

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
ESPE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN MERCADOTECNIA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
ACOSA A NIVEL NACIONAL”**

AUTOR: DIANA LUCIA ANDRADE CHECA

DIRECTOR: ING. MARCO PAZOS, MBA

CODIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MBA

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008



AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, que me entrego los instrumentos necesarios para enfrentarme al mundo; otorgándome a través de los docentes los conocimientos para ser una PROFESIONAL que apoye positivamente al sector productivo del país y a la nación en general.

A Aglomerados Cotopaxi S.A., en especial al área de Marketing y a las Direcciones que la integran que gracias a la ayuda otorgada hicieron posible que esta investigación llegue a buen término

Al Ing. Marco Pazos, director de tesis y al Ing. Rodrigo Saltos, codirector por su orientación y paciencia.

A mis padres por su determinación, entrega y humildad que me han transmitido a través de las etapas de crecimiento intelectual que me he propuesto.

A mis amigos, los que han pasado y los que se han quedado porque todos ustedes han marcado mi vida de alguna forma



DEDICATORIA

A mis padres, por enseñarme que solo luchando se llega a donde se desea

A mis hermanos, que me han escuchado y aconsejado cuando lo he necesitado

A mis gorditos Juan José y Juan Manuel...

A ti mi mor chiquito, mi futuro esposo porque has estado ahí apoyándome y creyendo en mi siempre



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ACOSA A NIVEL NACIONAL” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, marzo de 2008

DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ACOSA A NIVEL NACIONAL**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo de 2008

DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

ING. MARCO PAZOS
ING. RODRIGO SALTOS

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA ACOSA A NIVEL NACIONAL”, realizada por la señorita DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la investigación y el conocimiento del sector que esta obra engloba, recomendamos su publicación

El mencionado trabajo consta de (dos) documentos empastados y (cinco) discos compactos, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señorita DIANA LUCÍA ANDRADE CHECA para que se entregue al Ing. Oscar Moreno Villagómez Coordinador de la Carrera de Ingeniería en Mercadotecnia

Quito, marzo de 2008

Ing. Marco Pazos
DIRECTOR

Ing. Rodrigo Saltos
COODIRECTOR

INDICE

INDICE	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	12
RESUMEN EJECUTIVO	15
CAPÍTULO I	17
1. ANTECEDENTES	17
1.1 GIRO DEL NEGOCIO	17
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	19
1.3 PROBLEMÁTICA.....	22
1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	22
1.3.2 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA	22
1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO	25
1.4.1 GENERAL.....	25
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	25
1.5 HIPÓTESIS.....	26
1.5.1 GENERAL.....	26
CAPÍTULO II	27
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	27
2.1 INTRODUCCIÓN	27
2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	27
2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS.....	27
2.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB	27
2.2.1.2 INFLACIÓN	29
2.2.1.3 BALANZA COMERCIAL.....	31
2.2.2 FACTORES SOCIO CULTURALES	34
2.2.2.1 TASA DE DESEMPLEO.....	34
2.2.3 FACTORES POLÍTICOS	36
2.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.....	37
2.2.5 FACTORES ECOLÓGICOS	38
2.2.6 FACTORES INTERNACIONALES.....	42
2.2.7 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	44
2.2.8 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE.....	45
2.2.9 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES.....	45
2.2.10 COMPETENCIA.....	45
2.2.11 PROVEEDORES.....	48
2.2.12 SUSTITUTOS.....	50
2.2.13 PRECIOS	51
2.2.14 ANÁLISIS INTERNO	59
2.2.15 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	59
2.2.16 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	60
2.2.16.1 PRINCIPIOS EMPRESARIALES	63
2.2.16.1.1 VALORES.....	63
2.2.16.1.2 Misión	63
2.2.16.1.3 Visión.....	63



2.3	ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	64
2.3.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	65
2.3.2	ÁREA FINANCIERA	66
2.3.3	ÁREA DE MERCADOTECNIA.....	67
2.3.4	ÁREA TECNOLÓGICA	68
2.3.5	ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	69
2.3.5.1	MADERA ASERRADA	70
2.3.5.2	LOS TABLEROS DE AGLOMERADO.....	72
2.3.5.3	LOS TABLEROS DE MDF	72
2.3.6	ÁREA DE OPERACIONES.....	74
2.3.7	MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	75
2.3.8	MATRIZ DE SÍNTESIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS FODA	76
CAPÍTULO III		88
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	88
3.1	PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.2	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	88
3.2.1	General	88
3.2.2	Específicos	88
3.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	90
3.3.1	TIPOS DE SEGMENTACIÓN	90
3.3.2	SELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	91
3.4	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	92
3.5	METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	94
3.6	PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	95
3.7	DISEÑO DEL CUESTIONARIO	96
3.8	APLICACIÓN DEL PRE TEST	101
3.9	PROCESAMIENTO DE DATOS	106
3.9.1	Codificación y Captura.....	107
3.10	ANÁLISIS DE DATOS	115
3.10.1	Transformadores Univariados.....	115
3.10.2	Transformadores Bivariados.....	145
3.10.3	Distribuidores Univariados	147
3.10.4	Distribuidores Bivariados	173
3.11	ELECCIÓN DEL SEGMENTO.....	175
3.11.1	ELECCIÓN DE POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL MERCADO META 175	
3.12	OFERTA.....	175
3.13	DEMANDA	176
3.14	DEMANDA INSATISFECHA	178
3.15	CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA	179
CAPÍTULO IV		181
4.	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	181
4.1	OBJETIVOS.....	181
4.1.1	METODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS	181
4.1.2	CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS	181
4.1.3	OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA.....	182
4.2	ESTRATEGIAS	183
4.2.1	CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS A APLICARSE	183
4.2.2	PERFIL DE LAS ESTRATEGIAS A ADOPTARSE	186
4.3	PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	188
4.3.1	DETERMINACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO	188
4.3.2	MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	188
4.3.3	MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	191



4.3.4	MISIÓN	195
4.3.5	VISIÓN.....	195
4.3.6	VALORES.....	196
4.3.7	MAPA ESTRATÉGICO	198
CAPÍTULO V.....		199
5	PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	199
5.1	PRODUCTO O SERVICIO.....	199
5.1.1	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	199
5.1.2.	ATRIBUTOS	199
5.1.3.	BRANDING.....	203
5.1.4	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO.....	205
5.1.5	PRECIO	208
5.1.5.1	MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS.....	208
5.1.5.2	POLÍTICA DE PRECIO	208
5.1.5.3	ESTRATEGIAS DE PRECIOS	208
5.1.6	PLAZA	210
5.1.6.1	ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	210
5.1.6.2	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	210
5.1.7	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	211
5.1.7.1	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (MERCHANDISING)	211
5.1.8	PERSONAL (FUERZA DE VENTAS)	222
5.1.8.1	ESTRATEGIAS DE LAS FUERZAS DE VENTAS.....	222
5.1.9	EVIDENCIA FÍSICA.....	223
5.1.9.1	ESTRATEGIAS DE LA EVIDENCIA FÍSICA	223
5.1.10	PROCESOS O SERVICIO.....	225
5.1.10.1	ESTRATEGIAS DE PROCESOS	225
5.2	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	226
5.2.1	DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO	226
5.2.2	CONTROLADORES (INDICADORES).....	228
CAPÍTULO VI.....		229
6.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	229
6.1	FINANCIAMIENTO	229
6.1.1	FINANCIAMIENTO PROPIO	229
CAPÍTULO VII		239
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
6.4	CONCLUSIONES	239
6.5	RECOMENDACIONES.....	241
7	BIBLIOGRAFÍA	244

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB	27
Tabla 2 - VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN	29
Tabla 3 - VARIACIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL.....	31
Tabla 4 - DESEMPLEO.....	34
Tabla 5 - COTIZACIÓN DEL EURO FRENTE AL DÓLAR.....	42
Tabla 6 - MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	44
Tabla 7 - DIFERENCIAS ENTRE MDF Y MDP.....	46
Tabla 8 - CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA PROVEEDORES	48



Tabla 9 - MATERIALES UTILIZADOS POR ACOSA S.A.	49
Tabla 10 - PRECIOS DEL AGLOMERADO Y MDF EN LAS DISTINTAS REDES DE DISTRIBUCIÓN.....	52
Tabla 11 - PRECIOS DEL MDP	55
Tabla 12 - PRECIOS DEL MELAMÍNICO	57
Tabla 13 - CLASIFICACIÓN DE PROCESOS.....	61
Tabla 14 - MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	75
Tabla 15 - MATRIZ DE SÍNTESIS FODA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	76
Tabla 16 - MATRIZ DE SÍNTESIS FODA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)	77
Tabla 17 - MATRIZ DE ACCIÓN FO	78
Tabla 18 - MATRIZ DE ACCIÓN FA	79
Tabla 19 - MATRIZ DE ACCIÓN DO.....	80
Tabla 20 - MATRIZ DE ACCIÓN DA	81
Tabla 21 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO.....	82
Tabla 22 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	83
Tabla 23 - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	86
Tabla 24 - TIPOS DE SEGMENTACIÓN	90
Tabla 25 - DISTRIBUCIÓN DE LAS SUCURSALES DEL CANAL.....	91
Tabla 26 - TIPOS DE INVESTIGACIÓN	92
Tabla 27 - TRANSFORMADORES. Pregunta 1. Su actividad principal es?	115
Tabla 28 - TRANSFORMADORES. Pregunta 2. ¿De los siguientes proveedores de tableros de madera, qué empresa es la más conocida por usted?.....	116
Tabla 29 – TRANSFORMADORES. Pregunta 3. ¿Dónde realiza generalmente sus compras? ...	117
Tabla 30 - TRANSFORMADORES. Pregunta 4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa Edimca son producidos por Aglomerados Cotopaxi - ACOSA?.....	118
Tabla 31 - TRANSFORMADORES. Pregunta 5. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características? A) Calidad general del Producto.....	119
Tabla 32 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. b) En el proceso de corte el tablero se comporta	120
Tabla 33 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. c) Resistencia al recubrimiento al rayado	121
Tabla 34 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. d) Aspecto del recubrimiento Papeles - Chapa de madera	122
Tabla 35 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	123
Tabla 36 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. f) Marcas e información en los tableros	124
Tabla 37 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del Producto	125
Tabla 38 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. b) Nivel de pelo después del maquinado	126
Tabla 39 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)	127
Tabla 40 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	128
Tabla 41 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. e) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera	129
Tabla 42 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. f) Marcas e información en los tableros	130
Tabla 43 - TRANSFORMADORES. Pregunta 7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?	131
Tabla 44 - TRANSFORMADORES. Pregunta 8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?	132
Tabla 45 - TRANSFORMADORES. Pregunta 9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?	133
Tabla 46 - TRANSFORMADORES. Pregunta 10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?	134
Tabla 47 - TRANSFORMADORES. Pregunta 11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización el más barato?	135
Tabla 48 - TRANSFORMADORES. Pregunta 12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos que la empresa maneja?	136

Tabla 49 - TRANSFORMADORES. Pregunta 13. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?	137
Tabla 50 - TRANSFORMADORES. Pregunta 14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?	138
Tabla 51 - TRANSFORMADORES. Pregunta 15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?	139
Tabla 52 - TRANSFORMADORES. Pregunta 16. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?	140
Tabla 53 - TRANSFORMADORES. Pregunta 17. ¿Qué información le gustaría que exista?	141
Tabla 54 - TRANSFORMADORES. Pregunta 18. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?	142
Tabla 55 - TRANSFORMADORES. Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia?	143
Tabla 56 - TRANSFORMADORES. Pregunta 20. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?	144
Tabla 57 - TRANSFORMADORES. Bivariado. Su actividad principal es * ¿Dónde realiza generalmente sus compras?	145
Tabla 58 - TRANSFORMADORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF? * ¿Con qué frecuencia?	146
Tabla 59 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto	147
Tabla 60 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. b) En el proceso de corte el tablero se comporta	148
Tabla 61 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. c) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	149
Tabla 62 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. d) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera	150
Tabla 63 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	152
Tabla 64 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. f) Marcas e información en los tableros	153
Tabla 65 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto	154
Tabla 66 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. b) Nivel de pelo después del maquinado	155
Tabla 67 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)	156
Tabla 68 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	157
Tabla 69 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. e) Aspecto del recubrimiento papeles y chapa de madera	158
Tabla 70 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. f) Marcas e información en los tableros	159
Tabla 71 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?	160
Tabla 72 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?	161
Tabla 73 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?	162
Tabla 74 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?	163
Tabla 75 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?	164
Tabla 76 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 8. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?	165
Tabla 77 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?	166
Tabla 78 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 10. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?	167
Tabla 79 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?	168
Tabla 80 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 12. ¿El soporte técnico que brinda la empresa es?	169
Tabla 81 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 13. ¿La facilidad para comunicarse con la empresa es?	170
Tabla 82 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?	171
Tabla 83 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 15. ¿Con que frecuencia?	172

Tabla 84 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es? * ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes? ..	173
Tabla 85 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA? * ¿Con que frecuencia?.....	174
Tabla 86 - OFERTA.....	175
Tabla 87 - DEMANDA	178
Tabla 88 - DEMANDA INSATISFECHA	178
Tabla 90 - CAPACIDAD INSTALADA	180
Tabla 91 - CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS A APLICARSE.....	183
Tabla 92 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO	188
Tabla 93 - MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP	189
Tabla 94 - MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	192
Tabla 95 - ESCENARIOS 2008.....	230
Tabla 96 - ESCENARIOS 2009-2012.....	230

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - VARIACIÓN DEL PIB	28
Gráfico 2 - VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN.....	30
Gráfico 3 - VARIACIÓN BALANZA COMERCIAL	32
Gráfico 4 - VARIACIÓN TASA DE DESEMPLEO	35
Gráfico 5 - DESTINOS DE LOS PRODUCTOS MADEREROS DEL ECUADOR.....	42
Gráfico 6 - DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE MDF.....	47
Gráfico 7 - DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE AGLOMERADO.....	47
Gráfico 8 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL MDF CON LA COMPETENCIA	53
Gráfico 9 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO CON LA COMPETENCIA	54
Gráfico 10 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO DE COLOR BLANCO CON LA COMPETENCIA.....	54
Gráfico 11 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO DE COLOR HAYA CON LA COMPETENCIA.....	55
Gráfico 12 - PRECIO DEL MDP.....	56
Gráfico 13 - COMPARACIÓN DEL PRECIO DEL MDP CON EL DEL MDF	56
Gráfico 14 - COMPARACIÓN DE PRECIOS DE MDP Y MDF MELAMÍNICOS.....	57
Gráfico 15 - ESTRUCTURA ORGÁNICA	59
Gráfico 16 - MACROFLUJO SEL SISTEMA DE NEGOCIOS - ACOSA.....	60
Gráfico 17 - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	87
Gráfico 18 - TRANSFORMADORES. Pregunta 1. Su actividad principal es?.....	115
Gráfico 19 - TRANSFORMADORES. Pregunta 2. ¿De los siguientes proveedores de tableros de madera, qué empresa es la más conocida por usted?.....	116
Gráfico 20 - TRANSFORMADORES. Pregunta 3. ¿Dónde realiza generalmente sus compras? ..	117
Gráfico 21 - TRANSFORMADORES. Pregunta 4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa Edimca son producidos por Aglomerados Cotopaxi - ACOSA?.....	118
Gráfico 22 - TRANSFORMADORES. Pregunta 5. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características? A) Calidad general del Producto ..	119
Gráfico 23 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. b) En el proceso de corte el tablero se comporta	120
Gráfico 24 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. c) Resistencia al recubrimiento al rayado....	121
Gráfico 25 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. d) Aspecto del recubrimiento Papeles - Chapa de madera.....	122
Gráfico 26 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	123
Gráfico 27 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. f) Marcas e información en los tableros....	124
Gráfico 28 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del Producto	125
Gráfico 29 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. b) Nivel de pelo después del maquinado.....	126
Gráfico 30 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)	127



Gráfico 31 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	128
Gráfico 32 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. e) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera	129
Gráfico 33 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. f) Marcas e información en los tableros.....	130
Gráfico 34 - TRANSFORMADORES. Pregunta 7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?	131
Gráfico 35 - TRANSFORMADORES. Pregunta 8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?	132
Gráfico 36 - TRANSFORMADORES. Pregunta 9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?	133
Gráfico 37 - TRANSFORMADORES. Pregunta 10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?.....	134
Gráfico 38 - TRANSFORMADORES. Pregunta 11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización el más barato?	136
Gráfico 39 - TRANSFORMADORES. Pregunta 12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos que la empresa maneja?	137
Gráfico 40 - TRANSFORMADORES. Pregunta 13. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?	138
Gráfico 41 - TRANSFORMADORES. Pregunta 14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?.....	139
Gráfico 42 - TRANSFORMADORES. Pregunta 15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?	140
Gráfico 43 - TRANSFORMADORES. Pregunta 16. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?	141
Gráfico 44 - TRANSFORMADORES. Pregunta 17. ¿Qué información le gustaría que exista?	142
Gráfico 45 - TRANSFORMADORES. Pregunta 18. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?	143
Gráfico 46 - TRANSFORMADORES. Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia?	144
Gráfico 47 - TRANSFORMADORES. Pregunta 20. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?	145
Gráfico 48 - TRANSFORMADORES. Bivariado. Su actividad principal es * ¿Dónde realiza generalmente sus compras?	146
Gráfico 49 - TRANSFORMADORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF? * ¿Con qué frecuencia?	147
Gráfico 50 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto	148
Gráfico 51 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. b) En el proceso de corte el tablero se comporta...149	
Gráfico 52 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. c) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	150
Gráfico 53 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. d) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera	151
Gráfico 54 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)..	152
Gráfico 55 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. f) Marcas e información en los tableros	153
Gráfico 56 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto	154
Gráfico 57 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. b) Nivel de pelo después del maquinado	155
Gráfico 58 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)	156
Gráfico 59 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles	157
Gráfico 60 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. e) Aspecto del recubrimiento papeles y chapa de madera	158
Gráfico 61 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. f) Marcas e información en los tableros	159
Gráfico 62 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?	160
Gráfico 63 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?	161



Gráfico 64 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?.....	162
Gráfico 65 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?.....	163
Gráfico 66 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?	164
Gráfico 67 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 8. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?	165
Gráfico 68 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?	166
Gráfico 69 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 10. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?	167
Gráfico 70 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?	168
Gráfico 71 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 12. ¿El soporte técnico que brinda la empresa es? ...	169
Gráfico 72 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 13. ¿La facilidad para comunicarse con la empresa es?	170
Gráfico 73 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?	171
Gráfico 74 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 15. ¿Con que frecuencia?.....	172
Gráfico 75 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es? * ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes? ..	173
Gráfico 76 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA? * ¿Con que frecuencia?.....	174
Gráfico 77 - MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP	190
Gráfico 78 - MATRIZ GENERAL ELECTRIC.....	193
Gráfico 79 - ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA	195
Gráfico 80 - CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	199

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es posicionar la imagen corporativa de ACOSA mediante la elaboración de un PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING, el cual estará enfocado a dos tipos de clientes: Distribuidores, aquellos que comercializan los productos a nivel nacional y transformadores, quienes reciben el producto en su estado natural y son ellos quienes se encargan de darle un mejor terminado agregando un valor adicional.

ACOSA (AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.) pertenece a la corporación industrial-forestal maderera más importante del Ecuador, cuenta con un patrimonio forestal propio, modernas instalaciones con tecnología de punta y personal idóneo, capacitado para satisfacer las necesidades del mercado mundial, cada vez mas exigente.

La empresa mediante el VOC (Voice of client) ha logrado identificar aquellas necesidades insatisfechas en relación al producto y servicio que la misma ofrece.

En la actualidad en el mercado existen un sin número de productos que pueden sustituir al aglomerado y al MDF como el contraenchapado (triplex) que es producido por la empresa ENDESA, BOTROSA, PLYWOOD, ARBORIENTE, CODESA, entre otros y además productos como vidrio, metal, corcho, gypsum, OSB, entre otros. Además recientemente la empresa NOVOPAN ingresó al mercado el MDP (Médium Density Board), por esta razón ACOSA debe tomar las medidas necesarias para mantener la calidad de sus productos, ya que ésta es una de las características por las cuales los productos son reconocidos por sus clientes.

Es por esta razón que se han planteado estrategias en base a las encuestas realizadas a los clientes, de esta forma se logrará que el nombre de la empresa se posicione de forma rápida en sus mentes y sea reconocida como la real fabricante de los tableros, puesto que ACOSA no es conocida por sus clientes ya



que el mercado erróneamente ubica a la empresa EDIMCA como si fuese ésta la productora.

El color tomate es con el que se manejará la nueva imagen, por lo que se ha pensado pintar los cantos de los tableros, con lo que se logrará que los clientes identifiquen fácilmente al producto en las perchas.

Es necesario que ACOSA entregue toda la información de la empresa a cada una de las sucursales de su distribuidor como muestrarios de bordos y cantos, daderos de colores, catálogos de imagen corporativa, productos, usos y aplicaciones, para evitar dificultades de carácter explicativo al momento de vender los productos.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

1.1 GIRO DEL NEGOCIO

ACOSA (AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.) pertenece a la corporación industrial-forestal maderera más importante del Ecuador, conformada por las empresas Edimca, Endesa, Botrosa, Setrafor, Onix, y la Fundación Forestal Juan Manuel Durini, cuenta con un patrimonio forestal propio, modernas instalaciones con tecnología de punta y personal idóneo, capacitado para satisfacer las necesidades del mercado mundial, cada vez mas exigente.

Esto le ha permitido desarrollarse en varias líneas de negocio como son: ¹

Plantaciones forestales: La empresa tiene 13.800 hectáreas de tierras y plantaciones, distribuidas en 14 haciendas, con un radio medio de 150 kilómetros a la Planta Industrial. Las plantaciones están cubiertas principalmente con plantaciones de *Pinus radiata* y *Pinus patula*. Cerca de los bosques, a 7 Km. hacia el norte de la planta industrial, se encuentra el Vivero Forestal San Joaquín que produce las plantas para uso propio y para otros interesados, con una capacidad de 3,5 millones de plantas al año y donde se cuenta además con el know how de la genética forestal. La Unidad Forestal cuenta a su vez con tecnología para desarrollar sus programas de establecimiento, manejo, protección y abastecimiento industrial, de manera de asegurar la formación de bosques y obtención de productos de alta calidad, basando su accionar bajo el marco de los principios del Desarrollo Sustentable.

¹ GxP ACOSA,MN-001 Manual de Gestión por Procesos

Tableros aglomerados: Tableros reconstituidos de astillas de madera, producidos en una prensa Siempelkamp. Se puede fabricar tableros crudos, así como resistentes a la humedad (RH).

Tableros de fibra: Tableros reconstituidos de fibra de madera, conocidos como MDF (Medium Density Fiberboards), de densidad media o baja, los crudos, los que son para aplicaciones particulares y las especialidades que puedan requerir los clientes; para lo cual se cuenta con el desfibrador Metso y prensas Pagnoni.

Tableros recubiertos: Se cuenta con una prensa Siempelkamp para recubrir con papel melamínico, y una prensa Bürkle para recubrir con papel decorativo o finish foil y chapa de madera. En estas prensas se utiliza como tableros base a los tableros aglomerados o de fibra.

Madera sólida: También la empresa tiene la tecnología para obtener piezas de madera sólida de pino, en un aserradero industrial Moosmayer Link. Estas piezas se las entrega en verde; tratadas térmicamente o secadas en cámara. Es posible agregar valor a las piezas de madera, con procesos primarios de remanufactura. Se genera productos de madera sólida (bloques, tablones, listones, duelas, palets).

Las oficinas de ACOSA actualmente funcionan en la Av. Granados E12-70 e Isla Marchena en la ciudad de Quito, la planta industrial se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 21 desde Latacunga, en Lasso, provincia de Cotopaxi y el vivero San Joaquín en la Panamericana Norte Km. 25.

ACOSA vende sus tableros en todo el Ecuador por medio de la red de distribución de Edimca, la cual es la comercializadora exclusiva a nivel nacional.

Para la exportación se cuenta con Cotopaxi Colombia y Cotopaxi Perú, que constituyen empresas encargadas de la comercialización en los respectivos países vecinos.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA

“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 y maderera 30 años antes.



En el año 1979, ACOSA inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas 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, la empresa expande sus operaciones industriales a fines del año de 1979 con la incorporación de la primera línea para recubrimiento de tableros del país, 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. Cabe destacar que todo el desperdicio de esta línea de producción es utilizado como materia prima en la línea de tableros aglomerados o de fibra.

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, la empresa 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” que produce 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 regional 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 (unión de dedos) que elimina las imperfecciones existentes en la madera y crea listones continuos de la calidad deseada, sin los defectos naturales propios de la especie que se procese. La segunda unidad, una línea complementaria a la primera, produce, a partir de los listones finger joint, block board (tableros encolados de canto).

Todo este conglomerado industrial no sería útil sin la materia prima madera. Por esto, conscientes de que el recurso forestal renovable entrega la mencionada materia prima para la elaboración de nuestros 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.

Es así como la Unidad Forestal San Joaquín, con 1600 ha. de bosque y tierras aptas para el cultivo forestal, se adquiere en el año de 1978; en 1980 se adquieren 600 ha. adicionales en lo que ahora se denomina Unidad Forestal Santa Ana; en 1985 se compran 1600 ha. divididas entre la Unidad Forestal San Agustín y la Unidad Forestal Colcas; en el año de 1986 se compran y forestan 450 ha. en la Unidad Forestal Iltio. Desde 1986 hasta mediados de la década de los noventa no se realizan expansiones en las plantaciones forestales, pero se siembra la totalidad de tierras con árboles de semilla certificada y se realizan varios estudios de mejoramiento genético y mejoramiento silvicultural para asegurar la óptima calidad de nuestra materia prima.

En el año de 1994, como una muestra del profesionalismo y de la calidad del manejo forestal y la asegurada continuidad de nuestro patrimonio, la Curia Arquidiosesana ofrece a Aglomerados Cotopaxi la venta de sus tierras forestales en la provincia, venta que se efectiviza en el transcurso del mencionado año y que adiciona al patrimonio forestal 3600 ha. de la Unidad Forestal La Curia, para un gran total de aproximadamente 8000 ha. de tierras.

De este gran total mas de 1000 ha están destinadas a áreas protegidas para la conservación del ecosistema propio de la zona, caminos y brechas contra incendios. 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 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 a la parte industrial 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, Fundación Forestal Juan Manuel Durini, etc., forman uno de los grupos industriales madereros más importantes de América.”²

En el año 2007, justamente al cumplir 30 años, la empresa ha decidido remozar su marca comercial solamente a “ACOSA”, dejando atrás el tradicional nombre de Aglomerados Cotopaxi, con un logo más corporativo, lo que permitirá ampliar su gama de productos.

Actualmente al aglomerado se lo conoce con el nombre de DURAPLAC y al MDF con el nombre de FIBRAPLAC, estas marcas se han definido debido a la amplia gama que estos abarcan, permitiendo un efecto paraguas lo que facilitará el manejo de las submarcas en el mercado.

Hasta el momento ACOSA ha sembrado 14.000.000 de árboles en bosques propios y de terceros.

1.3 PROBLEMÁTICA

1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

1.3.2 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Utilizando el Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, que es una de las diversas herramientas que se utilizan para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones, se pudo detectar diferentes problemas en las áreas que conforman la empresa.

², GxP ACOSA MN-001 Manual de Gestión por Procesos



Las áreas que hemos analizado son las que ayudan a que la empresa pueda desarrollarse eficientemente en el mercado competitivo tales como Financiera, Recursos Humanos, Ventas, Logística, Producción y Marketing, entre otras.

Como se observa en el diagrama vemos que el área de mayor impacto es el de Marketing ya que es una de las que mayor número de problemas presenta ya que tiene muy poco tiempo de creación.

Luego de realizar este diagrama enfocado a la empresa ACOSA se pudo determinar que es necesario que se defina un plan de marketing estratégico, ya que la mayoría de los problemas encontrados están estrechamente vinculados a la falta de un documento técnicamente elaborado como lo es un PLAN DE MARKETING.



ESPE

FINANCIERA

RECURSOS HUMANOS

VENTAS

El área financiera se encuentra dividida para Quito y Lasso

La comunicación interna entre departamentos es deficiente

Se tiene un cupo fijado para Edimca

Históricamente no ha existido un presupuesto para el área de marketing

No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación

Falta de un plan de marketing estratégico

El tiempo para entregar pedidos especiales es de siete días mínimo

Falta de materia prima idónea por temporadas

No existen procesos de publicidad y de promoción

No se cuenta con un plan de MKT

Se requiere de la reubicación del centro de distribución

Se trabaja en la capacidad instalada máxima

No existe un conocimiento profundo de la competencia

No se conoce la marca

No existen muestrarios de la gama de productos

Hace falta MKT social

El departamento es nuevo

No existe actualización periódica de la página WEB

No existen proyectos de MKT en conjunto con la comercializadora Edimca

Falta innovación en la gama de productos (colores)

El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días

LOGÍSTICA

PRODUCCIÓN

MARKETING

**PROBLEMÁTICA
AGLOMERADOS COTOPAXI S.A
ACOSA**

1.4 OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.4.1 GENERAL

Elaborar un plan de marketing estratégico para ACOSA, para llegar a posicionar la nueva imagen corporativa en los mercados que se desarrolla.

1.4.2 ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de los factores tanto internos como externos de la empresa para identificar un diagnóstico y en base a él, formular estrategias idóneas.
- Realizar una investigación de mercados para identificar el o los segmentos a los cuales nos enfocaremos y a la vez recolectar información relevante para tomarla en cuenta en la elaboración de estrategias.
- Establecer objetivos y estrategias para lograr un direccionamiento acorde a las metas que busque la empresa.
- Diseñar un plan operativo de MKT para establecer planes de acción que permitan alcanzar el cumplimiento de las estrategias planteadas.
- Elaborar un presupuesto de MKT para identificar los costos a incurrirse en el mismo y a la vez realizar su evaluación mediante el análisis de indicadores que permita identificar su viabilidad.



1.5 HIPÓTESIS

1.5.1 GENERAL

Lograr que la nueva imagen corporativa de Aglomerados Cotopaxi S.A. ACOSA sea un éxito de manera que sea reconocida por sus productos, la calidad de los mismos así como por su desenvolvimiento en el mercado.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

En el diagnóstico situacional se toma en cuenta el ambiente interno y externo donde se desarrolla la entidad, a fin de poder plantear estrategias para convertir las amenazas y debilidades y en oportunidades y fortalezas, respectivamente.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

2.2.1 FACTORES ECONÓMICOS

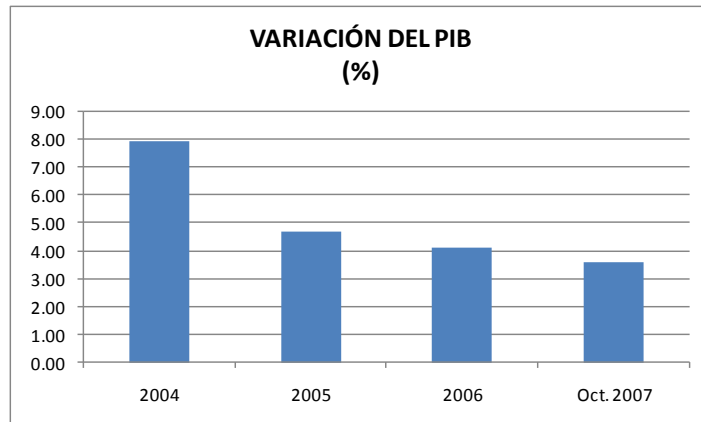
2.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB

Tabla 1 - TASAS DE VARIACIÓN DEL PIB

	2004			
	2005			
	2006			
	2007			
	2008			
	2009			
	2010			
	2011			
	2012			
	2013			
	2014			
	2015			
	2016			
	2017			
	2018			
	2019			
	2020			
	2021			
	2022			
	2023			
	2024			
	2025			
	2026			
	2027			
	2028			
	2029			
	2030			
	2031			
	2032			
	2033			
	2034			
	2035			
	2036			
	2037			
	2038			
	2039			
	2040			
	2041			
	2042			
	2043			
	2044			
	2045			
	2046			
	2047			
	2048			
	2049			
	2050			
	2051			
	2052			
	2053			
	2054			
	2055			
	2056			
	2057			
	2058			
	2059			
	2060			
	2061			
	2062			
	2063			
	2064			
	2065			
	2066			
	2067			
	2068			
	2069			
	2070			
	2071			
	2072			
	2073			
	2074			
	2075			
	2076			
	2077			
	2078			
	2079			
	2080			
	2081			
	2082			
	2083			
	2084			
	2085			
	2086			
	2087			
	2088			
	2089			
	2090			
	2091			
	2092			
	2093			
	2094			
	2095			
	2096			
	2097			
	2098			
	2099			
	2100			
Ecuador	7.90	4.70	4.10	³ 3.60

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

³ Dato a Octubre del 2007, BCE

Gráfico 1 - VARIACIÓN DEL PIB

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Según el estudio sectorial realizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sector de la construcción ha mostrado signos de desarrollo y dinámica, fruto de las condiciones económicas de relativa estabilidad que atraviesa el país, las tasas y condiciones de financiamiento ofertadas por la banca y desde luego las remesas enviadas por los emigrantes.

La importancia del sector radica en que su participación en la estructura porcentual del PIB se ubica en 8.3%, lo cual es una proporción muy significativa, que traducida a recursos, equivale a un movimiento de recursos, en términos absolutos, de 1.683 millones de dólares. Este flujo se ve reflejado en generación de empleo, y en general al dinamismo de varias actividades comerciales y de servicios asociados con la construcción.

Según la Cámara de Comercio de Quito, CCQ, la guía de proyectos inmobiliarios en las 8 zonas urbanas de Quito, más los valles de Cumbayá, Mitad del Mundo y Los Chillos, disponía a mediados de enero del presente año la cantidad de 182 proyectos de vivienda cuyos precios fluctúan entre 10 mil dólares los más económicos para estratos bajos, hasta viviendas de 189 mil dólares entre los más lujosos.

Como se observa en el gráfico la tendencia que mantiene el Ecuador es negativa, ya que el Porcentaje % de variación del año 2003 al 2004 es de 7,90% llegando a un 3,60% en el 2007.

ACOSA al ser una empresa productora es partícipe del crecimiento o decrecimiento del PIB.

Cualquier incremento del PIB genera nuevos ingresos para la población a través de la generación de empleo y por tanto una mayor capacidad de compra que a su vez reflejaría mayores ventas para la empresa; lo contrario produciría una disminución en ventas internas; sin embargo, esta descompensación podría ser sustituida por mayores exportaciones.

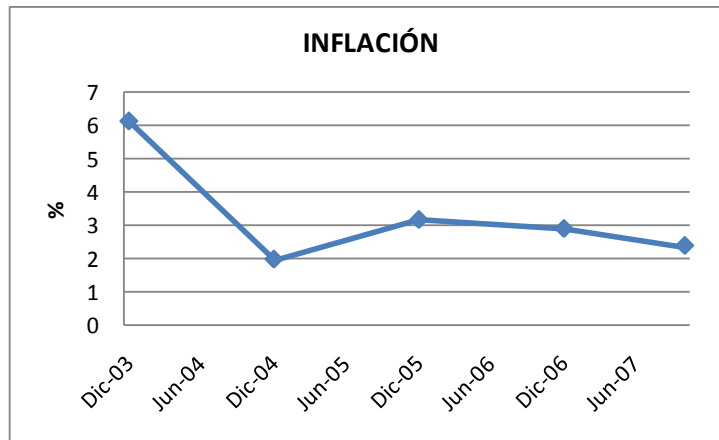
2.2.1.2 INFLACIÓN

Tabla 2 - VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN

FECHA	%
Diciembre /03	6.10
Diciembre /04	1.95
Diciembre /05	3.14
Diciembre /06	2.87
Octubre /07	2.36

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 2 - VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN



FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

En el período 1998 - 1999, Ecuador se debilitó con una inflación en aumento incontrolable y se sumió en la crisis de cambio de moneda y de los bancos. El Producto Interno Bruto (PIB) bajó en 7.3% respecto al de 1999. Se cerraron alrededor de 20 instituciones financieras que poseían el 50% de los depósitos. El sector público perdió acceso al financiamiento externo.

Como respuesta a estos hechos, el gasto de gobierno se redujo sustancialmente y mejoró la situación fiscal con la adopción del dólar como moneda oficial a comienzos del 2000, se estabilizaron las expectativas, y la actividad económica comenzó a recuperarse. La crisis bancaria se detuvo, los depósitos empezaron a aumentar. La gran ancla en el tipo de cambio incidió en la inflación que bajó del 91% en diciembre del 2000 al 22.4% al cierre del 2001 y al 13.3% en Junio de 2002, para el 2003 el gobierno proyectó cerrar el año con una inflación de un solo dígito.

En el 2005, la inflación fue 4,4% a diciembre, ubicándose por encima de la meta establecida inicialmente en 2%, y que fue revisada en tres ocasiones, hasta fijarla en 3,9%.

Durante el mes de abril de 2006, en base a la clasificación de los bienes por sectores económicos, ninguno de los ítems, registró tasas de inflación significativamente altas, en términos mensuales.

Un incremento de la inflación afectaría directamente en los costos de operación de ACOSA, disminuyendo su capacidad de gestión pues el poder de compra de los insumos se vería afectado por el incremento en los precios de esos insumos.

Por el contrario, al existir una disminución de la inflación, permitiría un mayor poder de gestión e inclusive la posibilidad de rebajar los precios del producto, lo cual produciría un incremento en las ventas que a su vez se traduciría en mayores utilidades para la empresa.

2.2.1.3 BALANZA COMERCIAL

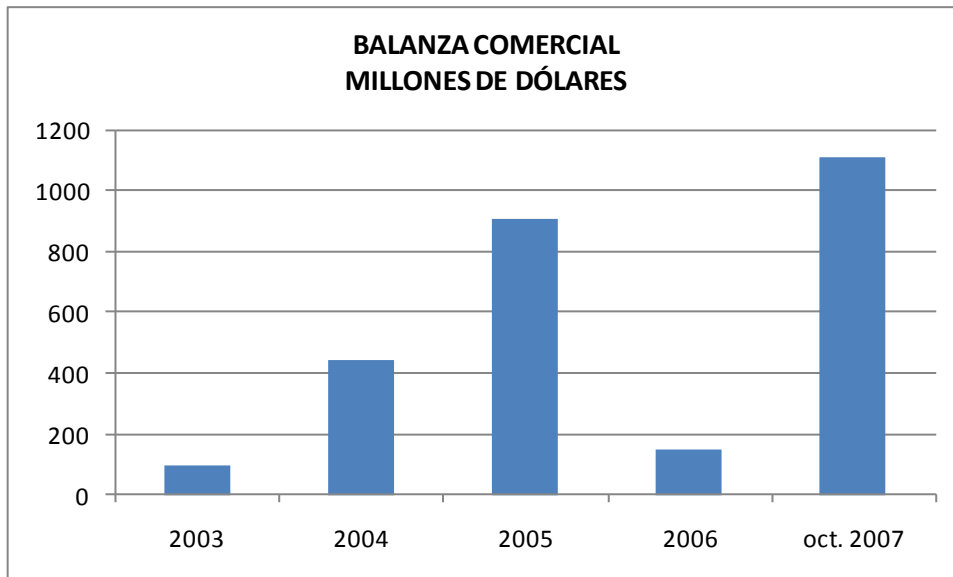
Tabla 3 - VARIACIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL

VARIACIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL

MILLONES DE DÓLARES					
	2003	2004	2005	2006	Sept. 2007
ECUADOR	99.25	444.91	911.94	152.13	860.6

FUENTE: Información Estadística Mensual BCE
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 3 - VARIACIÓN BALANZA COMERCIAL



FUENTE: Banco Central Del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

En los presentes cuadros se observa como hasta el momento, el Ecuador no ha podido llegar a tener una balanza comercial positiva mucho menos tener una balanza como la del año 2000, lo que nos demuestra que estamos comprando más de lo vendemos y que como consecuencia lógica produce endeudamiento del estado, lo que se transfiere directamente a la población quienes somos los que pagaremos ésta deuda.

No se puede dejar de mencionar que todo esto es ocasionado por no tener empresas competitivas que exporten productos apetecidos en mercados internacionales. Al no producir con especificaciones exigidas, la calidad de nuestros bienes, podría provocar que muchas empresas sucumban, ya que tendrán como competidores a empresas multinacionales.

Durante los primeros ocho meses del año 2007, las exportaciones muestran estancamiento, en comparación con similar período de 2006; pues registraron un valor de USD 8,518.3 millones; valor muy similar al del 2006 que fue de



USD 8,522.4. En cambio, en el período de análisis, las importaciones aumentaron 11.4%, alcanzando un valor de USD 8,065.3 millones.

Esta evolución de exportaciones e importaciones, significó un deterioro de la balanza comercial, pues registró un superávit de USD 452.9 millones; saldo significativamente inferior al registrado en 2006, que fue de USD 1,282.9 millones.

La reducción de las exportaciones se debió a menores exportaciones petroleras, ya que éstas registraron una caída de 6.7%. Mientras que durante los primeros ocho meses del 2006 se exportaron 89.9 millones de barriles de petróleo crudo, para igual período de 2007, se registró 82.6 millones de barriles de este producto.

Por su parte, las exportaciones no petroleras crecieron 10.5%. Las exportaciones no tradicionales crecieron 7.4%, en el período analizado.

El crecimiento de las importaciones (11.4%), se explica por mayores compras externas de materias primas (21.5%); bienes de capital (10.9%), bienes de consumo (6.6%) y combustibles y lubricantes (2.9%).

Entre los principales productos que el Ecuador exporta al Perú, se encuentran: petróleo y derivados, gas propano, preparaciones para lavar, cocinas a gas, conservas de atún, envases de hojalata, dentífricos, tableros de madera, medicamentos, papeles y cartones, neumáticos para camiones y autobuses, extractos y esencias de café, chicles y gomas de mascar, aceite de palma en bruto, refrigeradoras, entre otros productos.

Perú es el segundo país de destino de las exportaciones ecuatorianas. El Perú ha desplazado a Colombia que en años pasados era el segundo socio comercial del Ecuador.

Estados Unidos sigue siendo el principal destino de las exportaciones ecuatorianas pues adquieren el 42.7% del total de exportaciones. Otros mercados de importancia son los países de la Comunidad Andina (19.0%) y la Unión Europea (13.5%).

En razón de que la balanza comercial es el resultado de medir las exportaciones menos las importaciones, el resultado de la balanza comercial del Ecuador no tendría un efecto para ACOSA, no obstante las exportaciones que realiza la empresa apoyan a que la balanza comercial sea positiva para el país.

2.2.2 FACTORES SOCIO CULTURALES

2.2.2.1 TASA DE DESEMPLEO

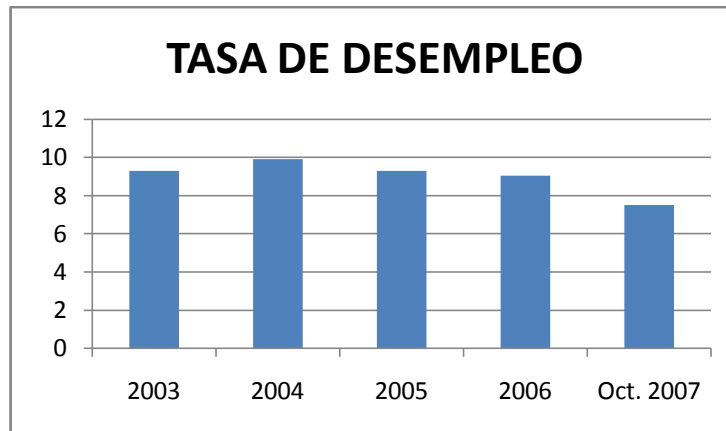
El desempleo en las tres ciudades principales del país bajó en octubre a 9,8 frente al 10,7 por ciento reportado en septiembre, según el Banco Central del Ecuador.

Uno de los problemas más graves del país es el desempleo y subempleo, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tabla 4 - DESEMPLEO

AÑO	%
2003	9.3
2004	9.9
2005	9.3
2006	9.03
Oct. 2007	7.5

FUENTE: Banco Central Del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 4 - VARIACIÓN TASA DE DESEMPLEO

FUENTE: Banco Central Del Ecuador
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

A pesar del crecimiento del PIB, no se ha logrado resolver el problema del desempleo y subempleo.

La crisis productiva en el campo, causó una gran migración hacia las ciudades, donde también se provocó un estancamiento en la demanda laboral.

Esta situación aumentó el subempleo que, junto con la emigración se han convertido en opciones frente a la difícil situación.

El país tiene una Población Económicamente Activa (PEA) de 5,4 millones de personas ó 44,2 por ciento de la población total.

Ecuador adoptó el dólar estadounidense como su moneda oficial en el 2000, lo que mejoró sus condiciones económicas, pero no en los niveles necesarios para doblegar al desempleo o mejorar las condiciones generales de su mercado laboral.

Actualmente, hay muchos jóvenes que salen de las universidades y solo un 8% al 9% encuentran trabajo, esto, contando que más de un 2.2% crean sus

propios negocios u ocupan los puestos de trabajo en las industrias o negocios de sus familiares, mientras que el 91.5%, después de 6 a 8 meses de estar buscando trabajo, solo el 23.5% encuentra trabajo (distante de sus hogares), aunque no en su especialización.

2.2.3 FACTORES POLÍTICOS

La inestabilidad política que ha vivido el Ecuador es alarmante ya que a pesar de vivir en democracia, el país ha llegado a tener hasta cuatro presidentes en un solo periodo, mismo que afecta la estabilidad del país ya que no se puede seguir un plan continuo de actividades.

Para el pueblo es difícil creer en el Gobierno por el sin número de situaciones que se han presentado en los últimos años, todas relacionadas con la corrupción y la ineficiencia del sistema político.

Es necesario tener en cuenta que si bien es cierto existe inestabilidad política en el país es un efecto de cómo se manejan las leyes y como reina la impunidad para quienes a pesar de haber causado un daño a cientos de miles de ecuatorianos, no han sido enjuiciados y mucho menos juzgados. Es así como en la mente de cada uno de los ecuatorianos se ha venido fortificando la sensación de incapacidad de reclamar lo que se merecen este tipo de personas.

Factores como: el período presidencial, las destituciones presidenciales, la pugna de poderes entre legislativo y ejecutivo, la imposibilidad de que exista planes a mayor plazo que se mantengan los avances que existen por parte de otros mandatos, nos lleva a la triste realidad del país, donde siempre empezamos desde cero y las decisiones tomadas por los otros se olvidan, lo cual le genera un gasto al país.

El cambio de actitud de los políticos así como, el respetar las leyes y el porque de su creación, viene a ser fundamental para el desarrollo del país en general. Se debe buscar la forma donde los intereses políticos vayan dirigidos al pueblo y no a los grupos de poder como es en la actualidad.

A pocos días de instalar la Asamblea Constituyente en Montecristi, las expectativas se mantienen con respecto a las reformas constitucionales que se aprueben durante la vigencia de esta, la Comisión de juristas del CONESUP ha entregado formalmente el borrador de constitución que servirá de base y brújula para guiar a los asambleístas mientras debaten cada uno de los artículos, sin embargo debemos estar concientes que aún existen vacíos legales que posiblemente no fueron considerados mientras se redactó este borrador, los cuales pueden causar controversia y retrasar su culminación.

No queda más que esperar que los Asambleístas cumplan con su misión salvaguardando los verdaderos intereses nacionales, de ellos depende que nuestro país afronte los futuros retos de desarrollo para lo cual debemos contar con una constitución sólida y fuerte que garantice seguridad y confianza a nivel internacional para acoger nuevas inversiones que generen riqueza y bienestar a nuestro pueblo pero con solidaridad.

2.2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En la actualidad todas las organizaciones están involucradas de una u otra forma con la llamada “economía digital”, es la nueva tecnología de información que está revolucionando al mundo y ha cambiado los paradigmas empresariales.

La antigua economía involucraba información física como: dinero, cheques, facturas, informes, reuniones personales, llamadas telefónicas, documentos, correo directo; ahora este concepto ha cambiado la información viaja en forma

digital, las organizaciones ahora, a través de la tecnología llegan a sus clientes, proveedores, grupos afines e incluso a los competidores.

En el mercado existen sistemas informáticos orientados a satisfacer las necesidades de las diferentes instituciones tanto públicas como privadas, es decir están orientados principalmente a la gestión interna, repeticiones o registro, distribución, comunicaciones on line, validación e informes.

Un sistema de este tipo permite administrar adecuadamente el volumen asistencial, promueve la disminución en tiempos de respuesta, permite mantener una base de datos sistematizada, gestionar la calidad, entre otros.

Para ello se debe invertir en una infraestructura informática que cuente con una red de datos y equipos computacionales. La nueva tendencia radica en las tecnologías de Internet-intranet y la utilización de páginas Web.

ACOSA ha invertido en sistemas mejorados para el manejo de los procesos industriales, en casi todas sus líneas, actualmente ha invertido en un sistema ERP que enlaza producción con comercialización.

2.2.5 FACTORES ECOLÓGICOS

Los bosques constituyen el patrimonio forestal del Estado y cumplen una importante función en la preservación del equilibrio ecológico, por lo que su aprovechamiento se encuentra regulado y protegido con el fin de asegurar el mantenimiento de los diversos ecosistemas. La industria de la madera se ha desarrollado considerablemente, tanto en el corte de troncos como en la madera procesada para construcciones, muebles, madera contrachapada y aglomerada, así como la industria de las manufacturas de madera (puertas, parqué, etc.).

Factores tales como la ubicación geográfica del país, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de las corrientes marinas determinan que el Ecuador disponga de climas tan variados y formaciones vegetales, situándose entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo. Parte de esta riqueza constituyen sus bosques, en los cuales crecen alrededor de 5.000 especies arbóreas.

El bosque es un bien económico indispensable para el hombre ya que de él se extraen materias primas como: madera, leña, frutos y semillas, fibras, forrajes, látex, resinas, aceites esenciales, que son utilizadas por la población en general.

Además la presencia de los ecosistemas naturales permite desarrollar investigaciones que generan beneficios económicos y sociales. Por ejemplo, el ecosistema es un banco genético que provee bases de información para el cruce y desarrollo de híbridos y variedades en el sector agropecuario, lo cual permite alcanzar mayores niveles de productividad y generar nuevos productos, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria de una población.

“El mercado mundial de la madera es creciente. Actualmente se calcula que en el mundo se comercializan 400 mil millones de dólares en productos maderables (como referencia: el mercado mundial del banano es de 6 mil millones de dólares). Según estudios realizados por organismos internacionales, la demanda mundial de madera crece hasta en un 10% más que el crecimiento poblacional.

Además, los cálculos proyectados hasta el año 2040 indican que la demanda mundial de madera podría llegar hasta los 20 billones de metros cúbicos anuales. Varios países como China, Guatemala, Colombia, Cuba, Uruguay, Brasil, Chile, Costa Rica, Estados Unidos, India y varios más, se preparan con programas de plantaciones forestales masivas para poder suplir una parte de esta demanda mundial de madera.

La Industria Forestal contempla todas las actividades relacionadas al uso racional del ecosistema, desde su establecimiento, repoblación, protección y aprovechamiento. El último paso de aprovechamiento incluye la obtención y transformación del producto, su uso y posterior comercialización.

La demanda de productos forestales es muy grande, ya que la madera es un recurso que es necesario en la vida de todos los seres humanos. Es importante tomar en cuenta que el recurso forestal es un recurso renovable y biodegradable, por lo que debemos satisfacer la demanda actual y futura con plantaciones masivas que provean de materia prima.

La importancia de la industria forestal en el Ecuador radica en su aporte social, ambiental y económico. El Sector Forestal genera aproximadamente 235.000 puestos de trabajo directos y miles de empleos indirectos, mejorando la calidad de vida de la población ecuatoriana. Las plantaciones establecidas con fines de producción y de protección mejoran el ambiente ya que capturan el dióxido de carbono producido en las ciudades, protegen los suelos de la erosión, protegen las cuencas hidrográficas, mejoran la belleza escénica e incluso fomentan las actividades de ecoturismo.

Una hectárea de plantaciones de pino absorbe 7,9 toneladas anuales de carbono de la atmósfera (CO₂) para transformarlo en biomasa al mismo tiempo que libera cantidades importantes de Oxígeno (O₂). Las plantaciones forestales representan una oportunidad de Mecanismo de Desarrollo Limpio (NDL), una estrategia del Protocolo del Kyoto para la reducción de los gases de efecto invernadero, causantes del calentamiento global y una opción para los gobiernos de alcanzar sus objetivos de desarrollo sostenible.⁴

Actualmente el Sector Forestal representa el sexto rubro en contribuciones al Producto Interno Bruto del país, generando gran cantidad de exportaciones

⁴ La responsabilidad social en ACOSA. Bosques, una alternativa para el desarrollo sustentable en el Ecuador, Revista COSAS mes de marzo



hacia diversos lugares en el mundo, siendo los más importantes: Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú, entre otros. Si se tomaran en cuenta económicamente todos los bienes y servicios que produce este sector, cómo: captación de carbono, belleza escénica, investigación, producción de madera para distintos usos, protección del recurso hídrico, entre otros; los aportes económicos superarían los 600 millones de dólares anuales.

La producción y exportaciones del sector forestal se podrían incrementar notablemente si los ecuatorianos aprovechamos la ubicación, el clima y la diversidad de especies forestales que tenemos, ya que el sector forestal es considerado como prioritario para las inversiones, y uno de los que ofrece mayor potencial de crecimiento y desarrollo en el país. Depende de todos los ecuatorianos el poder convertir a nuestro país en una Potencia Forestal.

Actualmente, el mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial. La baja renta per cápita, la crisis económica en los últimos años, los altos precios y la falta de cultura en la utilización de este recurso, son los principales factores responsables por el bajo consumo doméstico de productos de madera.

En el ámbito de la silvicultura y extracción de madera, se conoce que cada año en el país se talan sin ninguna autorización 250 mil toneladas de bosques, especialmente en la provincia de Esmeraldas, sin ningún plan de reforestación adecuado. Algo se ha querido hacer desde el Ministerio del Ambiente, pero más pesa la corrupción en los diferentes eslabones que intervienen en esta actividad, más aún si la actividad carece de financiamiento estatal para planificar un adecuado manejo de la madera y su control.

En el inicio de los años 90, Ecuador experimentó una gran evolución en la exportación de productos de madera, lo que ofreció una excelente perspectiva como fuente de ingresos para la nación. La crisis económica y política, y luego la dolarización (que impactó significativamente en los costos de producción)

redujeron las exportaciones hasta el año 2003; a partir del año 2004 se inició una importante recuperación de las exportaciones ecuatorianas.”⁵

Gráfico 5 - DESTINOS DE LOS PRODUCTOS MADEREROS DEL ECUADOR



FUENTE: Ecuador forestal
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

“ACOSA” planta, foresta y reforesta un promedio anual de 1.000 hectáreas, lo que equivale a más de un millón seiscientos mil árboles de pino en tierras propias y de terceros. Esto no solo garantiza la provisión de madera futura para los procesos industriales actuales; también garantiza la suficiente cantidad de madera para el crecimiento industrial que el mercado solicita.

2.2.6 FACTORES INTERNACIONALES

Tabla 5 - COTIZACIÓN DEL EURO FRENTE AL DÓLAR

PERIODO	EUR
2000	1,0667
2001	1,1226
2002	0,9541
2003	0,8007
2004	0,7337
2005	0,8450
Nov. 2007	0,6745

FUENTE: Información Estadística Mensual BCE
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

⁵ www.ecuadorforestal.org



En la tabla se observa como ha tenido el comportamiento el Dólar principalmente frente al Euro y como éste se ha venido devaluando poco a poco. Así tenemos que para el año 2000 el dólar se ha devaluado en un 27% frente al Euro.

El presente cuadro muestra una tendencia decreciente en lo que respecta a la cotización del Dólar frente al Euro, más la fuerza que tiene el Dólar en los mercados internacionales hace que esta devaluación sea preocupante.

Se debe aprovechar esta diferencia por cuanto nuestros productos tienen una ventaja de precios con respecto a productos que sean valorados a través de Euros, eso permitiría que nuestra economía también se reactive.

2.2.7 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tabla 6 - MATRIZ RESUMEN DEL MACROAMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El incremento del PIB podría generar empleos y por tanto una mayor capacidad de compra que a su vez reflejaría mayores ventas para la empresa.	Un incremento de la inflación afectaría directamente a los costos de operación de ACOSA.
Las exportaciones que realiza la empresa apoyan a que la balanza comercial sea positiva para el país, ya que la industria maderera ocupa el 6to. rubro.	Los resultados de ACOSA se pueden ver afectados por las variaciones que tenga el EURO frente al dólar.
La tecnología se encuentra en constante cambio y la empresa se informa continuamente de esto asistiendo a ferias e invitaciones de proveedores internacionales.	Los resultados de ACOSA son vulnerables a los ciclos económicos en los países donde la compañía vende su producción, específicamente del nivel de crecimiento en el sector construcción y fabricación de muebles.
El mercado mundial de la madera es creciente.	El Sector Forestal genera aproximadamente 235.000 puestos de trabajo directos y miles de empleos indirectos, esto podría afectar a la industria ya que el sector informal no reforesta y crea una mala imagen para la misma
El mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial, lo que permite satisfacer la demanda y limita la entrada de nuevas empresas madereras	Incremento en el precio de los insumos
La imagen de la empresa permite conseguir fácilmente créditos en el exterior con tasas preferenciales	Ingreso del MDP al mercado ecuatoriano

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

2.2.8 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

Son los elementos relacionados estrechamente con la empresa, proveedores, intermediarios, y los consumidores.

2.2.9 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Acosa cuenta con clientes a nivel nacional e internacional, en nuestro país, la empresa vende sus tableros por medio de la red de distribución EDIMCA, la cual es la comercializadora exclusiva a nivel nacional, la empresa trabaja con bananeras y exportadoras en forma directa, con su línea de madera sólida que se vende en forma de palets en Ecuador y como madera aserrada para la exportación. Además se exporta a países como Colombia, Perú, EE.UU, México, Panamá, Honduras, Venezuela, Sudáfrica, Islas Vírgenes, Taiwán, Cuba, Puerto Rico, entre otros

2.2.10 COMPETENCIA

La competencia de ACOSA es NOVOPAN, empresa ecuatoriana y MASISA, empresa chilena.



Nació el 17 de abril de 1978 en Quito. Su objetivo es la fabricación y comercialización de tableros aglomerados de madera y melamínicos.

En años anteriores NOVOPAN competía con ACOSA tanto en aglomerados como MDF, en el mes de marzo los representantes de la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco del Pichincha suscribieron préstamos con la empresa Novopan del Ecuador, por \$11, 5 millones, éstos préstamos tuvieron

como propósito financiar la ampliación de la planta de Novopan, la misma que adquirió tecnología de punta y pudo lanzar al mercado su nuevo producto MDP (Medium Density Particle Board) que es un producto intermedio entre el aglomerado y el MDF con el que ingresó al mercado.

El MDP es un tablero de madera industrializada, así como el Contrachapado y el MDF.

El MDP es el resultado del uso intensivo de tecnología de prensas continuas, de modernos clasificadores de partículas y controlado por modernos sistemas de automatización.

El MDP se trabaja con las herramientas y procedimientos usuales de la madera sólida, puede ser cortado, aserrado, perforado, clavada y atornillada. Está diseñado para ser pintado, barnizado y lacado.

Tabla 7 - DIFERENCIAS ENTRE MDF Y MDP

DIFERENCIAS				
PRODUCTO	ESPESOR	DENSIDAD Kg/m ³	TRACCIÓN Kg/cm ³	AGARRE TORNILLO
MDP	15	670	5,7	115
MDF	15	650	4,5	90

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

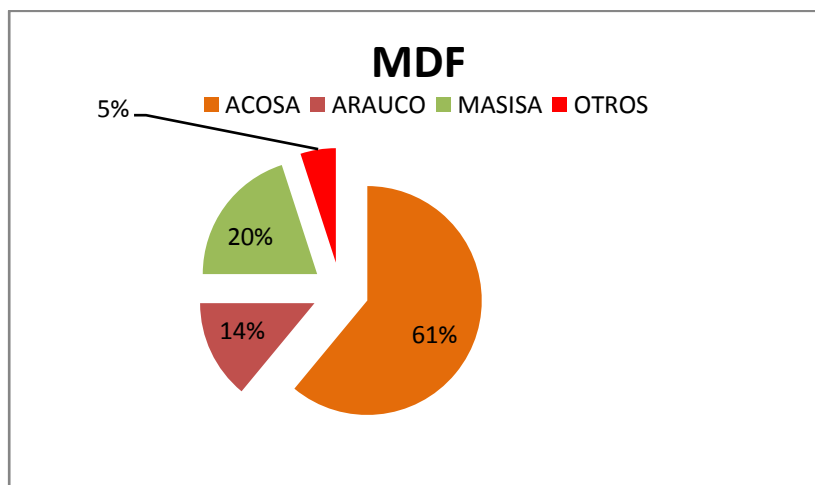
MASISA

Empresa líder en América Latina en la producción y comercialización de tableros de madera para muebles y arquitectura de interiores, y cuenta con importantes activos forestales que le garantizan la materia prima necesaria. La propuesta de valor de Masisa es ser una marca confiable, cercana a todos sus

públicos, anticipándose a las necesidades de los mercados por medio de la innovación en productos y servicios.

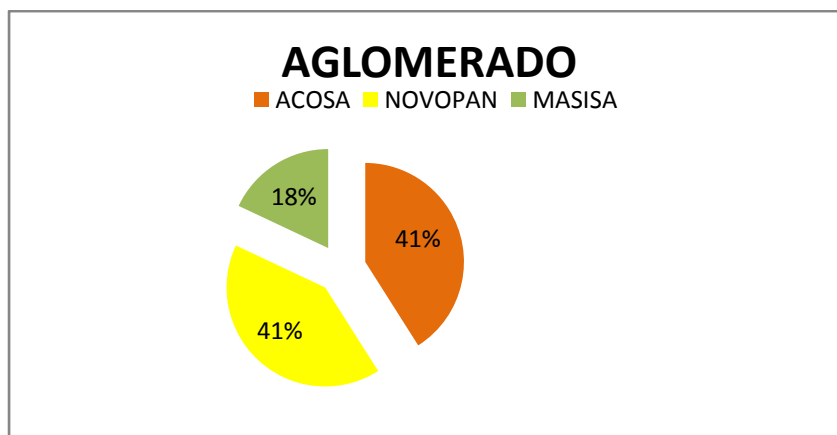
En el Ecuador se consume 4950 m3 de MDF y 3900 m3 de aglomerado en promedio, como se puede observar en los gráficos, de ese consumo que se genera en nuestro país, el 61% es cubierto por ACOSA en lo que se refiere a MDF y un 41% a Aglomerado.

Gráfico 6 - DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE MDF



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 7 - DISTRIBUCIÓN DEL CONSUMO DE AGLOMERADO



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



2.2.11 PROVEEDORES

Acosa cuenta con proveedores calificados y evaluados mediante un proceso para su calificación con el fin de satisfacer los requerimientos de la empresa, y evaluar su desempeño para mejorar el nivel de servicio.

Los criterios de evaluación que toma en cuenta la empresa se los puede identificar en la tabla 2.16.

Tabla 8 - CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA PROVEEDORES

ACTIVIDAD	PRODUCTO	SERVICIO	OBSERVACIONES
RUC	X	X	OBLIGATORIO
FACTURAS VIGENTES DE ACUERDO AL SRI	X	X	OBLIGATORIO
REFERENCIAS DE OTROS CLIENTES (PARA PROVEEDORES DE MERCADO LOCAL)	X	X	OBLIGATORIO
CAPACIDAD OPERATIVA			
CAPACITACIÓN E INFORMACIÓN TÉCNICA DE PRODUCTOS A USUARIOS	X	n/a ⁶	DESEABLE
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN (TELÉFONO FIJO, TELÉFONO CELULAR, MAIL, FAX)	X	X	OBLIGATORIO
PRESENTACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS/SERVICIOS DEL PROVEEDOR	X	X	DESEABLE
GESTIÓN DE CALIDAD			
CERTIFICADOS DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFERTA EL PROVEEDOR	X	X	DESEABLE
GESTIÓN COMERCIAL			
GARANTÍA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE COMERCIALIZA	X	n/a	DESEABLE
FACILIDAD DE CRÉDITO	X	X	DESEABLE

FUENTE: GxP RE-152E Criterios de Evaluación
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

⁶ n/a : no aplica

La empresa ha establecido un comité evaluador conformado por la Gerencia de Cadena de Suministros, Jefe Administrativo, Asistente Financiero, Gerencia de Producción, Gerencia de mantenimiento, Jefe de Compras y Comprador de Consumo Interno, que se encarga de evaluar y analizar a cada proveedor y decidir si cumple o no con las expectativas de la empresa.

La empresa cuenta con una base de datos de los proveedores tanto locales como internacionales, con los que se puede establecer alianzas estratégicas logrando precios preferenciales.

ACOSA requiere de materia prima, de embalaje, insumos, material para mantenimiento de la maquinaria, repuestos, entre otros, para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

A continuación se presenta una tabla donde se definen los materiales más utilizados por la empresa de acuerdo a su proveedor sea local o internacional.

Tabla 9 - MATERIALES UTILIZADOS POR ACOSA S.A.

PRODUCTO	PROVEEDOR	
	LOCAL	INTERNACIONAL
Resina	X	
Madera	25% propia 75% de terceros	
Parafina		Argentina
Papel melanina y foil		España Alemania Italia Brasil
Chapa	X	España Brasil
Bordos		España Colombia

INSUMOS		
Colorante		Colombia
Lijas		Chile Alemania
Sierras	X	Alemania Brasil
Cuchillas		Argentina Italia Alemania
MATERIAL DE EMBALAJE		
Zunchos	X	Canadá Brasil
Strech Film	X	
MANTENIMIENTO		
Repuestos		España Brasil Alemania Suecia Estados Unidos Colombia Italia
Lubricantes y combustibles	X	
MAQUINARIA		
		Brasil Alemania Italia

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

2.2.12 SUSTITUTOS

La industria maderera abastece en un alto Porcentaje % al sector de la construcción y a todos los proyectos inmobiliarios se los entrega, con acabados o semi acabados, de acuerdo a las exigencias del cliente. En la actualidad en el mercado existen un sin número de productos que pueden sustituir al aglomerado y al MDF como el contraenchapado (triplex) que es producido por la empresa ENDESA, BOTROSA, PLYWOOD, ARBORIENTE, CODESA, entre otros y además productos como vidrio, metal, corcho, gypsum, OSB, entre

otros. Estos productos permiten a los clientes tener una amplia gama de productos donde escoger de acuerdo a su economía.

2.2.13 PRECIOS

Al igual que ACOSA, la competencia cuenta con canales de distribución exclusivos, tal es el caso de MASISA, que cuenta con los PLACACENTROS MASISA y NOVOPAN quien cuenta con NOVOCENTROS Economía del Maestro.

Es necesario mencionar que al ser ACOSA S.A., líder en el mercado con un 51,4% de cuota de mercado, es ésta la que marca los precios en el mercado, y la competencia se rige a los precios establecidos por la misma.

Para identificar la variación de los precios en el mercado de los productos que ofrece ACOSA, se ha tomado en cuenta a las redes de distribución de cada fábrica y como productos al MDF crudo de 12, 15 y 18 mm; el aglomerado igualmente crudo de 15 mm; melamínicos de color blanco y haya ya que son los productos de mayor consumo en el mercado.

Cabe destacar que recientemente en el mercado internacional hubo un incremento en el precio de la resina, éste es uno de los insumos que se utiliza para hacer tanto el MDF como el aglomerado, es por esta razón que ACOSA decidió incrementar sus precios entre un 5% a un 8%.

En los siguientes cuadros vemos los precios en cada uno de los puntos de venta antes mencionados.

Tabla 10 - PRECIOS DEL AGLOMERADO Y MDF EN LAS DISTINTAS REDES DE DISTRIBUCIÓN

EDIMCA																
PRODUCTO	MDF						AGLOMERADO	DURAPLAC								
	BLANCO			HAYA												
UNIDAD	12	mm	15	mm	18	mm	15	mm	15	mm	19	mm	15	mm	19	mm
PRECIO tablero	37.63		46.37		54.88		26.19		48.6		54.57		64.24		71.33	
PRECIO POR M3	702.28		692.32		682.81		332.83		617.61		547.48		816.37		715.63	

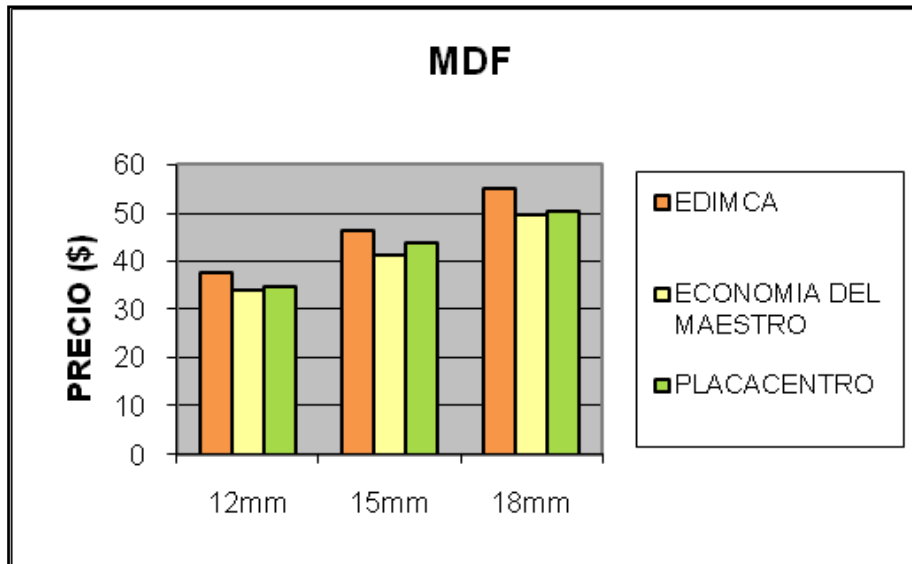
ECONOMÍA DEL MAESTRO																
PRODUCTO	MDF						AGLOMERADO	DURAPLAC								
	BLANCO			HAYA												
UNIDAD	12	mm	15	mm	18	mm	15	mm	15	mm	19	mm	15	mm	19	mm
PRECIO tablero	34.09		41.32		49.52		24.51		40.49		54.32		60.28		44.28	
PRECIO POR M3	541.52		525.10		524.42		311.48		514.55		544.98		766.04		444.25	

PLACACENTRO																
PRODUCTO	MDF						AGLOMERADO	DURAPLAC								
	BLANCO			HAYA												
UNIDAD	12	mm	15	mm	18	mm	15	mm	15	mm	19	mm	15	mm	19	mm
PRECIO tablero	34.64		43.84		50.41		24.94		37.42		42.04		48.68		52.66	
PRECIO POR M3	550.26		557.12		533.85		316.94		475.54		421.77		618.63		528.32	

FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 8 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL MDF CON LA COMPETENCIA

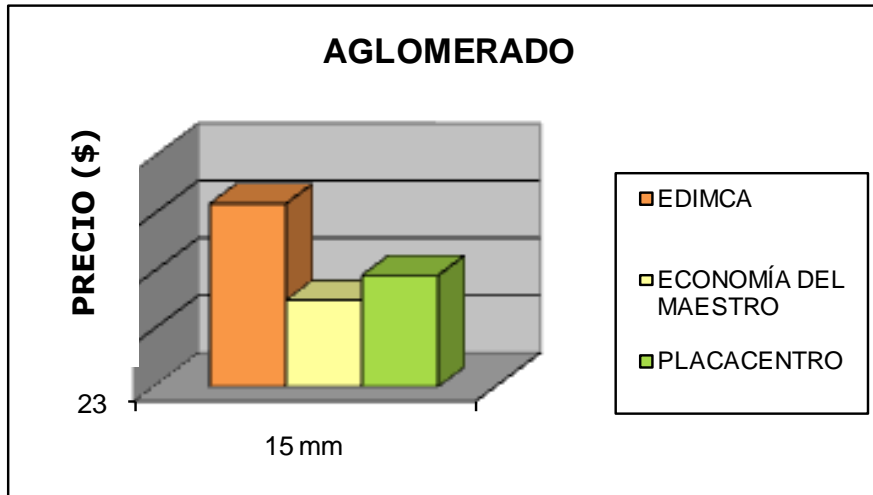


FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Al comparar el precio del MDF en las diferentes densidades, vemos como Edimca a relación de las otras empresas analizadas, tienen un precio mayor, con diferencia de 10,38% (\$3.54) con Economía del Maestro y de 6,63% (\$2.99) con PLACACENTRO en el MDF de 12 mm; en el MDF de 15 mm existe una diferencia de 12,22% (\$5.05) con Economía del Maestro y de 5,77% (\$2.53) con PLACACENTRO y en el MDF de 18 mm hay una diferencia de 10,82% (\$5.36) con Economía del Maestro y de 8,87% (\$4.47) con PLACACENTRO; de esta manera se puede definir que la empresa que vende los productos más baratos es Economía del maestro.

La diferencia que existe entre los precios de PLACACENTRO y Economía del Maestro es relativamente baja a comparación con EDIMCA.

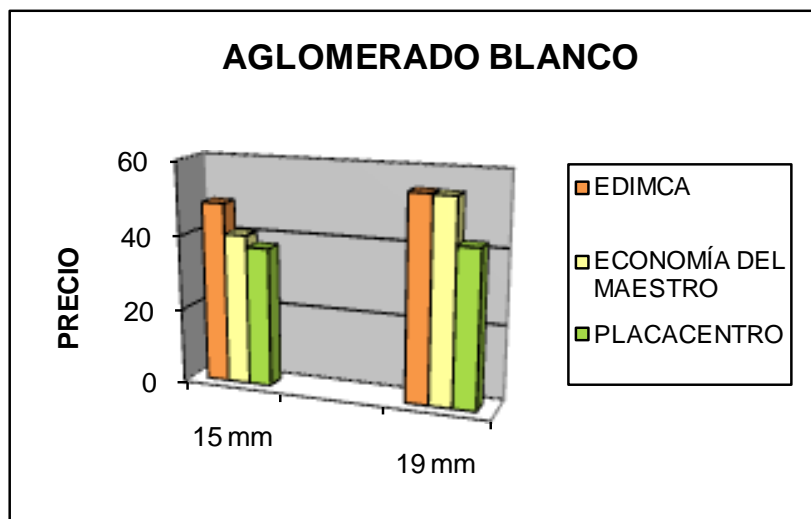
Gráfico 9 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO CON LA COMPETENCIA



FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

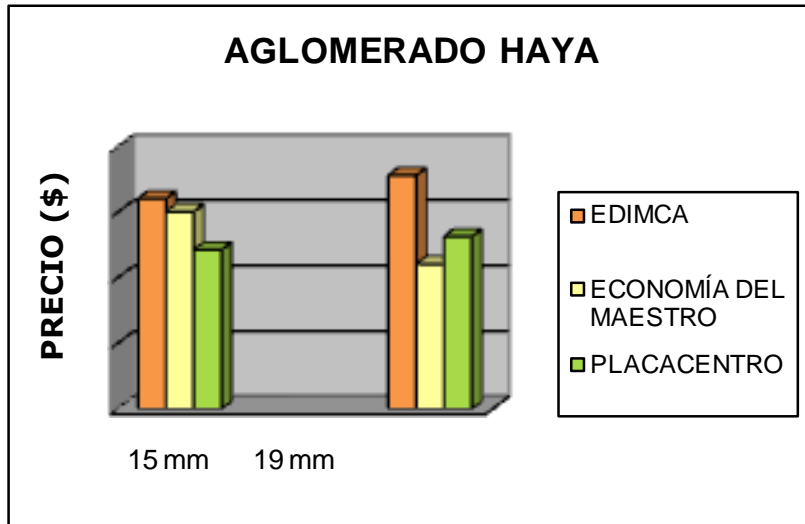
El precio del aglomerado de 15 mm es menor en Economía del Maestro con un \$24.51, al comparar con PLACACENTRO se puede definir que hay una diferencia de 1,75% más y con EDIMCA de 6,86% menos

Gráfico 10 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO DE COLOR BLANCO CON LA COMPETENCIA



FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 11 - COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS DEL AGLOMERADO DE COLOR HAYA CON LA COMPETENCIA



FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El precio del aglomerado blanco y el aglomerado de color haya en los diferentes puntos de venta como se observa en el gráfico 2.20 y gráfico 2.21 varía de acuerdo a su densidad, EDIMCA mantiene sus precios mas altos que la competencia.

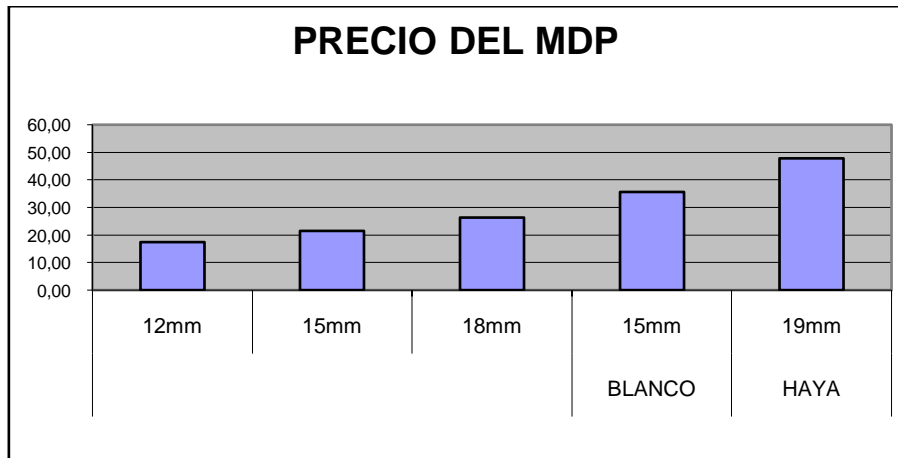
Debido a que el MDP fue ingresado al mercado por la empresa NOVOPAN, es necesario determinar la variación de los precios que existe entre el MDF, Aglomerado y MDP.

Tabla 11 - PRECIOS DEL MDP

ECONOMÍA DEL MAESTRO					
PRODUCTO	MDP			NOVOKOR	
				BLANCO	HAYA
UNIDAD	12mm	15mm	18mm	15mm	15mm
PRECIO	17.40	21.57	26.27	35.63	47.80

FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 12 - PRECIO DEL MDP

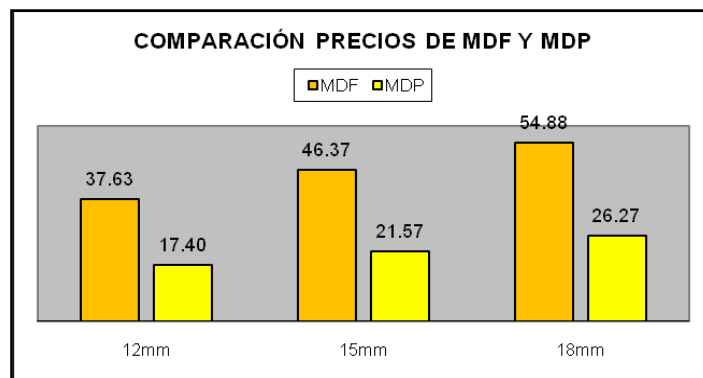


FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Como se puede observar, los precios con los que el MDP ingresa al mercado son más bajos que el MDF, esto se lo hará hasta que el producto tenga la acogida en el mercado y definir de ahí en adelante los precios con los que competirá.

Al comparar el precio del MDP que produce NOVOPAN con el MDF que produce ACOSA, vemos como el MDP está a la mitad del precio aproximadamente del MDF.

Gráfico 13 - COMPARACIÓN DEL PRECIO DEL MDP CON EL DEL MDF



FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

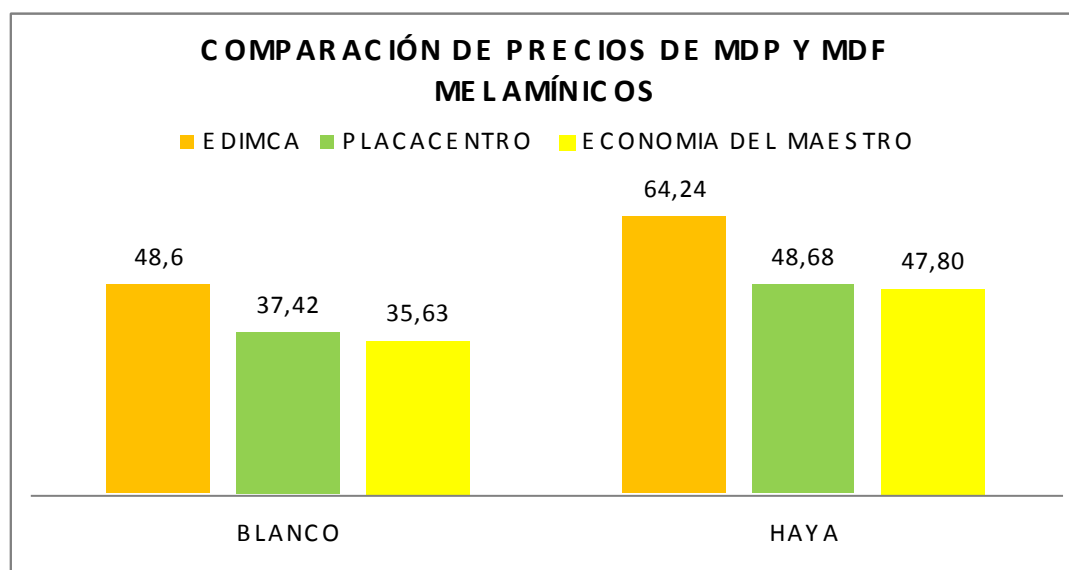
Al comparar el MDP y el MDF vemos como el MDP melamínico que produce el PLACACENTRO tiene una diferencia con el MDF melamínico en precios en un 53,16 en el color blanco y en un 34,39% en el color haya. Al compararlo con Edimca, el precio del color blanco es 36% más alto y el de color haya 34%.

Tabla 12 - PRECIOS DEL MELAMÍNICO

CANAL DE DISTRIBUCION	BLANCO	HAYA
	15mm	15mm
ECONOMIA DEL MAESTRO	35.63	47.80
PLACACENTRO	54.57	64.24
EDIMCA	48.6	64.24

FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

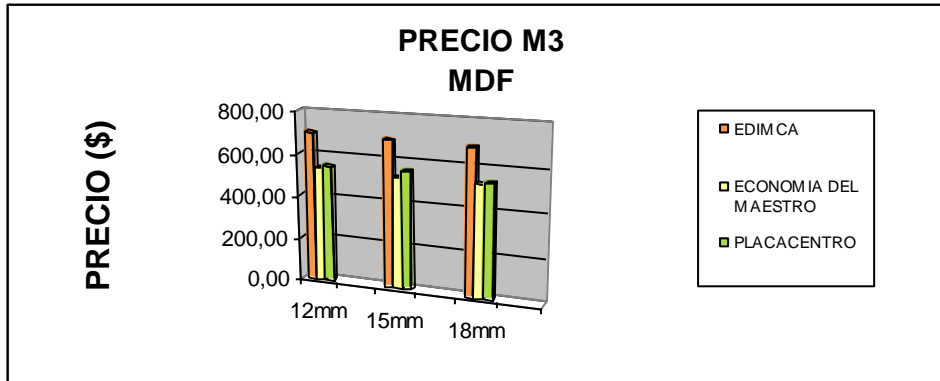
Gráfico 14 - COMPARACIÓN DE PRECIOS DE MDP Y MDF MELAMÍNICOS



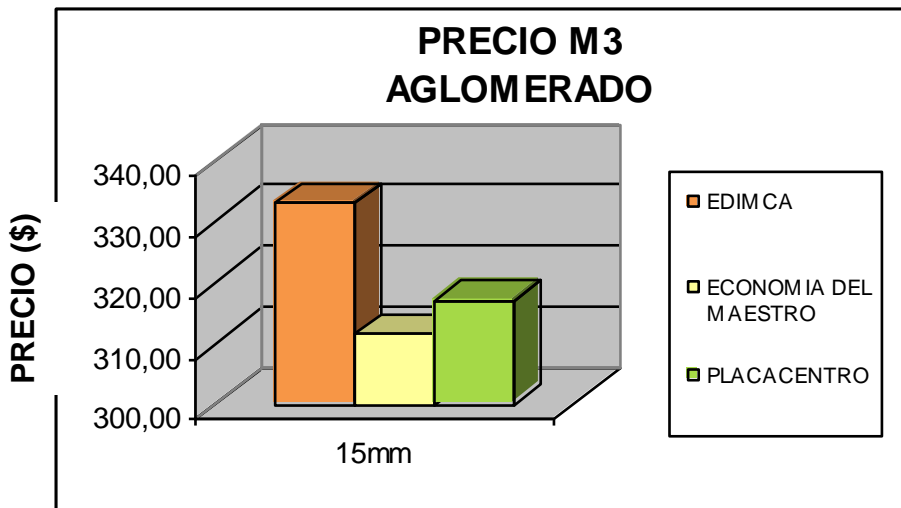
FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Las medidas del Aglomerado y el MDF de ACOSA son 1,83x2,44 y 2,15x2,44 respectivamente, se ha realizado un análisis en relación al precio por M3 ya que la medida de los tableros de la competencia es de 2,15x2,44 tanto para el Aglomerado como el MDF.

Se utilizó como referencia el precio del tablero para determinar el precio del M3 en cada uno de los distribuidores analizados como se puede observar en la tabla N° 10.



FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



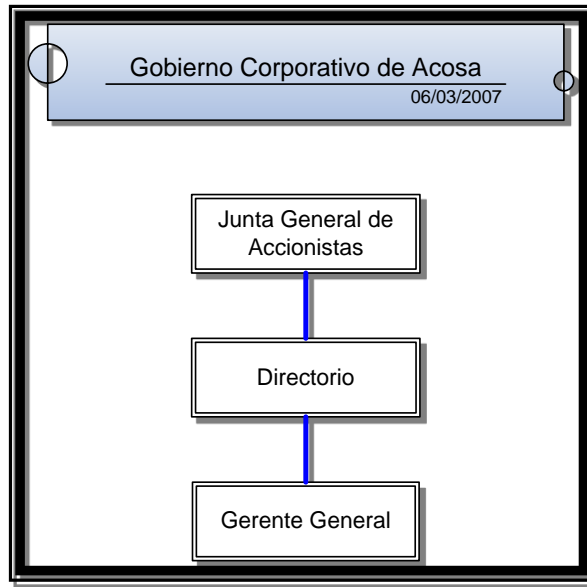
FUENTE: Investigación realizada. Noviembre 2007
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Como se observa en los gráficos anteriores el precio del m3 de Aglomerado y MDF en relación al de la competencia es más caro, esto se debe a que la empresa utiliza materia prima de buena calidad, es por esto que el producto es reconocido por los clientes por su CALIDAD.

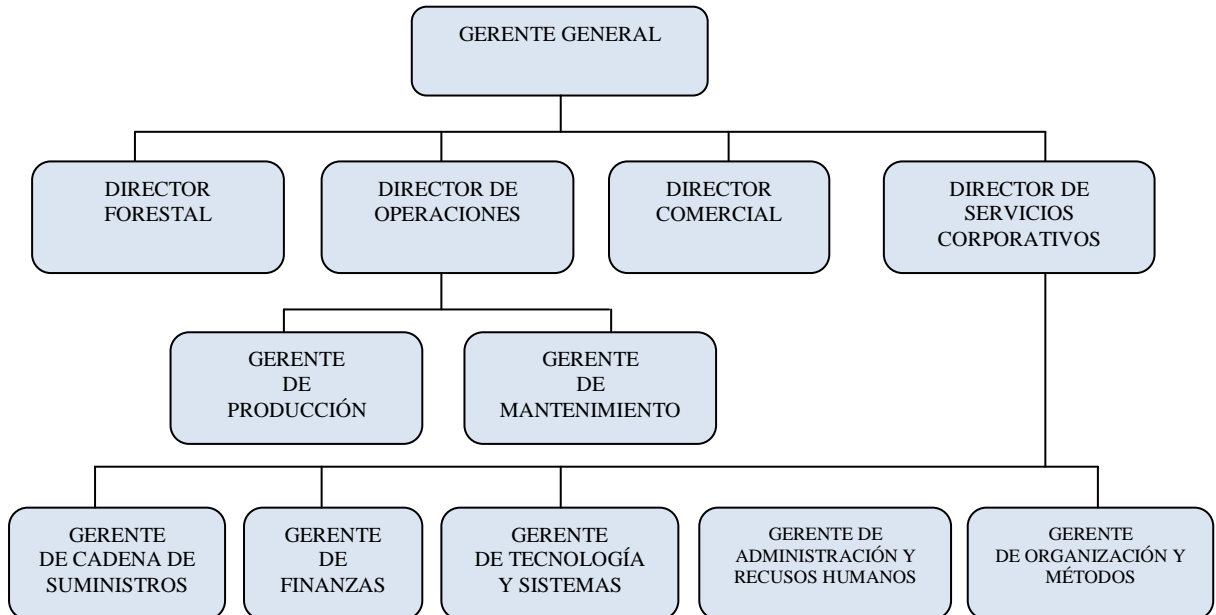
2.2.14 ANÁLISIS INTERNO

2.2.15 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico 15 - ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: GxP ACOSA
MN-001 Manual de Gestión por Procesos



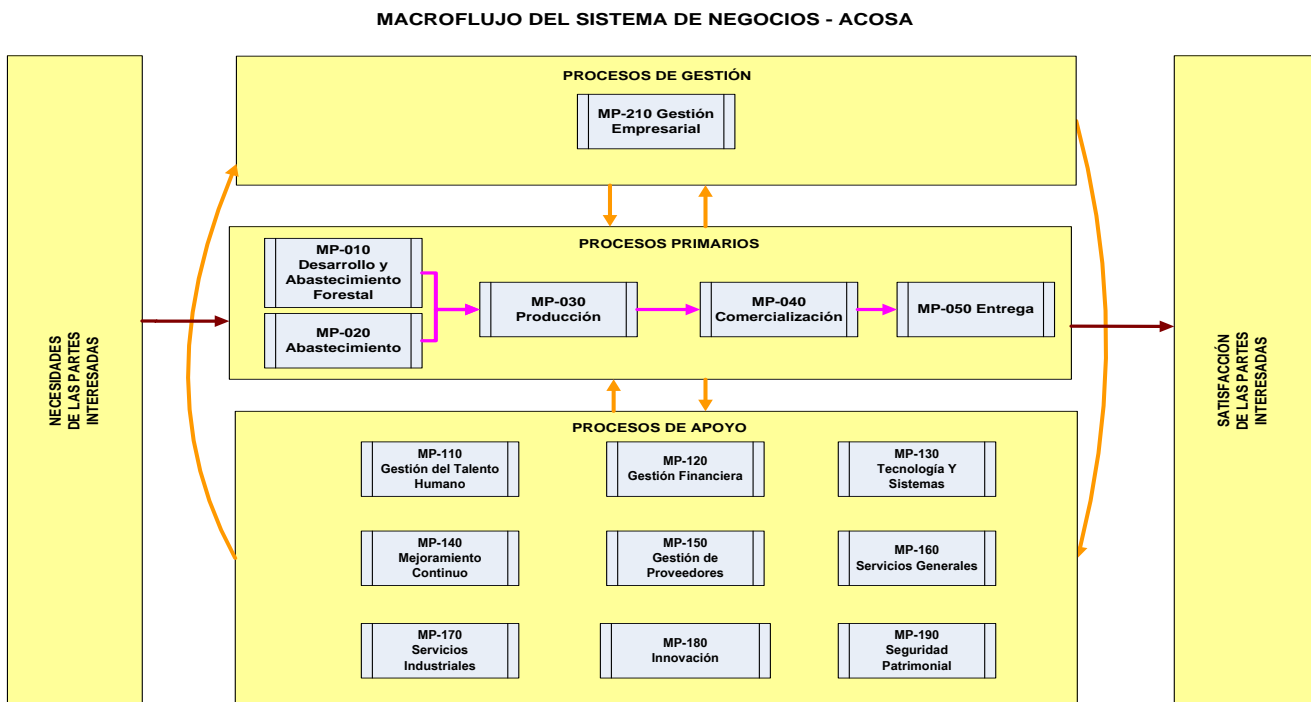
Fuente: GxP ACOSA
MN-001 Manual de Gestión por Procesos

2.2.16 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión de la calidad a partir del 12 de junio del 2002, fecha donde se logró la certificación de calidad ISO 9001-2000, misma que le permite acceder a la empresa a la implementación de la gestión por procesos, permitiendo que la actividad que realiza la empresa así como las funciones que desempeñan los empleados tenga una base firme y no existan problemas como tiempos perdidos, duplicidad de funciones, desperdicios de recursos y otros.

La Gestión por Procesos de la Empresa se puede describir mediante el Macroflujo de Procesos, presentado a continuación:

Gráfico 16 - MACROFLUJO DEL SISTEMA DE NEGOCIOS - ACOSA



Fuente: GxP ACOSA
MN-001 Manual de Gestión por Procesos



Los procesos que ha definido ACOSA se los ha clasificado de acuerdo a la interrelación que mantiene la empresa con clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad y gobierno. Por esta razón, existen procesos primarios, de apoyo o soporte y de gestión.

Esta es la base para la clasificación de los procesos, que se detallan a continuación.

Tabla 13 - CLASIFICACIÓN DE PROCESOS

PROCESOS PRIMARIOS	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 insumos y materiales
		PR-027 Compras de consumo interno
	MP-030 PRODUCCION	PR-031 Planificación y Control de la Producción
		PR-032 Madera Aserrada
		PR-033 Tableros de Aglomerado
		PR-034 Tableros de MDF
		PR-035 Lijado y Recubrimiento
		PR-036 Corte de Bordos
	MP-040 COMERCIALIZACION	PR-042 Ventas
		PR-043 Servicio Técnico al Cliente
PR-044 Promoción, Publicidad e Imagen		
PR-045 Atención de Reclamos de Clientes		
PR-046 Voz del Cliente		
MP-050 ENTREGA	PR-051 Despacho de Productos	
PROCESOS Y ÁREAS DE APOYO	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 Clima y Cultura de la Organización
		PR-115 Administración de remuneraciones
		PR-116 Servicios al Personal
		PR-117 Atención médica
	MP-120 GESTION FINANCIERA	PR-121 Contabilidad y Elaboración de Estados Financieros
		PR-122 Administración de Flujo de Caja y Pagos Externos
	MP-130 TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	PR-124 Crédito y Cobranzas
		PR-131 Investigación Desarrollo e Implementación de Sistemas y Tecnología
	MP-140 MEJORAMIENTO CONTINUO	PR-132 Gestión de Sistemas
		PR-141 Proyectos de mejora
		PR-142 Auditoría de Procesos
		PR-143 Acciones Correctivas y Preventivas
		PR-145 Revisión del mejoramiento
	MP-150 GESTIÓN DE PROVEEDORES	PR-146 Gestión del conocimiento
		PR-151 Desarrollo de Proveedores
	MP-160 SERVICIOS GENERALES	PR-152 Calificación y evaluación del desempeño de proveedores
		PR-161 Mantenimiento de instalaciones administrativas
PR-162 Control y administración de activos		
MP-170 SERVICIOS INDUSTRIALES	PR-163 Actualización legal	
	PR-171 Servicios Motrices	
	PR-172 Mantenimiento e Ingeniería de Equipos e Instalaciones Industriales	
MP-180 INNOVACION	PR-173 Metrología	
	PR-182 Desarrollo de Nuevos Productos	
MP-190 SEGURIDAD PATRIMONIAL	PR-183 Desarrollo de Proyectos	
	PR-191 Seguridad de Tierras y Bosques	
	PR-211 Planificación y Despliegue Estratégico	
PROCESOS DE GESTION	MP-210 GESTION EMPRESARIAL	PR-212 Análisis del Desempeño de la Empresa
		PR-213 Elaboración de Presupuesto
		PR-214 Auditoría interna

Fuente: GxP ACOSA
MN-001 Manual de Gestión por Procesos

Cada Macro Proceso (MP) está constituido por Procesos (PR) individuales mediante los cuales se ejecuta la gestión de la Empresa.

Igualmente cada proceso cuenta con manuales, registros, instructivos operacionales, políticas y especificaciones, elementos que permiten mantener claro, el accionar de cada área.

Además, cada proceso posee un Diagrama SIPOC (Supplier-Input-Process-Output-Customer) donde se representa la descripción e interacción del proceso a través de sus proveedores, entradas, actividades, salidas y clientes, así como la responsabilidad de cada función por dichas actividades. Este diagrama permite visualizar el proceso y sus relaciones con otros procesos.

Para poder gestionar los procesos de modo eficiente se ha visto la necesidad de determinar un propietario o líder de dichos procesos. El propietario (Process owner) es quien asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, es quien tiene la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que conduzcan a la mejora de sus resultados. El propietario cuenta con la colaboración de un equipo de mejora del proceso.

Además, cada proceso cuenta con indicadores de gestión, su frecuencia de medición, frecuencia de análisis, y la meta que deben alcanzar, los cuales son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas que están relacionados con los indicadores que nos permiten administrar realmente un proceso y sirven como herramienta a los dueños o líderes de los proceso para el mejoramiento continuo de la calidad en la toma de decisiones, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.

2.2.16.1 PRINCIPIOS EMPRESARIALES

2.2.16.1.1 VALORES⁷

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización, por esta razón ACOSA fundamenta su desempeño en valores como:

- Integridad
- Respeto a los demás
- Enfoque al cliente
- Innovación y mejora continua
- Respeto al medio ambiente
- Contribución al desarrollo del país

2.2.16.1.2 Misión⁸

“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.”

2.2.16.1.3 Visión⁹

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

⁷ GxP ACOSA MN-001 Manual de Gestión por Procesos

⁸ GxP ACOSA MN-001 Manual de Gestión por Procesos

⁹ GxP ACOSA MN-001 Manual de Gestión por Procesos

2.3 ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

Desde sus inicios, ACOSA ha ido evolucionando en cuanto a la organización que está mantiene en la empresa además de acoplarse al mercado tan exigente en el que se desenvuelve, es por esta razón que al iniciar sus actividades la organización que tenía, era una organización vertical concentrada, en 1985 implementó una organización vertical desconcentrada, en 1995 puso en práctica la organización funcional en donde existían diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas; basado en ISO 9000:94.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total.

Debido a que existen numerosas técnicas de gestión para conseguir la satisfacción del cliente y además mejorar los resultados económicos y empresariales de la compañía, la Gestión por Procesos proporciona el marco y la estructura ideal y necesaria para lograrlo, por esta razón ACOSA es una de las empresas que desde el año 2002 cuenta con la certificación ISO 9001-2000, lo que le ha permitido, gestionar los procesos de la organización para mejorarlos continuamente manteniendo un enfoque integral hacia las partes interesadas y asegurando la conformidad con los principios empresariales de la empresa además de contar con una estructura confiable, misma que le ha permitido accionar en el mercado en el que se desarrolla de una manera eficiente.

A finales del 2006, la empresa ve la necesidad de realizar una reingeniería de procesos con una nueva diagramación y redefinición de los procesos antes levantados donde se toma en cuenta las ISO 9000 ISO 14000 e ISO 18000.

Para que la organización opere de manera eficaz, ha identificado y gestionado numerosos procesos interrelacionados y que interactúan entre sí.

Para la organización, la gestión por procesos le ha permitido definir procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades.

La gestión por procesos ha logrado que la organización esté dotada de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente interno y externo.

Los procesos planteados por la organización están perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y con un equipo de personal asignado.

La gestión de procesos ha permitido evaluar las desviaciones de los procesos con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

La organización cuenta con varios procesos en elaboración en las diferentes áreas, se estima que aquellos procesos que están pendientes, estarán vigentes en el 2008.

2.3.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

Para ACOSA, el concepto en materia de recursos humanos siempre ha sido ir mucho más allá de la obligación legal, es por esto que, desde sus inicios la empresa ha contado con un dispensario médico anexo, con servicio odontológico y de comedor tanto en la planta ubicada en Lasso como en la



matriz ubicada en Quito, además recientemente se añadió un servicio de apoyo psicológico, lo que ha permitido que los empleados puedan desempeñarse de manera eficiente.

Los empleados cuentan con un comisariato, en el que pueden realizar compras a crédito y cuentan con una línea de préstamos sin intereses.

La empresa cumple con la afiliación de todos sus empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, además proporciona un seguro de vida y un seguro de accidentes privados. Se trabaja mediante convenios con clínicas privadas, beneficiando no solo al empleado sino a su familia también.

En cuanto a la capacitación, se ha creado un modelo de competencias, además existe capacitación técnica relacionada con el funcionamiento de los distintos procesos de la empresa.

Cuando se produce una vacante en la empresa, la primera opción es cubrirla con personal de la misma, esta política se implementó desde los inicios de ACOSA ya que hay personas que han ido escalando y ocupando puestos de responsabilidad de acuerdo a su desempeño laboral y a oportunidades que se han presentado.

La empresa supera todos los estándares establecidos por las leyes del Ecuador, convenios internacionales y por las exigencias de los países a los que se exportan los productos que salen de la fábrica.

2.3.2 ÁREA FINANCIERA

Acosa se maneja bajo un presupuesto anual, este presupuesto se lo realiza en base a los resultados del año en curso. El área de comercialización es el que analiza el volumen de producción de tableros que tendrá para el año siguiente, de acuerdo a esta estimación se establece un volumen de producción de

árboles, y en base a este volumen se define el volumen de ventas que deberá tener para poder satisfacer los pedidos de los clientes, de acuerdo a esta estimación se determinará el recurso humano, el recurso material y las estaciones de trabajo que se necesite para cumplir con este propósito. De esta forma, cada gerencia establece un presupuesto en base al de comercialización y así se llega a un presupuesto global, mismo que es aprobado por el Directorio.

2.3.3 ÁREA DE MERCADOTECNIA

ACOSA a pesar de estar en el mercado 30 años, no se encuentra posicionada en el mercado hasta el momento ya que siempre utilizó la imagen del canal de distribución EDIMCA, y es por eso que se creó el departamento de marketing hace 1 año.

La empresa no cuenta con un plan de marketing con el que pueda dar seguimiento a los proyectos que se planifiquen por lo que muchas veces los proyectos llegan a buen término pero no en el tiempo determinado.

La página web no es actualizada en forma periódica, lo que perjudica a la imagen de la empresa ya que puede estar perdiendo buenas oportunidades al no mantener bien informado a sus clientes de las innovaciones en sus productos. Además es necesario que los medios utilizados para comunicar estas innovaciones como vallas, y publicidad externa reciban un mantenimiento periódico.

Cabe destacar que en el poco tiempo que el área de marketing está realizando su gestión, se ha realizado la búsqueda de nuevas gamas de colores y además a lo largo de este tiempo se ha gestionado la nueva imagen corporativa con la que contará la empresa a partir de enero de 2008.

2.3.4 ÁREA TECNOLÓGICA

En la actualidad una de las herramientas más utilizadas para investigación es el Procedimiento Virtual (Internet) por la facilidad con la que se recopila información muy importante para la realización de las tareas de la empresa, esta es una fortaleza con la que cuenta la empresa puesto que a toda hora el personal tiene acceso a la red, se considera así siempre y cuando sea bien utilizada.

En la empresa se está implementando el ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistema que le permitirá a la empresa tener integradas todas las áreas o departamentos de la compañía que apoyan para la generación de sus productos y servicios.

La implantación del ERP permitirá la eliminación de barreras inter departamentales ya que la información fluirá por toda la empresa eliminando la improvisación por falta de información.

Los sistemas de comunicación con los que cuenta la empresa son muy buenos ya que la decisión final sobre la concesión del servicio de telefonía está en manos de la Gerencia de cada área.

- a. La decisión comprende: funcionario, tipo de servicio (planes comerciales o cuenta corporativa), cupo de cobertura de la empresa (tiempo llamadas, mensajes escritos, llamadas internacionales, INTERNET, restricciones, excepciones, etc.) y condiciones de pago (descuento vía rol, pago de tarjetas prepago, etc.)

De esta manera se puede mantener el contacto permanente con los empleados, de igual manera en las oficinas, el personal posee líneas

telefónicas individuales para realizar constantemente sus labores, servicio de fax tanto nacional como internacional.

Todas las instalaciones son propias lo que representa una fortaleza para la empresa.

2.3.5 ÁREA DE PRODUCCIÓN

“ACOSA tiene su planta e instalaciones industriales, en un terreno de 205.000 m², ubicado en Lasso, provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Tanicuchí, Sector Río Blanco Alto. De lo indicado, 17.712 m² corresponden a áreas cubiertas, de naves industriales y oficinas para soportar sus líneas de negocio.



El proceso de producción que maneja la empresa inicia cuando la madera en trozas ingresa a la gran área de almacenamiento en la planta de Lasso. La mayor parte ha sido cosechadas en los propios bosques de la empresa, más una pequeña cantidad adquirida a terceros, que sobre todo proveen de madera de eucalipto. El proyecto de la empresa es hacia el año 2010 ser totalmente autosuficiente en madera de pino.

Las trozas de los troncos cortados en el bosque son categorizados de acuerdo a su diámetro. Así tenemos las siguientes categorías:

- 1: productos de rama o de raleo
- 2: 14 a 20 cm
- 3: 20 a 30 cm
- 4: 30 a 40 cm
- 5: sobre los 40 cm
- 0: fuera de categoría.

La planta de ACOSA es el mayor complejo maderero industrial del país. Sus productos son de tres tipos:

1. Tableros de fibra
2. Tableros de aglomerado
3. Madera aserrada

La madera utilizada en cada uno de estos rubros corresponde respectivamente al 50, 40 y 10 por ciento.

El primer procedimiento al que son sometidas las trozas es el descortezado. En las de categorías inferiores a la 4 este proceso se hace en la máquina, en las de categoría superior se lo hace manualmente. La madera destinada a aglomerado tolera cierto contenido de corteza, pero la que va a ser utilizada en tableros de fibra MDF debe ser totalmente limpia.

2.3.5.1 MADERA ASERRADA

Los productos de madera aserrada son fabricados con madera de *Pinus radiata* que tiene una coloración clara, textura uniforme, un grano relativamente recto y excelentes propiedades para los distintos tratamientos industriales. ACOSA decidió entrar en este rubro para aprovechar mejor las excelentes trozas que se obtenían de los árboles de sus plantaciones, considerando que de todas maneras iba a haber un excedente suficiente de madera para abastecer de astillas la producción de tableros.

La madera destinada a convertirse en piezas aserradas entra en el aserradero, donde sierras especialmente dispuestas la cortan en dimensiones apropiadas que aprovechan al máximo la materia prima. El desperdicio se traslada hasta el astillador, máquina que lo reduce a trozos muy pequeños y se utiliza en otros procesos. La madera aserrada se utiliza en la fabricación de palets, listas para cercas y otros usos.

Una vez aserrada la madera según las especificaciones de cada producto, se la somete a un proceso de preservación que evita que sea destruida por distintos tipos de parásitos, especialmente hongos, el pino es especialmente susceptible de ser atacado por hongos del género *Ceratocystis*, causante de la llamada mancha azul. Este tratamiento consiste básicamente en la impregnación de la madera con químicos fungicidas e insecticidas.

Luego se procede al secado que es de dos tipos: el secado al ambiente que se hace en un patio de oreo o secado mecanizado en cámaras de secado computarizadas que controlan la temperatura de secado, la humedad relativa, el equilibrio higroscópico y la gradiente de secado. Los parámetros de secado se establecen según las necesidades del cliente. Por ejemplo, la madera requerida por los exportadores de banano es sometida a temperaturas de 56°, que es la necesaria para evitar que sea infestada por un tipo de gusano nematodo que, caso único, puede dañar tanto el recipiente de madera como el producto transportado.

Finalmente, y dependiendo también de las necesidades de cada cliente, algunos pedidos son sometidos a reprocesos de cortado y tallado según especificaciones. Algunas de estas posibilidades son listones calibrados, listones finger joint, listones encolados de canto (Pinoplac) que se utilizan para mesones, repisas, puertas, molduras y en general toda aplicación que requiera de madera con menos defectos naturales que la madera aserrada.

Los estándares de los productos de ACOSA cumplen las especificaciones del mercado internacional, especialmente del norteamericano y europeo, tanto en los factores de calidad como en las certificaciones ambientales, por provenir de plantaciones de manejo sustentable.

Los productos de madera aserrada pueden ser utilizados para marquetería, encofrado, cercas, postes, revestimientos, moldurado, ebanistería, ventanas,

pisos y escaleras, carpintería en general y para el armado de industriales para el transporte comercial de productos naturales o industriales.

2.3.5.2 LOS TABLEROS DE AGLOMERADO



Los tableros de aglomerado están formados por capas de partículas o virutas de madera seleccionada y aglomerada. Cada capa esta formada por elementos de similar dimensión, por lo que la clasificación de las astillas por tamaños es una etapa básica del proceso de este producto. Se dice técnicamente que cada capa tiene una "granulometría" distinta. Las astillas son de madera de pino y, en menor volumen, de eucalipto.

En máquinas clasificadoras se obtienen las distintas calidades y luego se hace un "colchón" de astillas, formado por capas de distinta granulometría, normalmente las más gruesas al centro. Se les ha añadido parafina y una resina de urea formaldehído. Este preparado es sometido a altas presiones y temperaturas, que activan la resina y reducen el "colchón" al tamaño requerido, en una proporción de 10 a 1. Luego entran a la etapa de lijado, acabado y calibración.

Posteriormente, cierto Porcentaje % de los tableros son enchapados con chapas de madera decorativa, melaninas y papeles decorativos.

2.3.5.3 LOS TABLEROS DE MDF

La madera que se usa en este producto es exclusivamente pino, proveniente de las dos especies que siembra ACOSA. Este tipo de tableros la madera no es reducida a astillas



como en el caso del aglomerado, sino que se extrae la fibra misma que constituye la madera. Para la obtención de la fibra se necesitan astillas más uniformes, absolutamente libres de corteza. Éstas son sometidas a un proceso de ablandamiento que rompe las cadenas de lignina, que es la sustancia que las mantiene juntas en la madera en estado natural.

Luego la madera es desfibrada, es decir que se extrae la fibra. El producto obtenido, en el caso del pino, parece algodón o lana de color marrón claro.

Esta materia es mezclada con una resina de urea formaldehído¹⁰ y parafina. Se usa un sistema de aire caliente para sacar el máximo de agua de la mezcla, que luego se forma en "panes" que serán reducidos a la décima de parte de su grosor mediante el uso de presión y calor, que activa la resina.

El seguimiento de todo el proceso está digitalizado con pantallas en las que se puede establecer la marcha de la cadena de producción. También mediante este sistema se establecen las posibles fallas que puede tener el producto, con lo que se desechan los ejemplares con falla.”¹¹



¹⁰ Los usos del formaldehído son muy amplios y dependen de los aditivos (p.ej.: úrea, melanina, fenol, amoníaco). Así se utiliza en diversas concentraciones en adhesivos (p.ej., para la fabricación de placas de madera aglomerada), plásticos celulares, cortientes, explosivos y colorantes, así como en conservantes, solventes, medicamentos, resinas y fungicidas.

¹¹ Borrador LIBRO MEMORIA ACOSA S.A.

Por muestreo, los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta de ACOSA, donde se establece con pruebas específicas que cumpla con las condiciones de calidad y seguridad establecidas. Pruebas "destructivas" de flexión, de contenido de humedad, de tracción, de hinchamiento y densidad.



2.3.6 ÁREA DE OPERACIONES

Recientemente la empresa implementó el sistema LEAN, con este sistema se ha logrado disminuir los tiempos de entrega a 1 día en los productos MDF y Aglomerado crudos y a 3 días en los productos recubiertos. Antes este proceso se demoraba 15 días hasta que el producto llegue a manos del cliente.

Este sistema trabaja con pedidos que reponen la venta.

Con este sistema se ha logrado que el nivel de servicio llegue al 100% en relación al que mantenían antes de implementar este sistema que fue de 91,50% a finales de agosto.

2.3.7 MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Tabla 14 - MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Los procesos planteados por la organización están perfectamente definidos y documentados.	No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación
La empresa utiliza criterios de evaluación para escoger a sus proveedores	El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días
La empresa cumple con lo que la ley exige en aspectos laborales	El departamento de marketing tiene poco tiempo de creación
Tiene un canal de distribución exclusivo EDIMCA	La empresa no tiene una imagen posicionada
ACOSA es la empresa que impone el precio en el mercado	No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos
La empresa cuenta con una base de datos de los proveedores tanto locales como internacionales actualizado	Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado
ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión de la calidad	Página web desactualizada
ACOSA tiene todo su proceso de producción automatizado	No existe un proceso para el manejo de muestrarios
Los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta, donde se establece con pruebas específicas que cumpla con las condiciones de calidad y durabilidad establecidas.	No cuenta con un plan para recibir visitas en la planta
La empresa se acopla a los cambios en la tecnología implementando nuevos sistemas como el ERP	No cuenta con un plan de comunicación
	No existe video corporativo
	No existe investigación de mercados
	No cuenta con un plan de marketing

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

2.3.8 MATRIZ DE SÍNTESIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS FODA

Tabla 15 - MATRIZ DE SÍNTESIS FODA (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
1		X						3	
2		X						3	
3	X						5		
4	X						5		
5	X						5		
6	X						5		
7					X			3	
8					X			3	
9					X			3	
10					X			3	
11					X			3	
12				X			5		

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Tabla 16 - MATRIZ DE SÍNTESIS FODA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
1	Los procesos planteados por la organización están perfectamente definidos y documentados	X					5		
2	La empresa cuenta con una base de datos de los proveedores tanto locales como internacionales actualizado	X					5		
3	La empresa utiliza criterios de evaluación para escoger a sus proveedores	X					5		
4	ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión de la calidad	X					5		
5	La empresa cumple con lo que la ley exige en espectos laborales			X					1
6	ACOSA tiene todo su proceso de producción automatizado	X					5		
7	Tiene un canal de distribución exclusivo EDIMCA	X					5		
8	Los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta, donde se establece con pruebas específicas que cumpla con las condiciones de calidad y durabilidad establecidas.	X					5		
9	ACOSA es la empresa que impone el precio en el mercado	X					5		
10	La empresa se acopla a los cambios en la tecnología implementando nuevos sistemas como el ERP	X					5		
11	No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación				X			3	
12	El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días				X			3	
13	El departamento de marketing tiene poco tiempo de creación				X			3	
14	La empresa no tiene una imagen posicionada				X			3	
15	Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado				X			3	
16	No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos				X			3	
17	Página web desactualizada				X			3	
18	No existe un proceso para el manejo de muestrarios					X			1
19	No cuenta con un plan para recibir visitas en la planta					X			1
20	No cuenta con un plan de comunicación				X			3	
21	No existe video corporativo				X			3	
22	No existe investigación de mercados				X			3	
23	No cuenta con un plan de marketing			X			5		

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

2.3.9 MATRIZ DE ACCIÓN, CRUCE FO, FA, DO, FO

Tabla 17 - MATRIZ DE ACCIÓN FO

MATRIZ DE ACCIÓN		FO				
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	El incremento del PIB podría generar empleos y por tanto una mayor capacidad de compra que a su vez reflejaría mayores ventas para la empresa	Las exportaciones que realiza la empresa apoyan a que la balanza comercial sea positiva para el país, ya que la industria maderera ocupa el 6to. rubro	La tecnología se encuentra en constante cambio y la empresa se informa continuamente de esto asistiendo a ferias e invitaciones de proveedores internacionales	El mercado mundial de la madera es creciente	El mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial, lo que permite satisfacer la demanda y limita la entrada de nuevas empresas madereras	TOTAL
	Los procesos planteados por la organización están perfectamente definidos y documentados	1	1	5	1	1
La empresa cuenta con una base de datos de los proveedores tanto locales como internacionales actualizado	3	3	3	3	1	13
La empresa utiliza criterios de evaluación para escoger a sus proveedores	1	5	1	1	1	9
ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión de la calidad	1	3	3	1	1	9
La empresa cumple con lo que la ley exige en espectos laborales	1	1	1	1	1	5
ACOSA tiene todo su proceso de producción automatizado	5	5	5	3	1	19
Tiene un canal de distribución exclusivo EDIMCA	1	5	3	5	1	15
Los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta, donde se establece con pruebas específicas que cumpla con las condiciones de calidad y durabilidad establecidas.	1	1	5	5	3	15
ACOSA es la empresa que impone el precio en el mercado	1	3	1	1	1	7
La empresa se acopla a los cambios en la tecnología implementando nuevos sistemas como el ERP	3	3	5	1	1	13
TOTAL	18	30	32	22	12	114
DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS						
Base de datos de proveedores						
El sistema automatizado de producción						
Canal de distribuidor						

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Tabla 18 - MATRIZ DE ACCIÓN FA

MATRIZ DE ACCIÓN FA							
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	Un incremento de la inflación afectaría directamente a los costos de operación de ACOSA.	Los resultados de ACOSA se pueden ver afectados por las variaciones que tenga el EURO frente al dólar.	Los resultados de ACOSA son vulnerables a los ciclos económicos en los países donde la compañía vende su producción, específicamente del nivel de crecimiento en el sector construcción y fabricación de muebles.	El Sector Forestal genera aproximadamente 235.000 puestos de trabajo directos y miles de empleos indirectos, esto podría afectar a la industria ya que el sector informal no reforesta y crea una mala imagen para la misma	Incremento en el precio de los insumos		TOTAL
					Ingreso del MDP al mercado		
No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación	1	1	1	1	1	1	6
El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días	3	3		1	1	3	11
El departamento de marketing tiene poco tiempo de creación	1	1	1	1	1	3	8
La empresa no tiene una imagen posicionada	1	1	1	1	1	1	6
Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado	3	1	1	1	1	3	10
No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos	1	1	1	1	1	3	8
Página web desactualizada	1	1	1	1	1	3	8
No existe un proceso para el manejo de muestrarios	1	1	1	1	1	1	6
No cuenta con un plan para recibir visitas en la planta	1	1	1	1	1	1	6
No cuenta con un plan de comunicación	1	1	3	3	1	1	10
No existe video corporativo	1	1	1	1	1	1	6
No existe investigación de mercados	1	1	3	1	1	1	8
No cuenta con un plan de marketing	1	1	1	1	1	3	8
TOTAL	17	15	16	15	13	25	101
DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS							
Ingreso del MDP al mercado							
Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado							
No cuenta con un plan de comunicación							

FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Tabla 19 - MATRIZ DE ACCIÓN DO

MATRIZ DE ACCIÓN DO						
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS					TOTAL
	El incremento del PIB podría generar empleos y por tanto una mayor capacidad de compra que a su vez reflejaría mayores ventas para la empresa	El caso exportaciones que realizan las empresas apoyan a que la balanza comercial sea positiva para el país, ya que la industria maderera ocupa el 6to. rubro	La tecnología se encuentra en constante cambio y la empresa se informa continuamente de esto asistiendo a ferias e invitaciones de proveedores internacionales	El mercado mundial de la madera es creciente	El mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial, lo que permite satisfacer la demanda y limita la entrada de nuevas empresas madereras	
No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación	1	1	5	1	1	9
El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días	1	3	3	3	3	13
El departamento de marketing tiene poco tiempo de creación	1	1	1	1	1	5
La empresa no tiene una imagen posicionada	1	1	1	1	1	5
Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado	1	1	1	1	1	5
No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos	1	1	1	1	1	5
Página web desactualizada	1	1	1	1	1	5
No existe un proceso para el manejo de muestrarios	1	1	1	1	1	5
No cuenta con un plan para recibir visitas en la planta	1	1	1	1	1	5
No cuenta con un plan de comunicación	1	1	3	3	1	9
No existe video corporativo	1	1	1	1	1	5
No existe investigación de mercados	1	1	3	1	1	7
No cuenta con un plan de marketing	1	1	1	1	1	5
TOTAL	13	15	23	17	15	83
DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS						
La tecnología se encuentra en constante cambio y la empresa se informa continuamente de esto asistiendo a ferias e invitaciones de proveedores internacionales						
El mercado mundial de la madera es creciente						
El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días						
No cuenta con un plan de marketing						

FUENTE: Investigación realizada

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Tabla 20 - MATRIZ DE ACCIÓN DA

MATRIZ DE ACCIÓN DA							
IMPACTO ALTO = 5 MEDIO = 3 BAJO = 1	Un incremento de la inflación afectaría directamente a los costos de operación de ACOSA.	Los resultados de ACOSA se pueden ver afectados por las variaciones que tenga el EURO frente al dólar.	Los resultados de ACOSA son vulnerables a los ciclos económicos en los países donde la compañía vende su producción, específicamente del nivel de crecimiento en el sector construcción y fabricación de muebles.	El Sector Forestal genera aproximadamente 235,000 puestos de trabajo directos y miles de empleos indirectos, esto podría afectar a la industria ya que el sector informal no reflorece y crea una mala imagen para la industria.	Incremento en el precio de los insumos	Ingreso del MDP al mercado	TOTAL
No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación	1	1	5	1	1	9	18
El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días	1	3	3	3	3	13	26
El departamento de marketing tiene poco tiempo de creación	1	1	1	1	1	5	10
La empresa no tiene una imagen posicionada	1	1	1	1	1	5	10
Posee demasiadas marcas y dificulta el manejo en el mercado	1	1	1	1	1	5	10
No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos	1	1	1	1	1	5	10
Página web desactualizada	1	1	1	1	1	5	10
No existe un proceso para el manejo de muestrarios	1	1	1	1	1	5	10
No cuenta con un plan para recibir visitas en la planta	1	1	1	1	1	5	10
No cuenta con un plan de comunicación	1	1	3	3	1	9	18
No existe video corporativo	1	1	1	1	1	5	10
No existe investigación de mercados	1	1	3	1	1	7	14
No cuenta con un plan de marketing	1	1	1	1	1	5	10
TOTAL	13	15	23	17	15	83	166
DEFINICIÓN DE ÁREAS DE ATENCIÓN CRÍTICAS							
El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días							
No cuenta con infraestructura para capacitación							
Ingreso al mercado del MDP							

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

2.3.10 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Tabla 21 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO					
FORTALEZAS					
		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	Los procesos planteados por la organización están perfectamente definidos y documentados	5	0.06	4	0.250
2	La empresa cuenta con una base de datos de los proveedores tanto locales como internacionales actualizado	5	0.06	4	0.250
3	La empresa utiliza criterios de evaluación para escoger a sus proveedores	5	0.06	3	0.188
4	ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión de la calidad	5	0.06	4	0.250
6	ACOSA tiene todo su proceso de producción automatizado	5	0.06	4	0.250
7	Tiene un canal de distribución exclusivo EDIMCA	5	0.06	4	0.250
8	Los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta, donde se establece con pruebas específicas que cumpla con las condiciones de calidad y durabilidad establecidas.	5	0.06	4	0.250
9	ACOSA es la empresa que impone el precio en el mercado	5	0.06	4	0.250
10	La empresa se acopla a los cambios en la tecnología implementando nuevos sistemas como el ERP	5	0.06	4	0.250
DEBILIDADES					
		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
11	No se cuenta con la infraestructura necesaria para capacitación	3	0.04	2	0.075
12	El mantenimiento o daños en la maquinaria pueden llegar a paralizar la producción por varios días	3	0.04	2	0.075
13	El departamento de marketng tiene poco tiempo de creación	3	0.04	2	0.075
14	La empresa no tiene una imagen posicionada	3	0.04	2	0.075
15	Posee demasiadas marcas y dificuta el manejo en el mercado	3	0.04	2	0.075
16	No cuenta con catálogos de imagen corporativa, tampoco de productos ni de usos	3	0.04	2	0.075
17	Pagina web desactualizada	3	0.04	2	0.075
20	No cuenta con un plan de comunicación	3	0.04	2	0.075
21	No existe video corporativo	3	0.04	2	0.075
22	No existe investigación de mercados	3	0.04	2	0.075
23	No cuenta con un plan de marketing	5	0.06	1	0.063
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		80	1.00		3.00

IMPACTO		CALIFICACIÓN	
PEQUEÑO	1	DEBILIDAD MAYOR	1
MEDIO	3	DEBILIDAD MENOR	2
GRANDE	5	FORTALEZA MENOR	3
		FORTALEZA MAYOR	4

2.3.11 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNA (EFE)

Tabla 22 - MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO					
OPORTUNIDADES					
		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
1	La tecnología se encuentra en constante cambio y la empresa se informa continuamente de esto asistiendo a ferias e invitaciones de proveedores internacionales	5	0.11	4	0.435
2	El incremento del PIB podría generar empleos y por tanto una mayor capacidad de compra que a su vez reflejaría mayores ventas para la empresa	3	0.07	4	0.261
3	Las exportaciones que realiza la empresa apoyan a que la balanza comercial sea positiva para el país, ya que la industria maderera ocupa el 6to. rubro	3	0.07	4	0.261
4	El mercado mundial de la madera es creciente	5	0.11	4	0.435
5	La imagen de la empresa permite conseguir fácilmente créditos en el exterior con tasas preferenciales	5	0.11	4	0.435
6	El mercado nacional para productos de madera es relativamente pequeño en relación al consumo mundial, lo que permite satisfacer la demanda y limita la entrada de nuevas empresas madereras	5	0.11	4	0.435
AMENAZAS					
		IMPACTO	% REL	CALIF	RESULTADO PONDERADO
7	Un incremento de la inflación afectaría directamente a los costos de operación de ACOSA.	3	0.07	2	0.130
8	Los resultados de ACOSA se pueden ver afectados por las variaciones que tenga el EURO frente al dólar.	3	0.07	2	0.130
9	Los resultados de ACOSA son vulnerables a los ciclos económicos en los países donde la compañía vende su producción, específicamente del nivel de crecimiento en el sector construcción y fabricación de muebles.	3	0.07	2	0.130
10	El Sector Forestal genera aproximadamente 235.000 puestos de trabajo directos y miles de empleos indirectos, esto podría afectar a la industria ya que el sector informal no reforesta y crea una mala imagen para la misma	3	0.07	2	0.130
11	Incremento en el precio de los insumos	3	0.07	2	0.130
12	Ingreso del MDP al mercado	5	0.11	1	0.109
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		46	1.00		3.02

IMPACTO		CALIFICACION	
PEQUEÑO	1	AMENAZA MAYOR	1
MEDIO	3	AMENAZA MENOR	2
GRANDE	5	OPORTUNIDAD MENOR	3
		OPORTUNIDAD MAYOR	4





MATRIZ INTERNA - EXTERNA

		Fuerte (4,00 - 3,00)	Promedio (3,00 - 2,00)	Débil (2,00 - 1,00)
Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Externa	Alto (3,00 - 4,00)	I Crecza y desarróllese	II Crecza y desarróllese	III Persista o resista
	Mediano (2,00 - 3,00)	IV Crecza y desarróllese	V Persista o resista	VI Coseche o elimine
	Bajo (1,00 - 2,00)	VII Persista o resista	VIII Coseche o elimine	IX Coseche o elimine

3.02

3.00

Resultados Ponderados de la Matriz de Evaluación Interna

ACOSA se ubica dentro de la matriz de interna-externa en la posición de Alta-Fuerte, la que refleja que su posición es la de invertir.

Como podemos ver en la matriz, la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante donde indica que la empresa está creciendo y desarrollándose, lo que de acuerdo al análisis realizado pudimos determinar que a pesar de que en el mercado ha ingresado un nuevo producto como lo es el MDP, la empresa tiene muchas fortalezas con las que puede contrarrestar esta amenaza.

Además la organización interna tiene buenas bases con las que se le hace fácil a la empresa desarrollarse en el mercado.

La empresa en el Ambiente Interno, posee un impacto alto en las áreas: administrativas, financiera, producción y diseño, se debe considerar la debilidad que mantiene en la escasa utilización del marketing dirigido al posicionamiento en el cliente.

Se recomienda la inversión en el negocio para que pueda crecer dentro del mercado local en el que se encuentra.

En lo que al análisis externo se refiere, la empresa está en una posición media ya que tiene varias oportunidades de crecimiento considerando los aspectos económicos, clientes, nivel de relación con la mayoría de proveedores y distribución, la empresa además deberá tomar acciones para contrarrestar las amenazas que se le presentan como la elevada inflación, disminución de las remesas, varios ofertantes y la baja inversión extranjera.

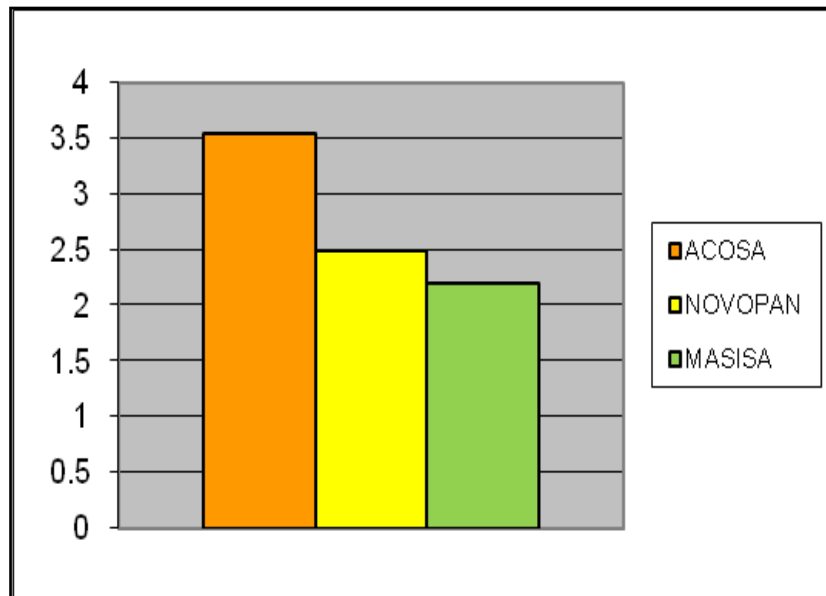
2.3.12 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 23 - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	ACOSA		MASISA		NOVOPAN	
		CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO	CALIF.	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.30	4	1.2	1	0.30	1	0.30
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Calidad del producto	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Lealtad al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Tecnología	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Diferenciación	0.15	4	0.45	3	0.45	2	0.30
TOTAL	1		3.55		2.20		2.5
		LIDER		SEGUIDOR		RETADOR	

FUENTE: Investigación realizada

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Gráfico 17 - MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El factor crítico para el éxito con más peso es la participación de mercado, seguido de la calidad del producto con un 20%, a continuación está la tecnología y la diferenciación; y finalmente la competitividad de precios y la lealtad del cliente, como vemos en el gráfico anterior ACOSA se encuentra posicionada como líder en el mercado ya que su participación en el mercado es representativa con relación a la competencia, además la calidad de sus productos rebasa estándares de calidad y mantiene en el mercado un alto surtido de productos, seguida de NOVOPAN que es retador y MASISA de seguidor

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercados, tiene como misión proveer información sobre el consumidor y el contexto competitivo, identificar las oportunidades del mercado, monitorear la implementación de los programas de Marketing y evaluar el desempeño del Marketing Mix, entre otras cosas.

El propósito de la investigación que se realizará es poder contar con la información idónea y relevante para tomarla en cuenta para la elaboración de estrategias.

3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 General

Conocer la voz del cliente que adquiere los productos que fabrica ACOSA e identificar necesidades insatisfechas y servicios complementarios que deberían implementarse.

3.2.2 Específicos

- Reconocer los segmentos de mercado que más adquieren los productos que fabrica ACOSA.
- Delinear cuales son los parámetros por los cuales la empresa se encuentra dentro de la mente de los clientes.



-
- Definir el grado de satisfacción que los clientes tienen al utilizar los productos.
 - Definir las falencias que tiene el producto final.
 - Identificar la información con la que debe contar la empresa para mantener comunicado de las innovaciones de sus productos a sus clientes.
 - Identificar nuevos colores que interesen al cliente.
 - Identificar si el número de sucursales con que cuenta su canal de distribución son suficientes para satisfacer la demanda de los clientes finales.
 - Identificar si el servicio ha mejorado después de la implementación de la gestión por procesos.
 - Identificar si los clientes conocen que la empresa cuenta con Página Web.
 - Definir los componentes principales de la Página Web para que ésta sea visitada el mayor número de veces.
 - Identificar si el distribuidor exclusivo cuenta con la información suficiente de los productos para que los mismos sean conocidos y demandados.
 - Definir si el personal de ventas domina el portafolio de productos que maneja ACOSA.
 - Definir cual es el servicio adicional que a los clientes les gustaría recibir.

3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.3.1 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Tabla 24 - TIPOS DE SEGMENTACIÓN

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS	
Países	Ecuador, Colombia, Perú, etc.
Provincias	Pichincha, Guayas, Cotopaxi...
Región	Costa, Sierra y el Austro
Tamaño de la ciudad o área estadística Metropolitana	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc.
Urbana-rural	Urbana, suburbana, rural
Clima	Caluroso, frío, seco, lluvioso.
DEMOGRÁFICOS	
Ingreso	Menos de 10,000 , 10,000 - 25,000
Edad	6-10años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc.
Género	Masculino – Femenino
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
Clase social	Alta, Media, Baja.
Escolaridad	Primaria, Secundaria, etc.
Ocupación	Profesionista, oficinista, hogar...
Origen étnico	Africano, asiático, hispánico...
PSICOLÓGICOS	
Personalidad	Ambicioso, seguro de sí mismo. . .
Estilo de vida	Actividades, opiniones e intereses
Valores	Valores y estilos de vida
CONDUCTUALES	
Beneficios Deseados	Depende del producto
Tasa de uso	No usuario, pequeño usuario, etc.

FUENTE: Fundamentos de Marketing KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

3.3.2 SELECCIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables de segmentación que se han seleccionado para esta investigación son:

En el aspecto geográfico se ha escogido la variable de región ya que la investigación se la realizará a nivel nacional en las sucursales del canal de distribución de ACOSA distribuidas en el Ecuador de la siguiente manera:

Tabla 25 - DISTRIBUCIÓN DE LAS SUCURSALES DEL CANAL

SIERRA	COSTA Y AUSTRO
Cotacollao	Gomez Gault
Comité del Pueblo	Letamendi
San Bartolo	Portete
San Rafael	Machala
Mariscal Sucre	Portoviejo
Tumbaco	Duran
Ibarra	Cuenca
Ambato	Loja
Santo Domingo	
Matriz	

En el aspecto demográfico se ha escogido la variable de ocupación ya que los productos que fabrica ACOSA están dirigidos a distribuidores, quienes se encargan de comercializar los productos a nivel nacional e internacional por medio de EDIMCA, distribuidor exclusivo y a transformadores en los que se puede mencionar a artesanos, constructores, arquitectos, dueños de talleres o fábricas quienes reciben el producto en su estado natural y son ellos quienes se encargan de darle un mejor terminado agregando un valor adicional.

En el aspecto conductual se ha escogido la variable tasa de uso ya que los productos se venden de acuerdo a las necesidades de distribuidores así como de transformadores, los distribuidores mantienen un uso periódico de los productos y los transformadores como es el caso de arquitectos por ejemplo lo utilizan en forma esporádica.

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación puede ser clasificada con base a los siguientes criterios: por el propósito o las finalidades perseguidas la investigación es básica o aplicada; según la clase de medios utilizados para obtener los datos, es documental, de campo o experimental; atendiendo al nivel de conocimientos que se adquieren podrá ser exploratoria, descriptiva o explicativa; dependiendo del campo de conocimientos en que se realiza, es científica o filosófica; conforme al tipo de razonamiento empleado, es espontánea, racional o empírico-racional; acorde con el método utilizado, es analítica, sintética, deductiva, inductiva, histórica, comparativa, etc.; y conforme al número de investigadores que la realizan, es individual o colectiva.

Tabla 26 - TIPOS DE INVESTIGACIÓN

TIPO	CONCEPTO
INVESTIGACIÓN BÁSICA.	Su finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes
INVESTIGACIÓN APLICADA	Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	Este se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.



INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL.	Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.
INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.
INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA.	Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

FUENTE: ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado?

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Es necesario utilizar un tipo de investigación concluyente ya que esto permitirá la toma de decisiones posteriores, por esta razón se empleará una investigación de campo basada en informaciones que provendrán de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones a los segmentos antes mencionados definiendo una muestra representativa que permita levantar información confiable de datos relativos a sus creencias, preferencias, opiniones, satisfacción, comportamientos, entre otros.

Además se realizará una investigación documental ya que la empresa cuenta con encuestas de años anteriores como el VOC (Voice of Client) que servirá de base para identificar aquellas áreas que no han sido tomadas en cuenta y poder llegar a definir una estrategia integral que abarque todo el MIX de marketing.

3.5 METODOLOGÍA Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para conseguir la información que se quiere no es necesario entrevistar a toda la población que conforma el segmento meta, basta con identificar una muestra y a ella se le contacta para obtener la información. **El Plan de Muestreo** consiste en tomar decisiones sobre tres factores, la unidad de muestreo, el tamaño de la muestra y el procedimiento de muestreo.

La unidad de muestreo: consiste en decidir a quienes se va a entrevistar.

Tamaño de la muestra: la decisión se toma sobre cuántas personas deben ser entrevistadas para que la información obtenida sea representativa de toda la población meta.

Procedimiento de muestreo: La función básica del muestreo es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de establecer conclusiones sobre dicha población. Obtener una muestra adecuada permitirá lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca del algún modo sus rasgos básicos.

La técnica de muestreo que se va a utilizar para poder realizar las encuestas va a ser de tipo aleatorio simple ya que otorga la misma probabilidad de ser elegidos a todos los elementos de la población y es útil cuando las poblaciones son pequeñas y por lo tanto, se cuenta con listados; EDIMCA mantiene una base de datos de los clientes de cada una de las sucursales distribuidas a nivel nacional, esto facilitará la obtención de datos confiables.

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

Donde:

N = Población¹²

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido

e = Margen de error permitido

$$TM = \frac{40000 * 0.95 * 0.05 * (1.96)^2}{(0.05)^2 * (40000 - 1) + (0.95 * 0.05) * (1.96)^2}$$

$$TM = \frac{13829.76}{100.32}$$

$$TM = 137.85$$

$$TM = 138$$

Después de reemplazar los datos de la investigación en la fórmula planteada, la fórmula arrojó como resultado que se debe realizar las encuestas a 138 personas.

3.6 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

El plan de trabajo para la investigación es:

1. Selección de Método de muestreo.
2. Cálculo del tamaño de la muestra.
3. Elaboración de la encuesta tipo.
4. Levantamiento de las encuestas piloto a 20 personas para identificar posibles errores o falencias.

¹² Dato proporcionado por Edimca, base de datos de sus clientes

5. Ejecución de los cambios en la encuesta.
6. Levantamiento de las encuestas a la totalidad de la muestra calculada que es de 138 personas de la siguiente manera: 18 encuestas a los jefes de sucursal y las 120 restantes distribuidas a los clientes de cada sucursal, 7 encuestas a las primeras 12 sucursales y 6 encuestas a las restantes.
7. Codificación de las preguntas que conforman las encuestas.
8. Organización y depuración de las encuestas.
9. Tabulación de las encuestas en el sistema operativo SPSS y EXCEL.
10. Elaboración de los gráficos y análisis de los mismos.
11. Presentación de los resultados de la investigación.

3.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El diseño del cuestionario se lo ha realizado en base a los clientes que mantiene la empresa por la actividad que realiza, es necesario que se analice el grado de satisfacción que mantienen tanto el distribuidor exclusivo o intermediario, y sus clientes, que se los conoce como clientes finales, por esta razón se ha planteado realizar dos tipos de encuesta, una para los jefes de sucursales que son estimados como distribuidores y la otra para los transformadores quienes son considerados como clientes finales.



AGLOMERADOS COTOPAXI S.A

ACOSA

ENCUESTA PILOTO

CLIENTES

Encuesta N°

NOMBRE:

FECHA:

1. Su actividad principal es
- Distribuidor
 - Artisanal/Taller
 - Fábrica
 - Constructor / Arquitecto
 - Otros

2. De los siguientes proveedores de tableros de madera, que empresa es la más conocida por usted siendo 1 la más y 7 la menos conocida

- Aglomerados Cotopaxi – ACOSA ()
- Endesa - Botrosa ()
- Masisa ()
- Novopan ()

3. ¿Dónde usted realiza generalmente sus compras? Escoja solo una.

- Edimca ()
- Novocentros ()
- Economía del Maestro ()
- Placacentros ()
- Otros () ¿Cuál? _____

4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa EDIMCA son producidos por Aglomerados Cotopaxi – ACOSA?

Si No

5. De los siguientes aspectos de tableros de aglomerado que fabrica ACOSA, enumere del 1 al 6 de acuerdo al grado de satisfacción, siendo 1 el de mayor y 6 el de menor satisfacción

- | | Excelente | Muy buena | Buena | Regular | Malo |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad general del producto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) En el proceso de corte el tablero se comporta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f) Marcas e información en los tableros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. De los siguientes aspectos de tablero de MDF que fabrica ACOSA, enumere del 1 al 6 de acuerdo al grado de satisfacción, siendo 1 el de mayor y 6 el de menor satisfacción

- | | Excelente | Muy buena | Buena | Regular | Malo |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Calidad general del producto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



- b) Nivel de pelo después del maquinado
- c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)
- d) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
- e) Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera
- f) Marcas e información en los tableros

7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué cree que se debería mejorar? _____
8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué producto no ha encontrado? _____
9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué color recomendaría? _____
10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿En qué sector recomendaría que se abriera alguno? _____
11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización, siendo 1 el más barato y 3 el más caro
- | | |
|----------------------|-----|
| Edimca | () |
| Economía del maestro | () |
| Placacentro | () |
12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos de madera que la empresa maneja?
 Si No
13. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es:
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Inmediato | <input type="checkbox"/> |
| Al siguiente día | <input type="checkbox"/> |
| A la semana | <input type="checkbox"/> |
| A los quince días | <input type="checkbox"/> |
| Más de quince días | <input type="checkbox"/> |
14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?
 Si No
15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué recomendaría incrementar? _____



AGLOMERADOS COTOPAXI S.A

ACOSA

ENCUESTA PILOTO

JEFE DE SUCURSAL

Encuesta N°.

NOMBRE

FECHA

1. Su actividad principal es

- Distribuidos
- Artisanal/Taller
- Fábrica
- Constructor / Arquitecto
- Otros

2. De los siguientes aspectos de tableros de aglomerado que fabrica ACOSA, enumere del 1 al 6 de acuerdo al grado de satisfacción, siendo 1 el de mayor y 6 el de menor satisfacción

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
a) Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En el proceso de corte el tablero se comporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marcas e información en los tableros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. De los siguientes aspectos de tablero de MDF que fabrica ACOSA, enumere del 1 al 6 de acuerdo al grado de satisfacción, siendo 1 el de mayor y 6 el de menor satisfacción

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
a) Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Nivel de pelo después del maquinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marcas e información en los tableros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala

5. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?

- Si No

6. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?

- Excelente Muy buena Buena Regular Mala



7. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?
 Si No
8. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?
 Excelente Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?
 Si No
10. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?
- | | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Catálogo de productos | <input type="checkbox"/> |
| Catálogo de usos y aplicaciones | <input type="checkbox"/> |
| Dameros de colores | <input type="checkbox"/> |
| Muestrario de Bordos y cantos | <input type="checkbox"/> |
| Catálogo de imagen corporativa | <input type="checkbox"/> |
| Muestrarios de Tableros | <input type="checkbox"/> |
11. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es
- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Inmediato | <input type="checkbox"/> |
| Al siguiente día | <input type="checkbox"/> |
| A la semana | <input type="checkbox"/> |
| A los quince días | <input type="checkbox"/> |
| Más de quince días | <input type="checkbox"/> |
12. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?
 Si No
 Si su respuesta es no, ¿Qué cree usted que se debería mejorar? _____
13. El soporte técnico que brinda la empresa es
 Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo
14. La facilidad para comunicarse con la empresa es
 Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

3.8 APLICACIÓN DEL PRE TEST

Luego de haber realizado la prueba piloto se identificó que algunas preguntas no eran fáciles de entender y que hacía falta incluir otras en áreas relegadas, por esta razón se hicieron los siguientes cambios.

Se estableció una encuesta para cada segmento por lo que la pregunta 1:

Su actividad principal es

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Distribuidor | <input type="checkbox"/> |
| Artesanal/Taller | <input type="checkbox"/> |
| Fábrica | <input type="checkbox"/> |
| Constructor / Arquitecto | <input type="checkbox"/> |
| Otros | |

Se eliminó para los jefes de sucursal y se realizó un cambio para los clientes finales eliminando la opción de distribuidor.

En la pregunta 3 se aumentó opciones de proveedores ya que solo se estaba enfocando a Aglomerado y MDF y no se estaba tomando en cuenta a proveedores de contraenchapado (triplex) para conocer el posicionamiento como productor de madera.

En la pregunta 5, se eliminó la opción de calificar de acuerdo al grado de satisfacción ya que existían malos entendidos al momento de responder la pregunta.

Se incluyó preguntas relacionadas con la capacitación que requieren tanto los distribuidores con cursos o seminarios de los productos de ACOSA así como los transformadores con cursos de utilización para los tableros de Aglomerado y MDF.



Se incluyó preguntas sobre la página web de la empresa, ya que esta será actualizada y se requiere definir lo que el cliente desea que exista en la misma.

Se incluyó un espacio donde los encuestados puedan emitir comentarios y sugerencias.

Después de haber realizado los cambios mencionados, las encuestas resultaron de la siguiente manera:

AGLOMERADOS COTOPAXI S.A

ACOSA

JEFE DE SUCURSAL

Encuesta N°. _____

NOMBRE

FECHA

1. ¿Cómo definiría usted los tableros de aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
a) Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En el proceso de corte el tablero se comporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marcas e información en los tableros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características?

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
a) Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Nivel de pelo después del maquinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marcas e información en los tableros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?

Excelente	<input type="checkbox"/>	Muy buena	<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	---------	--------------------------	------	--------------------------



4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?

Si No

5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?

Si No

7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

8. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?

Si No

9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?

- Catálogo de productos
- Catálogo de usos y aplicaciones
- Dameros de colores
- Muestrario de Bordos y cantos
- Catálogo de imagen corporativa
- Muestrarios de Tableros

10. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es

- Inmediato
- Al siguiente día
- A la semana
- A los quince días
- Más de quince días

11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?

Si No

Si su respuesta es no, ¿Qué cree usted que se debería mejorar? _____

12. El soporte técnico que brinda la empresa es

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

13. La facilidad para comunicarse con la empresa es

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?

Si No

Si su respuesta es No, favor pase a la pregunta 16

15. ¿Con qué frecuencia?

Mensual Trimestral Semestral Anual

16. Si desea hacer algún comentario o recomendación, utilice el siguiente espacio



AGLOMERADOS COTOPAXI S.A

**ACOSA
CLIENTES**

Encuesta N°.

NOMBRE:

FECHA:

1. Su actividad principal es

- Artesanal/Taller
- Fábrica
- Constructor / Arquitecto
- Otros

2. De los siguientes proveedores de tableros de madera, que empresa es la más conocida por usted siendo 1 la más y 7 la menos conocida

- Aglomerados Cotopaxi – ACOSA ()
- Arauco ()
- Codesa ()
- Endesa - Botrosa ()
- Masisa ()
- Novopan ()
- Plywood Ecuatoriana ()

3. ¿Dónde usted realiza generalmente sus compras? Escoja solo una.

- Edimca ()
- Novocentros ()
- Economía del Maestro ()
- Placacentros ()
- Otros () ¿Cuál? _____

4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa EDIMCA son producidos por Aglomerados Cotopaxi – ACOSA?

Si No

5. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
a) Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) En el proceso de corte el tablero se comporta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Marcas e información en los tableros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características?

	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Malo
1 Calidad general del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



- 2 Nivel de pelo después del maquinado
- 3 Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc.)
- 4 Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
- 5 Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera
- 6 Marcas e información en los tableros

7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué cree que se debería mejorar? _____

8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué producto no ha encontrado? _____

9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué color recomendaría? _____

10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿En qué sector recomendaría que se abriera alguno? _____

11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización, siendo 1 el más barato y 3 el más caro

- Edimca ()
- Economía del maestro ()
- Placacentro ()

12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos de madera que la empresa maneja?
 Si No

13. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es:

- Inmediato
- Al siguiente día
- A la semana
- A los quince días
- Más de quince días

14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?
 Si No

15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?
 Si No
 Si su respuesta es No, ¿Qué recomendaría incrementar? _____

16. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?
 Si No
 Si su respuesta es No, favor pase a la pregunta 18



17. ¿Qué información le gustaría que exista?

- Historia
- Productos
- Puntos de venta
- Contactos
- Información técnica
- Noticias sobre el sector

18. Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?

Si No

Si su respuesta es NO, favor pase a la pregunta 21

19. ¿Con qué frecuencia?

Mensual Trimestral Semestral Anual

20. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?

- Lijado
- Lacado
- Enchapado
- Modulación
- Otros ¿Cual? _____

21. Si desea hacer algún comentario o recomendación, utilice el siguiente espacio



Para un mejor procesamiento de la información, se utilizará como respaldo estadístico, el programa **SPSS 12 y EXCEL**, el cual permitirá efectuar el análisis gráfico y significativo de la información emitida, en cada una de las encuestas.

Para la tabulación, a cada una sucursal se la ha definido con un número para poder determinar a cual corresponde, de la siguiente manera:

Matriz	(1)
Cotacollao	(2)
San Rafael	(3)
San Bartolo	(4)
Tumbaco	(5)
Comité del Pueblo	(6)
Mariscal Sucre	(7)
Ibarra	(8)
Ambato	(9)
Santo Domingo	(10)
Gomez Gault	(11)
Letamendi	(12)
Portete	(13)
Cuenca	(14)
Portoviejo	(15)
Machala	(16)
Durán	(17)
Loja	(18)

3.9.1 Codificación y Captura

Los códigos a utilizar en la tabulación de las encuestas para distribuidores es la siguiente:

1. ¿Cómo definiría usted los tableros de aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

-
- 1.1 Calidad general del producto
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 1.2 En el proceso de corte el tablero se comporta
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 1.3 Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 1.4 Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 1.5 Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 1.6 Marcas e información en los tableros
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características?
 - 2.1 Calidad general del producto
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 - 2.2 Nivel de pelo después del maquinado
 1. Excelente

-
2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 2.3 Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 2.4 Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 2.5 Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 2.6 Marcas e información en los tableros
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?
1. Si
 2. No
5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?
2. Excelente
 3. Muy buena
 4. Buena
 5. Regular
 6. Malo

-
6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?
 1. Si
 2. No

 7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 8. ¿Actualmente tiene información de ACOSA para sus clientes?
 1. Si
 2. No

 9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?
 1. Catálogo de productos
 2. Catálogo de usos y aplicaciones
 3. Damos de colores
 4. Muestrario de Bordos y cantos
 5. Catálogo de imagen corporativa

 10. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es
 1. Inmediato
 2. Al siguiente día
 3. A la semana
 4. A los quince días
 5. Más de quince días

 11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda la empresa ha mejorado?
 1. Si
 2. No

 12. El soporte técnico que brinda la empresa es
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 13. La facilidad para comunicarse con la empresa es
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo

 14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?

-
1. Si
 2. No

15. ¿Con qué frecuencia?

1. Mensual
2. Trimestral
3. Semestral
4. Anual

Los códigos a utilizar en la tabulación de las encuestas para clientes finales es la siguiente:

1. Su actividad principal es

1. Artesanal/Taller
2. Fábrica
3. Constructor / Arquitecto
4. Otros

2. De los siguientes proveedores de tableros de madera, que empresa es la más conocida por usted siendo 1 la más y 7 la menos conocida

1. Aglomerados Cotopaxi – ACOSA
2. Arauco
3. Codesa
4. Endesa – Botrosa
5. Masisa
6. Novopan
7. Plywood Ecuatoriana

3. Dónde usted realiza generalmente sus compras? Escoja solo una.

1. Edimca
2. Novocentros
3. Economía del Maestro
4. Placacentros
5. Otros

4. ¿Cómo definiría usted los tableros de aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

4.1 Calidad general del producto

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Malo

4.2 En el proceso de corte el tablero se comporta

1. Excelente

-
2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 4.3 Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 - 4.4 Aspecto del recubrimiento – Papeles y chapa de madera
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 - 4.5 Estado del tablero a su llegada (recto y plano)
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 - 4.6 Marcas e información en los tableros
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 5. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características?
 - 5.1 Calidad general del producto
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 - 5.2 Nivel de pelo después del maquinado
 1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
 - 5.3 Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)
 1. Excelente

-
2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 5.4 Resistencia del recubrimiento al rayado – Papeles
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 5.5 Aspecto del recubrimiento papeles y Chapa de madera
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
- 5.6 Marcas e información en los tableros
1. Excelente
 2. Muy buena
 3. Buena
 4. Regular
 5. Malo
6. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?
1. Si
 2. No
7. ¿El producto que usted requiere existe en stock?
1. Si
 2. No
8. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?
1. Si
 2. No
9. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?
1. Si
 2. No
10. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización, siendo 1 el más barato y 3 el más caro
1. Edimca
 2. Economía del maestro
 3. Placacentro



-
11. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos de madera que la empresa maneja?
1. Si
 2. No
12. El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es:
1. Inmediato
 2. Al siguiente día
 3. A la semana
 4. A los quince días
 5. Más de quince días
13. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?
1. Si
 2. No
14. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?
1. Si
 2. No
15. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?
1. Si
 2. No
16. ¿Qué información le gustaría que exista?
1. Historia
 2. Productos
 3. Puntos de venta
 4. Contactos
 5. Información técnica
 6. Noticias sobre el sector
17. Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?
1. Si
 2. No
18. ¿Con qué frecuencia?
1. Mensual
 2. Trimestral
 3. Semestral
 4. Anual
19. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?
1. Lijado
 2. Lacado
 3. Enchapado
 4. Modulación
 5. Otros

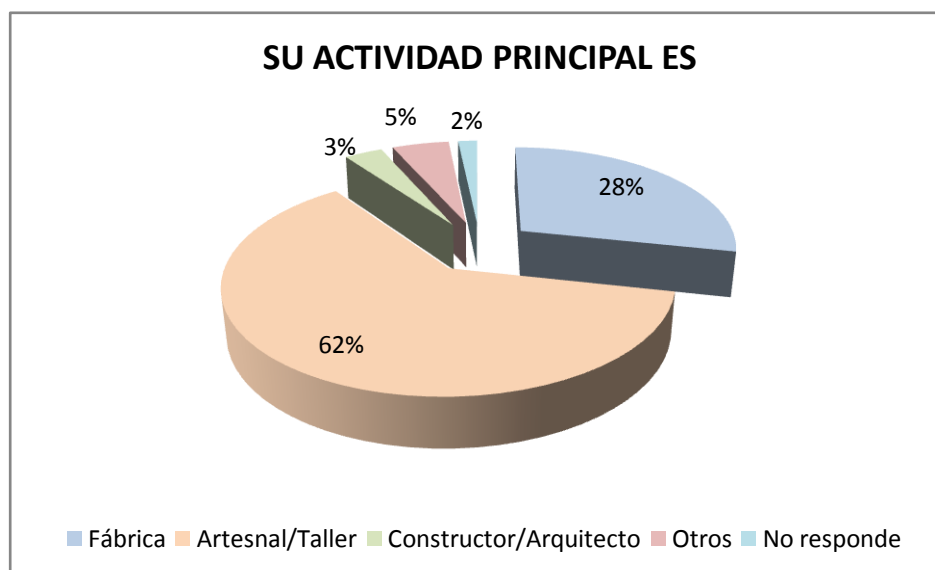
3.10 ANÁLISIS DE DATOS

3.10.1 Transformadores Univariados

Tabla 27 - TRANSFORMADORES. Pregunta 1. Su actividad principal es?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	2	2,0
Artesanal/Taller	63	62,0
Fábrica	34	28,0
Constructor/Arquitecto	4	3,0
Otros	6	5,0
Total	120	100,0

Gráfico 18 - TRANSFORMADORES. Pregunta 1. Su actividad principal es?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

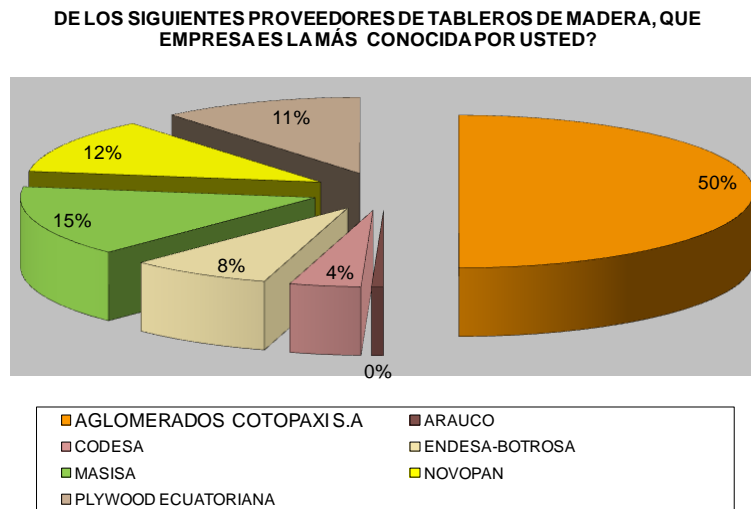
Los artesanos y dueños de talleres son el segmento que más demanda los productos con un 62% seguido de los dueños de fábrica con un 28%.



Tabla 28 - TRANSFORMADORES. Pregunta 2. ¿De los siguientes proveedores de tableros de madera, qué empresa es la más conocida por usted?

	Frecuencia	Porcentaje %
Aglomerados Cotopaxi	77	50,0
Arauco	1	0,0
Codesa	6	4,0
Endesa – Botrosa	12	8,0
Masisa	23	15,0
Novopan	18	12,0
Plywood Ecuatoriana	17	11,0
Total	120	100,0

Gráfico 19 - TRANSFORMADORES. Pregunta 2. ¿De los siguientes proveedores de tableros de madera, qué empresa es la más conocida por usted?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

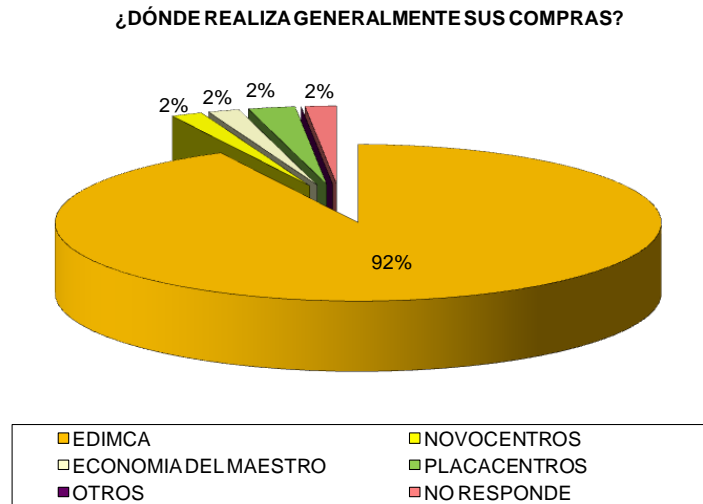
El 50% de los clientes reconocen el nombre de Aglomerados Cotopaxi así como la actividad a la que se desarrolla por lo que nos podemos dar cuenta que la empresa necesita posicionar su imagen



Tabla 29 – TRANSFORMADORES. Pregunta 3. ¿Dónde realiza generalmente sus compras?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	2	12,0
Edimca	111	92,0
Novocentros	2	2,0
Economía del maestro	2	2,0
Placacentros	3	2,0
Total	120	100,0

Gráfico 20 - TRANSFORMADORES. Pregunta 3. ¿Dónde realiza generalmente sus compras?



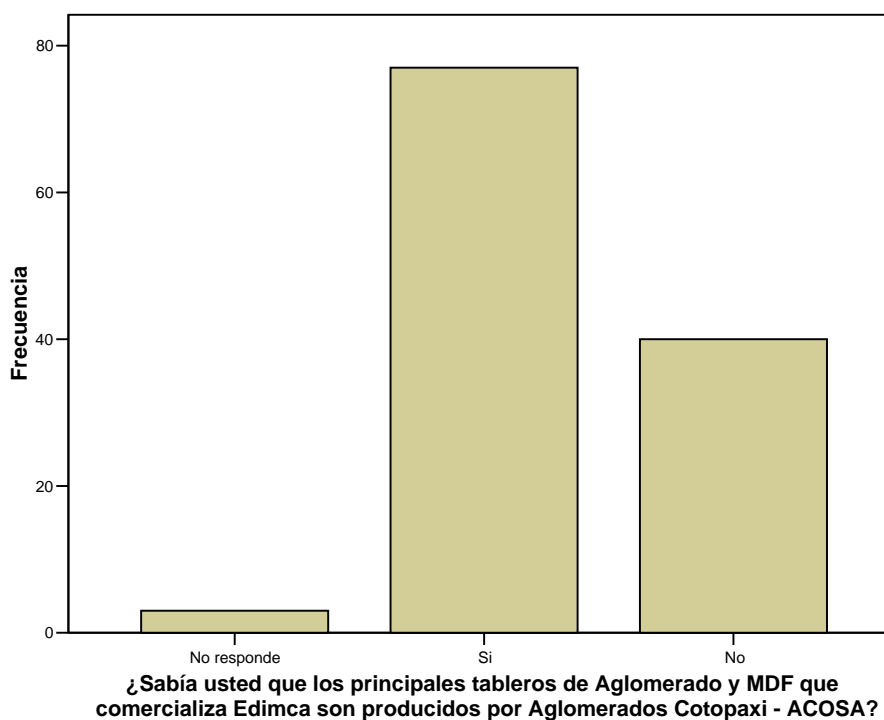
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Edimca es el punto de venta que mayor acogida tiene por los usuarios de productos de madera con un 92%, además gracias a la variedad de productos que éste le ofrece permite que el cliente pueda tener más opciones de compra.

Tabla 30 - TRANSFORMADORES. Pregunta 4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa Edimca son producidos por Aglomerados Cotopaxi - ACOSA?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	3	2,5
Si	77	64,2
No	40	33,3
Total	120	100,0

Gráfico 21 - TRANSFORMADORES. Pregunta 4. ¿Sabía usted que los principales tableros de Aglomerado y MDF que comercializa Edimca son producidos por Aglomerados Cotopaxi - ACOSA?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

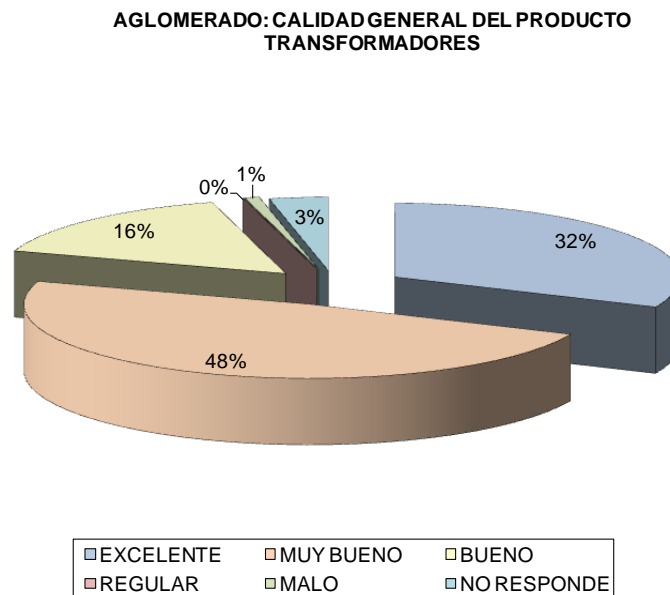
Un 64,2 de los clientes que adquieren los tableros de Aglomerado y MDF en Edimca conocen que son producidos por Aglomerados Cotopaxi, lo que ha permitido que la empresa se posicione en el mercado ofreciendo productos de calidad.

Tabla 31 - TRANSFORMADORES. Pregunta 5. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

A) Calidad general del Producto

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	4	3,0
Excelente	38	32,0
Muy buena	58	48,0
Buena	19	16,0
Malo	1	1,0
Total	120	100,0

Gráfico 22 - TRANSFORMADORES. Pregunta 5. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características?
A) Calidad general del Producto



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Los clientes que utilizan el aglomerado piensan que la calidad del producto es muy buena con un 48% seguida de 32% que piensan que es excelente y de 16% que consideran que es buena.

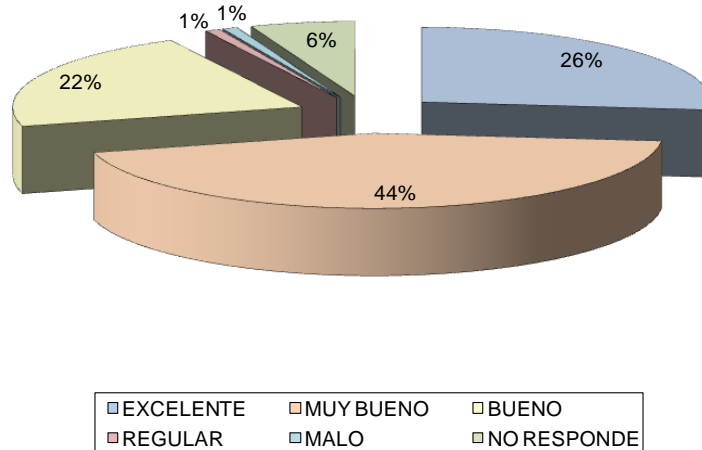


Tabla 32 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. b) En el proceso de corte el tablero se comporta

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	7	6,0
Excelente	32	26,0
Muy buena	53	44,0
Buena	26	22,0
Regular	1	1,0
Malo	1	1,0
Total	120	100,0

Gráfico 23 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. b) En el proceso de corte el tablero se comporta

AGLOMERADO: EN EL PROCESO DE CORTE EL TABLERO SE COMPORTA TRANSFORMADORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

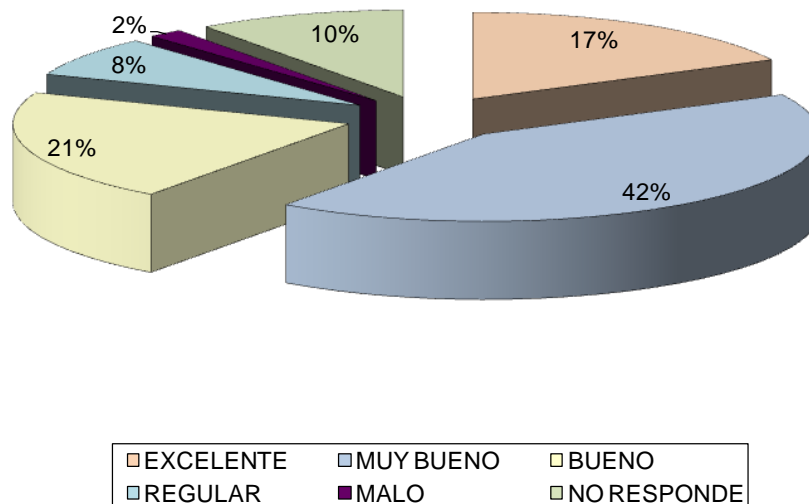
Los clientes que utilizan el aglomerado, al momento de realizar cortes consideran que el comportamiento del producto es muy buena en un 44%, excelente en un 26% y buena en un 22%

Tabla 33 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. c) Resistencia al recbrimiento al rayado

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	12	10,0
Excelente	21	17,0
Muy buena	51	42,0
Buena	25	21,0
Regular	9	8,0
Malo	2	2,0
Total	120	100,0

Gráfico 24 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. c) Resistencia al recbrimiento al rayado

AGLOMERADO: RESISITENCIA DEL RECUBRIMIENTO AL RAYADO - PAPELES TRANSFORMADORES



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

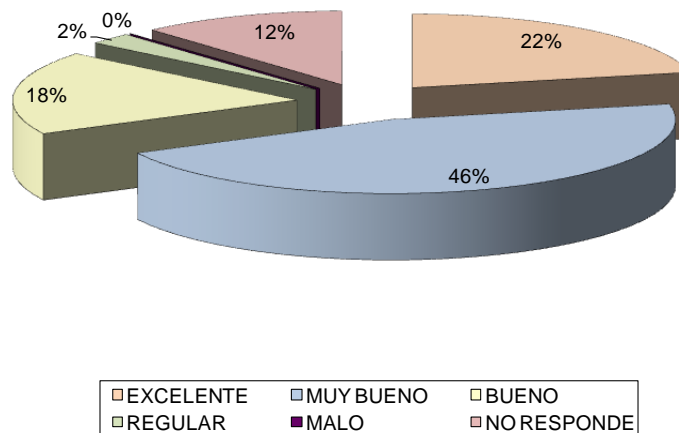
La resistencia que tiene el aglomerado al rayado es muy buena con un 42%, seguida de un 21% que considera que es buena.

Tabla 34 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. d) Aspecto del recubrimiento Papeles - Chapa de madera

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	14	12,0
Excelente	26	22,0
Muy buena	55	46,0
Buena	22	18,0
Regular	3	2,0
Total	120	100,0

Gráfico 25 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. d) Aspecto del recubrimiento Papeles - Chapa de madera

AGLOMERADO: ASPECTO DEL RECUBRIMIENTO - PAPELES Y CHAPA DE MADERA TRANSFORMADORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La opinión de los clientes en relación al aspecto que tiene el aglomerado al momento de recubrirlo tanto con papel o con chapa de madera es muy buena en un 46% seguida de un 22% que considera que es excelente y de un 18% que considera que es buena.

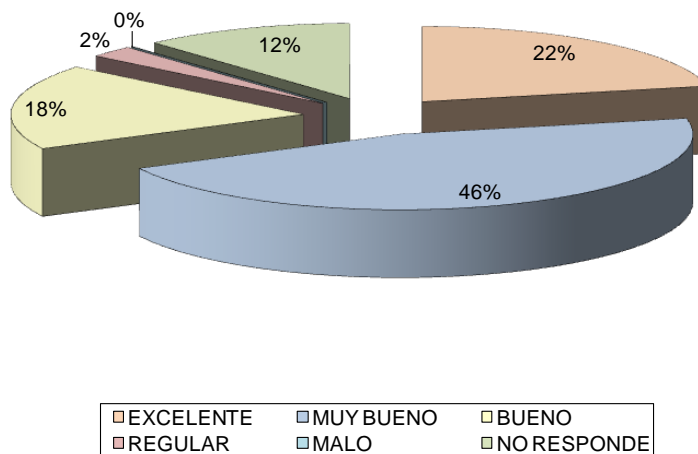


Tabla 35 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	10	12,0
Excelente	20	22,0
Muy buena	51	46,0
Buena	33	18,0
Regular	6	2,0
Total	120	100,0

Gráfico 26 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)

AGLOMERADO: ESTADO DEL TABLERO A SU LLEGADA (RECTO Y PLANO)
TRANSFORMADORES



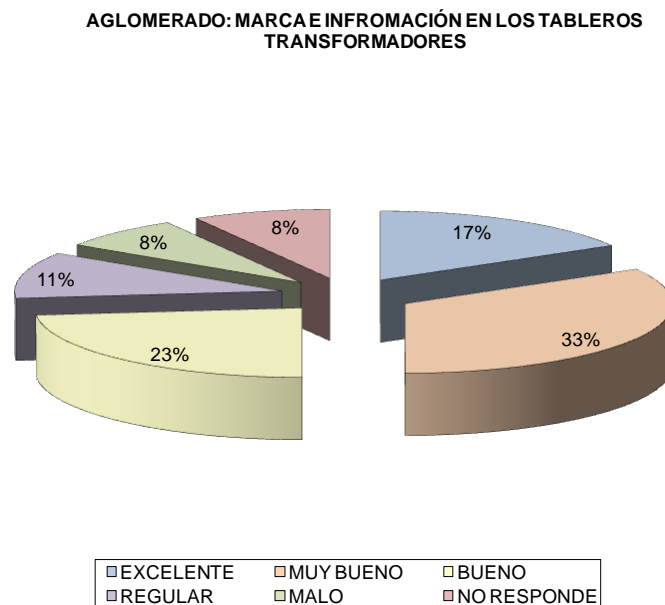
FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El estado de los tableros al momento de llegar a sus destinos es muy importante ya que de esto dependerá si el cliente se siente o no satisfecho con el producto, por lo que los clientes consideran que es muy bueno en un 46% seguido de un 22% que consideran que es bueno y de un 18% que consideran que es excelente.

Tabla 36 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. f) Marcas e información en los tableros

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	10	8,0
Excelente	20	17,0
Muy buena	40	33,0
Buena	28	23,0
Regular	13	11,0
Malo	9	8,0
Total	120	100,0

Gráfico 27 - TRANSFORMADORES. PREGUNTA 5. f) Marcas e información en los tableros



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La información que deben llevar los tableros al momento de despacharlos es primordial, ya que de esta manera se puede identificar espesores, colores, entre otros detalles que permitirán que los productos sean identificados fácilmente. Un 33 % opina que las marcas e información que llevan los tableros

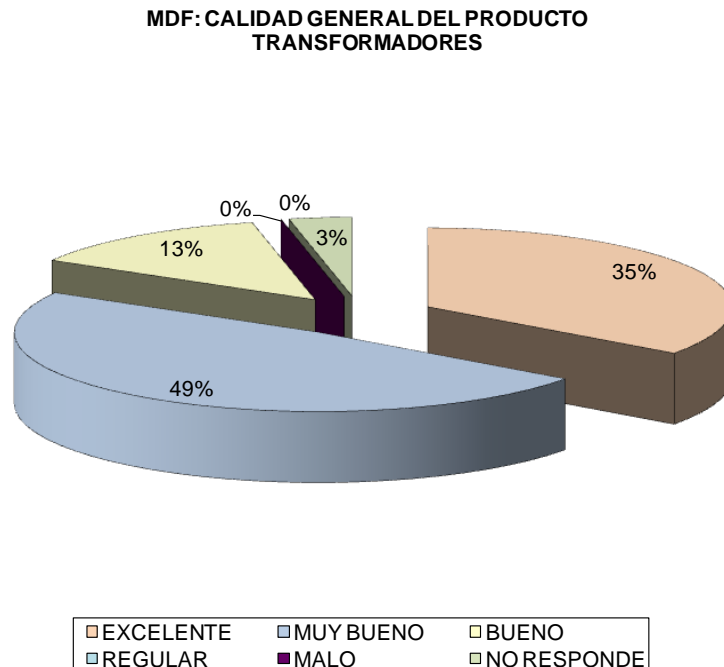


es muy buena, seguida de un 23% que opina que es buena, tan solo un 11% piensa que es mala.

Tabla 37 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del Producto

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	4	3,0
Excelente	42	35,0
Muy buena	58	49,0
Buena	16	13,0
Total	120	100,0

Gráfico 28 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del Producto



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

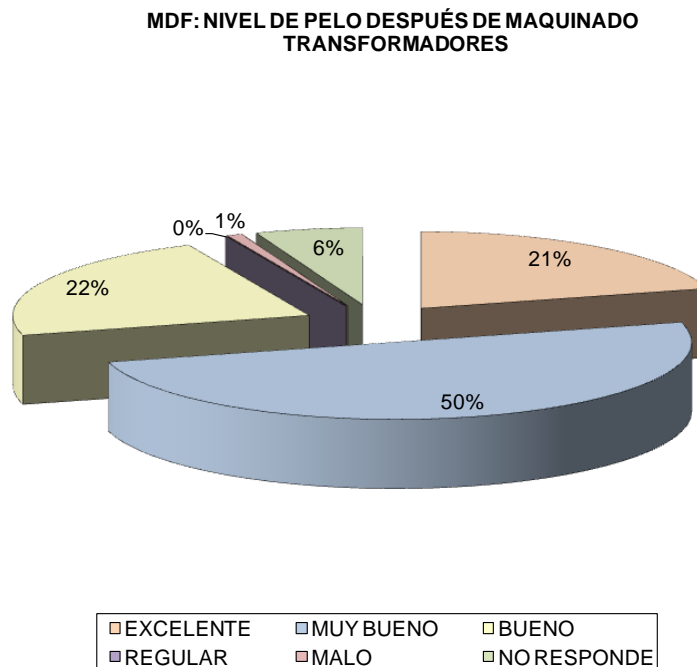


La calidad general del tablero de MDF según los clientes que adquieren el producto es muy buena con un 49% seguida de un 35% de clientes que opinan que es excelente.

Tabla 38 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. b) Nivel de pelo después del maquinado

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	7	6,0
Excelente	25	21,0
Muy buena	60	50,0
Buena	27	22,0
Malo	1	1,0
Total	120	100,0

Gráfico 29 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. b) Nivel de pelo después del maquinado



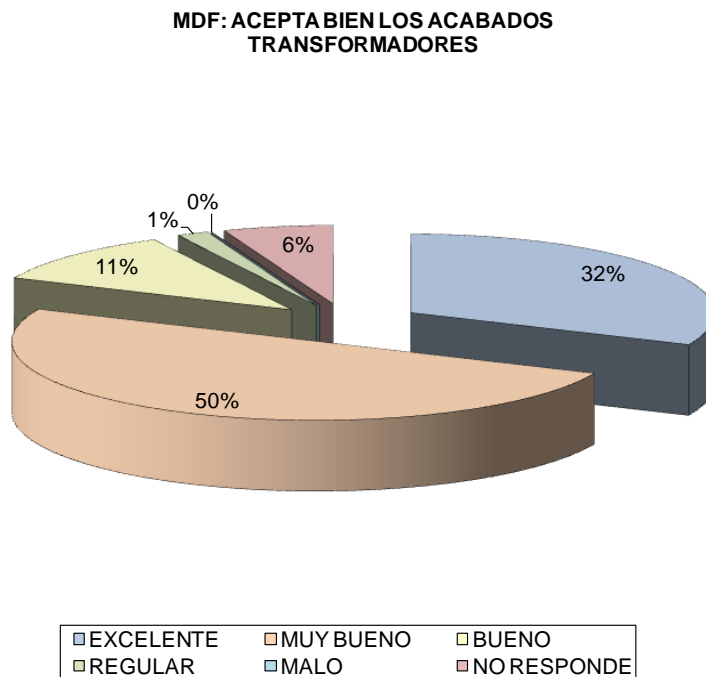
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El nivel de pelo que el MDF desprende es mínimo por esta razón el 50% de clientes opinan que su comportamiento es muy bueno.

Tabla 39 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	7	6,0
Excelente	38	32,0
Muy buena	60	50,0
Buena	13	11,0
Regular	2	1,0
Total	120	100,0

Gráfico 30 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 50% de los jefes de sucursal opinan que La aceptación del MDF a los acabados como la laca, barniz, pintura, entre otros es muy buena, lo que



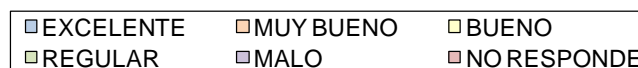
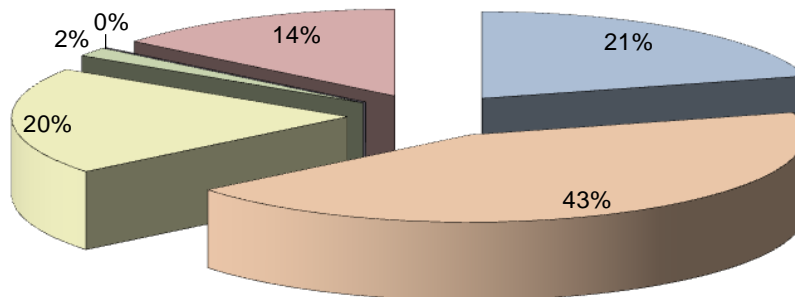
permite dar un mejor acabado al producto de acuerdo a las necesidades de los clientes

Tabla 40 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	17	14,0
Excelente	25	21,0
Muy buena	52	43,0
Buena	24	20,0
Regular	2	1,0
Total	120	100,0

Gráfico 31 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

MDF: RESISTENCIA DEL RECUBRIMIENTO AL RAYADO - PAPELES TRANSFORMADORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

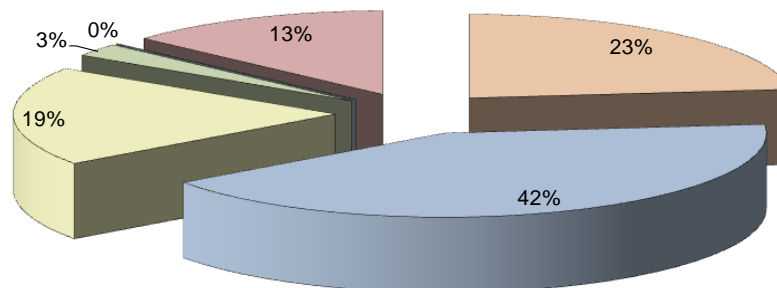
Un 43% de los clientes opinan que la resistencia del recubrimiento del MDF al rayado es muy bueno seguido de un 21% que opina que es excelente y de un 20.0% que opina que es buena

Tabla 41 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. e) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	16	13,0
Excelente	28	23,0
Muy buena	50	42,0
Buena	23	19,0
Regular	3	3,0
Total	120	100,0

Gráfico 32 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. e) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera

MDF: ASPECTO DEL RECUBRIMIENTO PAPELES Y CHAPA DE MADERA
TRANSFORMADORES



EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO
REGULAR	MALO	NORESPONDE

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

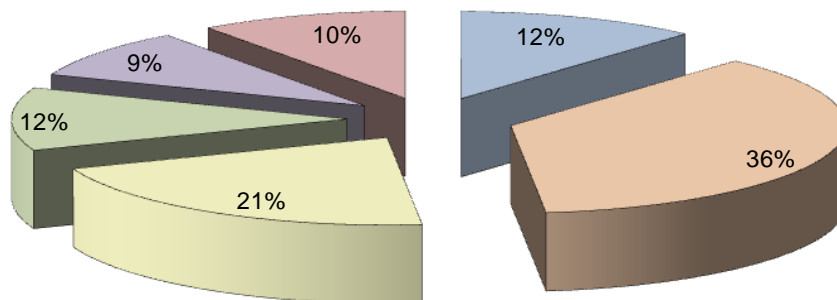
El aspecto del MDF al momento de recubrirlo con papel o chapa de madera es muy bueno de acuerdo al criterio de los clientes que utilizan el producto con un 42% seguido de un 23% que opina que es excelente

Tabla 42 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. f) Marcas e información en los tableros

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	12	10,0
Excelente	14	12,0
Muy buena	44	36,0
Buena	25	21,0
Regular	14	12,0
Malo	11	9,0
Total	120	100,0

Gráfico 33 - TRANSFORMADORES. Pregunta 6. f) Marcas e información en los tableros

MDF: MARCAS E INFORMACIÓN EN LOS TABLEROS TRANSFORMADORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



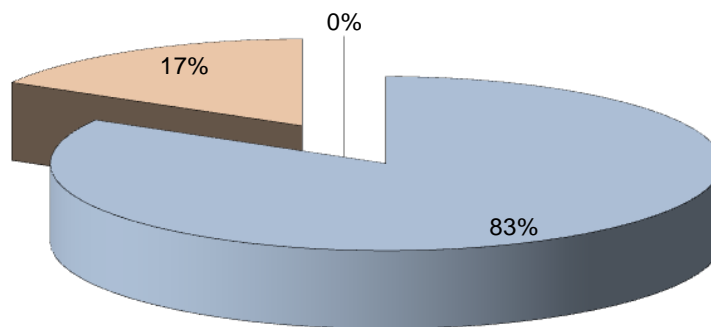
La información que llevan los tableros al momento de despacharlos es muy buena de acuerdo al criterio del 36,0% de los clientes seguida de un 21,0% que opina que es buena

Tabla 43 - TRANSFORMADORES. Pregunta 7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	100	83,0
No	20	17,0
Total	120	100,0

Gráfico 34 - TRANSFORMADORES. Pregunta 7. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado?

¿USTED HA PERCIBIDO QUE EL SERVICIO QUE LE BRINDA EL PUNTO DE VENTA HA MEJORADO?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

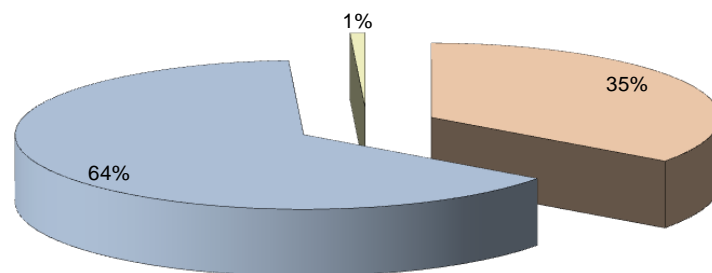
El 83,0% de los clientes opinan que el servicio que le brinda el punto de venta ha mejorado y un 17,0% opina que no por razones como falta de stock, pérdida de tiempo al momento de realizar los cortes, falta de transporte.

Tabla 44 - TRANSFORMADORES. Pregunta 8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	1,0
Si	42	35,0
No	77	64,0
Total	120	100,0

Gráfico 35 - TRANSFORMADORES. Pregunta 8. ¿El producto que usted requiere existe en stock?

¿EL PRODUCTO QUE USTED REQUIERE EXISTE EN STOCK?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

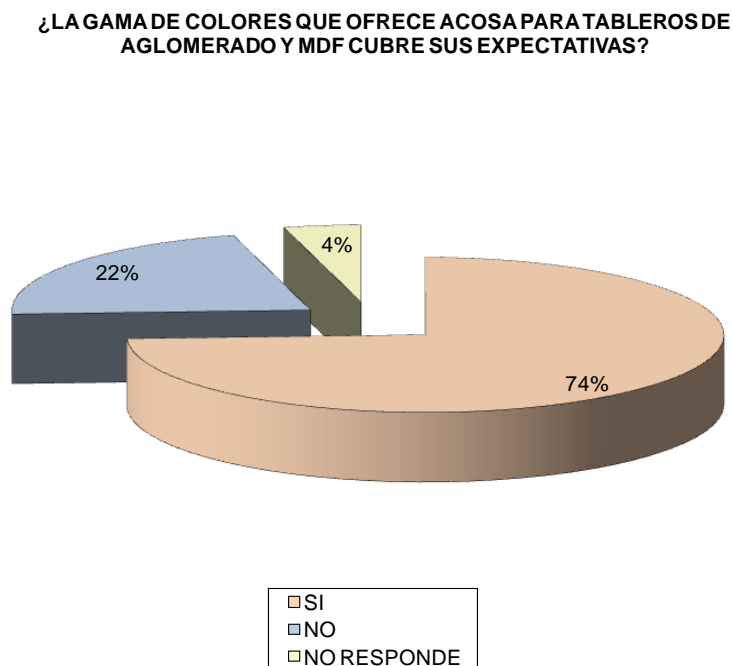


El 64% de los clientes que realizan las compras en los distintos puntos de venta de Aglomerado Cotopaxi opinan que no existe el stock necesario para satisfacer la demanda actual, los productos que no se encuentran fácilmente son MDF SEIKE, madefibra, durafibra, Duraplac pekan, cerezo, haya, blanco 25, 19, 15, 6 dos caras, espesores mayores a 15 entre otros productos, lo que genera en que el cliente busque el producto en la competencia

Tabla 45 - TRANSFORMADORES. Pregunta 9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	5	4,0
Si	89	74,0
No	26	22,0
Total	120	100,0

Gráfico 36 - TRANSFORMADORES. Pregunta 9. ¿La gama de colores que ofrece ACOSA para tableros de Aglomerado y MDF cubre sus expectativas?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

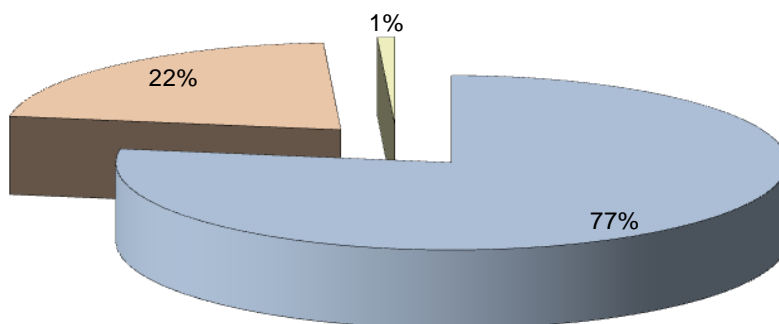
La variedad de colores que ofrece la empresa satisface al cliente en un 74% pero existe un 22% que desearía que se amplíe la gama con colores fuertes, mas variedad en colores madereados, nogal, grafito, otros opinan que deberían existir los mismos colores que hay en chapa en melaminico

Tabla 46 - TRANSFORMADORES. Pregunta 10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	1,0
Si	93	77,0
No	26	22,0
Total	120	100,0

Gráfico 37 - TRANSFORMADORES. Pregunta 10. ¿Considera usted que existen suficientes puntos de venta?

¿CONSIDERA USTED QUE EXISTEN SUFICIENTES PUNTOS DE VENTA



FUENTE: Investigación realizada

 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

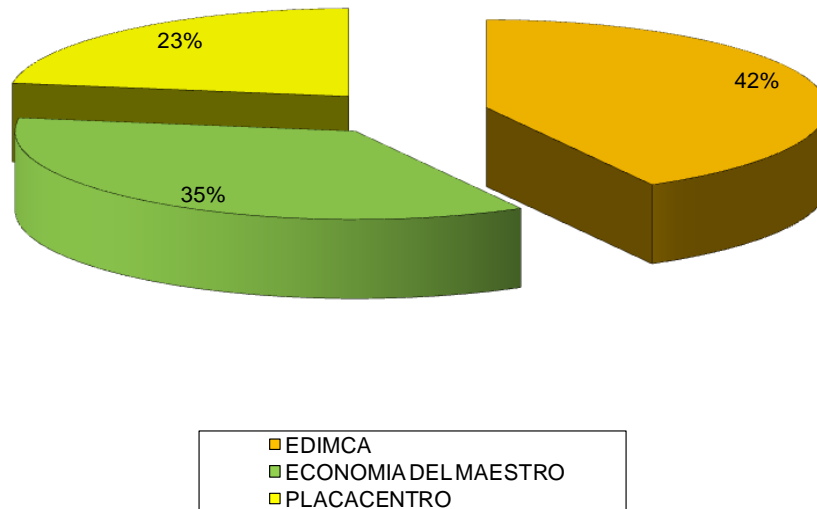
El 77% de los clientes está satisfecho con el número de puntos de venta que existe en el país, mismos que están distribuidos estratégicamente pero existe un 22% que no lo está ya sea por no conocer la ubicación de los mismos o por considerar que se deberían incrementar en lugares como Conocoto, Sangolquí, San Pedro de Taboada, Parque Industrial, Manta entre otros.

Tabla 47 - TRANSFORMADORES. Pregunta 11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización el más barato?

	Frecuencia	Porcentaje %
Economía del Maestro	27	23,0
Edimca	47	42,0
Placacentro	30	35,0
Total	120	100,0

Gráfico 38 - TRANSFORMADORES. Pregunta 11. ¿Cómo percibe usted el precio del tablero de Aglomerado y MDF en los siguientes puntos de comercialización el más barato?

¿CÓMO PERCIBE USTED EL PRECIO DEL TABLERO DE AGLOMERADO Y MDF EN LOS SIGUIENTES PUNTOS DE COMERCIALIZACIÓN, EL MÁS BARATO?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 42% de los clientes opina que los precios de Edimca son los más baratos ya que solo compran en este lugar y no pueden comparar con los de la competencia. El 35% opina que Economía del Maestro ofrece productos baratos seguidos del 23% que opina que Placacentro es el más barato

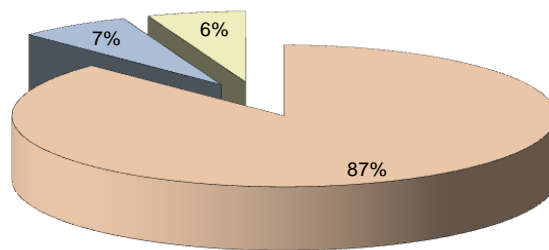
Tabla 48 - TRANSFORMADORES. Pregunta 12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos que la empresa maneja?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	7	6,0
Si	105	87,0
No	8	7,0

Total	120	100,0
-------	-----	-------

Gráfico 39 - TRANSFORMADORES. Pregunta 12. ¿El personal de ventas ha logrado satisfacer sus consultas sobre el portafolio de productos que la empresa maneja?

¿EL PERSONAL DE VENTAS HA LOGRADO SATISFACER SUS CONSULTAS SOBRE EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE MADERA QUE LA EMPRESA MANEJA?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

De acuerdo a estos resultados se puede determinar que los empleados conocen bien el portafolio de productos que la empresa maneja ya que los clientes se sienten satisfechos al momento de acudir a ellos en un 87%

Tabla 49 - TRANSFORMADORES. Pregunta 13. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?

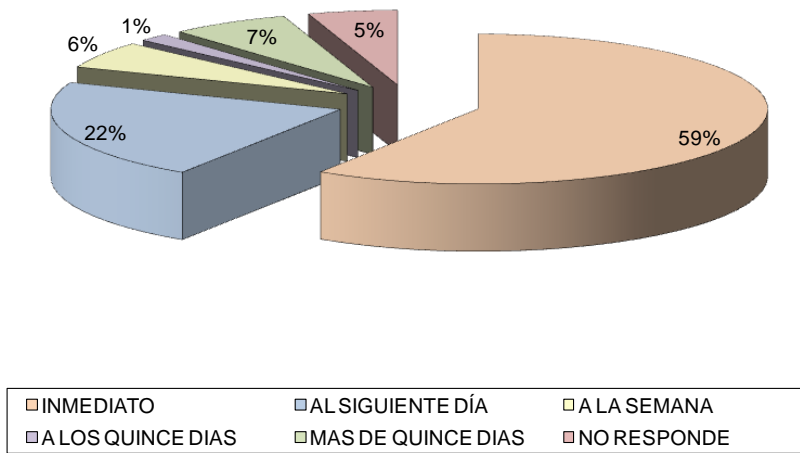
	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	6	5,0
Inmediato	71	59,0
Al siguiente día	26	22,0
A la semana	7	6,0
A los quince días	2	1,0



Más de quince días	8	7,0
Total	120	100,0

Gráfico 40 - TRANSFORMADORES. Pregunta 13. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?

EL TIEMPO DE RESPUESTA Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y RECLAMOS ES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

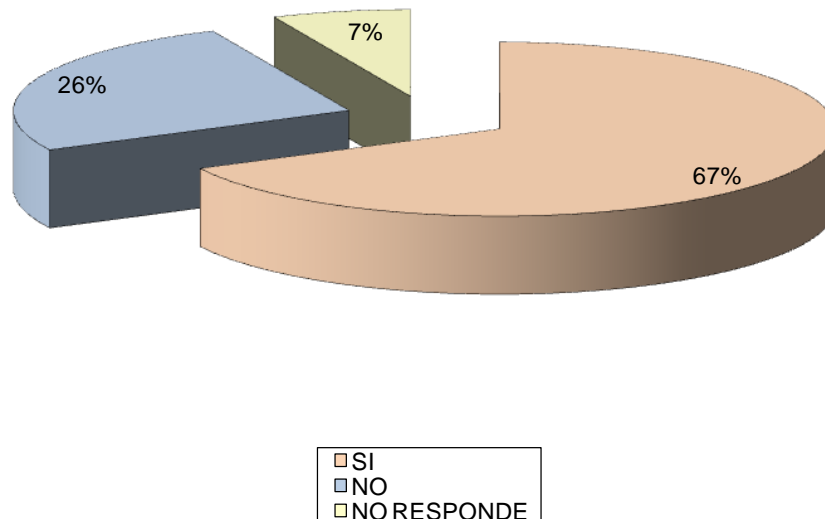
Los clientes opinan que el tiempo de respuesta que la empresa da a la solución de problemas y reclamos es inmediato con un 59% seguido de un 22% correspondiente al siguiente día, no se debe dejar de tomar en cuenta a los que consideran que el tiempo de respuesta es de más de quince días, este tiempo podría perjudicar a la imagen de la empresa

Tabla 50 - TRANSFORMADORES. Pregunta 14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	8	7,0
Si	81	67,0
No	31	26,0
Total	120	100,0

Gráfico 41 - TRANSFORMADORES. Pregunta 14. ¿Cada punto de venta cuenta con información de los productos de ACOSA?

¿CADA PUNTO DE VENTA CUENTA CON INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE ACOSA?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

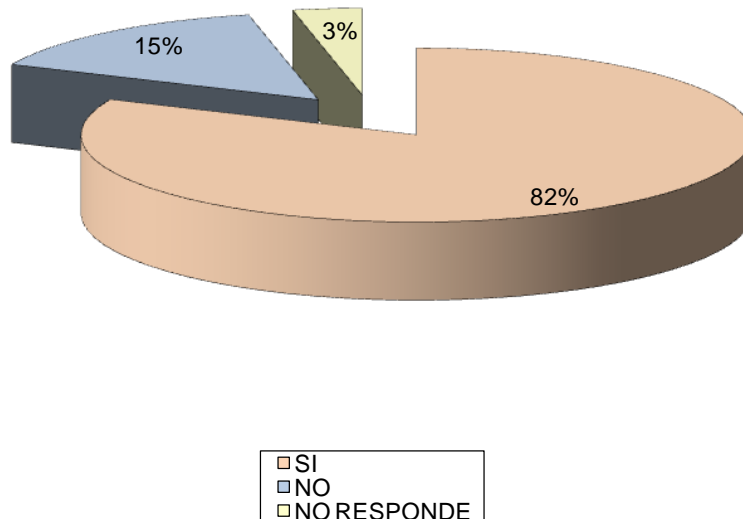
El 67% de los clientes consideran que los puntos de venta si cuentan con la información necesaria para que los productos que maneja la empresa sean conocidos y demandados y el 26% opina que hace falta colocar mayor información en los puntos de venta

Tabla 51 - TRANSFORMADORES. Pregunta 15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	4	3,0
Si	98	82,0
No	18	15,0
Total	120	100,0

Gráfico 42 - TRANSFORMADORES. Pregunta 15. ¿El punto de venta presta todas las comodidades que usted requiere?

¿EL PUNTO DE VENTA PRESTA TODAS LAS COMODIDADES QUE USTED REQUIERE?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

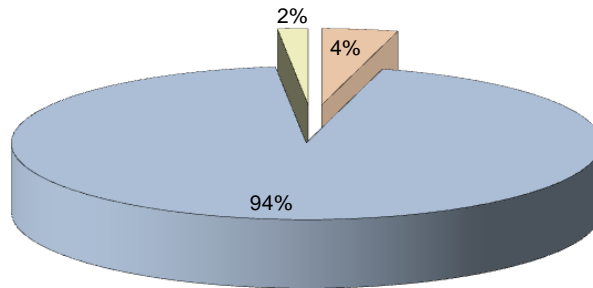
Un 82% de los clientes consideran que los puntos de venta prestan las comodidades que se necesita para poder realizar las compras de una manera fácil y ágil, cabe destacar que el 15% de los clientes opina que no, sugieren que se debe entregar turnos para agilizar el proceso, deben contratar a mas personal para el servicio de corte y enchapado, cada punto de venta debe contar con parqueadero y hace falta una ruteadora.

Tabla 52 - TRANSFORMADORES. Pregunta 16. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	2	2,0
Si	5	4,0
No	113	94,0
Total	120	100,0

Gráfico 43 - TRANSFORMADORES. Pregunta 16. ¿Ha visitado usted la Página Web de ACOSA?

**¿HA VISITADO USTED LA PÁGINA WEB DE ACOSA?
TRANSFORMADORES**



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La página Web de la empresa no es conocida por los clientes, lo que no permite que los clientes puedan estar informados de los productos, innovaciones y demás actividades que realiza la empresa de manera fácil, tan solo dando un clic. Esto puede ser tomado como una fortaleza ya que el cliente no conoce que la empresa cuenta con pagina Web por falta de comunicación y no porque la misma no llama la atención.

Tabla 53 - TRANSFORMADORES. Pregunta 17. ¿Qué información le gustaría que exista?

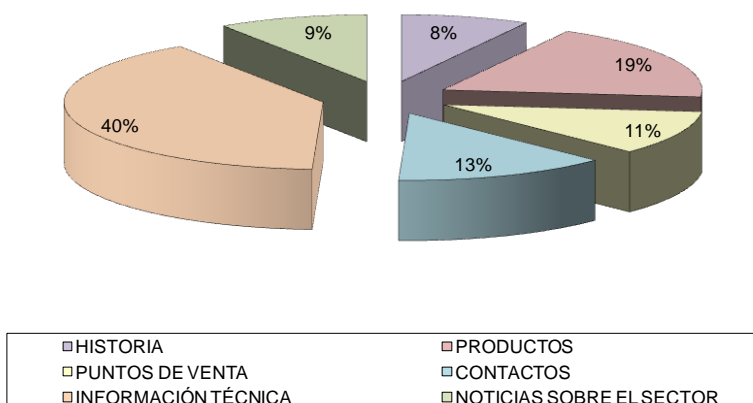
	Porcentaje %	Historia	Porcentaje %	Productos	Porcentaje %	Puntos de venta	Porcentaje %	Contactos	Porcentaje %	Inf. técnica	Porcentaje %	Noticias sobre el sector	Porcentaje %
No	86	71.7											



responde														
Si			6	5.0	14	11.7	8	6.7	10	8.3	30	25.0	7	5.8
No			28	23.3	20	16.7	26	21.7	24	20.0	4	3.3	27	22.5
TOTAL			120	100	120	100	120	100	120	100	120	100	120	100

Gráfico 44 - TRANSFORMADORES. Pregunta 17. ¿Qué información le gustaría que exista?

¿QUÉ INFORMACIÓN LE GUSTARÍA QUE EXISTA?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La página Web debe contar con la información necesaria para que el cliente pueda conocer como es la empresa sin la necesidad de acercarse a ella. Lo que no puede hacer falta es la información técnica de los productos así como el uso que se debe dar a los mismos.

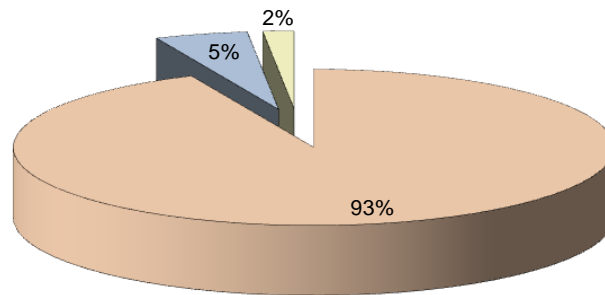
Tabla 54 - TRANSFORMADORES. Pregunta 18. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	2	2,0
Si	112	93,0
No	6	5,0

Total	120	100,0
--------------	-----	-------

Gráfico 45 - TRANSFORMADORES. Pregunta 18. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?

¿LE INTERESARÍA RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN LA UTILIZACIÓN DE TABLEROS DE AGLOMERADO Y MDF?



SI
NO
NO RESPONDE

FUENTE: Investigación realizada

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

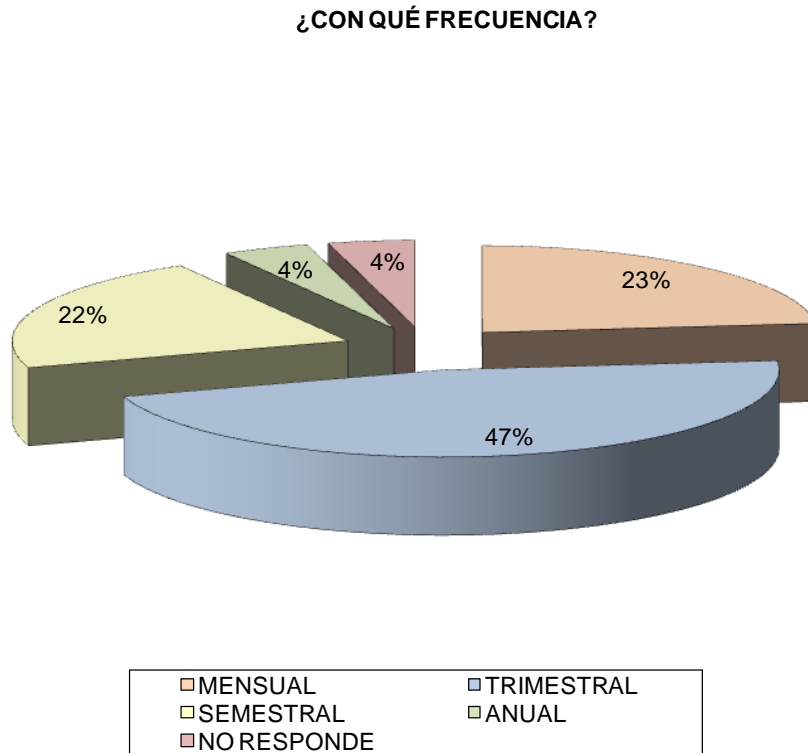
El 93% de los clientes están interesados en que se les capacite en la utilización de los tableros ya que de esta manera podrán identificar aquellas acciones que no se deben hacer para dañar el producto al manipularlo. Hay que buscar la manera para que el 5% que no desea recibir capacitación se interese en hacerlo.

Tabla 55 - TRANSFORMADORES. Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	5	4,0
Mensual	28	23,0
Trimestral	56	47,0
Semestral	26	22,0
Anual	5	4,0

Total	120	100,0
-------	-----	-------

Gráfico 46 - TRANSFORMADORES. Pregunta 19. ¿Con qué frecuencia?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La frecuencia en que los clientes desean que se les capacite es en forma trimestral con un 47% y de forma rotativa, además la empresa debe entregar certificados de asistencia reconocidos, mismos que les servirá para ampliar sus conocimientos y su experiencia.

Tabla 56 - TRANSFORMADORES. Pregunta 20. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?

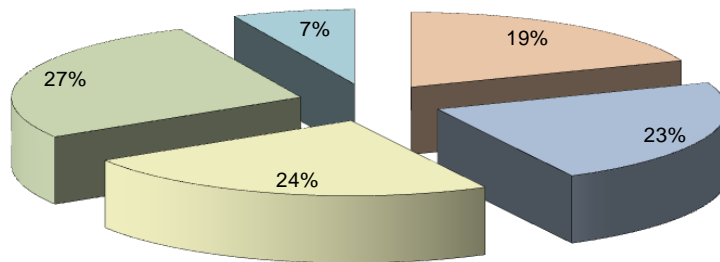
	Lijado	Porcentaje %	Lacado	Porcentaje %	Enchapado	Porcentaje %	Modulación	Porcentaje %	Otros	Porcentaje %



Si	59	19,0	71	23,0	73	24,0	83	27,0	21	7,0
----	----	------	----	------	----	------	----	------	----	-----

Gráfico 47 - TRANSFORMADORES. Pregunta 20. ¿Qué temas le gustaría que abarque la capacitación?

¿QUÉ TEMAS LE GUSTARÍA QUE ABARQUE LA CAPACITACIÓN?



LIJADO	LACADO
ENCHAPADO	MODULACIÓN
OTROS	

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Se puede observar que los temas planteados para las capacitaciones llama mucho la atención de los clientes siendo el de modulación el que más atrae con un 27% seguido de enchapado con 24%, lacado con un 23% y lijado con un 19%, un 7% piensan que se deben incluir temas como formas de acabados para el MDF, uso de herramientas para armado corte y acabado

3.10.2 Transformadores Bivariados

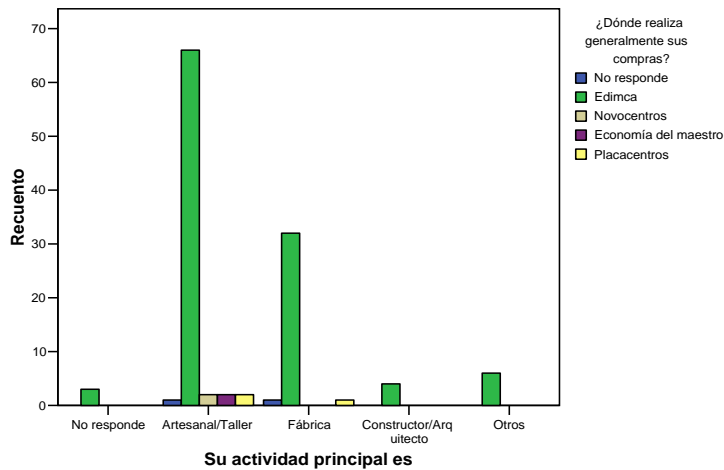
Tabla 57 - TRASFOMADORES. Bivariado. Su actividad principal es * ¿Dónde realiza generalmente sus compras?

	¿Dónde realiza generalmente sus compras?					Total
	No responde	Edimca	Novocentros	Economía del	Placacentros	



					maestro		
Su actividad principal es	No responde	0	3	0	0	0	3
	Artesanal/Taller	1	66	2	2	2	73
	Fábrica	1	32	0	0	1	34
	Constructor/Arquitecto	0	4	0	0	0	4
	Otros	0	6	0	0	0	6
Total		2	111	2	2	3	120

**Gráfico 48 - TRASFOMADORES. Bivariado. Su actividad principal es *
¿Dónde realiza generalmente sus compras?**



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Podemos ver que los clientes que adquieren los productos que fabrica ACOSA es amplia y que todos prefieren adquirir los productos en el punto de venta de la empresa

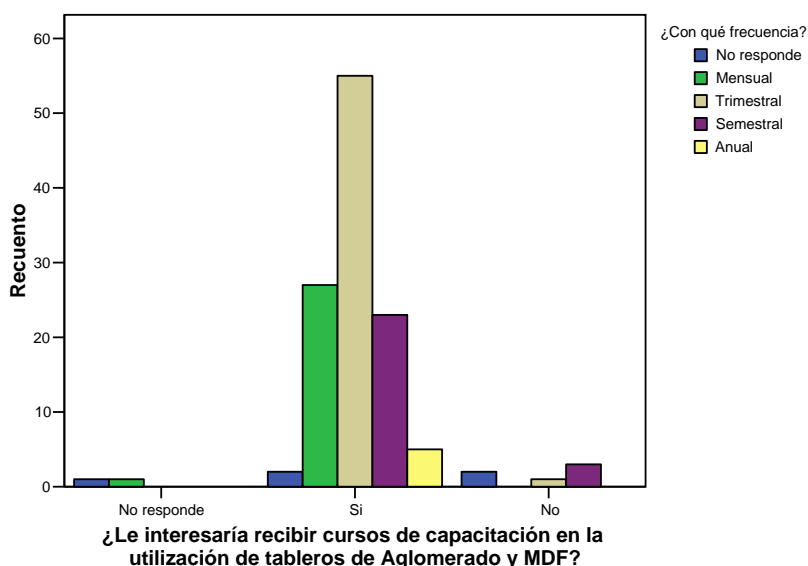
**Tabla 58 - TRANSFORMADORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF? *
¿Con qué frecuencia?**

	¿Con qué frecuencia?					Total
	No responde	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	



¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF?	No responde	1	1	0	0	0	2
	Si	2	27	55	23	5	112
	No	2	0	1	3	0	6
Total		5	28	56	26	5	120

Gráfico 49 - TRANSFORMADORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos de capacitación en la utilización de tableros de Aglomerado y MDF? * ¿Con qué frecuencia?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Los clientes están interesados en recibir capacitación en las diferentes áreas que abarca la industria de la madera que por preferencia de los mismos es en forma trimestral.

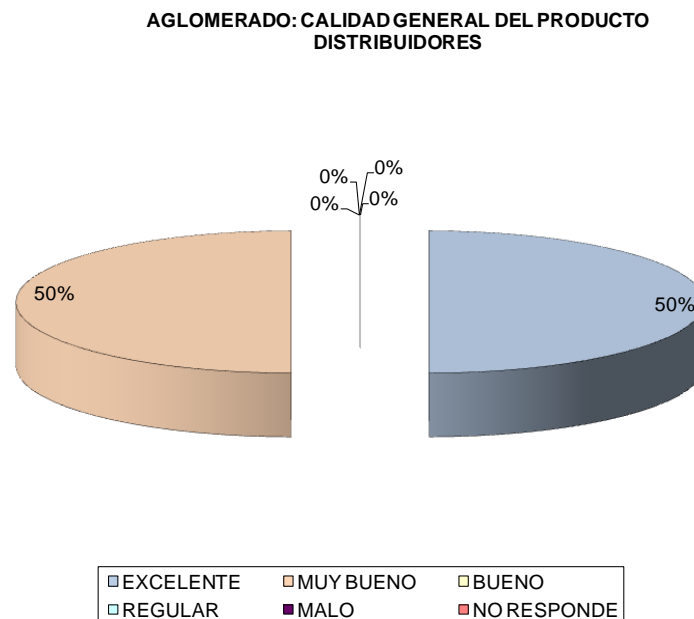
3.10.3 Distribuidores Univariados

Tabla 59 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características?

a) Calidad general del producto

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	9	50,0
Muy buena	9	50,0
Total	18	100,0

Gráfico 50 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. ¿Cómo definiría usted los tableros de Aglomerado de ACOSA según las siguientes características?
a) Calidad general del producto



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 50% de los jefes de sucursal opina que la calidad del aglomerado es excelente

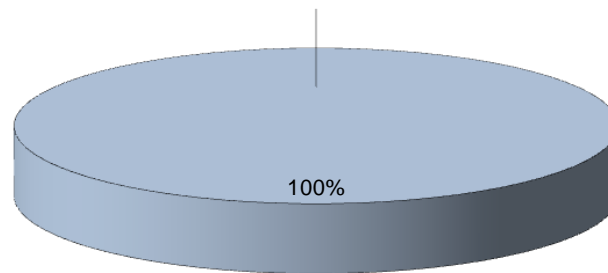
Tabla 60 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. b) En el proceso de corte el tablero se comporta

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	3	16,7
Muy buena	15	83,3
Total	18	100,0



Gráfico 51 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. b) En el proceso de corte el tablero se comporta

AGLOMERADO: EN EL PROCESO DE CORTE EL TABLERO SE COMPORTA DISTRIBUIDORES



■ EXCELENTE	■ MUY BUENO	■ BUENO
■ REGULAR	■ MALO	■ NO RESPONDE

FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Del 100%, el 83.3% de los jefes de sucursal de la sierra opinan que al momento de realizar cortes al tablero, éste se comporta muy bien seguida de un 16.7% correspondiente a los jefes de sucursal de la costa y austro que opina que el comportamiento es excelente

Tabla 61 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. c) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

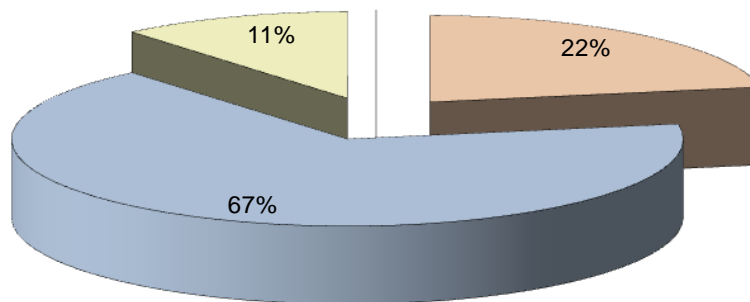
	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	4	22,0



Muy buena	12	67,0
Buena	2	11,0
Total	18	100,0

Gráfico 52 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. c) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

AGLOMERADO: RESISTENCIA DEL RECUBRIMIENTO AL RAYADO - PAPELES DISTRIBUIDORES



EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO
REGULAR	MALO	NO RESPONDE

FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 67% opina que la resistencia del recubrimiento que tiene el aglomerado al rayado es muy buena seguido del 22% que opina que es excelente

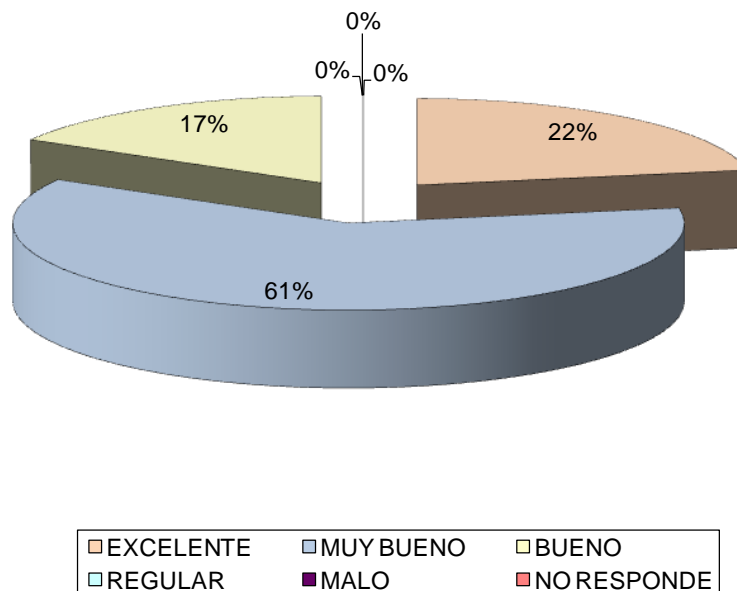
Tabla 62 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. d) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera



	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	4	11,0
Muy buena	11	56,0
Buena	3	33,0
Total	18	100,0

Gráfico 53 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. d) Aspecto del recubrimiento Papeles y Chapa de madera

AGLOMERADO: ASPECTO DEL RECUBRIMIENTO PAPELES Y CHAPA DE MADERA DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

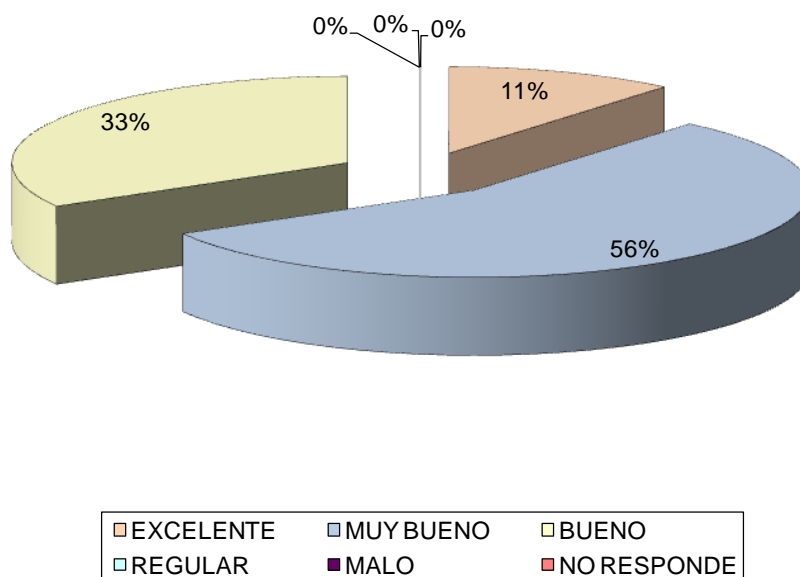
El aspecto del recubrimiento del aglomerado tanto en papel como en chapa en muy bueno de acuerdo al criterio del 56% de los jefes de sucursal seguido del 33% que opina que es bueno y el 11% que opina que es excelente

Tabla 63 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	2	11,0
Muy buena	10	56,0
Buena	6	33,0
Total	18	100,0

Gráfico 54 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. e) Estado del tablero a su llegada (recto y plano)

AGLOMERADO: ESTADO DEL TABLERO A SU LLEGADA (RECTO Y PLANO)



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

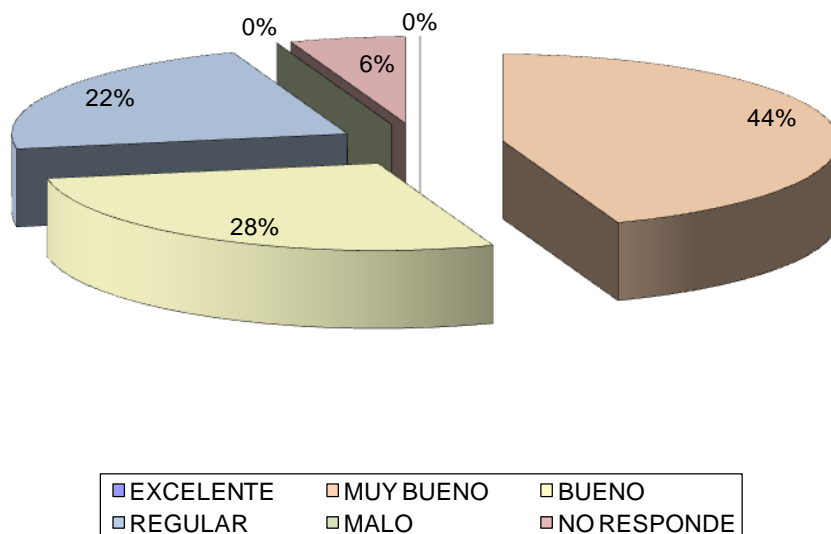
El 56% de los jefes de sucursal opinan que los tableros al momento de llegar a su destino es muy bueno, seguida del 33% que opina que es bueno

Tabla 64 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. f) Marcas e información en los tableros

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	6,0
Muy buena	8	44,0
Buena	5	28,0
Regular	4	22,0
Total	18	100,0

Gráfico 55 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 1. f) Marcas e información en los tableros

AGLOMERADO: MARCAS E INFORMACIÓN EN LOS TABLEROS DISTRIBUIDORES



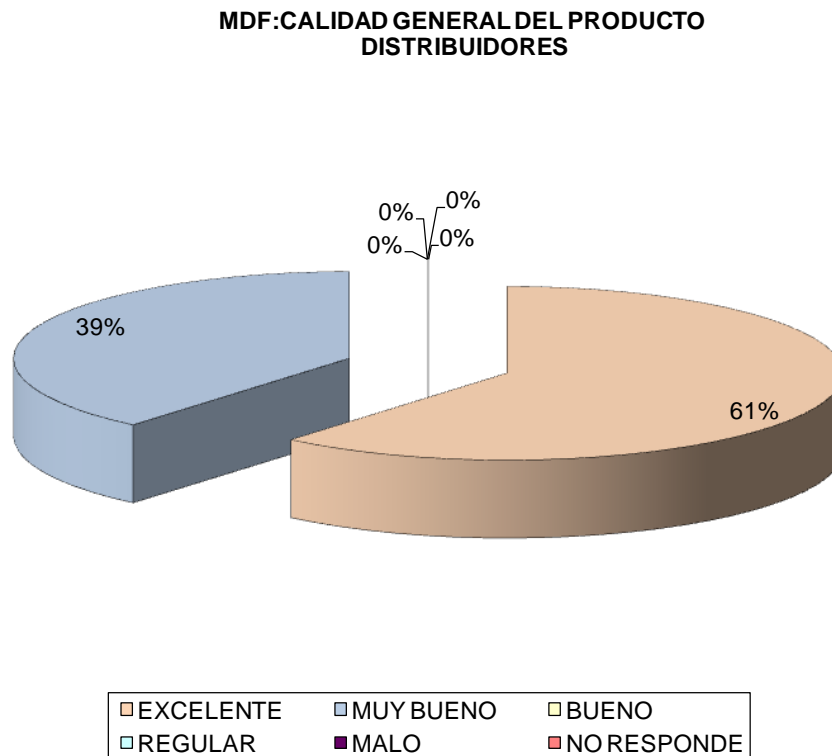
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La información que tienen los tableros al momento de ser despachados según el criterio de 44% de los jefes de sucursal es muy bueno, seguida de un 28% que opina que es bueno, no se debe dejar de tomar en cuenta al 22% que opina que es regular.

Tabla 65 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	11	61,0
Muy buena	7	39,0
Total	18	100,0

Gráfico 56 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. ¿Cómo definiría usted los tableros de MDF de ACOSA según las siguientes características? a) Calidad general del producto



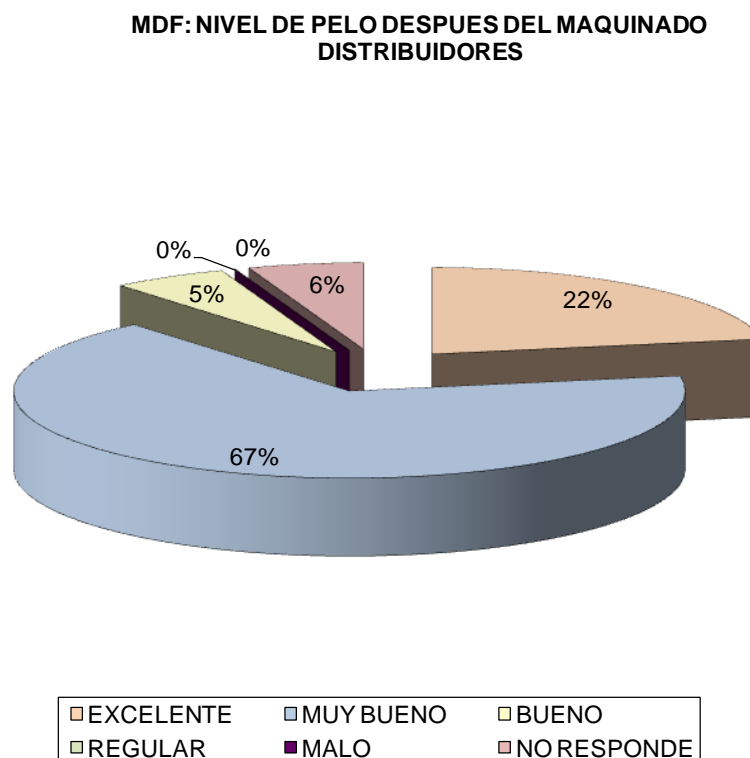
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La calidad general del MDF según el 61% de los jefes de sucursal opinan que excelente seguido del 39% que opina que es muy buena

Tabla 66 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. b) Nivel de pelo después del maquinado

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	6,0
Excelente	4	22,0
Muy buena	12	67,0
Buena	1	5,0
Total	18	100,0

Gráfico 57 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. b) Nivel de pelo después del maquinado



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

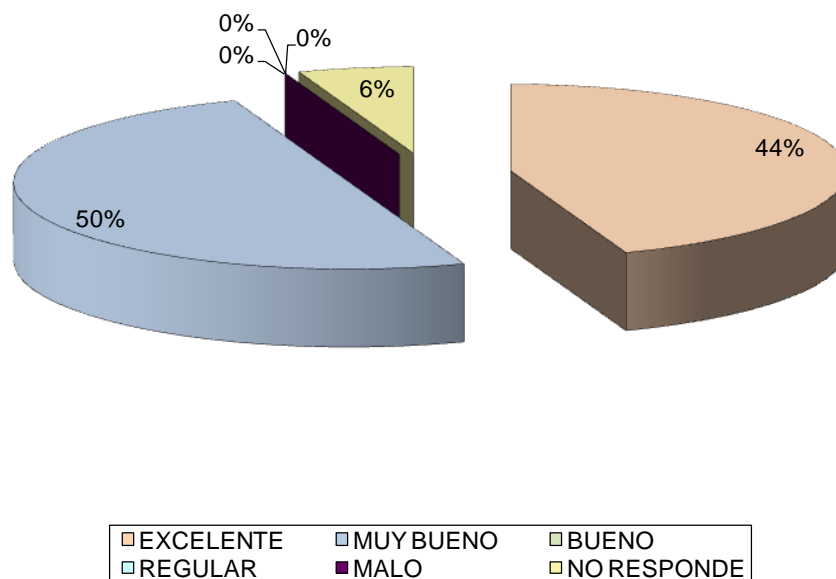
El nivel de pelo que queda en el MDF después de maquinado es mínimo por lo que el 67% opina que su comportamiento es muy bueno

Tabla 67 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	6,0
Excelente	8	44,0
Muy buena	9	50,0
Total	18	100,0

Gráfico 58 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. c) Acepta bien los acabados (laca, barniz, pintura, etc)

MDF: ACEPTA BIEN LOS ACABADOS DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

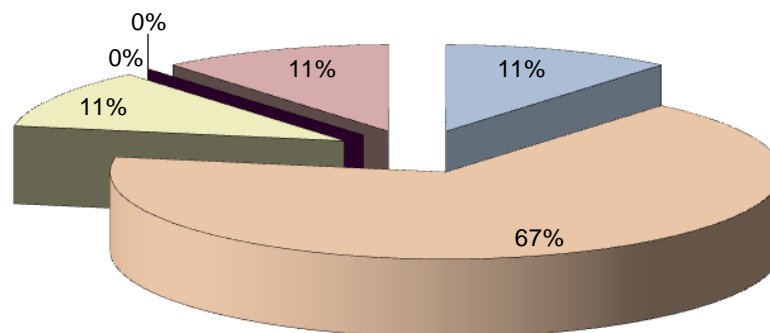
El 50% de los jefes de sucursal opinan que el MDF acepta bien los acabados mientras que el 44% opina la aceptación es excelente

Tabla 68 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	2	11,0
Excelente	2	11,0
Muy buena	12	67,0
Buena	2	11,0
Total	18	100,0

Gráfico 59 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. d) Resistencia del recubrimiento al rayado Papeles

MDF: RESISTENCIA DEL RECUBRIMIENTO AL RAYADO - PAPELES
DISTRIBUIDORES



EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO
REGULAR	MALO	NORESPONDE

FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

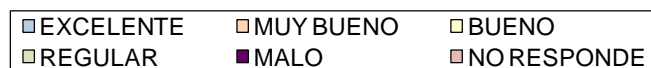
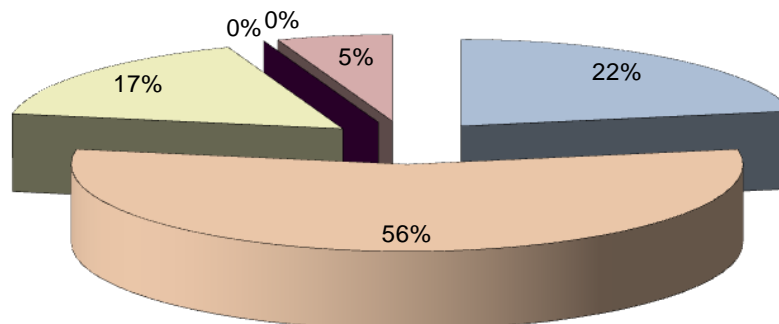
La resistencia del recubrimiento al rayado del MDF es muy buena con un grado de satisfacción del 67%

Tabla 69 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. e) Aspecto del recubrimiento papeles y chapa de madera

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	5,0
Excelente	4	22,0
Muy buena	10	56,0
Buena	3	17,0
Total	18	100,0

Gráfico 60 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. e) Aspecto del recubrimiento papeles y chapa de madera

MDF: ASPECTO DEL RECUBRIMIENTO PAPELES Y CHAPA DE MADERA DISTRIBUIDORES



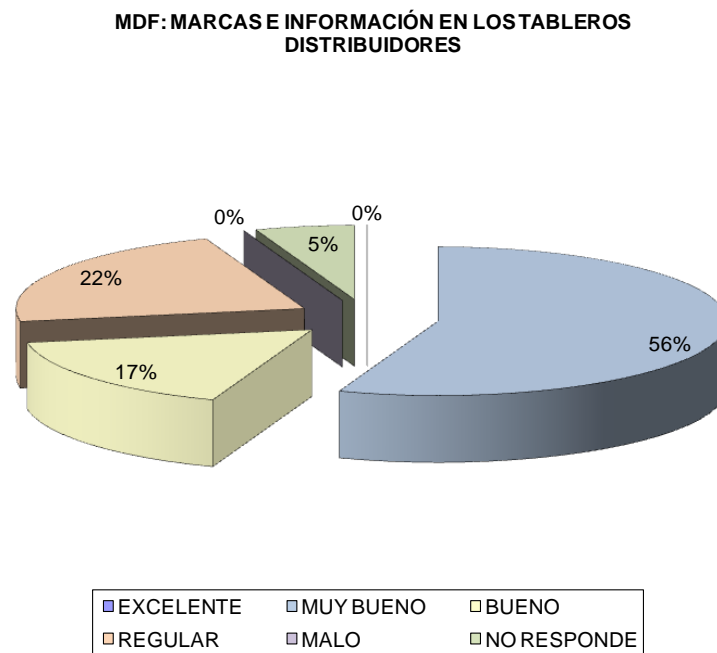
FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 56% opina que el aspecto del recubrimiento con papel o chapa de madera es muy bueno seguido de 22% que opina que es excelente

Tabla 70 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. f) Marcas e información en los tableros

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	5,0
Muy buena	10	56,0
Buena	3	17,0
Regular	4	22,0
Total	18	100,0

Gráfico 61 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 2. f) Marcas e información en los tableros



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

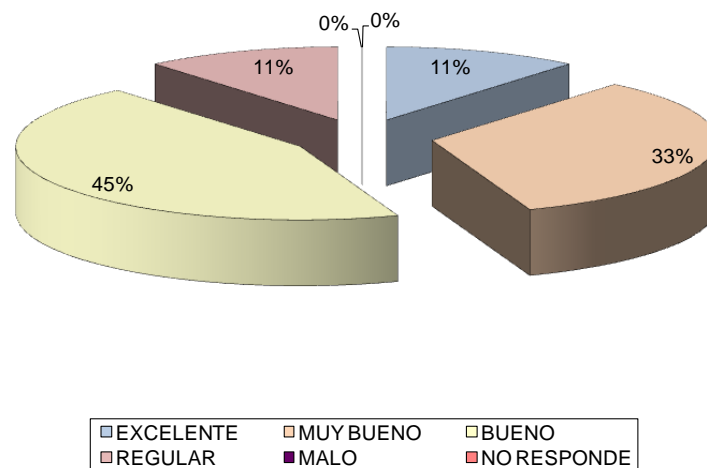
El 56% opina que la información que tienen los tableros al momento de ser despachados es muy buena seguida de un 22% que opina que es regular. Las características tomadas en cuenta para identificar la satisfacción del producto de acuerdo a su comportamiento al momento de manipularlo, tanto para los clientes como para los jefes de sucursal es muy buena en su mayoría

Tabla 71 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	2	11,0
Muy buena	6	33,0
Buena	8	45,0
Regular	2	11,0
Total	18	100,0

Gráfico 62 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 3. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de Aglomerado es?

EN RELACIÓN A LA CANTIDAD SOLICITADA, LA ACEPTACIÓN DE PEDIDOS DE AGLOMERADOS (DISTRIBUIDORES)



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

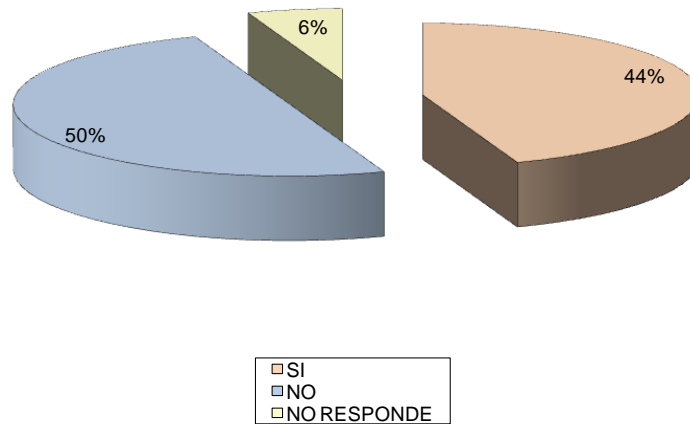
Un 45% de los clientes opinan que la aceptación de los tableros de aglomerados es buena, por lo que de acuerdo a dicha aceptación se realiza los pedidos mensualmente

Tabla 72 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	44,0
No	9	50,0
No responde	1	6,0
Total	17	100,0

Gráfico 63 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 4. ¿Los pedidos de tableros de Aglomerado son entregados dentro del plazo acordado?

¿LOS PEDIDOS DE AGLOMERADO SON ENTREGADOS DENTRO DEL PLAZO ACORDADO?
DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El criterio de la entrega a tiempo de los tableros de aglomerado está dividido, cabe recalcar que existen pedidos especiales que no permiten que la entrega se la haga inmediatamente ya que requieren de mayor tiempo para ser fabricados como por ejemplo los colores especiales o espesores mayores a 15mm.

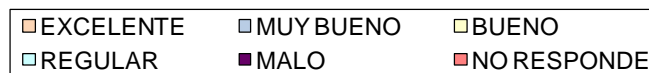
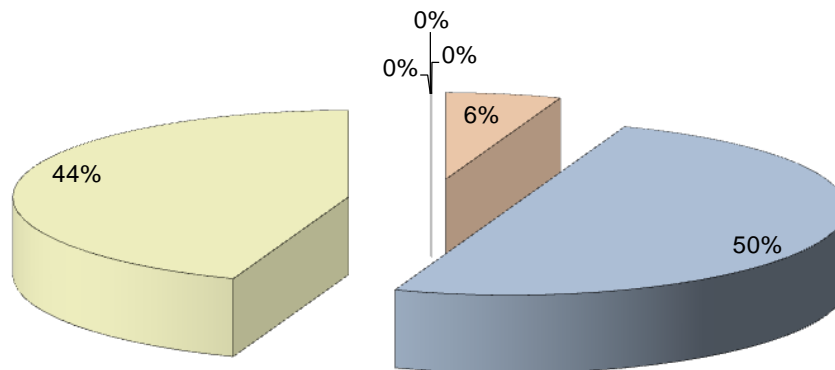


Tabla 73 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	1	6,0
Muy buena	9	50,0
Buena	8	44,0
Total	18	100,0

Gráfico 64 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 5. ¿En relación a la cantidad solicitada, la aceptación de pedidos de tableros de MDF es?

EN RELACIÓN A LA CANTIDA SOLICITADA, LA ACEPTACIÓN DE PEDIDOS DE MDF ES (DISTRIBUIDORES)



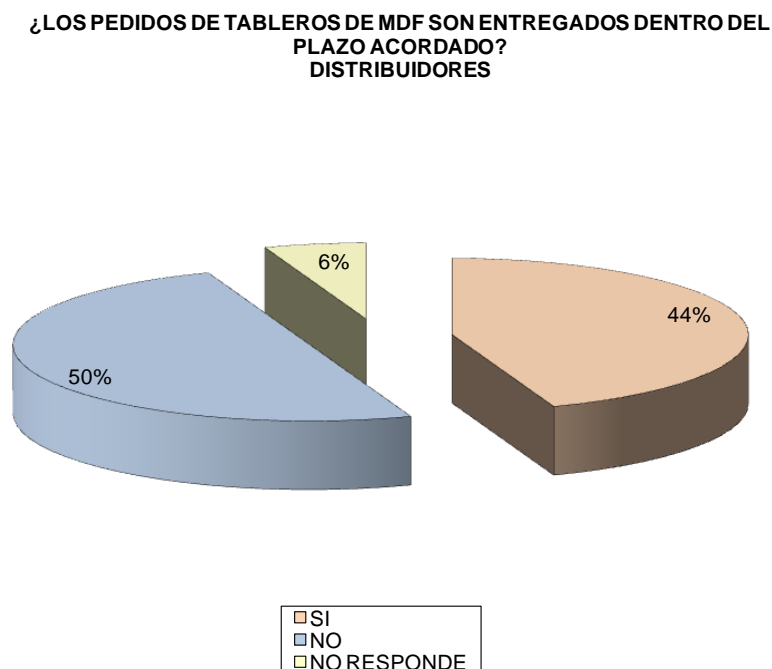
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 50% de los jefes de sucursal opinan que la aceptación de los tableros de MDF es muy buena seguida de un 44% que opina que es buena

Tabla 74 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	8	44,0
No	9	50,0
No responde	1	6,0
Total	17	100,0

Gráfico 65 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 6. ¿Los pedidos de tableros de MDF son entregados dentro del plazo acordado?



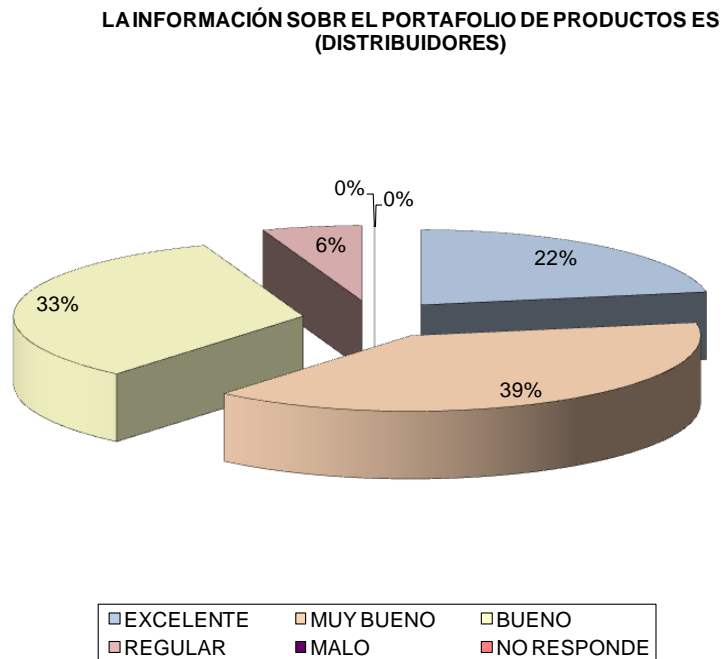
FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Un 44% de los jefes de sucursales que realizan los pedidos de tableros de MDF opinan que si son entregados dentro del plazo acordado mientras que un 50% opina que no son entregados dentro del plazo acordado

Tabla 75 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?

	Frecuencia	Porcentaje %
Excelente	4	22,0
Muy buena	7	39,0
Buena	6	33,0
Regular	1	6,0
Total	18	100,0

Gráfico 66 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 7. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

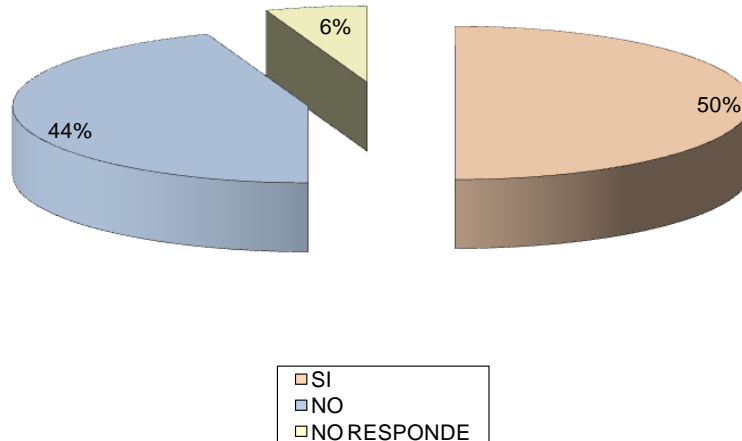
La información que maneja la empresa de su portafolio de productos es amplia ya que cuenta con muestrario de uso y aplicaciones, catálogo de productos, daderos de colores, muestrario de bordos y cantos, muestrario de tableros, esta información debe ser actualizada en forma periódica para evitar que los clientes soliciten productos o colores que ya no se esté fabricando

Tabla 76 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 8. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	9	50,0
No	8	44,0
No responde	1	6,0
Total	18	100,0

Gráfico 67 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 8. ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?

¿ACTUALMENTE TIENE INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE ACOSA PARA SUS CLIENTES?
DISTRIBUIDORES



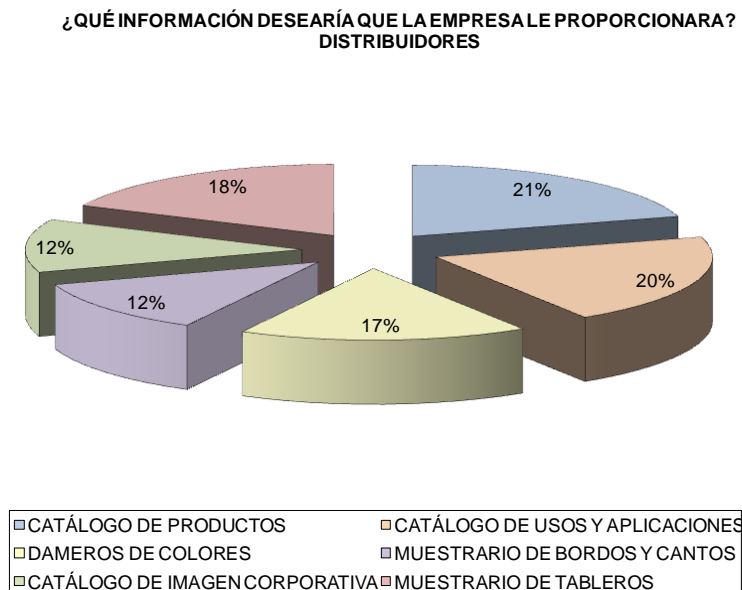
FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Las sucursales no cuentan con la información necesaria para mantener bien informado del portafolio de los productos que maneja la empresa, se debe mantener una buena comunicación entre el departamento de marketing de las dos empresas para determinar el momento en que se requiere enviar y el tipo de información que necesitan

Tabla 77 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?

	Catálogo de productos	Porcentaje %	Catálogo de usos y aplicaciones	Porcentaje %	Dameros de colores	Porcentaje %	Mostrario de bordos y cantos	Porcentaje %	Catálogo de imagen corporativa	Porcentaje %	Mostrario de tableros	Porcentaje %
Si	17	94.5	17	94.5	14	77.8	10	55.6	10	55.6	15	83.7
No	1	5.6	1	5.6	4	22.2	8	44.4	8	44.4	3	16.7
TOTAL	18	100	18	100	120	100	18	100	18	100	18	100

Gráfico 68 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 9. ¿Qué información desearía que la empresa le proporcionara?



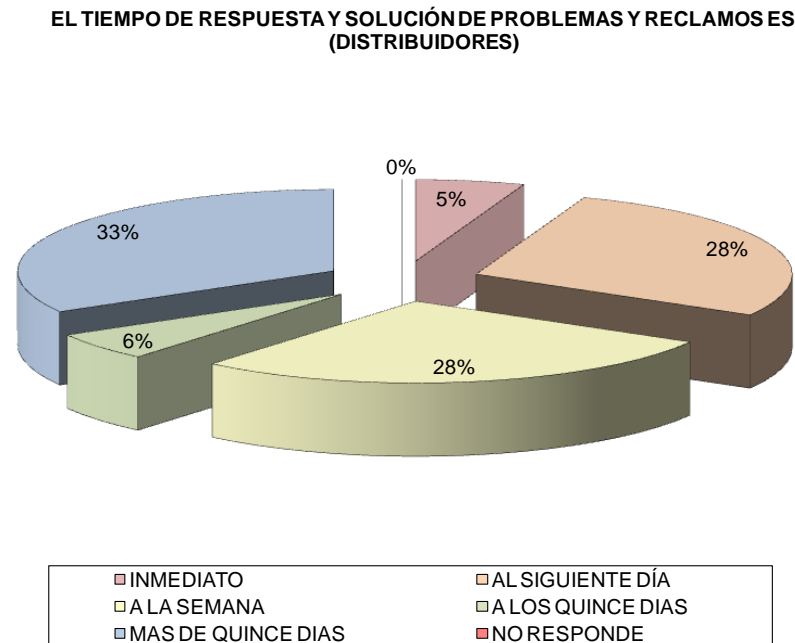
FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Los distribuidores necesitan tener información de la empresa ya que de esta manera se mantiene informado a los clientes por esta razón, el 21% de las sucursales desean que ACOSA les entregue en forma periódica catálogo de productos y el 20% catálogos de usos y aplicaciones seguida de un 18% que requiere muestrario de tableros y un 17% que necesita dameros de colores.

Tabla 78 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 10. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?

	Frecuencia	Porcentaje %
Inmediato	1	5,0
Al siguiente día	5	28,0
A la semana	5	28,0
A los quince días	1	6,0
Más de quince días	6	33,0
Total	18	100,0

Gráfico 69 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 10. ¿El tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

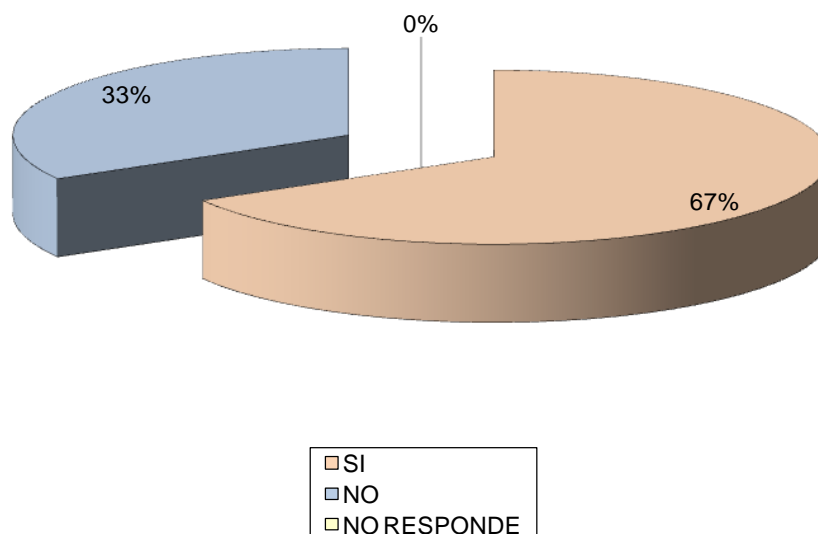
El 33% de los distribuidores opinan que el tiempo de respuesta y solución de problemas y reclamos es mayor a los 15 días, lo que perjudica a los mismos ya que no pueden contar con una solución inmediata y puede conllevar a problemas con los clientes finales

Tabla 79 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	12	67,0
No	6	33,0
Total	18	100,0

Gráfico 70 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 11. ¿Usted ha percibido que el servicio que le brinda ACOSA ha mejorado?

¿USTED HA PERCIBIDO QUE EL SERVICIO QUE LE BRINDA ACOSA HA MEJORADO?
DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

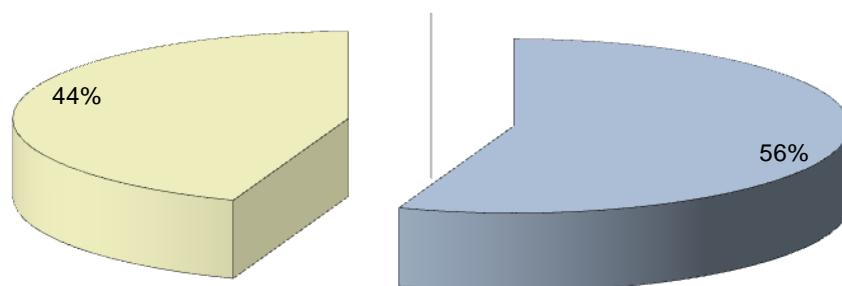
El servicio que brinda ACOSA a sus clientes ha mejorado ya que la empresa ha implementado procesos en su gestión lo que ha permitido que exista un responsable de cada proceso que se identifique con las necesidades de los clientes y pueda manejar de mejor manera sus necesidades

Tabla 80 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 12. ¿El soporte técnico que brinda la empresa es?

	Frecuencia	Porcentaje %
Muy buena	10	56,0
Buena	8	44,0
Total	18	100,0

Gráfico 71 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 12. ¿El soporte técnico que brinda la empresa es?

EL SOPORTE TÉCNICO QUE BRINDA LA EMPRESA ES (DISTRIBUIDORES)



EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO
REGULAR	MALO	NO RESPONDE

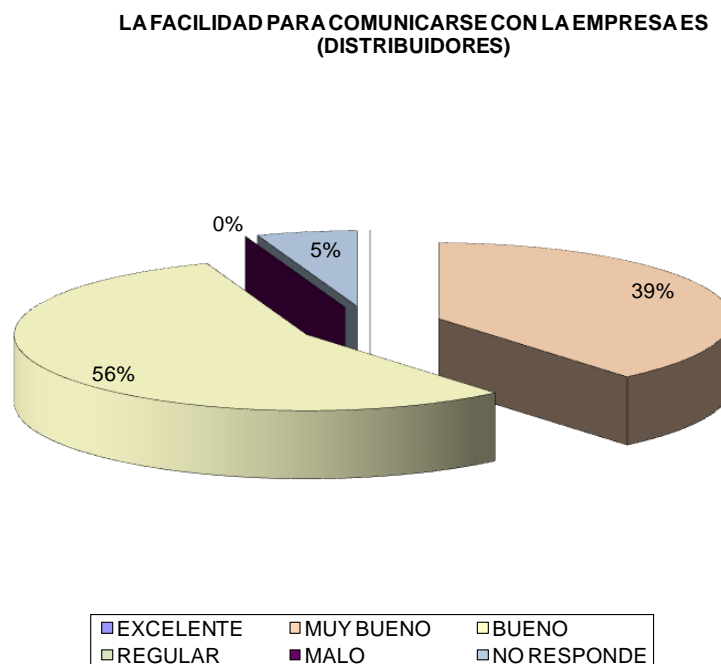
FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

El 56% de los clientes de la empresa opinan que el servicio técnico que brinda la misma es muy bueno, esto es una fortaleza para la empresa ya que es un valor agregado que se le da al servicio

Tabla 81 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 13. ¿La facilidad para comunicarse con la empresa es?

	Frecuencia	Porcentaje %
No responde	1	5,0
Muy buena	7	39,0
Buena	10	56,0
Total	18	100,0

Gráfico 72 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 13. ¿La facilidad para comunicarse con la empresa es?



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

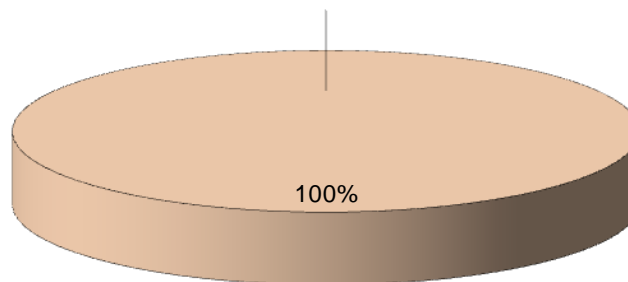
El 56% de los jefes de sucursal opinan que es buena la facilidad para comunicarse con la empresa seguida de un 39% que opina que es muy buena, esto se debe a que la empresa cuenta con una central telefónica donde se atiende a los clientes y se informa de los productos

Tabla 82 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?

	Frecuencia	Porcentaje %
Si	18	100,0

Gráfico 73 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 14. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?

¿LE INTERESARÍA RECIBIR CURSOS O SEMINARIOS SOBRE LOS PRODUCTOS DE ACOSA?
DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

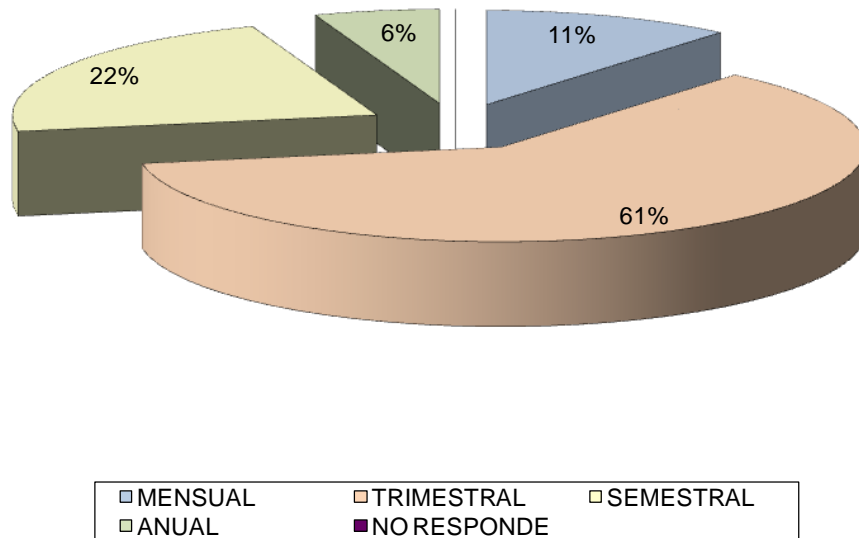
El 100% de los jefes de sucursal están interesados en recibir cursos o seminarios de los productos de ACOSA ya que de esto dependerá que puedan satisfacer dudas o inquietudes de los productos que la empresa maneja, además la empresa podrá mantener informado de los nuevos productos, innovaciones o actividades que tiene planificado realizar

Tabla 83 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 15. ¿Con que frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje %
Mensual	2	11,0
Trimestral	11	61,0
Semestral	4	22,0
Anual	1	6,0
Total	18	100,0

Gráfico 74 - DISTRIBUIDORES. Pregunta 15. ¿Con que frecuencia?

¿CON QUÉ FRECUENCIA LE INTERESARÍA RECIBIR LOS CURSOS O SEMINARIOS SOBRE LOS PRODUCTOS DE ACOSA? DISTRIBUIDORES



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

La frecuencia con la que los clientes desean recibir cursos o seminarios de los productos es en forma trimestral ya que las innovaciones o lanzamientos de los nuevos productos requieren de una planificación y el tiempo necesario para determinar la aceptación del mismo.

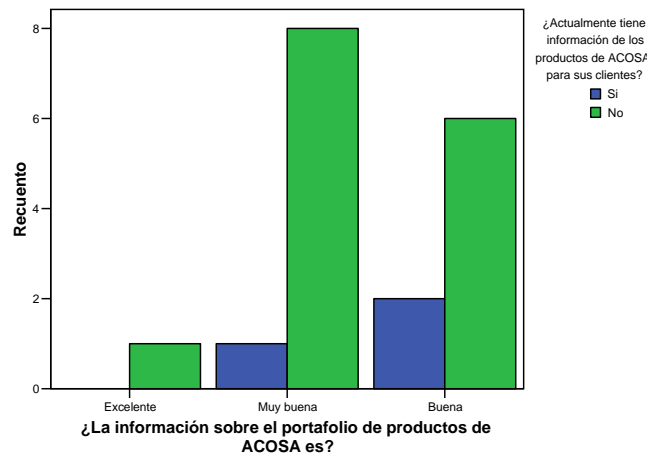


3.10.4 Distribuidores Bivariados

Tabla 84 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es? * ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?

		¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?		Total
		Si	No	
¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es?	Excelente	0	1	1
	Muy buena	1	8	9
	Buena	2	6	8
Total		3	15	18

Gráfico 75 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿La información sobre el portafolio de productos de ACOSA es? * ¿Actualmente tiene información de los productos de ACOSA para sus clientes?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

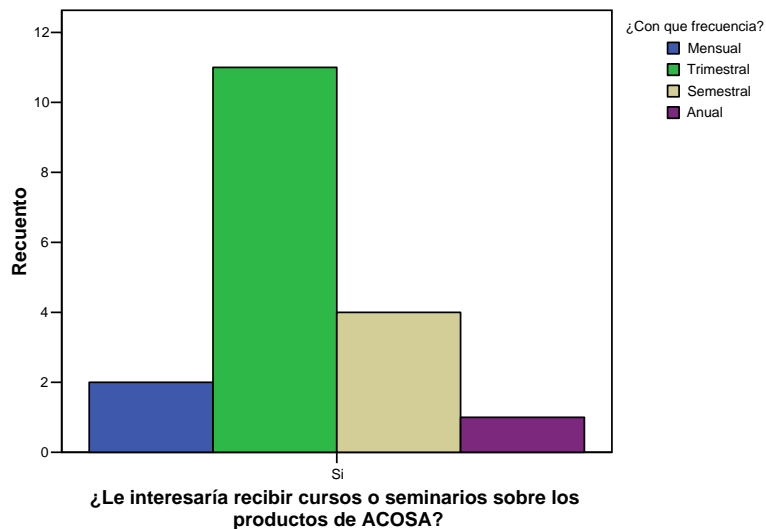
Como podemos ver, la información que la empresa maneja sobre su portafolio de productos es muy buena, pero lastimosamente no se mantiene una entrega periódica a las sucursales, lo que no permite que los clientes estén informados de los nuevos productos o innovaciones de los mismos



Tabla 85 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA? * ¿Con que frecuencia?

		¿Con que frecuencia?				Total
		Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	
¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA?	Si	2	11	4	1	18
	Total	2	11	4	1	18

Gráfico 76 - DISTRIBUIDORES. Bivariado. ¿Le interesaría recibir cursos o seminarios sobre los productos de ACOSA? * ¿Con que frecuencia?



FUENTE: Investigación realizada
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Los jefes de sucursal están interesados en recibir cursos o seminarios de los productos de ACOSA en forma trimestral para poder mantener bien informado a los clientes de los nuevos productos e innovaciones que pueda realizar la empresa y así poder solventar cualquier inquietud que se pueda presentar

3.11 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

3.11.1 ELECCIÓN DE POSICIONAMIENTO Y VENTAJA DIFERENCIAL MERCADO META

Basándose en el uso que le dan los clientes de ACOSA a los productos suministrados por la empresa se han definido dos segmentos importantes:

Distribuidores: aquellos que compran nuestros productos para comercializarlos.

Transformadores: aquellos que agregan valor a nuestros productos por medio de una transformación mecánica.

La ventaja diferencial que tiene ACOSA en relación a la competencia es la CALIDAD de sus productos ya que cuenta con un proceso automatizado de producción y se realizan pruebas de calidad, esto ha permitido que la empresa actualmente esté ocupando el 51.4% de la cuota de mercado.

3.12 OFERTA

La oferta de la empresa ACOSA es.

Tabla 86 - OFERTA

	M3	DÓLARES
TOTAL	121.569	38.343.573 ¹³

FUENTE: ACOSA
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

¹³ Dato proporcionado por ACOSA, ventas a diciembre del 2007

La totalidad de las ventas no incluye el producto que se deja de fabricar por los mantenimientos y el producto defectuoso que se detecta al momento de realizar las pruebas de calidad.

Las fechas definitivas de los paros largos programados de Planta deben ser comunicados a EDIMCA y Comercio Exterior, mínimo con 40 días de anticipación, de tal manera que en los pedidos de reposición de los siguientes tres tercios de la producción se pueda hacer el pedido adicional necesario para cubrir las reposiciones que no se hacen por los paros.

3.13 DEMANDA

La demanda local es atendida a través de los siguientes puntos de venta distribuidos estratégicamente de la siguiente manera:

En la región SIERRA, la empresa cuenta con 8 sucursales.

- Sucursal Norte (Cotacollao)
- Sucursal Sur (San Bartolo)
- Sucursal San Rafael (El Valle)
- Sucursal Mariscal
- Sucursal Comité del Pueblo
- Sucursal Tumbaco
- Sucursal Ambato
- Sucursal Santo Domingo
- Sucursal Ibarra
- Matriz

En Guayaquil la oficina principal está ubicada frente al nuevo hospital de Solca, adicionalmente, cuenta con tres sucursales:

- Sucursal Gomez Gault
- Sucursal Letamendi

- Sucursal Portete
- Sucursal Machala
- Sucursal Portoviejo
- Sucursal Durán
- Sucursal Loja
- Sucursal Cuenca

18 sucursales y 200 distribuidores son los que actualmente forman parte de la importante estructura de ventas de Edimca en las principales ciudades del país.



La demanda de comercio exterior se centraliza en los siguientes países:

- | | | |
|-------------|------------------------|---------------|
| ▪ Canadá | ▪ Chile | ▪ Belize |
| ▪ Rusia | ▪ Estados Unidos | ▪ Uruguay |
| ▪ Cuba | ▪ República Checa | ▪ México |
| ▪ Bolivia | ▪ República Dominicana | ▪ Turquía |
| ▪ Guatemala | ▪ Brasil | ▪ Puerto Rico |
| ▪ Vietnam | ▪ Honduras | ▪ Colombia |



- Portugal
- Venezuela
- Sudafrica
- Japón
- Suecia
- Entre otros
- Honk Kong
- Holanda
- Antillas Holandesas
- Perú
- China
- República de Panamá
- Taiwán
- Alemania
- British Virgin Islands
- Puerto Rico

La cual no es atendida de manera total como se demuestra en el cuadro de demanda insatisfecha, lo cual refuerza el criterio de que se debe ampliar la línea de producción.

Tabla 87 - DEMANDA

	METROS CUBICOS (M3)		
	ANUAL		
	MDF	AGLOMERADO	TOTAL
DEMANDA LOCAL	39.600	22.200	61.800
DEMANDA COMERCIO EXTERIOR	60.000	30.000	90.000
TOTAL	99.600	52.200	151.800

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

3.14 DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha asciende a 30.231 m³ por lo que necesita crecer en su línea de producción, esto al comparar la cuota de mercado que se establece y la demanda tanto local como del extranjero. Esto con el objetivo de cumplir con la demanda insatisfecha por la empresa y que da lugar a que las empresas competidoras como NOVOPAN y MASISA intervengan en su mercado.

Tabla 88 - DEMANDA INSATISFECHA

	METROS CUBICOS (M3)
	ANUAL
DEMANDA	151.800
OFERTA	121.569
TOTAL	30.231

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

3.15 CAPTACIÓN DE MERCADO Y CAPACIDAD INSTALADA

Aglomerados Cotopaxi S.A. junto con el ejercicio de presupuestación de cada año y según las proyecciones de los diferentes mercados, la Gerencia General de ACOSA, Gerencia General de Edimca y Gerencia de Comercio Exterior determinan mediante acuerdo la Política de división de mercados. Esta política estará vigente por un año y podrá ser ratificada o modificada en cada vencimiento mediante acuerdo entre las partes involucradas. El período de vigencia obedece a la necesidad de una estabilidad en volumen para los mercados de CE, mismo que debe ser respetado para no generar incumplimientos o falsas expectativas en los clientes del exterior.

En la política de división de mercado se establecen cuotas mediante las cuales se puede definir cuantos metros cúbicos van a ser entregados en el mercado local como en el extranjero.

A continuación las cuotas establecidas:

Tabla 89 - CAPTACIÓN DE MERCADO

CAPTACION DE MERCADO		
	METROS CUBICOS	
	MDF	AGLOMERADO
LOCAL	3.000	1.550
COMERCIO EXTERIOR	2.420	1.325

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

A pesar de tener una buena producción de MDF y Aglomerado, la producción de recubrimiento no abastece, es decir esto obliga a la empresa a tener que vender 1/3 de su producción en crudo tanto en MDF como en Aglomerado lo

cual evidencia la necesidad de ampliar la producción de recubrimiento porque su ausencia está limitando la capacidad de ventas de la empresa.

Tabla 90 - CAPACIDAD INSTALADA

CAPACIDAD INSTALADA		
	METROS CÚBICOS (M3)	ANUAL
PRODUCCIÓN		
MDF	6.500	80.340
AGLOMERADO	3.600	44.064
TOTAL	10.100	124.404
RECUBRIMIENTO		
SIEMPELKAMP	3.100	37.200
BURKLE	3.100	37.200
TOTAL	6.200	74.400

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

Esto nos indica que la empresa está trabajando con una capacidad instalada del 98%, la diferencia con la capacidad instalada máxima, se debe a paros por mantenimiento o problemas menores en las líneas de producción que ocasionan retrasos o pérdidas de producción.

CAPÍTULO IV

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 METODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.

Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

4.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos de un proyecto deben ser «**SMART**».

(Specific) Específicos: Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;

(Measurable) Medibles: que sea posible cuantificar los fines y beneficios;

(Achievable) Realizables: que sea posible lograr los objetivos conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad;

(Realistic) Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y

(Time bound) Limitado en tiempo: estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

4.1.3 OBJETIVOS PARA LA PROPUESTA

Objetivo corporativo A

POTENCIALIZACIÓN DE RR.HH

Incrementar la actividad en el trabajo del recurso humano mediante el mejoramiento continuo de los subsistemas de administración de personal

Estrategia: Implementar la capacitación periódica, rotativa y especializada, buscando encontrar y mejorar habilidades y aptitudes potenciales en los empleados

Objetivo corporativo B

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN

Implementar políticas y procedimientos operativos en las diferentes áreas de la empresa que permitan consolidar una estructura de negocio adecuada y competitiva

Estrategia: Los responsables de cada procesos deben finalizar aquellos procesos que están inconclusos y ponerlos en vigencia en el menor tiempo posible

Objetivo corporativo C

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Capitalizar e impulsar las ayudas y oportunidades de negocio que las alianzas estratégicas tanto actuales como potenciales ofrecen a la empresa

Estrategia: Identificar empresas estratégicas para establecer relaciones comerciales

Objetivo corporativo D



REDUCCIÓN TIEMPOS

Reducir los tiempos en la producción para maximizarla y satisfacer necesidades insatisfechas

Estrategia: Implementar el sistema LEAN

Potencializar sistemas y procesos actuales como SIXSIGMA, ERP, entre otros

Objetivo corporativo E

AMPLIAR LINEAS DE PRODUCCIÓN

Incrementar la producción mediante nueva tecnología identificando la demanda insatisfecha

Estrategia: Crear nuevas líneas de producción de MDF, Aglomerado y Recubrimiento

4.2 ESTRATEGIAS

Por estrategia se entiende a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Se debe recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento es difícil de pronosticar.

4.2.1 CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS A APLICARSE

Tabla 91 - CUADRO SINÓPTICO DE ESTRATEGIAS A APLICARSE

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	Básicas	Liderazgo en Costos	Es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.



	Básicas	Diferenciación	Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.
	Básicas	Concentración	Está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.
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.

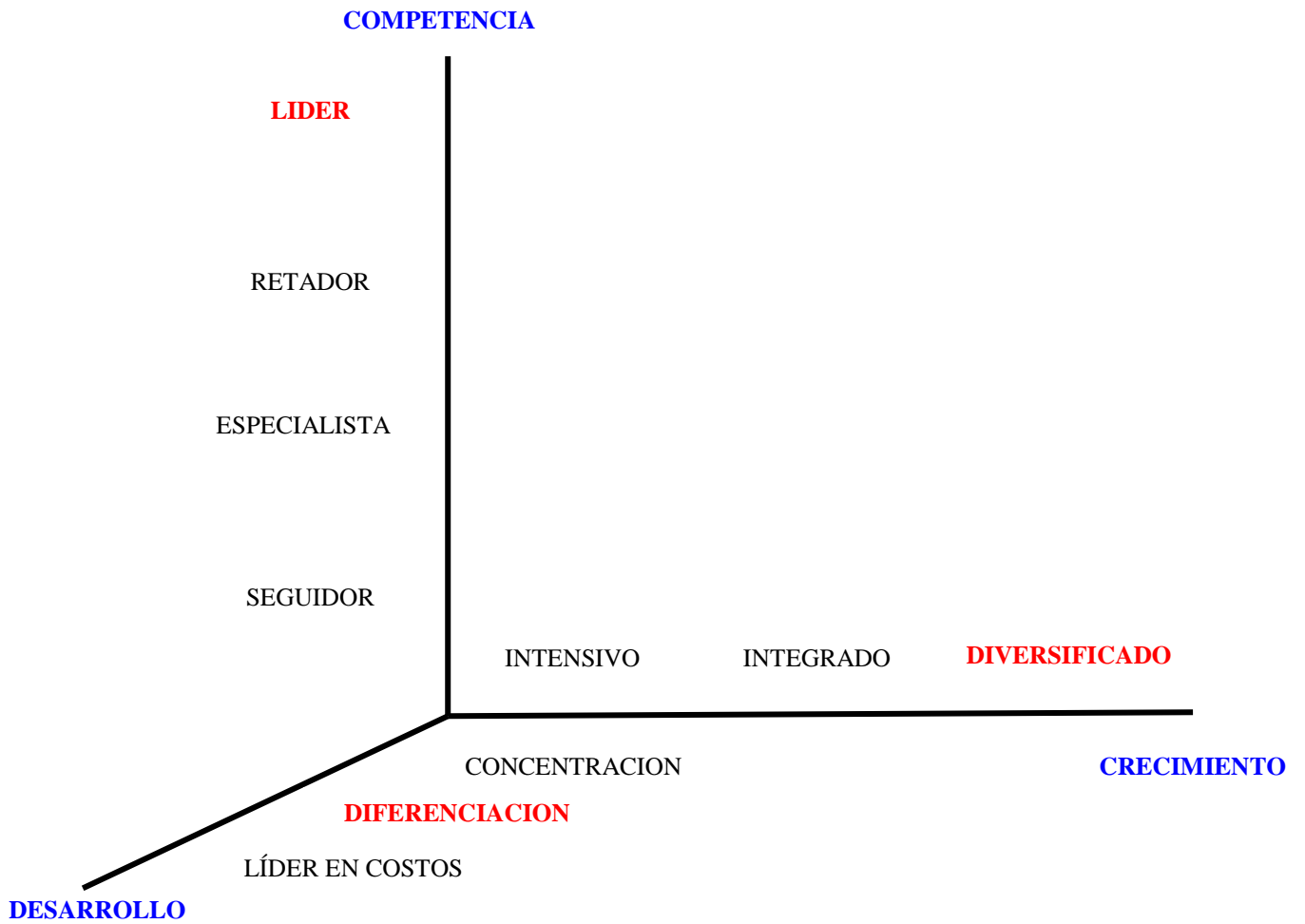


	Crecimiento Diversificado	Diversificación Concéntrica	La empresa sale de un sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
		Diversificación Pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		Del Líder	Esta empresa tiene la mayor participación del mercado, del producto pertinente y por lo regular encabeza las demás empresas en cuanto a cambio de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.
		Del Retador	Estas empresas pueden atacar al líder y a otros competidores en un intento agresivo por incrementar su participación de mercado.
		Del Seguidor	Es una empresa de segundo nivel que esta dispuesta a mantener su participación de mercado y no hacer olas.
		Del Especialista	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
 ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



4.2.2 PERFIL DE LAS ESTRATEGIAS A ADOPTARSE





	DEFINICIÓN	CUANDO USARLE	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN
Estrategia de Desarrollo Básicas Diferenciación	Tiene por objetivo dar al producto cualidades definitivas importantes para el consumidor y que la diferencien de la competencia.	Se recomienda usarla cuando el producto ofrecido tenga una característica importante que la diferencie de otros.	No es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, sino que se rige por precios bajos.	<ul style="list-style-type: none"> Reduce el carácter sustituible de los productos. Genera fidelidad en los clientes. Hace difícil la entrada de competidores nuevos. 	<ul style="list-style-type: none"> Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo. Existe gran facilidad para imitar productos. 	ACOSA puede diferenciarse de la competencia si continua entregando la calidad en sus productos por la que es reconocida en el mercado además de contar con eficiencia en la entrega
Estrategia de Crecimiento Diversificado Concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial	Se justifica si el mercado en el que se encuentra la empresa presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y de rentabilidad	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado; adicionalmente genera confusión entre los consumidores 	ACOSA buscará áreas afines y complementarias mediante las cuales pueda desarrollarse en el mercado de forma independiente
Estrategia Competitiva Líder	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida por sus competidores.	Este tipo de estrategia solamente resultará efectiva si la empresa que la aplica realmente es el líder del mercado con una participación dominante dentro de éste	¿Quién no quiere ser líder?	<ul style="list-style-type: none"> Permite desarrollar la demanda global Posibilita estar a la vanguardia del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Es necesaria una innovación constante para mantener la posición Se debe vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y el mercado 	ACOSA puede desarrollar la estrategia competitiva de líder manteniendo el nivel de calidad en sus productos al utilizar una producción automatizada

FUENTE: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

4.3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

4.3.1 DETERMINACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Tabla 92 - PARTICIPACIÓN DE MERCADO

PRODUCTO	ANUAL (M3)	MENSUAL (M3)
MDF	60.000	5.000
AGLOMERADO	45.000	3.750
TOTAL	105.000	8.750

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

EMPRESA	ACOSA		NOVOPAN		MASISA		TOTAL
	MDF	Aglom.	MDF	Aglom.	MDF	Aglom.	
M3	3.000	1.500	800	1.750	1.200	500	
TOTAL	4.500		2.550		1.700		8.750
PARTICIPACION DE MERCADO	51.4%		29.1%		19.4%		100%

FUENTE: ACOSA

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

ACOSA mantiene una participación del mercado del 51.4% con respecto a la competencia, por lo que es considerada como líder de la industria maderera a nivel nacional.

4.3.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Mide la tasa de crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa en el mismo. Está orientada a medir flujos de efectivo en inversiones y requiere de un análisis profundo para evitar decisiones erradas (simplistas)¹⁴

La matriz define cuatro grupos de negocio:

¹⁴ SALAZAR, Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, 2003, página 63



Vacas de efectivo. Productos que demuestran un crecimiento lento, pero que tienen una gran participación del mercado.

Estrellas. Productos que demuestran un alto crecimiento y tienen una gran participación del mercado.

Incógnitas. Productos que demuestran un alto crecimiento, pero que tienen una baja participación del mercado.

Perros. Productos que demuestran un bajo crecimiento y tienen una baja participación del mercado.

TABLA 4.3
MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)
SINTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO

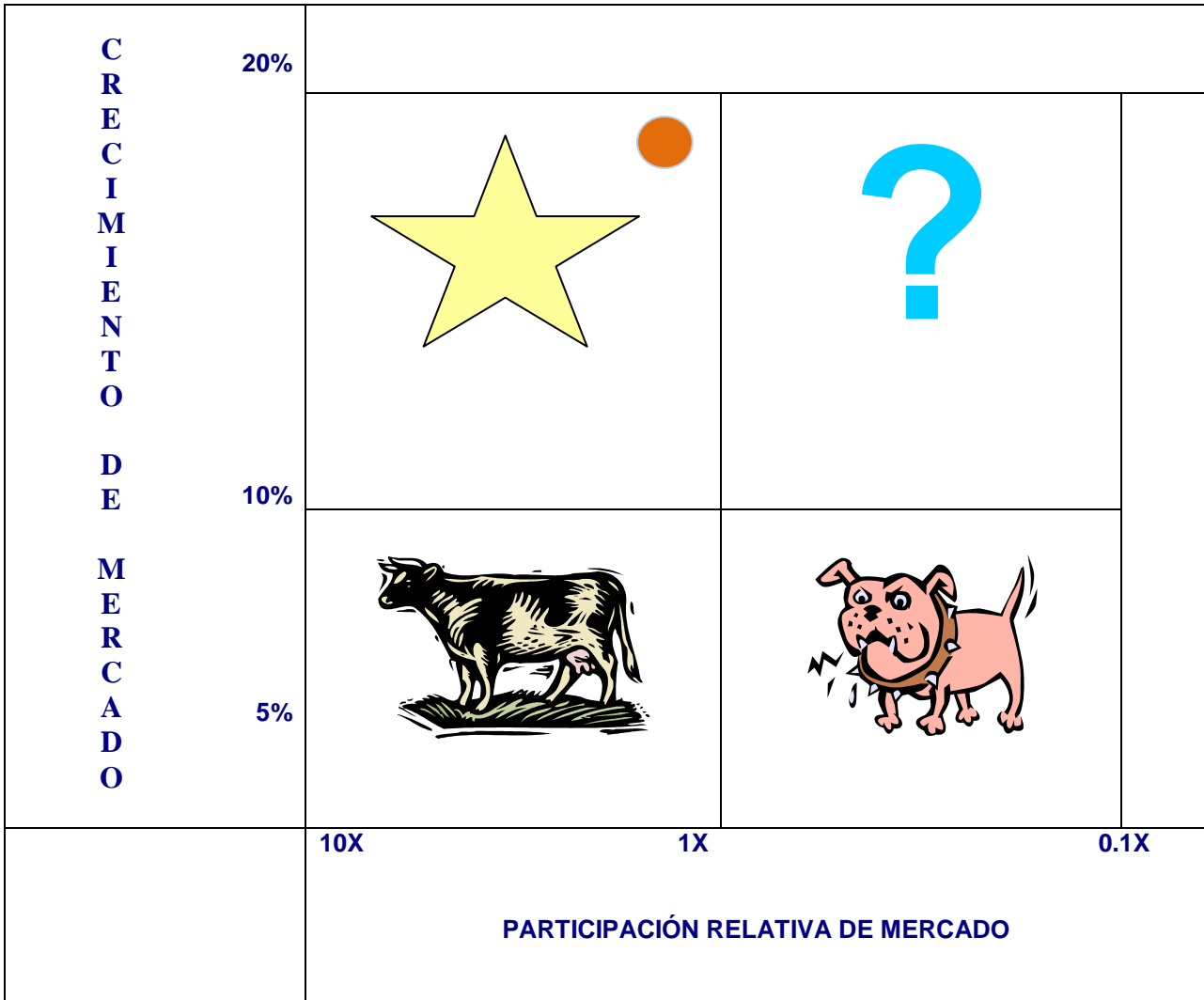
Tabla 93 - MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

NEGOCIO	1. TASA CREC. MERCADO	2. CUOTA MERCADO	3. CUOTA MAYOR COMPET.	4. CUOTA RELATIVA (2/3)	5. CAPTACION (MILES \$)
AGLOMERADOS COTOPAXI S.A ACOSA	18.7% ¹⁵	51.4%	29.1%	1.76%	31.030,244

¹⁵ Dato tomado de la Revista EKOS Julio 2007, pág. 62

GRÁFICO 4.1
SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO B.C.G.

Gráfico 77 - MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP



De acuerdo a esta matriz, los productos o sectores de la empresa pueden clasificarse en cuatro categorías en función de dos ejes. Por un lado, el eje “participación relativa de mercado”, en el cual se ubican las ventas de la empresa con respecto a las de sus competidores. Por el otro lado, el eje “tasa de crecimiento del mercado”, indicará si se trata de un producto o sector con potencial de crecimiento alto o bajo.

En el TABLA N° 93 se muestra la matriz BCG desarrollada para la empresa ACOSA. De acuerdo al análisis de la matriz BCG, se puede establecer que la empresa está ubicada en el grupo de negocio correspondiente a la estrella, pues tiene el 51.4% de la participación de mercado y actualmente el ciclo de vida se encuentra en crecimiento.

La empresa se desarrolla en un sector con un alto crecimiento ya que su tasa de crecimiento del mercado es del 18.7% en el cual posee una alta participación relativa en el mercado.

Los productos que fabrica la empresa como son Aglomerado y MDF ha contribuido al crecimiento de la misma.

ACOSA debe aprovechar que está en posición de “*estrella*” y posicionar su nueva imagen ya que puede ser éste un buen momento para ofrecer más “valor” y conseguir un ligero aumento del número de consumidores, lo que nos permitiría ingresar a la etapa de producto “*vaca lechera*”, con una mayor participación relativa del mercado.

La empresa deberá dedicar cantidades importantes para mantener su posición de líder en el mercado de alto crecimiento, ya que tendrá que evitar los ataques de la competencia.

4.3.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Mide la atractividad de la Industria de acuerdo a la Posición del Negocio. Esta orientada a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa y su interpretación es simple pero de mucho contenido.¹⁶

¹⁶ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2003, página 65

MATRIZ GENERAL ELECTRIC (G. E.)
Tabla 94 - MATRIZ GENERAL ELECTRIC

AGLOMERADOS COTOPAXI S.A					
ACOSA					
TASA CREC. MERCADO	PESO RELAT.	CALIFICACION	TOTAL		
1. Part. relativa de mercado	10%	5	0.5		
2. Posición de mercado	15%	6	0.9		
3. Crecimiento del negocio	10%	6	0.6		
4. Rentabilidad	10%	7	0.7	ATTRACT.	RANGO
5. Calidad	15%	10	1.5		
6. Costos	5%	7	0.35	BAJA	1 – 3.3
7. Grado de diferenciación	10%	8	0.8	MEDIA	3.4 – 6.6
8. Imagen del servicio	10%	8	0.8	ALTA	6.7 - 10
9. Recursos	5%	6	0.3		
10. Tecnología	10%	5	0.5		
TOTAL	100 %		6.95		



MATRIZ GENERAL ELECTRIC

Gráfico 78 - MATRIZ GENERAL ELECTRIC

ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA	ALTA	Proteger posición Invertir para crecer Cultivos fortalecidos	Invertir para crecer	Crecer selectivamente
	MEDIA	Crecer selectivamente	Buscar utilidades	Cosechar
	BAJA	Proteger y reenfocar	Buscar utilidades	Desinvertir
		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
	POSICION DEL NEGOCIO			

- INVERTIR
- EQUILIBRAR
- RETIRARSE

De acuerdo a necesidades presentadas al Consejo de Gestión por parte del Equipo de Planificación se solicitó que se realice algunos cambios para alinear ciertos conceptos de los principios empresariales versus la realidad en que se desarrolla la empresa.

Anteriormente existía el valor CONTRIBUCION AL DESARROLLO DEL PAÍS, éste fue cambiado por RESPONSABILIDAD SOCIAL ya que el contribuir al desarrollo del país es deber de todas las empresas, al nombrarlo Responsabilidad Social estamos enfocándonos a la labor que desde septiembre del 2006 ACOSA ha emprendido acciones donde ha establecido relaciones empresa-comunidad y ha atendido temas puntuales relacionados al manejo forestal (plantaciones forestales en tierras propias y plantaciones forestales de terceros) y a la actividad industrial. Las relaciones implican a su vez, actividades de gestión entre la comunidad, la empresa, instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la identificación y ejecución futura de proyectos de desarrollo social basadas en la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

La responsabilidad social va enfocada al Área de Influencia Directa (AID) de ACOSA, es decir, al conjunto de zonas geográficas sobre las cuales la actividad industrial y la actividad forestal de ACOSA generan algún nivel de impacto económico, social y ambiental. De acuerdo al DIAGNOSTICO SOCIAL DEL AREA DE INFLUENCIA DE ACOSA - PLANTA INDUSTRIAL Y PATRIMONIO FORESTAL realizado por la empresa en el 2006 se determinó que las comunidades que perciben algún nivel de impacto son Tanicuchi, Pastocalle y en menor grado Toacaso. Para el caso de la actividad forestal, los impactos generados se circunscriben a la parroquia Mulaló.

Gráfico 79 - ÁREA DE INFLUENCIA DIRECTA



FUENTE: Diagnóstico social del área de influencia de ACOSA-Planta industrial y patrimonio forestal

4.3.4 MISIÓN

“Entregar al cliente las mejores soluciones en productos de madera, fomentando el desarrollo humano y el manejo sustentable del recurso forestal”

4.3.5 VISIÓN

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

4.3.6 VALORES¹⁷

INTEGRIDAD

Ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual. Es expresar clara y abiertamente lo que se piensa y generar confianza en los demás.

RESPECTO A LOS DEMÁS

Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discriminación, respetando sus diferencias. Es expresar opiniones, escuchar y dar retroalimentación constructiva, actuar para establecer y mantener relaciones cordiales. Es demostrar compromiso con la salud, seguridad y bienestar general, previniendo lesiones y enfermedades de acuerdo con los peligros y riesgos de nuestros procesos, basados en las normativas legales vigentes.

Es aplicar la regla de oro: no hagas a otros lo que no quieres que te hagan.

ENFOQUE AL CLIENTE

Es buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades del cliente, procurando exceder sus expectativas, y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa y es actuar en consecuencia.

Es escuchar al cliente para identificar la percepción que tiene de nuestros servicios.

¹⁷ Dato proporcionado por ACOSA



INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal

RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE

Es pensar y actuar en todo momento en el mantenimiento y cuidado del ambiente, tomando en cuenta los aspectos e impactos de nuestros procesos y realizando las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico.

Es cumplir las normativas legales vigentes.

Es reconocer que nuestro ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás, de nuestros hijos y de las futuras generaciones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es actuar con responsabilidad social corporativa, enmarcada en fomentar el desarrollo económico sostenible del país, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida.

Contribuir a la reducción de la pobreza y la desigualdad social en el área de influencia directa, el fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas, coordinando la integración de nuestras acciones con el gobierno y las organizaciones civiles.

Consecuente con su misión, visión y valores empresariales, Aglomerados Cotopaxi S.A. ha establecido y mantiene un Sistema de Gestión Integrado orientado y comprometido con la Calidad, el Medio Ambiente, y la Seguridad y Salud Ocupacional.



4.3.7 MAPA ESTRATÉGICO

OBJETIVOS

MISIÓN

“Entregar al cliente las mejores soluciones en productos de madera, fomentando el desarrollo humano y el manejo sustentable del recurso forestal”

ESTRATEGIAS

VALORES

- Integridad
- Respeto a los demás
- Enfoque al cliente
- Innovación y mejora continua
- Respeto al medio ambiente
- Responsabilidad social

Incrementar la actividad en el trabajo del recurso humano mediante el mejoramiento continuo de los subsistemas de administración de personal

Implementar políticas y procedimientos operativos en las diferentes áreas de la empresa que permitan consolidar una estructura de negocio adecuada y competitiva

Capitalizar e impulsar las ayudas y oportunidades de negocio que las alianzas estratégicas tanto actuales como potenciales ofrecen a la empresa

Reducir los tiempos en la producción para maximizarla y satisfacer necesidades

Incrementar la producción mediante nueva tecnología identificando la demanda insatisfecha

Implementar la capacitación periódica, rotativa y especializada, buscando encontrar y mejorar habilidades y aptitudes potenciales en los empleados

Los responsables de cada proceso deben finalizar aquellos procesos que están inconclusos y ponerlos en vigencia en el menor tiempo posible

Identificar empresas estratégicas para establecer relaciones comerciales

Implementar el sistema LEAN
Potencializar sistemas y procesos actuales como SIXSIGMA, ERP, entre otros

Crear nuevas líneas de producción de MDF, Aglomerado y Recubrimiento

VISIÓN

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

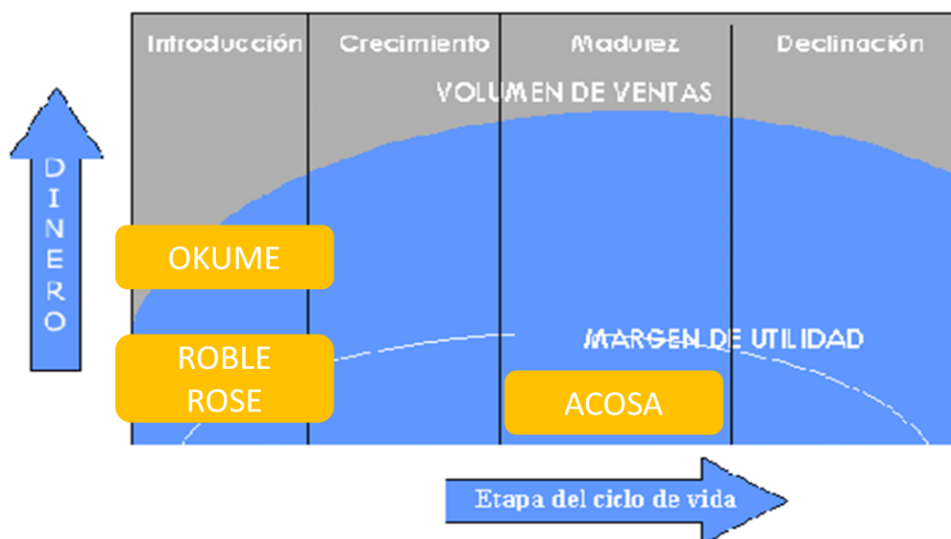
CAPÍTULO V

5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING

5.1 PRODUCTO O SERVICIO

5.1.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Gráfico 80 - CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Los productos que actualmente fabrica ACOSA se encuentran ubicados en la etapa de madurez ya que tiene un restringido crecimiento en las ventas así como un pausado desarrollo en las mismas, esto ha permitido que realizando ciertas modificaciones o ciertas innovaciones en colores, la empresa pueda mantenerse en esta etapa ya que estos nuevos productos se encuentran en la etapa de introducción.

5.1.2. ATRIBUTOS

La gran homogeneidad en la fabricación de los tableros y el estricto control de los procesos productivos y de calidad ofrecen una insuperable resistencia mecánica.

Los tableros de ACOSA poseen además propiedades más uniformes que la madera sólida, aserrada u otros tipos de tableros, los cuales mantienen

defectos como ojos, nudos, orificios, etc.

El siguiente cuadro muestra algunas de estas características generales comparativas:

DEFECTO/CALIDAD	CARA B ¹⁸	CARA C ¹⁹
Grano Cruzado (Madera)	Hasta el 5% del área del tablero lijado	Acepta lijado
Variación de color	Propio de la madera	Propio de la madera
Sin coloración	No acepta	Acepta
Nudos vivos	Acepta no partidos y en secuencia	Acepta partidos, podridos
Huecos de nudos	No acepta	Acepta 10 mm de diámetro máximo 2 fila, 1 en cada extremo o 1 en el centro
Rajaduras o grietas	3 en cada extremo de 1 cm x 5mm o 1 de 3 cm 5 mm en forma de V en cada extremo, a partir del exceso del tablero	2 en cada extremo de 50 cm x 5 mm, a partir del exceso del tablero
Mancha de aceite	No acepta	3 o 4 de 40 mm de diámetro
Migración de cola	No pronunciada	Acepta
Juntas diferentes (sin secuencia)	Al filo puede ir una junta de diferente coloración con un máximo de 20 mm. A partir del exceso del tablero	Al filo puede ir una junta de diferente coloración con un máximo de 200 mm, a partir del exceso de tablero
Rajaduras por mal juntado	3 de 1 cm x 5 mm o 1 de 3 cm x 5 mm, a partir del exceso del tablero	Acepta en 4 juntas de 50 cm x 5 mm, a partir del exceso del tablero
Astillado	Acepta 5 mm en cada extremo a partir del exceso del tablero	Hasta 10 mm en cada extremo a partir del exceso del tablero
Polilla	Acepta el 1% del área del tablero recubierto	Acepta el 5% del área del tablero recubierto
Pasadores	Acepta una fila en cada extremo de 3 mm de diámetro a partir del exceso del tablero	Acepta dos filas en cada extremo y a partir del exceso del tablero
Marcas de cuchilla	Acepta no pronunciadas	Acepta
Falta de cara	1 x 5 cm x 100 mm al filo, a partir del exceso del tablero	Acepta hasta 10 cm x 200 mm al filo o extremo y a partir del exceso de tablero
Descuadre	+/-2mm/m	+/-2mm/m
Pandeo o torcedura	Max (L/600) ² (mm)	Max (L/600) ² (mm)
Reparación de cara	0-7 cm x 152 mm en el extremo del tablero, igual color y a partir del exceso de tablero	2,5 cm x 152 mm en el extremo del tablero, igual color y a partir del exceso del tablero

Fuente: GxP ACOSA

¹⁸ Chapa con mejor acabado

¹⁹ Chapa con algún problema visible pero que aun así cumple con los estándares de calidad que exige la empresa

■ AISLAMIENTO TÉRMICO

Los tableros de ACOSA ofrecen incomparables propiedades térmicas, fundamentales cuando se los utiliza en la construcción de tabiquería, pisos y techos, pues evitan la transmisión excesiva de temperatura en los climas fríos o calientes.

Esto se debe a que poseen un bajo coeficiente de conductividad térmica que ofrece ventajas similares a un aislante térmico, equivale a un tercio de la aislación térmica de la lana de vidrio, pero es diez veces superior a la del concreto.

Tablero	Conductividad Térmica kcalm/m ² °C hr
Aglomerado	0.09
Contrachapado	0.10
MDF	0.10
Hormigón	1.00
Acero	39.00
Aluminio	172.00

FUENTE: www.cotopaxi.com.ec

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

■ COMPORTAMIENTO ACÚSTICO

Los tableros de ACOSA, por su conformación leñosa, combinan adecuadamente la masa con la porosidad obteniéndose un aceptable aislamiento contra el ruido. La atenuación acústica está entre 150 - 500 Hz que equivale a 28 - 32 dB.

■ RESISTENCIA AL ATAQUE DE INSECTOS

Tanto el aglomerado como el MDF, por su naturaleza y composición, son resistentes a un gran espectro de insectos. Sin embargo, se recomienda mantener un ambiente limpio y adecuado para aumentar el grado de inmunidad de los tableros. Si se trata de ambientes muy contaminados y agresivos es recomendable realizar fumigaciones periódicas con productos disponibles en el mercado.

■COMPORTAMIENTO ANTE EL FUEGO

Los tableros de ACOSA son combustibles, sin embargo, en la práctica, ofrecen cierta resistencia y seguridad ante el fuego, siendo su comportamiento muy superior al de otros materiales de construcción.

Estos tableros no pierden su resistencia mecánica (estabilidad) pues solo arde la cara expuesta al fuego a una velocidad aproximada de 0.7 mm/min.

■COMPORTAMIENTO ANTE LA HUMEDAD

Los tableros de ACOSA se comportan higroscópicamente en relación a su composición de madera. Su grado de humedad depende de la humedad ambiente y del tiempo de climatización. Las condiciones ambientales normales de humedad en ningún caso afectan al tablero. Los tableros ofrecen una inigualable resistencia y estabilidad a la humedad en comparación con otros tipos de tableros. A menos que se trate de tableros resistentes a la humedad o para uso exterior, debe evitarse el contacto directo con la lluvia, también debe evitarse usarlo en sitios como muros de lavaderos, duchas, etc.

■TRABAJABILIDAD

Los tableros de ACOSA pueden trabajarse con herramientas típicas de carpintería, cortar en cualquier sentido, cepillar cantos, perforar, calar y atornillar, al igual que la madera aserrada. Nuestros productos, a diferencia de otros materiales, retienen los clavos, tornillos y otros herrajes con firmeza y sin producirse rajaduras, lo que ofrece una ventaja notoria frente a otro tipo de tablero.

■ACABADOS

Los tableros de ACOSA tienen un excelente acabado debido a su sistema de lijado que le brinda una superficie apta para recibir directamente cualquier tipo de recubrimiento como pintura, barniz o laca. La superficie neutra de los tableros no reacciona químicamente con sustancias usualmente presentes en

pinturas o pegamentos. No obstante, evite aplicar pinturas o adhesivos muy diluidos así como pegar papel tapiz impermeable usando pegamentos acuosos.

■ VENTAJAS ADICIONALES

Existen muchas otras ventajas que ofrecen estos tableros al ser comparados con la madera sólida; éstas son algunas de ellas:

- Las dimensiones de los tableros garantizan mínima pérdida de material y un alto aprovechamiento de su superficie con gran versatilidad de aplicación.
- Mayor estabilidad dimensional, sin tendencia a curvarse ni deformarse.
- La humedad final (7 - 12 %) elimina la necesidad de mantener altos inventarios de madera sólida o aserrada seca.

5.1.3. BRANDING

LOGOTIPO

El nuevo logotipo representa un concepto fresco, renovado, contemporáneo y además se adapta fácilmente a los futuros cambios que realice la empresa

El logotipo representa a una empresa con responsabilidad forestal, social, sólida y actual.



Después de realizar ciertos análisis se pudo definir que la gráfica del logotipo anterior ya no era contemporánea, siendo un logotipo con varios años y además, encasillaba a la actividad comercial de la empresa únicamente al producto aglomerado, por su nombre (Aglomerados Cotopaxi).

Si se realiza una descripción breve del logotipo, se puede observar que:

- Comunica responsabilidad ecológica: árbol
- Mantiene al COTOPAXI como parte del logotipo, ya que no se tiene el apoyo de la palabra en el nombre y representa el área de influencia de la empresa
- Es simple, moderno, minimalista como la tendencia de los últimos años en logotipos.
- Es dinámico ya que comunica modernidad y actividad.

ISOTIPO

El isotipo busca representar el **Cotopaxi** a través de líneas y formas simples para tener mayor recordación.



NOMBRE COMUNICATIVO

acosa

El tipo de letra utilizado hace que el logotipo sea actual, directo y con líneas claras, definidas y precisas. Además su nombre permitirá que sea fácil de recordar por ser corto y no encasilla a la empresa en el negocio únicamente de aglomerados, sino que da libertad para cualquier cambio futuro de estructura en la misma.

COLOR



Es necesario tomar en cuenta que el 90% de la competencia utiliza el verde (en diferentes tonos), por lo que se escogió el color naranja como color corporativo ya que mantiene una relación directa con los tonos de la materia prima principal del negocio: la madera.

Se tomó la decisión de utilizar un solo color, ya que varios colores hacen que la imagen pierda personalidad y reconocimiento por parte de los clientes además es importante apropiarse de un color en la región con el fin de lograr un posicionamiento en los países en los que se distribuye el material.

SLOGAN

Sembrando futuro

El slogan es corto y lleva un muy buen mensaje ya que la empresa ha querido que con esta frase la gente entienda que al sembrar futuro, no solo se va a reforestar sino que se va a ayudar al ambiente por generar mayor oxígeno, se ayudará al área de influencia generando fuentes de empleo y además se auspicia a la educación para los niños que son el futuro del mundo.

5.1.4 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO O SERVICIO

- Ampliar la línea de producción de tableros de aglomerado, MDF y recubrimiento
- Ampliar la gama de colores en lo que se refiere a recubrimiento
- Pintar los cantos de los tableros de color naranja además de incluir información relevante como espesor y la página web de la empresa ya que de esta manera se logrará que el cliente identifique fácilmente el producto de ACOSA
- Implementar un proceso de servicio técnico al cliente donde se realizarán visitas planificadas a clientes por parte de técnicos de la planta (\$400 mensual)



- Capacitación del uso y aplicación de la madera a la JNDA²⁰ ya que es necesario que la empresa mantenga informado de los avances en técnicas e innovaciones de productos (\$300 mensual)
- Adquirir el producto de la competencia (MDP) para realizar pruebas comparativas de calidad. La compra de los tableros de MDP de la competencia se las hará cada seis meses ya que el producto puede sufrir modificaciones y es necesario que ACOSA esté informado sobre esto. (\$70 Abril y septiembre)
- Realizar investigación de mercados cada seis meses donde se determine la satisfacción de los clientes (VOC Voice of client), esto se realizará mediante mail para optimizar el tiempo, además cada sucursal se encargará de tabular los resultados y enviará al departamento de Marketing para que el responsable del departamento realice un informe final para la Gerencia

Cada una de las estrategias contará con una programación donde se determinará las actividades a realizar, los responsables y el tiempo que conllevará realizarlas.

PROGRAMACIÓN Nº 1															
I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING:		PRODUCTO													
ESTRATEGIA:		Implementar un proceso de servicio técnico al cliente donde se realicen visitas planificadas a clientes por parte de técnicos de la planta													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo												RESPONSABLE	PRESUP.	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Levantamiento de información	■													Área de marketing	\$ 0,00
Plantear proceso	■	■												Área de marketing	\$ 0,00
Capacitar al personal para que aplique el proceso	■	■												Área de marketing	\$ 0,00
Planificar visitas		■												Área de marketing	\$ 0,00
Aplicar proceso			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		\$ 4.000,00
TOTAL															\$ 4.000,00
FECHA DE INICIO:	Ene-08														
FECHA DE TERMINACIÓN:	Dic-08														
UNIDAD DE MEDIDA:	Recordación de marca														
META:	Fidelización de los clientes														
IV. OBSERVACIONES	Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa														

²⁰ Junta Nacional de Defensa del Artesano



PROGRAMACIÓN Nº 2															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PRODUCTO													
MIX DE MARKETING:		Capacitación del uso y aplicación de la madera a la Junta Nacional de Defensa del Artesano													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		En forma mensual													
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Tiempo		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Recepción de las necesidades de capacitación de la Junta														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Planificación de las capacitaciones														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Definición de materiales a utilizar														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Informar al encargado de ACOSA														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Remitir el material solicitado														Area de Marketing (Acosa)	\$ 3.600,00
TOTAL															\$ 3.600,00
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de capacitaciones													
META:		Mantener informado a los artesanos de las innovaciones y usos de la madera													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN Nº 3															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PRODUCTO													
MIX DE MARKETING:		Adquirir el producto de la competencia (MDP) para realizar pruebas comparativas de calidad													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		Cada 6 meses													
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Tiempo		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Adquisición del tablero de MDP														Área de marketing	\$ 70,00
Realizar pruebas de calidad														Control de calidad	\$ 0,00
Compararlo con el tablero de la empresa														Control de calidad	\$ 0,00
Realizar informe														Área de operaciones	\$ 0,00
TOTAL															\$ 70,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Sep-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de tableros													
META:		Adquirir información estrategica de las características del producto de la competencia													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

5.1.5 PRECIO

5.1.5.1 MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Los costos establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. La compañía quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de, producir, distribuir y vender el producto y también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y riesgo. Muchas compañías tratan de ajustar su precio muy cerca del costo, intentando compensar con su volumen de ventas.



5.1.5.2 POLÍTICA DE PRECIO

ACOSA mantiene su política de precio en base a los costos que se generan al fabricar los productos, es decir, si existe un aumento en el precio de la materia prima con la que se produce los tableros, esto traerá como consecuencia que se incrementen los precios de los productos.

Además la empresa maneja políticas internas en lo que se refiere a créditos y descuentos, éstos en base al volumen de ventas y por pronto pago de las mismas.

5.1.5.3 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras.

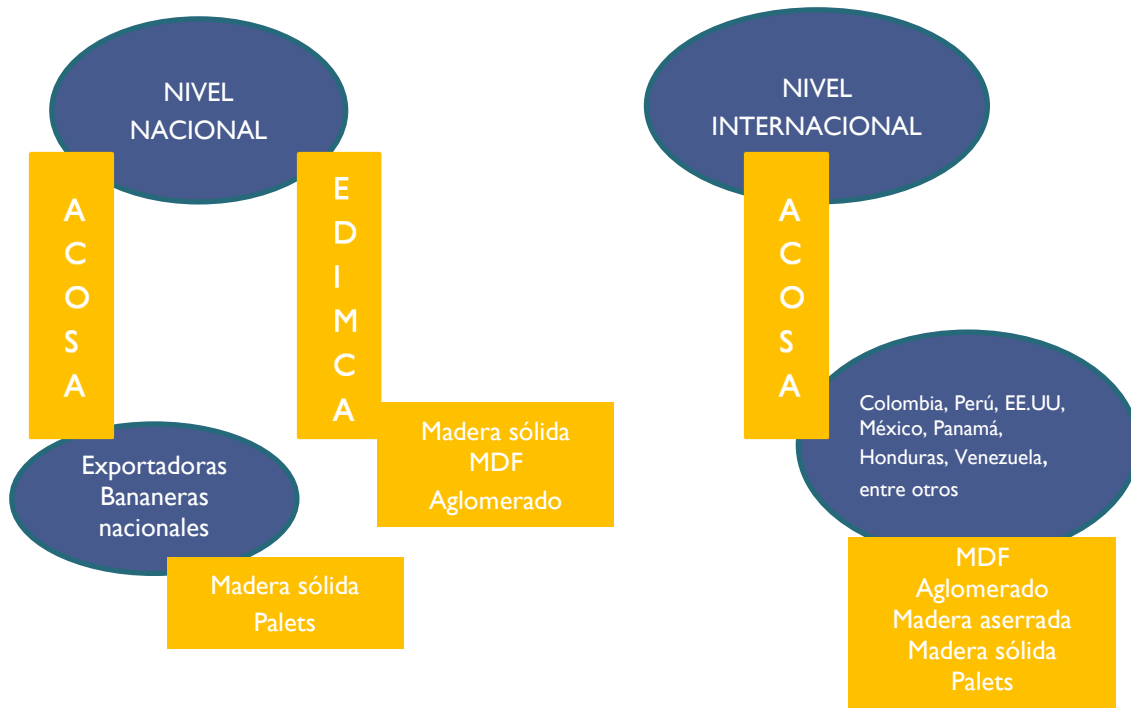


- Ofrecer términos de pago más amplios.
- Ofrecer descuentos por material en B o de rechazo
- Realizar investigación de mercados cada seis meses donde se determine la variación de los precios de la competencia (\$100 semestral)

PROGRAMACIÓN N° 4															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PRECIO													
MIX DE MARKETING:		Realizar investigación de mercados donde se determine la variación de los precios de la													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		Cada 6 meses													
III. CURSO DE ACCIÓN		a) Planificación del Estudio													
Tiempo		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Determinar los espesores y colores de los productos de los cuales se solicitará los precios														Área de marketing	\$ 0,00
Acudir a la competencia y solicitar precios														Área de marketing	\$ 200,00
Tabular datos														Área de marketing	\$ 0,00
Preparar informe														Área de marketing	\$ 0,00
TOTAL															\$ 200,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Sep-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Adquirir información estrategica de las características del producto de la competencia													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

5.1.6 PLAZA

5.1.6.1 ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN



5.1.6.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

- La estrategia de canales apunta a desarrollar nuevos puntos de venta lo que permitirá desarrollar los mercados en los cuales se participa, diversificar las ventas y generar fidelidad por parte de un mayor número de clientes.
- Se recomienda la adquisición de un sistema de rastreo satelital para los vehículos con los que trabaja la empresa para mejorar el servicio y evitar tiempos perdidos. Con este sistema se podrá facilitar la implementación del sistema BASC²¹. (\$35 mensual por vehículo)

²¹ El objetivo primordial del sistema BASC es promover dentro de sus asociados el desarrollo y ejecución de acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcóticos y terrorismo a través del comercio legítimo.

- Reubicación del centro de distribución, esto permitirá optimizar la logística de la empresa en conjunto con Edimca.

PROGRAMACIÓN Nº 5															
I. INFORMACIÓN GENERAL		DISTRIBUCIÓN													
MIX DE MARKETING:		Se recomienda la adquisición de un sistema de rastreo satelital para los vehículos con los que trabaja la empresa para mejorar el servicio y evitar tiempos perdidos.													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:															
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Cotizar próformas de servicio		■												Área de Logística	\$ 0,00
Solicitar demostraciones		■	■											Área de Logística	\$ 0,00
Escoger la mejor opción			■											Área de Logística	\$ 0,00
Firmar contrato			■											Área de Logística	\$ 0,00
Instalación de puntos en vehículos y sistema operativo para la empresa			■	■										Área de Logística	\$ 0,00
Pago del servicio					■	■	■	■	■	■	■	■	■	Área de Logística	\$ 3.500,00
TOTAL															\$ 3.500,00
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de vehículos con el sistema													
META:		Con este sistema se podrá facilitar la implementación del sistema BASC .													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

5.1.7 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

5.1.7.1 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD (MERCHANDISING)

- Establecer un programa de material de exhibición para los puntos de venta de acuerdo al proceso de promoción y publicidad que maneja la empresa
- Auspicio para fomentar el deporte (equipo de fútbol de la Universidad Técnica de Cotopaxi \$4000) (carreras atléticas con equipos de la empresa \$1250)

El auspicio al equipo de fútbol permite a la empresa ubicar el logo de la empresa en el frente de la camiseta como auspiciante principal e instalar



una valla de 8x1 en el estadio La Cocha, cada vez que el equipo juegue de local

- Elaborar los catálogos de productos, de usos y aplicaciones y de imagen corporativa para ser entregados en los puntos de comercialización. (\$21897)
- Elaborar muestrarios de dameros de colores , de bordos y cantos (\$1312.48)
- Elaborar tarjetas de navidad para entregar a los clientes en dicha fecha para demostrar lo importante que son para la empresa (\$600)
- Elaboración de fundas para árboles que servirán para promocionar la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que maneja la empresa en ferias o en ocasiones que lo ameriten (\$600)
- Participación en exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones. (\$10000)
- Organización del evento social por los 30 años de la empresa (\$35000)
- Organización del evento para el personal de la planta por los 30 años de la empresa (\$35000)
- Actualizar la página Web www.cotopaxi.com.ec con la nueva imagen, los nuevos productos e innovaciones y cambiar el dominio por www.acosa.com.ec (\$1456)
- Incluir un link de la empresa en las páginas relacionadas en la industria de madera como www.aima.org.ec para que los clientes puedan llegar desde distintas páginas a la de ACOSA



- Enviar información actualizada de la empresa a páginas como www.ecuadorforestal.org para que las mismas puedan manejar información actualizada de la empresa
- Actualizar el mensaje de voz de PBX de la planta (\$390)
- Se pondrán a disposición de los visitantes de las oficinas, planta o vivero dependiendo el motivo de la visita, los siguientes artículos: llaveros, esferográficos, lápices, apoyamanos, adhesivos, postales, gorras, camisetas jersey, camisetas polo (\$9000)

PRODUCTO	CANTIDAD	TIEMPO
Camisetas jersey	500	Julio
Gorras	500	Julio
Camisetas polo	500	Julio

- Elaboración de 6500 calendarios 2009 a ser entregados a los clientes a fin de año (\$3705)
- Elaboración de folletos donde se informe los cambios en las marcas de los productos e innovaciones a ser entregados en los puntos de venta (\$2750)

AHORA

DURAPLAC

Duraplac Crudo
 Duraplac Melamina
 Duraplac Foil
 Duraplac Chapa
 Duraplac RH

FIBRAPLAC

Fibraplac Crudo
 Fibraplac Melamina

ANTES

Aglomerado

Acoplac
 Duraplac
 Pacoplac
 Madeplac
 Acoplac RH

MDF

Fibraplac
 Durafibra



Fibraplac Foil	Pacofibra
Fibraplac Chapa	Madefibra
Fibraplac Ranurado	Slatwall
Fibraplac Light	Fibralight

VOLANTES

Se distribuirán volantes en las principales sucursales del canal de distribución de ACOSA (5000 volantes \$130)

PIEZA	CARACTERÍSTICAS	COSTO
VOLANTES	Medida: 15x21 Material: Couche 120 gr. Impresión: Full color tiro Terminado: Refilado	\$130

AFICHES

Se colocarán en el Ministerio de Industrias y el Ministerio del Ambiente así como en la Cámara de la Construcción, Colegio de Ingenieros, Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera, Asociación de Artesanos. (300 afiches \$240)

PIEZA	CARACTERÍSTICAS	COSTO
AFICHES	Medida: 40X60 Material: Plegable.12 Impresión: Full color tiro Terminado: En la parte de atrás, 4 puntos de cinta doble fase	\$240

VALLA

Actualizar la valla que se encuentra ubicada frente al Vivero, resaltando la nueva imagen de ACOSA, en las cuales se mostrará el logotipo de la empresa y los diferentes productos que se ofertan. (\$700 incluido el arte en agosto)

REVISTAS

Publicar anuncios de interés en revistas afines al sector, a nivel nacional

Las revistas sugeridas son:

REVISTA	PAUTA	COSTO
BUENA MADERA	½ Página por seis ediciones	\$ 3750
EKOS ECONOMÍA Y NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Doce menciones en banner de apertura de la sección con logotipo proporcionado por la empresa • Un reporte anual a la comunidad sobre responsabilidad social, proporcionado por la empresa • Tres gacetillas (informativos) al año de avance de actividades de responsabilidad social proporcionada por la empresa (texto de 400 o 500 caracteres máximo) 	\$ 4000
El Comercio Suplemento especial DÍA DEL ÁRBOL y INDUSTRIA MADERERA	2 publicaciones de una página full color (25.5cm.ancho x 28.7cm. alto) en cada suplemento	\$ 4000
VISTAZO Suplemento Sector Industrial	Página interna impar	\$ 1600
COSAS	Reportaje empresarial 2 páginas	\$3000
SIMBIOE		\$200



PROGRAMACIÓN Nº 6															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Auspicio para fomentar el deporte													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
		Tiempo													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Definir el alcance del proyecto														Área de marketing	\$ 0,00
Negociación del auspicio														Área de marketing	\$ 0,00
Firma del contrato														Área de marketing	\$ 4.000,00
Preparar artes														Área de marketing	\$ 0,00
Implementar el proyecto														Área de marketing	\$ 4.000,00
Fútbol															
Carreras atléticas															\$ 1.500,00
TOTAL															\$ 9.500,00
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:															
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN Nº 7															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Elaborar los catálogos de productos, de usos y aplicaciones y de imagen corporativa para ser entregados en los puntos de comercialización													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
		Tiempo													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Preparar el arte														Área de Marketing	
Definir las cantidades que se requiere														Área de Marketing	
Cotizar empresas que elaboren dichos productos														Área de Marketing	
Escoger la mejor opción														Área de Marketing	
Imagen														Área de Marketing	\$ 3.672,00
Firmar contrato Usos y aplicaciones														Área de Marketing	\$ 10.935,00
Productos														Área de Marketing	\$ 7.290,00
TOTAL															\$ 21.897,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Jun-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de catálogos a realizar													
META:		Posicionar la imagen corporativa en el mercado													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



PROGRAMACIÓN Nº 8															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Elaborar muestrarios de dameros de colores, de bordos y cantos													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
	Identificar la cantidad a elaborar													Área de Marketing	
Solicitar proformas													Área de Marketing		
Análisis de las opciones													Área de Marketing		
Escoger la mejor opción													Área de Marketing		
Informar a ACOSA del material a utilizar													Área de Marketing		
Firmar contrato	Dameros de colores												Área de Marketing	\$ 3.487,44	
	Bordos y cantos												Área de Marketing	\$ 300,00	
TOTAL														\$ 3.787,44	
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Abr-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de muestrarios a realizar													
META:		Cada sucursal debe contar con este material													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN Nº 9															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Elaboración de fundas para árboles													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
	Determinar el material de la funda y las medidas													Área de Marketing	
Cotización de proformas													Área de Marketing		
Definición del número a fabricar													Área de Marketing		
Análisis de las opciones													Área de Marketing		
Escoger la mejor opción													Área de Marketing		
Firmar contrato													Área de Marketing	\$ 600,00	
TOTAL														\$ 600,00	
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Abril 208													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de fundas a realizar													
META:		Promocionar la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que maneja la empresa en eventos u ocasiones que lo ameriten													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



PROGRAMACIÓN N° 10															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:															
ESTRATEGIA:		Elaboración de tarjetas de navidad													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo												RESPONSABLE	PRESUP.	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Diseño de las tarjetas de navidad														Área de Marketing	
Cotización de proformas														Área de Marketing	
Definición del número a producir														Área de Marketing	
Análisis de las opciones														Área de Marketing	
Escoger la mejor opción														Área de Marketing	
Firmar contrato														Área de Marketing	\$ 600,00
TOTAL															\$ 600,00
FECHA DE INICIO:															
FECHA DE TERMINACIÓN:		Mar-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Sep-08													
META:		Hacer notar a los clientes la importancia que ellos representan para la empresa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN N° 11															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:															
ESTRATEGIA:		Participar exhibiciones especiales para determinados grupos de clientes, o en ferias y exposiciones.													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		Se participará en dos ferias en el año													
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo												RESPONSABLE	PRESUP.	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Determinar las ferias que se van a realizar a nivel nacional														Área de Marketing	
Identificar las ferias en las que se va a participar														Área de Marketing	
Cantactarse con la empresa que organiza el evento														Área de Marketing	
Definir términos de contrato														Área de Marketing	\$ 10.000,00
Contactarse con la persona que implementa el stand														Área de Marketing	
Firmar contrato														Área de Marketing	
Implementar el proyecto														Área de Marketing	
TOTAL															\$ 10.000,00
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Oct-08													
UNIDAD DE MEDIDA:		Número de ferias en las que se participe													
META:		Participar en ferias nacionales para dar a conocer los productos e innovaciones que realiza la empresa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



PROGRAMACIÓN N° 12												
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD										
MIX DE MARKETING:		Organización eventos 30 años										
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing										
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing										
II. PROGRAMACIÓN:												
III. CURSO DE ACCIÓN												
a) Planificación del Estudio												
		Ene-08										
		Jun-08										
		Integrar a personal de la empresa										
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa										

PROGRAMACIÓN N° 13												
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD										
MIX DE MARKETING:		Actualizar el mensaje de voz de PBX de la planta										
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing										
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing										
II. PROGRAMACIÓN:												
III. CURSO DE ACCIÓN												
a) Planificación del Estudio												
		Mar-08										
		Abr-08										
		Actualizar el contenido del mensaje para los clientes										
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa										



PROGRAMACIÓN Nº 14															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:															
ESTRATEGIA:		Poner a disposición de los visitantes de las oficinas, planta o vivero dependiendo el motivo de la visita artículos de merchandising													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Cotización de proformas														Área de Marketing	
Seleccionar varios proveedores														Área de Marketing	
Solicitar muestras del producto														Área de Marketing	
Escoger los productos con los que se va promocionar la empresa														Área de Marketing	
Definir la cantidad de cada producto seleccionado														Área de Marketing	
Implementación de la estrategia														Área de Marketing	\$ 9.000,00
TOTAL															\$ 9.000,00
FECHA DE INICIO:		Feb-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Nov-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Posicionar la imagen corporativa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN Nº 15															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:															
ESTRATEGIA:		Elaboración de calendarios 2009													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Cotización de proformas														Área de Marketing	
Seleccionar la mejor opción														Área de Marketing	
Definir los colores a utilizar														Área de Marketing	
Solicitar una muestra del producto														Área de Marketing	
Definir la cantidad a realizar														Área de Marketing	
Firmar contrato														Área de Marketing	\$ 3.705,00
TOTAL															\$ 3.705,00
FECHA DE INICIO:		Jul-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Sep-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Cada cliente cuenta con un calendario de la empresa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



PROGRAMACIÓN Nº 16															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Elaboración de folletos, volantes y afiches													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:															
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
		Tiempo													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Elaboración del arte															\$ 0,00
Aprobación del arte															\$ 0,00
Cotizar profomas															\$ 0,00
Seleccionar la mejor opción															\$ 0,00
Definir la cantidad a ser producida															\$ 0,00
Implementación de la estrategia		Folletería													\$ 3.500,00
		Volantes													\$ 130,00
		Afiches													\$ 240,00
TOTAL															\$ 3.870,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		01-Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Mantener informado a los clientes de las innovaciones que realiza la empresa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN Nº 17															
I. INFORMACIÓN GENERAL		PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD													
MIX DE MARKETING:		Publicar anuncios de interés en revistas afines al sector, a nivel nacional													
ESTRATEGIA:		Gerente de Marketing													
RESPONSABLE:															
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
		Tiempo													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Definir las revistas en las que se puede participar														Área de Marketing	
Definir las revistas en las que se desea participar														Área de Marketing	
Solicitar profomas de los costos de publicaciones en las diferentes pautas														Área de Marketing	
Escoger la pauta que se desea aplicar														Área de Marketing	
Negociar las condiciones del contrato														Área de Marketing	
Preparar los anuncios de acuerdo a las fechas de cierre de cada revista														Área de Marketing	
Publicaciones		Buena madera													\$ 3.750,00
		Revista EKOS													\$ 4.000,00
		Revista VISTAZO													\$ 1.600,00
		Suplemento EI													\$ 4.000,00
		COSAS													\$ 3.000,00
		SIMBOE													\$ 200,00
TOTAL															\$ 16.550,00
FECHA DE INICIO:		Ene-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Llegar a los grupos de opinión que están relacionados con el sector maderero													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



5.1.8 PERSONAL (FUERZA DE VENTAS)

5.1.8.1 ESTRATEGIAS DE LAS FUERZAS DE VENTAS

- Capacitación en temas relacionados al manejo de la madera así como de los productos que fabrica la empresa en forma trimestral a los jefes de las sucursales como a su equipo de trabajo (\$300 trimestral)
- Capacitar al responsable de ventas tanto nacional como internacional en cursos de técnicas de ventas (\$400 trimestral)

PROGRAMACIÓN N° 18															
I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING:		PERSONAL DE VENTAS													
ESTRATEGIA:		Capacitación en temas relacionados al manejo de la madera así como de los productos que fabrica la empresa													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		La capacitación se la realizará en forma trimestral													
III. CURSO DE ACCIÓN															
a) Planificación del Estudio															
Actividades	Tiempo	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
		Levantamiento de necesidades de capacitación de los empleados													
Tabulación de la información														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Planificación de la capacitación Temas, calendario, horario.														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Definición de materiales a utilizar														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Informar al encargado de ACOSA														Area de Marketing (Edimca)	\$ 0,00
Remitir el material solicitado														Area de Marketing (Acosa)	\$ 3.600,00
TOTAL															\$ 3.600,00
FECHA DE INICIO:	Ene-08														
FECHA DE TERMINACIÓN:	Dic-08														
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:	Apoyar con el material necesario para las capacitaciones														
IV. OBSERVACIONES	Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa														



PROGRAMACIÓN Nº 19															
I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING:		PERSONAL DE VENTAS													
ESTRATEGIA:		Capacitar al responsable de ventas tanto nacional como internacional en cursos afines al área de desempeño													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:		La capacitación se la realizará en forma trimestral													
III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio															
Tiempo		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	RESPONSABLE	PRESUP.
Actividades															
Determinar las necesidades de capacitación														Recursos Humanos	
Búsqueda de los cursos afines														Recursos Humanos	
Pago de la inscripción														Recursos Humanos	\$ 1.200,00
TOTAL															\$ 1.200,00
FECHA DE INICIO:		Feb-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Capacitación continua para los responsables del área de Marketing													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

5.1.9 EVIDENCIA FÍSICA

5.1.9.1 ESTRATEGIAS DE LA EVIDENCIA FÍSICA

- Cambiar la señalética tanto interna como externa de la empresa en la planta, vivero, oficinas y puntos de venta (\$4800)
- Ubicar los tableros para que sean fáciles de despachar y con las caras naranjas visibles
- Colocación de banners en lugares estratégicos de los puntos de venta de manera que sea fácil de identificar los productos que ofrece ACOSA (\$110 para cada una de las sucursales)



PROGRAMACIÓN N° 20															
I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING:		EVIDENCIA FÍSICA													
ESTRATEGIA:		Cambiar la señalética tanto interna como externa de la empresa en la planta, vivero, oficinas y puntos de venta													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio															
		Tiempo											RESPONSABLE	PRESUP.	
Actividades		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Identificar los cambios que se van a realizar														Área de Marketing	\$ 0,00
Cotización de proformas														Área de Marketing	\$ 0,00
Seleccionar la mejor opción														Área de Marketing	\$ 0,00
Diseño del arte														Área de Marketing	\$ 0,00
Aprobación del arte														Área de Marketing	\$ 0,00
Implementación de la estrategia														Área de Marketing	\$ 4.200,00
TOTAL															\$ 4.200,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Dic-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Actualizar la señalética con la nueva imagen corporativa													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													

PROGRAMACIÓN N° 21															
I. INFORMACIÓN GENERAL MIX DE MARKETING:		EVIDENCIA FÍSICA													
ESTRATEGIA:		Colocación de banners en lugares estratégicos de los puntos de venta de manera que sea fácil de identificar los productos que ofrece ACOSA													
RESPONSABLE:		Gerente de Marketing													
II. PROGRAMACIÓN:															
III. CURSO DE ACCIÓN a) Planificación del Estudio															
		Tiempo											RESPONSABLE	PRESUP.	
Actividades		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N			D
Preparación del arte														Área de Marketing	\$ 0,00
Cotización de proformas														Área de Marketing	\$ 0,00
Seleccionar la mejor opción														Área de Marketing	\$ 0,00
Firma del contrato														Área de Marketing	\$ 1.890,00
TOTAL															\$ 1.890,00
FECHA DE INICIO:		Mar-08													
FECHA DE TERMINACIÓN:		Abr-08													
UNIDAD DE MEDIDA:															
META:		Las sucursales deben contar con banners para mantener informados a los clientes													
IV. OBSERVACIONES		Las actividades que no están cuantificadas es por que las realizará el personal de la empresa													



5.1.10 PROCESOS O SERVICIO

5.1.10.1 ESTRATEGIAS DE PROCESOS

- Poner en vigencia aquellos procesos que están en proceso de elaboración
- Implementar un sistema para que el producto salga ranurado desde la fábrica ya que este servicio actualmente se lo está tercerizando

NOTA:

Es necesario destacar que aquellas estrategias que no han sido cuantificadas, en su mayoría, no solo dependen de la empresa sino del canal de distribución.

5.2 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

5.2.1 DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING			
COMPONENTE DE MERCADOTECNIA	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO	%
PRODUCTO	Implementación del proceso	4.000,00	
	Capacitación JNDA	3.000,00	
	Compra de tableros MDP (Competencia)	70,00	
	TOTAL PRODUCTO	7.070,00	4,22
PRECIO	Investigación de mercados (precio)	200,00	
	TOTAL PRECIO	200,00	0,12
DISTRIBUCIÓN	Sistema de rastreo satelital	3.500,00	
	TOTAL DISTRIBUCIÓN	3.500,00	2,09
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Auspicio fomentar el deporte	5.250,00	
	Catálogo imagen corporativa	3.672,00	
	Catálogo productos	10.935,00	
	Catálogo usos y aplicaciones	7.290,00	
	Muestrario de dameros	3.487,44	
	Muestrario de bordos y cantos	300,00	
	Tarjetas de navidad	600,00	
	Funda para árboles (futuras promociones)	600,00	
	Participación en ferias y exhibiciones	10.000,00	
	Evento 30 años Acosa Personal	35.000,00	
	Evento 30 años Acosa Clientes	35.000,00	
	Mensaje de voz al PBX	390,00	
	Diseño de la Página Web	1.456,00	
	Merchandising	9.000,00	
	Calendarios 2009	3.705,00	
	Folletería	3.500,00	
	Volantes	130,00	
	Afiches	240,00	
	BUENA MADERA	3.750,00	
	REVISTA EKOS	4.000,00	
	REVISTA VISTAZO - INDUSTRIA MADERERA	1.600,00	
	EL COMERCIO - AIMA Y DIA DEL ARBOL	4.000,00	
	COSAS	3.000,00	
	SIMBOE	200,00	
Vallas	700,00		
TOTAL PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	147.805,44	88,26	
PERSONAL FUERZA DE VENTAS	Capacitación personal	1.200,00	
	Capacitación ventas responsable	1.600,00	
	TOTAL PERSONAL FUERZA DE VENTAS	2.800,00	1,67
EVIDENCIA FÍSICA	Señalética interna y externa	4.200,00	
	BANNERS (Roll up)	1.890,00	
	TOTAL EVIDENCIA FÍSICA	6.090,00	3,64
PRESUPUESTO TOTAL		167.465,44	100,00

Para la elaboración del Plan de Marketing basados en los Componentes de Mercadotecnia se destinará para las estrategias de Producto 7.070,00 USD que representa el 4.22%, Precio 200,00 USD con el 0.12%, Distribución 3.500,00 USD con el 2.09%, Promoción y Publicidad 147805,44 USD con el



88.26%, Personal 2.800,00 USD con el 1.67% y Evidencia física 6.090,00 USD con el 3.64%, obteniendo un costo de 167.465,44 USD para la inversión.

El componente de mercadotecnia que más relevancia tiene es el de promoción y publicidad ya que lo que se desea es posicionar la imagen corporativa de la empresa y esto se logrará entregando a los clientes productos que le permitan recordar el nombre de la empresa, sus productos e innovaciones.

Es necesario mencionar que la empresa está trabajando al 98% de su capacidad instalada, la diferencia con la capacidad máxima, se debe a paros por mantenimiento o problemas menores en las líneas de producción que ocasionan retrasos o pérdidas de producción.

Las proyecciones a realizar en la empresa serán las mismas mantenidas por la empresa, con la diferencia de incrementos por subida de precios, pero esto depende de los proveedores con los que mantiene relación en el exterior, es por eso que la proyección del presupuesto se la ha realizado con el incremento del 3.32% correspondiente a la tasa de inflación a Diciembre de 2007.

El valor de las estrategias disminuyen en \$70.000 dólares para el 2009 ya que este valor corresponde a los eventos que se realizarán por el aniversario de la empresa por sus 30 años, uno que será enfocado para los clientes y el otro que participarán los empleados.

Adicionalmente, la capacidad productiva de la empresa se ve restringida por su materia prima principal, la madera de pino, ya que las plantaciones son limitadas y los convenios con bosques de terceros están en su etapa preliminar, esto quiere decir que se está invirtiendo en la sustentabilidad del negocio a largo plazo.

5.2.2 CONTROLADORES (INDICADORES)

Los indicadores que se utilizará para determinar si el posicionamiento que se quiere lograr se verá reflejado en el VOC (Voice of client) encuesta que se realiza cada seis meses a los clientes de la empresa enfocados a determinar la satisfacción en relación al producto y servicio que la empresa le ofrece. Es necesario indicar que el VOC que se realizará en el segundo semestre del 2008 ya no solo estará orientado al producto y servicio sino que abarcará a las 5 P's del Marketing mix.

Los indicadores que se utilizará para lograr una mejor gestión en ACOSA son:

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA
1	Eficiencia en las actividades ejecutadas	Mide la ejecución de las actividades realizadas sobre las actividades planificadas, en la empresa durante el año	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$
2	Eficiencia en la toma de decisiones	Mide la eficiencia al resolver problemas que se presentan en la empresa	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$
3	Eficiencia al asignar presupuestos	Mide la eficiencia con la que se ha asignado recursos a las diferentes actividades con relación a los que verdaderamente se utilizaron	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto formulado}}$
4	Eficiencia en la atención a las solicitudes	Mide la eficiencia y la cantidad de solicitudes que ingresa a la Subsecretaría y de esta cuanta es atendida de forma inmediata.	$\frac{\text{Solicitudes que fueron atendidas}}{\text{Solicitudes que ingresa a la entidad}}$
5	Eficiencia en la determinación de materiales	Mide la cantidad de materiales empleados en las actividades frente a los que se asignaron.	$\frac{\text{Materiales utilizados}}{\text{Materiales asignados}}$
6	Capacitación del personal	Mide si la entidad ha efectuado capacitación al personal	$\frac{\text{Capacitación ejecutada}}{\text{Capacitación Planificada}}$
7	Satisfacción del cliente interno y externo	Mide la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que le presta el área	$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Solicitudes atendidas}}$
8	Aplicación de políticas	Mide la eficiencia de las políticas aplicadas frente a las diseñadas	$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas diseñadas}}$

CAPÍTULO VI

6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

6.1 FINANCIAMIENTO

6.1.1 FINANCIAMIENTO PROPIO

Las utilidades de la empresa hacen que ésta se autofinancie cualquier costo adicional que puede ocasionar el proyecto de posicionamiento de la empresa, lo cual constituye un factor positivo por cuanto no tendrá que incurrir en ningún costo financiero en la ejecución del presente proyecto.

El proyecto tiene como objetivo principal, el posicionamiento del nombre de la empresa como la real fabricante de los aglomerados, puesto que ACOSA no es conocida por sus clientes ya que el mercado erróneamente ubica a la empresa EDIMCA como si fuese ésta la productora, por tanto no necesariamente se debería considerar incrementos en las ventas en base a este proyecto. Cabe recalcar que la empresa en la actualidad se encuentra al 100% de su capacidad instalada y por tanto no es factible incrementar su producción. Además dentro del plan estratégico global no se ha proyectado aumentos en su capacidad de producción.

La empresa a pesar de ser líder en el mercado con una participación del 51%, está en capacidad de marcar el precio, por tal razón el incremento de precios podrá hacerlo únicamente en el año 2008, en razón de que la inestabilidad económica y política del país a criterio del autor no lo permitiría en años posteriores.

Sin embargo de las premisas antes mencionadas, desde el punto de vista didáctico, el proyecto contempla un crecimiento de las ventas del 1, 2 y 3 por ciento adicional a la inflación presentada en el año 2007 que se mantendrá en un 3,32%, Porcentaje % que se lo tomará constante para el análisis del costo de ventas.



En la siguiente tabla presenté los tres escenarios con los cuales se ha elaborado los flujos financieros para el año 2008, en el que la empresa aun podrá manejar ligeramente el precio, con incrementos del 1, 2, y 3% sobre la inflación.

Tabla 95 - ESCENARIOS 2008

En Porcentaje %
AÑO 2008

	Pesimista	Esperado	Optimista
Ventas	1,0432	1,0532	1,0632
Costo de Venta	1,0332	1,0332	1,0332

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

A partir de año 2009 en razón de las condiciones anotadas, la empresa solo podrá crecer en precio en función del incremento de los costos debido a la inflación, cifras que se demuestran en el cuadro siguiente:

Tabla 96 - ESCENARIOS 2009-2012

En Porcentaje %
AÑOS 2009-2012

	Pesimista	Esperado	Optimista
Ventas	1,0432	1,0532	1,0632
Costo de Venta	1,0432	1,0532	1,0632

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

A continuación presento el Estado de Resultados como queda con los tres escenarios:



ACOSA
ESTADO DE RESULTADOS
PROYECCIÓN DE ESCENARIOS

				ESCENARIOS AÑO 2008		
BALANCE 2007				SIN PROYECTO		
VENTA TOTAL			\$ 38.343.573,00			\$ 39.616.579,62
<u>VENTA LOCAL</u>		\$ 24.222.158,09			\$ 25.026.333,74	
Aglomerado	\$ 7.052.100,51			\$ 7.286.230,25		
Fibraplac	\$ 13.314.987,38			\$ 13.757.044,96		
madera	\$ 3.424.731,06			\$ 3.538.432,13		
Varios	\$ 430.339,14			\$ 444.626,40		
<u>VENTA EXPORTACION</u>		\$ 14.121.414,91			\$ 14.590.245,88	
Aglomerado	\$ 6.109.986,58			\$ 6.312.838,13		
Fibraplac	\$ 7.604.301,81			\$ 7.856.764,63		
madera	\$ 400.567,47			\$ 413.866,31		
Varios	\$ 6.559,06			\$ 6.776,82		
COSTO DE VENTA TOTAL			\$ 28.512.005,38			\$ 29.458.603,96
<u>COSTO DE VENTA LOCAL</u>		\$ 15.434.487,96			\$ 15.946.912,96	
Aglomerado	\$ 4.175.881,85			\$ 4.314.521,13		
Fibraplac	\$ 8.068.968,43			\$ 8.336.858,18		
madera	\$ 2.864.521,34			\$ 2.959.623,45		
Varios	\$ 325.116,34			\$ 335.910,20		
<u>COSTO DE VENTA DE EXPORTACION</u>		\$ 13.077.517,42			\$ 13.511.690,99	
Aglomerado	\$ 5.498.279,95			\$ 5.680.822,84		
Fibraplac	\$ 7.179.890,50			\$ 7.418.262,86		
madera	\$ 398.609,53			\$ 411.843,37		
Varios	\$ 737,44			\$ 761,92		
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 9.831.567,62			\$ 10.157.975,67
<u>VENTA LOCAL</u>		\$ 8.787.670,13			\$ 9.079.420,78	
<u>VENTA EXPORTACION</u>		\$ 1.043.897,49			\$ 1.078.554,89	
GASTOS GENERALES			\$ (4.470.873,38)			\$ (4.694.417,05)
<u>GASTO DE VENTA LOCAL</u>		\$ (739.902,33)			\$ (776.897,45)	
Inversion plan de marketing		\$ -			\$ -	
<u>Gasto exportaciones</u>		\$ (1.387.574,43)			\$ (1.456.953,15)	
<u>Gastos administrativos</u>		\$ (1.025.165,94)			\$ (1.076.424,24)	
<u>gastos financieros</u>		\$ (911.343,82)			\$ (956.911,01)	
<u>otros ingresos y egresos</u>		\$ (37.150,67)			\$ (39.008,20)	
<u>expansión forestal</u>		\$ (369.736,20)			\$ (388.223,01)	
RESULTADO ANTES DE PART. / IMP.			\$ 5.360.694,24			\$ 5.463.558,61

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



El cuadro anterior detalla las cifras de las ventas del año 2007 y el escenario si es que no se aplicaría el proyecto, en donde únicamente afectaría el crecimiento de la inflación tanto a las ventas como al costo de ventas.



**ACOSA
ESTADO DE RESULTADOS**

PROYECCIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIOS AÑO 2008

	PESIMISTA			NORMAL			OPTIMISTA		
	VENTA TOTAL			\$ 40.000.015,35			\$ 42.128.016,17		
<u>VENTA LOCAL</u>		\$ 25.268.555,32			\$ 26.612.842,46			\$ 28.294.774,11	
Aglomerado	\$ 7.356.751,26			\$ 7.748.130,42			\$ 8.237.812,27		
Fibraplac	\$ 13.890.194,83			\$ 14.629.153,20			\$ 15.553.715,68		
madera	\$ 3.572.679,44			\$ 3.762.745,98			\$ 4.000.551,53		
Varios	\$ 448.929,79			\$ 472.812,86			\$ 502.694,63		
<u>VENTA EXPORTACION</u>		\$ 14.731.460,03			\$ 15.515.173,71			\$ 16.495.732,68	
Aglomerado	\$ 6.373.938,00			\$ 6.713.031,50			\$ 7.137.295,09		
Fibraplac	\$ 7.932.807,65			\$ 8.354.833,01			\$ 8.882.858,46		
madera	\$ 417.871,98			\$ 440.102,77			\$ 467.917,27		
Varios	\$ 6.842,41			\$ 7.206,42			\$ 7.661,87		
COSTO DE VENTA TOTAL			\$ 29.458.603,96			\$ 29.458.603,96			\$ 29.458.603,96
<u>COSTO DE VENTA LOCAL</u>		\$ 15.946.912,96			\$ 15.946.912,96			\$ 15.946.912,96	
Aglomerado	\$ 4.314.521,13			\$ 4.314.521,13			\$ 4.314.521,13		
Fibraplac	\$ 8.336.858,18			\$ 8.336.858,18			\$ 8.336.858,18		
madera	\$ 2.959.623,45			\$ 2.959.623,45			\$ 2.959.623,45		
Varios	\$ 335.910,20			\$ 335.910,20			\$ 335.910,20		
<u>COSTO DE VENTA DE EXPORTACION</u>		\$ 13.511.690,99			\$ 13.511.690,99			\$ 13.511.690,99	
Aglomerado	\$ 5.680.822,84			\$ 5.680.822,84			\$ 5.680.822,84		
Fibraplac	\$ 7.418.262,86			\$ 7.418.262,86			\$ 7.418.262,86		
madera	\$ 411.843,37			\$ 411.843,37			\$ 411.843,37		
Varios	\$ 761,92			\$ 761,92			\$ 761,92		
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 10.541.411,40			\$ 12.669.412,21			\$ 15.331.902,83
<u>VENTA LOCAL</u>		\$ 9.321.642,36			\$ 10.665.929,50			\$ 12.347.861,14	



<u>VENTA EXPORTACION</u>		\$ 1.219.769,04			\$ 2.003.482,71			\$ 2.984.041,69	
GASTOS GENERALES			-\$ 4.799.290,26			-\$ 4.953.066,85			-\$ 5.192.346,92
<u>GASTO DE VENTA LOCAL</u>		-\$ 766.538,82			-\$ 791.987,91			-\$ 831.587,30	
Inversión plan de marketing		-\$ 167.465,44			-\$ 167.465,44			-\$ 167.465,44	
<u>Gasto exportaciones</u>		-\$ 1.437.527,10			-\$ 1.485.253,00			-\$ 1.559.515,65	
<u>Gastos administrativos</u>		-1062071,913			-1097332,7			-1152199,335	
<u>gastos financieros</u>		-944152,2001			-975498,0532			-1024272,956	
<u>otros ingresos y egresos</u>		-38488,09018			-39765,89478			-41754,18952	
<u>Expansión forestal</u>		-383046,6999			-395763,8503			-415552,0428	
RESULTADO ANTES DE PART. / IMP.			\$ 5.742.121,13			\$ 7.716.345,36			\$ 10.139.555,92

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

En base a la tabla N° 95 anteriormente presentada se obtuvo las cifras detalladas que reflejan los escenarios para el año 2008.

A continuación se presenta las proyecciones en base a la tabla N°.96:



ESCENARIO PESIMISTA

	2008			2009			2010			2011			2012			
VENTA TOTAL			\$ 40.000.015,35			\$ 41.728.016,02			\$ 43.530.666,31			\$ 45.411.191,09			\$ 47.372.954,55	
VENTA LOCAL		\$ 25.268.555,32			\$ 26.360.156,91			\$ 27.498.915,69			\$ 28.686.868,85			\$ 29.926.141,58		
Aglomerado	\$ 7.356.751,26			\$ 7.674.562,91			\$ 8.006.104,03			\$ 8.351.967,72			\$ 8.712.772,73			
fibraplac	\$ 13.890.194,83			\$ 14.490.251,25			\$ 15.116.230,10			\$ 15.769.251,24			\$ 16.450.482,90			
madera	\$ 3.572.679,44			\$ 3.727.019,19			\$ 3.888.026,42			\$ 4.055.989,16			\$ 4.231.207,89			
varios	\$ 448.929,79			\$ 468.323,56			\$ 488.555,14			\$ 509.660,72			\$ 531.678,06			
VENTA EXPORTACION		\$ 14.731.460,03			\$ 15.367.859,11			\$ 16.031.750,62			\$ 16.724.322,25			\$ 17.446.812,97		
Aglomerado	\$ 6.373.938,00			\$ 6.649.292,12			\$ 6.936.541,54			\$ 7.236.200,13			\$ 7.548.803,98			
fibraplac	\$ 7.932.807,65			\$ 8.275.504,94			\$ 8.633.006,75			\$ 9.005.952,64			\$ 9.395.009,80			
madera	\$ 417.871,98			\$ 435.924,05			\$ 454.755,97			\$ 474.401,43			\$ 494.895,57			
varios	\$ 6.842,41			\$ 7.138,00			\$ 7.446,36			\$ 7.768,04			\$ 8.103,62			
COSTO DE VENTA TOTAL			\$ 29.458.603,96			\$ 30.731.215,65			\$ 32.058.804,16			\$ 33.443.744,50			\$ 34.888.514,27	
COSTO DE VENTA LOCAL		\$ 15.946.912,96			\$ 16.635.819,60			\$ 17.354.487,01			\$ 18.104.200,85			\$ 18.886.302,33		
Aglomerado	\$ 4.314.521,13			\$ 4.500.908,44			\$ 4.695.347,69			\$ 4.898.186,71			\$ 5.109.788,38			
fibraplac	\$ 8.336.858,18			\$ 8.697.010,46			\$ 9.072.721,31			\$ 9.464.662,87			\$ 9.873.536,30			
madera	\$ 2.959.623,45			\$ 3.087.479,18			\$ 3.220.858,28			\$ 3.359.999,36			\$ 3.505.151,33			
varios	\$ 335.910,20			\$ 350.421,52			\$ 365.559,73			\$ 381.351,91			\$ 397.826,31			
COSTO DE VENTA DE EXPORTACION		\$ 13.511.690,99			\$ 14.095.396,05			\$ 14.704.317,15			\$ 15.339.543,66			\$ 16.002.211,94		
Aglomerado	\$ 5.680.822,84			\$ 5.926.234,39			\$ 6.182.247,71			\$ 6.449.320,82			\$ 6.727.931,47			
fibraplac	\$ 7.418.262,86			\$ 7.738.731,81			\$ 8.073.045,03			\$ 8.421.800,57			\$ 8.785.622,36			
madera	\$ 411.843,37			\$ 429.635,00			\$ 448.195,24			\$ 467.557,27			\$ 487.755,74			
varios	\$ 761,92			\$ 794,84			\$ 829,17			\$ 864,99			\$ 902,36			
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 10.541.411,40			\$ 10.996.800,37			\$ 11.471.862,14			\$ 11.967.446,59			\$ 12.484.440,28	
VENTA LOCAL		\$ 9.321.642,36			\$ 9.724.337,31			\$ 10.144.428,68			\$ 10.582.668,00			\$ 11.039.839,26		
VENTA EXPORTACION		\$ 1.219.769,04			\$ 1.272.463,06			\$ 1.327.433,46			\$ 1.384.778,59			\$ 1.444.601,03		
GASTOS GENERALES			-\$ 4.799.290,26			-\$ 4.936.619,60			-\$ 5.149.881,57			-\$ 5.372.356,46			-\$ 5.604.442,25	
GASTO DE VENTA LOCAL		-\$ 766.538,82			-\$ 799.653,29			-\$ 834.198,32			-\$ 870.235,68			-\$ 907.829,87		
Inversion plan de marketing		-\$ 167.465,44			-\$ 104.699,95			-\$ 109.222,98			-\$ 113.941,42			-\$ 118.863,69		
Gasto exportaciones		-\$ 1.437.527,10			-\$ 1.499.628,28			-\$ 1.564.412,22			-\$ 1.631.994,82			-\$ 1.702.497,00		
Gastos administrativos		-1062071,913			-\$ 1.107.953,42			-1155817,007			-1205748,302			-1257836,628		
gastos financieros		-944152,2001			-\$ 984.939,58			-1027488,965			-1071876,488			-1118181,552		
otros ingresos y egresos		-38488,09018			-\$ 40.150,78			-41885,28919			-43694,73368			-45582,34618		
expansión forestal		-383046,6999			-\$ 399.594,32			-416856,7918			-434865,0052			-453651,1735		
RESULTADO ANTES DE PART. / IMP.		1,036			\$ 5.742.121,13			\$ 6.060.180,76			\$ 6321980,573			\$ 6595090,134		\$ 6879998,028
PARTICIPACIÓN 15%			\$ 861.318,17			\$ 909.027,11			\$ 948.297,09			\$ 989.263,52			\$ 1.031.999,70	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 4.880.802,96			\$ 5.151.153,65			\$ 5.373.683,49			\$ 5.605.826,61			\$ 5.847.998,32	
IMPUESTO A LA RENTA 25%			\$ 1.220.200,74			\$ 1.287.788,41			\$ 1.343.420,87			\$ 1.401.456,65			\$ 1.461.999,58	
UTILIDAD NETA			\$ 3.660.602,22			\$ 3.863.365,24			\$ 4.030.262,62			\$ 4.204.369,96			\$ 4.385.998,74	

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



ESCENARIO NORMAL

	2008		2009		2010		2011		2012	
VENTA TOTAL										
VENTA LOCAL		\$ 26.612.842,46	\$ 42.128.016,17		\$ 28.028.645,68	\$ 44.369.226,63		\$ 46.729.669,49		\$ 49.215.687,90
Aglomerado	\$ 7.748.130,42			\$ 8.160.330,96			\$ 8.594.460,57		\$ 9.051.685,87	
fibraplac	\$ 14.629.153,20			\$ 15.407.424,15			\$ 16.227.099,11		\$ 17.090.380,79	
madera	\$ 3.762.745,98			\$ 3.962.924,07			\$ 4.173.751,63		\$ 4.395.795,22	
varios	\$ 472.812,86			\$ 497.966,50			\$ 524.458,32		\$ 552.359,50	
VENTA EXPORTACION		\$ 15.515.173,71		\$ 16.340.580,95		\$ 17.209.899,85		\$ 18.125.466,53		\$ 19.089.741,34
Aglomerado	\$ 6.713.031,50			\$ 7.070.164,77			\$ 7.446.297,54		\$ 7.842.440,57	
fibraplac	\$ 8.354.833,01			\$ 8.799.310,13			\$ 9.267.433,43		\$ 9.760.460,89	
madera	\$ 440.102,77			\$ 463.516,24			\$ 488.175,30		\$ 514.146,23	
varios	\$ 7.206,42			\$ 7.589,80			\$ 7.993,58		\$ 8.418,84	
COSTO DE VENTA TOTAL			\$ 29.458.603,96		\$ 31.025.801,69		\$ 32.676.374,34		\$ 34.414.757,45	
COSTO DE VENTA LOCAL		\$ 15.946.912,96		\$ 16.795.288,73		\$ 17.688.798,09		\$ 18.629.842,15		\$ 19.620.949,75
Aglomerado	\$ 4.314.521,13			\$ 4.544.053,66			\$ 4.785.797,31		\$ 5.040.401,73	
fibraplac	\$ 8.336.858,18			\$ 8.780.379,04			\$ 9.247.495,20		\$ 9.739.461,95	
madera	\$ 2.959.623,45			\$ 3.117.075,42			\$ 3.282.903,83		\$ 3.457.554,31	
varios	\$ 335.910,20			\$ 353.780,62			\$ 372.601,75		\$ 392.424,17	
COSTO DE VENTA DE EXPORTACION		\$ 13.511.690,99		\$ 14.230.512,96		\$ 14.987.576,24		\$ 15.784.915,30		\$ 16.624.672,79
Aglomerado	\$ 5.680.822,84			\$ 5.983.042,62			\$ 6.301.340,48		\$ 6.636.571,80	
fibraplac	\$ 7.418.262,86			\$ 7.812.914,44			\$ 8.228.561,49		\$ 8.666.320,96	
madera	\$ 411.843,37			\$ 433.753,44			\$ 456.829,12		\$ 481.132,43	
varios	\$ 761,92			\$ 802,46			\$ 845,15		\$ 890,11	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 12.669.412,21		\$ 13.343.424,94		\$ 14.053.295,15		\$ 14.800.930,45	
VENTA LOCAL		\$ 10.665.929,50		\$ 11.233.356,95		\$ 11.830.971,54		\$ 12.460.379,23		\$ 13.123.271,40
VENTA EXPORTACION		\$ 2.003.482,71		\$ 2.110.067,99		\$ 2.222.323,61		\$ 2.340.551,23		\$ 2.465.068,55
GASTOS GENERALES			-\$ 4.953.066,85		-\$ 5.146.570,01		-\$ 5.420.367,53		-\$ 5.708.731,08	
GASTO DE VENTA LOCAL		-\$ 791.987,91		-\$ 834.121,66		-\$ 878.496,93		-\$ 925.232,97		-\$ 974.455,37
Inversion plan de marketing		-\$ 167.465,44		-\$ 106.374,60		-\$ 112.033,73		-\$ 117.993,92		-\$ 124.271,20
Gasto exportaciones		-\$ 1.485.253,00		-\$ 1.564.268,46		-\$ 1.647.487,55		-\$ 1.735.133,88		-\$ 1.827.443,01
Gastos administrativos		-1097332,7		-1155710,8		-1217194,614		-1281949,368		-1350149,074
gastos financieros		-975498,0532		-1027394,55		-1082051,94		-1139617,103		-1200244,733
otros ingresos y egresos		-39765,89478		-41881,44038		-44109,53301		-46456,16016		-48927,62788
expansión forestal		-395763,8503		-416818,4872		-438993,2307		-462347,6705		-486944,5666
RESULTADO ANTES DE PART. / IMP.		1,0332	\$ 7.716.345,36		\$ 8.196.854,94		8632927,62		9092199,369	
PARTICIPACIÓN 15%			\$ 1.157.451,80		\$ 1.229.528,24		\$ 1.294.939,14		\$ 1.363.829,91	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 6.558.893,56		\$ 6.967.326,70		\$ 7.337.988,48		\$ 7.728.369,46	
IMPUESTO A LA RENTA 25%			\$ 1.639.723,39		\$ 1.741.831,67		\$ 1.834.497,12		\$ 1.932.092,37	
UTILIDAD NETA			\$ 4.919.170,17		\$ 5.225.495,02		\$ 5.503.491,36		\$ 5.796.277,10	

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa



ESCENARIO OPTIMISTA

	2008			2009			2010			2011			2012			
VENTA TOTAL			\$ 44.790.506,79			\$ 47.621.266,82			\$ 50.630.930,88			\$ 53.830.805,72			\$ 57.232.912,64	
VENTA LOCAL		\$ 28.294.774,11			\$ 30.083.003,83		\$ 31.984.249,67		\$ 34.005.654,25		\$ 36.154.811,60		\$ 37.641.943,07		\$ 39.296.729,54	
Aglomerado	\$ 8.237.812,27			\$ 8.758.442,00			\$ 9.311.975,54		\$ 9.900.492,39		\$ 10.526.203,51		\$ 11.191.517,27		\$ 11.919.972,41	
fibraplac	\$ 15.553.715,68			\$ 16.536.710,51			\$ 17.581.830,62		\$ 18.693.002,31		\$ 19.874.400,06		\$ 21.135.437,82		\$ 22.500.000,00	
madera	\$ 4.000.551,53			\$ 4.253.386,39			\$ 4.522.200,41		\$ 4.808.003,47		\$ 5.111.869,29		\$ 5.478.990,54		\$ 5.882.858,46	
varios	\$ 502.694,63			\$ 534.464,93			\$ 568.243,12		\$ 604.156,08		\$ 642.338,74		\$ 687.900,53		\$ 738.533,33	
VENTA EXPORTACION		\$ 16.495.732,68			\$ 17.538.262,99		\$ 18.646.681,21		\$ 19.825.151,46		\$ 21.078.101,04		\$ 22.500.000,00		\$ 24.376.824,06	
Aglomerado	\$ 7.137.295,09			\$ 7.588.372,14			\$ 8.067.957,26		\$ 8.577.852,16		\$ 9.119.972,41		\$ 9.720.000,00		\$ 10.382.858,46	
fibraplac	\$ 8.882.858,46			\$ 9.444.255,12			\$ 10.041.132,04		\$ 10.675.731,58		\$ 11.350.437,82		\$ 12.082.858,46		\$ 12.867.900,53	
madera	\$ 467.917,27			\$ 497.489,64			\$ 528.930,98		\$ 562.359,42		\$ 597.900,53		\$ 638.533,33		\$ 689.000,00	
varios	\$ 7.661,87			\$ 8.146,10			\$ 8.660,93		\$ 9.208,30		\$ 9.790,27		\$ 10.382,86		\$ 10.974,27	
COSTO DE VENTA TOTAL			\$ 29.458.603,96			\$ 31.320.387,73			\$ 33.299.836,23			\$ 35.404.385,88			\$ 37.641.943,07	
COSTO DE VENTA LOCAL		\$ 15.946.912,96			\$ 16.954.757,86		\$ 18.026.298,56		\$ 19.165.560,63		\$ 20.376.824,06		\$ 21.641.943,07		\$ 22.974.296,54	
Aglomerado	\$ 4.314.521,13			\$ 4.587.198,87			\$ 4.877.109,84		\$ 5.185.343,18		\$ 5.513.056,87		\$ 5.882.858,46		\$ 6.296.729,54	
fibraplac	\$ 8.336.858,18			\$ 8.863.747,62			\$ 9.423.936,47		\$ 10.019.529,25		\$ 10.652.763,50		\$ 11.335.437,82		\$ 12.067.900,53	
madera	\$ 2.959.623,45			\$ 3.146.671,65			\$ 3.345.541,30		\$ 3.556.979,51		\$ 3.781.780,61		\$ 4.029.223,08		\$ 4.296.729,54	
varios	\$ 335.910,20			\$ 357.139,73			\$ 379.710,96		\$ 403.708,69		\$ 429.223,08		\$ 459.338,74		\$ 494.858,46	
COSTO DE VENTA DE EXPORTACION		\$ 13.511.690,99			\$ 14.365.629,87		\$ 15.273.537,67		\$ 16.238.825,25		\$ 17.265.119,01		\$ 18.376.824,06		\$ 19.577.987,54	
Aglomerado	\$ 5.680.822,84			\$ 6.039.850,85			\$ 6.421.569,42		\$ 6.827.412,61		\$ 7.258.905,08		\$ 7.720.000,00		\$ 8.220.000,00	
fibraplac	\$ 7.418.262,86			\$ 7.887.097,07			\$ 8.385.561,61		\$ 8.915.529,10		\$ 9.478.990,54		\$ 10.082.858,46		\$ 10.747.900,53	
madera	\$ 411.843,37			\$ 437.871,87			\$ 465.545,37		\$ 494.967,84		\$ 526.249,81		\$ 563.533,33		\$ 602.858,46	
varios	\$ 761,92			\$ 810,08			\$ 861,27		\$ 915,71		\$ 973,58		\$ 1.038,29		\$ 1.107,27	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 15.331.902,83			\$ 16.300.879,09		\$ 17.331.094,65		\$ 18.426.419,83		\$ 19.590.969,57		\$ 20.841.943,07		\$ 22.156.666,60
VENTA LOCAL		\$ 12.347.861,14			\$ 13.128.245,97		\$ 13.957.951,11		\$ 14.840.093,63		\$ 15.777.987,54		\$ 16.741.943,07		\$ 17.741.943,07	
VENTA EXPORTACION		\$ 2.984.041,69			\$ 3.172.633,12		\$ 3.373.143,54		\$ 3.586.326,21		\$ 3.812.982,03		\$ 4.078.987,54		\$ 4.354.943,07	
GASTOS GENERALES			-\$ 5.192.346,92			-\$ 5.450.503,24		-\$ 5.794.975,05		-\$ 6.161.217,47		-\$ 6.550.606,42		-\$ 6.950.606,42		-\$ 7.382.606,42
GASTO DE VENTA LOCAL		-\$ 831.587,30		-\$ 884.143,62		-\$ 940.021,50		-\$ 999.430,85		-\$ 1.062.594,88		-\$ 1.131.587,30		-\$ 1.204.296,54		-\$ 1.282.858,46
Inversion plan de marketing		-\$ 167.465,44		-\$ 108.049,26		-\$ 114.877,97		-\$ 122.138,26		-\$ 129.857,39		-\$ 138.858,46		-\$ 148.858,46		-\$ 159.333,33
Gasto exportaciones		-\$ 1.559.515,65		-\$ 1.658.077,04		-\$ 1.762.867,51		-\$ 1.874.280,74		-\$ 1.992.735,28		-\$ 2.127.987,54		-\$ 2.279.223,08		-\$ 2.447.900,53
Gastos administrativos		-1152199,335		-1225018,333		-1302439,492		-1384753,668		-1472270,1		-1569.333,333		-1674.296,54		-1790.000,00
gastos financieros		-1024272,956		-1089007,007		-1157832,249		-1231007,248		-1308806,906		-1400.000,000		-1500.000,000		-1610.000,000
otros ingresos y egresos		-41754,18952		-44393,05429		-47198,69532		-50181,65287		-53353,13333		-56900,00000		-60800,00000		-65000,00000
expansión forestal		-415552,0428		-441814,9319		-469737,6356		-499425,0542		-530988,7176		-569000,0000		-608000,0000		-650000,0000
RESULTADO ANTES DE PART. / IMP.		1,05	\$ 10.139.555,92		\$ 10.850.375,85		11536119,6		12265202,36		13040363,15		13900000,00		14800000,00	
PARTICIPACIÓN 15%			\$ 1.520.933,39		\$ 1.627.556,38		\$ 1.730.417,94		\$ 1.839.780,35		\$ 1.956.054,47		\$ 2.082.858,46		\$ 2.220.000,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 8.618.622,53		\$ 9.222.819,47		\$ 9.805.701,66		\$ 10.425.422,01		\$ 11.084.308,68		\$ 11.777.987,54		\$ 12.500.000,00	
IMPUESTO A LA RENTA 25%			\$ 2.154.655,63		\$ 2.305.704,87		\$ 2.451.425,42		\$ 2.606.355,50		\$ 2.771.077,17		\$ 2.950.000,00		\$ 3.142.858,46	
UTILIDAD NETA			\$ 6.463.966,90		\$ 6.917.114,60		\$ 7.354.276,25		\$ 7.819.066,51		\$ 8.313.231,51		\$ 8.827.987,54		\$ 9.400.000,00	

ELABORADO POR: Diana Andrade Checa

CHECA

Como se demuestra en el cuadro que a continuación se presenta, dentro del escenario pesimista si bien la Tasa Interna de Retorno es positiva, el Valor Actual Neto indica que el proyecto no sería viable pues sería negativo.

En cambio en los escenarios ESPERADO y OPTIMISTA, tanto el TIR como el VAN revelan la viabilidad del proyecto.

	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
TIR	7%	31%	60%
VAN	\$ (54.241,93)	S/. 242.277,77	S/. 674.633,71
C/B	1,33	1,49	1,71

Cabe anotar como ya se mencionó que debido a que el proyecto pretende posicionar la nueva imagen de la empresa y no el incremento en su producción y ventas, para el análisis se consideró exclusivamente como flujos, los incrementos que presentarían las utilidades de la empresa año a año si se aplicaría el proyecto

CAPÍTULO VII

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.4 CONCLUSIONES

- Con la aplicación de la metodología y análisis FODA, se realizó el diagnóstico situacional de la entidad, lo que permitió detectar aquellas debilidades y amenazas que afectan a la institución, o limitan el desarrollo normal de la organización, las oportunidades y fortalezas son la base fundamental para el crecimiento sostenido en el tiempo de la misma; la utilización de esta técnica permitirá plantear estrategias para contrarrestar las amenazas y debilidades y a su vez aprovechar las oportunidades y fortalezas, de tal forma lograr el mejoramiento continuo y fortalecimiento de la organización.
- ACOSA ha sembrado 14.000.000 de árboles y en la actualidad anualmente más de un millón seiscientos mil árboles de pino en tierras propias y de terceros. Esto no solo garantiza la provisión de madera futura para los procesos industriales actuales; también garantiza la suficiente cantidad de madera para el crecimiento industrial que el mercado solicita.
- El ingreso del MDP (Medium Density Particle Board) que es un producto intermedio entre el aglomerado y el MDF puede llegar a convertirse en un problema para la empresa si no aprovecha la característica principal de sus productos que es la CALIDAD a fin de seguir manteniendo a sus clientes satisfechos y mejorando el servicio.
- ACOSA es el líder en el mercado con una cuota del 51,4% que le permite tomar decisiones importantes como es el marcar el precio en el mercado.



-
- ACOSA fundamenta su accionar en los sistemas de gestión por procesos, esto ha permitido que la actividad que realiza la empresa así como las funciones que desempeñan los empleados tengan una base firme y no existan problemas como tiempos perdidos, duplicidad de funciones, desperdicios de recursos y otros.
 - ACOSA tiene su proceso de producción totalmente automatizado, además los tableros son sometidos a revisión en los laboratorios de la planta, donde se establece con pruebas específicas que cumplan con las condiciones de calidad y durabilidad establecidas
 - ACOSA tiene como uno de sus principios de su accionar la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la misma va enfocada al Área de Influencia Directa (AID), es decir, al conjunto de zonas geográficas sobre las cuales la actividad industrial y la actividad forestal generan algún nivel de impacto económico, social y ambiental.
 - Actualmente ACOSA mantiene una demanda insatisfecha de 30.231 m³ anual de Aglomerado y MDF, lo cual puede interferir en el desarrollo de la empresa ya que la demanda del mercado sigue subiendo sin embargo la cuota de ACOSA puede verse disminuida si la competencia aplica estrategias competitivas.
 - ACOSA no cuenta con una herramienta de gestión como lo es el PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING, la falta de esta herramienta ha ocasionado complicaciones e incertidumbres al momento de determinar proyectos y tiempos de ejecución impidiendo desarrollar su gestión de acuerdo a los lineamientos institucionales.
 - El VOC (Voice of client) es una herramienta que ha permitido identificar la satisfacción del cliente en relación al producto y servicio que ofrece ACOSA con lo que se ha logrado identificar aquellas áreas donde está fallando.



- El producto es reconocido por los clientes por su calidad pero es necesario que se utilice el color naranja en los cantos para posicionar la imagen corporativa ya que muchos clientes creen que el fabricante de los tableros es EDIMCA, el distribuidor exclusivo de la empresa y no ACOSA.
- Los puntos de comercialización no cuentan con la información necesaria para mantener informado a sus clientes, lo que interfiere al momento de entregar un buen servicio
- Recientemente la empresa cambio su imagen corporativa por ACOSA, por esta razón se debe implementar las estrategias planteadas en esta investigación ya que de esta forma se podrá posicionar la imagen en las mentes de los clientes y se llegará a identificar el producto como Aglomerado o MDF de ACOSA más no de EDIMCA

6.5 RECOMENDACIONES

- Es necesario e imprescindible implantar el plan de marketing en la organización toda vez que representa la mejor alternativa para lograr que las actividades y proyectos de MKT lleguen a cumplirse en el tiempo acordado
- Se sugiere que la difusión del plan estratégico sea responsabilidad de los Directivos de ACOSA quienes en forma continua informarán a todos los niveles jerárquicos inferiores y transversales sobre el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos y determinarán y aplicarán las estrategias necesarias para corregir las desviaciones detectadas.
- La difusión, aplicación y evaluación del plan, deberá estar a cargo del Gerente de Marketing y los Directores de cada una de las áreas,

quienes a través de reuniones con el personal de cada unidad, buscarán el pleno conocimiento y socialización del presente plan, de manera que se llegue a precisar la secuencia lógica de las actividades de cada proyecto como la responsabilidad operativa del personal en cada área integrante de la empresa

- Para lograr una difusión efectiva del plan, se deberá utilizar técnicas apropiadas, que incidan en una comprensión fácil didáctica y técnica por parte de los funcionarios de ACOSA y que éste se ponga en práctica en el menor tiempo posible.
- Evaluar los cambios logrados con la aplicación del plan en forma continua y sistematizada, para identificar problemas en forma oportuna e implementar actualizaciones de manera rápida de acuerdo a las oportunidades que se presenten para la organización.
- ACOSA debe realizar pruebas comparativas del MDP con sus productos a fin de conocer el comportamiento y características técnicas del mismo
- Es necesario que aquellos procesos que se encuentran en etapa de elaboración, cada responsable se encargue de darlos por concluidos en el menor tiempo posible ya que esto puede afectar a los demás procesos que no se podrán realizar de una manera óptima.
- ACOSA debe seguir realizando actividades de carácter benéfico en el área de influencia ya que de esta manera puede aportar al crecimiento social y económico de la sociedad.
- ACOSA debe ampliar sus líneas de producción para poder llegar a satisfacer la demanda insatisfecha y captar una mayor cuota de mercado



-
- La técnica del VOC (Voice of client) deberá efectuarse al menos cada seis meses para poder evaluar de manera oportuna la satisfacción de los clientes.
 - Es necesario que ACOSA entregue a sus puntos de comercialización y venta en forma continua folletos, muestrarios y demás información interna necesaria, para evitar dificultades de carácter explicativo al momento de vender los productos.

7 BIBLIOGRAFÍA

- GxP ACOSA
- Borrador Libro memoria ACOSA S.A.
- ECUADOR FORESTAL
- SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2003
- LOPEZ Alfredo, ¿Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado?, editorial Continental, México 2002
- CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición
- STANTON William, ETZEL Michael y WALTER Bruce, Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill, 13ª Edición
- Czinkota – Kotabe, Administración de Mercadotecnia, Editorial Thomson Learning
- O´GUINN – ALLEN – SEMENIK, Publicidad, Editorial Thomson Learning
- LEIVA ZEA, Francisco, Investigación científica
- Diagnóstico social del área de influencia de ACOSA-Planta industrial y patrimonio foresta
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, 2003
- VOC (Voice of client) 2007
- Biblioteca de consulta Microsoft Encarta 2007
- www.bce.gov.ec
- www.cotopaxi.com.ec
- www.businesscol.com/productos/glosarios/
- www.wikipedia.com
- www.definición.org
- www.aima.org.ec
- www.ecuadorforestal.org