

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA EL
REPOSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN Y MARCA DE LA
EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI S. A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

DIANA ELIZABETH GUILCAMAIGUA SARSOZA

DIRECTOR ING. EDDY OROZCO, MBA

2007

DECLARACIÓN

Yo , Diana Elizabeth Guilcamaigua Sarsoza, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Diana Elizabeth Guilcamaigua Sarsoza

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diana Elizabeth Guilcamaigua Sarsoza, bajo mi supervisión.

Ing. Eddy Orozco, MBA

DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

A Jehová Dios por darme la oportunidad de vivir y por ser la única fuente de apoyo en los momentos difíciles de mi vida.

A mi madre Martha por ser mi motivación y una amiga incondicional. A mi Padre Carlos por todo su esfuerzo y apoyo en el transcurso de mi formación académica.

Gracias por todo papi y mami por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, por todo esto les agradezco de todo corazón el que estén conmigo a mi lado.

A mis hermanos Naty, Oliver, Clarita y Ariel por apoyarme en cada momento.

A mi familia especialmente a mi tía Paty quien me ayudó en mi primer año de estancia en Quito y a mis amigas Maribel, Amparito, Katy, y Alex que estuvieron a mi lado e hicieron posible que cumpliera uno de mis grandes objetivos.

AGRADECIMIENTOS

Al Ing. Eddy Orozco por tener la paciencia necesaria y su apoyo oportuno y quien hizo realidad el poder plasmar en este proyecto, los conocimientos sólidos adquiridos en la Escuela Politécnica Nacional.

A la empresa Aglomerados Cotopaxi, especialmente al Ing. Byron Solano quien apoyó mi proyecto y aportó valiosa información para la investigación, además por ser la persona que me ayudó en mis prácticas pre profesionales, tiempo en el que disfrute de su amistad, consejos y conocimientos y hoy se constituye un modelo a seguir en mi futura vida profesional.

1.1.2.2.	PROVEEDORES.....	41
1.1.2.2.1.	Líneas de Producto.....	41
1.1.2.2.2.	Lugar de Origen.....	41
1.1.2.2.3.	Canales de Distribución.....	42
1.1.2.2.4.	Condiciones de Pago.....	42
1.1.2.2.5.	Costos/ Calidad.....	42
1.1.2.3.	CLIENTES.....	43
1.1.2.3.1.	Volumen de Ventas.....	45
1.1.2.3.2.	Clientes Actuales y Potenciales.....	46
1.1.2.3.3.	Características y Necesidades del Consumidor.....	
	Industrial.....	47
1.1.2.4.	ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD.....	49
1.1.2.4.1.	Competidores Actuales.....	49
1.1.2.4.2.	Productos Sustitutos.....	50
1.1.2.4.3.	Competidores Potenciales.....	50
	1.1.2.4.3.1. Barreras de Ingreso.....	50
	1.1.2.4.3.2. Barreras de Salida.....	51
1.1.2.5.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	51
1.2.	ANÁLISIS INTERNO.....	52
1.2.1.	ANÁLISIS OPERACIONAL.....	52
1.2.1.1.	HISTORIA.....	52
1.2.1.2.	LOCALIZACIÓN.....	56
1.2.1.3.	PROCESO PRODUCTIVO.....	56
	1.2.1.3.1. Proceso Productivo del Aglomerado.....	56
	1.2.1.3.2. Proceso Productivo del MDF.....	57
1.2.1.4.	FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	58
	1.2.1.4.1. Misión.....	58
	1.2.1.4.2. Visión.....	59
	1.2.1.4.3. Políticas de Calidad.....	59
1.2.1.5.	GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO.....	61
	1.2.1.5.1. Análisis de la Cadena de Valor.....	61
	1.2.1.5.1.1. Procesos de Gestión.....	62
	1.2.1.5.1.2. Procesos Primarios.....	62

1.2.1.5.1.3.	Procesos de Apoyo.....	63
1.2.1.6.	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	64
1.2.1.6.1.	Área de Operaciones Forestales.....	65
1.2.1.6.2.	Área de Operaciones Industriales.....	65
1.2.1.6.3.	Área Comercial.....	66
1.2.1.6.4.	Área de Servicios Corporativos.....	67
1.2.1.6.4.1.	Recursos Humanos.....	67
1.2.1.6.4.2.	Tecnología.....	68
1.2.1.6.4.3.	Organización Y Métodos.....	68
1.2.1.6.4.4.	Área Financiera.....	69
1.2.1.7.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES.....	
	INTERNOS.....	70
1.3.	ESTRATEGIAS FODA.....	73
2.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	74
2.1.	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	74
2.1.1.	Concepto.....	74
2.1.2.	Tipos de Segmentación.....	74
2.1.3.	Metodología para la Segmentación de Mercados.....	76
2.2.	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	77
2.2.1.	Objetivo de la Investigación.....	77
2.2.1.1.	General.....	77
2.2.1.2.	Específicos.....	77
2.3.	ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADA...78	
2.3.1.	Formulación del Diseño.....	78
2.3.1.1.	Exploratoria.....	78
2.3.1.2.	Concluyente.....	78
2.3.2.	Tipo y Tamaño de Muestra.....	79
2.3.3.	Diseño de Cuestionario.....	83
2.4.	EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	86
2.4.1.	Trabajo de Campo.....	86
2.5.	COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	86
2.6.	ANÁLISIS DEL TAMAÑO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL.....	102
2.7.	ELECCIÓN DEL SEGMENTO.....	104

3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	105
3.1. MERCADO OBJETIVO.....	105
3.2. OBJETIVO DE MARKETING.....	105
3.2.1. Actividades de Adquisición.....	106
3.2.2. Actividades de Retención.....	107
3.3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	108
3.3.1. Objetivos de Venta.....	108
3.3.2. Objetivos de Calidad.....	109
3.4. ESTRATEGIAS.....	109
3.4.1. Definición de Estrategia.....	109
3.4.2. Tipo de Estrategia	110
3.4.3. Perfil Estratégico a Adaptarse.....	112
3.4.3.1. Estrategias Competitivas.....	112
3.4.3.2. Estrategias Básicas de Desarrollo.....	113
3.4.3.3. Estrategias de Crecimiento.....	113
3.4.4. Definición de la Estrategia Corporativa.....	114
3.5. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO.....	114
3.5.1. Matriz BCG.....	114
3.5.1.1. Estrellas.....	115
3.5.1.2. Vacas de Dinero.....	116
3.5.1.3. Interrogación.....	116
3.5.1.4. Perros.....	116
3.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN Y MARCA.....	118
3.6.1. Posicionamiento.....	118
3.6.2. Como Posicionarse.....	119
3.6.2.1. Posicionamiento basado en características de Producto.....	119
3.6.2.2. Posicionamiento en base a Precio/ Calidad.....	119
3.6.2.3. Posicionamiento con respecto al Uso.....	120
3.6.2.4. Posicionamiento orientado al Usuario.....	120
3.6.2.5. Posicionamiento con relación con la Competencia.....	120
3.6.3. Reposicionamiento.....	121
3.6.3.1. Posicionamiento a través del Nombre.....	121

3.6.3.2.	Nombres Parecidos.....	122
3.6.4.	La marca como entidad del Posicionamiento.....	122
3.6.5.	Identidad de Marca.....	123
3.6.6.	Imagen de Marca.....	124
3.6.7.	Identidad Corporativa.....	125
3.6.8.	Estrategia de Marca.....	125
3.6.9.	Estrategia para el Reposicionamiento de la Marca e Imagen de la Empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.	127
4.	MARKETING MIX.....	129
4.1.	ESTRATEGIA DE CARTERA DE PRODUCTOS.....	129
4.1.1.	Producto.....	129
4.1.2.	Ciclo de Vida de Producto.....	129
4.1.3.	Clasificación de Productos.....	131
4.1.3.1.	Productos de Consumo.....	131
4.1.3.2.	Productos Industriales.....	133
4.1.4.	Atributos de producto.....	135
4.1.4.1.	Calidad del Producto.....	135
4.1.4.2.	Características del producto.....	137
4.1.5.	Estrategia del Producto.....	140
4.1.5.1.	Estrategia de Innovación.....	140
4.1.5.2.	Estrategia de Marca.....	141
4.1.5.3.	Estrategia de Etiqueta.....	141
4.1.5.4.	Branding.....	142
4.2.	ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS.	143
4.2.1.	Métodos de Fijación de Precios.....	143
4.2.2.	Política de Precios.....	144
4.2.3.	Precios de Mercado.....	144
4.2.4.	Estrategia de Precios.....	145
4.3.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	145
4.4.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARKETING.....	147
4.4.1.	Programa de Acciones Promocionales.....	147
4.4.1.1.	Publicidad.....	147

4.4.1.2. Fuerzas de Ventas.....	150
4.4.1.3. Promociones de Ventas.....	151
4.4.1.4. Relaciones Públicas.....	152
4.4.2. Coordinación del Plan Promocional.....	153
5. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	154
5.1. Flujo de Información.....	154
5.2. Tipos de Control.....	154
5.2.1. Estratégico.....	154
5.2.2. Estructural.....	154
5.3. Presupuesto de Apoyo de Marketing.....	155
5.4. Sistema de Monitoreo y Retroalimentación de los Resultados.....	158
5.4.1. Sistema de Control	159
5.4.1.1. Control del Plan Permanente.....	159
5.4.1.2. Control Estratégico.....	161
5.4.1.3. Plan de Contingencias.....	163
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
6.1. Conclusiones.....	166
6.2. Recomendaciones.....	168
BIBLIOGRAFÍA.....	169
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO No 1. Factores Macroambientales.....	11
GRAFICO No 2. Producto Interno Bruto 2002-2007	13
GRAFICO No 3. Inflación 2002-2007.....	14
GRAFICO No 4. Evolución del desempleo.....	24
GRAFICO No 5. Factores Microambientales.....	37
GRAFICO No 6. Participación de Mercado del Tablero MDF.....	38
GRAFICO No 7. Participación de Mercado del Tablero Aglomerado.....	39
GRAFICO No 8. Porcentaje de Volumen de Ventas de Acosa.....	45
GRAFICO No 9. Cadena de Valor de Aglomerados Cotopaxi.....	61
GRAFICO No 10. Estructura de Aglomerados Cotopaxi.....	64
GRAFICO No 11. Síntesis de la Situación del Negocio BCG.....	115
GRAFICO No 12. Matriz BCG de Aglomerados Cotopaxi.....	117
GRAFICO No 13. Componentes del Valor de Marca.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No 1. Producto Interno Bruto 2002-2007.....	12
TABLA No 2. Inflación 2002-2007.....	14
TABLA No 3. Balanza Comercial 2000-2007.....	15
TABLA No 4. Exportaciones de Productos Forestales.....	16
TABLA No 5. Importaciones de Productos Forestales.....	17
TABLA No 6. Tasas de Interés 2003-2007... ..	18
TABLA No 7. Total Población. 1996-2007.....	20
TABLA No 8. Distribución de La Población.....	21
TABLA No 9. Vivienda.....	22
TABLA No 10. Remesas. 2002-2007.....	23
TABLA No 11. Desempleo por Sexo y Grupos de Edad.....	23
TABLA No 12. Factor Político - Legal.....	30
TABLA No 13. Fuerzas Competitivas.....	33
TABLA No 14. Matriz de Evolución de Factores Externos (EFE).....	35
TABLA No 15. Participación de Mercado del Tablero MDF y Aglomerado... ..	38
TABLA No 16. Poder de Negociación de Empresa/ Proveedor.....	43
TABLA No 17. Volumen de Ventas de Aglomerados Cotopaxi.....	45
TABLA No 18. Sucursales de Edimca.....	46
TABLA No 19. Principales Competidores	49
TABLA No 20. Matriz de Perfil competitivo (MPC).....	52
TABLA No 21. Marcas del Tablero Aglomerado.....	57
TABLA No 22. Marcas del Tablero MDF.....	58
TABLA No 23. Matriz de Evolución de Factores Internos (EFI).....	71

TABLA No 24. Segmentación de Mercados..... 76

TABLA No 25. Matriz BCG de Aglomerados Cotopaxi..... 117

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto considera el caso de la empresa Aglomerados Cotopaxi, una empresa que se encuentra en el sector industrial- forestal maderero, cuya actividad primordial es la producción de tableros aglomerados y MDF que son distribuidos a nivel nacional como internacional.

Actualmente la empresa, a pesar de su experiencia y solvencia evidencia varios problemas como: no elaboran programas de marketing, no tienen suficiente información sobre clientes y mercado, no comunican adecuadamente la oferta de soluciones, por ello se ha visto la necesidad de realizar el diseño de un Plan de Mercadeo que permita incrementar la imagen de la empresa y por ende que contribuya al posicionamiento de la marca de los productos.

En la presente investigación se desarrolla un Plan de Mercadeo que permita reposicionar la imagen de la empresa.

El Capítulo 1, analiza las variables del entorno externo que permite conocer las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que debería aludir; así como variables internas de la estructura organizacional que permite conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Dado la importancia del conocimiento sobre los clientes y el mercado, en el Capítulo 2, se definen las necesidades de información que requiere la empresa para conocer a sus clientes, para ello se realizó una investigación de mercado que permite conocer el segmento más representativo para la empresa.

En el Capítulo 3, se realiza la propuesta del Plan Estratégico de Marketing donde se define los objetivos y estrategias organizacionales, conjuntamente con la

estrategia de posicionamiento para la empresa, que es la parte primordial del presente estudio.

En el Capítulo 4, trata sobre las estrategias de Precio, Producto, Plaza y Promoción que permitirán lograr los objetivos planteados del Plan Estratégico de Marketing.

En el Capítulo 5, se considera el Presupuesto de marketing que se necesita para el cumplimiento de las estrategias del marketing mix así como el sistema de control, y retroalimentación de los resultados del plan.

Finalmente en el Capítulo 6, se establece las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

Se espera que el presente proyecto sea implantado y ventajoso para la empresa de manera que se refleje de manera práctica el estudio teórico que sustenta esta investigación.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. es una empresa que se encuentra en el sector industrial- forestal maderero, cuya oficina principal esta ubicada en la Av. Granados N° E 12-70 e Isla Marchena, en la ciudad de Quito y su planta industrial esta localizada en la Provincia de Cotopaxi, sector Lasso. Su actividad primordial es la producción de tableros aglomerados y MDF que son distribuidos a nivel nacional como internacional.

La investigación planteada busca, mediante la aplicación de la teoría y principios de modelos de la planeación de marketing, diseñar un Plan de Mercadeo, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con un departamento especializado que se encargue de elaborar programas de marketing que ayuden a consolidar la imagen empresarial y la marca de los productos en el mercado nacional como internacional.

Por ello, es de vital importancia estudiar todos los factores relacionados con el mercado para incrementar la imagen de la empresa, ya que no se han elaborado campañas y programas publicitarios que contribuyan al posicionamiento de la marca de los productos, con el fin de verificar el cumplimiento de objetivos.

FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar un Plan de Mercadeo que permita lograr el reposicionamiento de la imagen y marca de la empresa **AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.**?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo identificar la situación actual interna de la empresa?
- ¿Cómo determinar la situación externa con respecto a la competencia?
- ¿Qué estrategias deben realizarse para que exista un mejor posicionamiento en el mercado?
- ¿Cómo se puede valorar la implementación del plan de mercadeo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Mercado específico para el reposicionamiento de la marca e imagen de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de la empresa ACOSA
- Determinar la situación externa con respecto a la competencia
- Analizar los segmentos de mercado a los cuales están enfocados
- Definir los objetivos de Mercadeo
- Determinar las estrategias de posicionamiento de la marca
- Aplicar un programa de Acción para su implementación
- Realizar un presupuesto del costo del plan
- Diseñar un sistema de monitoreo y retroalimentación de los resultados de la aplicación del plan.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

El presente trabajo consiste en el diseño de un Plan de Mercadeo para la empresa AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

El presente estudio nos permitirá conocer y comprender la situación actual de la empresa en donde se analizaran puntos clave como:

- El segmento de mercado al cual están enfocados, como están ubicados los canales de distribución, análisis de competencia.
- El incremento de la rentabilidad se logrará mediante el crecimiento de ventas, consolidación de la imagen empresarial así como de las estrategias que contribuya al posicionamiento tanto de la Imagen de la marca de los productos de ACOSA junto a la implementación del proyecto.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO

Para ser competitivos en una economía globalizada es necesario satisfacer las necesidades de los clientes superando incluso sus expectativas.

Para el diseño del Plan Estratégico de Marketing se debe incluir los siguientes elementos:

Para el Análisis Situacional de Marketing: Se debe enfocar en la Teoría sobre análisis de Mercado, Segmentación de Mercado y el Análisis de la Competencia

- Análisis de Mercado: “Es la evaluación de oportunidades y amenazas, consiste en recolectar información sobre mercados de productos con la finalidad de pronosticar que cambios sufrirá.”¹
- Segmentación de Mercado: “ Es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.”²

¹ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

² Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

- Análisis de la Competencia: “Método de investigación para evaluar las estrategias, fortalezas, limitaciones y planes a futuro de los competidores.”³

Para el diseño de la Estrategia de Marketing: Se debe orientar al Marketing por objetivos, Posicionamiento (mapas perceptuales)

- Marketing por Objetivos: “Examen de la información para identificar a las personas o compañías que quiere atender la empresa.”⁴
- Posicionamiento: “Consiste en sintetizar lo más posible la forma en que uno desea que un consumidor recuerde al producto.”⁵

Para la elaboración del programa de marketing: Se debe tomar en cuenta:

- Estrategia de cartera de productos: “Estrategias que ayudan a los gerentes de producto a que tomen decisiones respecto a reducir costos, modificar la mezcla de marketing y cambiar o suprimir líneas de productos.”⁶
- Estrategia de Distribución: “Las estrategias de distribución consideran a los distribuidores y detallistas que enlazan a los productos con los usuarios finales.”⁷
- Estrategias de Fijación de Precios: “La Estrategia de Fijación de Precios consiste en tasar los productos nuevos, establecer niveles

³ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

⁴ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

⁵ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

⁶ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

⁷ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

de precios en situaciones de prueba de mercados y modificar los precios de los productos actuales.”⁸

- Estrategias de Comunicación: “Las Estrategias de Promoción influyen de manera importante en las ventas de todas las compañías, las cuales invierten miles de millones al año en diversas actividades de promoción.”⁹

Para la Implantación y Control de la Estrategia: Tiene que realizarse el control de la Estrategia y el Análisis de la información estratégica

Control de la Estrategia: “Tiene que ver con dos ámbitos especiales de interés que son el análisis de producto y el pronóstico ambiental; el análisis del producto trata de identificar la importancia de los criterios de selección de productos para los compradores y de calificar las marcas con esos criterios. Y el Pronóstico ambiental tiene como finalidad predecir los acontecimientos externos que pueden repercutir en la estrategia a largo plazo.”¹⁰

MARCO CONCEPTUAL

Hay que tener claridad de que la ventaja competitiva, la supervivencia misma de los mercados tiene cada vez más relación con las Estrategias de Marketing utilizadas por las empresas.

Algunas definiciones importantes de señalar son:

- Marketing: “Filosofía gerencial según la cual el logro de las metas de la organización depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de forma

⁸ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

⁹ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

¹⁰ Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados un enfoque Práctico*

más eficaz y eficiente que los competidores, de modo que se mantenga.”¹¹

- Mercado: “Es el conjunto real o potencial de clientes para determinado bien, ósea, la demanda hecha por determinado grupo de compradores de un determinado producto o servicio.”¹²
- Segmentación de mercado: “Consiste en subdividir un mercado en subseries las de clientes de acuerdo con las necesidades y los hábitos de compra.”¹³
- Mercado Meta: “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la compañía decide atender.”¹⁴
- Consumidores: “Persona o unidad corporativa que utiliza o consume un producto.”¹⁵
- Clientes: “Individuo u organización que toma una decisión de compra.”¹⁶
- Planeación Estratégica: “Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, y formular estrategias generales para cumplirlas.”¹⁷

¹¹ Kotler P, *Marketing*, México, pág. 3

¹² Stanton W, *Fundamentos de Marketing*, Barcelona, pág. 64

¹³ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, pág. 276

¹⁴ Kotler P, *Marketing*, México, pág. 45

¹⁵ Stanton W, *Fundamentos de Marketing*, Barcelona, pág. 7

¹⁶ Stanton W, *Fundamentos de Marketing*, Barcelona, pág.7

¹⁷ Stanton W, *Fundamentos de Marketing*, Barcelona, pág. 78

- Macroentorno: “Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: aquellos de índole política, económica, social, cultural, legal, tecnológica.”¹⁸
- Microentorno: “Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.”¹⁹
- FODA: “Evaluación sobre debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la organización.”²⁰
- Investigación de mercados: “Diseño, obtención, análisis y síntesis sistemáticos, en datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta.”²¹
- Mezcla de marketing: “El conjunto de herramientas tácticas de marketing: precio, producto, promoción y plaza o distribución. Que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.”²²
- Precio: “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.”²³

¹⁸ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, Pág. 68

¹⁹ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 64

²⁰ Johnson E, *Administración de Ventas*, segunda edición, pág. 242

²¹ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 99

²² Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 49

²³ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 317

- Distribución: “La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos de los detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle. Hoy la mayoría de los productos no venden sus bienes directamente a los consumidores sino mediante diversas entidades comercializadoras.”²⁴
- Producto: “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.”²⁵
- Ciclo de Vida del Producto: “Es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas bien definidas: desarrollo de producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.”²⁶
- Posicionamiento de un Producto: “La forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.”²⁷
- Mezcla Promocional: “Se entiende como toda las herramientas como son publicidad, ventas y relaciones públicas, que una compañía usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.”²⁸

²⁴ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, pág.169

²⁵ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 238

²⁶ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 287

²⁷ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 228

²⁸ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 432

- Publicidad: “Podemos definir como el conjunto de actividades que se ocupan de informar sobre la existencia y cualidades de bienes y servicios, de tal forma que se estimule la adquisición.”²⁹
- Imagen de Marca: “El conjunto de creencias que tienen los consumidores respecto a una marca determinada.”³⁰
- Marca: “ Nombre, Término, letrero, símbolo o diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía o grupo de compañías y diferenciarlos de los de sus competidores.”³¹
- Ventaja Competitiva: “Ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifican precios más altos.”³²
- Reposicionamiento: “Capacidad de los gerentes para atraer la atención de sus compradores a un producto ya existente en el mercado y diferenciarlo favorablemente.”³³
- Estrategia de Marketing: “Lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing.”³⁴
- Control de Marketing: “Proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos de marketing.”³⁵

²⁹ Mercado S, *Mercadotecnia*, Editores Noriega, pág. 389

³⁰ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 156

³¹ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 251

³² Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 229

³³ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 430

³⁴ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 52

HIPÓTESIS DE TRABAJO

El presente proyecto dará como resultado un Plan de Mercadeo que aplicado a la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** logrará un mejoramiento de su posicionamiento en el mercado.

³⁵ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, México, pág. 55

CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.6.2.1. ANÁLISIS EXTERNO

El propósito de una auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían aludir.

3.6.2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Macroentorno.- Son los factores que afectan a todas las organizaciones, que influyen de modo importante en las oportunidades y actividades de marketing de la empresa, su particularidad es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas, por lo tanto son factores macroambientales:

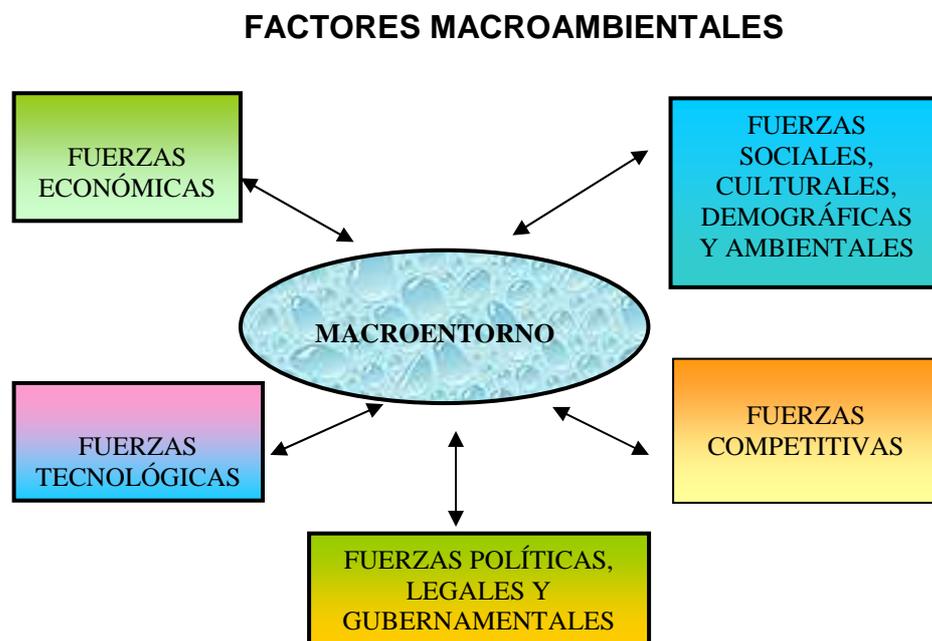


GRAFICO No. 1

Fuente: **Factores Macroambientales**³⁶
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

³⁶ FRED, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Education, Quinta Edición, página 116.

1.1.1.1 Fuerzas Económicas

Factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

1.1.1.1.1. Producto Interno Bruto

Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones.

TABLA No. 1
PRODUCTO INTERNO BRUTO 2002 – 2007

Indicador	Periodo					
	2002	2003	2004	2005	2006 (p)	2007 (e)
PIB (mill USD)	24.899	28.636	32.636	36.489	40.892	43.936
PIB per capita(mill USD)	1.967	2.230	2.505	2.761	3.050	3.228
Crecimiento Real del PIB (%)	4.25	3.58	7.92	4.74	4.32	3.48

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

(p) Provisional

(e) Estimado

Por otra parte, según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, el aporte sostenido del sector forestal al PIB es de 1,9%, del cual el 1,1% corresponde a la producción anual bruta de madera (silvicultura y tala) y el 0,8% restante a la producción maderera industrial, esto significa que en el año 2000 el aporte fue de USD 146,47 millones y USD 106,53 millones respectivamente, para un total de USD 253 millones. (COMAFORS/IPS 2001) [Corporación de Manejo Forestal Sustentable](#).

PRODUCTO INTERNO BRUTO

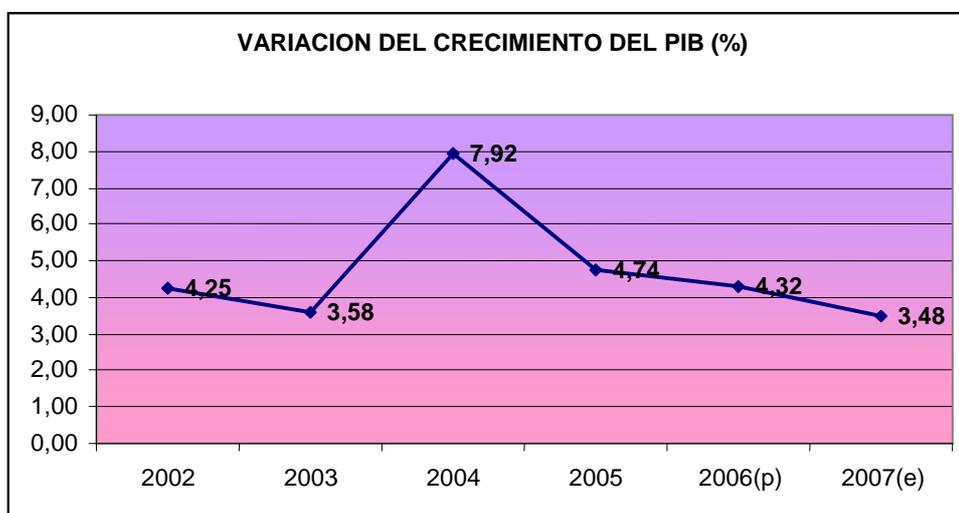


GRAFICO No. 2

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

El Gráfico N° 2 muestra los cambios en el crecimiento del PIB, el crecimiento más notable es en el año del 2004 con una tasa de variación de 7.92 % de crecimiento.

Como se nota el crecimiento económico del país es constante en un rango de 3.48 a 4.74 a partir del año 2005. En el mediano plazo Ecuador presenta una perspectiva muy favorable en materia de crecimiento, por lo que esto es una oportunidad para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** pues el incremento del PIB en el país, permitirá mayor circulación de dinero e incremento de bienes y

capitales, permitiendo mayor demanda del producto en los consumidores.

1.1.1.1.2. *Inflación*

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU).

TABLA No. 2
INFLACIÓN 2002 – 2007

Indicador	Periodo					
	2002	2003	2004	2005	2006(p)	2007(e)
Inflación (%)	9.4	6.1	1.95	3.14	2.87	2.4 – 2.7

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

INFLACIÓN 2002-2007

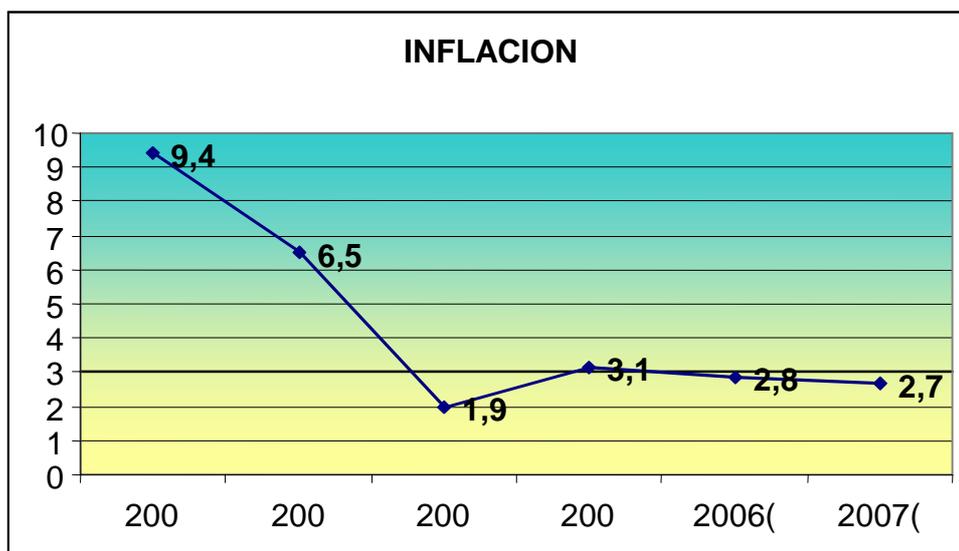


GRAFICO No. 3

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Se observa, paulatinamente que la economía ha ido reduciendo las tasas de inflación observadas y para el año 2006 se concluye con una tasa de inflación del 2.87 %.

Se distingue que a través del tiempo la inflación ha ido disminuyendo, por lo que se considera una oportunidad para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que el poder adquisitivo del ingreso familiar ha crecido en más del 100% desde enero del 2000 hasta abril del 2007.

1.1.1.1.3. *Balanza Comercial*

Es uno de los componentes de la balanza de pagos: el de transacciones visibles formado por exportaciones, importaciones.

TABLA No. 3
BALANZA COMERCIAL 2000 – 2007

Años	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial
	FOB	CIF	
2000	4926	3721	1205
2001	4678	5362	-684
2002	5036	6006	-970
2003	6223	6123	100
2004	7753	7308	445
2005	10100	8913	1187
2006(p)	12363	11215	1148
2007(e)	10876	11653	-777

Fuente: www.bce.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Del 2000 al 2002, la balanza comercial ha sido positiva en el 2000 y negativa en el 2001 y 2002 por la apertura comercial de ingreso de mercaderías con precios inferiores a los de la producción nacional.

Sin embargo desde el año 2003 al 2006 ha sido positiva la balanza comercial.

TABLA Nº 4
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES (1999-2003)
(EN MILES DE US \$ VALORES FOB)

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003
Madera bruta	6.892,69	4.902,69	6.944,59	4.627,06	4838,71
Madera aserrada	736,26	568,35	614,88	1.010,19	550,76
Balsa	18.598,21	14.976,58	16.470,25	18.036,42	2.0614,29
Chapas, tableros contrachapados	26.594,71	29.012,79	25.789,78	9.382,02	2.3203,50
Molduras	2.812,26	2.299,16	1.799,05	2.050,52	2.3203,50
Tableros aglomerados	2.690,77	3.362,90	5.688,18	8.023,49	1.2818,86
Tableros en fibras (MDF)	8.464,36	8.209,52	7.102,17	18.535,21	16.482,81
Cajones, palets, barriles, duelas	421,17	81,18	29,85	155,89	232,75
Puertas, ventanas y sus marcos	973,09	1.017,51	1.197,11	276,45	589,85
Tableros para parquet, encofrados	46,90	21,01	183,21	187,94	111,93
Estatuillas, marquetería, adornos, artesanías	615,29	718,80	722,18	561,91	620,52
Palitos y cucharas, manufacturas	2.809,79	1.825,72	2.237,90	1.907,85	1.411,74
Muebles	2.650,98	4.214,83	2.650,98	3.645,12	3.151,28
Leña y carbón	0	51,51	6,36		5,82
Papel y cartón	13.284,59	14.502,58	16.912,02	18.555,62	24.074,21
TOTAL	87.591,07	85.765,13	88.348,51	86.955,69	131.920,33
Fuente: BCE					

Como se observa en el cuadro las exportaciones de los tableros aglomerado y MDF han ido creciendo, por lo tanto es una oportunidad para **Aglomerados Cotopaxi**, dado que la empresa tiene capacidad para exportar sus productos al mercado internacional.

TABLA Nº 5
IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES (1999-2003)
(EN MILES DE US \$ VALORES CIF)

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003
Madera bruta	3,99	34,44	7,80	4,59	33,74
Madera aserrada	13,77	125,29	177,80	211,44	177,74
Balsa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Chapas, tableros contrachapados	305,31	239,31	807,79	734,68	1.425,51
Molduras	219,86	352,65	897,69	620,78	1.504,87
Tableros aglomerados	12,21	91,10	278,18	1.845,92	853,32
Tableros en fibras (MDF-HDF)	667,30	1.118,05	2.555,43	4.652,30	6.804,83
Cajones, palets, barriles, duelas	35,48	136,14	254,28	240,88	168,59
Puertas, ventanas y sus marcos	22,51	17,26	48,10	59,80	281,42
Tableros para parquets, encofrados	240,31	167,46	552,64	733,75	757,12
Estatuillas, marquetería, adornos, artesanías	136,81	123,04	310,24	588,83	407,96
Palitos y cucharas, manufacturas	401,27	278,88	630,87	1090,41	1.289,11
Muebles	3.087,68	2.089,77	5.539,01	9.333,41	10.156,74
Leña y carbón	2,80	2,65	3,13	6,58	17,57
Papel y cartón	94.323,28	121.610,92	135.078,14	155.300,60	166.782,93
TOTAL	99.472,58	126.386,96	147.141,10	175.423,97	190.661,45

Fuente: BCE

Como se distingue en el cuadro, las importaciones del tablero aglomerado no son significantes en comparación con las importaciones del tablero MDF, que ha tenido un crecimiento importante en la industria. Por lo tanto se considera una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** dado que es la única empresa fabricante del tablero MDF en Ecuador, y como se observa; la competencia tiene un crecimiento importante ya que son las que importan este tablero de Chile, por ello la empresa a partir del año 2002 solicitó una medida de salvaguardia según lo estipulado por la OMC (Organización Mundial del Comercio) la cual fue aceptada y entro en vigor el año 2003, en la cual estipula una salvaguardia provisional de un 15 % en la cual la cuota de importación fue de 5401 toneladas libres de aranceles por el periodo de 2 años, con una liberación progresiva a partir del segundo año del 25 % trimestralmente.

1.1.1.1.4. Tasa de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

TABLA No. 6
TASAS DE INTERÉS 2003 – 2007

Tasas de interés referenciales (a)			
Año	Básica	Pasiva	Activa
2003	2.75	5.51	11.19
2004	2.15	3.92	7.65
2005	2.99	4.30	8.99
2006	4.78	4.87	9.22
2007	5.14	5.09	8.90

Fuente: www.ildis.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

En el cuadro se observa que los últimos años ha disminuido la tasa activa de interés por lo tanto es una oportunidad para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que se puede acceder a créditos permitiendo que sea más fácil pagar el costo de un préstamo y de esta manera invertir en nuevos negocios que beneficien a la empresa.

1.1.1.1.5 Costos Empresariales

Según los cálculos oficiales, Petroecuador importa la bombona de 15 kilos de gas a un precio equivalente de \$10 y lo vende al público a \$1,60. El diesel se compra a \$3 el galón y se comercializa a ¢90. En 2006, la importación de combustibles llegará a \$1 800 millones y la venta interna, con precio subsidiados, será de \$1 200 millones, produciéndose una diferencia de \$600 millones.

El tráfico de combustibles es pan de cada día. En el Ecuador, el contrabando se generaría por la diferencia de precios entre los valores subsidiados que rigen en el mercado local y los costos reales que se pagan en los países vecinos de Colombia y Perú. El tráfico ilegal se da sobre todo en diésel y gas.

Esto sucede porque la Ley de Hidrocarburos no establece sanciones drásticas para este tipo de ilícitos, lo cual es aprovechado por los conductores de los banqueros.

Por lo tanto se considera una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que uno de los costos indirectos para esta industria es el diesel, y por ello es peligroso ya que la escasez de dicho producto pone en riesgo la producción de los tableros de madera.

1.1.1.2. *Fuerzas Demográficos, Sociales, Culturales y Ambientales*

1.1.1.2.1. *Población Total*

En la población total se toma en cuenta la población total nacional de acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador. El Cuadro muestra que la población crece a un ritmo del 2% al 3%, siendo el 2000 un año diferente por la fuerte crisis de cambio a la dolarización.

TABLA No. 7
TOTAL POBLACIÓN 1997 – 2006

Año	Total Nacional	Tasa de crecimiento
1997	11'742,894	2.04%
1998	11'922,717	1.99%
1999	12'107,229	1.94%
2000	12'296,591	1.89%
2001	12'469,912	2.87%
2002	12'647,881	2.07%
2003	12'830,660	2.06%
2004	13'018,419	3.50%
2005	13'211,333	2.6%
2006	13'581,250	2.8%

Fuente: **Banco Central del Ecuador, 2001**

Elaboración: **Diana Guilcamaigua**

1.1.1.2.2. *Distribución de la Población*

TABLA No. 8
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

Año	Sierra	Costa	Oriente	Galápagos	Zona no delimitada
1982	3,801,839	3,946,801	263,797	6,119	42,156
1990	4,401,418	4,793,832	372,533	9,785	70,621
2001	5,460,738	6,056,223	548,419	18,640	72,588

Fuente: **INEC, 2005**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

En el Cuadro se muestra que la mayor concentración de la población se encuentra en la Sierra y la Costa, aunque existen incrementos notables en el Oriente, y en Galápagos. Por lo tanto se puede establecer que es una oportunidad para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que las sucursales del distribuidor de la empresa están ubicados en las ciudades de mayor concentración poblacional.

1.1.1.2.3. *Educación*

Ecuador tiene una tasa de analfabetismo del 9 % teniendo las mujeres el mas alto nivel de analfabetismo (10.3%) en comparación con los hombres (7.7%). Un 66.8 % de personas de 12 años termina la primaria completa, un 22.1 % de personas de 18 años termina la secundaria completa y un 18.1 % de personas de 24 años termina la instrucción superior. El Ecuador invierte mucho menos en Educación que otros países de la región el 2,9% del PIB

Las criticas circunstancias educativas del país, se ve reflejado en la escasa mano de obra calificada y la población cuenta con menos probabilidades de desarrollo socioeconómico, limitando su

capacidad adquisitiva de bienes o servicios, además se tiene poca cultura de calidad; por lo mencionado anteriormente es una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.**

1.1.1.2.4. *Vivienda*

Un aspecto importante es los datos relacionados con la vivienda pues el tablero aglomerado y MDF son utilizados en la industria de la construcción según el último censo del año 2001 un 67.3 % de hogares tiene vivienda propia ósea que un 32.7 % de hogares no tiene vivienda propia, por lo tanto es una oportunidad para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que la demanda de viviendas esta incrementando.

TABLA No. 9
VIVIENDA PROPIA (2001)

VIVIENDA PROPIA	
CENSO 2001	
% (hogares)	
Ecuador	67,3
Amazonia	70,5
Costa	71,9
Galápagos	50,2
Sierra	62,3

Fuente: INEC, 2001

1.1.1.2.5. *Remesas de Emigrantes*

Dinero Captado de personas emigrantes que viven fuera del país especialmente en EEUU y Europa que envían a nuestro país a sus familias.

TABLA No. 10
REMESAS 2002-2007

Indicador	Periodo					
	2002	2003	2004	2005	2006(p)	2007(e)
Remesas migrantes (mill.) (USD)	1.432	1.627	1.832	2.422	2.868	3.065

Fuente: **INEC, 2003**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Es considerado uno de los rubros importantes dentro de los ingresos para el país, como se observa es un rubro que esta en crecimiento debido a que son mas las personas que salen fuera del país en busca de trabajo por lo que la tasa de migración en el año 2003 fue del 47.7 % con relación a mil habitantes, siendo uno de los destinos más importantes EEUU y España. Por lo tanto es una oportunidad para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** dado que el principal empleo del dinero enviado por los migrantes a sus familiares en el país, es para la construcción de viviendas.

1.1.1.2.6. Tasa de Desempleo

TABLA No. 11
DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (ENE - MARZO 2006)

NACIONAL URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	4,18%
65 años y más	5,45%	2,68%

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

El desempleo según el género y la edad se puede ver que en el caso de las mujeres el porcentaje más alto está entre las edades de 18 a 29 años con un 22,56%, seguido de un 19,78% entre las edades comprendidas de 10 a 17 años, en el caso de los hombres se encuentra en las edades de 10 a 17 años con 24,45%.

EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO

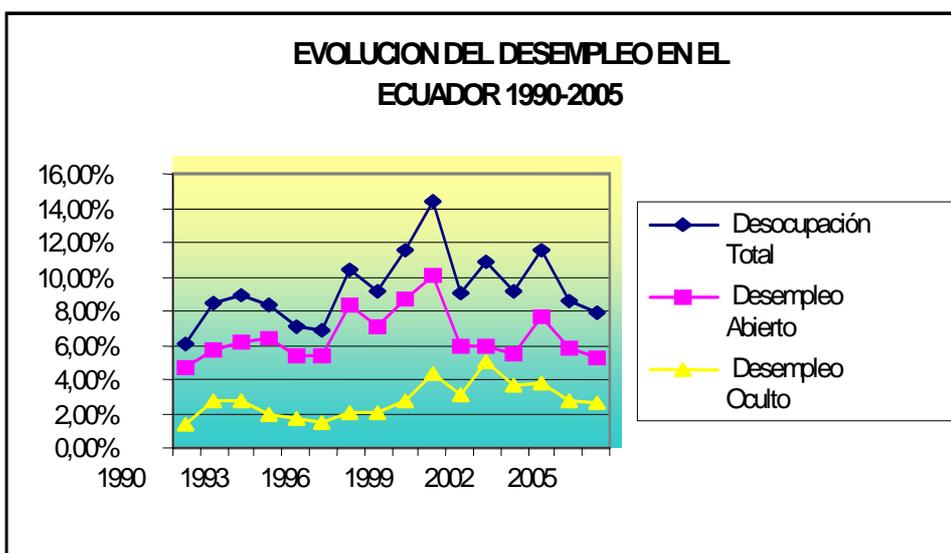


GRAFICO No. 4

Fuente: www.inec.gov.ec
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Además la evolución de la tasa de desempleo en Ecuador en estos últimos años ha ido disminuyendo a causa de la migración, actualmente podemos ver que en nuestro país el desempleo existe y por tal motivo para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** es una oportunidad ya que puede disponer de más opciones de Recursos Humanos capacitados en el negocio.

1.1.1.2.7. Factor Ambiental

La tendencia en los últimos años respecto al manejo y conservación de los bosques, evidencia una reducción sistemática de este recurso

y de los bosques nativos, afectado por una irracionalidad de la explotación maderera y por procesos de colonización desordenada, transfiriendo tierras para uso agropecuario en detrimento de tierras con aptitud forestal, no existe correspondencia con las tasas de deforestación y la de reforestación.

El Ministerio del Ambiente como responsable de la gestión ambiental, ha realizado esfuerzos implementando políticas, normas e instrumentos de fomento y control, para alcanzar el uso sustentable y la conservación del capital natural del Ecuador, con un marco legal moderno ha establecido, un Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental, una Ley de Desarrollo Forestal Sustentable y una Ley de Biodiversidad.

Otro aspecto importante es la desconcentración de sus acciones, transfiriendo competencias, responsabilidades y recursos de forma selectiva a los organismos seccionales y ONG'S.

La revisión de la Estrategia de Desarrollo Forestal Sustentable y el mejoramiento de la Normativa para el Control y Aprovechamiento de la Madera, han sido aspectos importantes para que el sector forestal apunte a una Política ambiental más sustentable en el país.

Esta nueva política forestal se basa en una reflexión de amplia participación de los principales actores del sector forestal, que sin duda van entendiendo a valorar de mejor forma los bosques y los ecosistemas.

Sin embargo es necesario que se vaya fortaleciendo esta nueva conciencia ambiental, sustentada en la nueva política forestal del país, porque la aplicación no acertada de esta política afectará directamente este sector poniendo en riesgo los programas nacionales propuestos y sus consecuencias en el desarrollo social y económico del país.

Por lo tanto se puede considerar una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que la Reacción pública ambiental puede restringir el crecimiento de la misma debido a tantos trámites engorrosos que puede limitar el desempeño de la empresa, además la empresa tiene que combatir contra los riesgos naturales o provocados como incendios o la erupción del volcán Cotopaxi que acabaría con los bosques y tierras de su propiedad.

1.1.1.2.8. Investigación y Desarrollo

No existe en Ecuador una política que fomente e incentive la investigación y desarrollo en el sector forestal. Las áreas de I&D son definidas, principalmente, según el interés de la cooperación internacional, que muchas veces no es compatible con las prioridades del sector forestal. El modelo, basado en proyecto, resulta en una falta de continuidad de las actividades. En parte esto es resultado de falta de atención a aspectos relacionados a la sostenibilidad de los proyectos. Aspectos importantes, como el desarrollo industrial, mercados, atracción de inversiones, entre otros, no han sido debidamente considerados, y aún no existe un mecanismo de transferencia de tecnología. Los escasos avances tienen, en realidad, poco impacto en el sector.

Ecuador necesita revisar estos aspectos, en especial concentrar las inversiones de I&D y educación en aspectos que puedan afectar el acceso del producto ecuatoriano en el mercado. A fines de garantizar el acceso a mercados, es importante concentrar esfuerzos en áreas específicas como, por ejemplo, el mejoramiento de la productividad en la cadena de producción, desarrollo de la certificación forestal, desarrollo de padrones y certificación de calidad de productos, creación de un sistema de información y inteligencia de mercado, entre otros.

Cabe señalar la casi total ausencia de publicaciones periódicas relacionadas con las estadísticas forestales. Con excepción de la revista “El Maderero” de AIMA y de las series estadísticas del Banco Central del Ecuador, no existen publicaciones periódicas en el sector. Pero también se debe señalar la mínima presencia de estudios de calidad y de periódicos relevantes que generen la suficiente expectativa e interés en la lectura de informes y revistas forestales. Parecería que no hay nada de que hablar, o más bien se habla sin los respectivos respaldos cuantitativos, todo lo cual retroalimenta el círculo vicioso de la desinformación.

Por lo tanto para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** es una amenaza pues en el país no existe una política que fomente e incentive la investigación y desarrollo en el sector forestal, tampoco la información necesaria como estadísticas confiables del sector.

1.1.1.3 Fuerzas Políticas, Legales Y Gubernamentales

1.1.1.3.1. Comités de Acción Política

El aspecto político, en el Ecuador es de incertidumbre y de inestabilidad debido al alto grado de corrupción registrado en los últimos 10 años. Ahora Rafael Correa como el Presidente de la República del Ecuador ha propuesto reformas políticas como: El apoyo a las microempresas, motivando la educación de instrucción superior, integración económica, política y social, permitiendo la búsqueda de intereses comunes entre la negociación con los diferentes organismos internacionales. Las propuestas de dicho gobierno incluyen los siguientes aspectos:

“**Empleo:** Una política activa de apoyo al desarrollo de los micro y pequeños emprendimientos, a las cooperativas y empresas asociativas y comunitarias, promoviendo la creación y consolidación

de mercados locales, de servicios especializados en este sector, incluyendo los servicios financieros, para lo cual se plantea como una prioridad el fomento y fortalecimiento de un amplio sistema de micro finanzas.

Educación: Institucionalizar el aprendizaje permanente de los recursos humanos del sistema educativo nacional, auspiciando a las instituciones formadoras de docentes tanto de nivel universitario como superior no universitario.

Tratados: Proponemos avanzar en la integración económica, política y social de la región que permita defender nuestros intereses comunes en el concierto político mundial. Impulsando la creación del Fondo Latinoamericano para las Finanzas y el Desarrollo, así como la constitución de empresas latinoamericanas en petróleo, electricidad, gas, telecomunicaciones.

Impulsaremos la elección directa del Parlamento Latinoamericano (PARLATINO), en cada uno de nuestros países. Igualmente apoyaremos la membresía activa del país en las organizaciones latinoamericanas creadas para impulsar su desarrollo, coordinación y solidaridad, como la Comunidad Sudamericana de Naciones, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la MERCOSUR, el Tratado de Cooperación Amazónico. Estos organismos, muchos de ellos en crisis, como la CAN por efecto del TLC con los EEUU, deben ser repensados. No se trata de sostener las actuales estructuras burocratizadas y las mismas prácticas de una integración que ha priorizado lo comercial dejando de lado lo social, cultural, ambiental y sobre todo lo político.”³⁷

Por lo tanto se puede considerar como una oportunidad para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que podría participar en proyectos públicos promovidos por el Gobierno.

³⁷ www.rafaelcorrea.com/docs/plan_de_gobierno_alianza_pais.pdf.

1.1.1.3.2. *Confianza en el Gobierno*

Los partidos políticos y el Congreso Nacional, son las instituciones en las que menos confían los ecuatorianos. Luego de las citadas, en orden descendente se aprecian otras entidades que se han hecho merecedoras de la desconfianza ciudadana:

Policía, Prefecturas, Comisión de Control Cívico de la Corrupción, Tribunal Constitucional, empresarios privados, sindicatos, Tribunal Supremo Electoral, Sistema de Justicia, Fiscalía, Corte Suprema de Justicia, Gobierno Nacional, hasta terminar con el Congreso Nacional y los partidos políticos.

El nivel de confianza en los partidos políticos es el más bajo registrado entre los países latinoamericanos; igual sucede con la confianza en el Congreso Nacional y en el Gobierno Nacional.

Los factores que influyen en la falta de confianza en esas instituciones, son la percepción de la corrupción generalizada en la administración pública, una percepción negativa de la situación económica nacional y el nivel de riqueza de los entrevistados, medido en función de la posesión de bienes materiales.

Por tales motivos, se considera una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que este factor ahuyenta a los inversionistas.

1.1.1.3.3. *Factor Legal*

En los últimos años se ha generado con un gran esfuerzo la Coordinación Interinstitucional del sector forestal con involucramiento de Instituciones como Asociaciones Industriales de la Madera, Policía Nacional, ONG's, que ha permitido generar varias acciones como las reformas a la Ley Forestal y de Vida Silvestre y su Reglamento de aplicación, la Normativa Forestal para el Aprovechamiento de la Madera, la Unidad de Vigilancia Verde para el control de la movilización forestal, con el apoyo de las Fuerzas

Armadas y la Policía Nacional con la Unidad de Protección Ambiental.

Además, asegurar que la madera sea producida bajo los criterios de manejo sostenible es cada vez más importante para el mercado. Considerando este aspecto, Ecuador necesita dar más velocidad al proceso de certificación de los bosques.

El Presidente de la República concretó el día , 19 junio de 2007, la publicación del decreto ejecutivo No. 419, en el que se establece la veda total de seis meses para las especies forestales del bosque nativo, entendiéndose la prohibición y aprovechamiento de árboles, la movilización y comercialización de productos forestales maderables y el estricto control por parte de las fuerzas del orden.

El reglamento establece que se exceptúan de la veda total, la madera proveniente de las plantaciones forestales, sistemas agroforestales y árboles plantados, siempre que éstos se encuentren debidamente inscritos en el Registro Forestal

TABLA No. 12

FACTOR POLÍTICO - LEGAL

FACTOR POLÍTICO LEGAL	
Legislación sobre Monopolios	Ninguna
Legislación sobre Protección de Medio Ambiente	Elevado
Normativa Laboral	Elevada
Estabilidad Política	Poca
Política Impositiva	Elevada
Elaborado por: Diana Guilcamaigua	

Se considera una amenaza para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** porque el entorno Legal es cada vez más exigente con numerosas normas y leyes que restringen el crecimiento de la empresa.

1.1.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro.

El aporte de la investigación en la generación de tecnología es incipiente en el Ecuador, para los procesos de producción primaria, secundaria de la madera y de toda la cadena de producción hasta el consumidor, además en productos maderables y no maderables, que brinda el bosque.

El potencial forestal y la biodiversidad existente en el país ameritan rápidamente iniciar un programa nacional sostenido de investigación forestal acorde a nuestra realidad y necesidad, enfatizando en áreas como la selvicultura y otras ciencias afines. Será necesario generar tecnología en todos los procesos de producción, transformación, comercialización y negocios de la madera, a fin de que este sector sea competitivo con los nuevos retos de globalización, para esto será necesario contar con un sistema de financiamiento apoyado por la Empresa privada, Universidades del país y otras Instituciones afines a través de Alianzas estratégicas.

En el caso de la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** el aspecto de la tecnología es muy importante ya que en Ecuador no existe la producción de maquinaria para la industria maderera, por tal motivo se requiere importar de Alemania, Italia e Inglaterra, etc. Por lo tanto es una amenaza para la empresa, en caso de que existir problemas de abastecimiento de repuestos o partes de la maquinaria.

1.1.1.5. *Fuerzas Competitivas*

1.1.1.5.1. *Tipo y Número*

Tableros de Fibras:

Existe una sola planta industrial localizada en Lasso-Cotopaxi, la cual es Aglomerados Cotopaxi S.A. que consume madera de sus plantaciones propias de pino, aledañas a la planta, y de terceros. Sin embargo existen otras empresas que importan de Chile este tipo de tablero como son Arauco y Masisa.

Tableros aglomerados:

Existen dos plantas industriales: ACOSA (Aglomerados Cotopaxi S.A.), localizada en Lasso-Cotopaxi, que se abastece principalmente de plantaciones de su propiedad y de terceros; y, NOVOPAN, ubicada en la ciudad de Quito, que consume materia prima proveniente de plantaciones propias y de terceros. El rendimiento a partir de la materia prima es de aproximadamente el 60 %. Sin embargo existe otra empresa que importa de Chile este tipo de tablero como es Masisa.

1.1.1.5.2. *Estrategias de Diferenciación*

NOVOPAN, para diferenciar su producto ofrece servicios de Asesoría Técnica, Servicio de Corte y Servicio de Transporte. Además de ofrecer un producto de calidad tiene cadenas propias de distribución (Novocentros) en todas las ciudades del país. También participa en ferias que ofertan sus productos.

MASISA por su parte ofrece Cursos de capacitación, sin embargo no tiene mayor cobertura en todas las ciudades. También cuenta con cadenas propias de distribución (Placacentros) en las principales ciudades del país. No cuenta con estrategias de publicidad.

TABLA No. 13
FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	
<i>Productos de la Competencia</i>	Productos Similares
<i>Calidad</i>	Buena Calidad
<i>Precio</i>	Precios Competitivos
<i>Comunicación Y Promoción</i>	Competencia no da mucho énfasis en promoción
<i>Valores Agregados</i>	La competencia da servicios de mayor valor agregado
Elaborado por: Diana Guilcamaigua	

Por lo tanto se considera una oportunidad para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** dado que solo existen pocas empresas que compiten en el mercado, es fácil tener acceso a información de la competencia, sin embargo existe una amenaza ya que el crecimiento de la competencia esta incrementándose, debido a los factores detallados en la Tabla N° 13.

1.1.1.6 *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

Oportunidades: Son eventos o circunstancias que se espera que ocurra o pueden inducirse a que ocurra en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades.

Asignación de Peso

0.0 = No importante
1.0 = Absolutamente importante



Se refiere a la Industria

Asignación de Calificación

1 = Respuesta Mala
2 = Respuesta Media
3 = Respuesta Superior a la Media
4 = Respuesta Superior



Se refiere a la Empresa

Total Ponderado

1 = Total más bajo
4 = Total más alto
2.5 = Promedio

Muy por debajo de 2.5

Estrategias en la empresa no están capitalizando las oportunidades
Ni evitando las amenazas externas.

Muy por arriba de 2.5

Excelente respuesta a Oportunidades
y Amenazas existentes en la industria.

TABLA No. 14
MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
“AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Aprovechar la amplia oferta de mano de obra en el mercado	0,03	4	0,12
2	Disponer de más opciones de RRHH capacitado en el negocio	0,05	2	0,1
3	Participar en proyectos públicos promovidos por el Gobierno	0,03	3	0,09
4	Integrar la cadena de suministro, comercial, clientes	0,04	2	0,08
5	Tener acceso a información de la competencia.	0,04	3	0,12
6	Brindar al público variedad de productos y servicios	0,08	1	0,08
7	No existe fluctuaciones peligrosas en la demanda	0,05	3	0,15
8	Aprovechar el incremento de la demanda de viviendas	0,08	3	0,24
9	El sistema económico es favorable	0,05	3	0,15
AMENAZAS				
1	El país tiene escasa mano obra calificada	0,05	3	0,15
2	No existe en Ecuador una política que fomente e incentive la investigación y desarrollo en el sector forestal	0,06	3	0,18
3	Importante crecimiento de la competencia	0,08	3	0,24
4	La reacción público ambiental puede restringir crecimiento	0,07	2	0,14
5	El entorno legal aplicable es cada vez más exigente	0,05	3	0,15
6	Bosques y tierras expuestos a riesgos naturales/provocados	0,07	3	0,21
7	Al depender del mercado local, una crisis del país afecta de manera importante al negocio	0,06	3	0,18
8	Los recursos forestales existentes en Ecuador son limitados y muy probablemente insuficientes para atender la demanda futura de madera	0,07	4	0,28
9	El Gobierno del Ecuador no tiene información necesaria como estadísticas confiables para ejercer de forma eficiente sus funciones básicas con relación al sector forestal	0,04	3	0,12
	TOTAL	1,00		2,78

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Nota:

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.78 está por encima de la media de 2.5. Por lo que se puede concluir que la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** está haciendo los esfuerzos necesarios para aprovechar con eficacia, las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

En el anexo 4-5 se identifican 9 oportunidades y 9 amenazas las que fueron evaluadas para determinar cuáles de ellas son de mayor importancia para lo cual se utilizó la matriz de priorización como se puede observar en el Anexo.

Mediante el criterio 30/70 de Pareto se han tomado las 4 principales oportunidades y 3 amenazas que tiene Aglomerados Cotopaxi S.A.

Una de las principales oportunidades que posee Aglomerados Cotopaxi S.A. es el incremento de la demanda de las viviendas como se analizó uno de los factores que han influido en esto, es el destino de las remesas de los emigrantes.

Además una de las oportunidades es que no existen fluctuaciones peligrosas en la demanda, y también el tener acceso a información de la competencia.

Como resultado de la evaluación de las amenazas, la empresa tiene recursos forestales limitados y muy probablemente insuficientes para atender la demanda futura de madera, además la reacción público ambiental puede restringir el crecimiento de la empresa debido a tantos trámites engorrosos y también a un importante crecimiento de la competencia.

1.1.2 MICROAMBIENTE

Son los factores que afectan a una empresa en particular como son: los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes.

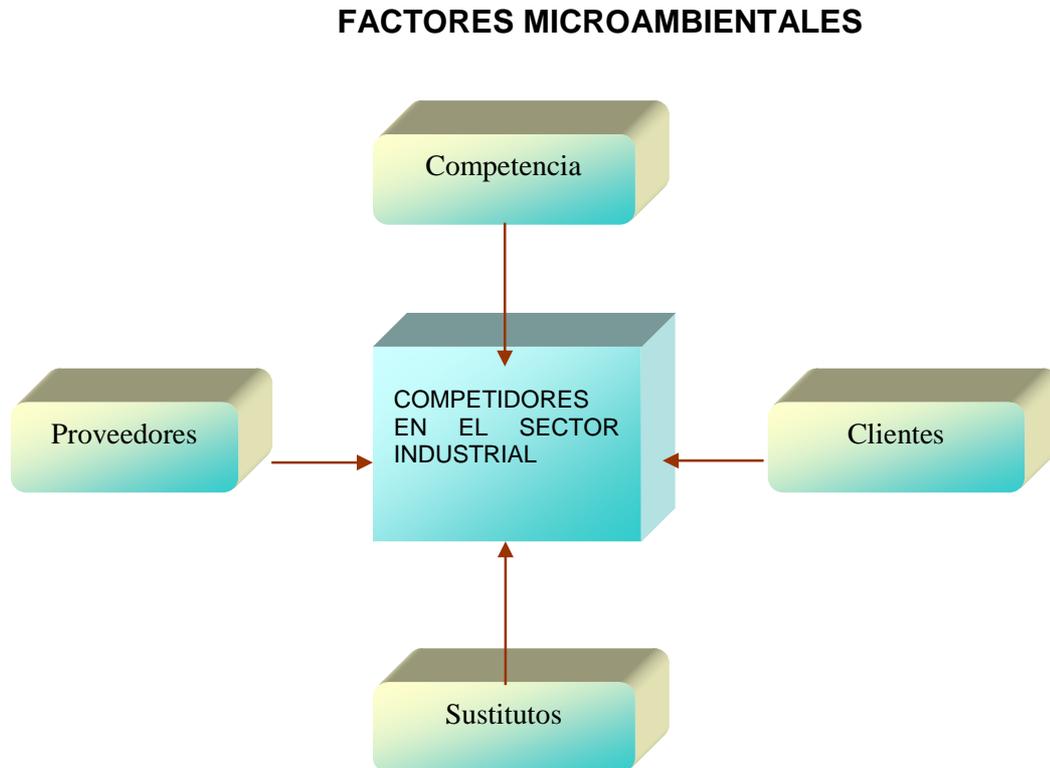


GRAFICO No 5

Fuente: **Análisis de la Competencia**³⁸
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

3.6.2.3. *Características del Mercado*

3.6.2.4. *Oferta*

La oferta estaría representada por las industrias productoras de tableros de madera. Dado que en el mercado hay solo unos pocos ofertantes de los tableros aglomerados y MDF es una Oferta Oligopólica. A la vez la oferta se puede medir por la participación de

³⁸ FRED, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Quinta Edición, página 142

mercado de los ofertantes, en el siguiente cuadro se muestra la participación de cada uno de ellos:

TABLA No. 15
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS TABLEROS MDF Y
AGLOMERADO

PARTICIPACIÓN DE MERCADO - Ecuador 2006			
Aglomerado	Mensual M3	Anual M3	%
ACOSA	1.350	16.200	43%
Novopan(Ecuador)	1.500	18.000	48%
Masisa(Chile)	300	3.600	10%
TOTAL	3.150	37.800	
MDF	Mensual M3	Anual M3	%
ACOSA	2.751	33.012	62%
Arauco(Chile)	700	8.400	16%
Masisa(Chile)	1.000	12.000	22%
TOTAL	4.451	53.412	

Fuente: Ing Bernardo Pérez "Gerente Comercio Exterior de ACOSA"

Elaborado por: Diana Guilcamaigua

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL TABLERO MDF

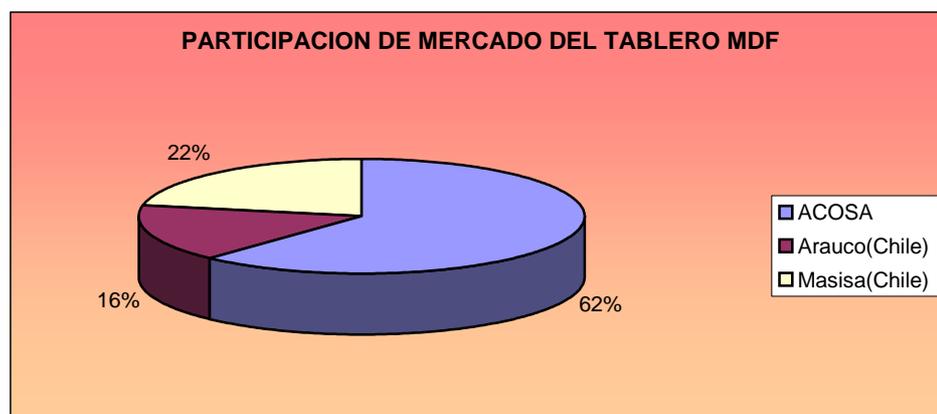


GRAFICO Nº 6

Fuente: Ing. Bernardo Pérez "Gerente Comercio Exterior de ACOSA"

Elaborado por: Diana Guilcamaigua

Como se distingue en el Grafico: **Aglomerados Cotopaxi S.A.** tiene un mayor porcentaje de participación en el mercado con respecto al tablero MDF ya que es la única empresa en el Ecuador que tiene una planta industrial dedicada a la elaboración de este tipo de productos ya que Arauco y Masisa importan de Chile este producto para comercializarlo.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DEL TABLERO AGLOMERADO

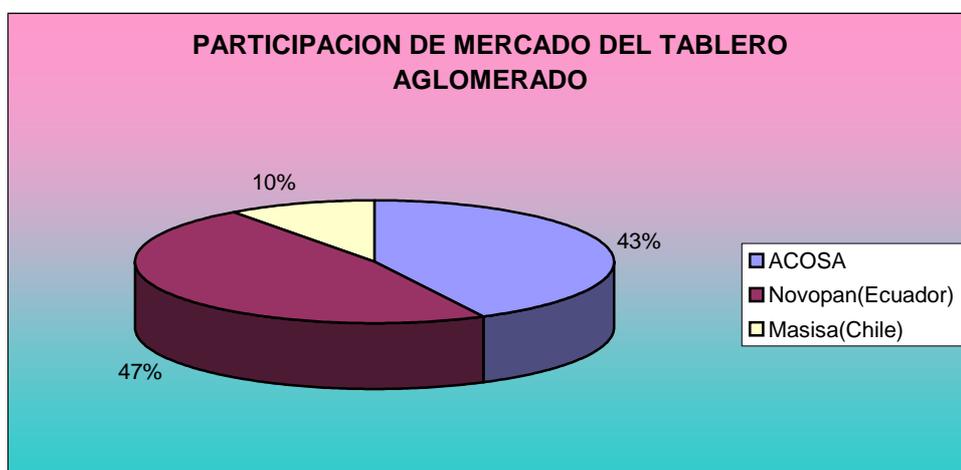


GRAFICO Nº 7

Fuente: Ing. Bernardo Pérez "Gerente Comercio Exterior de ACOSA"

Elaborado por: Diana Guilcamaigua

Con respecto al Tablero Aglomerado, ACOSA compite con Novopan siendo Novopan la empresa que lidera este producto con un 47% seguido de Acosa con un 43% de participación de mercado y con una minoría del 10 % Masisa

3.6.2.5. Demanda

Ecuador consume más tableros contrachapados (triplex) que aglomerados aún cuando es conocido que la fabricación de contrachapados emplea madera tropical.

El consumo del tablero del aglomerado en Ecuador se sitúa alrededor de 2 m³ x cada mil habitantes en cuanto al MDF 3 m³ x cada mil habitantes según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE). Lo que significa 2 m³x 13000 (mil habitantes) = 26000 y 3m³x 13000 (mil habitantes) = 39000

La producción anual del aglomerado en el país es de 37800 m³ y del tablero MDF 53412 m³ según la Tabla N° 15, por lo que la producción forestal abastece el 100 % del mercado local y como el mercado interno consume en promedio anual alrededor de 70 % de la producción total lo restante de la producción se comercializa en el mercado global.

Los principales usuarios finales están concentrados en los principales centros de consumos: Quito, Guayaquil y Cuenca; en estos los precios varían y a estos centros de consumo recurre un mayor numero de habitantes.

El factor que mide la diferencia de precios es el transporte. Quito y Guayaquil son iguales y Cuenca es mas alto por la lejanía al centro de producción de los tableros

1.1.2.1.1. Demanda Insatisfecha

La brecha existente entre la demanda y la oferta, recibe el nombre de demanda insatisfecha, constituye la primera condición para determinar el crecimiento de **Aglomerados Cotopaxi S.A.**

Basados en el estudio de Oferta y Demanda podemos determinar que no existe Demanda Insatisfecha puesto que se presenta una sobreoferta frente al número de demandantes. Por lo que la empresa recurre a comercializar el producto en el mercado global, lo que corresponde al 40% de la producción total, además la empresa deberá establecer estrategias para incrementar la cartera de Clientes Potenciales y continuar brindando un mejor servicio a los Clientes Actuales.

3.6.2.6. *Costo de la Industria*

El costo de la Industria es muy alto; pues la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** para inaugurar en 1997 la nueva planta dedicada a la elaboración de tableros MDF, invirtió 30.000 millones de sucres y por ello en el mercado existen pocos ofertantes de MDF con una participación de mercado baja.

3.6.2.7. *1.1.2.2. Proveedores*

1.1.2.2.1 Líneas de Producto

Las principales líneas de producto para la fabricación de los tableros son:

- Resina
- Papeles decorativos o laminas
- Trozas de Madera

1.1.2.2.2 Lugar de Origen

La mayoría de insumos son importados:

- 1) La resina es comprada en Ecuador.
- 2) El Papel Decorativo es importado de Europa de los siguientes países:

- Principalmente de Italia
- Francia
- España

3) Las trozas de madera son de fuentes propias esto es una garantía para mantener una producción continua y normal de abastecimiento. El 80% son de bosques propios y 20 % de proveedores.

1.1.2.2.3 Canales de Distribución

Los proveedores utilizan intermediarios los cuales utilizan ciertos medios de transporte como: avión, barco, o vía terrestre en el caso de la resina que se compra en Ecuador.

1.1.2.2.4 Condiciones de Pago

En el caso de la Resina las condiciones de pago son a crédito a 60 días plazo la presentación de la resina es en granel y la entrega es en la planta de Aglomerados Cotopaxi S.A.

En el caso de las trozas de madera, como son de fuente propia no hay condiciones de pago, sin embargo se debe tomar en cuenta los gastos de transportación de la madera a la planta industrial, cuyos valores se cancelan cada día martes de cada semana, previa presentación de documentos.

En el caso de los papeles decorativos los pagos se realizan a través de transferencias bancarias y cuyas condiciones de pago son el 50% por adelantado y el 50% cuando la mercadería llega al país.

1.1.2.2.5 Costos de Calidad

Los costos de los insumos son relativamente bajos comparados al mercado local y de excelente calidad por lo que es un factor que beneficia a la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. ya que de esto depende la calidad final de los tableros de madera.

TABLA No. 16
PODER DE NEGOCIACIÓN
EMPRESA / PROVEEDOR

PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES	
Poder de Negociación	Alta influencia en la adquisición de Insumos
Diversidad de Insumos	No existe gran variedad de Insumos en el mercado
Puntualidad de la Entrega	Buena Puntualidad de entrega depende del contrato
Relación con Proveedor	Buenas relaciones con Proveedor
Calidad de los Insumos	Excelente Calidad
Elaborado por: Diana Guilcamaigua	

Como se puede concluir la empresa tiene como oportunidades: las buenas relaciones que tiene con sus proveedores, la puntualidad de la entrega, la calidad de los insumos lo que significa que la **Aglomerados Cotopaxi S.A.** tiene la oportunidad de integrar la cadena de suministro, comercial, clientes.

1.1.2.3 *Cientes*

“En el [comercio](#) y el [marketing](#), un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el [comprador](#) y quien consume, el [consumidor](#).”³⁹.

“Existen cinco tipos de mercado de clientes:

Mercados de consumo: consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

³⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/cliente>

Mercados Industriales: compran bienes y servicios para su procesamiento industrial

Mercados de Revendedores: compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad

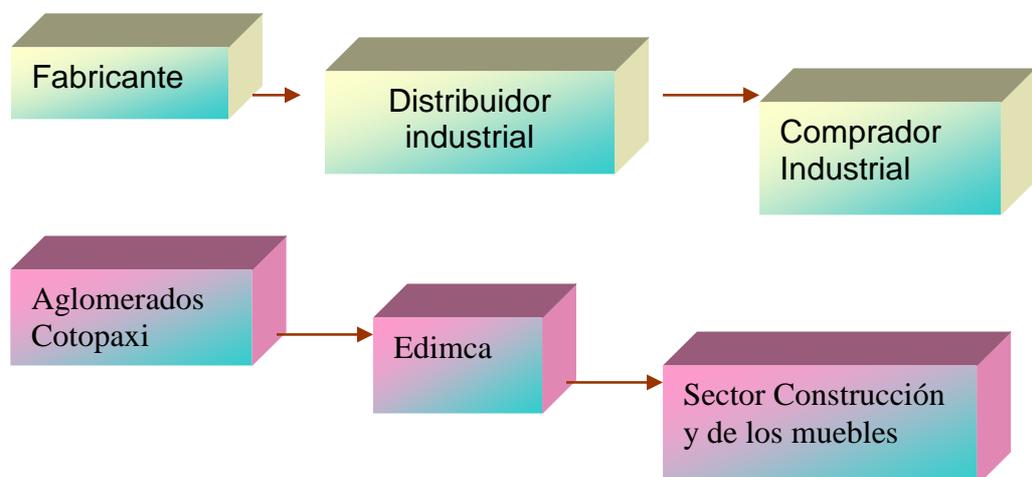
Mercados de Gobierno: están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos.

Mercados Internacionales: consisten en estos compradores en otros países e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos.”⁴⁰

En este caso, con el fin de poner el producto a disposición del mercado industrial **Aglomerados Cotopaxi S.A.** utiliza como único canal de distribución a la empresa Edimca para llegar a los compradores industriales como son:

- Sector de la construcción
- Sector de los muebles

Canal de Distribución de Aglomerados Cotopaxi S.A.



⁴⁰ KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 70

1.1.2.3.1 *Volumen de Ventas*

TABLA No. 17
Ventas anuales x País x M³

CLIENTES	AGLOMERADO	MDF	TOTAL	%
COLOMBIA	9000	16800	25800	27,39
ECUADOR (Edimca)	16.200	33.012	49.212	52,24
PERU	14.400	4.800	19.200	20,38
TOTAL	39.600	54.612	94.212	100,00

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Este cuadro refleja que el 53% de la producción total de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** se comercializa en el mercado local, mientras el 47% se comercializa en el mercado internacional, por lo que una crisis en el país afecta de manera importante al negocio.

PORCENTAJE DE VOLUMEN VENTAS

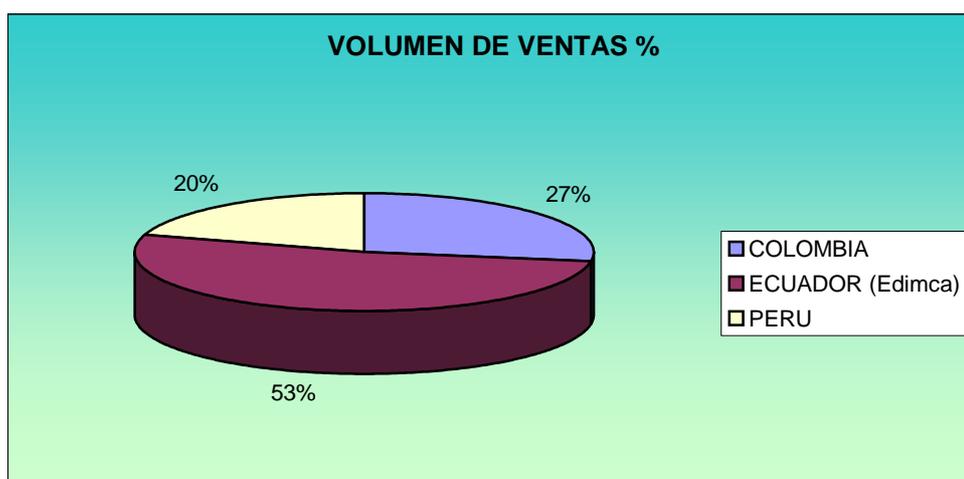


GRAFICO No. 8

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Del siguiente cuadro se puede determinar que de las ventas respectivas, el 53% son distribuidas a EDIMCA ósea el mercado local y el 47% al mercado externo.

1.1.2.3.2 *Clientes Actuales y Potenciales*

Dado que nuestro estudio se enfocara solo dentro del País solo se analizara a nuestro cliente local, que en este caso correspondería a EDIMCA que es el distribuidor exclusivo dentro del país, el que ayudará a llevar el producto al consumidor industrial. Este intermediario es el que solicita nuestro producto y este a su vez tiene la demanda del consumidor industrial.

EDIMCA cuenta con sus propios canales de distribución y estrategias de marketing. Tiene 17 sucursales y 200 distribuidores repartidos en la Sierra, en La Costa y en el Austro, que actualmente forman parte de la importante estructura de ventas de Edimca en las principales ciudades del país.

TABLA N° 18
SUCURSALES DE EDIMCA

Sierra
Sucursal Megacentro Edimca
Sucursal San Rafael
Sucursal Tumbaco
Sucursal San Bartolo
Sucursal Cotocollao
Sucursal Mariscal Sucre
Sucursal Comité del Pueblo
Sucursal Ambato
Sucursal Ibarra
Sucursal Santo Domingo
Costa
Sucursal Duran
Sucursal Portete
Sucursal Gómez Gault (Guayaquil)
Sucursal D2 (Guayaquil)
Austro
Sucursal Cuenca D1
Sucursal Cuenca D2
Elaborado por: Diana Guilcamaigua

1.1.2.3.3 *Características y Necesidades del Consumidor Industrial*

Dado que los tableros: aglomerado y MDF que fabrica la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** es un bien intermedio o industrial ósea que debe ser utilizado para un uso posterior, tiene una demanda del consumidor industrial, que en este caso sería la industria de la construcción y de los muebles.

- **Industria de la Construcción**

El uso de la madera en la industria de la construcción en Ecuador es limitado. Las posibles razones del estancamiento en cuanto al desarrollo de la utilización de los tableros, en la industria de la construcción pueden ser:

- i. Que los arquitectos, ingenieros civiles y constructores no tienen suficientes conocimientos de la madera en cuanto a sus propiedades físico-mecánicas y como material de construcción;
- ii. Que los sectores de la sociedad con menores recursos, tiene una cierta aversión a las casas de madera,
- iii. Que la madera, como resultado de una industria ineficiente, no es un producto competitivo en el mercado local.

El mercado maderero ecuatoriano no puede proveer madera dimensionada y clasificada para la construcción, y la falta de la estandarización en el tamaño de las vigas, travesaños, postes, marcos de ventanas y puertas, etc., dificulta su adaptación a esta rama de la industria. Una vez más, la falta de desarrollo en este importante sector es la consecuencia de una pobre industria de aserrío.

- **Industria de muebles**

Es el sector más importante de la industria maderera

secundaria en Ecuador, incluyendo desde talleres hasta pequeñas fábricas. Este sector puede ser dividido en dos grandes segmentos:

- Fábricas de muebles modulares:
 - Este segmento incluye todas aquellas fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, formica, papel impregnado o chapas decorativas de madera.
 - Este sector fabrica primordialmente muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas, mientras que otros producen gabinetes de baño y de cocina. Este sector tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación puesto que las técnicas utilizadas son muy simples. Probablemente la única necesidad de asistencia técnica es en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados internacionalmente.
- Talleres y pequeñas fábricas de muebles:
 - Este grupo está compuesto principalmente por talleres y pequeñas fábricas de madera sólida o combinaciones de contrachapados (triplex) decorativos con madera sólida.
 - Este sector de la industria tiene muchos problemas. Desde el secado de la madera sólida y estabilidad dimensional relacionada, hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinaria, así como el terminado final del producto. Los talleres y pequeñas fábricas, por lo general, carecen de un espacio adecuado. Visto que este sector quiere orientarse hacia la exportación, es posible que ello se expanda.

En el caso del sector de la construcción si le afecta a la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ya que la falta de conocimiento del uso de los tableros de madera, hace que la demanda de los tableros de madera por parte de este sector no sea tan alta; sin

embargo si es un aspecto favorable en el caso de la industria de los muebles, porque este es uno de los grandes grupos de los consumidores industriales que utilizan el producto, ya sea en fábricas o en pequeños talleres artesanales.

1.1.2.4 *Análisis de la Competitividad*

1.1.2.4.1 *Competidores Actuales*

“Es el segmento operativo del entorno compuesto con quienes la organización debe batallar para obtener recursos. La estrategia empresarial requiere la búsqueda de un plan de acción que le dé a la organización una ventaja sobre sus competidores.

La comprensión del entorno de la competencia es un reto fundamental para la gerencia, es ayudar a comprender las fortalezas, debilidades, capacidades y posibles estrategias de los clientes actuales y potenciales”⁴¹.

Los principales competidores de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** son las que se encuentran detalladas a continuación:

TABLA No 19
PRINCIPALES COMPETIDORES DE ACOSA

PRINCIPALES COMPETIDORES
NOVOPAN
MASISA
ARAUCO

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

⁴¹ CERTO, Samuel, *Administración Moderna*, página 172

Novopan y Masisa son los competidores con respecto al tablero aglomerado y Arauco y Masisa con respecto al tablero MDF.

1.1.2.4.2 Productos Sustitutos

En general la madera sólida es el principal bien sustituto del aglomerado, aunque la madera sólida no lo es en esencia por sus características diferentes de peso, forma, consistencia y tratamiento que requiere.

Concretamente en cuanto a tableros, los tableros contrachapados (triplex) son básicamente el sustituto y competidor más fuerte.

Tableros Contrachapados (madera terciada): Son tableros con diversas chapas o láminas delgadas de madera encoladas unas con otras, con sus fibras en sentido contrario.

En el país existen 3 empresas que lo producen entre ellas CODESA y PLYWOOD ECUATORIANA perteneciente al grupo Álvarez Barba y ENDESA al grupo Peña Durini, este tablero es el más fuerte competidor del aglomerado en el ámbito de bien sustituto.

Respecto a este sustituto como es el triplex hay que destacar 2 ventajas fundamentales del tablero aglomerado y MDF que es el precio y la estabilidad y estructura del producto. El precio del Aglomerado es inferior en un 40 % y del MDF en un 10% con relación al tablero contrachapado.

1.1.2.4.3 Competidores Potenciales

1.1.2.4.3.1 Barreras de Ingreso

La posibilidad de que nuevas empresas entren a la industria de la madera en particular a la fabricación de tableros Aglomerados y MDF es pequeña por algunos aspectos:

Primero, el cuantioso capital que se requiere para ingresar a este tipo de industria, esto se evidencia ya que en el país existe solo una

planta que fabrica MDF (Aglomerados Cotopaxi) pues el costo de instalar una planta como esta, es muy alto.

La maquinaria e infraestructura necesaria para este tipo de industria es muy costosa y por ende sus repuestos, además un aspecto importante es la falta de acceso a la materia prima principal, como es la madera ya que es un recurso escaso y que debe ser manejado con responsabilidad.

Además otro aspecto son las políticas reguladoras del gobierno como son las leyes ambientales, y los engorrosos trámites para la legalización de la madera.

1.1.2.4.3.2 *Barreras de Salida*

La barrera de salida muy importante seria los costos fijos de salida pues como vimos el costo de esta industria es muy costosa esto incluye la maquinaria, infraestructura, la materia prima. Además se debe tomar en cuenta las barreras emocionales.

1.1.2.5 *Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Se refiere a la Industria

Asignación de Peso
0.0 = No importante
1.0 = Absolutamente importante

Se refiere a la Empresa

Asignación de Calificación
1 = Debilidad Mayor
2 = Debilidad Menor
3 = Fuerza Menor
4 = Fuerza Mayor

Total Ponderado

1 = Mínimo
4 = Máximo
2.5 = Promedio
Muy por debajo de 2.5
Muy por arriba de 2.5

Organizaciones Débiles en lo Interno
Organizaciones Fuertes en lo Interno

TABLA No. 20
MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factores críticos para el éxito	AGLOMERADOS COTOPAXI			NOVOPAN		MASISA	
	Peso	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond	Calif	Peso Pond
Participación en el Mercado	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Competitividad de Precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Posición Financiera	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Calidad del Producto	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Publicidad	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1
Lealtad del Cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,3		3		2,5
	LIDER			RETADOR		SEGUIDOR	

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Como se puede observar en el cuadro la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ocupa la posición de Líder , y como Retador se encuentra la empresa Novopan y como Seguidor esta la empresa Masisa.

1.2 ANÁLISIS INTERNO

1.2.1 ANÁLISIS OPERACIONAL

1.2.1.1 Historia

Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) fue fundada en el año de 1978 por un grupo de visionarios madereros liderados por el Sr. Juan Manuel Durini Palacios, quien había incursionado en la industria forestal-maderera 30 años antes.

En el año 1979, **Aglomerados Cotopaxi S.A.** inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas (Acoplac) con una moderna línea de producción, de tecnología de punta, importada desde Alemania.

La comercialización de su producto fue enfocada al mercado nacional y a países vecinos del área andina, vendiendo desde el inicio el total de su producción a precios muy competitivos y calidad superior a la existente en el mercado. En menos de 10 años ACOSA logra comercializar su producto en cuatro continentes y llegar con el mismo a países tan lejanos como Japón y Corea, y a mercados tan exigentes como Estados Unidos.

Como resultado de este éxito y devolviendo la confianza y el trabajo al país, ACOSA expande sus operaciones industriales a fines del año de 1979 con la incorporación de la primera línea para recubrimiento de tableros, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de los mismos según los requerimientos del mercado nacional e internacional.

Por la alta demanda de productos de calidad de madera sólida y queriendo aprovechar al máximo el recurso forestal ACOSA, en el año de 1985, monta el primer aserradero para la producción de piezas de madera sólida de pino, que trabaja por diez años consecutivos, hasta el año de 1995 cuando es reemplazado por un Aserradero Industrial con el cual se garantiza la producción continua, con calidad constante y volúmenes importantes.

En el año de 1996, ACOSA monta su segunda línea para recubrir tableros y complementa la misma con el montaje de la línea de producción de chapa de madera, con la cual se puede recubrir los tableros con elegantes maderas tropicales nativas o exóticas. Al siguiente año de esta expansión, ACOSA inaugura la más grande e importante línea de producción de tableros del país y la primera de

este ramo en la parte norte de Sudamérica. La línea de tableros “MDF” fabrica láminas de fibra de mediana densidad, ofreciendo al mercado lo último en tecnología de fabricación y un producto de altísima calidad y potencial crecimiento. Por lo novedoso de este producto, ACOSA realiza una agresiva campaña de difusión en el ámbito mundial y hace enormes esfuerzos de capacitación en Ecuador, Perú y Colombia. Estas dos actividades rinden sus frutos, pues desde el año de 1999 el total de la producción de MDF se encuentra vendida y se llega a todo el Pacto Andino, Centro y Norte América, Asia y Europa.

En el año de 1999 se realiza la última expansión industrial hasta la fecha. Se montan dos líneas para dar valor agregado a los productos de madera sólida. La unidad principal produce, a partir de listones de madera sólida, listones “finger joint” que elimina las imperfecciones existentes en la madera y crea listones continuos de la calidad deseada, sin defectos naturales propios de la especie que se procese. La segunda unidad es una línea complementaria a la primera pues a partir de los listones finger joint se produce “block board”, tableros de listones encolados de canto. Cabe destacar que todo el desperdicio de nuestras líneas de producción es utilizado como materia prima para otros productos o para la generación de energía térmica para consumo interno de la planta.

Todo este conglomerado industrial no sería útil sin la materia prima, la madera. Por esto, conscientes de que el recurso forestal renovable entrega la mencionada materia prima para la elaboración de los productos, en 1978 los accionistas realizan también la primera compra de bosques de pino y tierra para la siembra de los mismos con la intención de auto proveerse de materia prima, fomentar la forestación y reforestación y proyectar el negocio a largo plazo. Desde ahí en adelante el patrimonio forestal de la empresa ha crecido constantemente y constituye la prioridad número uno de inversión para potenciar nuestro crecimiento futuro.

Es así como nuestras Unidades Forestales, manejadas sustentablemente, garantizan la continuidad de la operación industrial y la competitividad de los productos gracias a estrictos controles de calidad, mejoramiento genético y un adecuado manejo forestal amigable con el medio ambiente nativo y las comunidades aledañas a nuestras plantaciones. Dentro de nuestro patrimonio forestal se mantienen grandes extensiones, equivalentes a un 15% del total del área forestal, destinadas a caminos, brechas contra incendios y áreas protegidas para la conservación del ecosistema propio de la zona.

Las áreas protegidas sirven como bancos de biodiversidad, hábitat de insectos y especies nativas, protección de las cuencas hídricas y mantienen el equilibrio natural de nuestras plantaciones. El resto de tierra se encuentra desde el año de 1997 totalmente cubierta por árboles de pino Radiata y Pátula de diferentes edades y tamaños, lo que da como resultado un ciclo de corte de 20 años y una constante renovación del recurso forestal.

Bajo este marco operacional, que engloba no solo la industria sino también al recurso maderero, ACOSA se consolida como la empresa maderera más grande del Ecuador y con sus empresas hermanas Endesa, Botrosa, Setrafor, Onix, Edimca, y la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, forman uno de los grupos industriales madereros más importantes de América.

De esta información se puede concluir que **Aglomerados Cotopaxi S.A.** posee fortalezas importantes como: su amplia experiencia en la elaboración de tableros de madera, el manejo eficiente del recurso forestal, sus productos de buena calidad y la alianza a grupos empresariales de prestigio del sector maderero; por estas razones es una empresa que lidera el mercado en productos de madera.

1.2.1.2 *Localización*

AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. es una empresa que se encuentra en el sector industrial- forestal maderero, cuya oficina principal esta ubicada en la Av. Granados N0 E 12-70 e Isla Marchena, en la ciudad de Quito y su planta industrial esta localizada en la Provincia de Cotopaxi, sector Lasso. La empresa se localiza cerca de las fuentes propias de la materia prima, donde se puede despachar el producto fácilmente a los centros de consumo por lo tanto es una fortaleza para la empresa

1.2.1.3 *Proceso Productivo*

1.2.1.3.1 *Proceso Productivo del Tablero Aglomerado(Ver Anexo 2)*

Es un tablero formado por tres capas de partículas o virutas de madera seleccionada y aglomerada por tamaños mediante la adición de resina junto con la aplicación de procesos de alta presión y temperatura. Adicionalmente estos tableros pueden ser enchapados con chapas de madera decorativa, melaminas y papeles decorativos.

El adhesivo utilizado en su fabricación es a base de una resina de Urea Formaldehído. El tablero aglomerado cumple las siguientes especificaciones o normas internacionales: DIN 68761; DIN 68750; ANSI A208.1; ANSI A208.1(M-3); ANSI A208.1 (M-S)

La emisión y contenido de formol de este tipo de tableros son controlados permanentemente para cumplir las normas American National Standard (ANSI 208.1-1993) para aglomerados.

Bajo estas especificaciones se fabrican los siguientes tipos de tableros:

TABLA No 21
MARCAS DE TABLERO AGLOMERADO

DETALLE	MARCAS	CARACTERÍSTICAS
TABLERO AGLOMERADO	Acoplac®	Aglomerado crudo o sin recubrimiento.
TABLERO FOIL	Pacoplac®	Aglomerado recubierto con papel decorativo.
TABLERO MELAMINA	Duraplac®	Aglomerado recubierto con papeles melamínicos.
TABLERO ENCHAPADO	Madeplac®	Aglomerado recubierto con chapas de madera.
AGLOMERADO RH	Acoplac RH®	Aglomerado RH crudo o sin recubrimiento, resistente a la humedad.
TABLERO MELAMINA RH	Duraplac RH®	Aglomerado RH recubierto con papeles melamínicos, resistente a la humedad.

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

1.2.1.3.2 *Proceso Productivo del Tablero MDF (Ver Anexo 3)*

Es un tablero de densidad media para uso en interiores, fabricado con fibras de madera de Pino Radiata aglutinadas por medio de un adhesivo sintético de resinas que son compactadas en un proceso que usa alta presión y temperatura. Estos tableros pueden ser enchapados con madera decorativa y melaminas.

Bajo estas especificaciones se fabrican los siguientes tipos de tableros:

TABLA No 22
MARCAS DE TABLERO MDF

DETALLE	MARCAS	CARACTERÍSTICAS
MDF	Fibraplac®	MDF crudo o sin recubrimiento.
MDF MELAMINA	Durafibra®	MDF recubierto con papel decorativo melamínico.
MDF ENCHAPADO	Madefibra®	MDF recubierto con chapas de madera.
MDF liviano	Fibralight®	MDF crudo o sin recubrimiento.
MDF liviano enchapado	Madefibralight®	MDF recubierto con chapas de madera.
MDF RH	Fibraplac RH®	MDF crudo o sin recubrimiento, de uso interior y resistente a la humedad.
MDF MELAMINA RH	Durafibra RH®	MDF recubierto con papeles melamínicos resistente a la humedad.

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaborado por: Diana Guilcamaigua

De la información del Proceso Productivo se puede concluir que los procesos productivos de la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** cuentan con la maquinaria y equipos de la más alta tecnología por lo tanto es una fortaleza de la empresa que esta al mismo nivel de las industrias madereras del resto del mundo, además sus productos cumplen con los más estrictos estándares de calidad.

1.2.1.4 *Filosofía de la Empresa*

1.2.1.4.1 *Misión*

“Entregar al cliente las mejores soluciones en productos de madera, fomentando el desarrollo humano y el manejo sustentable del recurso forestal, contribuyendo de esta manera al desarrollo y progreso de nuestro país.”⁴².

⁴² Aglomerados Cotopaxi S.A.

1.2.1.4.2 *Visión*

“Ser la mejor opción para nuestros clientes, líderes en la industria maderera regional y sinónimo de excelencia empresarial.”⁴³.

1.2.1.4.3 *Políticas de Calidad*

- **Cliente**

Conscientes de que la razón de ser de la empresa es el cliente, **Aglomerados Cotopaxi S.A.** tiene como principio la satisfacción de las necesidades del mismo. Para esto, provee de producto de clase mundial, a precios competitivos y bajo una relación cliente – proveedor de largo plazo, sustentada en la capacidad técnica, profesional y humana de su personal.

- **Medio Ambiente**

Aglomerados Cotopaxi S.A. promueve y genera plantaciones forestales, para uso industrial, amigables al medio ambiente. La madera producida en estas plantaciones es transformada mediante procesos limpios, garantizando así el mínimo impacto sobre el ambiente y la comunidad. Estos dos conceptos empresariales garantizan el crecimiento sostenible y continuo de la actividad de la empresa a largo plazo.

- **Recurso Humano**

Aglomerados Cotopaxi S.A. considera que el recurso más importante que posee, es su personal; por esta razón, promueve su desarrollo y creatividad a través de capacitación, salarios justos, seguridad laboral y ambiente de

⁴³ Aglomerados Cotopaxi S.A.

trabajo, en el que prima el respeto, responsabilidad y lealtad hacia la empresa y sus compañeros. La empresa está consciente de que un recurso humano comprometido con la Misión e incentivado por la Visión permite alcanzar los más altos niveles de eficiencia y eficacia, y asegurar un crecimiento y desarrollo constantes a través del tiempo.

- **Ética**

Para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** es fundamental que en cualquier ámbito del negocio, los principios de honestidad, lealtad, responsabilidad, seriedad y conciencia, sean el motor de sus acciones. Por esto, rechaza las prácticas comerciales, gremiales y laborales que están reñidas con esos principios.

- **Desarrollo Integral**

Aglomerados Cotopaxi S.A. está comprometida con el mejoramiento continuo, fundamentado en la permanente optimización de los recursos forestales, humanos, tecnológicos, de capital y de tiempo, que dispone la empresa; además está en constante actualización de sus procesos productivos para crear nuevas líneas de productos que permiten evolucionar de acuerdo a las necesidades del mercado global.

- **Calidad de Producto**

La Calidad de los productos es prioritaria para **Aglomerados Cotopaxi S.A.**, por esto trabaja bajo estándares internacionales y garantiza que sus procesos se realizan bajo el Sistema de Gestión de Calidad. De esta forma, se asegura una oferta de alta y repetitiva calidad, al margen de factores internos y externos.

- **Accionistas**

Retribuyendo la confianza en el país y su gente, y el aporte de capital de sus accionistas, **Aglomerados Cotopaxi S.A.** maximiza los ingresos y asegura un atractivo retorno para ellos, al utilizar procesos altamente productivos.

1.2.1.5 Gestión Estratégica del Negocio

1.2.1.5.1 Análisis de la Cadena de Valor

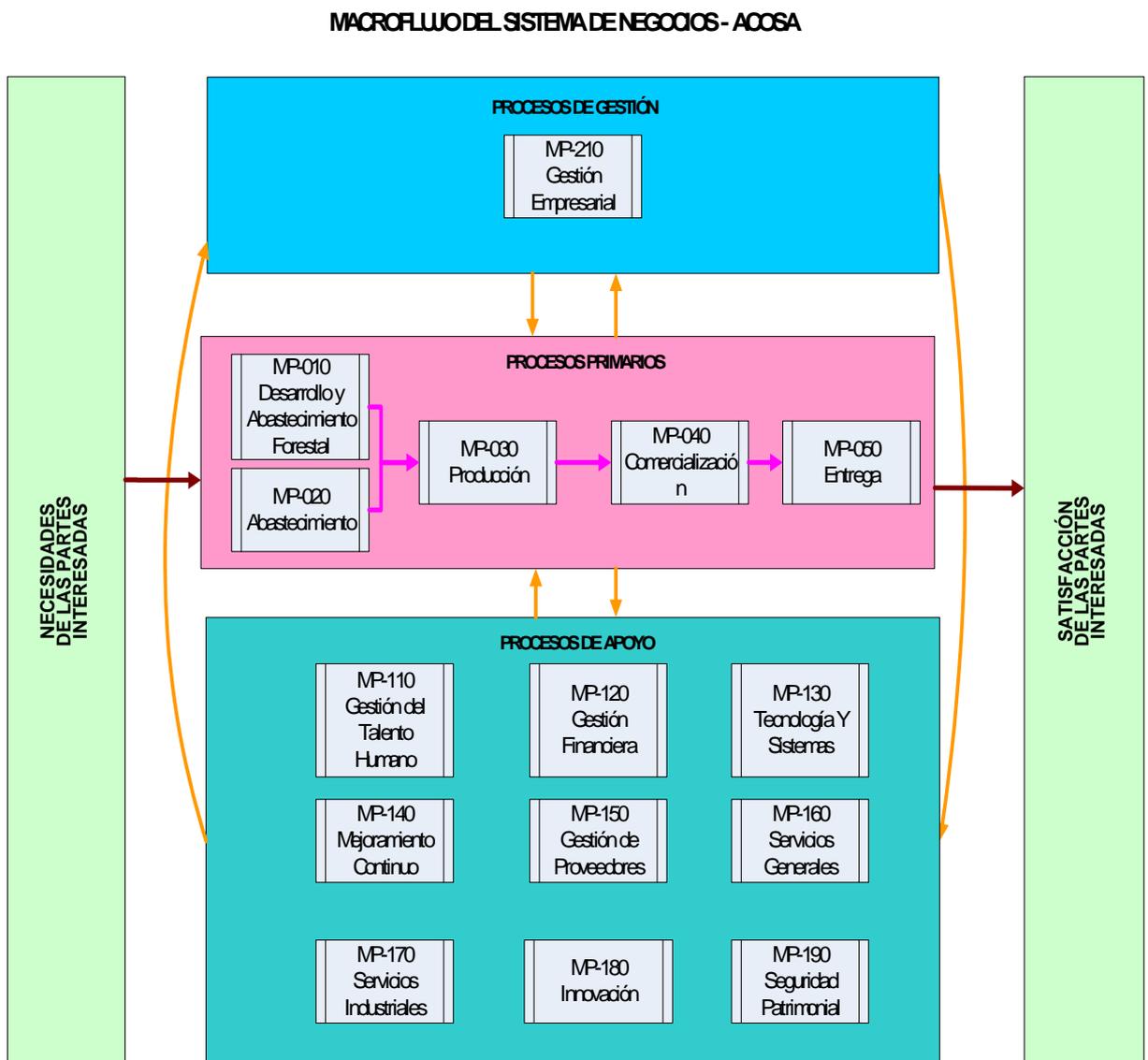


GRAFICO No 9

Fuente: Ing. Byron Solano “Gerente de Organización y Métodos de ACOSA”

Elaborado por: Diana Guilcamaigua

1.2.1.5.1.1. *Actividades Gobernantes*

ACTIVIDADES GOBERNANTES	
Macroprocesos	Procesos
MP-210 Gestión Empresarial	PR-211 Planificación y Despliegue Estratégico
	PR-212 Análisis del desempeño de la Empresa
	PR-213 Elaboración de Presupuesto
	PR-214 Auditoría Interna
	PR-215 Relaciones con Partes Interesadas

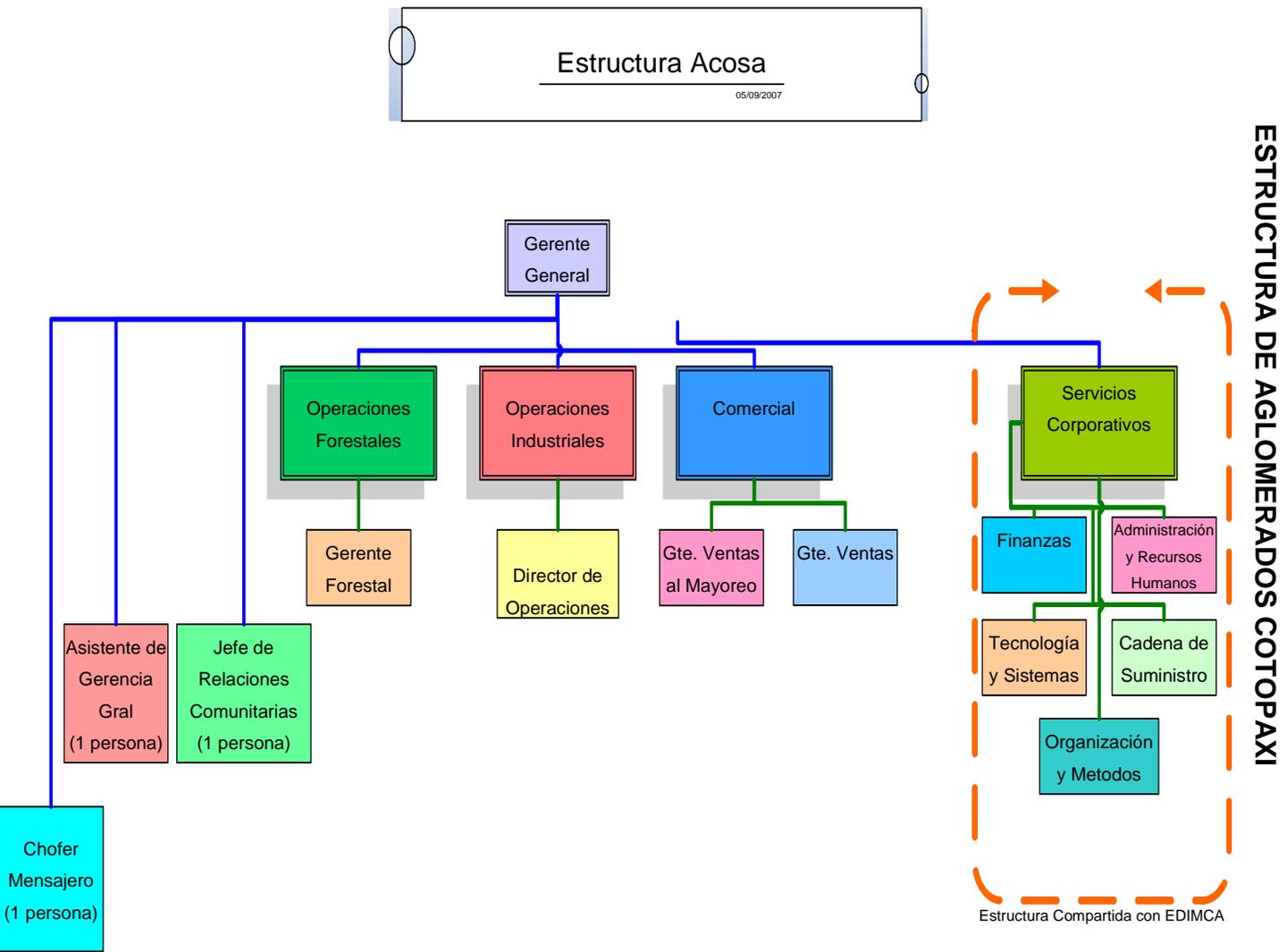
1.2.1.5.1.2. *Actividades Primarias*

ACTIVIDADES PRIMARIAS	
Macroprocesos	Procesos
MP-010 Desarrollo y Abastecimiento Forestal	PR-011 Producción de Plantas
	PR-012 Manejo Forestal
	PR-013 Cosecha y Transporte Forestal
	PR-014 Compra de bosques y madera
	PR-015 Recepción y manejo en el patio de Madera
MP-020 Abastecimiento	PR-023 Manejo de insumos y materiales
	PR-027 Compra de consumo interno
MP-030 Producción	PR-031 Planificación y Control de la Producción
	PR-032 Madera Aserrada
	PR-033 Tableros Aglomerados
	PR-034 Tableros MDF
	PR-035 Lijado y Recubrimiento
MP-040 Comercialización	PR-036 Corte de Bordos
	PR-042 Ventas
	PR-043 Servicio Técnico al Cliente
	PR-044 Promoción, Publicidad e Imagen
	PR-045 Atención de Reclamos al Cliente
MP-050 Entrega	PR-046 Voz del Cliente
	PR-051 Despacho de Productos

1.2.1.5.1.3. Actividades de Apoyo

ACTIVIDADES DE APOYO	
Macroprocesos	Procesos
MP-110 Gestión del Talento Humano	PR-111 Cobertura de Vacantes
	PR-112 Capacitación al Personal
	PR-113 Gestión del desempeño del Personal
	PR-114 Medición y Gestión del desempeño del Personal
	PR-115 Administración de Remuneraciones
	PR-116 Servicios al Personal
	PR-117 Atención Médica
MP-120 Gestión Financiera	PR-121 Contabilidad y Elaboración de Estados Financieros
	PR-122 Administración de Flujo de Caja
	PR-123 Pagos Externos
	PR-124 Crédito y Cobranzas
MP-130 Tecnología y Sistemas	PR-131 Desarrollo de Sistemas
	PR-132 Gestión de Sistemas
MP-140 Mejoramiento Continuo	PR-141 Proyectos de Mejora
	PR-142 Auditoria de Procesos
	PR-143 Sistemas Normativos
	PR-145 Revisión de Mejoramiento
	PR-146 Gestión del Conocimiento
MP-150 Gestión de Proveedores	PR-151 Desarrollo de Proveedores
	PR-152 Calificación y Evaluación del desempeño de Proveedores
MP-160 Servicios Generales	PR-161 Mantenimiento de Instalaciones Administrativas
	PR-162 Control y Administración de Activos
	PR-163 Actualización Legal
MP-170 Servicios Industriales	PR-171 Servicios Motrices
	PR-172 Mantenimiento de Equipos e Instalaciones Industriales
MP-180 Innovación	PR-182 Desarrollo de Nuevos Productos
	PR-183 Desarrollo de Proyectos Técnicos
MP-190 Seguridad Patrimonial	PR-191 Seguridad de Tierras Y Bosques

Aglomerados Cotopaxi S.A. cuenta con las siguientes áreas:



Fuente: Ing. Byron Solano “Gerente de Organización y Métodos de ACOSA”
Elaborado por: Diana Guilicamaigua

1.2.1.6.1 *Área de Operaciones Forestales*

Dentro de esta área se encuentran los procesos de Desarrollo Forestal, lo que incluye la producción de plantas, para ello **Aglomerados Cotopaxi S.A.** tiene un vivero propio en la provincia de Cotopaxi, el Vivero Santa Ana en el que se produce 1'000.000 plantas anuales entre el pino (*pinus radiata*) y pátula cuyas semillas son importadas de Chile y Nueva Zelanda. Por lo tanto este aspecto podría ser una debilidad ya que la empresa solo conoce al pino como materia prima.

También incluye el proceso de Abastecimiento que incluye el manejo de la madera desde la cosecha hasta los patios de la fábrica industrial, además incluye la compra de los insumos y materiales para el proceso productivo, pues la industria se ve obligada a importar ciertos insumos para el recubrimiento de los tableros como: láminas sintéticas decorativas o melamínica y parafina (cera), catalizadores e insecticidas.

1.2.1.6.2 *Área de Operaciones Industriales*

Esta área incluye todas las actividades relacionadas con la producción de los tableros lo que significa la planificación y control de la producción:

La empresa tiene la ideología de mantenimiento preventivo antes que correctivo, por lo que no hay tiempos muertos por daños o desperfectos en la maquinaria, porque cada año se para la planta para su mantenimiento, su capacidad instalada es de 100 % y la utilizada es de 100%. Además cuenta con programas de Calidad Total con los cuales se obtiene resultados satisfactorios:

- Satisfacción del cliente
- Concientización al personal para evitar errores
- Introducción de técnicas modernas en diversas áreas
- Evitar la salida de productos Defectuosos

La empresa trabaja con la filosofía Just in Time (Justo a Tiempo) aplicada para eliminar desperdicios en la ejecución de todos los procesos desde la adquisición de la Materia Prima hasta la distribución del producto terminado.

Por lo mencionado anteriormente se puede establecer que la empresa tiene muchos factores a su favor y como resultado tenemos como fortaleza un Producto de Calidad y por ende Clientes satisfechos lo que significa tener clientes fieles.

1.2.1.6.3 Área Comercial

La empresa no ha dado mucho énfasis a esta área dado que utiliza un Distribuidor Exclusivo del producto que era el que manejaba directamente lo relacionado a la publicidad del producto, sin embargo han visto la necesidad del marketing en el giro del negocio. Por lo cual la empresa para conocer las necesidades, deseos y requerimientos de sus clientes ha realizado una encuesta referente a las especificaciones técnicas de la calidad del producto este proyecto se realizó con el fin de obtener información básica para implementar el proceso de Voz del Cliente.

En cuanto a publicidad la empresa trata de ponerle más atención por lo que recientemente se está trabajando en este tema, por lo que para comenzar se diseñó dentro de la Gerencia de Procesos un proceso de Promoción, Publicidad e Imagen del cual todavía se está trabajando.

El plan de mercadeo tiene como objetivo proporcionar a la empresa de las bases necesarias para tratar todo lo relacionado al manejo de la publicidad y promoción e imagen de la empresa.

Como conclusión se podría decir que la empresa ha sufrido los daños de olvidar una herramienta importante en toda empresa, como lo es el Marketing; entre las debilidades están: la insuficiente información de los clientes y del mercado, clientes insatisfechos por

varios motivos, la pérdida de ventas por falta de disponibilidad y diversidad de productos, la falta de comunicación adecuada de la oferta de soluciones, no se trabaja como una sola cadena orientada al cliente.

1.2.1.6.4 Área de Servicios Corporativos

1.2.1.6.4.1 Recursos Humanos

Los empleados que conforman ACOSA son el personal administrativo integrados por un grupo de ingenieros industriales, electrónicos, químicos y forestales.

Los empleados de la planta trabajan 24 horas al día en 3 turnos rotativos para no parar la producción. Los empleados son de origen ecuatoriano y chileno.

Aglomerados Cotopaxi S.A. esta comenzando a aplicar el proceso de Gestión del Talento Humano para ello ha realizado encuestas al personal con respecto al Tema de clima y Cultura Organizacional para analizar la satisfacción del personal, además a impartido cursos de capacitación en algunos campos como: Seguridad Industrial y Ocupacional, Actualización de conocimientos, además maneja el Sistema de Selección de Personal por competencias y en la planta cuenta con servicio médico para los trabajadores y sus familias.

Todos los trabajadores gozan de todos los beneficios de ley y los salarios están en un nivel superior a la media de la industria maderera, además existen incentivos y reconocimientos por su desempeño.

No existen sindicatos al interior de la empresa

La empresa se ha encargado de especializar a segmentos específicos de la planta como es el de la explotación de la madera.

Con esta información podemos señalar que **Aglomerados Cotopaxi S.A.** tiene una fortaleza pues fomenta el desarrollo del talento

humano. Sin embargo la implementación del Programa de Gestión por Procesos y el no adecuado conocimiento hacia el personal ha influido en que las tasa de rotación sean un poco altas, lo que significa que las practicas motivacionales son insuficientes.

1.2.1.6.4.2 Tecnología

Aglomerados Cotopaxi S.A. dispone de equipos y maquinaria adecuados de buen estado.

La industria es altamente tecnificada esto se refleja en sus equipos y maquinarias procedentes así en su totalidad de países industrializados de Alemania, Italia y Suiza que generan bajos porcentaje de desperdicios. Además esta industria es la única que tiene potencia sobre los 50 HP (horse power).

También ACOSA esta implementando los procesos de Gestión y Desarrollo de Sistemas que faciliten a la organización el manejo y desarrollo de todas las áreas en conjunto.

Además, los residuos del licuado son aprovechados para generar energía térmica para reducir el consumo de diesel, por lo tanto se puede señalar que la empresa tiene una fortaleza ya que reducirían el nivel de desperdicios lo que significa cero desperdicios.

1.2.1.6.4.3 Organización y Métodos

Aglomerados Cotopaxi S.A. cuenta con el área de Organización y Métodos dirigida por el Ing. Byron Solano cuya función es asesorar para que las actividades administrativas sean las más efectivas posibles reduciendo los costos, aumentando la productividad siempre enfocado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con el fin de conseguir la optimización de los medios disponibles en las distintas actividades en el proceso de producción dentro de las acciones realizadas se encuentran:

- Direccionamiento para el desarrollo del programa de Gestión por Procesos
- Apoyo en la ejecución del Six sigma
- Responsabilidad con la Filosofía de trabajo Just In Time
- Colaboración con el Sistema Integrado: Calidad, Medio Ambiente y la Seguridad y Salud Ocupacional

Por lo que se puede concluir que la empresa tiene una fortaleza, pues sus esfuerzos se enfocan en obtener un producto de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

1.2.1.6.4.4 Área Financiera

Aglomerados Cotopaxi S.A. cuenta con el apoyo para esta área con los procesos de Contabilidad Y Elaboración de Estados Financieros donde los informes se debe presentar en forma clara, exactos y precisos sobre la situación económica de la empresa, área que se encuentra dirigida por la Ing. Yolanda Soria teniendo al mando los siguientes niveles:

Control de los haberes de la empresa, un registro de los ingresos y egresos de la organización, el control de las cuentas bancarias, asuntos legales y tributarios.

La persona encargada del área tiene el nivel profesional adecuado para desempeñar las funciones correspondientes a la organización.

Además la Rentabilidad se ve reflejada en las atractivas ganancias por lo que es una fortaleza para la empresa ya que tienen negocios rentables.(Ver Anexo 8)

Índices Financieros	Fórmula	Empresa ACOSA
Solvencia	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$	$17/31 = 0.54$
Utilidad Neta en ventas	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$	$2/29.66 = 0.06743$
Rentabilidad de Patrimonio	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	$2/17 = 0.11$
Rendimiento de los Activos	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$	$=2/31 = 0.064516$

1.2.1.7 *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)*

Fortalezas: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos y servicios y recursos financieros.

Debilidades: Es la falta de fuerza. Son limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso, finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

Asignación de Peso

0.0 = No importante
1.0 = Absolutamente importante



Se refiere a la Industria

Asignación de Calificación

1 = Respuesta Mala
2 = Respuesta Media
3 = Respuesta Superior a la Media
4 = Respuesta Superior



Se refiere a la Empresa

Total Ponderado

1 = Total más bajo
4 = Total más alto
2.5 = Promedio

Muy por debajo de 2.5

Estrategias en la empresa no están siendo capitalizando las fortalezas
Ni afrontando las debilidades.

Muy por arriba de 2.5

Excelente respuesta a Fortalezas y debilidades existentes en el interior de la empresa

TABLA No. 23
MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
“AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
No	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Producto de buena calidad	0,08	4	0,32
2	Lideran el mercado en productos de madera	0,11	4	0,44
3	Tienen capacidad de exportar	0,04	3	0,12
4	Manejan eficientemente el recurso forestal	0,08	3	0,24
5	La empresa esta ligada a grupos empresariales de prestigio dentro del sector maderero	0,03	3	0,09
6	Tienen muchos clientes fieles	0,07	2	0,14
7	Fomentan el desarrollo del talento humano (Acosa)	0,05	3	0,15
8	El recurso tecnológico es una fortaleza esta al mismo nivel de las industrias madereras del resto del mundo	0,03	3	0,09
9	Poseen certificado ISO 9001	0,04	4	0,16
10	Tienen negocios rentables	0,04	4	0,16
11	Empresa Ecuatoriana pionera en la elaboración de tableros	0,03	4	0,12
DEBILIDADES				
1	No tienen suficiente información sobre clientes y mercado	0,08	3	0,24
2	Tienen clientes insatisfechos por varios motivos	0,07	3	0,21
3	Falta de disponibilidad y diversidad de productos.	0,07	3	0,21
4	No comunican adecuadamente la oferta de soluciones	0,06	3	0,18
5	No trabajan como una sola cadena orientada al cliente	0,07	2	0,14
6	La ideología empresa no está inculcada en el personal	0,05	2	0,1
7	Las prácticas de motivación son insuficientes	0,05	3	0,15
8	No dan el adecuado tratamiento al conocimiento	0,05	2	0,1
9	El abastecimiento continuo de madera es inseguro	0,09	3	0,27
10	Solo conocen el pino como materia prima	0,06	3	0,18
11	Ya están en el máximo de la capacidad instalada	0,06	4	0,24
	TOTAL	1,00		2,93

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Nota:

(1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.93 esta por encima de la media de 2.5 lo que significa que la empresa tiene una posición interna fuerte.

En el anexo 6-7 se identifican 11 debilidades y 11 fortalezas las que fueron evaluadas para determinar cuales de ellas son de mayor importancia para lo cual se utilizó la matriz de priorización como se puede observar en el Anexo.

Mediante el criterio 30/70 de Pareto se han tomado las 4 principales fortalezas y 3 debilidades que tiene Aglomerados Cotopaxi S.A.

Una de las principales fortalezas que posee Aglomerados Cotopaxi S.A. es que posee negocios rentables, además son una Empresa Ecuatoriana pionera en la elaboración de tableros de buena calidad, de gran aceptación en el mercado nacional e internacional y por estas razones lideran el mercado en productos de madera.

Como resultado de la evaluación de las debilidades, la empresa tiene como debilidad fundamental la insuficiente información sobre los clientes y el mercado y por ende se tiene clientes insatisfechos. También la falta de disponibilidad y diversidad de productos.

1.3 ESTRATEGIAS FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Producto de buena calidad 2 Lideramos el mercado en productos de madera 3 Tenemos capacidad de exportar 4 Manejamos eficientemente el recurso forestal 5 La empresa esta ligada a grupos empresariales de prestigio dentro del sector maderero 6 Tenemos muchos clientes fieles 7 Fomentamos el desarrollo del talento humano (Acosa) 8 El recurso tecnologico es una fortaleza esta al mismo nivel de las industrias madereras del resto del mundo 9 Poseemos certificado ISO 9001 10 La capacidad utilizada de la planta es 100% 11 Empresa Ecuatoriana pionera en la elaboración de tableros 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No tenemos suficiente información sobre clientes y mercado 2 Tenemos clientes insatisfechos por varios motivos 3 Perdemos ventas por falta de disponibilidad y diversidad de productos. 4 No comunicamos adecuada la oferta de soluciones 5 No trabajamos como una sola cadena orientada al cliente 6 La ideología empresa no está inculcada en el personal 7 Las prácticas de motivación son insuficientes 8 No damos el adecuado tratamiento al conocimiento 9 El abastecimiento continuo de madera es inseguro 10 Solo conocemos el pino como materia prima 11 Ya estamos en el máximo de la capacidad instalada
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Aprovechar la amplia oferta de mano de obra en el mercado 2 Disponer de más opciones de RRHH capacitado en el negocio 3 Participar en proyectos públicos promovidos por el Gobierno 4 Disponer de Servicios de conocimiento técnico forestal 5 Tener acceso a información de la competencia. 6 Brindar al público variedad de productos y servicios 7 No existe fluctuaciones peligrosas en la demanda 8 Aprovechar el incremento de la demanda de viviendas 9 El sistema economico es favorable 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS -FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Retener clientes actuales(F2,F6,O8) 2 Establecer alianzas estratégicas con el sector de los muebles(F5,O3) 3 Promocionar a la empresa en medios accesibles al mercado meta (F2,F11, O6)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 El país tiene escasa mano obra calificada 2 No existe en Ecuador una política que fomente e incentive la investigación y desarrollo en el sector forestal 3 Importante crecimiento de la competencia 4 La reacción públ. ambient. puede restringir crecimiento 5 El entorno legal aplicable es cada vez más exigente 6 Bsques y tierras expuestos a riesgos naturales/provocados 7 Al depender del mercado local, una crisis del país afecta de manera importante al negocio 8 Los recursos forestales existentes en Ecuador son limitados y muy probablemente insuficientes para atender la demanda futura de madera 9 El Gobierno del Ecuador no tiene informacion necesaria como estadísticas confiables para ejercer de forma eficiente sus funciones básicas con relación al sector forestal 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS -FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Disminución de los costos de producción(F10,A3,A7) 2 Incrementar la capacidad de oferta de Tableros al mercado Interno / externo (F3,F10,A7) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS -DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer un plan global para asegurar el Abastecimiento continuo de madera de forma permanente(D9,A8) 2 Implementar el Proceso de Investigación de Clientes(D1, A3,A9)

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

2.1.1 CONCEPTO

“Significa dividir el Mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad de la necesidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes.”⁴⁴.

2.1.2 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Antes de determinar las clases de segmentación, vale la pena aclarar que una compañía puede segmentar su mercado de diversas maneras. Y los criterios para hacerlo dependen de cada producto en particular. El primer paso consiste en dividir un mercado potencial en dos categorías generales: consumidores finales y usuarios industriales. El único criterio de esta segmentación inicial es la razón de compra del cliente.

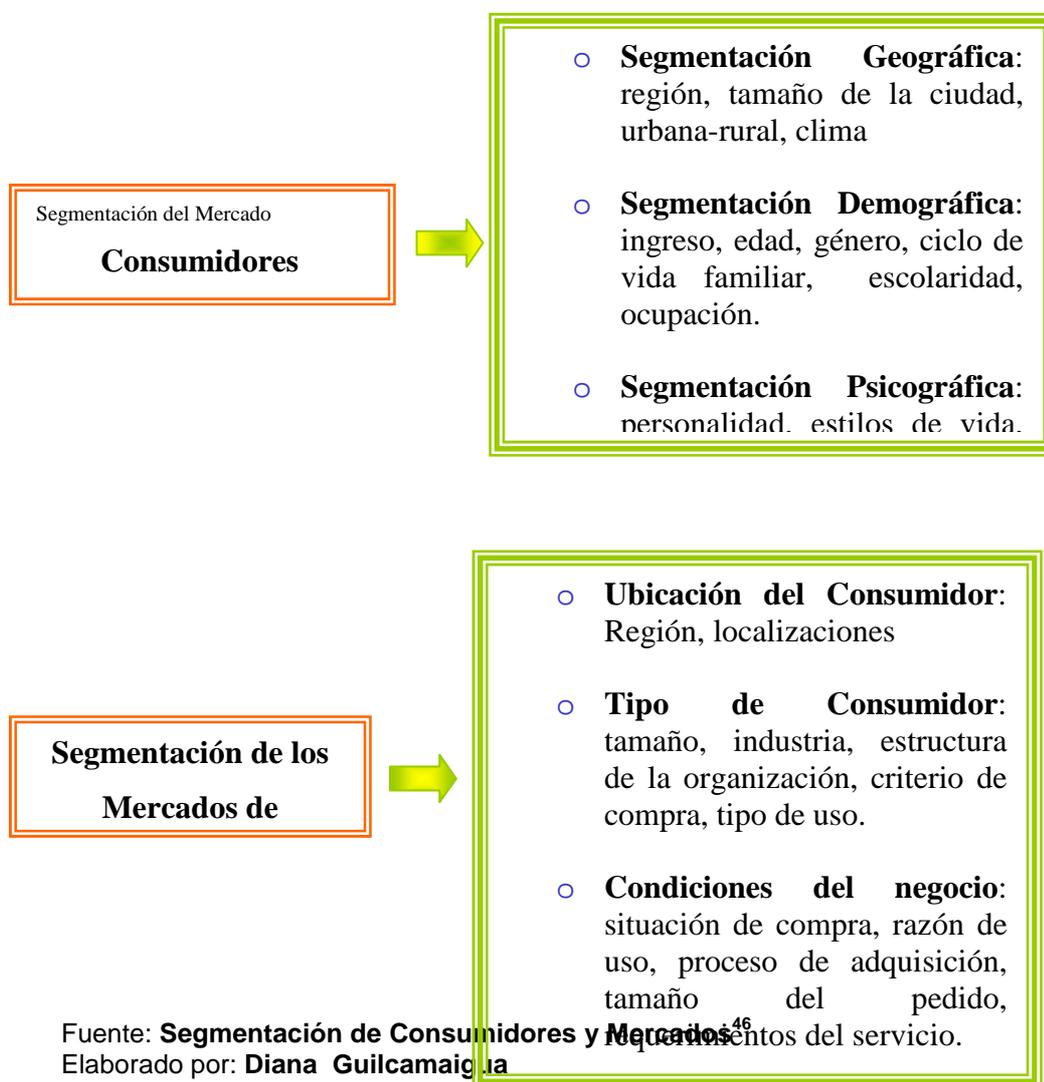
“Los *consumidores finales* compran bienes o servicios para su uso personal o para su familia y están satisfaciendo estrictamente necesidades no relacionadas a negocios, constituyendo el mercado de consumidores.

Los *usuarios industriales*, son organizaciones lucrativas, industriales o institucionales que compran bienes y servicios para utilizarlos en

⁴⁴ STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1999, página 173

sus empresas, para revenderlos o bien para fabricar otros productos. Segmentar todos los mercados en esos dos grupos es sumamente importante desde el punto de vista mercadológico porque los dos segmentos muestran un comportamiento especial de compra.”⁴⁵

Dependiendo del tipo de usuario (final ó industrial) identificado se puede ampliar la segmentación inicial a la siguiente:



⁴⁵ STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1999, página 175

⁴⁶ STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1999, página 176 / 185

2.1.3 METODOLOGÍA PARA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

Para definir de una mejor manera los segmentos de mercado, la segmentación se basa en la combinación de varias variables (segmentación multivariable), mismas que originan diferentes segmentos a las que la empresa puede dirigir sus esfuerzos.

Es así como se han identificado 2 tipos de segmentación multivariable:

Segmentación multivariable simple.- Las empresas pueden segmentar mercados utilizando dos o más variables demográficas, mismas que se complementan con otras variables de segmentación no demográficas, como estilo de comportamiento o psicográficas.⁴⁷

Segmentación multivariable avanzada.- Las empresas pueden segmentar mercados utilizando varias variables de forma simultánea, proporcionando una visión más concreta del consumidor.⁴⁸

TABLA No. 24
SEGMENTACIÓN DE MERCADO

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DEL MERCADO
UBICACIÓN DEL CONSUMIDOR	
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
TIPO DE CONSUMIDOR	
Industria	Muebles
Estructura de la Organización	Fabricas y Talleres
Usuarios	Artesanos Y constructores que trabajan con madera

Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

⁴⁷ STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1999, página 186

⁴⁸ STANTON, William J., ETZEL, Michael J. y WALKER, Bruce J., *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill, 1999, página 186

2.2 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema radica en determinar las estrategias que se necesitan tomar en cuenta respecto a la marca e imagen de la empresa tocante al grupo más importante para **Aglomerados Cotopaxi S.A.** como son los Artesanos y constructores que trabajan con madera, para lo cual a continuación se detallan los objetivos de esta investigación:

2.2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1.1 *General*

Determinar las necesidades, requerimientos, gustos y preferencias de los clientes industriales y otros factores claves de éxito para atender el mercado de la industria de los muebles, realizando una investigación de campo mediante la aplicación de una encuesta efectuada en la ciudad de Quito.

2.2.1.2 *Específicos*

- Determinar la percepción de los artesanos y constructores que trabajan con madera sobre la imagen y marca de la empresa
- Identificar el posicionamiento de la marca e imagen corporativa de la empresa con respecto a la competencia.
- Identificar los aspectos que los clientes industriales consideran, debería mejorar la empresa para que le preste un mejor servicio.

- Determinar como perciben la relación existente entre la empresa y su único canal de distribución.
- Identificar los medios de comunicación que los clientes industriales usan para encontrar información de empresas fabricantes de madera.

2.3 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADO

2.3.1 FORMULACIÓN DEL DISEÑO

2.3.1.1 Exploratoria

Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Esta investigación se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Es apropiada en situaciones en las que la gerencia⁴ está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación: o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación; o desea, una formulación más precisa del problema y la identificación de variables relacionadas con la situación de decisión.

2.3.1.2 Concluyente

Suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto comprende necesidades definidas de objetivos e información relacionados con la investigación.

Algunos de los posibles enfoques de investigación incluyen encuesta, experimentos, observaciones y simulación

En nuestro caso el instrumento de investigación elegido para la obtención de los datos es la encuesta personal, para cubrir de manera efectiva los propósitos fundamentales de la investigación, al determinar su apreciación sobre el posicionamiento de la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A**

2.3.2 TIPO Y TAMAÑO DE MUESTRA

La población del presente estudio es la siguiente:

- Se determinó un universo finito de 6000 clientes industriales que trabajan con madera según la Base de Datos de Edimca.
- Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de: tamaño de la muestra al estimar la población.

Para la realización de la prueba piloto fue preciso elaborar un cuestionario prueba, con la finalidad de establecer si las preguntas planteadas son de fácil entendimiento para las personas encuestadas y proporcionan la información requerida; sin embargo una prueba piloto permite efectuar las correcciones pertinentes tanto en la secuencia de las preguntas como en su redacción, a fin de obtener una encuesta definitiva.

Encuesta Piloto

Buenos días / tardes soy Diana Guilcamaigua estudiante de la ESCUELA POLITECNICA NACIONAL, Estamos haciendo una encuesta y quisiera hacerle algunas preguntas:

1. Usted con que tablero de madera trabaja?

MDF Aglomerado

2. Que fábrica de tableros de madera se le viene a la mente.

3. Y de esta lista ¿qué fábricas de tableros de madera conoce o ha oído nombrar? Algún otro?

- | | |
|----------------------|--|
| Aglomerados Cotopaxi | |
| Arauco | |
| Botrosa | |
| Codesa | |
| Endesa | |
| Masisa | |
| Novopan | |
| Pelikano | |
| Plywood Ecuatoriana | |
| OTRO: _____ | |
| OTRO: _____ | |
| NINGUNO | |

4. ¿Y cuál es para usted la mejor fábrica de tableros de madera?

5. ¿Por que razón piensa usted que _____ (P.4) es la mejor fábrica de tableros de madera? Alguna otra razón?

6. ¿Cuál es la marca de tableros aglomerados que usted compra con mayor frecuencia?

7. Y de esta lista ¿qué marcas de tableros aglomerados conoce o ha oído nombrar? ¿Alguna otra?

- | | |
|-------------|--|
| Acoplac | |
| Duraplac | |
| Madeplac | |
| Pacoplac | |
| Novoply | |
| Tropical | |
| Novokor | |
| Masisa | |
| OTRO: _____ | |
| OTRO: _____ | |
| NINGUNO | |

8. ¿Y cuál es para usted la mejor marca de tableros aglomerados?

9. ¿Por que razón piensa usted que _____ es la mejor marca de tableros aglomerados? ¿Alguna otra razón?

10. ¿Cuál es la marca de MDF que usted compra con mayor frecuencia?

11. Y de esta lista ¿qué marcas de M.D.F conoce o ha oído nombrar? ¿Alguna otra?

- | | |
|-------------|--|
| Arauco | |
| Fibrilight | |
| Fibraplac | |
| Durafibra | |
| Madefibra | |
| Trupan | |
| Fibrakor | |
| Masisa | |
| Pelikano | |
| OTRO: _____ | |
| OTRO: _____ | |
| NINGUNO | |

12. Y cuál es para usted la mejor marca de tableros MDF?

13. Por qué razón piensa usted que ____ es la mejor marca de M.D.F.? ¿Alguna otra razón?

14. ¿Cada que tiempo realiza sus compras?

- Cada mes
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses

15. ¿En dónde compra tableros de madera con mayor frecuencia?

- Ferreterías 1 Distribuidores 3
- Depósito 2

16. ¿Por qué razón compra en ese lugar? Por alguna otra razón?

17. Si usted va al lugar donde compra tableros de madera con mayor frecuencia y no encuentra su marca, ¿qué es lo que hace de acuerdo a esta tarjeta?

- Compro otra marca 1
- Busco mi marca en otro lugar 2
- Espero a que en ese lugar tengan mi marca 3

18. Al momento de comprar un tablero de madera, qué características son importantes para elegir una marca?

	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Que tengan variedad de tamaños	1	2	3
Que sean durables	1	2	3
Que haya variedad de colores	1	2	3
Que sean fáciles de encontrar	1	2	3
Que no se deformen	1	2	3
Que no desgasten las herramientas	1	2	3
Que sea fácil de lacar	1	2	3
Que no tengan ampollas en la superficie	1	2	3
Que el corte y maquinado sea limpio	1	2	3
Que tenga precios económicos	1	2	3

19. Sabe usted qué es ACOSA? (SI RESPONDE AFIRMATIVAMENTE) A cuál de las fábricas de esta tarjeta (TARJETA) se la llama ACOSA?

Aglomerados Cotopaxi	1
Arauco	2
Botrosa	3
Codesa	4
Endesa	5
Masisa	6
Novopan	7
Pelikano	8
Plywood Ecuatoriana	9

20. Usted cómo menciona más habitualmente, ACOSA, Cotopaxi o Agglomerados Cotopaxi?

- Acosa 1 Cotopaxi 3
- Agglomerados Cotopaxi 2

21. A través de que medio publicitario, le gustaría enterarse sobre la comercialización de productos de madera?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Para el proyecto se han aplicado 20 encuestas de prueba, gracias a lo cual se pudo establecer las correcciones de los errores detectados, así como también se establecieron que las probabilidades de éxito (p) responden a un 85% (17 personas encuestadas) mientras que el 15% (3 personas encuestadas) responde a las probabilidades de fracaso (q).

La pregunta que permitió establecer los valores mencionados es la siguiente:

¿Usted es artesano o constructor?

Artesano Constructor

La fórmula a ser utilizada es la siguiente:

Donde:

$$Z = 95\% = 1,65$$

Z = Nivel de confianza

$$N = 6000$$

N = Población

$$e = 5\%$$

e = Porcentaje de Error

$$p = 85\%$$

p = Probabilidad de Éxito

$$q = 15\%$$

q = Probabilidad de Fracaso

Al desarrollar la fórmula se obtiene:

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

$$n = \frac{1.65^2 * 6000 * 0.85 * 0.15}{0.05^2(6000 - 1) + (1.65^2 * 0.85 * 0.15)}$$

$$n = \frac{2,082.7125}{15.34461875}$$

$$n = 135.72$$

La aplicación de la fórmula arrojó como resultado una muestra de 135 encuestas que serán aplicadas a los clientes industriales que trabajan con la madera ya sea de talleres o fábricas.

La técnica a utilizarse es el muestreo aleatorio o de probabilidad, donde existe las posibilidades de que un elemento de la población se incluya o no en la muestra.

Para aplicar el muestreo en la presente investigación de mercados se ha elegido el muestreo aleatorio simple con reemplazo, de manera tal que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluida en la muestra.

2.3.3 DISEÑO DE CUESTIONARIO

Para diseñar el instrumento de Investigación se ha procedido a realizar un cuestionario para los clientes industriales mismo que se muestran a continuación:

12. Y cuál es para usted la mejor marca de tableros MDF?

13. Por qué razón piensa usted que ____ es la mejor marca de M.D.F.? ¿Alguna otra razón?

14. ¿Cada que tiempo realiza sus compras?

- Cada mes
- Cada 2 meses
- Cada 3 meses

15. ¿En dónde compra tableros de madera con mayor frecuencia?

- Ferreterías 1 Distribuidores 3
- Depósito 2

16. ¿Por qué razón compra en ese lugar? Por alguna otra razón?

17. Si usted va al lugar donde compra tableros de madera con mayor frecuencia y no encuentra su marca, ¿qué es lo que hace de acuerdo a esta tarjeta?

- Compro otra marca 1
- Busco mi marca en otro lugar 2
- Espero a que en ese lugar tengan mi marca 3

18. Al momento de comprar un tablero de madera, qué características son importantes para elegir una marca?

	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Que tengan variedad de tamaños	1	2	3
Que sean durables	1	2	3
Que haya variedad de colores	1	2	3
Que sean fáciles de encontrar	1	2	3
Que no se deformen	1	2	3
Que no desgasten las herramientas	1	2	3
Que sea fácil de lacar	1	2	3
Que no tengan ampollas en la superficie	1	2	3
Que el corte y maquinado sea limpio	1	2	3
Que tenga precios económicos	1	2	3

19. Sabe usted qué es ACOSA? (SI RESPONDE AFIRMATIVAMENTE) A cuál de las fábricas de esta tarjeta (TARJETA) se la llama ACOSA?

Aglomerados Cotopaxi	1
Arauco	2
Botrosa	3
Codesa	4
Endesa	5
Masisa	6
Novopan	7
Pelkano	8
Plywood Ecuatoriana	9

20. Usted cómo menciona más habitualmente, ACOSA, Cotopaxi o Aglomerados Cotopaxi?

- Acosa 1 Cotopaxi 3
- Aglomerados Cotopaxi 2

21. A través de que medio publicitario, le gustaría enterarse sobre la comercialización de productos de madera?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.4 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 TRABAJO DE CAMPO

Para la ejecución del diseño de investigación se elaboraron 135 encuestas, las mismas que fueron ejecutadas en tres semanas con el propósito de llegar a conocer la percepción de los clientes acerca de la marca e imagen de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A.

Además se recurrió a fuentes de datos secundarios como son los de la compañía entre estos se encuentran:

- Base de Datos de Clientes de Edimca
- Encuesta de Satisfacción del Cliente

Las mismas que se encuentran en los Anexos N° 9 y N° 11

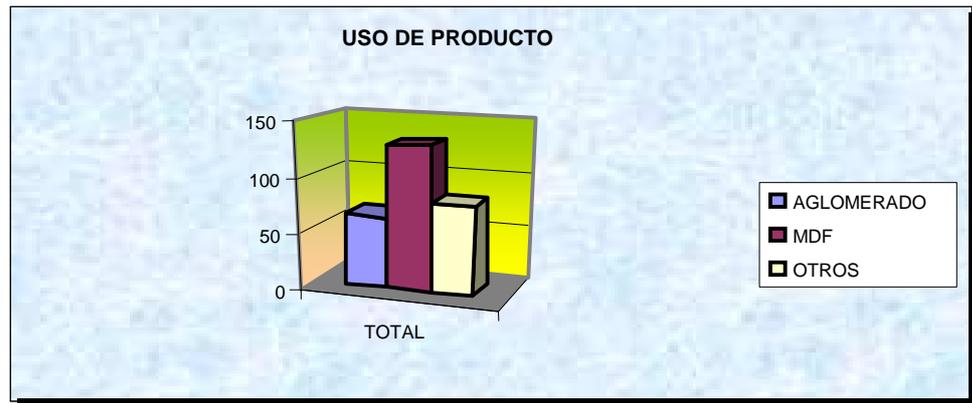
2.5 COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados, por pregunta, arrojados por la encuesta que se aplicó a 135 personas de la ciudad de Quito.

RESULTADOS

1. Usted con que tablero de madera trabaja?

Producto	Total	Porcentaje
AGLOMERADO	65	24%
MDF	130	47%
OTROS	80	29%

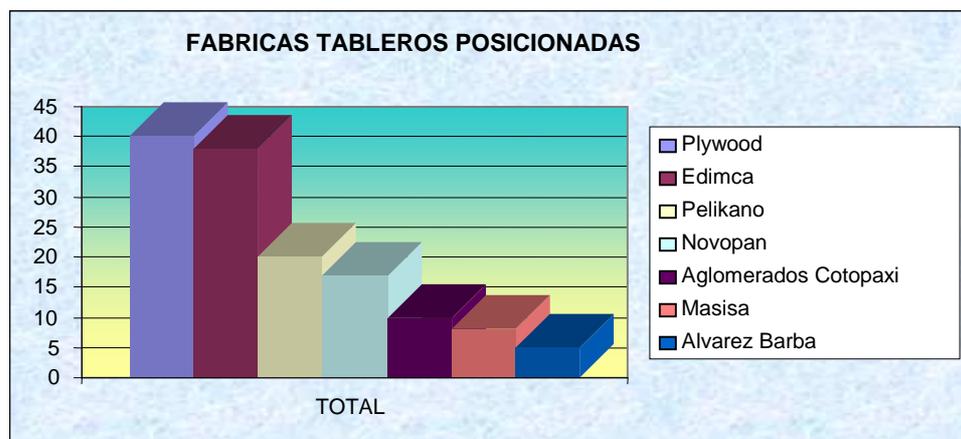


Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

De este gráfico se puede concluir que el producto que utilizan los artesanos y constructores en mayor volumen es el tablero MDF con un 47 % ya que este es el más adecuado para la construcción de muebles o afines. Además entre otros están el tablero Contrachapado (Triplex) y madera sólida con un (29%) y con el 24 % el uso de tablero aglomerado.

Razón por el cual se establece que dichos productos gozan de una buena aceptación dentro de los segmentos de mercado seleccionados.

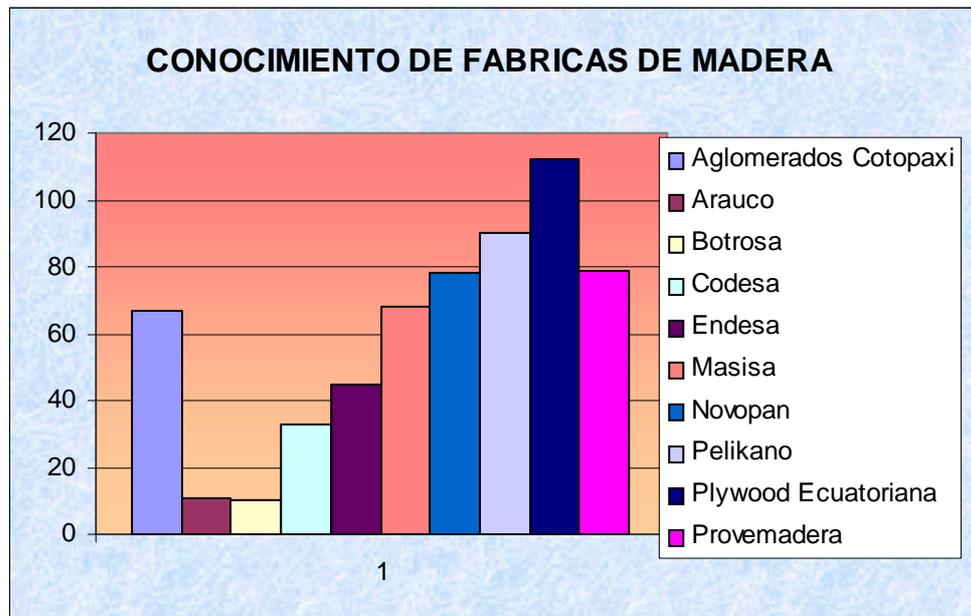
2. Que fábrica de tableros de madera se le viene a la mente.



Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Con la información obtenida se puede concluir que la empresa que esta bien posicionada en la mente de los clientes es Plywood, que en este caso es el fabricante del tablero triplex el competidor del producto sustituto que es el. Además Edimca el canal de distribución de Aglomerados Cotopaxi S.A. esta también bien posicionado con respecto a los tableros MDF y aglomerado, pero en conclusión la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. no esta bien posicionada en la mente de los clientes industriales.

3. Y de esta lista qué fábricas de tableros de madera conoce o ha oído nombrar? Algún otro?

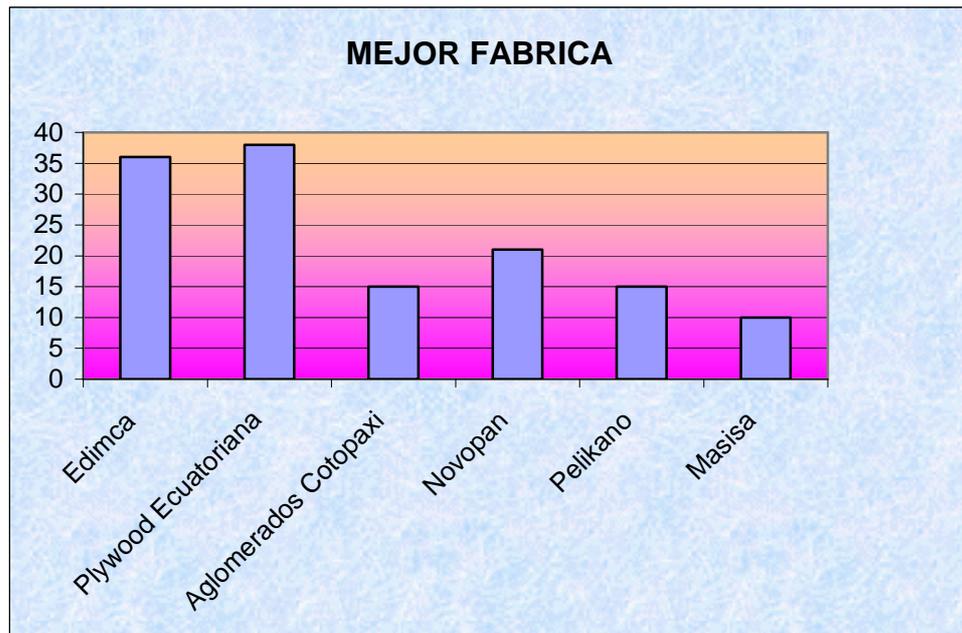


Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Con la información obtenida en la investigación de campo, tomando en cuenta que es una respuesta guiada, ha sido posible establecer que las fábricas de madera conocidas o que han escuchado oír los clientes industriales ya sea por factores como: precios, calidad, variedad, publicidad y atención son: Plywood, Pelíkano, Novopan, Provemadera que en este caso es un distribuidor no fabricante,

Masisa y Aglomerados Cotopaxi. Con esto se concluye que a la empresa Aglomerados Cotopaxi si la conocen sin embargo no esta posicionada en la mente de los clientes.

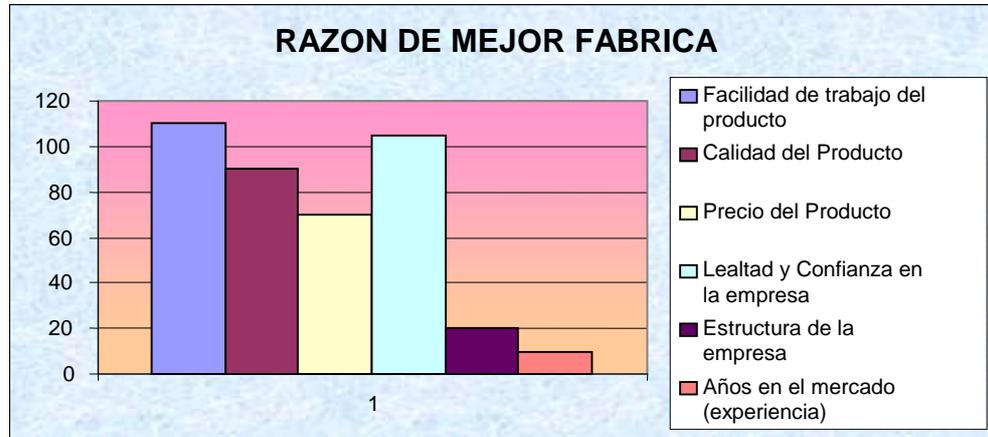
4. ¿Y cuál es para usted la mejor fábrica de tableros de madera?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

La apreciación de la mejor fábrica para los clientes industriales es: Plywood Ecuatoriana que es fabricante del tablero triplex el competidor del producto sustituto, seguido de Edimca, Novopan el competidor y Aglomerados Cotopaxi S.A. , por lo que se puede concluir que los clientes industriales relacionan a Edimca como fabricante y no como comercializador.

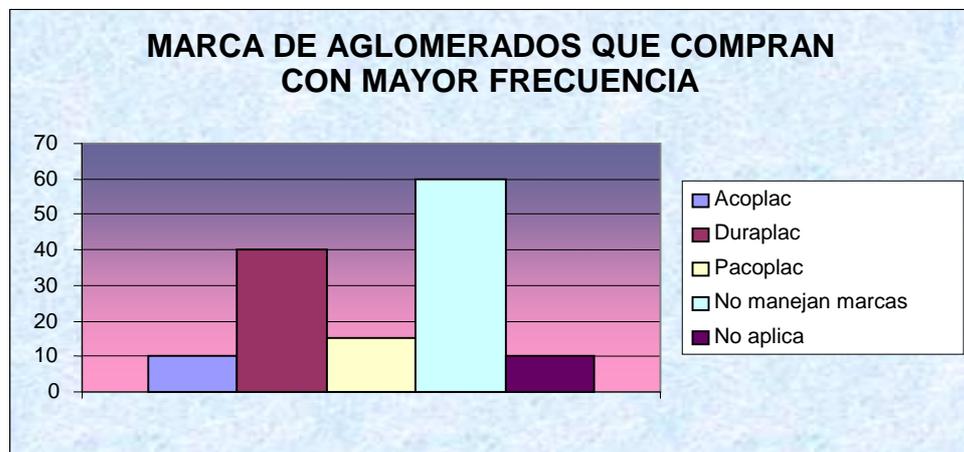
5. ¿Por que razón piensa usted que _____ (P.4) es la mejor fábrica de tableros de madera? Alguna otra razón?



Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Según los datos proporcionados por los encuestados, se ha determinado que las razones mas importantes por las que los clientes consideran a una empresa como mejor fábrica son: la facilidad de trabajar con el producto, la lealtad y confianza en la fábrica, la calidad y precio del producto.

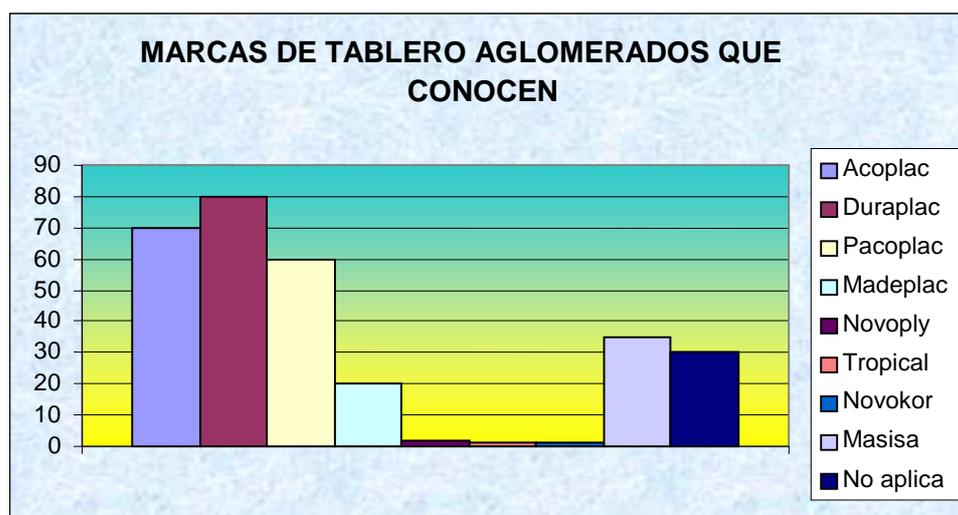
6. ¿Cuál es la marca de tableros aglomerados que usted compra con mayor frecuencia?



Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los clientes al realizar una compra del tablero Aglomerado no lo manejan por marcas si no por grosor o dimensiones del tablero, sin embargo se puede concluir que de todas las marcas que existen en el mercado con respecto al Tablero Aglomerado, las marcas que compran los encuestados son las que pertenecen a la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. como es la marca Duraplac: Tablero con revestimientos melamínicos decorativos, recomendados para usos que requieren alta resistencia en las superficies de trabajo.

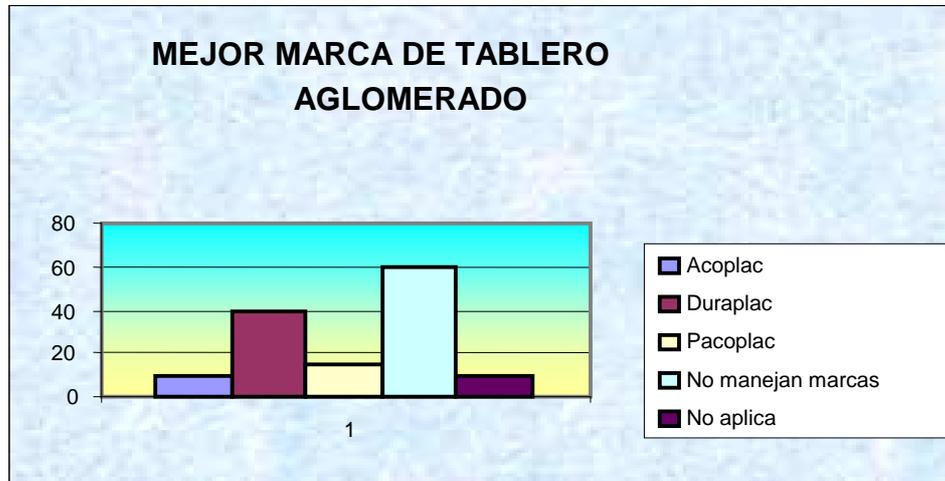
7. Y de esta lista ¿qué marcas de tableros aglomerados conoce o ha oído nombrar? ¿Alguna otra?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Según el gráfico se puede concluir que las marcas de la empresa Aglomerados Cotopaxi si se conocen pero no están bien posicionadas en la mente de los clientes, además los encuestados no conocen lo suficiente acerca de las marcas del tablero aglomerado de la competencia.

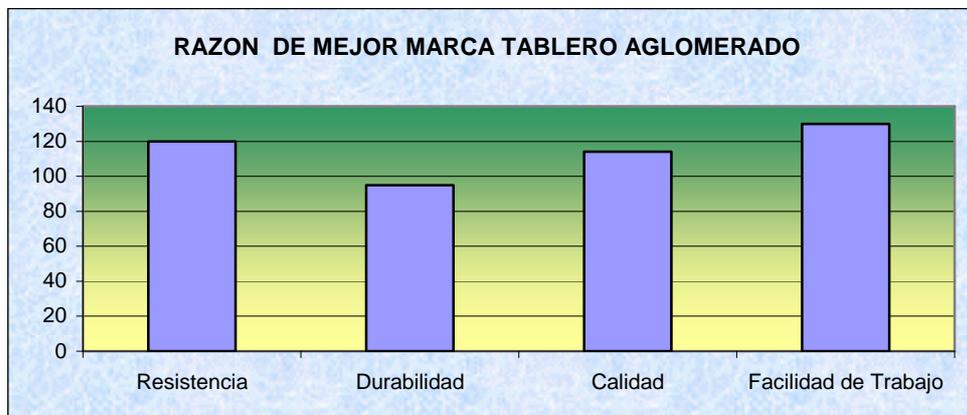
8. ¿Y cuál es para usted la mejor marca de tableros aglomerados?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

En el gráfico se puede notar que los encuestados al realizar sus compras, no saben manejar por marcas, por tal razón no saben que marca es la mejor, por lo que esta pregunta esta relacionada con el lugar donde realizan sus compras. Sin embargo la mejor marca según los encuestados son las marcas Duraplac, Acoplac y Pacoplac pertenecientes a **Aglomerados Cotopaxi S.A.**

9. ¿Por que razón piensa usted que ____ es la mejor marca de tableros aglomerados? ¿Alguna otra razón?

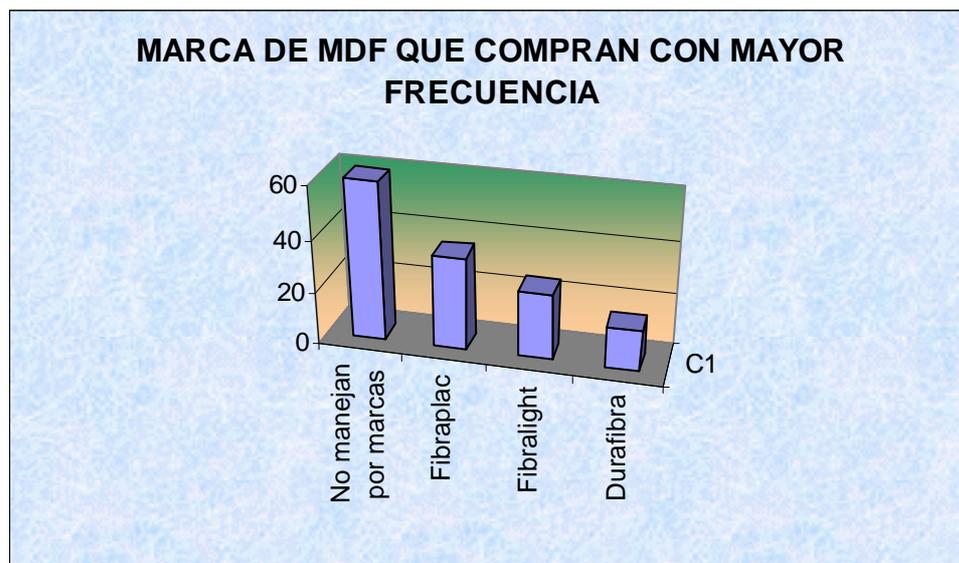


Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Según los datos proporcionados por los encuestados, las principales

razones para considerar como mejor marca a un tablero aglomerado son: Facilidad de trabajo, resistencia, calidad y durabilidad.

10. ¿Cuál es la marca de MDF que usted compra con mayor frecuencia?

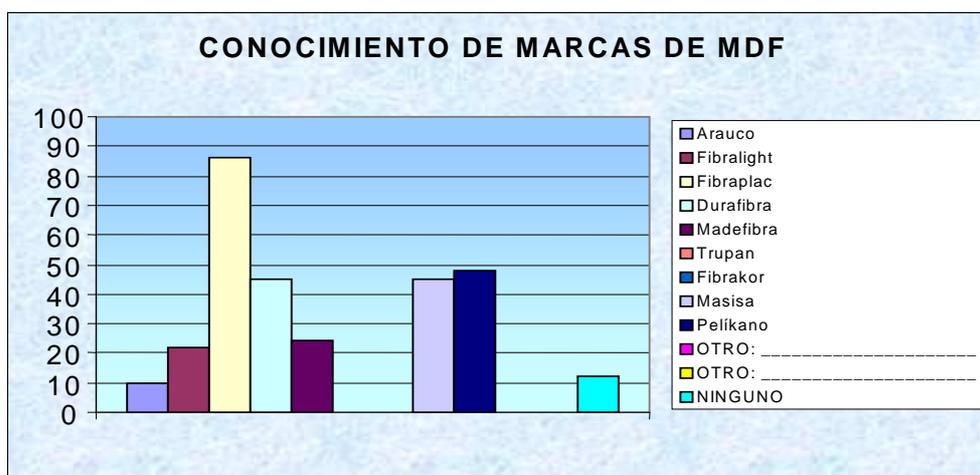


Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

MARCAS MDF	Porcentaje
No manejan por marcas	0,44
Fibraplac	0,26
Fibralight	0,19
Durafibra	0,11

Como vemos la mayoría el 44% de encuestados no conocen mucho acerca de las marcas de tableros MDF pues su compra lo realizan solo por dimensiones, color. Sin embargo las marcas que si conocen son los de Aglomerados Cotopaxi. S.A. en comparación con los de la competencia.

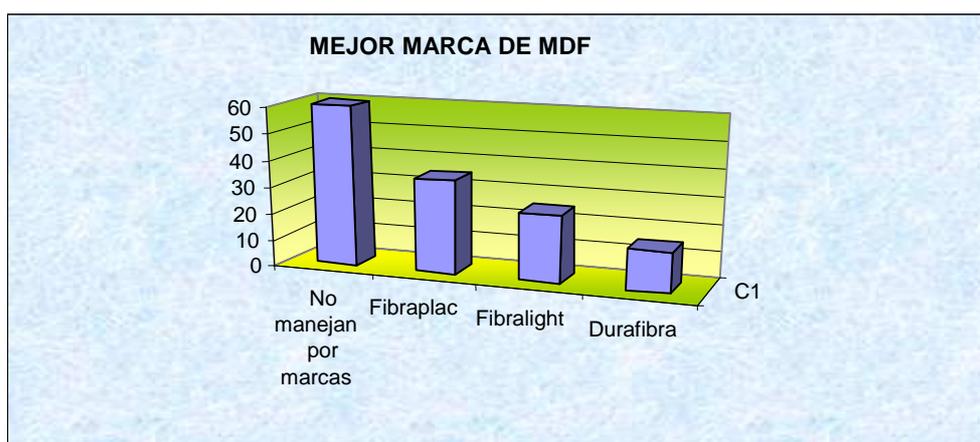
11. Y de esta lista ¿qué marcas de M.D.F conoce o ha oído nombrar? ¿Alguna otra?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Mediante el gráfico se puede determinar que las marcas que conocen o han escuchado oír los clientes industriales son las de Aglomerados Cotopaxi S.A. pero en un porcentaje medio, la marca más conocida de Aglomerados Cotopaxi es Fibraplac, pero las marcas de Masisa y Pelíkano los nombran por la marca corporativa que por la marca del producto.

12. ¿Y cuál es para usted la mejor marca de tableros MDF?

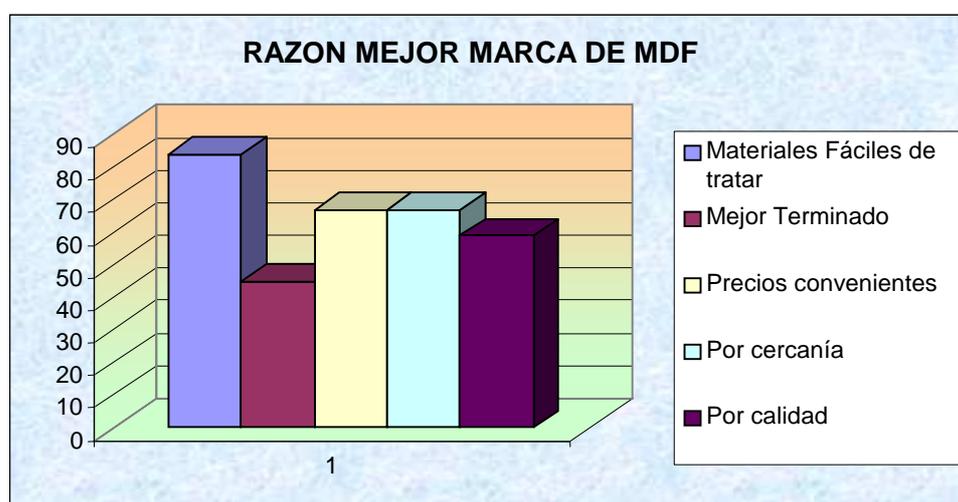


Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Como se apreciado la mayoría de personas no conocen mucho acerca de marcas de tableros pues sus compras la efectúan mediante especificaciones de tamaño, color, etc.

Sin embargo tienen un leve conocimiento de las marcas que fabrica **Aglomerados Cotopaxi S.A.** como: Fibraplac, Fibrallight y Durafibra.

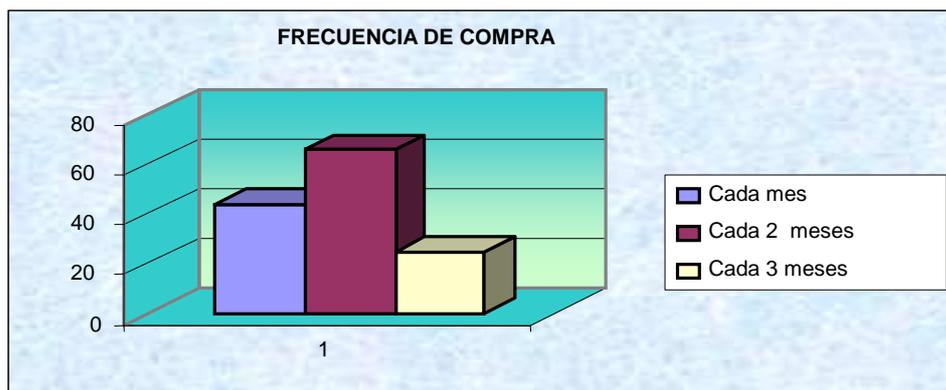
13. ¿Por que razón piensa usted que _____ es la mejor marca de M.D.F.? ¿Alguna otra razón?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

La razón prioritaria por la que los clientes creen que la marca de un tablero de MDF es mejor, es la facilidad de trabajo, precios convenientes y por cercanía, por lo que la empresa deberá tomar en cuenta esta información para determinar las estrategias de marca.

14. ¿Cada que tiempo realiza sus compras?

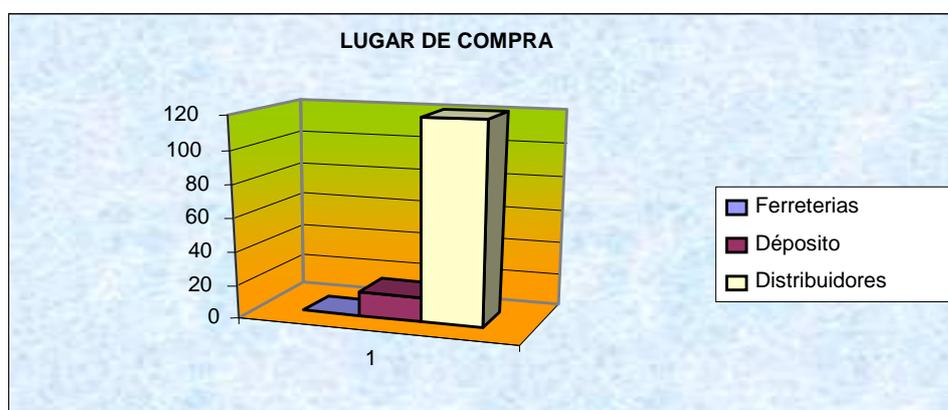


	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	44	0,33
Cada 2 meses	66	0,49
Cada 3 meses	25	0,19

Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Según los datos proporcionados por los encuestados, se ha determinado que la frecuencia de consumo de la mayoría de artesanos o constructores que trabajan con madera es cada 2 meses con un porcentaje mayor de 49 % , cada mes con un 33 % y con un porcentaje del 19% cada tres meses.

15.¿En dónde compra tableros de madera con mayor frecuencia?

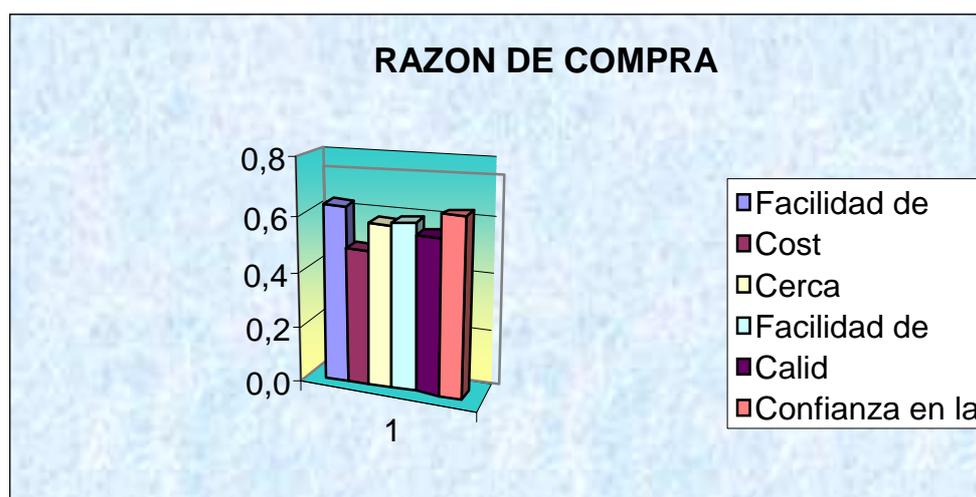


Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

	Frecuencia	Porcentaje
Ferreterías	0	0,00
Depósitos	15	0,11
Distribuidores	120	0,89

En el cuadro se puede apreciar que el 89% de los clientes industriales compran en Distribuidores, un 11% realizan sus compras de tableros de madera en Depósitos y de la muestra tomada ninguno de los encuestados realiza sus compras en ferreterías.

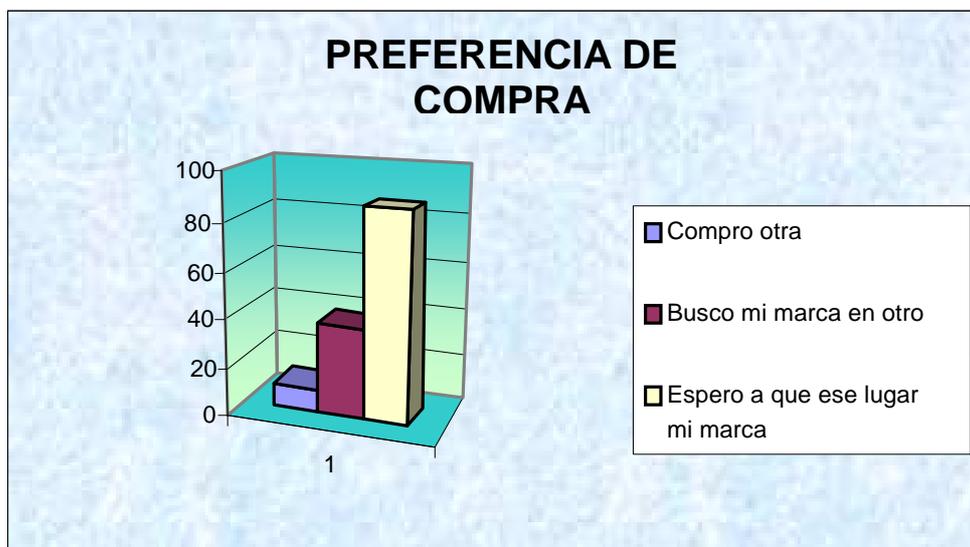
16.¿Por qué razón compra en ese lugar? Por alguna otra razón?



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

La mayoría de Encuestados se inclinan a comprar en un lugar específico por las siguientes razones: Facilidad de Crédito, Confianza y lealtad en la empresa (60%) , Facilidad de Corte y por la cercanía del lugar donde realizan sus compras, por lo que se puede concluir que la mayoría de distribuidores están ubicados en lugares estratégicos para llegar al cliente industrial.

17. Si usted va al lugar donde compra tableros de madera con mayor frecuencia y no encuentra su marca, ¿qué es lo que hace de acuerdo a esta tarjeta?



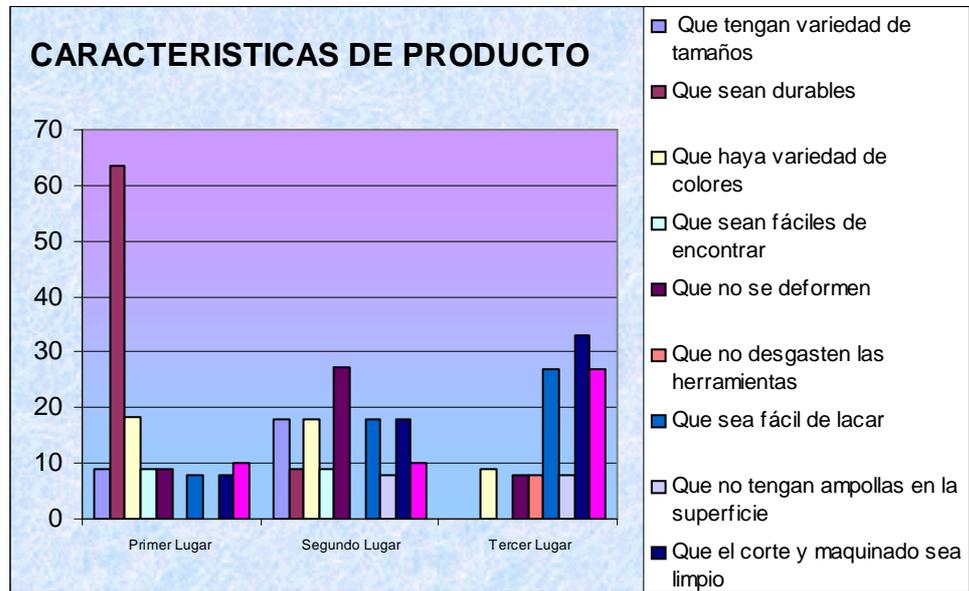
Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

	Frecuencia	Porcentaje
Compro otra marca	10	0,07
Busco mi marca en otro lugar	38	0,28
Espero a que ese lugar tengan mi marca	87	0,64

Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Este grafico refleja la lealtad y preferencia de los clientes de comprar en el lugar escogido; pues el 64% espera a que en ese lugar tengan su marca, ya sea por la facilidad de crédito que tienen, y el 28% busca su marca en otro lugar pero en otra sucursal de la misma empresa.

18. Al momento de comprar un tablero de madera, qué características son importantes para elegir una marca?

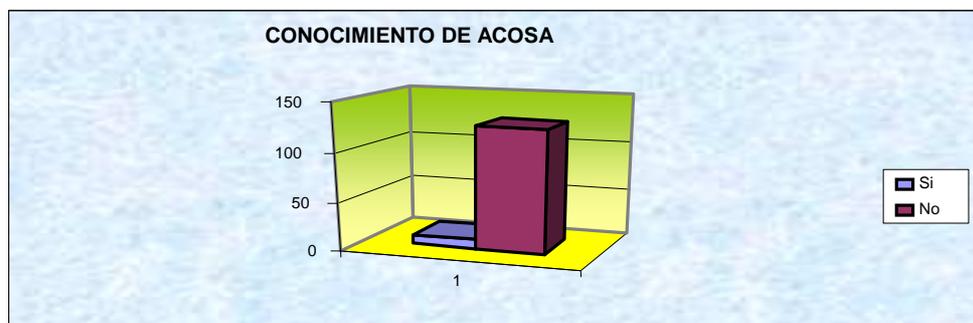


Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Como nos muestra el gráfico las características importantes que los clientes consideran al momento de comprar un tablero son:

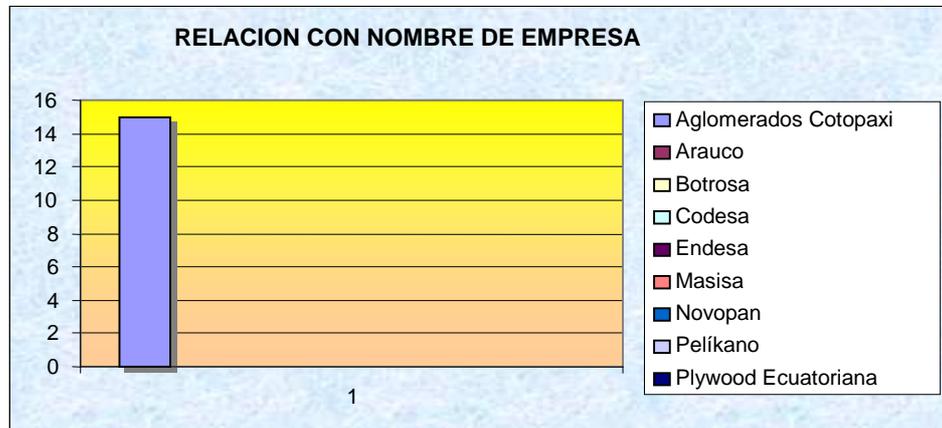
En primer lugar consideran que los tableros sean durables, en segundo lugar es que los tableros no se deformen y en tercer lugar que el corte y maquinado sea limpio.

19. Sabe usted qué es ACOSA? (SI RESPONDE AFIRMATIVAMENTE) A cuál de las fábricas de esta tarjeta se la llama ACOSA?



Fuente: **Estudio de Campo**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

	Frecuencias	Porcentaje
Si	10	0,07
No	125	0,93



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Mediante el gráfico se puede visualizar en forma clara que existe una diferencia marcada entre las personas que conocen (0.07%) y las que no conocen (93%) el logo de Aglomerados Cotopaxi S.A. , pues los pocos clientes industriales que conocen si lo identifican con la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.**

20. Usted cómo menciona más habitualmente, ACOSA, Cotopaxi o Aglomerados Cotopaxi?

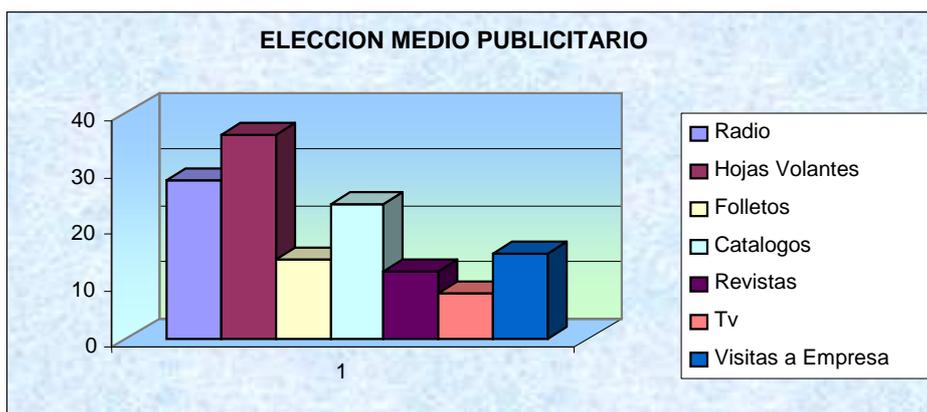


	Frecuencias	Porcentaje
Acosa	2	0,01
Aglomerados Cotopaxi	130	0,96
Cotopaxi	3	0,02

Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

El 96% de los encuestados mencionan más habitualmente como Aglomerados Cotopaxi. Esta información nos ayudará a determinar las estrategias de posicionamiento de la marca e imagen de la empresa.

21.A través de que medio publicitario, le gustaría enterarse sobre la comercialización de productos de madera?



Medio Publicitario	Frecuencias	Porcentaje
Radio	28	0,21
Hojas Volantes	36	0,27
Folletos	14	0,10
Catálogos	24	0,18
Revistas	12	0,09
TV	8	0,06
Visitas a Empresa	15	0,11

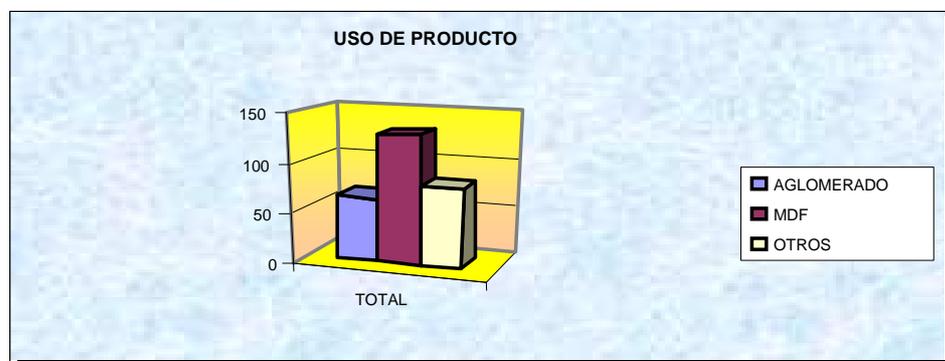
Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Con la información arrojada por las encuestas efectuadas se ha establecido que la mejor forma de publicitar la empresa en mención sería mediante Hojas Volantes, Radio, Catálogos, Visitas a la Empresa, que constituyen los medios de mayor frecuencia de comunicación por los artesanos y constructores de la madera.

2.6 ANÁLISIS DEL TAMAÑO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS

Para formar los perfiles de atractividad de los segmentos se debe realizar la evaluación de las siguientes variables:

Uso de Producto.- Comprende la utilización del producto pues es un punto importante para conocer el mercado basados en sus gustos y preferencias para cubrir sus necesidades.



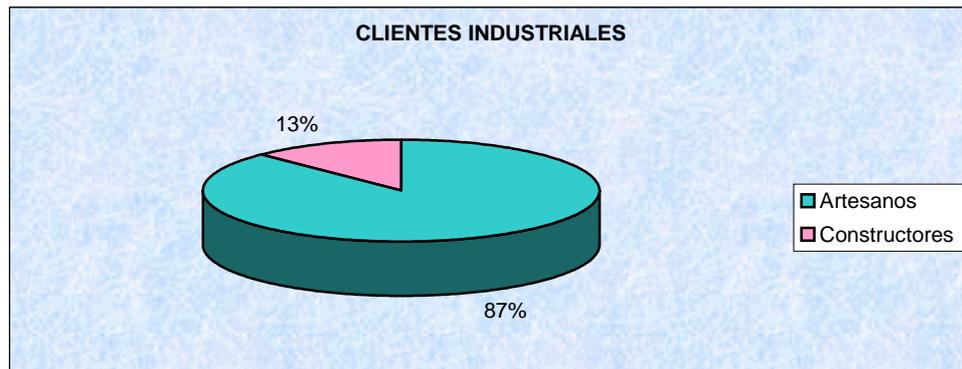
Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Usuarios Industriales.- Se considera un excelente criterio de segmentación puesto que influyen en el comportamiento del mercado de la industria maderera, quienes se dividen:

Artesanos: Son aquellas personas que trabajan con madera ya sea en talleres o fábricas que trabajan en la construcción de muebles o afines.

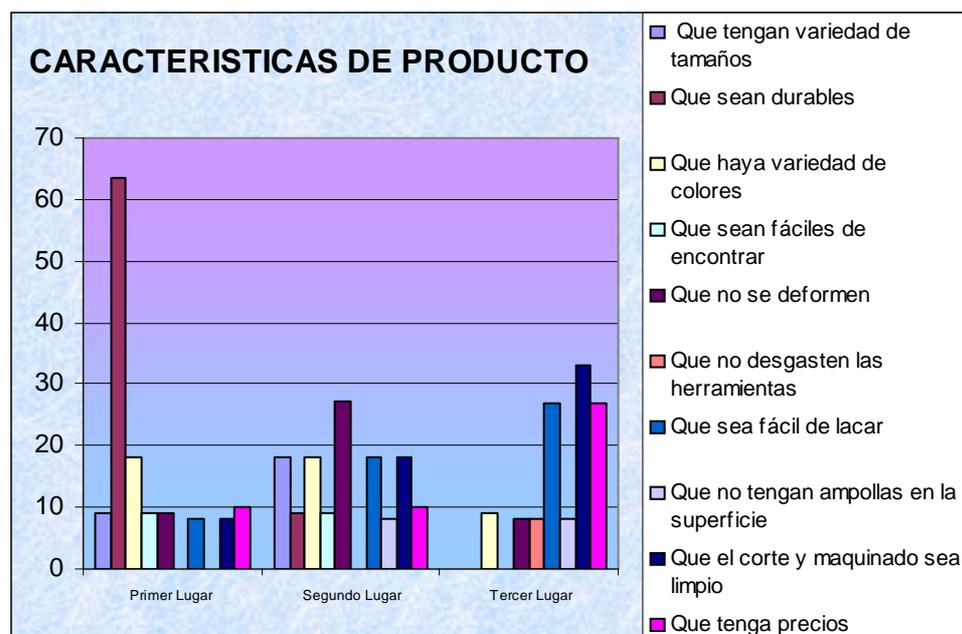
Constructores: Son aquellas personas que trabajan con madera dentro de este grupo se encuentran los ingenieros y arquitectos.

	Frecuencia	Porcentaje
Artesanos	118	0,87
Constructores	17	0,13



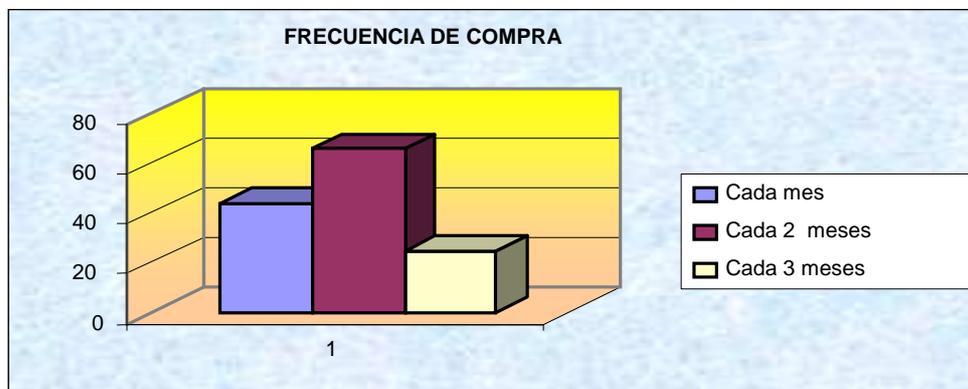
Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Beneficios Deseados.- Desde una perspectiva orientada al consumidor, es decir identificar los beneficios específicos que busca el mercado meta.



Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Frecuencia de Compra.- Es la tasa en la cual el mercado accede a los productos de una empresa de tableros de madera.



	Frecuencia	Porcentaje
Cada mes	44	0,33
Cada 2 meses	66	0,49
Cada 3 meses	25	0,19

Fuente: **Estudio de Campo**
Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

2.7

ELECCIÓN DEL SEGMENTO

Son artesanos que trabajan en la construcción de muebles y afines , regularmente con tableros de aglomerado, MDF, triplex y/o madera sólida. Compran más de 3 a 4 tableros por compra y lo hacen por lo menos una vez cada dos meses. Han comprado la marca de la empresa en los últimos dos meses y consideran que los productos tienen una calidad superior.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

3.1. MERCADO OBJETIVO

Como se definió en el capítulo anterior el mercado objetivo son:

Los artesanos que trabajan en la construcción de muebles y afines, regularmente con tableros de aglomerado, MDF, triplex y/o madera sólida. Compran más de 3 a 4 tableros por compra y lo hacen por lo menos una vez cada dos meses. Han comprado la marca de la empresa en los últimos dos meses y consideran que nuestros productos tienen una calidad superior

3.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Al definir el objetivo de marketing estaremos enfocando los esfuerzos futuros en aquel grupo de clientes más importante para la compañía. Debemos, elegir cual es la actividad más importante que deberá buscar el plan de marketing.

Las opciones sobre las que se deberá elegir son:

- Retener clientes
- Adquirir Clientes

“ Los clientes ganados o retenidos son la única fuente de todas las ganancias en Marketing. ” ⁴⁹

⁴⁹ Cristie L. Nordhielm

Establecer claramente el objetivo nos permitirá no solo realizar una planificación acertada sino también que sea fácil evaluar los resultados de cada una de las acciones futuras.

3.2.1. ACTIVIDADES DE ADQUISICIÓN

Actividades de adquisición son las orientadas a ganar nuevos o reconquistar clientes para nuestra marca. Las actividades dependerán de la meta, traer nuevos usuarios a la categoría o atraer usuarios de la competencia.

No son actividades dirigidas a lograr la degustación de producto. Es muy común que con el ánimo de adquirir clientes las marcas desarrollen programas de prueba o sampling confiando en que la prueba generará la conversión de clientes de la competencia.

Las actividades de adquisición deberán enfocarse a lograr clientes de largo plazo para la marca. No es la prioridad entonces la prueba sino la tasa de conversión que se logre lo que determinará el éxito de las actividades de adquisición.

Las actividades de adquisición, son significativamente más caras que las actividades de retención. El costo de atraer un cliente es 5 veces mayor al de retener un cliente.

Por lo tanto para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** no es recomendable realizar actividades de adquisición pues supondría altos costos y mucho tiempo para obtener resultados, y dado que el propósito del Plan de Mercadeo es lograr el reposicionamiento de la marca e imagen de la empresa, se necesita realizar acciones concretas con beneficios claros y contundentes donde el tiempo es un factor de presión importante.

3.2.2. ACTIVIDADES DE RETENCIÓN

Estas actividades son aquellas orientadas a que nuestros clientes sigan comprando, compren más o mas seguido nuestros productos. Presupone un esfuerzo por aumentar el grado de lealtad que nuestros clientes tienen con nuestra marca. Es altamente conocido que es mucho menos costoso retener un cliente que adquirir uno nuevo.

Los programas de lealtad y las actividades de CRM (Customer Relationship Management o la administración basada en la relación con los clientes) son claras actividades de retención.

ACTIVIDADES DE RETENCIÓN	DEFINICIÓN	APLICACIÓN PARA ACOSA
Publicidad	La publicidad crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados	✓ Plan Promocional
Cupones e incentivos	Faculta al portador o propietario a recibir de una empresa una retribución en dinero o en especie.	✓ Incentivos Promocionales
Promociones on pack	Promoción con Regalo	
Desarrollo de Producto Empaque	Mejora de Productos	✓ Innovación de Productos

Se deberá conocer y enfocar en las aspiraciones y necesidades de los clientes, así como también en las cosas que valoran y desearían que mejoren en nuestra relación.

Entendiendo cual es la naturaleza de nuestra relación con los clientes, sus comportamientos, actitudes y cual es el tipo de lealtad

que ellos tienen con nosotros nos permitirá decidir cuál es la tarea más importante para el departamento de Marketing.

Hay una relación entre adquirir y retener clientes. Si hacemos bien uno, es fácil hacer bien el otro. Sin embargo el éxito requiere enfoque, por lo tanto debemos enfocarnos en uno..

Por lo tanto para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** se enfocara en realizar las actividades de retención pues por cada dólar invertido en retener será más efectivo que los invertidos en adquirir, porque no se necesita crear una recordación nueva en nuevas personas sino en los que ya son nuestros clientes y esto tendrá un efecto positivo en el reposicionamiento de la marca de la empresa.

3.3. OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA

Nuestros principales objetivos de acuerdo al caso de estudio son los siguientes:

El objetivo primordial de la empresa es mantener y mejorar el liderazgo en el mercado, en combinación con la recuperación del performance financiero a través del Posicionamiento en el mercado, dando la imagen que se quiere que los clientes se formen de la empresa y del producto.

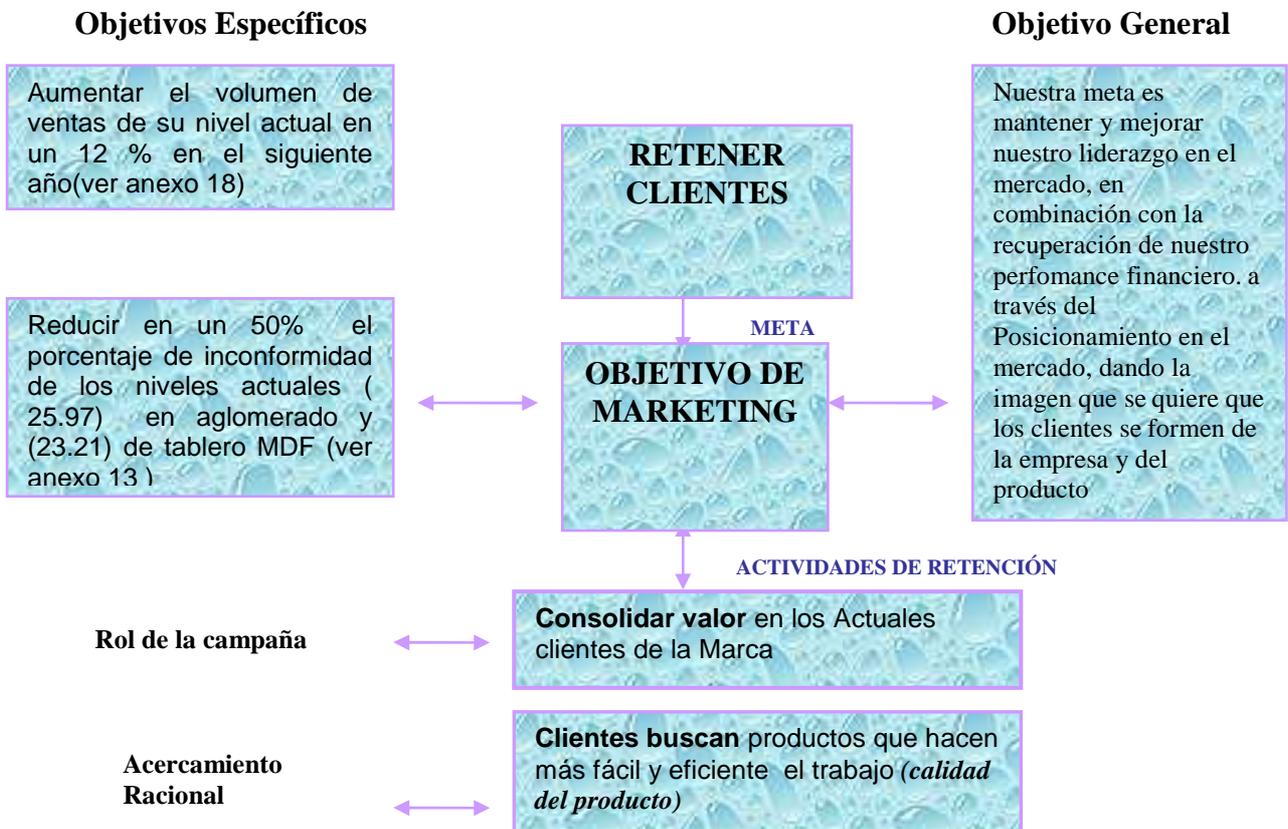
3.3.1. OBJETIVOS DE VENTA

El objetivo de ACOSA será aumentar el volumen de ventas de su nivel actual en un 12% en el siguiente año (Ver anexo 18). Este porcentaje es estimado con respecto al nivel de actual de ventas y con el % de crecimiento de la industria.

3.3.2. OBJETIVOS DE CALIDAD

Reducir en un 50% el porcentaje de inconformidad de los niveles actuales(25.97) en aglomerado y (23.21) en el tablero MDF (Ver anexo 13). Estos porcentajes se extrajeron del estudio de los niveles de impacto en la satisfacción del cliente con respecto a la calidad del producto.

El siguiente cuadro muestra el resumen del objetivo de marketing:



3.4. ESTRATEGIAS

3.4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Definidos los objetivos es necesario ahora identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos.

El análisis de éstas permitirá establecer “Las Opciones Estratégicas”, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de construir los proyectos estratégicos que integran el Plan Estratégico de la organización.

El Plan Estratégico debe estar acorde con las estrategias organizacionales establecidas en la Planificación Estratégica.

La empresa ACOSA pretende lograr el posicionamiento en el segmento definido anteriormente, es decir como la empresa será identificada en la mente del consumidor a través de las acciones de marketing.

Parte de este posicionamiento será el trabajo en la marca de la empresa como fabricante de tableros de madera cuya promesa de valor será la calidad del producto.

Finalmente para la definición de las estrategias es necesario definir que las ventajas competitivas de la empresa son:

- Experiencia de 30 años en el mercado lo que le permite tener un alto conocimiento de los factores de la industria.
- Un capital sumamente solvente con un patrimonio que llega a los 17 millones de dólares. (Anexo 8)
- Producto de calidad

3.4.2. TIPO DE ESTRATEGIAS

Existen varios tipos de estrategias, cada uno de ellas con importancia, de acuerdo a la necesidad en ese momento del estrategia, sus objetivos o metas a alcanzar, en beneficio de la compañía.

Existen tres grupos importantes de estrategias que son:

- Estrategias de Desarrollo
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias Competitivas

TIPO DE ESTRATEGIAS ⁵⁰

CLASIFICACIÓN		SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas	Liderazgo en Costos	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	Básicas	Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto cualidades definitivas importantes para el consumidor y que la diferencien de la competencia.
	Básicas	Concentración	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	Crecimiento Intensivo	Penetración	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
		Desarrollo del Mercado	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		Desarrollo del Producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
	Crecimiento Integrado	Integración hacia Arriba	Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estrategia.
		Integración hacia Abajo	Se dirige hacia el consumidor y tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
		Integración Horizontal	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
	Crecimiento Diversificado	Diversificación Concéntrica	La empresa sale de un sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
Diversificación Pura		La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		Del Líder	La empresa Líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
		Del Retador	Se considera como retador a la persona, a la empresa que elige atacar al Líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
		Del Seguidor	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.
		Del Especialista	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

⁵⁰ Fred D, Conceptos de Administración Estratégica, Pág.56

3.4.3. PERFIL ESTRATÉGICO A ADAPTARSE



3.4.3.1. Estrategias Competitivas – Líder

Las acciones que puede realizar una compañía Líder para seguir siendo número 1:

- Expandir mercado total
- Proteger Participación en el mercado
- Expansión de la Participación en el Mercado

La empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** con respecto al tablero aglomerado y MDF tienen una alta participación en el mercado, por lo que su estrategia será la de proteger esa participación;

como diseños, colores , espesor, funcionalidad del producto.

Además la estrategia de expansión del mercado, nos ayudará a fomentar un mayor consumo y reposicionamiento, convenciendo al cliente que compre el producto con mayor frecuencia o que compre mas en cada ocasión; para lograr esto debemos generar valor para los clientes como: marca e imagen corporativa, soporte técnico y capacitación, flexibilidad con el cliente ,calidad del producto, pues los clientes lo que buscan son materiales **fáciles y eficientes de trabajar** esto lo comprueba el resultado de la encuesta.

La estrategia será darle al cliente la sensación que ACOSA se preocupa por sus necesidades por ello se implementara un mecanismo para la recepción de quejas de los clientes.

3.4.3.2. *Estrategias Básicas de Desarrollo - Concentración*

Aglomerados Cotopaxi S.A. desarrollara este tipo de estrategia pues se concentrara en satisfacer las necesidades de un segmento en particular del mercado como son los artesanos cuyo grupo es el mas atractivo y representativo.

3.4.3.3. *Estrategias de Crecimiento - Intensivo- Desarrollo de Productos*

Aglomerados Cotopaxi S.A. cuenta con un Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos, por ello la empresa para diferenciarse de la competencia; debe realizará actividades de Investigación y Desarrollo para mejorar las características del producto, definir procesos de producción para mejorar tiempos de entrega.

Además algo importante son las dimensiones del tablero MDF que se perfeccionaran, pues la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. solo produce una sola medida de tablero (1.83 m x 2.44 m) mientras que la competencia importa tableros en 3 medidas (1.2 x 2.44 m),

(1.83 x 2.44 m) y (2.13 x 2.44 m) las cuales satisfacen de mejor manera las necesidades del cliente.

3.4.4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

ACOSA estimulara la demanda de los productos convenciendo al cliente industrial que compre el producto con mayor frecuencia o que compre mas en cada ocasión para lograr esto generará valor para los clientes; esto lo realizara mediante la innovación continua del producto como son los diseños, colores, espesor, medidas, funcionalidad del producto, marca e imagen corporativa, soporte técnico y capacitación, flexibilidad con el Cliente, calidad del producto pues los clientes lo que buscan son Materiales fáciles de trabajar y eficientes para la construcción de muebles y afines.

3.5. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO

3.5.1. MATRIZ BCG

“**Matriz Boston Consulting Group (B.C.G.):** Mide la tasa de Crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa en el mismo. Esta orientado a medir flujos de efectivo en inversiones y requiere de un análisis profundo para evitar decisiones erradas. Se clasifican como estrellas, vacas de dinero, interrogantes y perros.”⁵¹

⁵¹ KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 38

SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO B.C.G.

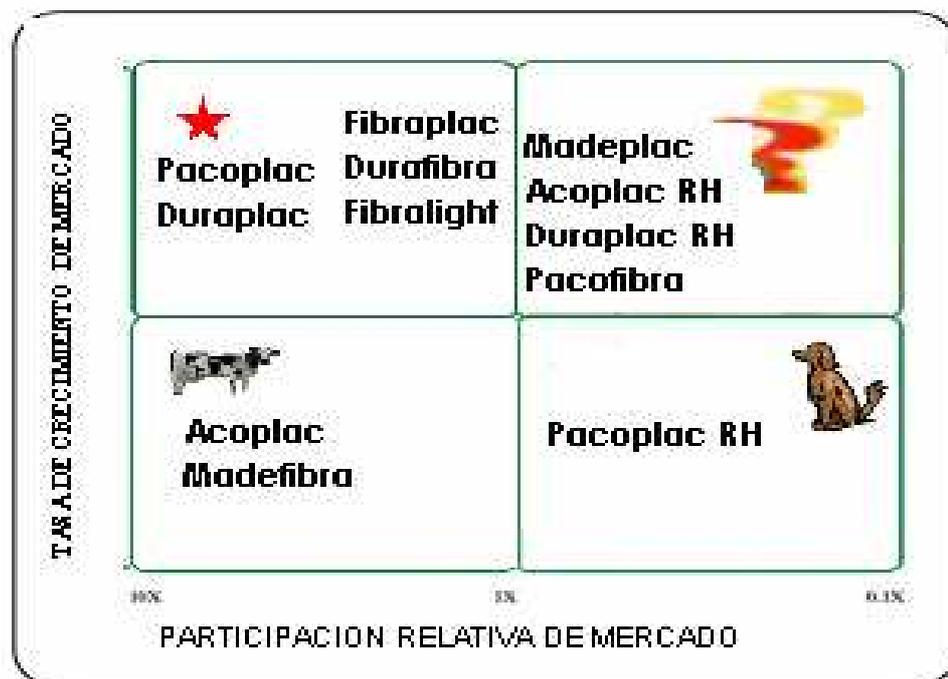


GRAFICO No. 11

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

3.5.1.1. *Productos Estrella*

“Las estrellas son ramos o productos con alto crecimiento y alta participación. Es común que los productos estrellas necesiten fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento. Tarde o temprano su crecimiento se frenará y se convertirá en vacas de dinero.”⁵²

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene como productos estrellas al tablero Aglomerado y al tablero MDF. Dentro de estas líneas de producto están las marcas de productos: Pacoplac, Duraplac, Fibroplac, Durafibra, Fibrallight. (Ver Anexo 10)

3.6.2.8.

⁵² KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 39

3.6.2.9. *Productos Vacas de Dinero*

“Las vacas de dinero son ramos o productos de bajo crecimiento y alta participación Necesitan una menor inversión para retener su participación de mercado, por tanto producen mucho efectivo que la empresa usa para pagar sus cuentas y apoyar a otras unidades estratégicas que necesitan inversión.”⁵³

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene como productos vacas de dinero a marcas de productos como: Acoplac, Madefibra. (Ver Anexo 10)

3.5.1.2. *Productos Interrogación*

“Las interrogaciones son unidades de negocios con baja participación en mercados de alto crecimiento. Estas requieren mucho efectivo para mantener su participación, no digamos para incrementarla. La gerencia tiene que meditar concienzudamente para determinar que interrogaciones tratara de convertir en estrellas y que otras debe discontinuar.”⁵⁴

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene como productos interrogación a las marcas Madeplac, Acoplac RH , Duraplac RH, Pacofibra (Ver Anexo 10)

3.6.2.10. *Productos Perros*

Los perros son ramos y productos de bajo crecimiento y baja participación. Estas podrían generar suficiente efectivo para mantenerse a si mismas, pero no prometen ser fuentes importantes de efectivo.”⁵⁵

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene como productos perros al producto Pacoplac RH. (Ver Anexo 10)

⁵³ KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 39

⁵⁴ KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 39

⁵⁵ KOTLER, Philip, *Marketing*, 2001, página 39

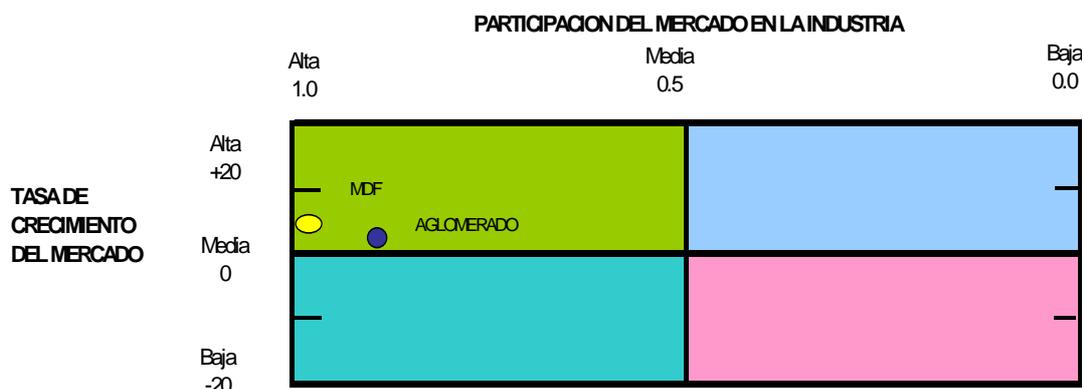
TABLA No. 25
MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)

NEGOCIO	1. TASA CRECI. MERC.	2. CUOTA MERC.	3. CUOTA MAYOR COMPET.	4. CUOTA RELAT. (2/3)
MDF	13%	62%	22%	2.81
AGLOMERADO	11%	43%	48%	0.89

Fuente: **Aglomerados Cotopaxi S.A.**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO B.C.G.

GRAFICO No. 12



Fuente: **Aglomerados Cotopaxi S.A.**
 Elaborado por: **Diana Guilcamaigua**

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene como Productos Estrellas, el tablero MDF como el tablero Aglomerado y eso se ve reflejado en la rentabilidad de la empresa, así lo demuestra su actual funcionamiento, además tiene la capacidad para seguir adelante y cumplir con sus metas trazadas. Esto se debe a que la participación de mercado que tiene la empresa es muy alta en consideración con la competencia, además de otros factores como: la Calidad Percibida, Cercanía con los clientes, Influencia en el canal de distribución, Flexibilidad en operación y producción, Buena reputación Corporativa.

3.6. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN Y MARCA

3.6.1 POSICIONAMIENTO

Lo que se debe conseguir con el posicionamiento es crear una imagen determinada del producto y de la empresa en general. Esta imagen deberá ajustarse a lo que la empresa quiera transmitir, y conseguir diferenciarse de la competencia.

Se podría decir que el posicionamiento es parte de una Reingeniería de la imagen de la marca o del producto en cuestión.

Cuando un mercadólogo lanza un producto, trata de posicionarlo de manera que este parezca tener las características más deseadas por el target.

En el caso de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** el reposicionamiento es de la imagen de la marca y para ello se debe tomar en cuenta el target siguiente:

TARGET

Soy maestro artesano y tengo mi propio taller. Hago muebles para cocinas, closets, estanterías en fin lo que el cliente mande. Como los clientes siempre quieren pagar poco, cuando tengo algo de plata y hay una oportunidad trato de comprar madera. No trabajo sin adelantos. Hay que saber que se usa para cada parte del mueble , si el trabajo es bueno los clientes traen más trabajo. Aunque no cumplo siempre los tiempos, el mueble siempre es bueno. Necesito una (torneadora, sierra, etc.etc.)

3.6.2. COMO POSICIONARSE

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. En ocasiones hasta más importante. Sí, como ya se ha dicho, para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo lo está nuestra competencia, también debemos saber cuál será la manera más apropiada de compararnos con ella. David Aaker propuso una manera sistemática acerca de cómo posicionarse. A continuación veremos algunas estrategias que han sido usadas efectivamente y que hasta podríamos definir como tipos de posicionamiento o de cómo posicionarse:

3.6.2.11. *Posicionamiento basado en las características del producto*

Algunos productos son posicionados en base a sus características o Cualidades.

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la competencia haya ignorado. Es muy probable que las empresas traten de posicionarse con más de una característica o atributo, pero las estrategias que incluyen muchos atributos, son difíciles de implementar y el consumidor tiende a confundirse y a no recordarlas, es por ello que lo más recomendable es posicionarse fuertemente sobre un solo punto (USP) y reforzarlo en la mente del consumidor.

3.6.2.12. *Posicionamiento en base a Precio/Calidad*

Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades. Toyota, por ejemplo se ha posicionado como la marca de mejor relación precio/valor debido a su calidad.

Mientras que el Chrysler Neon se posiciona como el vehículo con la mejor relación precio/valor por la cantidad de atributos y accesorios

que tiene (seguridad, comodidad, Potencia, capacidad) y la más amplia garantía.

También existen compañías que se posicionan solo con respecto al precio, o bien como caros, Rolex por ejemplo, o bien como baratos, Tapa Amarilla.

3.6.2.13. Posicionamiento con respecto al uso

Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación. Gatorade, se ha posicionado como la bebida usada por los atletas a fin de rehidratarse. Especial K de Kellog's, es el cereal para aquellos que quieren una dieta balanceada y a base de fibra, e indirectamente, para mantenerse en la línea.

3.6.2.14. Posicionamiento orientado al Usuario

Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios. Algunas empresas escogen a un personaje famoso con el cual los consumidores quieren identificarse. Esta estrategia tiene que ver con las características aspiracionales del producto y del target.

Los consumidores se sentirán ligados a la marca o el producto por sentir afinidad con el personaje que lo representa.

3.6.2.15. Posicionamiento con relación a la competencia

Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia.

La primera, es que resulta mucho más fácil entender algo, cuando lo relacionamos con alguna otra cosa que ya conocemos.

En segundo lugar, a veces no es tan importante cuan importante los clientes piensan que el producto es, sino que piensen que es tan bueno cómo, o mejor qué, un competidor determinado.

Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando hablamos de precio o calidad.

En el caso de la empresa **ACOSA** se intentara conseguir transmitir una imagen que atraiga a los clientes por la calidad del producto, pues es un factor decisivo para nuestro segmento meta (target) , ya que la calidad del tablero implica la calidad del bien final (muebles o afines) y de esto depende la cantidad de trabajo que tenga el artesano .

Se comunicara a los clientes la intención de satisfacer su necesidad de tableros de madera de calidad, que facilitan y hacen mas eficiente el trabajo. . Así es como se tratara de posicionarse en el mercado.

3.6.3. REPOSICIONAMIENTO

Ahora bien, es posible que un producto pueda mantenerse con un posicionamiento determinado por muchos años, pero hoy en día, con tantas innovaciones tecnológicas, en mercados globales cada vez más competitivos, y con economías tan cambiantes, es posible que sea necesario modificar ese posicionamiento y realizar un Reposicionamiento.

3.6.3.1. Posicionamiento a través del nombre

Al momento de posicionarse, el nombre es uno de los factores clave. Una empresa que está entrando nueva en el mercado, debe tener un nombre que le permita de inmediato ser ubicada en una “escalera”, que le permita ser identificada con el producto que representa.

Hoy en día resulta más importante una relación más directa entre el nombre y el tipo de productos que fabrica facilitar su recordación.

Pero en otras ocasiones, el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro.

3.6.3.2. *Nombres parecidos*

Por otra parte, ¿Qué sucede cuando una empresa pequeña tiene un nombre muy parecido al de una más grande, importante y mejor posicionada?. Nunca pasará del anonimato. Si se limita a no promocionarse, es probable que se beneficie de las actividades que en este sentido realice la otra empresa, pero nunca podrá crecer bajo este patrón. Si por el contrario, se esfuerza por lograr un mejor lugar dentro de su “escalera” lo más probable es que sus esfuerzos se diluyan y beneficie al competidor

3.6.4. **LA MARCA COMO ENTIDAD DEL POSICIONAMIENTO**

Hoy, lo que se debe buscar, es un nombre que inicie el proceso del posicionamiento, que le comunique al cliente la ventaja principal del producto.

Una marca es un nombre o símbolo (como un logotipo, trademark, o diseño de envase) que identifica los bienes o servicios de una determinada empresa.

La marca ofrece al consumidor una garantía, y le permite protegerse de competidores que ofrezcan productos que parezcan idénticos.

Aunque la marca Aglomerados Cotopaxi hace referencia a los productos sin embargo el nombre puede limitar lo que la empresa hará en el futuro. Al principio la empresa solo fabricaba tableros aglomerados y desde 1997 instaló la nueva planta de tableros MDF. Por lo tanto lo mejor para la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** es la propuesta de la nueva marca corporativa **COTOPAXI (ACOSA)** que es sencilla de pronunciar y su nombre tiene sintonización con el público.

3.6.5. IDENTIDAD DE MARCA

“La Identidad de Marca es el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes.”

Las principales categorías de activos son:

1. Reconocimiento del nombre de la marca
 2. Fidelidad a la marca
 3. Calidad percibida
- Asociaciones de la marca



Fuente: Trout J. (1986) *Posicionamiento*. McGraw Hill.
Elaborado por: Diana Guilcamaigua

GRAFICO No. 13

En definitiva, la identidad de la marca es un conjunto único de asociaciones que estrategia aspira a crear o mantener en la mente del cliente meta. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca, implicando una promesa de la organización a los clientes, que involucra beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión. Porque unas tiene más fuerza que otras para el cliente.

En el caso de la empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** los activos estratégicos son:

- Calidad Percibida.
- Cercanía con los clientes
- Influencia en el canal de distribución
- Flexibilidad en operación y producción
- Buena reputación Corporativa

3.6.6. IMAGEN DE MARCA

La imagen es algo intangible pero que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige. Sin esa imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, no sería conocida ninguna empresa en la actualidad.



En el siguiente capítulo se hará una propuesta de la nueva imagen de marca corporativa.

3.6.7. IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa se basa en la realidad de la propia empresa. Responde a la Pregunta ¿Qué somos? Su respuesta ha de diferenciar a la empresa del resto de la competencia y ha de transmitirse de forma coherente y a lo largo del tiempo a todos sus Públicos, a través de cualquier forma de comunicación. La identidad se manifiesta por medios gráficos, verbales, culturales y ambientales y a través de informaciones objetivas.

En el caso de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** responde a la Pregunta ¿Qué somos?

Expertos en Desarrollo forestal que elaboran productos derivados de madera que facilitan y hacen más eficiente Su trabajo.

3.6.8. ESTRATEGIAS DE MARCA

Las cuatro posibilidades de estrategia de marca:

- Marca Corporativa
- Marca Individual
- Marca Combinada
- Marca Paraguas

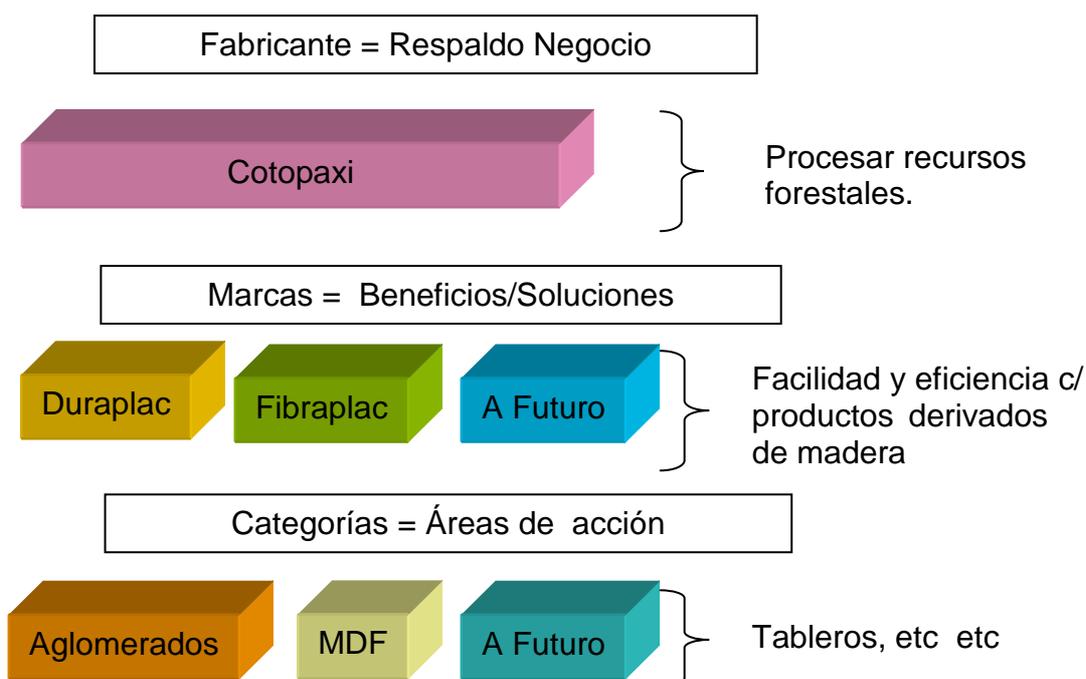
ESTRATEGIAS DE MARCA

ESTRATEGIA DE MARCA	DEFINICIÓN	APLICACIÓN PARA ACOSA
MARCA CORPORATIVA	Es cuando la compañía ofrece un claro beneficio	COTOPAXI Empresa fabricante de Derivados de Madera: <ul style="list-style-type: none"> • Tableros Aglomerado • Tableros MDF • Madera Aserrada
MARCA INDIVIDUAL	Es cuando el producto ofrece un claro beneficio	ACOPLAC: Tablero Aglomerado sin recubrimiento DURAFIBRA: Tablero MDF recubierto con papel melamínico
MARCA COMBINADA	Es cuando el producto ofrece un claro beneficio y la marca corporativa un claro respaldo	ACOPLAC Cotopaxi: Tablero Aglomerado sin recubrimiento DURAPLAC Cotopaxi: Tablero Aglomerado recubierto con papel melamínico DURAFIBRA Cotopaxi : Tablero MDF recubierto con papel melamínico FIBRAPLAC Cotopaxi : Tablero MDF sin recubrimiento
MARCA PARAGUAS	Cuando la marca corporativa garantiza la calidad del producto y su propuesta de valor.	COTOPAXI “Expertos en Desarrollo forestal que elaboran productos derivados de madera que facilitan y hacen más eficiente Su trabajo. ”

La elección de la estrategia de marca dependerá de la evaluación de los costos y beneficios de cada opción. Como se trata de una decisión estratégica estos costos y beneficios deberán ser evaluados a la luz de la estrategia global de la compañía.

3.6.9. ESTRATEGIA PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA MARCA E IMAGEN DE LA EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI

De acuerdo con la información anterior se ha definido que el negocio deberá manejarse con *una estrategia de marca combinada, donde la marca corporativa será el aval de garantía, las marcas de los productos serán referencia del beneficio específico que brindan y es la combinación que se produce entre ambas la que genera la propuesta de valor para el mercado. En este contexto las categorías en las que ACOSA participa o participará darán vida a dicha propuesta de valor.*



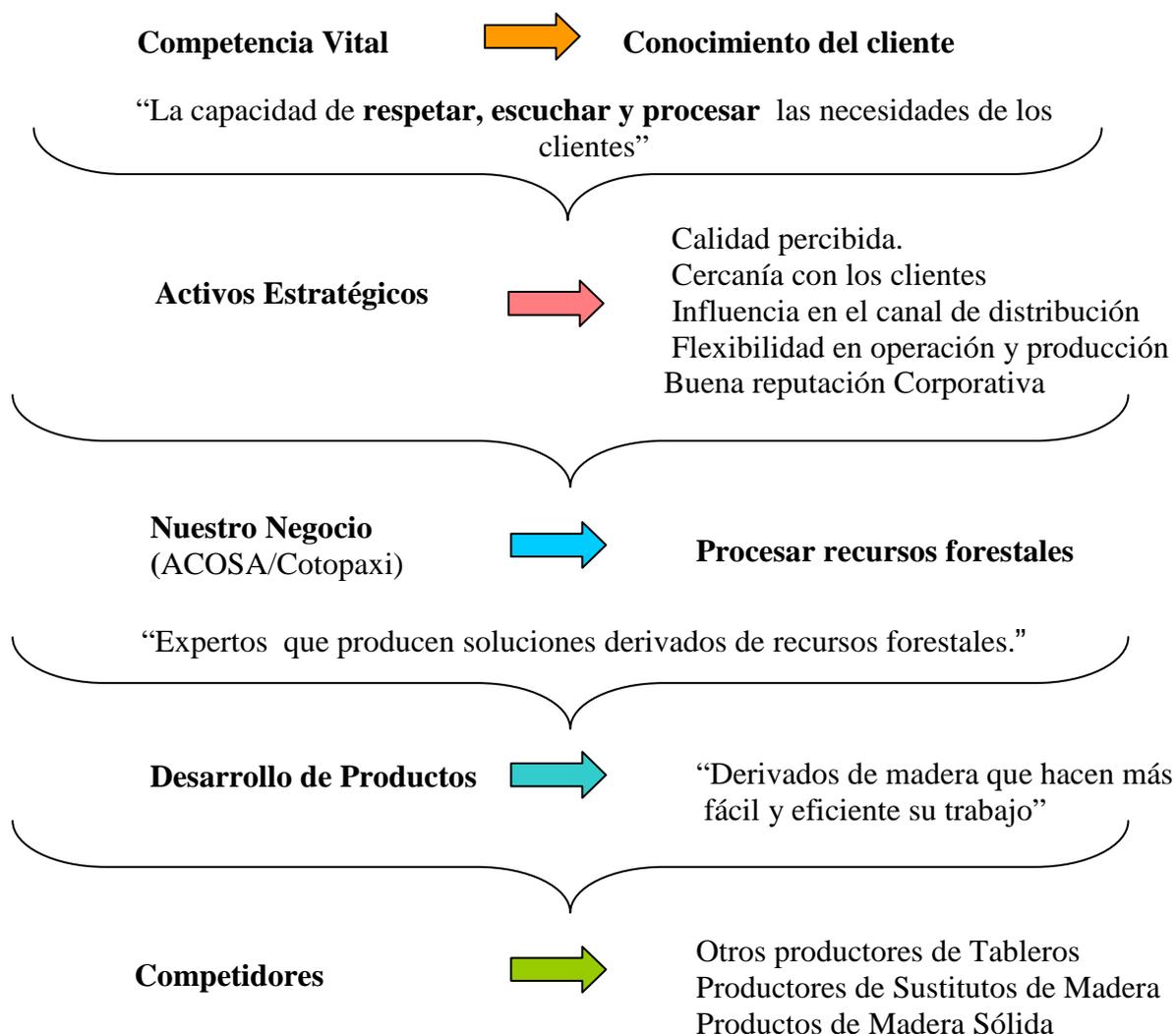
La marca corporativa que se usará de manera definitiva es la siguiente:

Cotopaxi (ACOSA) = Expertos en Desarrollo de recursos Forestales

Como resultado de esta construcción deberá quedar clara la propuesta de valor :

“Expertos en Desarrollo forestal que elaboran productos derivados de madera que facilitan y hacen más eficiente Su trabajo. ”

Esta propuesta de valor será sostenible en el tiempo gracias a la Competencia Vital que la compañía posee y los activos estratégicos que esta genera .



CAPITULO 4: MARKETING MIX

4.1 ESTRATEGIA DE CARTERA DE PRODUCTOS

4.1.1 PRODUCTO

“Es cualquier bien, servicio o idea que se puede ofrecer al mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo y que podría satisfacer las necesidades del consumidor. No es únicamente la forma tangible y material.”¹¹¹

En el caso de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** son los tableros Aglomerados y MDF.

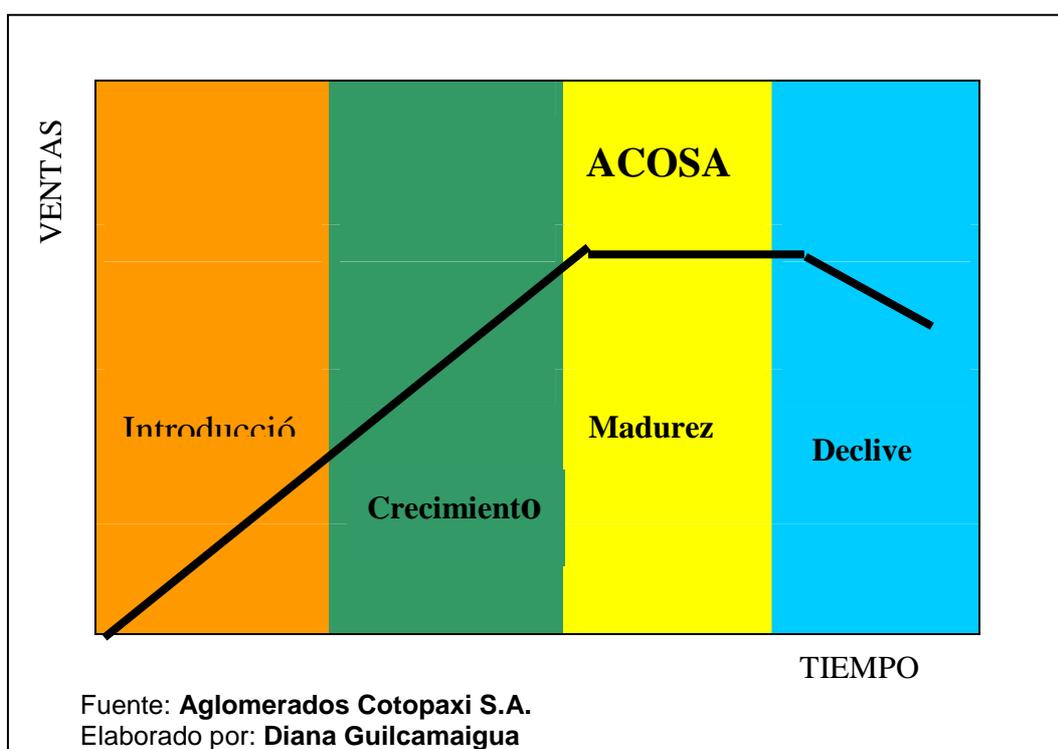
4.1.2 CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

El Ciclo de vida de un producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. El ciclo consta de cuatro etapas:

- **“Introducción:** Durante la esta primera etapa, un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Puesto que ya a pasado la etapa de desarrollo, que entre otras cosas, comprende la selección de ideas, la creación del prototipo y las pruebas de mercado.
- **Crecimiento:** Llamada también etapa de aceptación del mercado, crece las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son sumamente atractivas. Sobre todo a causa de la competencia, las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento.

¹¹¹ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, Pág. 244

- Madurez: En la primera etapa de madurez. Cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias de fabricantes e intermediarios. La causa principal: una intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus nuevos modelos; otras proponen la versión “nueva y mejorada” de su principal marca.
- Declinación: en la generalidad de los productos una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones:
 - _ Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
 - _ Desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.
 - _ La gente simplemente se cansa de un producto, de manera que éste desaparece del mercado.”¹¹²



¹¹² Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, Pág. 301-305

Aglomerados Cotopaxi S.A. se encuentra en el ciclo de Madurez pues las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez . Con el propósito de diferenciarse, su estrategia será la innovación en los diseños de los tableros; y la versión “nueva y mejorada” de su marca corporativa. De esta manera lograra la conservación de la clientela y el prestigio del producto.

4.1.3 CLASIFICACION DE PRODUCTOS

Los productos y servicios se dividen en dos clases amplias con base en los tipos de consumidores que lo usan: productos de consumo y productos industriales.

4.1.3.1 Productos de Consumo

“Producto que un consumidor final adquiere con frecuencia para su consumo personal.

Los productos de consumo incluyen productos de conveniencia, productos de conveniencia, productos de especialidad y productos no buscados.”¹¹³

¹¹³ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, pág 246

TIPO DE PRODUCTO DE CONSUMO

TIPO DE PRODUCTO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
<i>Producto de Conveniencia</i>	Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra	Ej: caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería.
<i>Producto de compra</i>	Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio, y estilo.	Ej.: Ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles
<i>Producto de especialidad:</i>	Producto de consumo con características únicas, o identificación de marca, por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.	Ej.: Automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes
<i>Producto no buscado</i>	Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.	Ej.: Bienes no buscados son los seguros de vida, enciclopedias o lápidas funerarias

4.1.3.2 *Productos Industriales*

Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior.

TIPO DE PRODUCTO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Equipo Mayor o Instalaciones	El equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes o costosas. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afecta directamente a la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización.	Equipo mayor: Calderos, Maquina Lijadora, Secado, Tamizado, Prensado
Equipo Accesorio o Accesorios de Equipamiento	Comprenden equipo portátil y herramientas, y equipamiento de oficina. Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación.	Accesorios: Herramientas de mano, carretillas elevadoras. Equipamiento: Mesas de oficina, máquinas de escribir
Materias Primas	Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma, excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto. Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar.	Trozos de Madera, resina, parafina
Componentes	Artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto.	Artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto.
Materiales Procesados	Se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento.	Tableros MDF , Aglomerado, Triplex
Suministros de Operación	Son el equivalente de los bienes de conveniencia en el terreno industrial, y normalmente se compran con un mínimo esfuerzo, búsqueda y valoración de alternativas.	Insecticidas,

Según la clasificación del producto **Aglomerados Cotopaxi S.A.** se encuentra como un Producto Industrial y su subclasificación es la de materiales procesados, pues la madera ha sido procesada para fabricar tableros Aglomerado y MDF para luego ser comercializados para su transformación secundaria; tanto para el sector de la construcción como para los de los muebles.

4.1.4 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

El desarrollo de un producto supone definir los beneficios que el producto debe ofrecer. Estos beneficios se transmiten en los atributos tangibles del producto, como la *calidad*, *las características*. Este tipo de decisiones son particularmente importantes ya que influyen en las reacciones de los consumidores hacia el producto.



4.1.4.1. *Calidad del Producto*

Es una de las herramientas de posicionamiento del marketing. La Calidad de los productos es prioritaria para **Aglomerados Cotopaxi S. A.**, por esto trabaja bajo estándares internacionales y garantiza que sus procesos se realizan bajo el Sistema de Gestión de Calidad

de esta forma, se asegura una oferta de alta y repetitiva calidad, al margen de factores internos y externos. Además la empresa ha realizado encuestas de Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de los Tableros Aglomerado y MDF como son :

AGLOMERADO
Calidad general del producto
Resistencia y cohesión interna
En el proceso de corte el tablero se comporta
Calidad de la superficie en tablero crudo
Resistencia del recubrimiento al rayado - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Chapa de Madera
Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
La protección del embalaje es
Marcas e información en los bultos
MDF
Calidad general del producto
Resistencia y cohesión interna
Nivel de pelo después del maquinado comparado con otros tableros
Nivel de desgaste de herramientas comparado con otros tableros
Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)
Calidad de la superficie en tablero crudo
Aspecto del recubrimiento - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Chapa de Madera
Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
La protección del embalaje es
Marcas e información en los bultos

4.1.4.2. *Características del Producto*

TABLEROS AGLOMERADO

Acoplac®

Es un **tablero de partículas de madera aglomerada sin recubrimiento** para usos y aplicaciones interiores. Sus superficies lisas, presentación y características homogéneas le permite ser utilizado en muchas obras de carpintería. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto y ser utilizado en la fabricación industrial o artesanal de muebles, instalaciones de interiores, closets, puertas, cielos falsos, parlantes, entre otras aplicaciones.

Pacoplac®

Es un **tablero aglomerado recubierto con papel foil**, el cual le proporciona un acabado que va de acuerdo con las demandas del mundo de la decoración y a un menor costo. El recubrimiento decorativo puede estar en las dos caras o en una sola, en este caso se recubre la trascara con papel balance. Este tablero está recomendado para usarlo en interiores como: divisiones ambientales, tabiquería, muebles y decoración en general.

Se producen desde 4mm hasta 30mm.

Duraplac®

Es un **tablero aglomerado recubierto con papel melamínico** decorativo, el cual está termo-fundido al aglomerado formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Está recomendado para uso en interiores, en superficies de trabajo, muebles de oficina y decoración en general.

Madeplac®

Es un **tablero aglomerado con chapas naturales de maderas finas decorativas** seleccionadas, de procedencia nacional e importada, y unidas entre sí, obteniéndose un tablero finamente terminado, con una superficie pulida, listo para ser barnizado o lacado al natural. Puede ser solicitado a dos caras o a una cara, en este caso se recubre la trascara con una chapilla no decorativa para que actúe como balance. Por su estilo sobrio, elegante y de alta calidad se recomienda utilizarlo como entrepaño en bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

Se producen en espesores desde 7mm. hasta 31mm.

Acoplac RH®

Es un **tablero aglomeradas de partículas de madera sin recubrimiento resistente a la humedad** para usos y aplicaciones en ambientes donde el nivel de humedad es alto y permanente. Cotopaxi Aglomerado RH no debe usarse en exteriores, en contacto directo con la lluvia. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, etc., puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos, muebles de baño y cocina, encofrados y carpintería en general.

Se producen en espesores desde 4mm. hasta 30mm.

Duraplac RH®

Es un **tablero aglomerado Resistente a la Humedad recubierto con melamínico decorativo** el cual está termo-fundido al aglomerado formando un tablero compacto de superficie homogénea con resistencia a la absorción y abrasión. Recomendado para usarlo en la construcción de muebles de oficina, cocina, baño y decoración en general.

TABLEROS MDF

Fibraplac®

Es un **tablero MDF sin recubrimiento** que se caracteriza por su composición homogénea a través de todo el espesor, tiene una superficie suave y sin imperfecciones, a esto se suman resistencia y estabilidad, características que lo convierten en un producto que no sufre deformaciones. Este tablero es fácil de trabajar, tiene un alto rendimiento en superficies y cantos, y puede utilizarse herramientas y máquinas tradicionales, es un tablero ideal en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto o lo que su imaginación le dicte.

Durafibra®

Es un **tablero MDF** que no requiere de acabados porque viene **recubierto con melamínico decorativo**, el cual está termo-fundido formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Está recomendado para uso interior en superficies de trabajo, muebles de oficina, de cocina y decoración en general.

Madefibra®

Es un **tablero MDF enchapado con chapas naturales de maderas** finas y decorativas, nativas e importadas. El recubrimiento decorativo puede ser barnizado, lacado al natural y puede ser solicitado a dos caras o a una cara, en este caso, se recubre la trasera con una chapa no decorativa para que actúe como balance. Por su estilo sobrio, elegante y de alta calidad se recomienda utilizarlo como entrepaño de bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

Fibralight®

Es un **tablero MDF liviano sin recubrimiento** que se caracteriza por su menor densidad, tiene una superficie suave y sin imperfecciones, a esto se suman resistencia y estabilidad, características que lo convierten en un producto que no sufre deformaciones. Es un tablero fácil de manipular y trabajar, tiene un alto rendimiento en superficies y cantos, y puede utilizarse herramientas y máquinas tradicionales, es un tablero ideal en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto o lo que su imaginación le dicte.

Fibraplac RH®

Es un **tablero MDF sin recubrimiento resistente a la humedad** para usos y aplicaciones interiores pero en ambientes donde el nivel de humedad es permanente y alto. Fibraplac RH no debe usarse en exteriores, en contacto directo con la lluvia. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, etc. y puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos y carpintería en general.

4.1.5 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

La finalidad de una empresa es satisfacer a los consumidores y, al hacerlo, obtener una ganancia. Para ello las estrategias de producto implica: estrategias de innovación, de marca, etiqueta, branding.

4.1.5.1 Estrategias de Innovación

- Mejorar la página Web: [www. Cotopaxi..com.ec](http://www.Cotopaxi.com.ec) de la organización, en la cual conste los productos y servicios que oferta la empresa con su respectiva marca corporativa y marcas de Productos. (Ver anexo 23)

- Para un mejor servicio al cliente se implementará la línea 1800- TABLEROS donde se receptaran quejas de los clientes con respecto a las características del tablero.
- El valor agregado que **COTOPAXI (ACOSA)** otorgará calendarios hechos con tableros aglomerado, con el propósito de que el cliente a más de conservarlo como un elemento decorativo en su oficina o lugar de trabajo, aportara con publicidad implícita para la empresa.
- Realizar catálogos que identifiquen la oferta de Productos y sus respectivos usos para los clientes industriales actuales.

4.1.5.2 *Estrategias de Marca*

- La marca corporativa de la empresa ahora es COTOPAXI (ACOSA) y en tarjetas de presentación y elementos publicitarios (dípticos, trípticos, hojas volantes, entre otros) se colocará en su anverso lo siguiente:

El logo , la dirección, slogan y el correo respectivo.

4.1.5.3 *Estrategias de Etiqueta*

Según el resultado de la encuesta que se realizo en relación con la calidad del producto y con respecto al embalaje y a la marca o información en los bultos, la mayoría no aplica a esta pregunta ya que este solamente aplica cuando el producto es de exportación, donde el embalaje y la identificación de las tarimas se realiza de acuerdo a los requerimientos del cliente, considerando los medios de transporte, distancias y regulaciones, precautelando siempre la calidad del producto.

Sin embargo se ha visto la necesidad de colocar una etiqueta (sticker) en cada tablero donde conste el logo de la empresa, la dirección, slogan y el correo respectivo.

4.1.5.4 *Branding*

Branding es la identificación que mantiene un producto mediante un nombre, un símbolo o un diseño al que los consumidores asocian pensamientos, ideas, mitos o sensaciones que van más allá del valor intrínseco de los bienes y servicios. Tal identificación representa uno de los activos no tangibles más importantes que tiene la organización para seducir a los consumidores.

ACTUAL



PROPUESTA



La propuesta para la empresa a implantarse para su nueva imagen será la del color anaranjado junto con el verde y con la imagen de árbol de pino

La gama de colores y fuente a los que responde la imagen proviene del siguiente estudio:

Color Café

Conjuga el color de la tierra donde se siembra miles de plantas de pinus radiata.

Color Verde

Significa vida y eso es lo que proporciona el árbol que conjuntamente son los bosques y por ende son los pulmones de la tierra. Además ayuda a combatir el calentamiento global por la captación de dióxido de carbono.

4.2 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La Estrategia de Precio, es el proceso de concepción y planificación global de los cambios a realizar en las políticas de precios y generan planes operativos precisos a realizar en el mercado.

4.2.1. MÉTODOS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS

“Método del costo total: Consiste en considerar primero los diferentes rubros individuales del costo corriente, sumarlos y al resultado adicionarle el porcentaje de utilidad o ganancia que la empresa ha fijado.

Método de márgenes flexibles: Este método se basa en los mismos costos totales, guía para fijar un límite inferior por debajo del cual no puede descender los precios y que se convierte a la vez en un punto de referencia para aplicar márgenes flexibles de utilidad.

Métodos de precios según las condiciones del mercado: En este método la fijación del precio no implica un cálculo de los costos la cual no quiere decir que se ignoren. En este método se atribuye considerable atención a la competencia y a los precios que la gente está dispuesta a pagar. Generalmente se aplica este método en aquellos casos en donde resulta bastante difícil determinar los costos.

Los márgenes de utilidad no tienen mucha importancia en vista de la inseguridad de los costos.”¹¹⁴

4.2.2. **POLÍTICA DE PRECIO**

La política de fijación de precios es una filosofía que sirve de guía para influir y determinar decisiones de fijación de precios. Estas políticas facilitan enfoques para lograr los objetivos de fijación de precios y de esta forma, son un elemento importante en el desarrollo de la estrategia de marketing global.

La empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** fija sus precios de acuerdo al método de márgenes flexibles de utilidad, sin embargo la empresa Edimca comercializa el producto con un precio que le permite obtener una utilidad bruta del 30% del producto. Además Aglomerados Cotopaxi S.A. ofrece la facilidad de Pago, con respecto al Tablero Aglomerado el plazo de pago es de 45 días y con relación al tablero MDF es de 60 días.

4.2.3 **PRECIOS DE MERCADO**

Los Precios existentes en el mercado tomando como referencia: el tablero Aglomerado melamínico en color blanco de 15 mm. fluctúan entre \$ 37, \$ 40 y \$ 42

¹¹⁴ <http://members.tripod.com/~MichelT/curmerc/Unidad7.htm>

Mientras que el tablero de las mismas características Edimca como distribuidor lo comercializa a \$46.

Con respecto al tablero MDF en crudo de 9 mm que en su mayoría son productos importados los precios fluctúan entre \$26, y \$28 Mientras que el tablero de las mismas características Edimca lo comercializa a \$22.43.

Podemos determinar que los precios de la empresa con respecto al tablero aglomerado son un poco altos comparado con la competencia mientras que con el tablero MDF los precios son bajos ya que la competencia importa este tablero.

4.2.4 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se recomienda para la estrategia en el cálculo de precios, hacer un análisis que tome en cuenta el punto de vista de los costos de la empresa, de la demanda y de la competencia. De acuerdo a la información del target de nuestro segmento meta se debe tomar en cuenta la sensibilidad que éste tiene frente al precio. Por lo tanto las condiciones de venta con respecto al tablero Aglomerado debe ser de 60 días plazo ya que esto implicaría mayor facilidad de pago y además proporcionar descuentos por productos que tiene altas existencias y por ende se podría disminuir el precio de esta línea de producto y dar una imagen que tanto el tablero MDF y Aglomerado tienen precios convenientes. Para lograr esto se debe realizar una encuesta para determinar si estamos alcanzando con este objetivo.

4.3. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del mercado de forma que se facilite y estimule la adquisición por el consumidor.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado desde la producción hasta el consumo.

Elección del canal de distribución en base a 3 criterios:

- 1- Coste.
- 2- Control.
- 3- Adaptación a los cambios del entorno.

Las decisiones sobre distribución suelen ser a largo plazo y entre múltiples alternativas.

Factores condicionantes de los canales de distribución:

- Características del mercado
- Características del producto
- Características de los intermediarios
- Competencia
- Los objetivos de la estrategia comercial
- Recursos disponibles
- limitaciones legales

Aglomerados Cotopaxi S.A. utiliza como único canal de distribución a EDIMCA y a la vez éste tiene 17 sucursales y 200 distribuidores para llegar a los clientes industriales

La empresa se encarga de entregar el producto al Centro de Distribución de Edimca y éste a su vez a sus sucursales, cada cual asume los respectivos gastos de transporte.

Para la determinación de la estrategia se debe tomar en cuenta los altos costos que involucraría que la empresa maneje su propia red de distribución, por ello lo mejor que se puede plantear según el

estudio de mercado sobre Logística, (Ver anexos 15, 16, 17) es mejorar el servicio y la logística de la empresa , de esta manera se puede satisfacer las necesidades del Distribuidor y por ende del cliente industrial.

4.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Es un conjunto de actividades que trata de comunicar los beneficios que comporta el producto y persuadir al mercado objetivo.

Actualmente **Aglomerados Cotopaxi S.A.** publicita sus productos y servicios a través de sus clientes, los cuales acuden a la empresa y al canal de distribución a quienes se les entregan tres artículos publicitarios: tarjeta de presentación, trípticos, calendarios.

Por lo tanto los instrumentos que se van a utilizar en la campaña promocional para la empresa COTOPAXI serán:

INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN:

- Publicidad.
- Fuerzas de Ventas
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

4.4.1. PROGRAMA DE ACCIONES PROMOCIONALES

4.4.1.1. Publicidad

El objetivo de la publicidad es crear un nuevo concepto de la imagen de la empresa para ello se valdrá del mensaje que se difundirá por diversos canales para explicar las características del producto y de la imagen de la empresa.

Para captar la atención del público objetivo que son los artesanos que trabajan en la construcción de muebles y afines, regularmente con tableros de aglomerado, MDF, triplex y/o madera sólida. Han comprado la marca de la empresa en los últimos dos meses y consideran que los productos tienen una calidad superior; se ha desarrollado un Programa Publicitario concentrado al principio para dar a conocer el nuevo concepto de marca y una publicidad intermitente que sirve de recuerdo a los consumidores después de la primera fase.

Consecuentemente la corriente de creación publicitaria que se puede emplear es la de valores permanentes. Así podríamos incluir en la publicidad valores tales como calidad, variedad, etc. Según la promesa de valor propuesta en el capítulo anterior sería algo parecido a “ Adquiera tableros que hacen más fácil y eficiente su trabajo”.

Para obtener esta imagen se centrará en los siguientes medios: prensa, radio, publicidad exterior, obsequios.

4.4.1.1.1. Prensa

Los periódicos que se han elegido para llevar a cabo la campaña publicitaria son: Diario El Comercio y el Metrohoy.

En el Diario Comercio se realizará una inserción en $\frac{1}{4}$ página a color solo los días Sábados.

Los anuncios insertados en el Diario Metrohoy consistirán en un cuadro de 5 columnas X 3 módulos de 25.6 x 9.0 cm. los días miércoles y viernes ya que es más conveniente y se puede llegar al público meta, además este diario es gratuito para los clientes.(Ver anexo 20)

4.4.1.1.2. *Televisión*

Dado el elevado costo de la publicidad en este medio, solo se limitara al insertar el anuncio solo el segundo mes de la campaña promocional, en el canal GAMAVISION que tiene mayor audiencia y según el segmento que escogimos será en el horario de 6H00-8H00 de la mañana en el Programa del NOTICIERO NACIONAL PRIMERA EMISION donde se incluirá 2 cuñas de 20 segundos los días de lunes a viernes durante un mes. (Ver anexo 22)

4.4.1.1.3. *Radio*

Se contratara espacios en las siguientes emisoras: Radio Canela Y radio La Otra.

En cuanto a la Radio Canela insertaremos una cuña de 30 segundos de Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 cada 60 min.

Con respecto a La otra insertaremos una cuña de 30 segundos de Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 cada 30 min.

Dado que es la radio de mayor audiencia por el segmento elegido. En total serian 8 cuñas diarias. (Ver anexo 21)

4.4.1.1.4. *Publicidad Exterior*

Realizar un rotulo de la empresa, elaborando una gigantografía a la entrada de la fábrica de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ubicada frente a la carretera Lasso – Latacunga

Colocar unas vallas publicitarias de la empresa en la propiedad de los Bosques de Aglomerados Cotopaxi que esta ubicada en la carretera Lasso sector Chasqui donde existe un control de la policía de esta manera se aportara con publicidad implícita para la empresa.

El medio publicitario que los clientes consideraron importantes en los resultados de la encuesta fueron hojas volantes por ello se entregaran en lugares estratégicos como: ferreterías, distribuidores.

Además en el local de los distribuidores y subdistribuidores colocar el nuevo logo de la empresa ayudara a que los clientes se identifiquen con la nueva identidad corporativa.

4.4.1.1.5. *Obsequios*

Elaborar llaveros que contengan el logo de la empresa y las respectivas direcciones tanto de la planta industrial como la de las oficina central en la Ciudad de Quito.

4.4.1.2. *Fuerzas de Ventas*

La Fuerza de Ventas en la empresa esta formada por el personal encargado de la atención al cliente, que recibe las quejas de cliente por medio de la línea 1800- TABLEROS. Será asimismo la encargada de obsequiar a los clientes los regalos publicitarios.

Al comienzo solo estará una persona a cargo de esta área, pero tras este periodo y analizando el impacto que la campaña haya tenido se planteará si se necesita otra persona.

También se debe tomar en cuenta el personal de temporada que entregara las hojas volantes en los puntos estratégicos para los clientes. Que se asignaran una persona en cada sector de la ciudad: al norte, centro y Sur, respectivamente.

Los objetivos a lograr a través de nuestra Fuerza de Ventas son los siguientes:

Potenciar el conocimiento del producto y de la imagen de la empresa.

Consolidar la lealtad de nuestros clientes, para potenciar la creación de vínculos entre la empresa y los clientes, esto será posible a través de la actitud y la formación de nuestro personal de ventas.

Para la consecución de estos objetivos, se debe contar con un personal que se ajuste a las necesidades de la empresa y a las de los clientes.

Este personal, gracias a su contacto continuo con los clientes, está constantemente informado de las situaciones que forman el entorno de la empresa, precios, competencia, así como de los cambios de actitud de los clientes frente al producto de la empresa.

El personal estará remunerado según el salario establecido en la ley.

4.4.1.3. *Promociones de Venta*

El principal objetivo en la promoción de ventas es conseguir que los clientes potenciales prueben nuestro producto.

En este punto detallaremos las acciones que en este aspecto llevaremos a cabo.

Al inicio de la actividad, se realizara una gira a la fabrica con nuestro segmento meta dividido en dos grupos, donde se entregará un catálogo de productos.

Una vez establecidos en el mercado, se realizara telemarketing para dar a conocer a la empresa vía telefónica por medio de la utilización de la base de datos proporcionada por el distribuidor EDIMCA.

También se programará la elaboración de un catálogo con información de la empresa pero con algo novedoso para el segmento escogido como son los diseños de muebles de cocina, baños, closets, que se entregaran a clientes más asiduos.

4.4.1.4. *Relaciones Públicas*

Como objetivo de las Relaciones Públicas se intentará el mensaje de calidad, variedad, se mantenga, y tener una imagen pública positiva.

Intentaremos que las relaciones con nuestros clientes potenciales, competidores, proveedores, y medios de comunicación sea continua y positiva. En este aspecto se participará en ferias organizadas por el sector maderero en la ciudad de Quito principalmente en el local de la CEMEXPO . En este sentido, dispondremos un stand lo mejor ubicado posible, así como repartiremos folletos, displays o cualquier otro tipo de publicidad de la empresa a clientes potenciales.

Se considera que nuestra actuación en los otros aspectos del mix promocional serán suficientes para mantener una buena imagen en el mercado.

CAPITULO 4: MARKETING MIX

4.3 ESTRATEGIA DE CARTERA DE PRODUCTOS

4.3.1 PRODUCTO

“Es cualquier bien, servicio o idea que se puede ofrecer al mercado para su atención, adquisición, uso, o consumo y que podría satisfacer las necesidades del consumidor. No es únicamente la forma tangible y material.”¹¹⁵

En el caso de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** son los tableros Aglomerados y MDF.

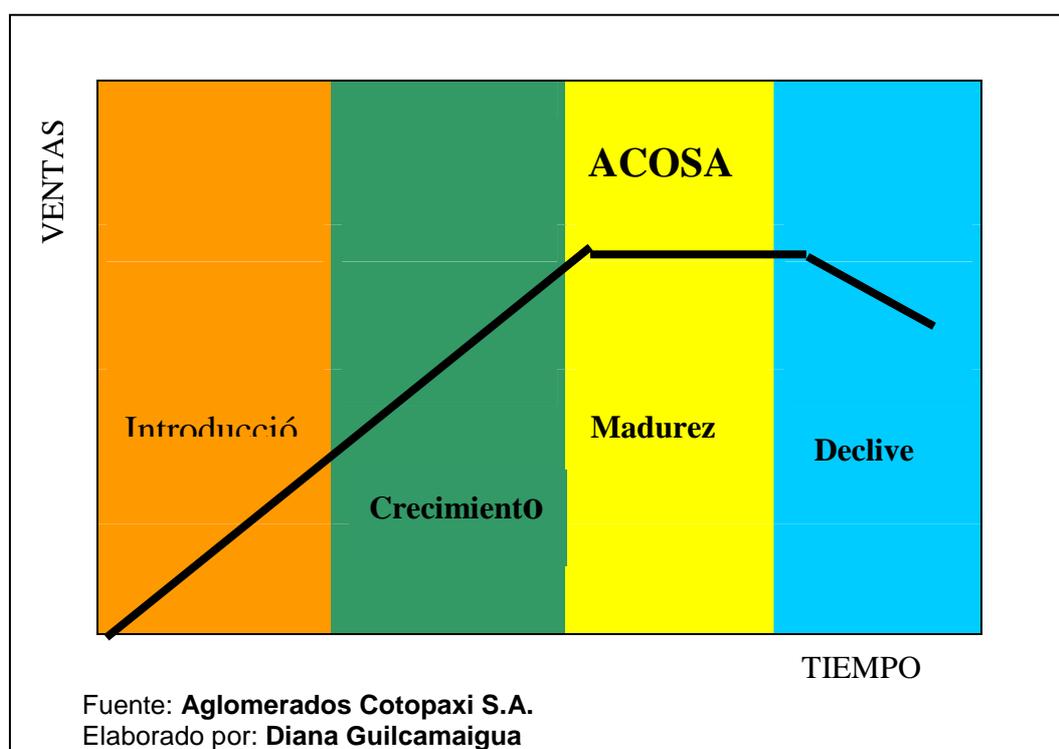
4.3.2 CICLO DE VIDA DE PRODUCTO

El Ciclo de vida de un producto puede influir directamente en la supervivencia de una compañía. El ciclo consta de cuatro etapas:

- **Introducción:** Durante la esta primera etapa, un producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing. Puesto que ya a pasado la etapa de desarrollo, que entre otras cosas, comprende la selección de ideas, la creación del prototipo y las pruebas de mercado.
- **Crecimiento:** Llamada también etapa de aceptación del mercado, crece las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener fuertes ganancias son sumamente atractivas. Sobre todo a causa de la competencia, las utilidades empiezan a disminuir hacia el final de la etapa de crecimiento.

¹¹⁵ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, Pág. 244

- Madurez: En la primera etapa de madurez. Cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias de fabricantes e intermediarios. La causa principal: una intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus nuevos modelos; otras proponen la versión “nueva y mejorada” de su principal marca.
- Declinación: en la generalidad de los productos una etapa de declinación, estimada por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por alguna de las siguientes razones:
 - _ Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
 - _ Desaparece la necesidad del producto, siempre debido al desarrollo de otro producto.
 - _ La gente simplemente se cansa de un producto, de manera que éste desaparece del mercado.”¹¹⁶



¹¹⁶ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, Pág. 301-305

Aglomerados Cotopaxi S.A. se encuentra en el ciclo de Madurez pues las ventas siguen incrementándose, pero con menor rapidez. Con el propósito de diferenciarse, su estrategia será la innovación en los diseños de los tableros; y la versión “nueva y mejorada” de su marca corporativa. De esta manera logrará la conservación de la clientela y el prestigio del producto.

4.3.3 CLASIFICACION DE PRODUCTOS

Los productos y servicios se dividen en dos clases amplias con base en los tipos de consumidores que lo usan: productos de consumo y productos industriales.

4.3.3.1 *Productos de Consumo*

“Producto que un consumidor final adquiere con frecuencia para su consumo personal.

Los productos de consumo incluyen productos de conveniencia, productos de conveniencia, productos de especialidad y productos no buscados.”¹¹⁷

¹¹⁷ Kotler P, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Octava Edición, pág 246

TIPO DE PRODUCTO DE CONSUMO

TIPO DE PRODUCTO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
<i>Producto de Conveniencia</i>	Producto de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de inmediato y con un mínimo de esfuerzo de comparación y compra	Ej: caramelos, refrescos, peines, aspirinas, pequeños artículos de ferretería.
<i>Producto de compra</i>	Producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio, y estilo.	Ej.: Ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles
<i>Producto de especialidad:</i>	Producto de consumo con características únicas, o identificación de marca, por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.	Ej.: Automóviles, artículos de alta fidelidad, máquinas fotográficas y trajes
<i>Producto no buscado</i>	Producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero normalmente no piensa en comprar.	Ej.: Bienes no buscados son los seguros de vida, enciclopedias o lápidas funerarias

4.3.3.2 *Productos Industriales*

Producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento ulterior.

TIPO DE PRODUCTO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Equipo Mayor o Instalaciones	El equipo mayor incluye bienes de capital como máquinas grandes o costosas. La característica que diferencia a las instalaciones de otras categorías de bienes de negocios es que afecta directamente a la escala de operaciones en la producción de bienes y servicios de una organización.	Equipo mayor: Calderos, Maquina Lijadora, Secado, Tamizado, Prensado
Equipo Accesorio o Accesorios de Equipamiento	Comprenden equipo portátil y herramientas, y equipamiento de oficina. Estos tipos de equipos no forman parte de los productos terminados. Tienen vida más corta que la de las instalaciones, pero más larga que la de los accesorios que se utilizan en la explotación.	Accesorios: Herramientas de mano, carretillas elevadoras. Equipamiento: Mesas de oficina, máquinas de escribir
Materias Primas	Los bienes de negocios que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados en cualquier otra forma, excepto si son necesarios para ayudar en el manejo del producto. Bienes que se encuentran en su estado natural, como minerales, suelos y productos del bosque y del mar.	Trozos de Madera, resina, parafina
Componentes	Artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto.	Artículos ya terminados, listos para su ensamble, o productos que necesitan muy poco procesamiento antes de formar parte de algún otro producto.
Materiales Procesados	Se usan directamente en la fabricación de otros productos. A diferencia de las materias primas, han tenido algún procesamiento.	Tableros MDF , Aglomerado, Triplex
Suministros de Operación	Son el equivalente de los bienes de conveniencia en el terreno industrial, y normalmente se compran con un mínimo esfuerzo, búsqueda y valoración de alternativas.	Insecticidas,

Según la clasificación del producto **Aglomerados Cotopaxi S.A.** se encuentra como un Producto Industrial y su subclasificación es la de materiales procesados, pues la madera ha sido procesada para fabricar tableros Aglomerado y MDF para luego ser comercializados para su transformación secundaria; tanto para el sector de la construcción como para los de los muebles.

4.3.4 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

El desarrollo de un producto supone definir los beneficios que el producto debe ofrecer. Estos beneficios se transmiten en los atributos tangibles del producto, como la *calidad, las características* . Este tipo de decisiones son particularmente importantes ya que influyen en las reacciones de los consumidores hacia el producto.



3.6.9.1. Calidad del Producto

Es una de las herramientas de posicionamiento del marketing. La Calidad de los productos es prioritaria para **Aglomerados Cotopaxi S. A.**, por esto trabaja bajo estándares internacionales y garantiza que sus procesos se realizan bajo el Sistema de Gestión de Calidad

de esta forma, se asegura una oferta de alta y repetitiva calidad, al margen de factores internos y externos. Además la empresa ha realizado encuestas de Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de los Tableros Aglomerado y MDF como son :

AGLOMERADO
Calidad general del producto
Resistencia y cohesión interna
En el proceso de corte el tablero se comporta
Calidad de la superficie en tablero crudo
Resistencia del recubrimiento al rayado - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Chapa de Madera
Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
La protección del embalaje es
Marcas e información en los bultos
MDF
Calidad general del producto
Resistencia y cohesión interna
Nivel de pelo después del maquinado comparado con otros tableros
Nivel de desgaste de herramientas comparado con otros tableros
Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)
Calidad de la superficie en tablero crudo
Aspecto del recubrimiento - Papeles
Aspecto del recubrimiento - Chapa de Madera
Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
La protección del embalaje es
Marcas e información en los bultos

3.6.9.2. *Características del Producto*

TABLEROS AGLOMERADO

Acoplac®

Es un **tablero de partículas de madera aglomerada sin recubrimiento** para usos y aplicaciones interiores. Sus superficies lisas, presentación y características homogéneas le permite ser utilizado en muchas obras de carpintería. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto y ser utilizado en la fabricación industrial o artesanal de muebles, instalaciones de interiores, closets, puertas, cielos falsos, parlantes, entre otras aplicaciones.

Pacoplac®

Es un **tablero aglomerado recubierto con papel foil**, el cual le proporciona un acabado que va de acuerdo con las demandas del mundo de la decoración y a un menor costo. El recubrimiento decorativo puede estar en las dos caras o en una sola, en este caso se recubre la trascara con papel balance. Este tablero está recomendado para usarlo en interiores como: divisiones ambientales, tabiquería, muebles y decoración en general.

Se producen desde 4mm hasta 30mm.

Duraplac®

Es un **tablero aglomerado recubierto con papel melamínico decorativo**, el cual está termo-fundido al aglomerado formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Está recomendado para uso en interiores, en superficies de trabajo, muebles de oficina y decoración en general.

Madeplac®

Es un **tablero aglomerado con chapas naturales de maderas finas decorativas** seleccionadas, de procedencia nacional e importada, y unidas entre sí, obteniéndose un tablero finamente terminado, con una superficie pulida, listo para ser barnizado o lacado al natural. Puede ser solicitado a dos caras o a una cara, en este caso se recubre la trascara con una chapilla no decorativa para que actúe como balance. Por su estilo sobrio, elegante y de alta calidad se recomienda utilizarlo como entrepaño en bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

Se producen en espesores desde 7mm. hasta 31mm.

Acoplac RH®

Es un **tablero aglomeradas de partículas de madera sin recubrimiento resistente a la humedad** para usos y aplicaciones en ambientes donde el nivel de humedad es alto y permanente. Cotopaxi Aglomerado RH no debe usarse en exteriores, en contacto directo con la lluvia. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, etc., puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos, muebles de baño y cocina, encofrados y carpintería en general.

Se producen en espesores desde 4mm. hasta 30mm.

Duraplac RH®

Es un **tablero aglomerado Resistente a la Humedad recubierto con melamínico decorativo** el cual está termo-fundido al aglomerado formando un tablero compacto de superficie homogénea con resistencia a la absorción y abrasión. Recomendado para usarlo en la construcción de muebles de oficina, cocina, baño y decoración en general.

TABLEROS MDF

Fibraplac®

Es un **tablero MDF sin recubrimiento** que se caracteriza por su composición homogénea a través de todo el espesor, tiene una superficie suave y sin imperfecciones, a esto se suman resistencia y estabilidad, características que lo convierten en un producto que no sufre deformaciones. Este tablero es fácil de trabajar, tiene un alto rendimiento en superficies y cantos, y puede utilizarse herramientas y máquinas tradicionales, es un tablero ideal en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto o lo que su imaginación le dicte.

Durafibra®

Es un **tablero MDF** que no requiere de acabados porque viene **recubierto con melamínico decorativo**, el cual está termo-fundido formando un tablero compacto de superficie homogénea con gran resistencia a la absorción y abrasión. Está recomendado para uso interior en superficies de trabajo, muebles de oficina, de cocina y decoración en general.

Madefibra®

Es un **tablero MDF enchapado con chapas naturales de maderas** finas y decorativas, nativas e importadas. El recubrimiento decorativo puede ser barnizado, lacado al natural y puede ser solicitado a dos caras o a una cara, en este caso, se recubre la trasera con una chapa no decorativa para que actúe como balance. Por su estilo sobrio, elegante y de alta calidad se recomienda utilizarlo como entrepaño de bibliotecas, puertas, muebles y decoración en general.

Fibralight®

Es un **tablero MDF liviano sin recubrimiento** que se caracteriza por su menor densidad, tiene una superficie suave y sin imperfecciones, a esto se suman resistencia y estabilidad, características que lo convierten en un producto que no sufre deformaciones. Es un tablero fácil de manipular y trabajar, tiene un alto rendimiento en superficies y cantos, y puede utilizarse herramientas y máquinas tradicionales, es un tablero ideal en la fabricación de muebles y trabajos de carpintería en general. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, recubierto o lo que su imaginación le dicte.

Fibraplac RH®

Es un **tablero MDF sin recubrimiento resistente a la humedad** para usos y aplicaciones interiores pero en ambientes donde el nivel de humedad es permanente y alto. Fibraplac RH no debe usarse en exteriores, en contacto directo con la lluvia. Viene lijado por ambas caras y está listo para ser pintado, lacado, etc. y puede ser utilizado en la construcción de tabiquería, revestimientos y carpintería en general.

4.3.5 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

La finalidad de una empresa es satisfacer a los consumidores y, al hacerlo, obtener una ganancia. Para ello las estrategias de producto implica: estrategias de innovación, de marca, etiqueta, branding.

4.3.5.1 Estrategias de Innovación

- Mejorar la página Web: [www. Cotopaxi..com.ec](http://www.Cotopaxi.com.ec) de la organización, en la cual conste los productos y servicios que oferta la empresa con su respectiva marca corporativa y marcas de Productos. (Ver anexo 23)

- Para un mejor servicio al cliente se implementará la línea 1800- TABLEROS donde se receptaran quejas de los clientes con respecto a las características del tablero.
- El valor agregado que **COTOPAXI (ACOSA)** otorgará calendarios hechos con tableros aglomerado, con el propósito de que el cliente a más de conservarlo como un elemento decorativo en su oficina o lugar de trabajo, aportara con publicidad implícita para la empresa.
- Realizar catálogos que identifiquen la oferta de Productos y sus respectivos usos para los clientes industriales actuales.

4.3.5.2 *Estrategias de Marca*

- La marca corporativa de la empresa ahora es COTOPAXI (ACOSA) y en tarjetas de presentación y elementos publicitarios (dípticos, trípticos, hojas volantes, entre otros) se colocará en su anverso lo siguiente:

El logo , la dirección, slogan y el correo respectivo.

4.3.5.3 *Estrategias de Etiqueta*

Según el resultado de la encuesta que se realizo en relación con la calidad del producto y con respecto al embalaje y a la marca o información en los bultos, la mayoría no aplica a esta pregunta ya que este solamente aplica cuando el producto es de exportación, donde el embalaje y la identificación de las tarimas se realiza de acuerdo a los requerimientos del cliente, considerando los medios de transporte, distancias y regulaciones, precautelando siempre la calidad del producto.

Sin embargo se ha visto la necesidad de colocar una etiqueta (sticker) en cada tablero donde conste el logo de la empresa, la dirección, slogan y el correo respectivo.

4.3.5.4 *Branding*

Branding es la identificación que mantiene un producto mediante un nombre, un símbolo o un diseño al que los consumidores asocian pensamientos, ideas, mitos o sensaciones que van más allá del valor intrínseco de los bienes y servicios. Tal identificación representa uno de los activos no tangibles más importantes que tiene la organización para seducir a los consumidores.

ACTUAL



PROPUESTA



La propuesta para la empresa a implantarse para su nueva imagen será la del color anaranjado junto con el verde y con la imagen de árbol de pino

La gama de colores y fuente a los que responde la imagen proviene del siguiente estudio:

Color Café

Conjuga el color de la tierra donde se siembra miles de plantas de pinus radiata.

Color Verde

Significa vida y eso es lo que proporciona el árbol que conjuntamente son los bosques y por ende son los pulmones de la tierra. Además ayuda a combatir el calentamiento global por la captación de dióxido de carbono.

4.4 ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

La Estrategia de Precio, es el proceso de concepción y planificación global de los cambios a realizar en las políticas de precios y generan planes operativos precisos a realizar en el mercado.

4.2.1. MÉTODOS PARA FIJACIÓN DE PRECIOS

“Método del costo total: Consiste en considerar primero los diferentes rubros individuales del costo corriente, sumarlos y al resultado adicionarle el porcentaje de utilidad o ganancia que la empresa ha fijado.

Método de márgenes flexibles: Este método se basa en los mismos costos totales, guía para fijar un límite inferior por debajo del cual no puede descender los precios y que se convierte a la vez en un punto de referencia para aplicar márgenes flexibles de utilidad.

Métodos de precios según las condiciones del mercado: En este método la fijación del precio no implica un cálculo de los costos la cual no quiere decir que se ignoren. En este método se atribuye considerable atención a la competencia y a los precios que la gente está dispuesta a pagar. Generalmente se aplica este método en aquellos casos en donde resulta bastante difícil determinar los costos.

Los márgenes de utilidad no tienen mucha importancia en vista de la inseguridad de los costos.”⁶³

4.4.2. **POLÍTICA DE PRECIO**

La política de fijación de precios es una filosofía que sirve de guía para influir y determinar decisiones de fijación de precios. Estas políticas facilitan enfoques para lograr los objetivos de fijación de precios y de esta forma, son un elemento importante en el desarrollo de la estrategia de marketing global.

La empresa **Aglomerados Cotopaxi S.A.** fija sus precios de acuerdo al método de márgenes flexibles de utilidad, sin embargo la empresa Edimca comercializa el producto con un precio que le permite obtener una utilidad bruta del 30% del producto. Además Aglomerados Cotopaxi S.A. ofrece la facilidad de Pago, con respecto al Tablero Aglomerado el plazo de pago es de 45 días y con relación al tablero MDF es de 60 días.

4.2.5 **PRECIOS DE MERCADO**

Los Precios existentes en el mercado tomando como referencia: el tablero Aglomerado melamínico en color blanco de 15 mm. fluctúan entre \$ 37, \$ 40 y \$ 42

⁶³ <http://members.tripod.com/~MichelT/curmerc/Unidad7.htm>

Mientras que el tablero de las mismas características Edimca como distribuidor lo comercializa a \$46.

Con respecto al tablero MDF en crudo de 9 mm que en su mayoría son productos importados los precios fluctúan entre \$26, y \$28 Mientras que el tablero de las mismas características Edimca lo comercializa a \$22.43.

Podemos determinar que los precios de la empresa con respecto al tablero aglomerado son un poco altos comparado con la competencia mientras que con el tablero MDF los precios son bajos ya que la competencia importa este tablero.

4.2.6 ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se recomienda para la estrategia en el cálculo de precios, hacer un análisis que tome en cuenta el punto de vista de los costos de la empresa, de la demanda y de la competencia. De acuerdo a la información del target de nuestro segmento meta se debe tomar en cuenta la sensibilidad que éste tiene frente al precio. Por lo tanto las condiciones de venta con respecto al tablero Aglomerado debe ser de 60 días plazo ya que esto implicaría mayor facilidad de pago y además proporcionar descuentos por productos que tiene altas existencias y por ende se podría disminuir el precio de esta línea de producto y dar una imagen que tanto el tablero MDF y Aglomerado tienen precios convenientes. Para lograr esto se debe realizar una encuesta para determinar si estamos alcanzando con este objetivo.

4.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del mercado de forma que se facilite y estimule la adquisición por el consumidor.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado desde la producción hasta el consumo.

Elección del canal de distribución en base a 3 criterios:

- 1· Coste.
- 2· Control.
- 3· Adaptación a los cambios del entorno.

Las decisiones sobre distribución suelen ser a largo plazo y entre múltiples alternativas.

Factores condicionantes de los canales de distribución:

- Características del mercado
- Características del producto
- Características de los intermediarios
- Competencia
- Los objetivos de la estrategia comercial
- Recursos disponibles
- limitaciones legales

Aglomerados Cotopaxi S.A. utiliza como único canal de distribución a EDIMCA y a la vez éste tiene 17 sucursales y 200 distribuidores para llegar a los clientes industriales

La empresa se encarga de entregar el producto al Centro de Distribución de Edimca y éste a su vez a sus sucursales, cada cual asume los respectivos gastos de transporte.

Para la determinación de la estrategia se debe tomar en cuenta los altos costos que involucraría que la empresa maneje su propia red de distribución, por ello lo mejor que se puede plantear según el

estudio de mercado sobre Logística, (Ver anexos 15, 16, 17) es mejorar el servicio y la logística de la empresa , de esta manera se puede satisfacer las necesidades del Distribuidor y por ende del cliente industrial.

4.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

Es un conjunto de actividades que trata de comunicar los beneficios que comporta el producto y persuadir al mercado objetivo.

Actualmente **Aglomerados Cotopaxi S.A.** publicita sus productos y servicios a través de sus clientes, los cuales acuden a la empresa y al canal de distribución a quienes se les entregan tres artículos publicitarios: tarjeta de presentación, trípticos, calendarios.

Por lo tanto los instrumentos que se van a utilizar en la campaña promocional para la empresa COTOPAXI serán:

INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN:

- Publicidad.
- Fuerzas de Ventas
- Relaciones públicas
- Promoción de ventas

4.4.2. PROGRAMA DE ACCIONES PROMOCIONALES

4.4.2.1. Publicidad

El objetivo de la publicidad es crear un nuevo concepto de la imagen de la empresa para ello se valdrá del mensaje que se difundirá por diversos canales para explicar las características del producto y de la imagen de la empresa.

Para captar la atención del público objetivo que son los artesanos que trabajan en la construcción de muebles y afines, regularmente con tableros de aglomerado, MDF, triplex y/o madera sólida. Han comprado la marca de la empresa en los últimos dos meses y consideran que los productos tienen una calidad superior; se ha desarrollado un Programa Publicitario concentrado al principio para dar a conocer el nuevo concepto de marca y una publicidad intermitente que sirve de recuerdo a los consumidores después de la primera fase.

Consecuentemente la corriente de creación publicitaria que se puede emplear es la de valores permanentes. Así podríamos incluir en la publicidad valores tales como calidad, variedad, etc. Según la promesa de valor propuesta en el capítulo anterior sería algo parecido a “ Adquiera tableros que hacen más fácil y eficiente su trabajo”.

Para obtener esta imagen se centrará en los siguientes medios: prensa, radio, publicidad exterior, obsequios.

4.4.1.1.6. Prensa

Los periódicos que se han elegido para llevar a cabo la campaña publicitaria son: Diario El Comercio y el Metrohoy.

En el Diario Comercio se realizará una inserción en $\frac{1}{4}$ página a color solo los días Sábados.

Los anuncios insertados en el Diario Metrohoy consistirán en un cuadro de 5 columnas X 3 módulos de 25.6 x 9.0 cm. los días miércoles y viernes ya que es más conveniente y se puede llegar al público meta, además este diario es gratuito para los clientes.(Ver anexo 20)

4.4.1.1.7. *Televisión*

Dado el elevado costo de la publicidad en este medio, solo se limitara al insertar el anuncio solo el segundo mes de la campaña promocional, en el canal GAMAVISION que tiene mayor audiencia y según el segmento que escogimos será en el horario de 6H00-8H00 de la mañana en el Programa del NOTICIERO NACIONAL PRIMERA EMISION donde se incluirá 2 cuñas de 20 segundos los días de lunes a viernes durante un mes. (Ver anexo 22)

4.4.1.1.8. *Radio*

Se contratara espacios en las siguientes emisoras: Radio Canela Y radio La Otra.

En cuanto a la Radio Canela insertaremos una cuña de 30 segundos de Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 cada 60 min.

Con respecto a La otra insertaremos una cuña de 30 segundos de Lunes a Viernes de 10.00 a 12.00 y de 18.00 a 20.00 cada 30 min. Dado que es la radio de mayor audiencia por el segmento elegido. En total serian 8 cuñas diarias. (Ver anexo 21)

4.4.1.1.9. *Publicidad Exterior*

Realizar un rotulo de la empresa, elaborando una gigantografía a la entrada de la fábrica de **Aglomerados Cotopaxi S.A.** ubicada frente a la carretera Lasso – Latacunga

Colocar unas vallas publicitarias de la empresa en la propiedad de los Bosques de Aglomerados Cotopaxi que esta ubicada en la carretera Lasso sector Chasqui donde existe un control de la policía de esta manera se aportara con publicidad implícita para la empresa.

El medio publicitario que los clientes consideraron importantes en los resultados de la encuesta fueron hojas volantes por ello se entregaran en lugares estratégicos como: ferreterías, distribuidores.

Además en el local de los distribuidores y subdistribuidores colocar el nuevo logo de la empresa ayudara a que los clientes se identifiquen con la nueva identidad corporativa.

4.4.1.1.10. Obsequios

Elaborar llaveros que contengan el logo de la empresa y las respectivas direcciones tanto de la planta industrial como la de las oficina central en la Ciudad de Quito.

4.4.2.2. Fuerzas de Ventas

La Fuerza de Ventas en la empresa esta formada por el personal encargado de la atención al cliente, que recibe las quejas de cliente por medio de la línea 1800- TABLEROS. Será asimismo la encargada de obsequiar a los clientes los regalos publicitarios.

Al comienzo solo estará una persona a cargo de esta área, pero tras este periodo y analizando el impacto que la campaña haya tenido se planteará si se necesita otra persona.

También se debe tomar en cuenta el personal de temporada que entregara las hojas volantes en los puntos estratégicos para los clientes. Que se asignaran una persona en cada sector de la ciudad: al norte, centro y Sur, respectivamente.

Los objetivos a lograr a través de nuestra Fuerza de Ventas son los siguientes:

Potenciar el conocimiento del producto y de la imagen de la empresa.

Consolidar la lealtad de nuestros clientes, para potenciar la creación de vínculos entre la empresa y los clientes, esto será posible a través de la actitud y la formación de nuestro personal de ventas.

Para la consecución de estos objetivos, se debe contar con un personal que se ajuste a las necesidades de la empresa y a las de los clientes.

Este personal, gracias a su contacto continuo con los clientes, está constantemente informado de las situaciones que forman el entorno de la empresa, precios, competencia, así como de los cambios de actitud de los clientes frente al producto de la empresa.

El personal estará remunerado según el salario establecido en la ley.

4.4.2.3. *Promociones de Venta*

El principal objetivo en la promoción de ventas es conseguir que los clientes potenciales prueben nuestro producto.

En este punto detallaremos las acciones que en este aspecto llevaremos a cabo.

Al inicio de la actividad, se realizara una gira a la fabrica con nuestro segmento meta dividido en dos grupos, donde se entregará un catálogo de productos.

Una vez establecidos en el mercado, se realizara telemarketing para dar a conocer a la empresa vía telefónica por medio de la utilización de la base de datos proporcionada por el distribuidor EDIMCA.

También se programará la elaboración de un catálogo con información de la empresa pero con algo novedoso para el segmento escogido como son los diseños de muebles de cocina, baños, closets, que se entregaran a clientes más asiduos.

4.4.2.4. *Relaciones Públicas*

Como objetivo de las Relaciones Públicas se intentará el mensaje de calidad, variedad, se mantenga, y tener una imagen pública positiva.

Intentaremos que las relaciones con nuestros clientes potenciales, competidores, proveedores, y medios de comunicación sea continua y positiva. En este aspecto se participará en ferias organizadas por el sector maderero en la ciudad de Quito principalmente en el local de la CEMEXPO . En este sentido, dispondremos un stand lo mejor ubicado posible, así como repartiremos folletos, displays o cualquier otro tipo de publicidad de la empresa a clientes potenciales.

Se considera que nuestra actuación en los otros aspectos del mix promocional serán suficientes para mantener una buena imagen en el mercado.

CAPITULO 5: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1. FLUJO DE INFORMACION

El Flujo de información que se da en la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. esta dado de la siguiente manera:

El Comité Ejecutivo se reúne todos los días Lunes a las 9 de la mañana en la cual se informa del cumplimiento de todas las actividades y de los objetivos de todos los departamentos.

A la vez los jefes departamentales comunican a las personas que integran su grupo de trabajo las decisiones adoptadas y de esta manera el flujo de información se da de manera vertical.

5.2. TIPOS DE CONTROL

5.2.1. ESTRATÉGICO

El sistema de control estratégico, es aquel que permite controlar el cumplimiento de programas estratégicos en un determinado tiempo y con un control constante de los recursos. En ACOSA este tipo de control lo realizan las áreas Administrativas y Financiera para determinar si existen recursos para mejorar o iniciar nuevos negocios estratégicos para la empresa.

5.2.2. ESTRUCTURAL

El Sistema de Control Estructural es aquel que permite a las Instituciones a dar seguimiento y Control de forma jerárquica.

ACOSA realiza este tipo de control, ya que en cada reunión del Comité Ejecutivo se hace un análisis de las metas alcanzadas de cada una de las áreas y por ende de los subordinados.

5.3. PRESUPUESTO DE APOYO DE MARKETING

Los valores a detallarse en el presupuesto de las diferentes estrategias que componen la mezcla de mercadotecnia se encuentran proyectadas y evaluadas para un año de gestión.

Para ejecutar el Plan de Apoyo de Marketing en la empresa **Cotopaxi (ACOSA)** se requieren de 23.904,60 USD de los cuales el 13.21% constituyen las estrategias de Producto del total de la inversión dentro de estas se encuentran los siguientes valores: Catálogos 800.00 USD, calendarios 1,500.00 USD y el rediseño de la página Web 595.00 USD. y la línea 263.60 USD. , costos totales que ascienden a 3.158,60 USD.

Al enfocarse en las estrategias de Precio su presupuesto asciende a 600.00 USD los cuales representan el 2.51 % del presupuesto la cual facilitará la elaboración de una investigación de mercados a los clientes industriales y de esta manera rectificar, incorporar o excluir servicios o productos ligados a gustos y preferencias del consumidor; investigación que se realizará en períodos semestrales .

En Promoción y Publicidad la realización de las diversas estrategias se valoran en 19,126.00 USD los cuales representan el 80 %, presupuesto que beneficiará a la empresa en su posicionamiento de la marca e imagen de la empresa que estimulara la demanda del producto.

En la Estrategia de Distribución se realizará un mejoramiento del plan de Logística de la empresa que estará a cargo del área de Cadena de Suministro, de Marketing y Despacho de Productos.

Finalmente en la Estrategia de Fuerza de Ventas es el costo de la capacitación de la persona que esta a cargo del área de servicio al cliente y del promotor de ventas.

Para el cumplimiento de las estrategias del marketing mix se deberá destinar una cantidad anual para el desarrollo de las mismas, anteriormente se ha calculado el presupuesto del primer año de la campaña promocional, se supone que los próximos años, el presupuesto será más bajo, ya que no tendremos que hacer frente a los costos de reposicionamiento de la imagen y marca de la empresa.

Pero es posible que debamos contrarrestar algún tipo de campaña de la competencia, desmentir algún tipo de mala información por lo que se ha decidido destinar a este fin el 0.1% de las ventas anuales que como referencia es el valor de 29'660.000 de dólares. Lo que equivale 29.660 dólares que serán destinados a los gastos de venta.

RESUMEN FINANCIERO DE AGLOMERADOS COTOPAXI	
Activos	31'000.000,00
Pasivos	14'000.000,00
Patrimonio	17'000.000,00
Ventas	29'660.000,00
Utilidad el Ejercicio	2'000.000,00

Se concluye que es rentable asignar un porcentaje a los gastos de venta ya que en la empresa es necesario e importante este rubro.

5.4 SISTEMA DE MONITOREO Y RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN

Los planes de marketing tienen que ser monitoreados y controlados de manera continua, de ahí que se debe establecer los sistemas de monitoreo que nos permitan la retroalimentación de los planes establecidos.

A continuación se presenta un esquema de evaluación que permite revisar de forma periódica los avances y resultados del plan.

5.4.1 SISTEMAS DE CONTROL

5.4.1.1 Control del Plan Permanente

Este control se realizará a través del alcance de los Objetivos de ventas, participación de mercado.

Para ello se debe establecer indicadores de desempeño que contribuya a la valoración y medición de los objetivos planteados.

Los resultados de este ayudaran a la toma de decisiones futuras las cuales estarán a cargo del Comité Ejecutivo.

En consecuencia es necesario considerar las siguientes indicadores:

$$\text{Volumen de Ventas} = \frac{\% \text{ Actual}}{\% \text{ Pr oyectado}}$$

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Grado de Satisfacción Actual}}{\text{Grado Satisfacción Pr oyectado}}$$

$$\text{Participación de Mercado Aglomerad} = \frac{\text{Participación Mercado Actual}}{\text{Participación Mercado Pr oyectado}}$$

$$\text{Participación de Mercado MDF} = \frac{\text{Participación Mercado Actual}}{\text{Participación Mercado Pr oyectado}}$$

$$\text{Tasas de Retención} = \frac{N^{\text{a}} \text{ de Clientes Al Final Del Periodo}}{N^{\text{a}} \text{ de Clientes Al Comienzo Del Periodo}}$$

$$\text{Tasa de Fidelización} = \frac{N^{\text{a}} \text{ de Clientes Satisfechos}}{N^{\text{a}} \text{ de Clientes}}$$

Se deberán valorar tres posibles vías:

- Si existiese una desviación inferior al 10% sobre los objetivos marcados, habrá que controlar los siguientes meses como precaución.
- Si existiese una desviación superior al 10% sobre los objetivos marcados, observaremos si al mes siguiente sigue esa tendencia y si fuera así desarrollar acciones alternativas para compensar el desfase.
- Si existiese una desviación superior al 25% sobre los objetivos marcados, deberíamos analizar inmediatamente todo el plan, y posiblemente desarrollar un nuevo plan de emergencia y seguir con él hasta el final del ejercicio.

Si se llegara a realizar un plan de emergencia podríamos seguir los siguientes pasos:

- Identificar los puntos sensibles y las zonas de peligro
- Poner en marcha con anterioridad, un sistema de vigilancia y señales de alarma basado en la medida de lo posible en indicadores.
- Adoptar este procedimiento para los riesgos importantes.

También se realizara un control de la Satisfacción del cliente, para ello se realizaran dos veces al año encuestas que permitan visualizar el grado de inconformidad respecto a la calidad del producto según el formato en el Anexo N° 11.

Además contamos con la información recogida del call center a través de la línea 1-800 TABLEROS, lo cual nos permite conocer

las necesidades y gustos del cliente y de este modo buscar la manera de solucionarlos.

De esta manera se verificará si se están cumpliendo los objetivos planteados en este proyecto y además proporcionara la información necesaria para retroalimentar el proyecto y por lo tanto la toma de decisiones pertinentes.

5.4.1.2. *Control Estratégico*

Dado que lo importante del plan es medir el cumplimiento del principal objetivo del proyecto, como es el reposicionamiento de la marca e imagen de la empresa; es necesario evaluar los planes promocionales y medir periódicamente los resultados del plan publicitario con el presupuesto establecido.

Para ello se debe establecer un control estricto con respecto a los horarios y fechas establecidas para las cuñas televisivas, radiales y escritas.

Además se debe medir la eficacia de la campaña a través de un indicador llamado **G.R.P.**, que es el número de impactos o exposiciones que se pueden obtener con un conjunto de soportes en un plan de medios en tanto por cien sobre la población objetivo total.

Rating = cobertura, parte de universo que es audiencia.

Rating x número de inserciones = GRP indicador ponderado.

Nº de impactos total / población objetivo total = GRP

Presupuesto total / presupuesto de cada medio = coste GRP

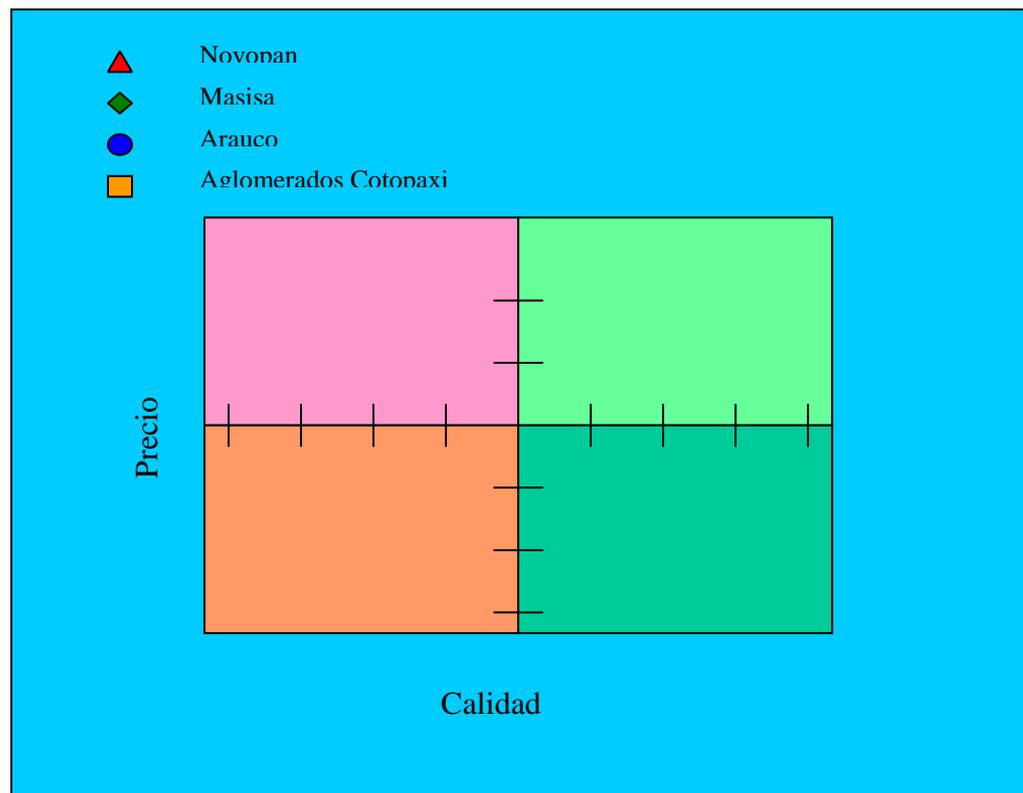
	RADIO	PRENSA	TELEVISIÓN
GRP'S			
COSTE GRP.			

Este control lo realiza el jefe de marketing, para determinar si se están cumpliendo los objetivos planteados en el plan promocional.

Además una manera de medir el posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia es la elaboración de un mapeo perceptual, donde se ha considerado cuatro características o pilares que dan competitividad a los productos, estos pilares son:

Calidad, Variedad, Precio y Servicio

La comparación de estas características debe ser realizada con los mayores competidores de tableros siendo las empresas escogidas Novopan, Masisa y Arauco.



encuestas de Satisfacción.

Igualmente se prevén controles propios del contacto con el medio ambiente y factores externos a las variables del marketing, tales como, inflación, estallido social, factores legales, económicos, ambientales etc. imprevisible desde la fecha de implantación. Las cuales estarán a cargo de la alta gerencia.

5.4.1.3. *Plan de Contingencias*

A medida que se va implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc..

Esto implica que se debe corregir el Plan de Marketing según convenga.

El Plan de Marketing no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación por ello es importante establecer un ***plan de contingencias*** para cada posible situación nueva.

El objetivo a través de este plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia de la compañía, ante eventos que pongan en peligro su existencia.

También proteger y conservar los activos de la empresa, de riesgos, desastres naturales o actos mal intencionados.

Así como también reducir la probabilidad de las pérdidas, a un mínimo de nivel aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación.

Por ello las zonas vulnerables de la empresa son:

TIPO DE RIESGOS	FACTOR DE RIESGO
La erupción del Volcán Cotopaxi	Muy Alto
Incendio en las propiedades de la empresa	Alto
Incremento considerable de las Importaciones de los competidores	Medio
Incremento del Precio de la Materia Prima	Medio
Avería de las maquinarias y equipos.	Medio

Accidentes de Trabajo	Medio
Pérdida del sistema informático de la empresa	Bajo
Huelga de Trabajadores	Muy bajo
Paralización de las carreteras	Medio

Para las mismas existen los siguientes procedimientos de vigilancia:

- Buscar tierras fuera del área de peligro que no están siendo explotadas, para ello se debe ejecutar proyectos forestales, en tierras de terceros y bajo convenios de adhesión a un Fideicomiso Mercantil de Administración y Garantía para que, a través de una fiduciaria de prestigio, mantenga la titularidad jurídica y proteja los bienes inmuebles y capital de sus constituyentes(propietarios).
- Establecer un plan contra incendios que permita controlar la propagación del fuego en los bosques que son propiedad de la empresa.
- Cumplimiento cuidadoso de las normas de seguridad en lo relacionado con el manejo y almacenamiento de combustibles y adecuado mantenimiento de instalaciones eléctricas.
- Solicitar medidas de salvaguardia según lo estipulado por la Organización Mundial del Comercio para hacer frente a las importaciones inmoderadas de la competencia.

- Contar con un personal de mantenimiento especializado para detectar errores en las máquinas y contar con un plan de prevención.
- Contar con un stock de repuestos de las principales máquinas o equipos con tendencia a averiarse.
- Tener proveedores que se ajusten a las necesidades de la empresa en caso de presentarse situaciones emergentes.
- Cumplimiento cuidadoso de las normas de seguridad. Señalización clara que avise al personal y a la comunidad del tipo de riesgo al que se someten. Señalización con cintas reflectivas, mallas y barreras, en los sitios de más posibilidades de accidente.
- Cumplir con rigurosidad las normas de trabajo establecidas por la legislación. Garantizar buenas condiciones físicas y psicológicas en el trabajo. Mantener una buena comunicación entre los trabajadores y la gerencia.

Los responsables en caso de presentarse situaciones emergentes son:

- Gerencia General
- Jefe de cada Área asignada
- Departamento Médico de la empresa
- Brigadas contra incendios

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Las fuerzas importantes para la empresa COTOPAXI (ACOSA) son: Lideran el mercado de productos de madera los cuales son de buena calidad, Cuentan con el recurso tecnológico de punta, Tienen muchos clientes fieles.
- Las debilidades mayores son la insuficiente información acerca de los clientes y del Mercado, las practicas de motivación al personal son insuficientes y el Abastecimiento de madera es inseguro.
- Las oportunidades que ofrece a la industria son: Incremento de la demanda de las viviendas, Poder Participar en proyectos promovidos por el Gobierno y un sistema económico favorable.
- Las amenazas importantes para el Sector Maderero son. No existe en Ecuador una política que fomente e incentive la investigación y desarrollo en el sector forestal, Entorno Ambiental- Legal es cada vez más exigente, Bosques y Tierras expuestos a riesgos naturales / provocados (incendios, erupción volcán Cotopaxi.)
- Según los resultados de la Investigación de Mercados se determino que nuestro Mercado Objetivo “Son artesanos que trabajan en la construcción de muebles y afines, regularmente con tableros de aglomerado, MDF, triplex y/o madera sólida. Compran más de 3 a 4 tableros por compra y lo hacen por lo menos una ves cada dos meses. Han comprado nuestra marca

en los últimos dos meses y consideran que nuestros productos tienen una calidad superior”

- Para retener a los clientes actuales la empresa adoptará una estrategia de diferenciación en su producto al posicionar a la organización se creará una imagen en su producto y servicio estableciendo una ventaja diferencial permitiendo lealtad de los clientes actuales y potenciales hacia la empresa.
- La estrategia de marca que adoptara la empresa será la Marca Combinada *donde la marca corporativa será el aval de garantía*, las marcas de los productos serán referencia del beneficio específico que brindan y es la combinación que se produce entre ambas la que genera la propuesta de valor para el mercado
- Para ejecutar el Plan de Apoyo de Marketing en la empresa **Cotopaxi (ACOSA)** se requieren de 23.904,60 USD de los cuales el 13.21% constituyen las estrategias de Producto, para las estrategias de Precio asciende a 600.00 USD los cuales representan el 2.51 % del presupuesto, en Promoción y Publicidad la realización de las diversas estrategias se encuentra en 19,126.00 USD los cuales representan el 80 % del presupuesto, y finalmente en la Estrategia de Personal cuyo monto asciende a 650.00 USD
- Para el control y la retroalimentación de los resultados del plan se establecieron indicadores de desempeño que contribuya a la valoración y medición de los objetivos planteados. También se realizara un control del cumplimiento del plan promocional. Además se diseño un mapeo perceptual que se realizara con el

objetivo de medir el posicionamiento de la empresa con respecto a la competencia.

- Igualmente se prevén controles propios del contacto con el medio ambiente y factores externos a las variables del marketing, tales como, inflación, estallido social, factores legales, económicos, ambientales etc. imprevisible desde la fecha de implantación. Las cuales estarán a cargo de la alta gerencia.
- Se estableció un ***plan de contingencias*** para cada posible situación nueva, con el fin de asegurar la capacidad de supervivencia de la compañía, ante [eventos](#) que pongan en peligro su existencia.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a **COTOPAXI (ACOSA)** la implementación del presente Plan de Marketing para su posicionamiento, ya que con ello garantizará el cumplimiento de sus metas y objetivos presentes y futuros.
- Es recomendable la capacitación continua del Área de Marketing ya que es una área nueva para la empresa y por lo tanto se necesita el apoyo y contribución de todo el personal
- Se recomienda la estructuración del Sistema de Información de mercado el cual permitirá tomar decisiones acertadas para el beneficio de la empresa.
- Se recomienda acelerar la implementación de Gestión por Procesos donde el involucramiento del personal sea fundamental para la puesta en marcha del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrosio V, Plan de Marketing paso a paso, Bogotá , Editorial Pearson Education
- Bush R. Investigación de Mercados, Madrid, Paraninfo
- Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición
- Hernández C, El plan de Marketing estratégico, México, McGraw-Hill Interamericana
- Cohen William, El plan de Marketing, 1993, Barcelona , Ediciones Deusto S.A
- Iniesta L, Master de marketing: todo cuanto hay que saber sobre el marketing estratégico, táctico y operativo, Barcelona, Gestión 2000
- Kotler P, Fundamentos de Mercadotecnia, México, Prentice Hall Hispanoamericana
- Luther W, El plan de Mercadeo: como prepararlo y ponerlo en marcha, Bogotá, Grupo Editorial Norma
- Moreno J, El plan de mercadotecnia dentro del proceso de mercadeo, México, Instituto Superior de Estudios Comerciales
- Naresh Malhotra, Investigación de Mercados un enfoque Práctico
- Parmelee D, La preparación del plan de marketing, Barcelona, Gestión 2000
- Sainz J, El plan de marketing en la practica, Madrid,
- Stanton W, Fundamentos de Marketing, Barcelona, Interamericana Editores
- Taylor A. Planeación en Mercadeo. (1997). Prentice Hall. México.
- Trout J. (1986) Posicionamiento. McGraw Hill
- Apuntes de Administración Estratégica del Ing. Giovanni de Ambrosio
- www.sicca.gov.ec.com
- www.monografias.com
- www.bce.com
- www.gov.ec.com
- www.cotopaxi.com.ec.

ANEXOS

- ANEXO 1. Mapa del sector Maderero del Ecuador
- ANEXO 2. Proceso Productivo del tablero aglomerado
- ANEXO 3. Proceso Productivo del Tablero MDF
- ANEXO 4. Análisis Externo - Evaluación de Oportunidades
- ANEXO 5. Análisis Externo - Evaluación de Amenazas
- ANEXO 6. Análisis Interno - Evaluación de Fortalezas
- ANEXO 7. Análisis Interno - Evaluación de Debilidades
- ANEXO 8. Posición Financiera de Aglomerados Cotopaxi S.A.
- ANEXO 9. Base de Datos de Clientes de Edimca
- ANEXO 10. Participación de la Canasta de Productos de ACOSA
- ANEXO 11. Encuesta de Satisfacción del cliente
- ANEXO 12. Tabulación de Encuesta de Satisfacción del Cliente
- ANEXO 13. Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente
- ANEXO 14. Gráficos de Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente
- ANEXO 15. Encuesta de Servicio y Logística
- ANEXO 16. Resultados de Encuesta de Satisfacción del Servicio y Logística Transformadores
- ANEXO 17. Resultados de Encuesta de Satisfacción del Servicio Y Logística Distribuidores
- ANEXO 18. Hipótesis de Volumen de Ventas
- ANEXO 19. Dimensiones y Espesores de Productos
- ANEXO 20. Costos de Publicidad de Prensa
- ANEXO 21. Costos de Publicidad de Radio
- ANEXO 22. Costos de Publicidad de Televisión
- ANEXO 23. Costos de Publicidad de Internet