

CAPÍTULO N° 1

1. ANTECEDENTES

La idea de trabajar con la madera y crear una actividad económica que permita el sustento de la familia Granja Tapia, nace en el año de 1995. Esta actividad que motivó con el pasar de los años, a que se adquiriera un terreno y se proceda a la compra de máquinas y se contrate a varios trabajadores para las actividades productivas.

En aquel año se creó la empresa Expoforestal ubicada en la ciudad de Esmeraldas con el propósito de procesar los árboles de los bosques para convertirlos en aserrín y esto se exportaba al Japón para ser convertido en papel. Con esta oportunidad el Sr. Luis Gerardo Granja Campaña proveía de madera a la compañía mencionada dando lugar al nacimiento de manera informal, al negocio familiar motivo de esta tesis.

Dadas las condiciones actuales de la industria maderera, será necesario considerar las restricciones ambientales legales, sociales, económicas así como también un estudio de las limitantes en la actividad operativa tales como productividad, tratamiento de la madera, administración del negocio, gestión de marketing y publicidad, ecología. Todo esto beneficiará para que se tenga una visión estructurada de la actividad empresarial.

Hoy por hoy, el fortalecimiento de las pequeñas y medianas industrias es una de las claves para el desarrollo del país es así que proyectos de inversión que piensen en el largo plazo como estrategia fundamental sirven como base para la generación de empleo y mejora de la calidad de vida de quienes están dedicados a la industria, para este caso la industria forestal resulta muy rentable si es manejada con un criterio empresarial sustentable, competitivo y de marketing, considerando que la imagen de marca y el desarrollo de productos innovadores hacen posible el incremento de ventas y de utilidades.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA Y GIRO DEL NEGOCIO

RESEÑA HISTÓRICA

Cuadro Nº 1.01

En el siguiente cuadro se describe la reseña histórica del aserradero
“LA CASA DE LA MADERA”

1995 Inicio	Se inició con la compra de un terreno y máquina para hacer duelas
2001 Adquiere nueva maquinaria	Fabricación de todo tipo de muebles, puertas, ventanas, tiras, tablón, entre otros.
2003 Se compra dos vehículos	Adquisición de un camión y una camioneta para transportar la madera y entregar los pedidos.
2005 Incremento en ventas	Se incrementó la cartera de clientes y el portafolio de productos
2006 Diseño y construyó	Se construyó una casa con madera la misma que sirvió de modelo para promocionar y comercializar la construcción y materiales para casas de madera, lo que ocasionó un incremento notable en las ventas
2009 Ventas	Compra de bosques, procesos de producción de vigas, tablones, duelas, costaneras, puertas, ventanas y pisos para diferentes segmentos.

Sírvase ver el anexo 1.

Fuente : “LA CASA DE LA MADERA”
Elaborado por : Autora

GIRO DEL NEGOCIO

El aserradero “LA CASA DE LA MADERA”, se encuentra localizado en la ciudad de Latacunga provincia del Cotopaxi, en la vía a Pujilí Km. 4 en el sector de los Hornos, alejado de la ciudad de Latacunga en la cuál se realiza la venta de todo tipo de madera, su teléfono es 095 493-299 y su dirección electrónica es lacasadelamadera@live.com.

Sírvase ver anexo 2

El aserradero posee seiscientos metros cuadrados (600m²) de terreno y cuenta con las siguientes máquinas:

- Máquina de sierra
- Máquina torneadora
- Máquina caladora
- Máquina taladora
- Máquina canteadora
- Tupí de banco
- Compresores y
- Motosierras

Sírvase ver anexo 3

Labora actualmente con cuatro trabajadores que se los contrata por obra o por semana, esto dependerá del tipo de contrato que se genere en el aserradero, cuenta con clientes de Latacunga, Pujilí, Quito, Ambato y lugares aledaños a la provincia; brinda servicio a 40 personas y factura algo más de 6.600 dólares norteamericanos mensuales. Debido a la ubicación del terreno la madera se encuentra a la vista de los clientes y esto hace que se interesen y se acerquen adquirir; depende del tipo de pedido que deseen si es por la compra de tablonés, vigas, tiras, duelas es de contado y si el cliente requiere de un pedido de pisos, muebles o puertas deberá cancelar el 50% y el otro 50% a la entrega total del pedido; o también se otorga crédito con un cheque de garantía o en efectivo

dependiendo de la compra que el cliente haya realizado. Se realizan proformas cuando es para empresas o instituciones y de manera verbal cuando el cliente visita el aserradero y requiere saber el costo por algún producto.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad la industria de la madera tiene un gran nivel de atractividad por cuanto la construcción y utilización de madera como principal insumo, la fabricación de muebles, la decoración con madera, y los múltiples usos que se le puede dar a la misma, son actividades que no pierden vigencia. Sin embargo, “LA CASA DE LA MADERA” tiene el problema que no ha alcanzado un nivel de ventas que permita el sostenimiento del negocio y genere mayor rentabilidad para sus dueños, esto a la vez ha llevado a que no se posicione al aserradero de forma efectiva en el mercado.

La calidad debe ser partícipe de los procesos productivos, es así que se definirán estrategias y objetivos que coadyuven a que el negocio entregue productos acorde a las exigencias del mercado local y de las necesidades de los usuarios, lo cual sin lugar a dudas generará un importante incremento en el nivel de ventas y por ende las utilidades mejorarán para el bienestar de los accionistas.

Las herramientas de marketing constituyen un referente para lograr un efectivo posicionamiento en el mercado, es así que el aprovechamiento de la madera y sus múltiples aplicaciones es una gran oportunidad para ampliar la capacidad de comercialización dentro de esta industria competitiva.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de marketing para posicionar en el mercado local los productos y subproductos del aserradero “La casa de la madera” que permita incrementar el nivel de ventas y satisfacer a los clientes actuales y futuros.

1.4.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de diagnóstico de la situación actual del negocio en sus aspectos interno y externo.
- Investigar a la población objetivo con sus características a fin de conocer sus actuales necesidades.
- Definir un escenario estratégico para el largo plazo en donde se definan objetivos, políticas, estrategias del negocio.
- Diseñar un plan operativo donde se definan las actividades a ser desarrolladas en el corto plazo.
- Plantear las conclusiones y recomendaciones surgidas de todo el proceso de investigación y análisis.

1.5.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Para la empresa es importante conocer el entorno competitivo en el cual se enfrenta esta industria, exige que se trabaje con criterios de calidad, estrategias de mercadeo, responsabilidad con el medio ambiente y un conjunto de actividades que conlleven a la presentación de un escenario estratégico para los próximos cinco años, en donde la empresa presente su portafolio de productos con una visión integrada de posicionamiento que ayude a fidelizar a los clientes, crear una marca competitiva y genere rentabilidad que justifique la inversión.

Este trabajo de investigación es importante por cuanto, se ve la necesidad de que a través de un plan de marketing se diseñen estrategias que permitan generar utilidades y a la vez lograr satisfacer las necesidades de los clientes mediante la mejora de su gestión empresarial.

Conocer el mercado de la madera, su comportamiento, competidores, restricciones a nivel gubernamental, definiciones de las instituciones reguladoras

ayudará a plantear un diagnóstico situacional para conocer las condiciones en las que se desarrolla el giro del negocio actualmente, todo esto permitirá el diseño de estrategias que posicionen a la empresa en el largo plazo.

Todo esto constituye una oportunidad para aplicar los conocimientos que se han adquirido durante los diez semestres de carrera de Ingeniería en Mercadotecnia en la Facultad de Ciencias Administrativas, y así elaborar una propuesta técnica para la puesta en marcha del plan de marketing para dicha actividad económica. Con la seguridad de que la ESPE está entregando al país profesionales íntegros, competentes capaces de defenderse en cualquier ámbito laboral.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

Un nivel de ventas elevado y sostenido se logra con una correcta planificación empresarial en donde se enlazan los objetivos estratégicos del negocio con las acciones de marketing, con esto se alcanza maximizar las utilidades y posicionar a la empresa en el mercado de forma competitiva.

1.6.2 Hipótesis específicas

- Las ventas se elevan debido a la entrega de productos de calidad.
- El estudio de mercado refleja las necesidades actuales y futuras de los clientes.
- El escenario en la industria de la madera se torna atractivo y a la vez complejo por el conjunto de normas relacionadas con la explotación forestal.
- Un plan de marketing ayuda a mantener alineados los objetivos estratégicos con las acciones operativas de mercadeo.

1.7. ALCANCE

Mediante el estudio de las actuales condiciones en las que se desenvuelve el negocio, identificar sus puntos fuertes así como sus principales debilidades permitirán conocer sus oportunidades en el mercado de la madera, para de esta forma desarrollar un plan de marketing que conlleve al incremento de las ventas y de las utilidades a través del posicionamiento del aserradero “Casa de la Madera” así como también la diversificación de la actividad económica del negocio.

Mejorar el sistema de comercialización de los productos existentes, ampliar el portafolio de productos con nuevos productos pero relacionados a fin de diversificar el riesgo de las inversiones, presentar un escenario estratégico para los próximos cinco años donde se planteen estrategias, objetivos y políticas de forma técnica, con el respaldo de un plan operativo de marketing orientado al corto plazo.

El desarrollo de un presupuesto empresarial para la ampliación del giro del negocio y su evaluación financiera del mismo, entregando al final del desarrollo del trabajo a la empresa auspiciante una propuesta de marketing titulada “PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MADERA Y PRODUCTOS ANEXOS DEL ASERRADERO “LA CASA DE LA MADERA” UBICADO EN LA CIUDAD DE LATACUNGA PROVINCIA DEL COTOPAXI”.

1.8. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL

De manera informal y espontánea la “LA CASA DE LA MADERA” mantiene la siguiente filosofía empresarial:

Principios

- **Equidad**
Tener igual trato para todos los empleados
- **Justicia**
Cumpliendo sus obligaciones con los trabajadores y el Estado
- **Puntualidad**
Entregar los trabajos a los clientes de forma efectiva y oportuna
- **Respeto**
Se basa en el manejo adecuado y sustentable de los bosques.
- **Trabajo en Equipo** : Implica coordinación de esfuerzos entre el dueño del negocio y los empleados

Valores

- **Eficiencia**
Optimizar recursos de la industria maderera evitando desperdicios y procurando reducir costos. Empleo de máquinas que ayuden a la optimización de tiempos de producción.
- **Profesionalismo**
Conocimiento sobre la industria maderera formas de explotación y producción, técnica para la entrega oportuna de los productos, tipos de madera y su tratamiento, equipos a ser utilizados, normas de seguridad industrial.
- **Responsabilidad**
Comprometimiento en las funciones actuales que como empresario debe seguir para alcanzar objetivos, reconocimiento personal por muchos aspectos de mejora sean estos técnicos y/o humanos.

Misión

Adquirir bosques en buenas condiciones que permitan obtener madera de buena calidad con el propósito de producir tablones, vigas, alfajías, tiras, puertas, pisos, clósets y comercializarlos a empresas constructoras, para quienes construyen invernaderos, remodelación de casas, panaderías, alfarerías a precios accesibles para el comprador.

Visión

Mejorar la tecnología y la forma de producción actual a través de la adquisición de maquinaria la cual permita iniciar la fabricación de muebles y provisión de grandes cantidades de madera a empresas constructoras.

Objetivos Estratégicos

- Implementar maquinaria con mejor tecnología en un lapso de tres años.
- Realizar la búsqueda de mercados internacionales donde se pueda satisfacer la demanda insatisfecha.
- Presentar la oferta de construcción de casas de madera vista dado al gran incremento de la demanda en la industria de la construcción.

Políticas Empresariales

- Contratar a personal calificado para el desarrollo de los procesos productivos.
- Cumplir con las obligaciones tributarias que conlleva el giro del negocio.
- Contar con al menos una lista de tres proveedores para la adquisición de maquinaria.
- Establecer normas de calidad institucional en concordancia con lo establecido en la ley.
- Se deben respetar las jornadas laborales impuestas por el dueño del negocio.
- La organización y apilaje de la madera debe ser técnica, segura y clasificada.
- Las herramientas una vez utilizadas regresan a la bodega.
- Los trabajadores son responsables del cuidado y mantenimiento de la maquinaria, equipos y herramientas.

Un análisis exhaustivo de la filosofía empresarial actual se realizará en el análisis interno del capítulo II y posteriormente en el capítulo IV, se realizará una propuesta para un nuevo direccionamiento estratégico para el año 2013 de la empresa “LA CASA DE LA MADERA”.

CAPÍTULO N° 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Es un proceso mediante el cual se determina la situación actual y real de una empresa tanto interna como externa, aplicando herramientas de gestión para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Es importante porque permite identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa para diagnosticar la situación actual de la misma.

Las condiciones externas corresponden al conjunto de factores incontrolables que se dan en el mercado y que para la empresa resulta muy complejo el poder influir sobre dichas fuerzas, ya que la economía, la política, la gestión ambiental, la tecnología, los factores sociales, las leyes que rigen en un determinado sistema afectan positiva o negativamente a la organización.

De igual forma los factores internos y microambientales resultan mucho más fáciles de controlar ya que las áreas funcionales de la empresa pueden constituirse en fortalezas o debilidades, sumado al cierto control que se puede tener sobre los proveedores, clientes, competencia y organizaciones.

El correcto establecimiento de las condiciones actuales permitirá desarrollar un escenario estratégico y competitivo que conlleve a la empresa a alcanzar sus metas organizacionales.

2.01 Definición de oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades

Oportunidades

Son condiciones externas a la empresa y que están allí latentes a la espera que la organización las tome y posteriormente pueda aprovechar.

Amenazas

Son los riesgos, las dificultades del entorno externo que constituyen peligro para la organización y que además minimizan la capacidad competitiva del negocio.

Fortalezas

Son aspectos internos positivos que favorecen a la organización. Son generalmente ventajas competitivas, esquemas de precios atractivos, potencial crecimiento de las ventas en el mercado, imagen y reconocimiento de marca, eficiente nivel de productividad, capacitación permanente al personal, clima organizacional efectivo.

Debilidades

Son aspectos internos de la organización y afectan la gestión administrativa financiera y comercial del negocio ya que limitan el desarrollo de la organización tales como: carencia de recursos, tecnología, aspectos negativos de la organización.

2.02 Estructura del Análisis Situacional

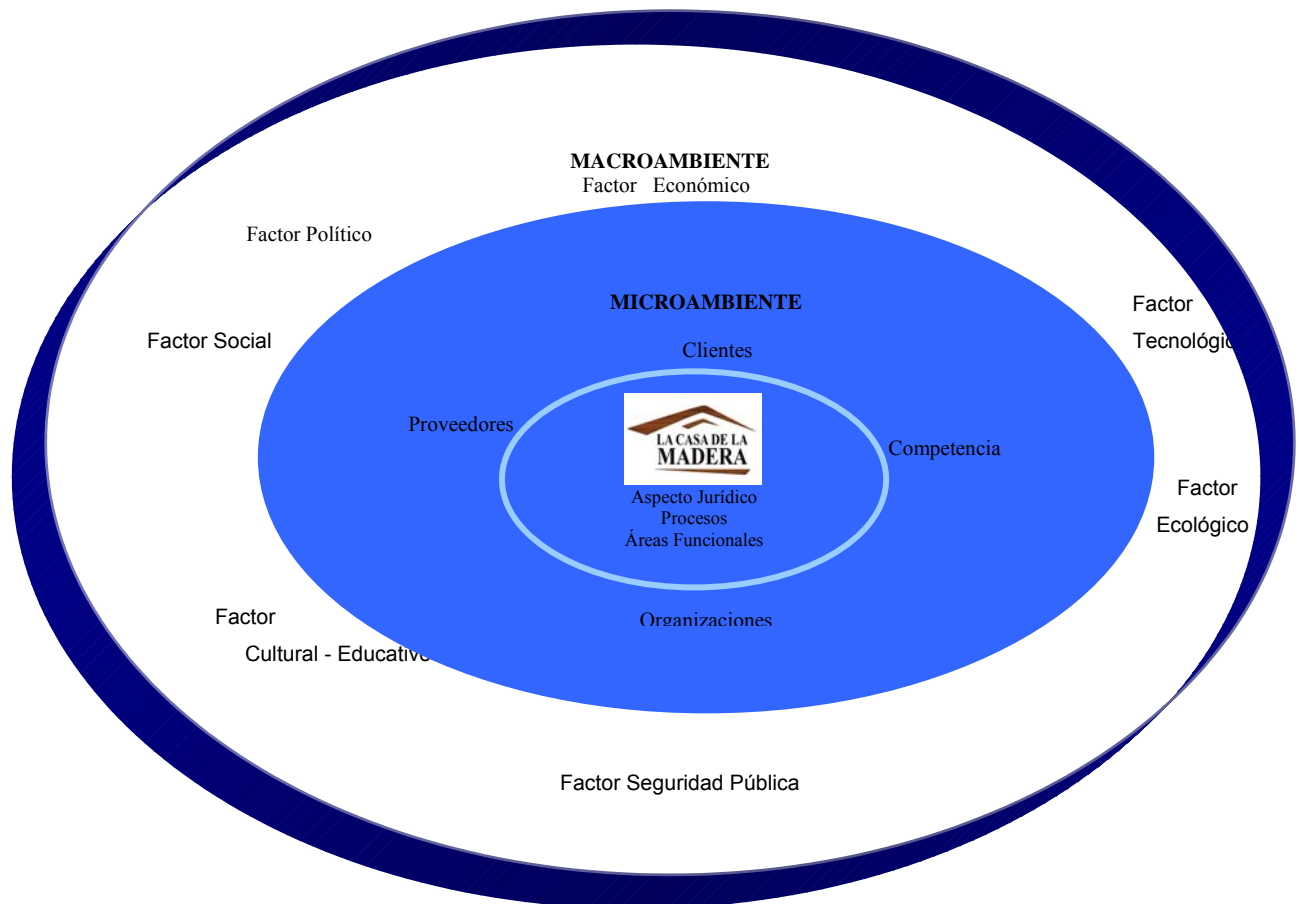
El análisis situacional se compone de las siguientes partes:

- I. Análisis del macroambiente
- II. Análisis del microambiente
- III. Análisis Interno
- IV. Diagnóstico

La estructura y factores del análisis situacional se muestran en el gráfico N° 2.01 y el Cuadro Sinóptico N° 2.01.

Gráfico N° 2.01

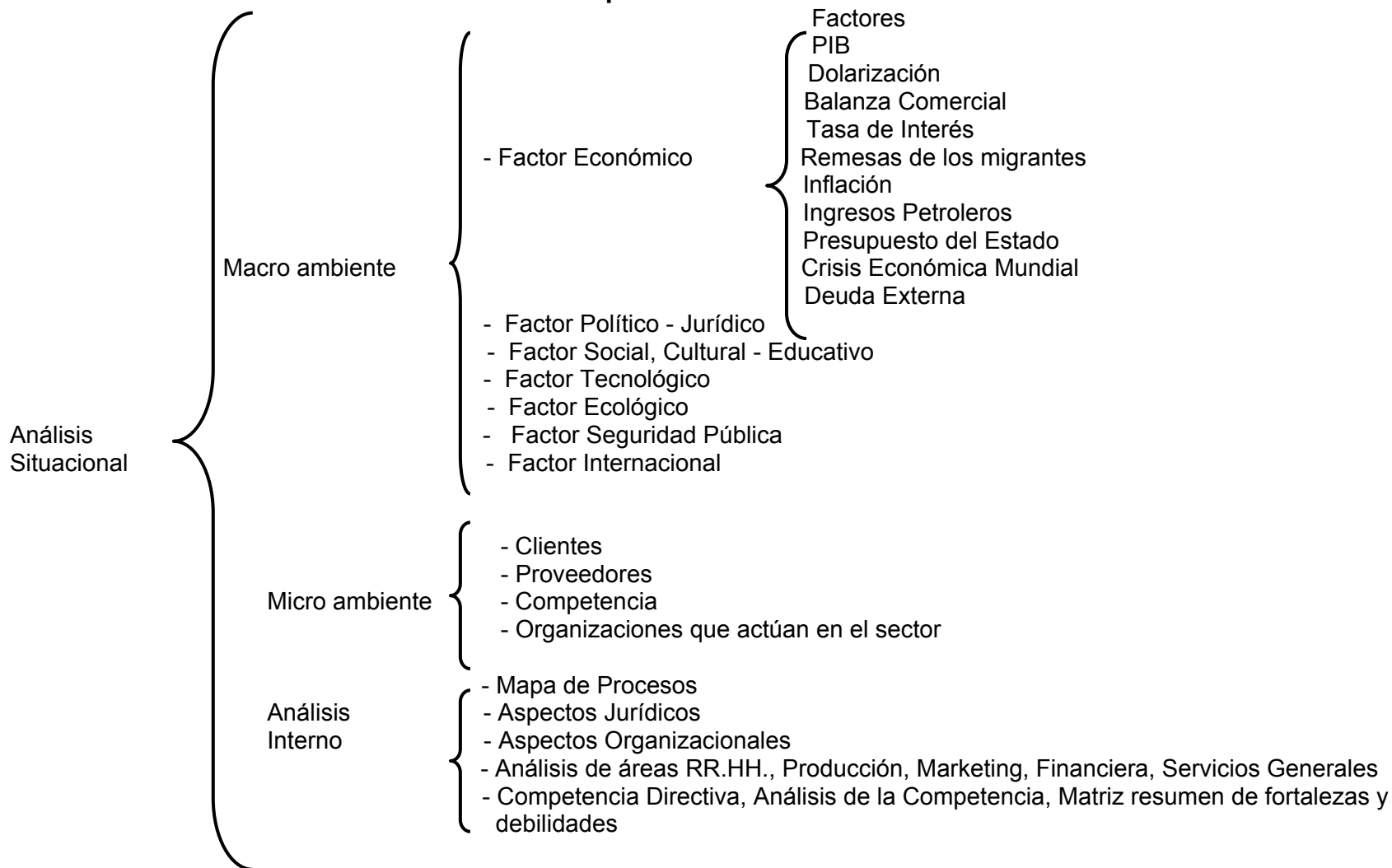
Estructura del Análisis Situacional



Fuente : Orientación Curso Taller de Grado ESPE 2009

Elaborado por : Autora

Cuadro Nº 2.01
Cuadro Sinóptico del Análisis Situacional



2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Es el estudio de las tendencias económicas, sociales culturales, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que influyen en la empresa.

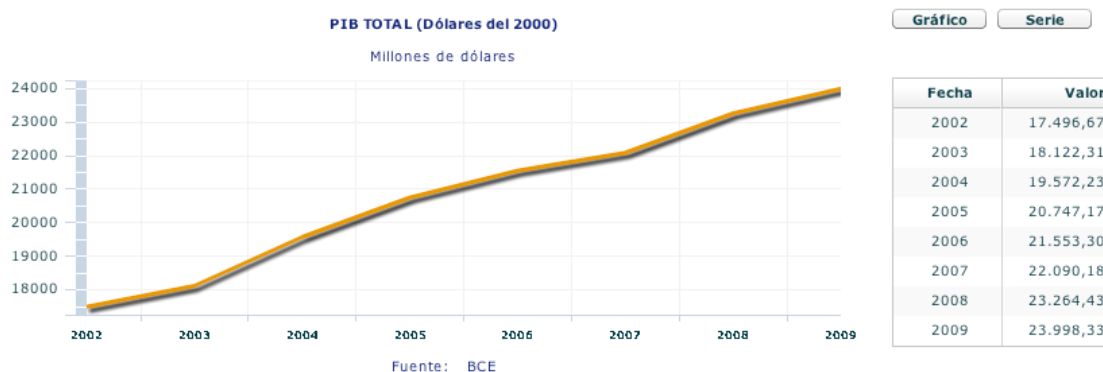
2.1.01. Factor Económico

Se estudiarán los siguientes factores:

- PIB
- Dolarización
- Balanza Comercial
- Tasas de Interés
- Remesas de los migrantes
- Inflación
- Ingresos Petroleros
- Presupuesto General del Estado
- Crisis Económica Mundial
- Deuda Externa

➤ PIB

“Es el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año” ¹



Fuente: INEC (www.inec.gov.ec)

¹ Fundamentos de Economía, IRVIN B. Tucker pág.236

» *Variación en el último año:*

$$\Delta = \frac{23.998,33 - 23.264,43}{23.264,43} \times 100 \% = 3,15\%$$

En enero del 2008 el PIB bordeaba los \$ 23264,43 para enero del 2009 estaba en los \$ 23.998,33 por lo tanto el crecimiento económico y la variación de año a año es del 3.15%

Según los datos se puede notar que constituye una oportunidad de bajo impacto ya que indica que la producción interna se reactivó en más del ciento por ciento lo cual es una oportunidad baja que permitirá que la reactivación económica contribuya al desarrollo de la industria maderera.

➤ **Dolarización**

Es el proceso mediante el cual un país acoge el dólar estadounidense para su utilización en las transacciones económicas, reemplazando a la moneda nacional.

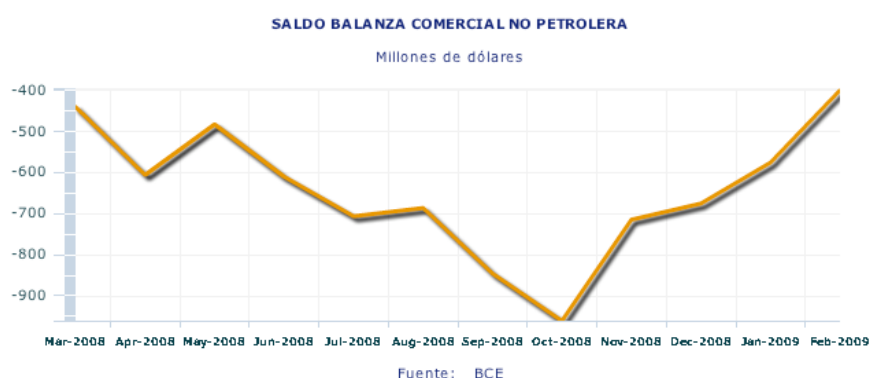
En nuestro país pese a que el dólar tiene presencia alrededor de diez años se aprecia que la volatilidad del dólar sea cada vez más fuerte ya que la economía mundial depende de esta moneda dura para la negociación y el comercio. Hoy por hoy en nuestro país existen 3.000 millones en circulante debido a la crisis mundial y a la caída del crudo. El dólar se encuentra devaluado a pesar de ser una moneda fuerte y este año el poder adquisitivo es del 25% más bajo debido a la turbulencia y crisis mundial.

Dado las condiciones actuales de riesgo de que la dolarización desaparezca del país como esquema monetario, constituye una amenaza de medio impacto que perjudica a todo tipo de inversiones y proyectos generadores de empleo, en tal virtud el apareamiento de una nueva moneda en el Ecuador generaría riesgos en la inversiones, disminución de la productividad y perjudicaría a todo el aparato económico local.

➤ Balanza Comercial

Es una cuenta en la que se registra constantemente las transacciones comerciales de un país y se obtiene de la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones en un periodo determinado, generalmente un año. Cuando las exportaciones son mayores que las importaciones existe superávit; de lo contrario, se presenta un déficit comercial.

Gráfico 2.3. : Balanza Comercial



Fecha	Valor
Mar-2008	-439,00
Apr-2008	-605,17
May-2008	-481,54
Jun-2008	-609,26
Jul-2008	-705,48
Aug-2008	-685,75
Sep-2008	-845,23
Oct-2008	-960,92
Nov-2008	-714,60
Dec-2008	-674,89
Jan-2009	-575,10
Feb-2009	-398,70

Fuente: INEC (www.inec.gov.ec)

En nuestro país se ha caracterizado por tener déficit comercial es debido a que el modelo actual de importaciones no ha sido sustituido por un modelo orientado hacia la exportación de productos o servicios es así que para marzo del 2008 hubo un saldo en la balanza comercial de -439 millones de dólares y para febrero del 2009 un saldo en la balanza comercial de - 398.70 millones de dólares.

» *Variación de marzo del 2008 a febrero de 2009:*

$$\Delta = \frac{-398,70 - (-439,00)}{-439,00} \times 100 \% = -9,18\%$$

Pablo Dávalos, Ex - Subsecretario de Finanzas en el año 2005, considera que las exportaciones se ubicarán cerca de los 10.000 millones en 2009, lo que representa una caída del 30% respecto al 2008, las importaciones subirán a

aproximadamente 18.000 millones (+ 2%) lo cual generará un déficit de 8 mil millones de dólares.

Mientras que el analista Lucio Paredes, calcula que el Ecuador dejará de recibir en el año 2009, 6.000 millones de dólares principalmente por una reducción aproximada de entre el 15 y 30% en las remesas y una reducción del 50% en los ingresos por exportaciones de petróleo, mientras que las exportaciones no petroleras también se presume caerán, debido a la restricción de liquidez de los principales socios comerciales del Ecuador.

Dado que la balanza de pagos refleja el nivel de ingresos que tiene el país en términos de inversiones, producción, capital y relaciones con el exterior, resulta claro que constituye una amenaza de medio impacto que puede afectar a la industria maderera.

➤ Tasa de Interés

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero", es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada.

TASAS BCE			
TASAS BCE	abr-08	mar-08	feb-08
Activa Referencial	10,17%	10,43%	10,50%
Pasiva Referencial	5,96%	5,96%	5,97%
Margen	4,21%	4,47%	4,53%

TASAS BCE			
TASAS BCE	abr-09	mar-09	feb-09
Activa Referencial	9,24%	9,24%	9,21%
Pasiva Referencial	5,35%	5,31%	5,19%
Margen	3,89%	3,93%	4,02%

Fuente: INEC (www.inec.gov.ec)

» Variación tasa de **interés Activa** de abril del 2008 y marzo de 2009:

$$\Delta = \frac{9,24 \% - 10,17 \%}{10,17 \%} \times 100 \% = - 9,14\%$$

» Variación tasa de **interés Pasiva** de abril del 2008 y marzo de 2009:

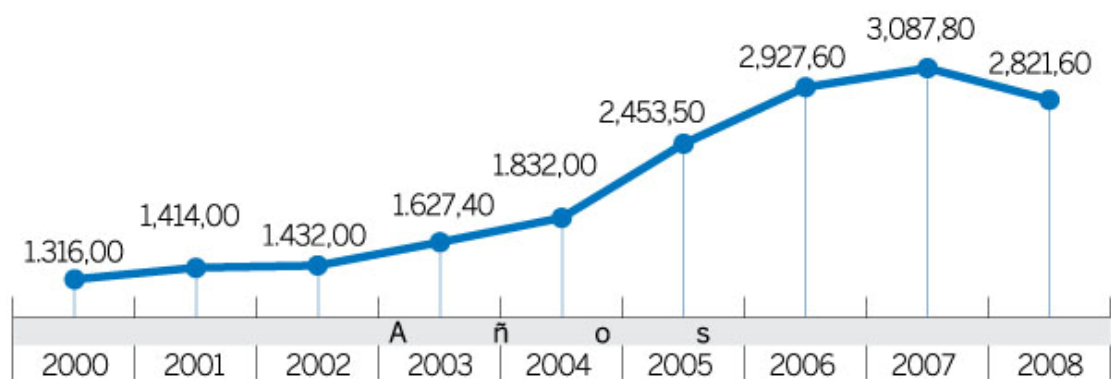
$$\Delta = \frac{5,35 \% - 5,96 \%}{5,96 \%} = - 10,23\%$$

La disminución de la tasa de interés activa constituye una oportunidad de alto impacto por cuanto permite acceder al crédito de una forma mucho más ágil y oportuna, por lo que es importante para los proyectos de inversión.

Además la tasa de interés efectiva máxima para PYMES a abril del 2008 se encontró en el 14,5% según el Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, Bolsa de Valores de Quito y para abril del 2009 la tasa de interés máxima para PYMES está en el 11,83% por lo tanto ha habido una disminución del 22,57%, lo cual favorece al proyecto en términos de inversión.

➤ Remesas de los migrantes

Es el dinero que los emigrantes envían a su país de origen, lo cual en los últimos años ha constituido como una importante fuente de ingresos para la economía ecuatoriana.



Fuente: Banco Central del Ecuador

EL UNIVERSO

» *Variación de 2007 a 2008:*

$$\Delta = \frac{2821,60 - 3087,80}{3087,80} \times 100 \% = - 8,62\%$$

Según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), lo más preocupante fue que debido a la depreciación del dólar frente al euro entre julio y octubre del 2008, las remesas provenientes de Europa en especial España se ven afectadas negativamente. De acuerdo al BID el 45% de las remesas ecuatorianas en los tres primeros trimestres del año pasado procedieron del viejo continente. Debido a esto las remesas al Ecuador se vieron contraídas en 22% en el cuarto trimestre del 2008.

Y en el año comparado con el anterior, las remesas de los migrantes hacia el Ecuador cayeron 8,5%, de 3.085 millones en el 2007 a 2.822 en 2008, por lo que esta disminución conlleva a que los efectos macroeconómicos negativos que se generen para los proyectos de inversión sean grandes ya que el poder adquisitivo que en otros tiempos era más alto hoy es bajo, por lo que se cree conveniente ubicar a este problema como una amenaza de alto impacto.

➤ **Inflación**

“Aumento del nivel general (promedio) de precios de los bienes y servicios de una economía”²

Según el Banco Central del Ecuador la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor IPCU, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a hogares.

» *Variación de 2008 a 2009:*

$$\Delta = \frac{7,44 - 8,18}{8,18} \times 100 \% = - 9,94\%$$

² Tucker Irvin B., Fundamentos de Economía, Edit. Thomson Learning, Madrid España. pág. 282.

La inflación anual a abril del 2008 estaba en el orden del 8,18% mientras que para marzo del 2009 está en el orden del 7,44%, entonces la variación porcentual es del 9,94% menos que el año anterior.

Ha habido una disminución leve de la tasa de inflación. Esto es una oportunidad de bajo impacto para la empresa por cuanto la inflación es un indicador que en realidad no muestra el verdadero poder adquisitivo ni tampoco las restricciones que se dan en cuanto a la compra de productos, a más de ello la inestabilidad económica no ha permitido contar con un dato certero que manifieste a la inflación como un indicador confiable.

➤ Ingresos Petroleros

Constituyen todos los ingresos que por venta del petróleo capta el país y que representan el principal recurso de exportación que tiene actualmente el Ecuador.

El petróleo		
Producción enero-febrero En miles de barriles de crudo		
Sector	2009	2008
Total nacional	29 563	31 170
Petroecuador	16 691	15 973
Compañías	12 872	15 196
El precio del barril en los últimos meses se ha recuperado, superando los USD 40		
Fuente: BCE / EL COMERCIO		

» *Variación de marzo del 2008 a febrero de 2009:*

$$\Delta = \frac{29563 - 31170}{31170} \times 100\% = -5,15\%$$

Esta disminución del -5.15% ha afectado a los ingresos del país, sin embargo es una amenaza de bajo impacto para el negocio por cuanto si bien es cierto, dicha baja en el precio del barril afecta a todo el país la industria maderera tiene un nexo mínimo.

Además es de esperar que los ingresos petroleros se reduzcan a casi la mitad, en comparación con los de 2008, debido a la disminución del precio del petróleo. En

2008 el precio del crudo Oriente llegó a \$83 el barril, el Gobierno expandió su gasto y expandió obligaciones sociales que son imposibles de cumplir con un precio de alrededor de \$35 por barril.

➤ **Presupuesto del Estado**

Es un valor que el Estado administra en términos de ingresos y egresos, y que permite cubrir con obligaciones en las diversas áreas social, económica, política, vial, educacional, municipios, pago de la deuda externa y cuyo valor es sustentado en base a los ingresos petroleros, impuestos, crédito externo, etc.

En vista de que el Estado se encuentra en crisis se ha acudido a un crédito fiscal otorgado por el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), dichos *“recursos permitirán financiar el déficit fiscal para este año. El gobierno estima que será de \$ 1500 millones, aunque no ha dado a conocer el presupuesto de este año.... con esta inyección se busca defender los ingresos de las familias, el empleo, el crédito, los proyectos productivos y la economía”*³

El presupuesto del Estado constituye una amenaza de bajo impacto por cuanto si bien es cierto existe un déficit presupuestario, se están tomando las medidas necesarias para contrarrestar dicho déficit.

➤ **Crisis Económica Mundial**

Comportamiento que se da debido a efectos macroeconómicos donde los esquemas financieros, de inversión, se encuentran en recesión, no permitiendo así un desarrollo sostenido de los indicadores macro y micro de la economía local y mundial.

Actualmente se evidencia en el mundo una recesión económica sin precedentes, esto es debido a la “caída del consumo y a la inversión en EEUU, por esto se espera que el PIB regional se contraiga en un 2% en 2009, para luego tener una modesta recuperación en 2010.”⁴

³ GESTIÓN abril de 2009 # 178 pág.09.

⁴ GESTIÓN abril de 2009 # 178 pág.39.

Al ser un factor económico preponderante que vive el mundo en la actualidad la calificación a dicha variable es de una amenaza de alto impacto por cuanto afecta desde el pequeño negocio hasta las multinacionales.

➤ Deuda Externa

“Las estadísticas de la deuda pública, incluyen los movimientos por concepto de desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros; tanto por acreedor como por deudor. La deuda por acreedor, presenta el movimiento de los préstamos clasificados entre organismos internacionales, gobiernos, bancos proveedores y de financiamiento de Balanza de Pagos; en tanto que la deuda pública por deudor presenta el movimiento de los préstamos del sector público no financiero (SPNF) y sector público financiero.

Por otra parte, las estadísticas de la deuda externa privada corresponden a los préstamos que de conformidad a la legislación vigente, deben ser registrados por ese sector en el Banco Central del Ecuador. La información incluye el movimiento de la deuda (desembolsos, amortizaciones, intereses y otros cargos financieros) tanto por modalidad del préstamo como por plazo (corto y largo plazo). “⁵



» Variación de marzo del 2008 a febrero de 2009:

$$\Delta = \frac{10062,20 - 10392,18}{10392,18} \times 100 \% = - 3,18\%$$

⁵ www.bce.fin.ec

Estas obligaciones que el país tiene con los acreedores ha disminuido en un - 3,18%, y que inició en los años setenta con el boom petrolero, por lo tanto al tratarse de una situación que afecta a toda la sociedad se ha considerado que sería una amenaza de medio impacto ya que el pago de la deuda no permite que el Gobierno invierta en otras áreas provocando así una recesión macro y macroeconómica.

A continuación se puede evidenciar el Cuadro N° 2.01 sobre una matriz resumen del Factor Económico.

Cuadro N° 2.02

Matriz de resumen de Oportunidades y Amenazas del Escenario Económico

ORD.	FACTOR ECONÓMICO	NIVEL DE IMPACTO
OPORTUNIDADES		
1	Crecimiento del PIB	Bajo
2	Reducción de la Tasa de Interés	Bajo
3	Disminución leve de la tasa de inflación	Bajo
AMENAZAS		
1	Posible desaparición de la Dolarización	Medio
2	Déficit en la Balanza Comercial	Medio
3	Disminución de Remesas de los Migrantes	Alto
4	Disminución del precio del petróleo	Bajo
5	Recesión económica Crisis Mundial	Alto
6	Deuda Externa elevada	Medio
7	Presupuesto General del Estado	Bajo

Elaborado por: Autora

2.1.02 Factor Político – Jurídico

Se estudiarán los siguientes factores:

- Desempeño del gobierno
- Proceso electoral y Partidos Políticos
- Poder Judicial

➤ Desempeño del gobierno

Gobierno es el esquema de administración pública que regenta a un país y que define una tendencia administrativa que lo identifica como tal. En términos generales, se puede ver que el gobierno ha tenido cierto nivel de aceptación popular por cuanto la receptividad a lo largo del país ha demostrado la popularidad del mismo.

Con una serie de políticas orientadas hacia el denominado “Siglo XXI” en donde se han dado luchas en contra de las oligarquías de siempre, con un cierto nivel de mano dura y de búsqueda del apoyo de la sociedad el actual gobierno se ha mantenido en sus dos años de gestión, lo cual constituye una oportunidad de bajo impacto por cuanto genera un cierto nivel de estabilidad macroeconómica.

➤ Proceso Electoral y Partidos Políticos

Se puede apreciar que en Ecuador existen varios partidos políticos que presentan ciertas tendencias sean estas socialistas, demócratas, social demócratas, de derecha, de izquierda, de centro izquierda, etc., lo cual ha repercutido a que existan innumerables partidos y un sinnúmero de candidatos, y propuestas, confundiendo en muchos de los casos a la sociedad en razón de escasez de sus argumentos ideológicos y filosofías de trabajo.

Actualmente se está viviendo la coyuntura de elecciones generales a ser desarrolladas el 26 de abril de 2009 y ciertos sondeos previos dan como virtual ganador al partido de gobierno lo cual representa para el presente proyecto una oportunidad de bajo impacto ya que como se mencionó anteriormente se espera que las condiciones sean favorables en todos los aspectos macro y micro del país, después de elecciones.

➤ **Poder Judicial**

Después de una serie de situaciones dadas en el sistema de justicia ecuatoriano, se ve que no existe un manejo transparente de la justicia dado al excesivo número de leyes que existen en el Ecuador, de igual forma que a la CORTE SUPREMA DE JUSTICIA CSJ se la denomina hoy CORTE NACIONAL DE JUSTICIA DEL ECUADOR, minimizando y restándole poder a esta institución, a más de esto en el Ecuador existe corrupción a todo nivel, sin embargo representa una amenaza de bajo impacto para el presente proyecto.

2.1.03 Factor Social, Cultura y Educativo

Se estudiarán los siguientes factores:

- Nivel de empleo
- Nivel de subempleo
- Nivel de desempleo
- Corrupción
- Idiosincrasia
- Crisis en la educación en los tres niveles educativos

➤ **Nivel de empleo**

Los niveles de empleo se encuentran en el orden del 50% y se han visto disminuidos dada la inestabilidad económica, política en el país por lo cual constituye una oportunidad de bajo impacto para el negocio en la contratación de personal idóneo.

➤ **Nivel de subempleo**

Personas que se dedican a otros tipos de actividades y que no están dedicadas en el trabajo con base a su verdadera formación.

Actualmente el subempleo proyectado para este año se ubica en el orden del 53% lo cual constituye una oportunidad de bajo impacto para el negocio ya que puede generar sus propios ingresos en su actividad laboral.

➤ **Nivel de desempleo**

Porcentaje de personas que no trabajan en relación con la población económicamente activa. En diciembre de 2007 el desempleo alcanzó un 6,34% mientras que para diciembre de 2008 se ubicó en 7,5% dándose un incremento del 18,3%. Actualmente el nivel de desempleo se ha agudizado en el país siendo presentado esto a través del siguiente cuadro:

En porcentaje de la PEA a marzo 2009, según el Diario el Comercio de fecha 27 de abril del 2009.

CIUDAD	PORCENTAJE PEA
GUAYAQUIL	14.00 %
MACHALA	10.90 %
QUITO	7.00 %
CUENCA	4.90 %
AMBATO	4.10 %
A NIVEL NACIONAL	8.60 %

Y el problema se agudiza debido a la crisis económica que vive el Ecuador, por lo que representa una amenaza de bajo impacto para los intereses del proyecto.

➤ **Corrupción**

La corrupción implica actos que van en contra de la moral y la ética; actualmente se vive una crisis de valores, esto ha repercutido a que en el Ecuador se perciba a la corrupción como algo que se encuentra en toda esfera, es así que la corrupción puede ser considerada como una amenaza de alto impacto para todo tipo de negocio.

➤ **Idiosincrasia**

Es la forma de pensamiento que tiene una sociedad o persona lo cual le da poder para tomar ciertas decisiones y actuar de una determinada forma.

Es una oportunidad de bajo impacto debido al nivel de educación en el Ecuador.

➤ **Crisis en la educación en los tres niveles educativos**

La falta de tecnificación y mejoras en las instalaciones educativas a toda esfera sin lugar a dudas que repercute en el nivel académico de los estudiantes, es así que desde las escuelas hasta las universidades se nota que la falta de investigación, hábitos de lectura y el mínimo aporte del país en la educación ha hecho que el bajo rendimiento académico llegue a ser un aspecto generalizado y que implica en el profesionalismo.

Constituye una amenaza de medio impacto por cuanto la falta de personal calificado e idóneo para ocupar los cargos repercute en el rendimiento y productividad del negocio.

2.1.04 Factor Tecnológico

Se estudiarán los siguientes factores:

- Computación e Informática
- Comunicaciones
- Tecnologías específicas para la empresa

➤ **Computación e Informática**

Computación se refiere a la parte física es decir el hardware que recibe órdenes y soluciones mediante una máquina que maneja lenguajes de programación automatizando las tareas, generando datos concretos de forma ordenada y la *informática* se enfoca al estudio de las necesidades de la información como las de los mecanismos, sistemas necesarios para producirla y aplicarla. Son de gran importancia debido a que permiten estar al tanto del avance y desarrollo tecnológico mundial en la industria, información que en algún momento permitirá poder adaptar esas tecnologías a la empresa.

Es una oportunidad de medio impacto ya que permite llevar un registro y control de las actividades contables del negocio.

➤ **Comunicaciones**

Existen varias formas de comunicación pero la más concurrida es la red de redes que es el Internet, ya que permite mantener una comunicación en cualquier parte del mundo y a cualquier momento mediante la conexión entre computadoras.

Es una oportunidad de medio impacto ya que permite estar al tanto de cómo se encuentra la industria maderera a nivel mundial en cuanto a precios, calidad, seguridad, logística, clientes, tiempo de entrega.

➤ **Tecnologías específicas para la empresa**

Es la mezcla de equipos y tecnologías, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales. Permite tener una mejor producción, en algunos casos puede abaratar los costos, pero también trae como consecuencias: contaminación, despido masivos de obreros, costo social alto.

La aplicación de tecnologías es una oportunidad de medio impacto porque ayudará a mejorar el incremento de producción de mejor calidad, productos garantizados, mejora en la satisfacción de necesidades del mercado insatisfecho, eficiencia y productividad con la aplicación de máquinas relacionadas con la industria de la madera, generando así un incremento en los ingresos de la empresa.

2.1.05 Factor Ecológico

Se estudiarán los siguientes factores:

- Ley del medio ambiente
- Ordenanzas municipales
- Contaminación del Medio Ambiente
- Desastres naturales

➤ **Ley del medio ambiente**

Existe un conjunto de leyes y normas que se presentan a continuación. Son consideradas principales por el Ministerio del Ambiente y que tratan sobre el tema ambiental en general y sobre el Forestal y de Áreas Naturales en particular:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre
- Normativa para el Manejo Forestal Sustentable para el Aprovechamiento de Madera en Bosque Húmedo y Plantaciones Forestales.
- Protección, conservación y control de bosques naturales y manglares

Mediante esta Ley se establece el Sistema de Descentralización de Gestión Ambiental como un mecanismo de coordinación transectorial, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales.

El marco legal existente para protección del medio ambiente es una oportunidad de alto impacto por cuanto constituye un conjunto de normas que regulan la actividad forestal y la explotación de madera en el país permitiendo de esta forma contar con políticas que protegen y regulan a esta industria.

➤ **Ordenanzas relacionadas con la preservación ambiental del Honorable Municipio de Latacunga**

La principal ordenanza es:

"ORDENANZA PARA LA PREVENCIÓN Y CONTROL DE LA CONTAMINACIÓN POR DESECHOS INDUSTRIALES, AGROINDUSTRIALES, DE SERVICIOS Y OTROS DE CARÁCTER TÓXICO Y PELIGROSO GENERADOS POR FUENTES FIJAS DEL CANTÓN LATACUNGA".

De acuerdo al “Artículo 12. DEL CERTIFICADO DE REGISTRO Y PERMISO AMBIENTAL”.- Todo sujeto de control deberá obtener el certificado de registro ambiental que otorga la autoridad ambiental, como requisito indispensable para poder funcionar legalmente. El certificado de registro ambiental, es una especie valorada que se obtiene al momento en que el establecimiento se registra ante dicha autoridad. Una vez demostrado su cumplimiento de los niveles máximos permisibles de contaminación, a través del informe técnico demostrativo. El permiso ambiental será actualizado cada año.

En vista de las ordenanzas mencionadas se puede identificar que el manejo ambiental es una oportunidad de alto impacto.

➤ **Contaminación del medio ambiente**

Es un problema a nivel mundial debido a los incrementos desmedidos de la producción y el consumismo que se ha generado por los intereses capitalistas de las grandes industrias y los nuevos estilos de consumo.

Existen actualmente esfuerzos a nivel global por mitigar el impacto ambiental que se ha dado en los ríos, en los bosques, en los mares, en el ambiente, todo esto en base a los sistemas de gestión ambiental ISO 14001, los Objetivos del Plan Ambiental Ecuatoriano que busca formular e implantar un proceso permanente de planificación para la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.

“El proceso de planificación para la gestión ambiental tiende a impulsar el cambio de actitudes a todo nivel, orientar la actuación de las agencias gubernamentales, sector privado, organismo de la sociedad civil y ONG’S, y promover la gestión ambiental a nivel nacional, regional y seccional”.⁶

Esto constituye una oportunidad de medio impacto por cuanto la legislación puede regular los mecanismos de explotación forestal, organizando la tala de forma sustentable y emitiendo autorizaciones a los intermediarios industriales de forma organizada.

⁶ Vásquez Víctor Hugo, Organización Aplicada, Pág. 484, 2007, 3ra. Edición.

➤ **Desastres naturales**

Son fenómenos que genera la naturaleza tales como terremotos, inundaciones, deslizamientos de tierra, contaminación ambiental y otros.

Los desastres naturales debido a los defectos se agravan cuando hay una mala planificación en la construcción y asentamientos humanos, la falta de medidas de seguridad, planes de emergencia y sistemas de alerta provocados por el hombre.

Es una amenaza de medio impacto debido a la pérdida de materia prima a gran escala generando disminución en la producción y por ende se presentará un decrecimiento en las ventas.

2.1.06 Factor Seguridad Pública

Se estudiarán los siguientes factores

- Auge delincuencia
- Plan Colombia
- Narcotráfico

➤ **Auge delincuencia**

Es una conducta, acción u omisión tipificada y penada por la ley a los individuos que infringen en delitos como robo, homicidio, entre otros. En materia de seguridad pública se ha podido notar que el auge delincuencia sigue en aumento en todo el país dado a que la falta de empleo, los problemas sociales, el poco nivel de capacitación son causas por las que se incrementan los robos, generando así inseguridad en la ciudadanía. Por todo esto se califica a la seguridad pública como una amenaza de medio impacto para el proyecto de la madera ya que el riesgo de sufrir algún tipo de ataque delincuencia siempre estará latente.

➤ **Plan Colombia**

Es un proyecto internacional constituido entre los gobiernos de Colombia y Estados Unidos con el propósito de disminuir el tráfico de estupefacientes y solucionar el actual conflicto armado que se vive en la nación suramericana. Estas restricciones y políticas internacionales afectan a todos los países de la región por lo cual se ha considerado que es una amenaza de bajo impacto.

➤ **Narcotráfico**

Industria ilegal a nivel mundial que consiste en el cultivo, manufactura, distribución y venta de drogas ilegales. Por lo que no incide directamente con la industria de la madera se considera una amenaza de bajo impacto.

2.1.07 Factor Internacional

El Ecuador a nivel mundial es visto como un país con inestabilidad política, con un alto nivel de corrupción en el cual no se puede invertir con seguridad, lo que genera un decrecimiento en la producción e ingreso de dólares al país, constituyéndose así una amenaza de medio impacto que afecta a la inversión y producción en el país.

2.1.02. Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas

A continuación se detalla en el cuadro N° 2.02 una Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente, del aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

**Cuadro N° 2.03
Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas del Macroambiente**

ORD.	OPORTUNIDADES	NIVEL DE IMPACTO
FACTOR POLITICO – JURIDICO		
1	Aceptable desempeño del Gobierno	Bajo
2	Proceso electoral y Partidos Políticos conflictivos	Bajo
FACTOR SOCIAL, CULTURA Y EDUCACIONAL		
1	Bajo nivel de empleo	Bajo
2	Bajo Nivel de subempleo	Bajo
3	Idiosincrasia compleja	Bajo
FACTOR TECNOLOGICO		
1	Cambios rápidos de la Computación e Informática	Medio
2	Comunicaciones aceleradas y eficientes	Medio
3	El avance Tecnologías Específicas para la empresa en continua mejora	Medio
FACTOR ECOLOGICO		
1	Ley del medio ambiente que regula el ecosistema	Alto
2	Ordenanzas municipales transparentes	Alto
ORD.	AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO
FACTOR ECONÓMICO		
1	Factor Económico en recesión e incierto	Alto
FACTOR POLITICO – JURIDICO		
1	Poder Judicial	Bajo
FACTOR SOCIAL, CULTURA Y EDUCACIONAL		
1	Alto Nivel de desempleo	Bajo
2	Corrupción generalizada	Alto
4	Crisis en la educación en los tres niveles educativos	Medio
FACTOR ECOLOGICO		
1	Contaminación del medio ambiente	Medio
2	Amenaza de Desastres Naturales	Medio
FACTOR DE SEGURIDAD PÚBLICA		
1	Auge Delincuencial en ascenso	Medio
2	Plan Colombia (Guerrilla) complejo	Bajo
3	Narcotráfico en aumento y sin controles	Bajo
FACTOR INTERNACIONAL		
1	Imagen Internacional disminuida	Medio

Elaborado por: Autora

2.1.03. Diagnóstico de la organización en relación al macro ambiente

Dadas las condiciones actuales complejas que se presentan en los aspectos económicos, sociales, políticos, ambientales, legales, tecnológicos, resulta incierta la situación actual para los proyectos de inversión ya que económicamente hablando las tasas de interés que no facilitan el acceso al crédito, una balanza de pagos deficitaria, tasas de inflación y desempleo altas conllevan a que la empresa tenga que enfrentar estos riesgos y amenazas de una forma estratégica, desde el punto de vista social, el cambio de actitudes y el nivel complejo de comportamiento de compra de los usuarios hace que se deba desarrollar un profundo análisis socioeconómico y cultural, desde el punto de vista político, las jornadas electorales estuvieron marcadas por los reclamos de quienes aducían que el triunfo era de ellos, perjudicando así al país dado que la imagen y credibilidad del Estado viene dado por la estabilidad que mucha falta le hace al país.

Tecnológicamente hablando este factor contribuye a que la organización se enfrenta a los desafíos de la nueva forma de producir bienes y de optimizar recursos, la tecnología puede resultar una aliada para la sistematización e industrialización de los procesos que se desarrollan en la empresa, al igual que la implantación de nuevos sistemas informáticos que lleven a la empresa hacia un modelo más tecnificado.

En lo relacionado con la ecología, los organismos de control supervisan la tala de bosques sustentado en leyes, decretos, acuerdos lo cual se puede constituir para la organización como un parámetro a ser tomado en cuenta a fin de no ir en contra de las normas. Desde el punto de vista legal existe en el país un número excesivo de leyes lo cual dificulta y entorpece en muchas ocasiones la gestión empresarial.

2.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El análisis del microambiente abarca el estudio de clientes, proveedores, competencia y previo el análisis, se realizó la caracterización del Portafolio de Productos

2.2.01. Caracterización del Portafolio de Productos del Aserradero “LA CASA DE LA MADERA”

La empresa trabaja con madera de la costa de la sierra y oriente, existen diferencias en cuanto a la naturaleza de la madera, ya que cada una de ellas tiene cualidades que la hacen distintiva una de otras, es así que:

Madera del oriente.- es la más demandada por cuanto la calidad es lo que predomina, es así que es la más indicada para fabricar muebles de sala, comedor, cocina.

Madera de la sierra.- esta madera por sus cualidades de buena calidad es demandada como insumo industrial, aquí están las vigas, costaneras, tablonos, duelas.

Madera de la costa.- se caracteriza porque es más económica y la calidad varía entre la de la sierra y del oriente, es menos resistente y es utilizada para la elaboración de muebles.

Para detalle de las características de la madera sírvase ver el anexo 3.

El Portafolio de productos de la empresa se detalla en los siguientes cuadros N° 2.03, 2.04, 2.05, 2.06 y 2.07.

Cuadro N° 2.04
Portafolio de Productos de Madera proveniente de la Sierra

PRODUCTO	USO	TIPOS DE MADERA DE LA SIERRA	PRECIO
VIGAS 15cm. de ancho x 8 cm. de grosor y de 3m. a 7m. de largo	Se utiliza para realizar las cubiertas de las casas, los establos y para colocar pisos	Eucalipto	\$ 3.00 / m.
COSTANERA O PINGO 3m. a 8m. de largo	Se utiliza para realizar invernaderos y en cubiertas de casas	Eucalipto	0.80 ctv. / m.
MADERA ROLLIZA 2.50 m. de largo	Se utiliza para realizar astillas las mismas que son enviadas Japón	Eucalipto	\$ 15 / m3 en el aserradero y \$23.50 para enviar a Esmeraldas
TIRAS 2.50 m. de largo	Se utiliza para colocar en cubiertas de teja, para banderines en campañas políticas, en los invernaderos.	Eucalipto	\$ 0.30 cada una
DUELAS 15cm. de ancho x 2.50 cm. de grosor x 2.50m. de largo	Se utiliza para realizar entablados, también de este producto se obtienen las tiras y rieles de encofrado	Eucalipto	\$2.00 cada una en seco y \$ 1.40 en fresco.
PUNTALES 2.50 m. de largo	Se utiliza para fundir loza	Eucalipto	\$ 0.80 cada uno
TABLONES DE EUCALIPTO 25cm. de ancho X5cm. de grosor X 2.50m. de largo	Se utiliza para realizar alfajías y para colocar pisos de entablado	Eucalipto	\$7.00 cada uno en seco y \$ 4.50 cada uno en fresco.
TABLONES DE CIPRES Y PINO 25cm. de ancho x 5 cm. de grosor x 2.50m. de largo	Se utiliza para elaborar puertas, ventanas, muebles de Comedor, de sala, bares, closets.	Pino y ciprés	\$7.00.cada uno en seco y \$ 4.00 cada uno en fresco.
ALFAJÍAS 6cm. de ancho x 6cm. de grosor y 2.50cm. de largo	Se utiliza para canecillos de casas, cajones de camiones y durmientes (se coloca bajo el entablado)	Eucalipto	\$2.50 cada una
LEÑA m3 .	Se utiliza para vender a las panaderías, fabricas de ladrillos, paraderos	Eucalipto y capulí	\$ 10.00 / m3 .

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por : Autora

Cuadro N° 2.05
Portafolio de Productos de Madera proveniente de la Costa

PRODUCTO	USO	TIPOS DE MADERA DE LA COSTA	DIFERENCIA	PRECIO
TABLÓN 25cm. de ancho x 5 cm. de grosor x 2.50m. de largo	Se utiliza para elaborar puertas, ventanas, muebles de Comedor, de sala, bares, pisos, barrederos	Seike, laurel, tangaret, canelo, colorado, motilón	Es te tipo de madera es más suave para trabajar y por ser la más conocida en el mercado los clientes compran con mayor frecuencia y confianza	\$7.00. en fresco y \$ 4.00 en seco
VIGAS 15cm. de ancho x 8 cm. de grosor y de 3m. a 7m. de largo	Se utiliza para realizar cubiertas	Colorado	Es menos propensa a que ingrese la polilla, no se abre con facilidad es decir es más resistente	\$ 5.00 cada una

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por: Autora

Los productos se venden bajo los siguientes términos de negociación:

- Productos con materiales de buena calidad y bien elaborados.
- Precios competitivos en el sector.
- Forma de Pago al contado con descuento y crédito para clientes conocidos.
- Garantía de los productos sobre defectos de fabricación.
- Entrega a domicilio con transporte.

Cuadro Nº 2.06
Portafolio de Productos
P U E R T A S

A continuación se detallan los modelos, características y acabados de las puertas que se producen en el aserradero La Casa de la Madera.

MODELOS	CARACTERÍSTICAS	USO	TIPOS DE MADERA	ACABADOS	DIMENSIONES	PRECIO
ALISTONADA	Listones de madera preservada unidos y prensados utilizados como estructura de base, caras de chapa de madera corriente o decorativa.	Exterior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural	alto: 2.05 m. ancho: 0,70 - 0,80 - 0,90 cm.	Depende del modelo y tipo de madera
SÓLIDA	Estructura y paneles de tablón de madera	Interior y Exterior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural o tinte para destacar la belleza de la madera.	alto: 2.05 m.	
EMBUTIDA	Estructura de madera sólida y panel embutido de tablero	Interior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural ó Laca color	alto: 2.05 m. ancho: 0,70 - 0,80 - 0,90 cm.	
RUTEADA	Estructura tipo tambor de listón preservado y caras de Fibraplac-MDF ruteadas de diferentes tomas	Interior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural	Se venden por metros cuadrados y de acuerdo al modelo.	
TAMBORADA	Estructura de listones preservados y caras de tablero triplex corriente decorativo	Interior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural ó Laca color	alto: 2.05 m. ancho: 0,70 - 0,80 - 0,90 cm.	
TAMBORADA PREPENSADA	Estructura de listones preservados y caras con tablero preformado panelado con textura de madera	Interior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca color	alto: 2.05 m. ancho: 0,70 - 0,80 - 0,90 cm.	
FRANCESA	Estructura de tablón de madera y paneles preparados para instalación de vidrio.	Interior	Laurel, ciprés, pino, seike	Laca natural o de color	alto: 2.05 m. ancho: 0,70 - 0,80 - 0,90 cm.	

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por : Autora

Cuadro N° 2.07
Portafolio de Productos
VENTANAS

En el siguiente cuadro se describen los modelos, características, dimensiones de las ventanas que se fabrican en la empresa:

MODELOS	CARACTERÍSTICAS	USO	TIPOS DE MADERA	DIMENSIONES	PRECIO
Batientes o abatibles	Pueden tener una o dos hojas, que se apoyan en los bordes sobre bisagras que les sirven de eje de movimiento. Permiten la apertura hacia el interior (las más comunes), el exterior, o de vaivén (en ambos sentidos). Proveen de un mejor aislamiento y son más fáciles de limpiar.	Exteriores e Interiores	Laurel, ciprés, pino, seike	1.20 x 1.50	Depende del tipo de madera por ejemplo para las que son en madera de seike \$ 150 y laurel y otros \$ 90.00
Correderas	Pueden tener una o dos hojas, que se apoyan en los bordes sobre bisagras que les sirven de eje de movimiento. Permiten la apertura hacia el interior (las más comunes), el exterior, o de vaivén (en ambos sentidos). Proveen de un mejor aislamiento y son más fáciles de limpiar.	Exteriores e Interiores	Laurel, ciprés, pino, seike	1.50 x 1.50	
Basculantes o pivotantes	Son las que se abren en torno a un eje medio situado en el centro de la hoja, de modo que su movimiento es similar al de una báscula. Se emplean generalmente para ventanas pequeñas, porque cuando aumenta el tamaño, tienden a generar problemas en el cierre.	Exteriores e Interiores	Laurel, ciprés, pino, seike	1.20 x 2	
Oscilobatientes	Poseen el eje en uno de los extremos, superior o inferior. Su apertura es limitada.	Interiores	Laurel, ciprés, pino, seike	1.20 x 1	
De guillotina	Son una variante de las correderas, pero en este caso, se desplazan sobre guías verticales, por tanto, la hoja sube o baja. También son de apertura parcial, pues no pueden estar abiertos simultáneamente todos los tramos.	Exteriores e Interiores	Laurel, ciprés, pino, seike	1.50 x 1	
Fija	Es aquella ventana que posee una hoja que no puede moverse. Sirve simplemente para el pasaje de luz y no de aire.	Exteriores	Laurel, ciprés, pino, seike	1x1	

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por : Autora

Cuadro N° 2.08
Portafolio de Productos
PISOS

En el siguiente Cuadro se especifican los modelos y características de los pisos que se fabrican en el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”

MODELOS	CARACTERISTICAS	USO	TIPOS DE MADERA	DIMENSIONES	PRECIO
TIPO ALFOMBRA	Es un modelo elegante y atractivo	Dormitorios, salas	Pino, Colorado	Depende de la necesidad del cliente	Depende del tipo de producto si es en tablón cuesta \$ 65.00 el m2 y si es en media duela y durmientes \$ 30.00el m2
TIPO PLUMA	Es un modelo formal	Oficinas	Pino, Colorado		
LINEAL	Acogedor	Saunas	Pino, Colorado		

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por : Autora

2.2.02. CLIENTES

Los principales clientes del aserradero “LA CASA DE LA MADERA” son los siguientes segmentos:

Segmento de Constructores



Son profesionales de ingeniería, arquitectura o ebanistas que se radican en la zona de Pujilí y los lugares aledaños, los mismos que se dedican a la construcción de edificaciones, paraderos. En el último año los clientes principales fueron el Ing. Fernando Burbano y el Sr. Gonzalo Navas.

En total este segmento compra un monto de \$ 65.000 al año en vigas, puertas, ventanas, la percepción de estos clientes sobre los productos del aserradero “LA CASA DE LA MADERA” son de buena calidad, garantía en caso de error, si el cliente requiere el transporte. Otra ventaja es la forma de pago a crédito hasta seis meses con garantía de cheque o sin cheque, situación que se da por conocerle al cliente. Lo cual constituye una oportunidad de alto impacto.

Segmento de Invernaderos



Son personas dedicadas a la instalación para el cultivo de plantas en la que se consiguen unas condiciones ambientales adecuadas tales como: temperatura, luz, humedad; diferentes de las exteriores y que favorecen el crecimiento vegetal.

Últimamente los principales clientes fueron el Sr. Gonzalo Safig y Sr. Fabián Tutásig. El total de compra de este segmento asciende a \$7.000 al año en madera costanera. La percepción de estos clientes sobre los productos de “LA CASA DE LA MADERA” es muy buena y tiene que ver con: excelente calidad, garantía en caso de error, alta resistencia a los vientos y fácil instalación recomendable para productores que se inician en el cultivo protegido. Otra ventaja es la entrega oportuna del pedido ya que se lo realiza antes de la fecha prevista. Lo cual constituye una oportunidad de medio impacto para la empresa.

Segmento de Artesanos



Son personas dedicadas a realizar artesanías de diferente tipo como se puede observar en las fotografías; comprende básicamente obras y trabajos realizados manualmente y con poca o casi sin intervención de maquinaria, habitualmente son objetos decorativos o de uso común. A pesar de que el principales problemas de la artesanía es la competencia con los productos originarios de procesos industriales de bajo costo, con apariencia similar a los productos artesanos, pero con menor precio y calidad este segmento compra \$ 1.000 al año en madera, la percepción de estos clientes sobre los productos de “LA CASA DE LA MADERA” es que son insumos de excelente calidad, bajo precio, fácil manipulación, permitiéndoles de esta forma realizar el tallado en sus obras de arte, por lo tanto se considera una oportunidad de bajo impacto para la empresa.

A continuación se muestra el Cuadro N° 2.09 sobre la Comparación de Clientes:

Cuadro Nº 2.09
Cuadro Comparativo de Clientes

ORD.	Nómina de Clientes	Ventas Anuales	Porcentaje Relativo	Segmento	Productos	Percepción del Cliente	Clasificación		Nivel de Impacto		
							Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Ing. Fernando Burbano	45.000,00	0,56	Constructoras	Vigas	Buena Calidad Entrega Oportuna	x		x		
2	Sr. Gonzalo Navas	20.000,00	0,25	Constructoras	Puertas, Vigas, Ventanas	Buena Calidad Entrega Oportuna	x		x		
3	Clientes Ocasionales	7.000,00	0,09	Ocasionales	Tiras, tablones, leña, vigas, puertas, ventanas, etc.	Buena Calidad Entrega Oportuna Garantía	x		x		
4	Sr. Gonzalo Safig	6.500,00	0,05	Invernaderos	Madera Costanera	Buena Calidad Entrega Oportuna Garantía Transporte	x		x		
5	Sr. Fabián Tutásig	4.000,00	0,04	Invernaderos	Madera Costanera	Buena Calidad Entrega Oportuna Garantía Transporte	x		x		
6	Sr. Celso Jami	2.500,00	0,01	Ebanistas	Madera rolliza	Buena Calidad Entrega Oportuna	x			x	
		85.000,00	1,00								

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
Elaborado por : Autora

2.2.03. PROVEEDORES



Son las personas encargadas de proporcionar los productos y materia prima necesaria para llevar a cabo la producción de diversos productos en “LA CASA DE LA MADERA”, tales como adquisición de bosques en buen estado, motosierras y sus respectivos repuestos como cadenas y bujías para realizar una eficaz tala de los árboles, combustible como la gasolina, aceite de dos tiempos, aceite quemado y finalmente contratar personas capacitadas a fin de realizar la preparación de la madera con las maquinarias adecuadas para una excelente protección y acabado de la madera, toda esta inversión asciende a un total de \$ 50.500 anuales, la percepción de los proveedores tiene que ver con productos de buena calidad, variedad, seguridad, entrega a tiempo, precios accesibles, facilidad de pago.

Cabe mencionar que los proveedores de madera no necesariamente se encuentran en la provincia del Cotopaxi, ya que la demanda de madera puede ser de otro tipo como es la madera del oriente y de la costa ya que existen proveedores que también entregan madera previo viaje del gerente de La Casa de la Madera para efectos de la negociación.

Por lo tanto, esto genera una oportunidad de medio impacto para la empresa

A continuación se detalla en el cuadro N° 2.09 aspectos sobre los proveedores del Aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

**Cuadro N° 2.10
Cuadro de Proveedores**

Ord.	Proveedor	Monto que Provee Anualmente	Artículo	Desempeño	Percepción	Clasificación		Nivel de Impacto		
						Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Dueños de bosques tanto de la provincia como de la Costa y Oriente.	35.000,00	Bosques	Precio accesible y variedad de materia prima Inexistencia de bosques para explotar en el sector de Pujilí	Buen estado	x		x		
2	Centro Comercial Sanpedro	1.200,00	Repuestos de cadenas y demás máquinas	Facilidad de Pago	Buena Calidad	x			x	
3	Comercial Sánchez	1.000,00	Motosierras	Facilidad de Pago	Calidad	x			x	
4	Gasolinera P&S	3.600,00	Combustible aditivos aceite 2 tiempos y aceite quemado	Ubicación geográfica más accesible	Entrega Oportuna	x			x	
5	Sr. Juan Arteaga	9.600,00	Preparación de madera	Dispone de la maquinaria necesaria	Seguridad y Entrega Oportuna	x			x	

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
Elaborado por : Autora

2.2.04. COMPETENCIA



Competencia Directa

Corresponden a los aserraderos que se encuentran ubicados en el sector de PUJILÍ que son en total tres los cuales constituyen una competencia directa para “La Casa de la Madera”, siendo estos una amenaza de medio impacto.

- *Mueblería Vicente Narváez* con un monto de ventas anuales de \$50.000; los productos con los que compite son las puertas y ventanas, su principal desventaja es la baja cartera de clientes, lo que hace que su participación en el mercado sea del 16% siendo esta la más baja.
- *El Depósito de Madera Corrales* con \$85.000 y el *Aserradero Jorge Tello* \$90.000 en ventas anuales; ambos representan el 58% de la participación en el mercado, los productos con los que compiten son las vigas, costaneras y duelas, sus desventaja es la escasa variedad en tipos de madera.
- Mientras que “LA CASA DE LA MADERA” posee un monto de ventas anuales de \$80.000 obteniendo el 26% en la participación del mercado y su principal ventaja son sus precios accesibles, la forma de pago, instalación y transporte. Generando así una oportunidad de medio impacto.

Competencia Indirecta

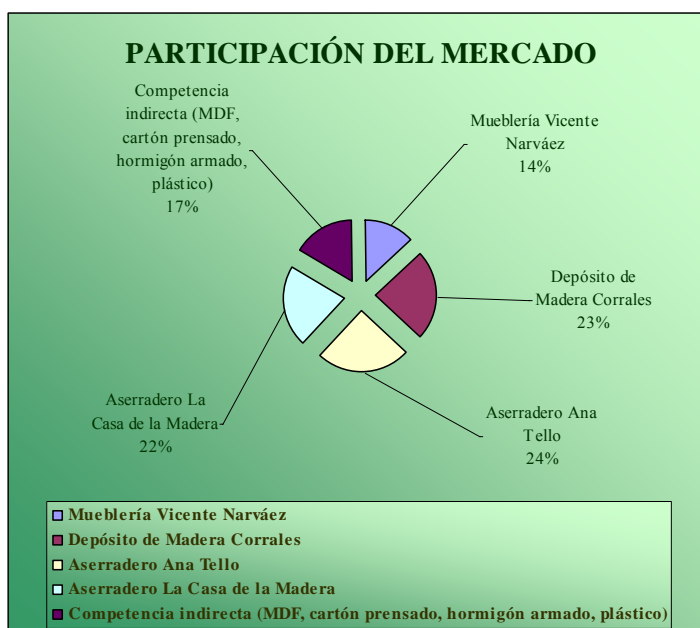
Este factor está dado por las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos sustitutos a la madera tales como MDF, cartón prensado, hormigón armado y que se los puede localizar en toda la provincia y que fundamentalmente son una competencia los que se encuentran en el sector de Pujilí, Latacunga, Ambato, los competidores indirectos constituyen una amenaza de medio impacto. A continuación se detalla en el Cuadro N° 2.10 un Cuadro Comparativo sobre la competencia de “LA CASA DE LA MADERA”; y, en la gráfica N° 2.01 la participación en el mercado de cada uno de los talleres de la competencia del sector de Pujilí.

Cuadro N° 2.11
Cuadro Comparativo de la Competencia

Ord.	Competidor	Ventas Anuales	Participación del Mercado
1	Mueblería Vicente Narváez	50.000,00	0,14
2	Depósito de Madera Corrales	85.000,00	0,23
3	Aserradero Ana Tello	90.000,00	0,25
4	Aserradero La Casa de la Madera	80.000,00	0,22
5	Competencia indirecta (MDF, cartón prensado, hormigón armado, plástico)	61.000,00	0,17
		366.000,00	1,00

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
Elaborado por : Autora

Gráfica N° 2.02
Participación en el Mercado de
“LA CASA DE LA MADERA” en el sector de Pujilí



Las empresas más competitivas cuentan con mayor experiencia por los años en el mercado, por sus productos reconocidos, su calidad aceptable, siendo “La Casa de la Madera” una empresa que también incursiona en el mercado con un nivel de ventas aceptable pero cuya meta es incrementar el volumen de ingresos. Además estas empresas logran sus ventas con ciertas limitaciones tales como la falta de variedad, falta de transporte, etc.

Cuadro N° 2.12
Cuadro Comparativo de la Competencia

Ord.	Competidor	Artículo	Monto de Ventas Anuales	% Participación Mercado	Ventajas	Desventajas	Clasificación		Nivel de Impacto		
							Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Mueblería Vicente Narváez	Puertas, Ventanas	50.000	16%	La cartera de sus clientes es baja, no dispone de variedad de tipo de madera		x		x		
2	Depósito de Madera Corrales	Vigas, Costaneras, Duelas	85.000	28%		Posee variedad de madera, transporte puerta a puerta		x		x	
3	Aserradero Jorge Tello	Vigas, Costaneras, Duelas	90.000	30%		Dispone de variedad de clientes		x	x		
4	La Casa de la Madera	Vigas, Costaneras, Duelas, Puertas, Ventanas, etc.	80.000	26%	Precios accesibles, crédito, transporte, instalación		x			x	

100%

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
Elaborado por : Autora

2.2.05. ORGANIZACIONES QUE ACTÚAN EN EL SECTOR DE LA INDUSTRIA MADERERA

Las Organizaciones que actúan en el sector de Pujilí, para normar, controlar y regular la explotación de la madera, son las siguientes Instituciones Públicas:

- *Ministerio del Ambiente.*- Vela porque se cumpla la Ley de Forestación es decir que se realice una explotación regular de madera y además emite autorizaciones para el talado y transporte de la madera.
- La actividad del aserradero “LA CASA DE LA MADERA” cumple con los requisitos exigidos por el Ministerio del Ambiente por lo cual no tiene problemas con el cliente y esto constituye una oportunidad de alto impacto.
- *Registro de la Propiedad.*- Es el ente encargado de verificar si es o no el dueño del bosque a fin de realizar los respectivos trámites con las escrituras para posteriormente presentar al Ministerio del Ambiente a fin de obtener la autorización y guía de movilización respectivas.

La empresa cumple con los requisitos establecidos por el Registro de la Propiedad por lo tanto no presenta problemas, generando así una oportunidad de alto impacto.

- *Policía Nacional.*- Son quienes controlan y verifican que se cumpla con todos los documentos necesarios para llevar a cabo la tala de los árboles. El aserradero cumple con los mencionados documentos por lo tanto se considera una oportunidad de alto impacto para “LA CASA DE LA MADERA”.

A continuación en el cuadro N° 2.12 se detallan las organizaciones que actúan en el sector de Pujilí.

Cuadro Nº 2.13

Organizaciones encargadas regular, controlar y autorizar los permisos respectivos para realizar la tala de árboles en el sector de Pujilí.

Ord.	Organización	Rol en el Sector	Clasificación		Nivel de Impacto		
			Oportunidad	Amenaza	Alto	Medio	Bajo
1	Ministerio del Ambiente	Autorizar las Guías de movilización para proceder a realizar la talación de árboles a fin de que se pueda transportar la madera hacia su destino.	x		x		
2	Registro de la Propiedad	Verificar si es o no dueño del bosque para lo cual debe realizar el trámite respectivo presentando la copia de las escrituras del terreno, copia de cédula y el contrato de compra-venta de los árboles y posteriormente se presenta en el Ministerio del Ambiente para que autorice y facilite la respectiva Guía de Movilización.	x		x		
3	Policía Nacional	Controlar y verificar que disponga de las guías de movilización; y en caso de no disponer procederán a retirar las motosierras y detención de la madera.	x		x		

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
 Elaborado por : Autora

2.2.06. Análisis de la competitividad del sector mediante las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Para realizar el análisis de la competitividad del sector de la industria maderera a la que pertenece el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter con la siguiente escala de calificaciones:

<u>RIESGO</u>	<u>NIVEL DE ATRACTIVIDAD</u>	<u>ESCALA</u>
Alto	Bajo	Muy atractivo 5
Medio	Medio	Atractivo 3
Bajo	Alto	Poco Atractivo 1
Nulo	Nulo	Sin Atractivo 0

Las cinco fuerzas de Michael Porter son: *Barreras de entrada, competencia, poder de negociación con los clientes, poder de negociación con los proveedores, productos sustitutos*, los cuales después de haber hecho el análisis presentan los siguientes resultados:

Las *barreras de entrada* en esta industria representan un riesgo bajo debido a que las regulaciones no constituyen una amenaza fuerte, además los precios de mercado se mantienen sin darse la práctica del Dumping, el concepto de economías de escala permite en este caso a la empresa “La Casa de la Madera” abaratar sus costos dado los volúmenes de producción, además la lealtad de los clientes ha hecho que esta empresa tenga clientes fijos que generan ingresos para la empresa, por lo tanto es una oportunidad de alto impacto.

En cuanto a la *competencia* se puede afirmar de que el nivel es bajo debido a que no existen muchos competidores de la industria maderera en el sector de Pujilí, el *poder de negociación con los clientes* es medio ya que el precio tiene un beneficio tanto para la empresa así como para el cliente en vista de que los precios son los más acordes a los precios de mercado. Con los *proveedores* el *poder de negociación* es alto por cuanto La Casa de la Madera puede decidir

donde comprar sus insumos a precios por debajo de los ofertados por los clientes. Por lo tanto los tres factores mencionados generan una oportunidad de alto impacto para el aserradero.

El apareamiento de *productos sustitutos* se ha considerado como un riesgo medio ya que el MDF, el hormigón armado, construcciones prefabricadas, cartón prensado, hacen que sea un impacto medio de sustitución de dichos productos por la madera, lo cual genera una amenaza de alto impacto.

A continuación se presenta en el cuadro N° 2.14 un resumen de oportunidades y análisis de la competitividad de “LA CASA DE LA MADERA” mediante las cinco fuerzas de Michael Porter:

A continuación se puede evidenciar en el Cuadro N° 2.13 la matriz resumen de oportunidades mediante las Cinco fuerzas de Michael Porter.

Cuadro N° 2.14
Matriz resumen de oportunidades y análisis de la competitividad del sector mediante las cinco fuerzas de Michael Porter.

	Barreras de entrada	Competencia	Poder de Negociación Clientes	Poder de Negociación Proveedores	Productos Sustitutos	SUB TOTAL	PROMEDIO
ANALISIS	Riesgo bajo	Baja competencia	Medio Poder de negociación	Alto Poder de negociación	Riesgo Medio		
NIVEL DE ATRACTIVO	Muy Atractivo 5	Atractivo 3	Muy Atractivo 5	Muy atractivo 5	Atractivo 3	21 / 5	Muy atractivo 4,2
CLASIFICACION	Nivel de oportunidad alto	Nivel de oportunidad alto	Nivel de oportunidad Alto	Nivel de oportunidad alto	Nivel de Amenaza alto		Nivel de Oportunidad alto

Elaborado por : Autora

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.01. Mapa de Procesos.- A continuación se detalla el Mapa de Procesos de “LA CASA DE LA MADERA”

ORD.	PROCESO	SUBPROCESO
01	Adquisición de Bosques	<i>01.1 Búsqueda</i> <i>01.2 Negociación y compra de bosque</i>
02	Producción: Transformación de la Madera	<i>02.1 Tala de árboles</i> <i>02.2 Retirar la corteza</i> <i>02.3 Transformación de la Madera</i> <i>02.4 Transportación al aserradero o al cliente</i>
03	Almacenamiento de la Madera	<i>03.1 Organización y clasificación de la madera</i> <i>03.02 Colocación en el lugar adecuado para la venta</i>
04	Venta	<i>04.1 Promoción de productos</i> <i>04.2 Contacto con el cliente</i> <i>04.2 Exhibición</i> <i>04.3 Venta</i> <i>04.4 Entrega</i> <i>04.5 Transporte</i>

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por: Autora

El proceso de adquisición de bosques es dificultoso ya que no se encuentra con facilidad la madera apropiada para la tala de árboles lo cual genera una debilidad de medio impacto para la empresa.

El proceso de producción es decir, para la transformación de la madera es más rápido debido a que los empleados una vez que disponen de la materia prima (bosques) son quienes inician la tala, posteriormente retiran las cortezas de los árboles y realizan productos tales como vigas, duelas, o madera rolliza y finalmente transportan al aserradero o directamente al cliente. Por lo tanto genera una fortaleza de alto impacto para la empresa.

El proceso de Almacenamiento de la Madera se refiere a realizar la clasificación y organización de los productos tales como vigas, duelas, tiras, costaneras, leña, alfajías, colocándolos en sitios adecuados a fin de evitar que se destruyan debido a la manipulación de los clientes interesados en adquirirlos, dando así lugar a una fortaleza de alto impacto.

El proceso de Venta trata sobre la promoción y exhibición de los productos de la madera, para posteriormente vender, entregar y transportar los que hayan adquirido los clientes. Por lo tanto genera una fortaleza de medio impacto.

El aserradero no dispone de ningún organigrama sin embargo se presenta a continuación la lista de las personas que laboran en la empresa:

- Gerente Propietario
- Vendedor
- Taladores
- Jornaleros
- Ebanista
- Oficial del Ebanista

Es una debilidad de medio impacto, debido a que no cuenta con personal administrativo que coadyuve al desarrollo del negocio.

2.3.02. Aspecto Jurídico

LA CASA DE LA MADERA es un negocio familiar; por lo que es considerado persona natural, siendo esta una fortaleza de bajo impacto.

2.3.03. Aspectos Organizacionales

Personal que labora en el aserradero

A continuación se detalla el personal que trabajan en “LA CASA DE LA MADERA”

- Un Gerente Propietario
- Un Vendedor
- Dos Taladores
- Tres Jornaleros
- Un Ebanista
- Un Oficial del Ebanista

La empresa ha laborado de esta forma durante muchos años, no cuenta con organigramas que reflejen cuántas personas laboran en la organización, su jerarquía, sus funciones y su responsabilidad.

La empresa tiene una limitada gestión administrativa ya que carece de elementos organizacionales tales como: manuales, planes, organigramas, presupuestos.

El Gerente Propietario se encarga de toda la parte administrativa – financiera. En el área de producción laboran dos taladores y un ebanista, en el área de ventas atiende un vendedor quien se encarga del despacho de la madera y la negociación de futuros contratos, este es un proceso que ha generado estabilidad en el negocio, a pesar de no ser muy eficaz esto hace que se presente una debilidad de bajo impacto.

Manual de Funciones

La empresa no cuenta con un manual de funciones, pero las personas que laboran saben cuáles son sus responsabilidades, las mismas que se detallan a continuación las funciones y actividades de cada puesto. Al no tener un manual de funciones es una debilidad de medio impacto, ya que se dispone del conocimiento para realizar las tareas.

De una entrevista realizada al personal que labora en el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”, se obtuvo las siguientes actividades:

El Gerente Propietario

Es la persona que realiza la orientación, dirección, toma de decisiones y alcance de objetivos además controla y evalúa las actividades que realiza el personal que labora para su empresa, también se encarga de la parte administrativo – financiero, cierre de las negociaciones con los clientes y realiza las adquisiciones con los proveedores que expendan la materia prima efectiva para elaborar productos de alta calidad.

Cómo se toman las decisiones

La toma de decisiones las realiza el gerente, es decir que da lugar al desarrollo del liderazgo autocrático (sólo el gerente tiene la razón), ya que al no disponer de asesoramiento por parte de personal calificado disminuye el mejoramiento de factores tales como: una mayor producción, incremento de rentabilidad, mejora en el posicionamiento de los productos en la mente del consumidor; por lo tanto da lugar a una debilidad de alto impacto para “LA CASA DE LA MADERA”.

Vendedor

Es la persona encargada de la venta de la madera, posee un conocimiento de los productos y precios para explicar con argumentos y responder a cualquier objeción que surja en el proceso de venta, atiende a clientes para realiza negociación para futuros contratos, toma pedidos o devolución.

Taladores:

Son los encargados de cortar y pelar la madera rolliza y costanera, preparar vigas, tablones y duelas de acuerdo a las medidas solicitadas por los clientes.

Jornaleros

Son los ayudantes directos de los taladores, se encargan de sacar la corteza de la madera rolliza y las costaneras y colaborar en todas las actividades que realiza el talador.

Ebanista

Es la persona encargada de construir muebles de madera, operar máquinas, equipos y herramientas, en la ejecución de las diversas operaciones que demanda la construcción del mueble, puertas, ventanas, closets, pisos; además realiza el acabado del producto con procedimientos y técnicas de pintado, laqueado y otros. Selecciona y prepara los materiales También ejecuta el ensamblado, montaje y fijación de las construcciones de madera y realizar el mantenimiento preventivo de máquinas y equipos de producción.

Oficial del Ebanista

Es el ayudante directo del ebanista colaborar en la fabricación de los productos antes mencionados y cumplir las normas o disposiciones de seguridad y calidad de la empresa.

El personal de la empresa está integrado por nueve personas las cuales en la mayoría de las ocasiones son suficientes para el desempeño normal de la empresa, sin embargo existen temporadas que se requiere de más personal. Por lo tanto genera una fortaleza de bajo impacto.

Manual de Puestos

Al no disponer de un manual de puestos se genera una debilidad de medio impacto porque este permitiría obtener la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones que realiza la empresa, incrementaría la productividad de la organización, al disminuir el nivel de desperdicio, las demoras y los errores en la realización de trabajos.

Acelera y facilita la inducción o el entrenamiento del personal de nuevo ingreso o que haya sido promovido.

Manual de procedimientos administrativos

El aserradero al no disponer de un manual de procedimientos administrativos que es un documento significativo ya que describe las actividades que se deben seguir para la realización de las funciones de una empresa; hace que se genere una debilidad de medio impacto, porque influencia moderadamente a la empresa ya que se ha venido laborando con cierto nivel de la experiencia y alcanzando las ventas en base a la capacidad actual de la misma, por lo tanto es una debilidad de medio impacto.

Reglamento interno de trabajo

Al no contar con un reglamento interno, se han establecido políticas que se cumplen de buena forma como es la contratación de personal capacitado para el desarrollo de los procesos productivos; cumplir con las obligaciones tributarias, la organización y apilaje de la madera debe ser técnica, segura y clasificada, las herramientas una vez utilizadas regresan a la bodega, los trabajadores son responsables del cuidado y mantenimiento de la maquinaria, equipos y herramientas. Por lo tanto es una debilidad de medio impacto ya que es importante contar con un reglamento interno que regule y genere políticas de trabajo eficaces.

2.3.04. Análisis del Área de RR.HH.

Para realizar la contratación del personal se realiza un perfil del puesto es decir los requerimientos que deben satisfacer las personas para ocupar una vacante de forma eficiente, luego se aplica una conversación interpersonal a fin de intercambiar información mediante preguntas generales, enfocadas a las funciones que asumirá, desempeño pasado en actividades similares, y una vez que satisfaga los requisitos solicitados y si acepta el entrevistado se procede a coordinar el sueldo y el horario en el que laborará el nuevo empleado.

Es una debilidad de alto impacto ya que al no realizar el proceso completo de contratación de personal como es el reclutamiento, inducción, evaluación del desempeño, capacitación, incentivos y recompensas, valoración del puesto y rol de pagos; hace que no se cuente con el personal especializado en las diferentes áreas a fin de mejorar la producción de la empresa.

En el Cuadro N° 2.14 se puede observar los niveles administrativos versus la formación, del personal que labora en el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”, es así que en el área administrativa se cuenta con un directivo de nivel técnico, en el área operativa cuenta con seis bachilleres, y en el área de ventas con un bachiller lo que indica que el nivel de formación es bueno ya que la mayoría son bachilleres y esto hace que se genere una fortaleza de medio impacto para la empresa.

Cuadro N° 2.15

Cuadro de niveles de administrativos vs. Formación

Nivel	Secundario o Bachiller	Técnico	Subtotal	
Administrativo				
Directivo		1	1	11 %
Operativos	6	1	7	78 %
Ventas	1		1	11 %
Subtotal	7	2	9	
	78%	22%		

Fuente : LA CASA DE LA MADERA

Elaborado por : Autora

Nivel de competencia técnica de profesional del personal

El personal que labora en la empresa ha venido desempeñando sus funciones basado en la práctica diaria, razón por la cual su formación es eminentemente práctica lo cual les faculta para actividades tales como medición, corte, tallado, retiro de corteza, funciones que las cumplen profesionalmente y cuyo nivel de competencia se encuentra categorizada como fortaleza de nivel de impacto medio.

Niveles de remuneraciones frente a la competencia

Las remuneraciones de los trabajadores que laboran en el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”, son acorde a los de la competencia del sector de Pujilí, es así que el talador y ebanista reciben \$ 280 mensuales, los ayudantes \$240 mensuales y el vendedor \$ 180.00 mensuales, lo que generan una fortaleza de medio impacto para la empresa.

¿Cómo se realiza la capacitación?

La empresa en sí, no planifica con anterioridad planes de capacitación para el personal, pero se les da una pequeña charla de cómo debe realizar el manejo de ciertas máquinas, lo que genera una debilidad de alto impacto.

Estimulación del nivel del clima laboral

El contacto con la naturaleza genera paz, estabilidad, serenidad y bienestar al cuerpo, permite obtener el equilibrio interior y también crea equilibrios emocionales en el entorno laboral y profesional. Todos estos factores generan una fortaleza de nivel de impacto alto para la empresa.

El ambiente laboral que dispone “LA CASA DE LA MADERA” es acorde a la actividad a la que se dedica la empresa; razón por la cual es libre de humo, tiene accesibilidad, buena luminosidad, fragancias propias de la naturaleza todo en un ambiente muy natural, y máquinas apropiadas para el desempeño de cada empleado. Por tanto genera una fortaleza de alto impacto.

Es importante mencionar que no se cuenta con los implementos básicos de seguridad tales como extintores, mascarillas, gafas protectoras, guantes, botiquín de primeros auxilios, lo cual por la falta de previsión y conocimiento sobre ciertas normas de seguridad no ha permitido una correcta actualización y modernización del negocio por cuanto es una debilidad de alto impacto.

2.3.05. Análisis del área de producción

El aserradero no cuenta con una planificación establecida previamente, en cambio realiza un esquema dependiendo del tipo de contrato y pedido que se deba entregar, para lo cual dispone al personal los productos que deberán fabricar. También se considera las prioridades competitivas de operación tales como: la minimización del total de los costos de producción, incluye el costo materia prima y materiales y mano de obra, la *calidad* es un constructor multidimensional ya que se debe tener en cuenta que los productos se encuentren sin defectos, sean fiables, vayan acorde a las características especificadas por el cliente, es decir que cumpla con una serie de estándares previamente fijados en la etapa del diseño, la *entrega* se refiere a la logística del producto en el momento establecido y en el sitio acordado, para lo cual se debe tener en cuenta la rapidez y la velocidad de la entrega, la *flexibilidad* es la capacidad de realizar modificaciones al producto proporcionando los ajustes necesarios para satisfacer al cliente. También se considera que la *atención al cliente* es de suma importancia en vista de que se debe satisfacer las exigencias de los clientes mediante el diseño del producto proporcionando así una información completa sobre el producto con rapidez y eficiencia en el servicio, llegando así a determinar la percepción de la calidad por parte del consumidor final; y, de esta manera aportar a la estrategia la forma en la que se cumplirán los objetivos. Esto hace que sea una fortaleza de nivel de impacto medio para el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

Capacidad de Producción o Servicio (Instalada)

Para la capacidad máxima de producción de la empresa se ha considerado identificar a los tres productos que más generan ingresos para la empresa, en la siguiente tabla se detalla la capacidad de instalada por mes:

**Cuadro N° 2.16
Capacidad de Producción o Servicio (Instalada)**

PRODUCTO	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (INSTALADA) AL MES	UNIDAD DE MEDIDA
Madera Rolliza	267	Metros cúbicos
Madera Costanera	1667	Metros lineales
Vigas	333	Metros lineales

Elaborado por: Autora

En base a los recursos actuales que posee la empresa, tales como cortadoras, motosierras, lijadoras, taladoras, se ha podido determinar una capacidad de producción o INSTALADA., por cuanto es una fortaleza de alto impacto.

Capacidad de Producción o Servicio (Utilizada)

Para la capacidad de producción UTILIZADA se encontró que la empresa labora al 60% de la capacidad de instalada, esto es 8 horas diarias 7 días a la semana, lo cual se detalla a continuación:

**Cuadro N° 2.17
Capacidad de Producción o Servicio (Utilizada)**

PRODUCTO	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN (UTILIZADA) AL MES Al 60% de la capacidad de producción	UNIDAD DE MEDIDA
Madera Rolliza	160	Metros cúbicos
Madera Costanera	1000	Metros lineales
Vigas	200	Metros lineales

Elaborado por: Autora

Por lo tanto genera una fortaleza de medio impacto para la empresa.

Tipo de tecnología utilizada

La empresa cuenta con los siguientes equipos:

- Máquina de sierra
- Máquina torneadora
- Máquina caladora
- Máquina taladora
- Máquina canteadora
- Tupí de banco
- Compresores y
- Motosierras

Por lo tanto genera una fortaleza de alto impacto para la empresa.

2.3.06. Análisis del Área de Marketing

La empresa no dispone de un plan de marketing el cual es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que desee ser competitiva. Generando así una debilidad de alto impacto para el negocio.

2.3.07. Análisis del Área Financiera

Organización del área

El aserradero “LA CASA DE LA MADERA” no cuenta con el área financiera, no maneja paquetes informáticos contables, tampoco trabaja con indicadores financieros, y al no llevar un control secuencial de los ingresos y gastos dificulta evidenciar la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto esto hace que se genere una debilidad de alto impacto.

Nivel de calidad de los servicios generales

El aserradero “LA CASA DE LA MADERA” no dispone de servicios generales tales como servicios médicos, mantenimiento de las instalaciones. Razones por las cuales se presenta una debilidad de medio impacto para la empresa.

Cultura de Calidad

No tiene una cultura de calidad, pero se busca que el trabajo sea muy bueno para no fallarle al cliente, además no hay el personal técnico y capacitado en formación con criterios de calidad, sumado a que no se hace una inspección de la calidad con métodos de productividad y gestión de la calidad, lo que genera una debilidad de medio impacto.

Hay cultura tecnológica

La empresa no posee una cultura tecnológica, la falta de conocimiento sobre informática y computación hace que no se implementen hojas de cálculo, sistemas contables, avances en la implementación de maquinaria sofisticada que supriman la mano de obra, por tal razón genera una debilidad de medio impacto.

2.3.08. Competencia Directiva

Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna por ocupar el cargo de gerente, ya que es una empresa familiar y esto genera una fortaleza de medio impacto para el aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

2.3.09. Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades

A continuación se puede evidenciar en el Cuadro N° 2.17 sobre el resumen de las Fortalezas y Debilidades del aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

Cuadro N° 2.18
Resumen de Fortalezas y Debilidades del Aserradero "LA CASA DE LA MADERA"

ORD.	FACTOR	FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO
1	Mapa de Procesos	Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	Alto
		Proceso de Almacenamiento(ubicación en sitios adecuados para evitar que se destruyan)	Alto
		Proceso de Ventas (se exhibe el producto, se vende y se entrega el producto)	Medio
2	Aspecto Jurídico	Es un negocio familiar, con personería natural	Bajo
3	Personal que labora en el aserradero	Personal suficiente para laborar en la empresa (nueve personas)	Bajo
4	Nivel de Competencia Técnico de profesional del personal	Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	Medio
5	Nivel de Remuneración Frente a la Competencia	Remuneración acorde a la competencia	Medio
6	Estimulación del nivel del Clima Laboral	Ambiente de trabajo adecuado	Alto
7	Análisis del Área de Producción	La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	Medio
8	Nivel de competencia del personal	El personal que labora en la empresa no busca ascensos	Bajo
9	Cumple los planes	La empresa ha venido evaluando al personal en sus diferentes campos de aplicación tales como proceso de corte, pelado, tratado de la madera	Bajo
10	Competencia Directiva	Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna	Medio
ORD.	FACTOR	DEBILIDADES	NIVEL DE IMPACTO
1	Mapa de Procesos	Proceso de Adquisición de Bosques (dificultad para hallar proveedores de bosques)	Medio
2	Organigrama Estructural	La empresa no dispone de Organigramas	Medio
3	Aspecto Organizacional	Gestión Administrativa Limitada	Bajo
4	Manual de Puestos	La empresa no dispone de un Manual de Puestos	Medio
5	Manual de Procedimientos Administrativos	Proceso de Ventas empírico	Medio
6	Reglamento Interno	No disponible, se basa en políticas internas	Medio
7	Análisis del Área de Recursos Humanos	Proceso Empírico para la Contratación del Personal	Alto
8	Capacitación	No existe planes de capacitación	Alto
9	Área de Marketing	No dispone de un plan de marketing	Alto
10	Área Financiera	La organización del área no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros	Alto
11	Nivel de calidad de los servicios generales	Dispone de los principales servicios generales tales como: agua, luz, y cobertura celular de forma limitada.	Medio
12	Cultura de Planificación	No se dispone de planes de negocios	Medio
13	Cultura de Calidad	No hay cultura de calidad, pero se busca que el trabajo sea muy bueno para no fallarle al cliente	Medio
14	Cómo se toman las decisiones	La toma de decisiones las realiza el gerente (liderazgo autocrático), no busca el consenso.	Alto
15	Hay cultura tecnológica	La empresa no posee una cultura tecnológica (no adquiere tecnología)	Medio
16	Hay orientación al cliente	El aserradero no cuenta con orientación al cliente de una forma técnica basado en sistemas de ventas y postventa.	Alto

Fuente : LA CASA DE LA MADERA
 Elaborado por : Autora

2.3.10 Matriz de Evaluación Externa

A continuación se puede evidenciar en el Cuadro N° 2.18 la Matriz de Evaluación Externa de “LA CASA DE LA MADERA”.

**Cuadro N° 2.19
Matriz de Evaluación Externa (EFE)**

ORD.	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES					
1	Crecimiento del PIB	Bajo	0,05	2	0,1
2	Reducción de la Tasa de Interés	Alto	0,08	4	0,32
3	Disminución leve de la tasa de inflación	Bajo	0,04	2	0,08
4	Bajo nivel de empleo	Bajo	0,02	2	0,04
5	Bajo Nivel de subempleo	Bajo	0,02	2	0,04
6	Cambios rápidos de la Computación e Informática	Medio	0,06	3	0,18
7	El avance tecnológico específico para la empresa en continua mejora	Medio	0,07	3	0,21
8	Ley del medio ambiente que regula el ecosistema	Alto	0,08	3	0,24
AMENAZAS					
1	Posible desaparición de la Dolarización	Medio	0,03	3	0,09
2	Déficit en la Balanza Comercial	Medio	0,03	3	0,09
3	Disminución de Remesas de los Migrantes	Alto	0,06	4	0,24
4	Recesión económica Crisis Mundial	Alto	0,06	4	0,24
5	Presupuesto General del Estado con déficit	Bajo	0,02	1	0,02
6	Factor Económico en recesión e incierto	Alto	0,05	4	0,2
7	Poder Judicial complejo	Bajo	0,02	2	0,04
8	Alto Nivel de desempleo	Bajo	0,02	2	0,04
9	Corrupción generalizada	Alto	0,05	4	0,2
10	Contaminación del medio ambiente	Medio	0,04	3	0,12
11	Amenaza de Desastres Naturales	Medio	0,06	3	0,18
12	Auge Delincuencial en ascenso	Medio	0,05	3	0,15
13	Plan Colombia (Guerrilla) complejo	Bajo	0,02	4	0,08
14	Competencia directa e indirecta	Medio	0,07	3	0,21
			1,00		3,11

Elaborado por : Autora

Cuadro N° 2.20
Matriz de Evaluación Interna (EFI)

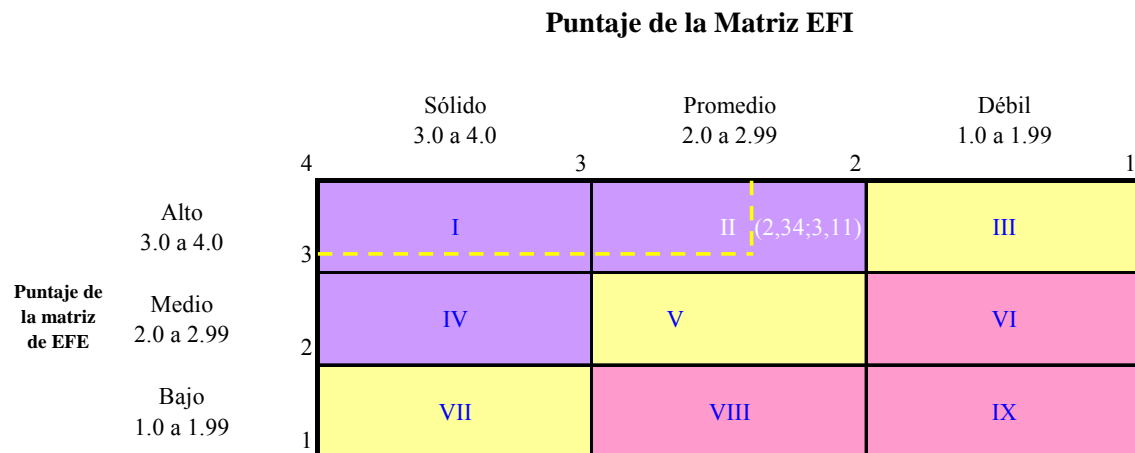
ORD.	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS					
1	Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	alto	0,06	4	0,24
2	Proceso de Almacenamiento(ubicación en sitios adecuados para evitar que se destruyan)	alto	0,06	4	0,24
3	Proceso de Ventas (se exhibe el producto, se vende y se entrega el producto)	Medio	0,04	3	0,12
4	Es un negocio familiar, con personería natural	Bajo	0,02	3	0,06
5	Personal suficiente para laborar en la empresa (nueve personas)	Bajo	0,02	3	0,06
6	Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	Medio	0,04	4	0,16
7	Remuneración acorde a la competencia	Medio	0,03	3	0,09
8	Ambiente de trabajo adecuado	alto	0,07	4	0,28
9	La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	Medio	0,03	3	0,09
10	El personal que labora en la empresa no busca ascensos	Bajo	0,02	3	0,06
11	No existe ningún tipo de plan, pero la empresa ha venido evaluando al personal en sus diferentes campos de aplicación tales como proceso de corte, pelado, tratado de la madera	Bajo	0,02	3	0,06
12	Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna	Medio	0,02	3	0,06
DEBILIDADES					
1	Proceso de Adquisición de Bosques (dificultad para hallar proveedores de bosques)	Medio	0,11	1	0,11
2	La empresa no dispone de Organigramas	Medio	0,06	2	0,12
3	Gestión Administrativa Limitada	Bajo	0,03	1	0,03
4	La empresa no dispone de un Manual de Puestos	Medio	0,05	2	0,10
5	Proceso de Ventas empírico	Medio	0,06	1	0,06
6	No disponible de reglamento interno, se basa en políticas internas	Medio	0,03	2	0,06
7	Proceso Empírico para la Contratación del Personal	Alto	0,04	2	0,08
8	No existe planes de capacitación	Alto	0,04	2	0,08
9	No dispone de un plan de marketing	Alto	0,04	1	0,04
10	La organización del área no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros	Alto	0,05	1	0,05
11	No dispone de servicios generales	Medio	0,03	2	0,06
12	No se dispone de planes de negocios	Medio	0,03	1	0,03
			1,00		2,34

Elaborado por :Autora

Gráfico de Evaluación Interna – Externa (IE)

A continuación se presenta la Gráfica de Evaluación Interna – Externa del aserradero “LA CASA DE LA MADERA”.

Grafico N° 2.03
Matriz de Evaluación Interna – Externa



Elaborado por : Autora

CUADRANTES	ESTRATEGIA
I, II , IV	CRECER Y CONSTRUIR
III, V, VII	CONSERVAR Y MANTENER
VI, VIII, IX	COSECHAR O ENAJENAR

Con los resultados de la matriz EFI y la matriz EFE se puede notar que la posición interna que tiene la empresa es débil con una calificación de 2.34 por cuanto sus debilidades en los aspectos administrativos, de marketing, producción, recursos humanos no favorecen a la gestión empresarial, minimizando así las fortalezas que tiene la empresa tales como experiencia, nivel de producción que satisface la demanda.

Externamente se puede notar que el puntaje obtenido en la matriz EFE es de 3.11 lo que significa que se encuentra por encima del promedio que es 2,5 resultado que indica que la empresa tiene se encuentra enfrentando a

amenazas fuertes que la pueden afectar tales como recesión mundial y local, el apareamiento de productos sustitutos, el auge delincencial y un sistema jurídico complejo, lo cual indica que la estrategia más adecuada es la de CRECER Y CONSTRUIR es decir ampliar mercados, desarrollar nuevos productos, diversificar el riesgo y desarrollo geográfico, lo que significa ampliar la cobertura de entrega de productos.

CAPÍTULO Nº 3

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Suministrar información recolectada y analizada en forma sistemática y objetiva al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Mercado

Es el sitio a donde acuden las fuerzas de la oferta (vendedor) y la demanda (comprador) a fin de llevar a cabo transacciones sean éstas de bienes y/o servicio a un determinado precio (dinero). Es así que se identifica a los mercados en función de los segmentos. Además es el conjunto de personas u organismos con necesidades o deseos a satisfacer.

Demanda

Es la cantidad de bienes y/o servicios que los compradores o consumidores están dispuestos a adquirir para satisfacer sus necesidades o deseos, y poseen la capacidad de pago para realizar la transacción a un precio determinado y en un lugar establecido.

Clasificación de la demanda

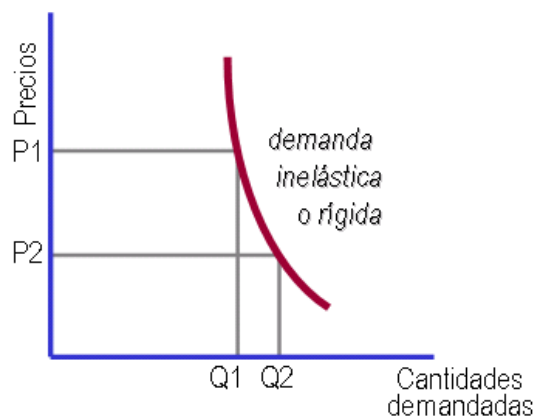
- **Demanda Efectiva:** Es la cantidad que realmente compra las personas de un producto y/o servicios.
- **Demanda Satisfecha:** Es aquella en la cual el público a logrado acceder al producto y/o servicio y además está satisfecho con él.
- **Demanda Insatisfecha:** Es aquella demanda que el público no a logrado acceder al producto y/o servicio y en todo caso si accedió no está satisfecho con él.
- **Demanda Aparente:** Es aquella demanda que se genera según el número de personas.

- **Demanda Potencial:** Es la demanda futura, que en algunas semanas, meses o años será real.⁷

EL COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

- **Elasticidad de la demanda.-** Se mide calculando el porcentaje en que varía la cantidad demandada de un bien cuando su precio varía en un uno por ciento. Si el resultado de la operación es mayor que uno, la demanda de ese bien es elástica; si el resultado está entre cero y uno, su demanda es inelástica.
- **Elasticidad del precio de la demanda.-** Es posible la demanda sea menos elástica que cuando los precios son más bajos o viceversa dependiendo del producto que se trate
- **Demanda inelástica.-** Es aquella cuando frente a una variación de precio la cantidad demandada varía menos que el precio, equivale decir que cuando la formula de la elasticidad precio da un valor entre 0 y 1.

Gráfico Nº 3.1
Demanda Inelástica

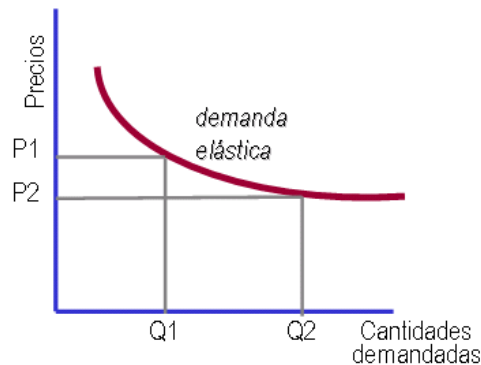


Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/ppp/elasticidad.ppt#261,4>, Diapositiva 4

⁷ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/inversion/capitulo3.htm>

- **Demanda elástica.**- cuando frente a una variación de precio la cantidad demandada cambia más que el precio, equivale decir que el resultado de la formula es mayor que 1. lo que indica que la cantidad requerida se ve profundamente afectada por una variación e precio.

Gráfico Nº 3.2
Demanda Elástica

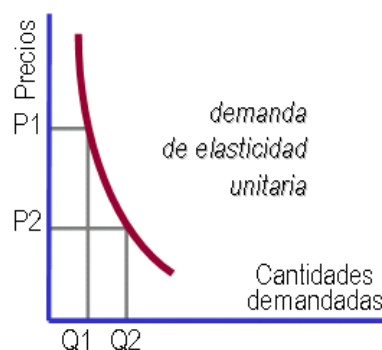


Fuente: <http://www.eumed.net/cursecon/ppp/elasticidad.ppt#261,4>, Diapositiva 4

- **Demanda unitaria.**- Frente a una variación de precio el cambio porcentual de la cantidad demandada resultante sea igual al cambio porcentual que se dio en el precio, el resultado de la formula es igual a 1.⁸

$$\frac{20\%}{20\%} = 1$$

Gráfico Nº 3.3
Demanda Unitaria



Fuente: <http://www.eumed.net/cursecon/ppp/elasticidad.ppt#261,4>, Diapositiva 4

⁸ <http://usuarios.lycos.es/economiasil/cap2.htm>

3.2 DEFINICIÓN DEL TIPO DE MERCADO EN QUE ACTÚA LA EMPRESA

TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La empresa “LA CASA DE LA MADERA” tiene como actividad económica la fabricación y comercialización de productos de madera tales como vigas, tablones, duelas, costaneras y conexos como ventanas, puertas, pisos, entre otros, los mismos que son distribuidos en algunas provincias del país, por lo que el aserradero se encuentran en los siguientes mercados:

❖ Mercado de Consumidor Final

Está compuesto por el consumidor que adquiere los productos para su propio consumo o utilización, estos son quienes hacen actividades de remodelación, personas particulares, panaderías, alfarerías.

Quienes emplean la madera para remodelación compran marcos para ventanas, pasamanos, vigas, tablones, puertas, las personas particulares son quienes no tienen una necesidad específica, sino que demandan productos de acuerdo a las circunstancias tales como tiras para armar banderas de los partidos políticos, duelas para armar galpones para los rodeos, las panaderías adquieren leña como insumo para la cocción de sus productos, las alfarerías compran aserrín para “quemar” los productos de barro tales como adornos, tejas, floreros, maseteros, y diferentes figuras para la decoración, en especial en el sector de la Victoria

❖ Mercado Industrial

Mercado constituido por las empresas industriales, organizaciones y consumidores que adquieren la materia prima para transformarlos en productos terminados, estos son quienes se dedican constructoras, invernaderos y artesanos.

Las empresas constructoras compran puertas, ventanas, tablones para pisos, vigas, los invernaderos utilizan costaneras y vigas, los artesanos utilizan la madera rolliza.

TAMAÑO DEL MERCADO

❖ Mercado Global

El mercado global para el aserradero “La Casa de la Madera”, es toda la población de la provincia de Cotopaxi, que requieren de productos de madera para satisfacer diferentes necesidades tales como la remodelación, construcción, fabricación de instrumentos musicales, invernaderos entre otros.

Mercados en la Provincia De Cotopaxi

- Constructoras 5
- Invernaderos 113
- Artesanos 12

❖ Mercado de Referencia

El mercado de referencia para el desarrollo de la investigación es el cantón Pujilí, en el que se encuentran los hogares de ingresos económicos medios y medios altos, potenciales clientes.

3.3. SEGMENTACIÓN

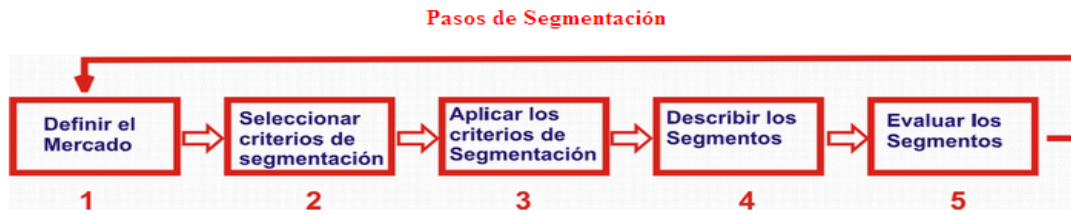
3.3.1. ¿Qué es la Segmentación?

La Segmentación de Mercados es el fraccionamiento del mercado total en grupos semejantes y representativos, con la finalidad de analizar sus deseos, necesidades y preferencias que tiene por un determinado producto y/o servicio.

3.3.2. Proceso de Segmentación

A continuación se puede visualizar el proceso de la segmentación

Gráfico N°3.4



Fuente: www.mailxmail.com

3.3.3. Ventajas de la Segmentación

- ◆ Permite conocer el posicionamiento del producto.
- ◆ Conocer las necesidades de los clientes
- ◆ Elaborar un perfil del segmento
- ◆ Permite elaborar estrategias de marketing
- ◆ Conocer las características del segmento
- ◆ Se facilita la toma de decisiones.

3.3.4. Desventajas de la Segmentación

En el caso que la Segmentación no esté bien elaborada se dan las siguientes desventajas:

- ◆ Orientarse a segmentos equivocados, teniendo un desperdicio de recursos.
- ◆ Dejar fuera a muchos clientes.
- ◆ Que no se determinen las características reales de un mercado.

Cuadro Nº 3

Criterios de Segmentación de Mercados Industriales

<i>Ubicación de la Empresa</i>	{	Se refiere a la localización de la empresa o su área de influencia comercial.
<i>Tipo de Empresa</i>	{	Tamaño de la Empresa Tipo de industria Estructura de la organización Criterios de adquisición
<i>Requerimiento del Negocio</i>	{	Proceso de adquisición Situación de Compra Tasa de uso

Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton ⁹

3.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.4.1 Muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población

3.4.2. Tamaño de la muestra

Es una parte representativa de una población o un conjunto de unidades, con el objetivo de investigar las propiedades de la población o conjunto original.

3.4.3. Métodos de muestreo

Los tipos de muestreo, permitirá obtener el método apropiado para determinar la Segmentación del Mercado. Los métodos son los siguiente:

3.4.4. Métodos Probabilísticos.- Consiste en obtener datos mediante una muestra al azar de un listado. Entre ellos se mencionan a los siguientes

⁹ Fundamentos de Marketing, Stanton

- *Muestreo Aleatorio Simple.*- Se aplica este tipo de muestreo siempre y cuando cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser incluido en la muestra.
- *Muestreo Sistemático.*- Se refiere a ordenar los elementos de la población de alguna manera, seleccionando al azar un punto de partida, y se elige para la muestra cada k-esimo elemento de la población.
- *Muestreo Estratificado.*- Divide a la población en subgrupos llamados estratos y de éstos se selecciona una muestra.
- *Muestreo por Conglomerados.*- Consiste en dividir a la población en unidades primarias y luego se toma muestra.

3.4.5. Métodos no Probabilísticos.- Este método se aplica cuando no se puede seleccionar el tipo de muestreo probabilístico, por falta de datos, o por que no se pueda seleccionar la muestra al azar y por lo general presenta sesgo. Entre ellos tenemos los siguientes:

- *Muestreo de Bola de Nieve* .- Se colecta información de individuos que se puedan ubicar, y preguntar a estos individuos dónde se puede localizar a otros miembros de la misma población que ellos conozcan.
- *Muestreo por Cuota* .- Es una serie bastante amplia de variantes la mayoría de las cuales se asemeja bastante a una muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional. Todo muestreo por cuotas rompe el proceso de aleatoriedad en la fase de extracción del elemento muestral (la selección del entrevistado).
- *Muestreo por Conveniencia.*- El investigador selecciona aquellos casos que le están más disponibles. Los resultados que se obtengan no podrán generalizarse más allá de los individuos que componen la muestra, al igual que las conclusiones.¹⁰

¹⁰ Técnicas de Muestreo, un enfoque a la Investigación de Mercado, Farid Mantilla primera Edición

Fórmulas para aplicar el tamaño de la muestra

❖ Fórmula universal:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(e^2 N) + (Z^2 P Q)}$$

De acuerdo al tipo de población:

❖ Infinita: Cuando no se conoce el número de exacto de unidades del que esta compuesta la población.¹¹

Según el Autor Bruno Pujol Bengochea, Dirección de Marketing y Ventas una población es infinita cuando la población es mayor a 100.000.

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{P \cdot q}{i^2}$$

❖ Finita: Cuando se conoce cuantos elementos tiene la población.¹²

Según el Autor Bruno Pujol Bengochea, Dirección de Marketing y Ventas una población es finita cuando la población es menor a 100.000.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{(\bar{x} e)^2 (N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

- N = Población
- Z = Nivel de Confianza
- e = error muestral
- \bar{x} = media aritmética
- σ = desviación estándar
- n = tamaño de la muestra

¹¹ Técnicas de Muestreo, un Enfoque a la Investigación de Mercados, Farid Mantilla Primera Edición

¹² Técnicas de Muestreo, un Enfoque a la Investigación de Mercados, Farid Mantilla Primera Edición

3.4.6. CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables de segmentación deben ser:

- **Medibles.-** Es posible medir el tamaño de un segmento de mercado.
- **Obtenibles .-** Implica que es una variable existente y que puede ser tomada del mercado
- **Accesibles.-** Que los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- **Respuesta Diferenciada.-** Se puede obtener respuestas heterogéneas
- **Rentables.-** Que tan grande (cantidad) o interesante (rentable) es el segmento a utilizar.

3.5 DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

3.5.1. Las herramientas para investigar un mercado son:

Observación- Trata de observar el hecho o fenómeno a fin de obtener información y registrarla para someterla a análisis.

Entrevista- Consiste en obtener datos mediante un diálogo entre dos personas estos son:

- El entrevistador (investigador)
- El entrevistado, con la finalidad de recopilar información por parte de la persona más indicada.

Encuesta- Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

3.5.2. Fuentes de Información

Cuadro N° 3.1

FUENTES DE INFORMACIÓN			
No.	Fuente de información	Definición	Fuentes
1.	PRIMARIA	Es aquella información que se genera o se obtiene durante el estudio que se está realizando.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La observación ➤ Reuniones de grupo ➤ Encuestas ➤ Entrevistas
2.	SECUNDARIA	Es aquella información que se ha generado con anterioridad al estudio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estados financieros ➤ Informes ➤ Prensa ➤ Internet ➤ Textos
Fuente: Internet, Métodos de Investigación Elaborado por: Autora			

3.5.3. CÁLCULO DEL TAMAÑO DEL MERCADO GLOBAL Y REFERENCIAL

El tamaño de referencia se muestra en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 3.2

Número de Consumidores Potenciales del Cantón Pujilí

<i>Cientes</i>	Cantidad
Constructoras	5
Invernaderos	6
Artesanos	12
Total	23

Fuente: LA CASA DE LA MADERA

Cuadro Nº 3.3

Volumen de Ventas Potenciales del cantón Pujilí

<i>Productos Vendidos al Año</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad en dólares</i>
Vigas	3.000 m.	3.00	9.000
Tablones	2.500 unidad	8.00	20.000
Costaneras	18.000 m.	0.60	10.800
Madera Rolliza	2.600 m ³	15.00	39.000
Puertas	50 unidad	200	10.000
Ventanas	50 m.	70	3.500
Pisos	400 m ²	60	24.000
TOTAL			116.300

Fuente: LA CASA DE LA MADERA

3.5.4. PRESELECCIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN.

Cuadro No. 3.4

Cuadro de preselección de variables de segmentación para mercado de Consumidores Finales

ORD	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
1	Geográfica	Domicilio	Establecer el lugar de domicilio del cliente	Sector Norte	Vía Guapulo hasta Rosita Paredes
				Sector Centro	Rosita Paredes hasta El Monumento de la Madres
				Sector Sur	El Monumento de la Madre hasta Entrada a la Victoria
				Sectores aledaños	Guapulo, La Victoria, Isinche
2	Demográfica	Edad	Rango de edad que se encuentran el consumidor final	Jóvenes Adultos	De 25 a 35 años
				Adultos	De 35 a 45 años
				Adultos Mayores	Más de 45 años
3	Demográfica	Presupuesto	Dinero anual disponible para la adquisición de madera	Bajos	< 1.500
				Altos	> 1.500
4	Demográfica	Ingresos	Nivel de Ingresos Mewnsuales	Bajos	< 1.000
				Medios	Entre 1.001 a 2.000
				Altos	> 2.000
				Hijos	> 16 años
				Otros	> 16 años

ORD	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
5	Demográfica	Ocupación	Tipo de trabajo	Empleado Privado	
				Independiente	
				Jubilado	
				Estudiante	
				Fuerza Pública	
				Ama de casa	
				Otros	
6	Demográfica	Educación	Nivel de instrucción del cliente	Básica	
				Secundaria	
				Superior	
7	Demográfica	Estado Civil	Estado en el que se encuentra el cliente	Casado	
				Soltero	
				Divorciado	
				Viudo	
				Unión Libre	
8	Psicográfica	Decisión de compra	Quién decide comprar madera en el hogar	Padre	
				Madre	
				Otros	
9	Conductual	Usos	Usos por el cual adquiere el producto	Remodelación	
				Panadería	
				Alfarería	
				Particular	
10	Conductual	Beneficios	Beneficios buscados del producto	Precio accesible	
				Calidad	
				Garantía	
				Elegancia	
				Variedad	
				Facilidad de pago	
11	Conductual	Información	Medios por los cuales recibe información sobre el producto	Revistas Especializadas	
				Televisión	
				Recomendación de Amigos	
				Radio	
				Internet	
12	Conductual	Preferencia	Tipo de madera preferido por consumidor	Costaneras	
				Vigas	
				Tablones	
				Duelas	
				Puertas	

ORD	TIPO DE VARIABLE	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
13	Psicografica	Vivienda	Tenencia de la vivienda	Casa arrendada	
				Terreno propio	
				Terreno arrendado	
				Otros	
14	Psicográfica	Vehículos	Tipo de vehículos que tiene el cliente	Camión	
				Camioneta	
				Trailer	

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 3.5
Cuadro de preselección de variables de segmentación para Mercado de la Industria

Ord.	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
1	Domicilio	Establecer el lugar de domicilio del cliente	Sector Norte	Vía Guapulo hasta Rosita Paredes
			Sector Centro	Posita Paredes hasta El Monumento de la Madres
			Sector Sur	El Monumento de la Madre hasta Entrada a la Victoria
			Sectores aledaños	Guapulo, La Victoria, Isinche
2	Ingresos	Ingreso por ventas anuales	Bajos	< 50.000
			Medios	Entre 50.000 a 100.000
			Altos	+ 100.000
3	Beneficios	Beneficios buscados del producto	Precio accesible	
			Durabilidad	
			Calidad	
			Garantía	
			Elegancia	
			Variedad	
			Facilidad de pago	
			Televisión	
			Recomendación de amigos	
			Radio	
			Internet	

Ord.	NOMBRE VARIABLE	DEFINICIÓN VARIABLE	CATEGORIZACIÓN	PARAMETRIZACIÓN
5	Preferencia	Tipo de madera preferida por los consumidores	Costaneras	
			Vigas	
			Tablones	
			Duelas	
			Ventanas	
			Otros	
6	Ventas	Tamaño según el monto de ventas	< 50.000	
			Entre 50.000 a 100.000	
			+ 100.000	
7	Tamaño según Número de personas	Número de personal que trabaja en la empresa	<10	
			Entre 10 a 50	
			+ 100	
8	Impuestos	Tamaño acuerdo al monto pagado de impuesto a la renta	< 10.000	
			Entre 10.000 a 20.000	
			+ 20.000	
9	Actividad de la empresa	Área de producción a la que pertenece	Florícola	
			Carpintería	
			Construcción	
10	Tipo de Empresa	Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales	Persona Natural	
			Sociedad Anónima	
			Compañía Limitada	
11	Presencia	Tiempo que se encuentra la empresa en el mercado	< 1 año	
			De 1 a 5 años	
			> 5 años	

Elaborado por: Autora

3.5.5. EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Las variables de segmentación que sean consideradas deben ser evaluadas de acuerdo al cumplimiento de las características ideales.

La evaluación de las variables de segmentación es de acuerdo a la siguiente escala de calificación:

Escala de Calificación

5	Alto
3	Medio
1	Bajo
0	Nulo

Cuadro No. 3.6
Evaluación de Variables de Segmentación de Mercados de Consumidores Finales

ORD.	NOMBRE DE LA VARIABLE	MEDIBLE	OBTENIBLE	ACCESIBLE	RESPUESTA DIFERENCIADA	RENTABLE	TOTAL
1	Beneficios deseados	3	5	4	5	3	20
2	Domicilio	3	5	5	4	4	21
3	Edad	5	5	5	5	1	21
4	Presupuesto	3	3	3	5	5	19
5	Ingresos	5	3	5	5	5	23
6	Ocupación	0	3	3	3	3	12
7	Educación	1	3	3	5	5	17
8	Estado Civil	5	5	5	5	1	21
9	Decisión de compra	1	1	5	5	5	17
10	Usos	5	5	5	5	3	23
11	Beneficios	0	1	3	5	4	13
12	Información	3	3	3	5	3	17
13	Preferencia	3	3	3	3	3	15
14	Vivienda	3	3	3	5	5	19
15	Vehículo	3	5	3	3	3	17

Elaborado por: Autora

Cuadro No. 3.7
Evaluación de Variables de Segmentación de Mercados de la Construcción

ORD.	NOMBRE DE LA VARIABLE	MEDIBLE	OBTENIBLE	ACCESIBLE	RESPUESTA DIFERENCIADA	RENTABLE	TOTAL
1	Beneficios deseados	3	5	3	4	3	18
2	Domicilio	5	5	3	3	3	19
3	Ingresos	5	3	3	5	5	21
4	Beneficios	3	5	3	5	3	19
5	Información	3	3	3	3	1	13
6	Preferencia	5	5	5	5	5	25
7	Ventas						
8	Tamaño según Número de personas	3	3	3	3	3	15
9	Impuestos	5	3	5	5	1	19
10	Actividad de la empresa	5	5	5	5	5	25
11	Tipo de Empresa	5	5	5	5	5	25
12	Presencia	3	3	3	3	3	15

Elaborado por: Autora

Las variables seleccionadas de acuerdo a la mayor puntuación en el mercado de Consumidores Finales son:

- Nivel de Ingresos
- Usos

Cuadro No. 3.8
Codificación de las Variables de Segmentación del Mercado de Consumidores Finales

		NIVEL DE INGRESOS		
		A	B	C
		< 1.000	Entre 1.001 a 2.000	> 2.000
USOS	Remodelación	RA	RB	RC
	Panadería	PA	PB	PC
	Alfarería	AA	AB	AC
	Particular	PA	PB	PC

Elaborado por: Autora

La variable seleccionada de acuerdo a la mayor puntuación en el mercado de la Industria son:

- Actividad de la Empresa

Cuadro No. 3.9
Codificación de las Variables de Segmentación del Mercado de la Industria

ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
CONS. CONSTRUCTORAS	INV. INVERNADEROS	ART. ARTESANOS

Elaborado por: Autora

3.5.6 CALCULO DE LA MUESTRA

Para calcular la muestra se tomó como referencia los datos de la Cámara de la Construcción de la ciudad de Latacunga, Agrocalidad del MAGAP y de la Dirección Provincial de Cultura de Cotopaxi, los segmentos de constructores, invernaderos y artesanos de las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Tungurahua.

Cuadro N° 3.10
Número de Segmentos

Constructoras	5
Invernaderos	113
Artesanos	12
<i>Total</i>	<i>130</i>

Fuente: Cámara de la Construcción de la ciudad de Latacunga, SESA Agrocalidad MAGAP y de la Dirección Provincial de Cultura de Cotopaxi

Se aplicará la fórmula universal

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(e^2 N) + (Z^2 P Q)}$$

En donde:

- **n** = Tamaño muestral
- **N** = Tamaño de la población
- **Z** = Valor correspondiente a la distribución de Gauss 1.96 para $\alpha = 0.05$ y 2.58 para $\alpha = 0.01$.
- **p** = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar.
- **q** = $1 - p$ (Si $p = 50\%$, $q = 50\%$)
- **e** = Error que se prevé cometer.

Error Muestral de estimación o estándar.

Es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad. ¹³

¹³ <http://elestadistico.blogspot.com/2008/07/error-estadstico-tipo-i-y-ii.html>

Tipo y tamaño de la muestra para el mercado de la Industria

El tamaño de la muestra será representativa y suficiente y se calcula de la siguiente manera:

- **Z** = Valor correspondiente en la curva de distribución normal, en este caso se va a tomar en cuenta $\alpha = 0,05$; para lo cual la tabla indica:

$$\mathbf{Z = 1,96}$$

- **p** = Probabilidad esperada del parámetro a evaluar.

$$\mathbf{p = 0,50}$$

- **q** = $1 - p$

$$\mathbf{q = 0,50}$$

- **e** = Error que se prevé cometer. En este caso, se estima un error del 5% para las constructoras e invernaderos, 10% para los artesanos.

$$\mathbf{e = 0,05 \text{ y } 0.10}$$

Después de aplicar la fórmula con los datos obtenidos, los resultados son los siguientes:

Constructoras

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 5}{[(0.05)^2 \times 5] + (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 5$$

Por cuestiones logísticas, se procedieron a investigar a 3 empresas constructoras.

Invernaderos

$$n = \frac{(1.64)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 113}{[(0.05)^2 \times 113] + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 80$$

Artesanos

$$n = \frac{(1.64)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 12}{[(0.10)^2 \times 12] + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 10$$

Por cuanto no se posee la suficiente información de la probabilidad del evento, razón por la cual se le asignado los valores máximos $p = 50$, $q = 50$

Tipo y tamaño de la muestra para el mercado de Consumidor Final

El tamaño de la muestra será representativa y suficiente y se calcula de la siguiente manera:

- **Z** = Valor correspondiente a la distribución de Gauss, en este caso se va a tomar en cuenta $\alpha = 0,05$; para lo cual la tabla indica:

$$\mathbf{Z = 1,64}$$

- **p** = Probabilidad esperada del parámetro a evaluar.

$$\mathbf{p = 0,50}$$

- **q** = $1 - p$

$$\mathbf{q = 0,50}$$

- **e** = Error que se prevé cometer. En este caso, se estima un error del 10%

$$\mathbf{e = 0,10}$$

Después de aplicar la fórmula con los datos obtenidos, los resultados son los siguientes:

$$\mathbf{n = \frac{(1.64)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 290}{[(0.10)^2 \times 290] + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)}}$$

$$\mathbf{n = \underline{\underline{55}}}$$

Por cuanto no se posee la suficiente información de la probabilidad del evento, razón por la cual se le asignado los valores máximos $p = 50$, $q = 50$

3.6. INFORME TÉCNICO

El informe técnico consta de:

- Nota Técnica
- Considerando toda la población de encuestas o sea sin considerar los segmentos
 - Cuadro General de Resultados
 - Resultados Globales en Gráficos
- Cuadro General de Perfiles de Segmento de Mercado

3.6.1 NOTA TÉCNICA

Desarrollar un estudio de mercado que permita definir cuáles son las características y necesidades de los clientes potenciales dentro de la industria tales como constructoras, invernaderos, artesanos, así como en los consumidores finales, sus preferencias de compra, cantidades, tipos de madera, factores que considera para la compra del producto, servicios adicionales que prefiere, origen de la madera; a fin de determinar las acciones estratégicas que conlleven a que la casa de la madera tome decisiones que se encaminen hacia el logro de los objetivos empresariales del giro del negocio.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

- PARA LA INDUSTRIA

Constructoras n = 5

Invernaderos n = 80

Artesanos n = 10

- PARA CONSUMIDOR FINAL

$$n = \frac{(1.64)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 290}{[(0.10)^2 \times 290] + (1.64)^2 \times (0.50 \times 0.50)}$$

n = 55

¿Cómo se tomó la muestra?

La población para la industria está distribuida en 5 constructoras, 113 invernaderos y 12 artesanos, de los cuales después del cálculo muestral se definió que la muestra a ser analizada corresponde a 3 constructoras, 80 invernaderos y 10 artesanos, para lo cual se acudió a 3 constructoras ubicadas en la ciudad de Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí y otros.

La población para los consumidores finales está distribuida en remodelación 90, particulares 79, panaderías 11 y alfarerías 47 de los cuales después del cálculo muestral se definió que la muestra a ser analizada corresponde a 55 elementos muestrales.

Levantamiento de información

La información de levanto de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro No. 3.11
Horario Levantamiento de Información

Días	Sectores	Lugares	Horarios
Viernes	Latacunga	Mulaló, Barrio José Guango, Calle Vía a Mulaló s/n	12h00 a 13h00
Sábado	Pujilí	Carretero Vía la Merced Km. 1 1/2, Barrio Patoa	09h00 a 09h45
	Salcedo	Yambo Km. 3, Vía Mulalillo. Salcedo-Cotopaxi	11h30 a 12h15
Domingo	Saquisilí	Vía Poalo s/n, frente a la Fábrica EXPLOCEN	18:00 a 19:00
Lunes	Otros	Vía a las Vinas Km. 3 1/2, Ambato	18:00 a 19:00
Fecha	Del 26 al 29 de Junio del 2009		

Elaborado por: Autora

3.6.2. INFORME GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

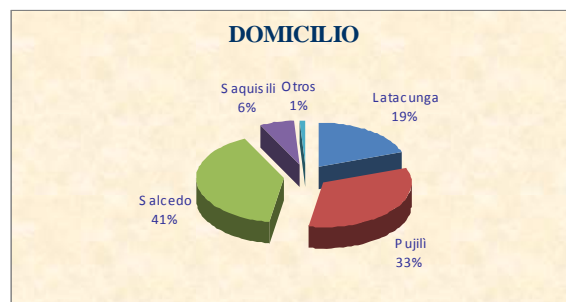
Cuadro Nº3.12
Cuadro General de Resultados Mercado de la Industria

ORD.	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	IDEAS DE ACCIONES ESTRATEGICAS
1	Tipo de Industria	a) Construcción	3	3,23	Desarrollar acciones de promoción dirigidas a constructoras y artesanos.
		b) Invernaderos	73	78,49	
		c) Artesano	17	18,28	
			93	100,00	
2	Dirección del encuestad	a) Latacunga	18	19,35	Llegar con información comercial a los sectores de Saquisilí, Latacunga y otros.
		b) Pujilí	31	33,33	
		c) Salcedo	37	39,78	
		d) Saquisilí	6	6,45	
		e) Otros	1	1,08	
	93	100,00			
3	Persona que llena la encuesta	a) Gerente	75	80,65	Gestionar acciones de relaciones públicas con los mandos altos de las empresas.
		b) Subgerente	6	6,45	
		c) Asesor	2	2,15	
		d) Otros	10	10,75	
	93	100,00			
4	Cuando escucha la casa de la madera que idea le viene a la mente	a) Centro de recreación para niños	4	4,30	Definir una imagen de marca de la empresa a través de campañas publicitarias.
		b) Una Ferrería	15	16,13	
		c) Bar de moda en el sector	4	4,30	
		d) Un Aserradero	53	56,99	
		e) Local comercial	10	10,75	
		f) Otros	7	7,53	
	93	100,00			
5	Tipo de producto que requiere para la empresa	a) Tablón	10	10,87	Establecer enlaces con proveedores industriales de la sierra para incrementar los inventarios en la empresa.
		b) Viga	7	7,61	
		c) Costanera	53	57,61	
		d) Dueñas	6	6,52	
		e) Puertas	4	4,35	
		f) Ventanas	6	6,52	
		g) Otros	7	6,52	
			93	100,00	
6	Factores que toma en cuenta para seleccionar un proveedor de madera	a) Precio	21	22,58	Someter a la madera a un control de calidad. Definir una política de precios en función de los precios de mercado. Aplicar descuentos por volumen de compra.
		b) Garantía	12	12,90	
		c) Calidad	41	44,09	
		d) Atención	19	20,43	
		e) Elegancia	0	0	
		f) Facilidad de Pago	0	0	
		g) Variedad	0	0	
		h) Durabilidad	0	0	
			93	100,00	
7	Principal servicio adicional que le interesa	a) Transporte	61	65,59	Contar con camiones que faciliten la logística del producto. Adquirir insumos tales como aceites, diesel, antipolilla y mantener en stock suficiente de acuerdo con la producción.
		c) Tratamiento de Madera	29	31,18	
		d) Secado de Madera	3	3,23	
			93	100,00	
8	Beneficio del proveedor actual	a) Precio	17	18,28	Definir estándares de calidad que permitan tratar a la madera de forma técnica.
		b) Calidad	14	15,05	
		c) Durabilidad	42	45,16	
		d) Garantía	15	16,13	
		e) Otros	5	5,38	
	93	100,00			
9	De que región prefiere la madera	a) Sierra	39	41,94	Ampliar el número de proveedores del oriente y de la sierra ecuatoriana.
		b) Costa	9	9,68	
		c) Oriente	45	48,39	
	93	100,00			
10	Producto que utiliza para sustituir la madera	a) Aglomerado	5	5,38	Asesorar al cliente sobre los beneficios superiores que brinda la madera frente a los sustitutos. Dar a conocer al comprador mediante material POP las diferencias entre la madera y demás sustitutos.
		b) MDF	42	45,16	
		c) Plástico	4	4,30	
		d) Hormigón Armado	29	31,18	
		e) Cartón prensado	13	13,98	
	93	100,00			
11	Promedio de compra mensual	a) Menos de \$ 3.000	38	40,86	Definir políticas de crédito para compradores de más de \$10000.
		b) Entre \$3.000 y \$ 5.000	49	52,69	
		c) Entre \$ 5.000 y \$ 10.000	4	4,30	
		d) Más de \$ 10.000	2	2,15	
	93	100,00			
12	Frecuencia de compra de madera	a) Nunca	3	3,23	Desarrollar campañas promocionales y publicitarias a fin de incrementar el consumo de la madera
		b) Frecuentemente	83	89,25	
		c) Ocasionalmente	7	7,53	
	93	100,00			

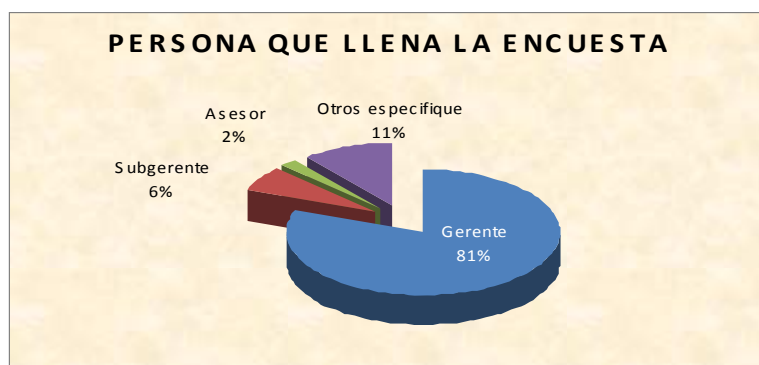
Elaborado por: Autora
3.6.2.1 Resultados Globales en Gráficos para el Mercado de la Industria



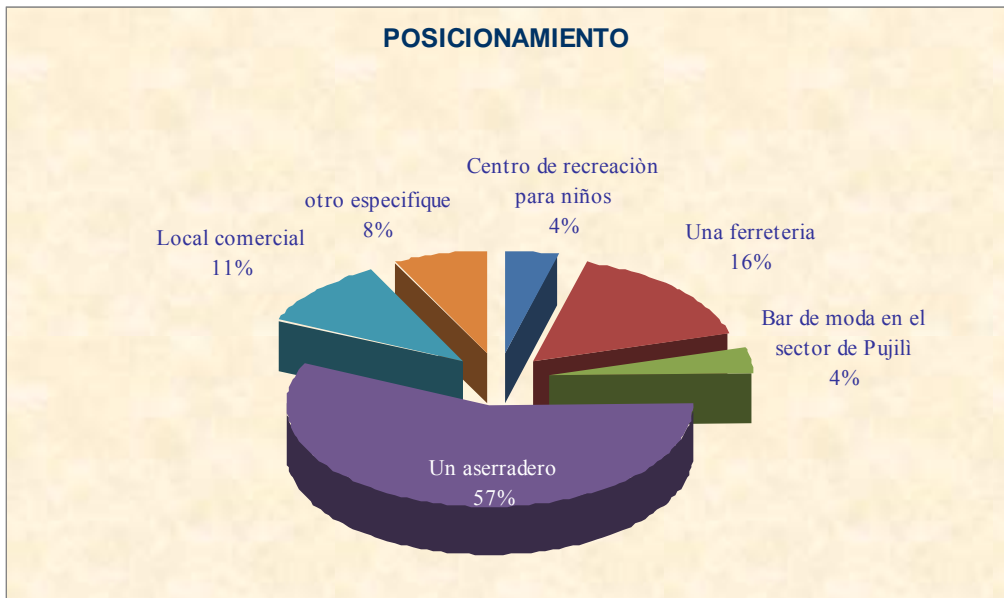
La mayor muestra corresponde a los invernaderos quienes constituyen los clientes potenciales para el negocio, seguido por los artesanos y apenas unos pocos pertenecen a la construcción.



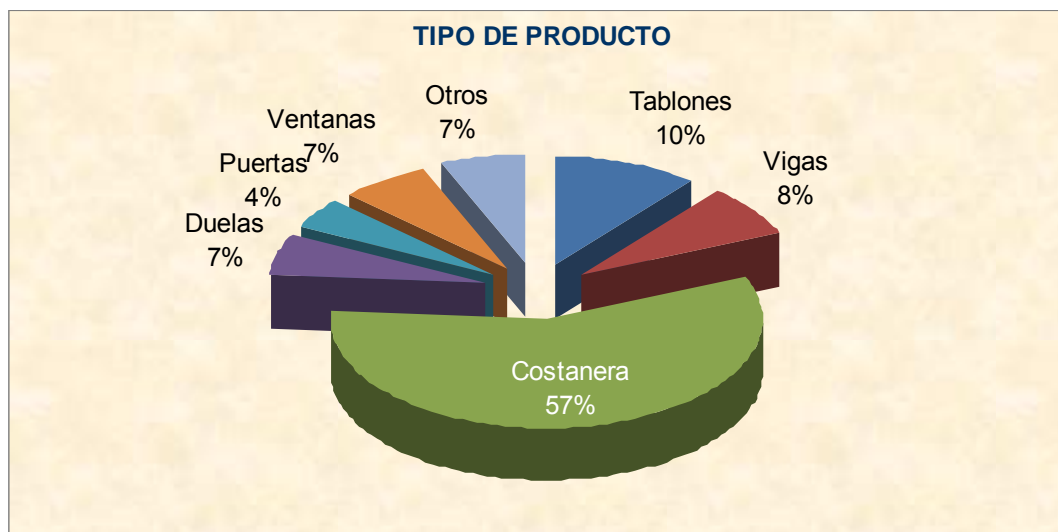
Se aprecia que el ochenta por ciento de las empresas están radicadas en Salcedo y Pujilí.



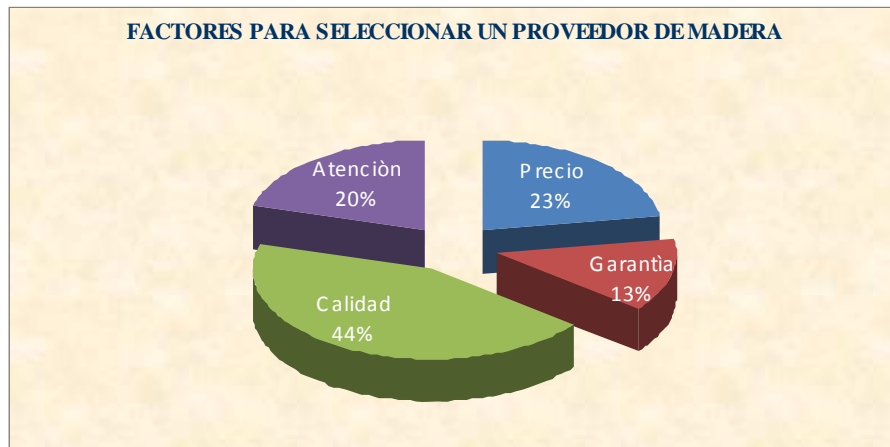
La mayoría de las encuestas fueron llenadas por los gerentes por lo que la información es muy valiosa.



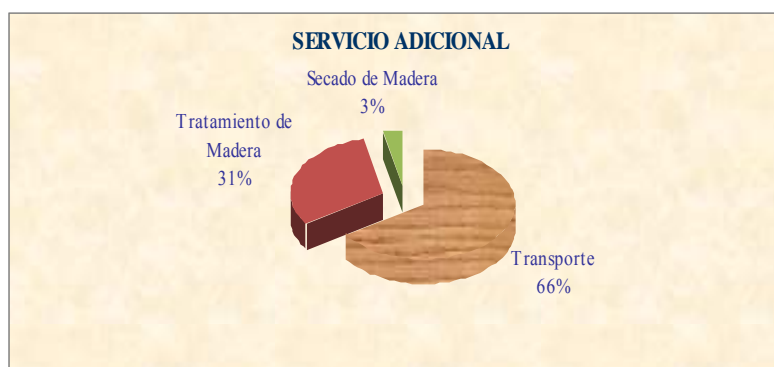
Para la mayoría de las personas el nombre la Casa de la Madera la conocen como un aserradero y para otros como una ferretería.



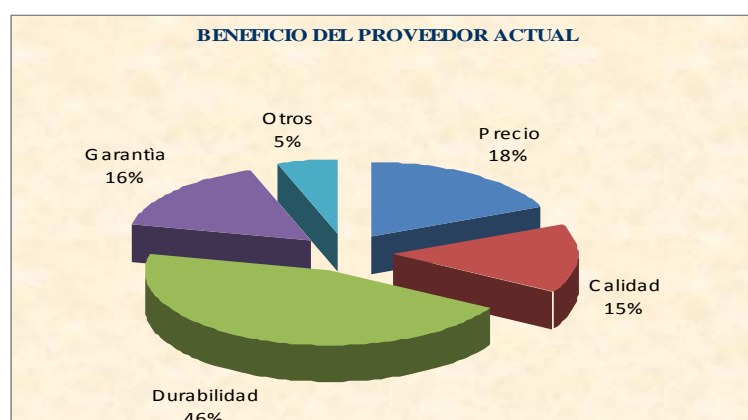
El tipo de madera más comprado son las costaneras que es la que sirve fundamentalmente para los invernaderos, seguida por quienes requieren los tablones, en este caso la demanda está dada en su mayoría por las constructoras en menor escala puertas, ventanas, vigas.



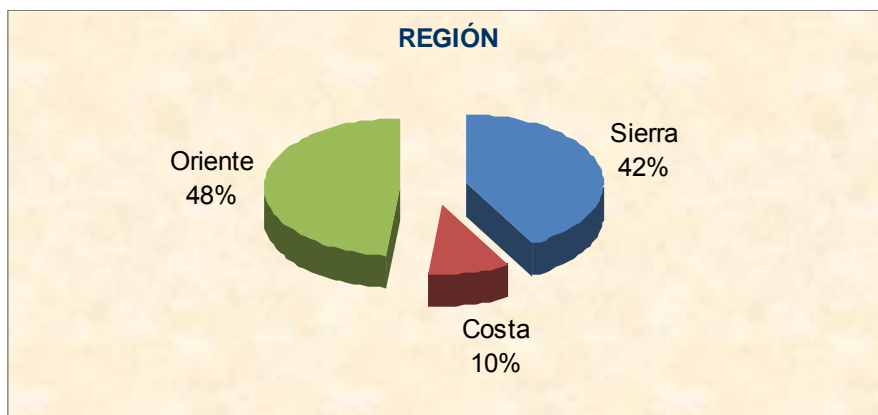
El consumidor prefiere en su mayoría la calidad del producto, seguido por el factor precio, atención, garantía, además cabe señalar que el usuario está dispuesto a pagar incluso un valor más alto pero espera que la calidad del producto sea de lo mejor.



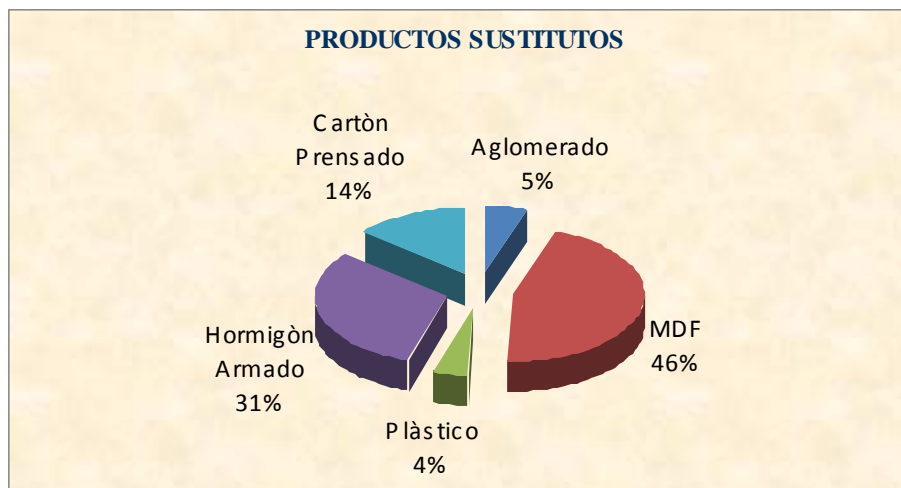
El transporte es el principal servicio adicional que al cliente le interesa



El proveedor actual brinda en mayor forma el factor durabilidad, seguido por el precio, garantía, calidad y finalmente otros.



Tanto la madera del oriente así como la madera de la sierra son las más demandadas, cerca de la mitad del pastel y en tercer lugar la madera de la costa con apenas una demanda mínima, lo cual define que habrá que considerar mantener el número de proveedores industriales que entregan actualmente la madera proveniente del oriente y de la sierra.



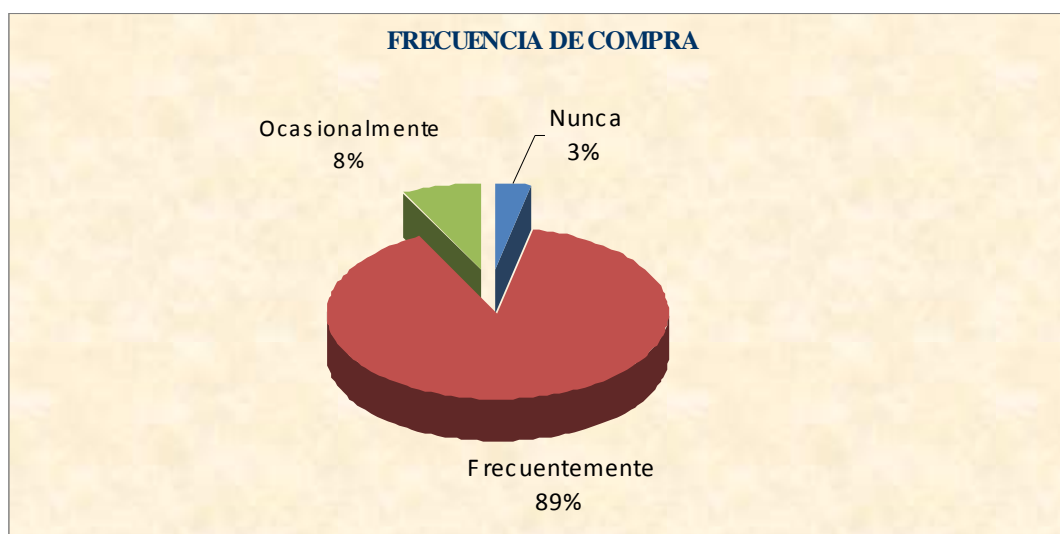
El sustituto que es más utilizado para reemplazar a la madera es el MDF con un alto nivel de aceptación, seguido por el Hormigón Armado, además el cartón prensado, el plástico y el aglomerado también son factores a considerar como insumos o productos sustitutos y a los que habrá que enfrentar.



El promedio de compra de los clientes bordea el orden de entre los 3.000 y 5.000 dólares en un orden es decir más de la mitad, mientras que quienes compran menos de 3000 dólares corresponden casi la mitad de los usuarios.

Entre 5.000 y 10.000 dólares está apenas quienes son fundamentalmente las constructoras que son las que demandan puertas, tablonés, ventanas.

Se deberán definir estrategias que permitan conseguir un número de clientes importantes que compren más de 10.000 dólares, esto ayudará a incrementar el volumen de las ventas.



Casi la totalidad de los clientes compra madera frecuentemente lo cual constituye una fortaleza para el negocio.

3.6.2.2 Cuadro General De Perfiles De Segmentos

**Cuadro N° 3.13
CUADRO GENERAL DE PERFILES DE SEGMENTOS DE MERCADO POR
INDUSTRIA**

ORD.	CONCEPO	CATEGORÍA	CONSTRUCTORES		INVERNADEROS		ARTESANOS	
			FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	Dirección del encuestado	a) Latacunga	2	66,67	13	17,81	3	17,65
		b) Pujili	0	0,00	28	38,36	3	17,65
		c) Salcedo	1	33,33	31	42,47	5	29,41
		d) Saquisilí	0	0,00	1	1,37	5	29,41
		e) Otros	0	0,00	0	0,00	1	5,88
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
2	Persona que llena la encuesta	a) Gerente	1	33,33	64	87,67	10	58,82
		b) Subgerente	1	33,33	2	2,74	3	17,65
		c) Asesor	1	33,33	1	1,37	0	0,00
		d) Otros	0	0,00	6	8,22	4	23,53
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
3	Cuando escucha la casa de la madera que idea le viene a la mente	a) Centro de recreación para niños	0	0,00	4	5,48	0	0,00
		b) Una Ferreteria	0	0,00	11	15,07	4	23,53
		c) Bar de moda en el sector de Pujili	1	33,33	3	4,11	0	0,00
		d) Un Aserradero	2	66,67	41	56,16	10	58,82
		e) Local comercial	0	0,00	10	13,70	0	0,00
		f) Otros	0	0,00	4	5,48	3	17,65
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
4	Tipo de producto que requiere para la empresa	a) Tablón	0	0,00	4	5,48	6	35,29
		b) Viga	0	0,00	4	5,48	4	23,53
		c) Costanera	0	0,00	53	72,60	0	0,00
		d) Duelas	0	0,00	3	4,11	3	17,65
		e) Puertas	2	66,67	1	1,37	1	5,88
		f) Ventanas	1	33,33	3	4,11	2	11,76
		g) Otros	0	0,00	5	6,85	1	5,88
					3	100,00	73	100,00
5	Factores que toma en cuenta para seleccionar un proveedor de madera	a) Precio	0	0,00	17	23,29	4	23,53
		b) Garantía	2	66,67	5	6,85	5	29,41
		c) Calidad	0	0,00	36	49,32	5	29,41
		d) Atención	1	33,33	15	20,55	3	17,65
		e) Elegancia	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		f) Facilidad de Pago	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		g) Variedad	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		h) Durabilidad	0	0,00	0	0,00	0	0,00
					3	100,00	73	100,00
6	Principal servicio adicional que le interesa	a) Transporte	2	66,67	53	72,60	6	35,29
		c) Tratamiento de Madera	1	33,33	20	27,40	8	47,06
		d) Secado de Madera	0	0,00	0	0,00	3	17,65
					3	100,00	73	100,00
7	Beneficio del proveedor actual	a) Precio	1	33,33	13	17,81	3	17,65
		b) Calidad	0	0,00	9	12,33	5	29,41
		c) Durabilidad	1	33,33	35	47,95	6	35,29
		d) Garantía	1	33,33	11	15,07	3	17,65
		e) Otros	0	0,00	5	6,85	0	0,00
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
8	De qué región prefiere la madera	a) Sierra	0	0,00	30	41,10	7	41,18
		b) Costa	1	33,33	5	6,85	3	17,65
		c) Oriente	2	66,67	38	52,05	7	41,18
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
9	Producto que utiliza para sustituir la madera	a) Aglomerado	1	33,33	2	2,74	5	29,41
		b) MDF	0	0,00	23	31,51	8	47,06
		c) Plástico	0	0,00	2	2,74	0	0,00
		d) Hormigón Armado	2	66,67	36	49,32	0	0,00
		e) Cartón prensado	0	0,00	10	13,70	4	23,53
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
10	Promedio de compra mensual	a) Menos de \$ 3.000	0	0,00	30	41,10	9	52,94
		b) Entre \$3.000 y \$ 5.000	0	0,00	41	56,16	8	47,06
		c) Entre \$ 5.000 y \$ 10.000	1	33,33	2	2,74	0	0,00
		d) Más de \$ 10.000	2	66,67	0	0,00	0	0,00
			3	100,00	73	100,00	17	100,00
11	Frecuencia de compra de madera	a) Nunca	0	0,00	1	1,37	2	11,76
		b) Frecuentemente	2	66,67	69	94,52	12	70,59
		c) Ocasionalmente	1	33,33	3	4,11	3	17,65
			3	100,00	73	100,00	17	100,00

Elaborado por: Autora

3.6.2.3 DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS META EN EL MERCADO DE LA INDUSTRIA

■ Constructoras

La dirección del encuestado es 67% para Latacunga y el 33% para Salcedo, el nivel de posicionamiento del nombre de LA CASA DE LA MADERA es del 67% quienes reconocen a esta empresa como un aserradero.

El tipo de producto que requiere para la industria son puertas con el 67% y ventanas con el 33%, los factores que considera para seleccionar un proveedor son la garantía con el 67% y la atención con el 33%, el principal servicio adicional que le interesa es el transporte con el 67% y el tratamiento de la madera con el 33.33%

El beneficio que tiene con el proveedor actual es el precio, la durabilidad y la garantía con el 33.33%, prefieren madera del oriente con un 67% y de la costa con el 33.33%. El producto con el que sustituyen la madera es el hormigón armado con un 67%, seguido por el aglomerado con el 33.33%

El promedio de compra mensual de más de 10000 dólares es del 67% seguido por el promedio de compra entre 5000 y 10000 dólares con el 33%.

■ Invernaderos

La dirección del encuestado es 42.47% para Salcedo seguido de Pujilí con el 38.36% y Latacunga con el 18%, el nivel de posicionamiento del nombre de LA CASA DE LA MADERA es del 56.16% quienes reconocen a esta empresa como un aserradero.

El tipo de producto que requiere para la industria son las costaneras con el 73% y los factores que considera para seleccionar un proveedor es la calidad con el 49.32%, precio con el 23.29% y la atención con el 21%, el principal servicio adicional que le interesa es el transporte con el 73% y el tratamiento de la madera con el 27.40%. El beneficio que tiene con el proveedor actual es la durabilidad con el 48%, prefieren madera del oriente con un 52% y de la sierra con el 41.10%. El producto con el que sustituyen la madera es el hormigón armado con un 49.32%. El promedio de compra mensual de entre 3000 y 5000 dólares es el 56.16%.

■ Artesanos

La dirección del encuestado es Salcedo y Saquisilí con un 29.41%, el nivel de posicionamiento del nombre de LA CASA DE LA MADERA es del 59% quienes reconocen a esta empresa como un aserradero.

El tipo de producto que requiere para la industria son tablones con el 35.2%, los factores que considera para seleccionar un proveedor son la garantía con el 29.41% y la calidad con el 29.41%, el principal servicio adicional que le interesa es el tratamiento de la madera con el 47%, mientras que el transporte es del 35.29%, secado de madera 18%.

El beneficio que tiene con el proveedor actual es la durabilidad con un 35.29%, prefieren madera de la sierra y del oriente con un 41.18% para los dos casos

El producto con el que sustituyen la madera es el MDF con un 47%, seguido por el aglomerado con el 29.44% y el cartón prensado con el 24%

El promedio de compra mensual menos de 3000 dólares es del 53% y entre 3000 y 5000 dólares es del 47.06%

3.6.2.4 ESTIMACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE LA INDUSTRIA

Cuadro N° 3.14
ESTIMACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE LA INDUSTRIA

EN LA MUESTRA				
ORD.	SEGMENTO	TAMAÑO	% RELATIVO	TAMAÑO MERCADO
1	CONSTRUCCIÓN	3	4%	5
2	INVERNADERO	80	86%	113
3	ARTESANO	10	10%	12
TOTAL		93	100%	130

Elaborado por: Autora

MATRIZ DE TAMAÑO CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO MICHAEL PORTER DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA

Cuadro N° 3.15
Matriz de Crecimiento y Atractivo Estructural de los Segmentos

ORD.	TAMAÑO			CRECIMIENTO		RIESGO COMPETENCIA	RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	RIESGO PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIESGO BARRERAS DE ENTRADA	SUBTOTAL
	SEGMENTO	TAMAÑO	CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	
1	Constructoras	5	3	10	5	5	1	1	5	5	25
2	Invernaderos	113	5	5	3	5	3	1	1	5	23
3	Artesanos	12	3	10	5	5	1	1	1	1	17

Elaborado Por: Autora

ESCALA

Cuadro de Calificación	
1	Poco Atractivo
3	Atractivo
5	Muy Atractivo

3.6.2.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER DEL MERCADO DE LA INDUSTRIA

El mercado industrial está constituido por clientes que se dedican a la construcción, dueños de invernaderos y artesanos, de los cuales quienes se dedican al manejo de invernaderos son la mayoría con un tamaño de segmento de 112 empresas, seguido por los artesanos y finalmente las constructoras que representan el grupo más pequeños del segmento.

El crecimiento en la industria ha recibido una calificación de 5 tanto para constructoras así como para artesanos, seguido por los invernaderos quienes han recibido una calificación de 3 dado que las actividades florícolas han disminuido en los últimos tiempos.

El riesgo de la competencia para satisfacer la demanda de estas industrias con el apareamiento de nuevas empresas madereras es alto es así que han recibido una calificación de 5, el riesgo de poder de negociación con los clientes es bajo con una calificación de 1 para constructoras y artesanos ya que la empresa se ha sabido manejar muy en estos aspectos de relaciones públicas, no así con los invernaderos con quienes se tiene un riesgo medio.

El riesgo de poder de negociación con los proveedores es bajo ya que la empresa ha sabido tomar buenas decisiones en cuanto a la adquisición de bosques.

El riesgo de los productos sustitutos es alto en las constructoras y bajo en los invernaderos y artesanos, ya que para la construcción existen muchos más sustitutos que para los artesanos y los invernaderos.

El riesgo de las barreras de entrada tanto para la construcción como para los invernaderos es alto por cuanto representa una fuerte inversión de dinero y bajo para los artesanos en comparación con las dos actividades anteriores.

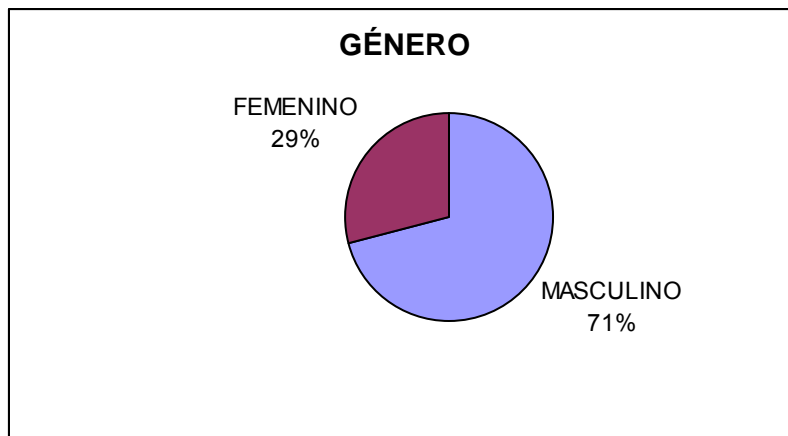
3.6.3.1 Cuadro General de la Investigación del Mercado de Consumidor Final

**Cuadro N° 3.16
General de la Investigación de Consumidor Final**

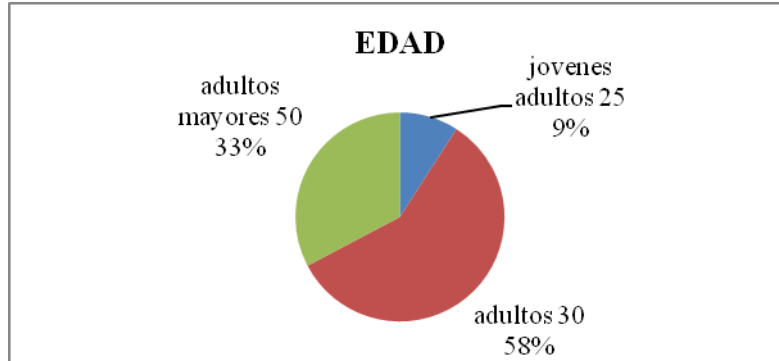
ORD.	CONCEPTO	CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	IDEA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA
1	GÉNERO	MASCULINO	39	70,91	Fortalecer los contactos con los clientes actuales
		FEMENINO	16	29,09	
			55	100,00	
2	EDAD	JOVENES ADULTOS	5	9,09	Direccionar el posicionamiento hacia la población de adultos
		ADULTOS	32	58,18	
		ADULTOS MAYORES	18	32,73	
			55	100,00	
3	¿QUÉ IDEA LE VIENE A LA MENTE AL ESCUCHAR LA CASA DE LA MADERA?	CENTRO DE RECREACIÓN PARA NIÑOS	3	5,50	Desarrollar estrategias de imagen corporativa para crear un poder de recordación de marca que considere que la actividad económica de la casa de la madera es otra.
		UNA FERRETERÍA	6	10,90	
		BAR DE MODA EN EL SECTOR DE PUJILÍ	5	9,10	
		UN ASERRADERO	40	72,70	
		LOCAL COMERCIAL	1	1,80	
			55	100,00	
4	USO	REMODELACIÓN	15	27,27	Ampliar la gama de productos dirigida hacia los diferentes segmentos del mercado.
		PANADERÍA	11	20,00	
		ALFARERÍA	15	27,27	
		PARTICULAR	14	25,45	
			55	100,00	
5	SECTOR DEL ENCU	LATACUNGA	9	16,36	Visitar las ciudades que demandan los productos y desarrollar campañas promocionales.
		PUJILÍ	15	27,27	
		SALCEDO	19	34,55	
		SAQUISILÍ	8	14,55	
		OTROS	4	7,27	
			55	100,00	
6	OCUPACIÓN	EMPLEADO	3	5,50	Impulsar la demanda de madera dirigida hacia los consumidores finales a través de precios bajos
		VENDEDOR	27	49,10	
		OBRERO	7	12,70	
		INGENIERO	18	32,70	
			55	100,00	
7	ESTADO CIVIL	SOLTERO	11	20,00	Direccionar los esfuerzos promocionales y publicitarios hacia todos los segmentos de mercado.
		CASADO	21	38,18	
		DIVORCIADO	9	16,36	
		UNIÓN LIBRE	8	14,55	
		VIUDO	6	10,91	
			55	100,00	
8	NIVEL DE EDUCACIÓN	PRIMARIA	24	43,64	Diseñar trípticos informativos sobre los diferentes tipos de madera claros y legibles.
		SECUNDARIA	20	36,36	
		SUPERIOR	11	20,00	
			55	100,00	
9	SEÑALE SU PROMEDIO DE COMPRA	MENOS DE \$3.000	37	67,30	Impulsar la demanda a través de políticas de descuento por volumen de compra.
		ENTRE \$ 3.000 Y \$5.000	12	21,80	
		ENTRE \$5.000 Y \$ 10.000	4	7,30	
		MAS DE \$ 10.000	2	3,60	
			55	100,00	
10	TIPO DE PRODUCTO COMPRA	ASERRIN	5	9,09	
		PUERTAS	17	30,91	
		VENTANAS	8	14,55	
		LEÑA	10	18,18	
		OTROS	15	27,27	
			55	100,00	
11	PRINCIPALES FACTORES QUE TOMA EN CUENTA PARA SELECCIONAR UN PROVEEDOR	PRECIO	54	98,00	Comunicar al cliente las diversas cualidades, usos de la madera a través de impulsos promocionales
		GARANTIA	5	9,09	
		CALIDAD	27	49,09	
		ATENCIÓN	32	58,18	
		ELEGANCIA	22	40,00	
		FACILIDAD DE PAGO	25	45,45	
			165	299,81	
12	DE QUE REGION PREFIERE LA MADERA	COSTA	2	3,60	Mantener a los proveedores actuales de madera de la sierra y del oriente para satisfacer la demanda
		SIERRA	30	55,00	
		ORIENTE	23	41,80	
			55	100,00	
13	INCONVENIENTE CON EL PROVEEDOR ACTUAL	NO ENTREGA A TIEMPO	12	21,82	Crear una política de garantía y de devolución por la madera defectuosa
		PROBLEMAS CON EL PESO	10	18,18	
		MALA CALIDAD	23	41,82	
		OTROS	10	18,18	
			55	100,00	
14	FRECUENCIA CON LA QUE COMPRA MADERA	NUNCA	0	0,00	Crear la necesidad a través de ofertar nuevos tipos de madera.
		FRECUENTEMENTE	38	69,10	
		OCASIONALMENTE	17	30,90	
			55	100,00	

Elaborado por: Autora

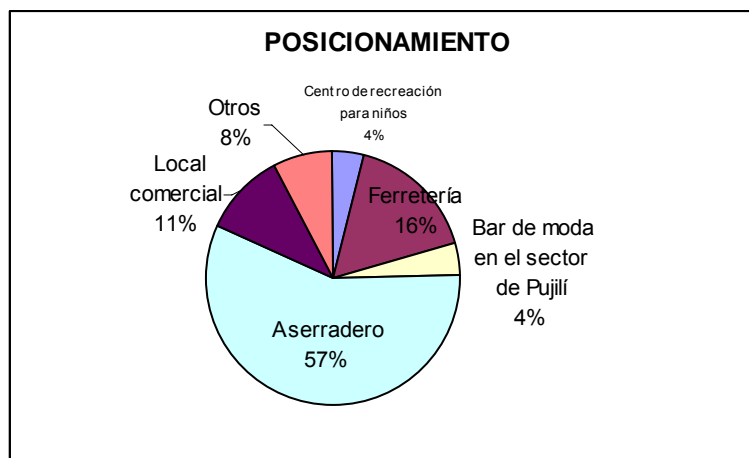
3.6.3.2 Resultados Globales en Gráficos para el Mercado de Consumidores Finales



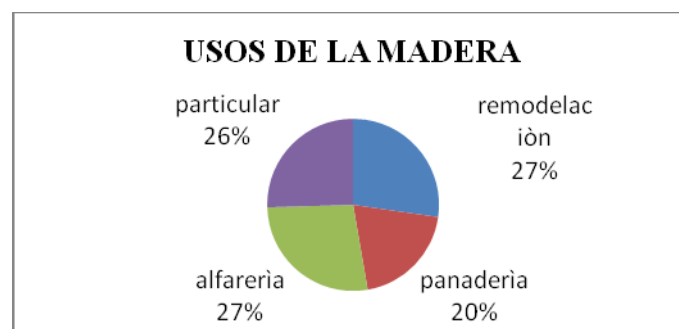
Un alto porcentaje corresponde a los consumidores con género masculino, sin embargo se puede apreciar que 3 de cada 10 clientes son mujeres, por lo tanto se desarrollarán acciones de marketing concernientes a crear una fidelización de marca en el género femenino.



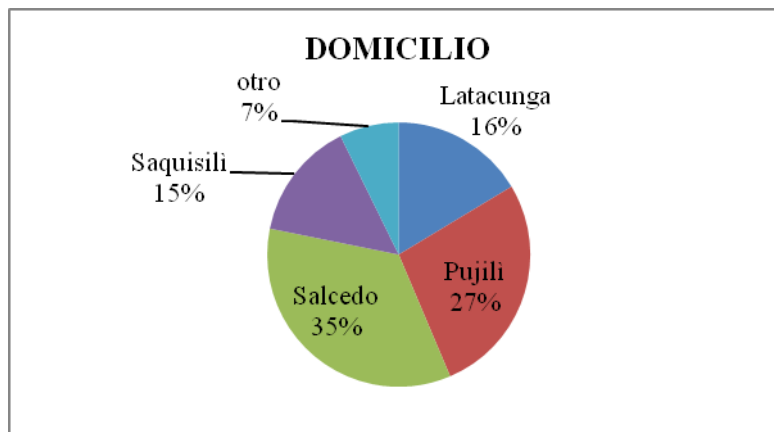
Los adultos se reflejan que esta población económicamente activa constituye el principal nicho de mercado de la empresa la CASA DE LA MADERA, sin embargo los jóvenes y adultos mayores conforman juntos una parte importante de demanda en el negocio.



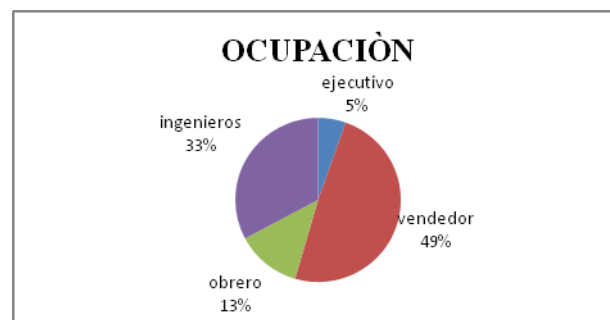
La Casa de la madera es un negocio dedicado a la actividad maderera por lo tanto es una fortaleza la imagen de marca de esta empresa, se deberá desarrollar estrategias publicitarias y de imagen corporativa para crear un poder de recordación en el mercado que aún no lo ha identificado como tal.



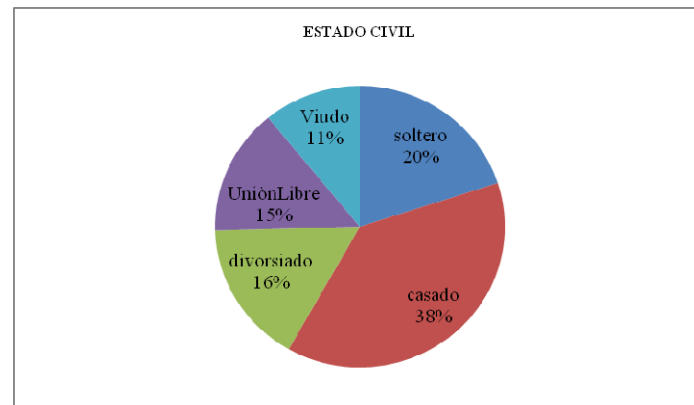
Los principales usos que dan a los productos de LA CASA DE LA MADERA son para la alfarería, remodelación y un porcentaje similar tiene otra utilización.



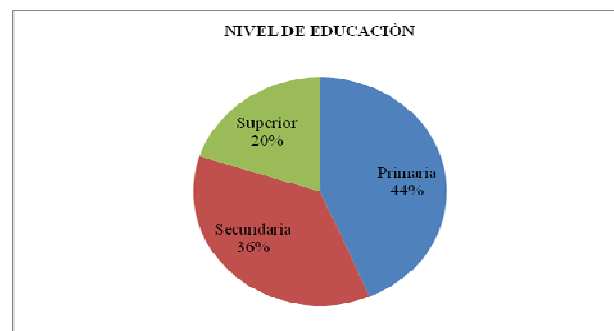
La mayoría de los clientes son de Salcedo, siendo estos los principales clientes quienes destinan la madera para múltiples aplicaciones, seguido por los clientes de Pujilí que son quienes demandan también madera o muebles, Latacunga, Saquisilí y otros demandan juntos un porcentaje medio lo cual significa que los esfuerzos de marketing deberán direccionarse también a estos sectores.



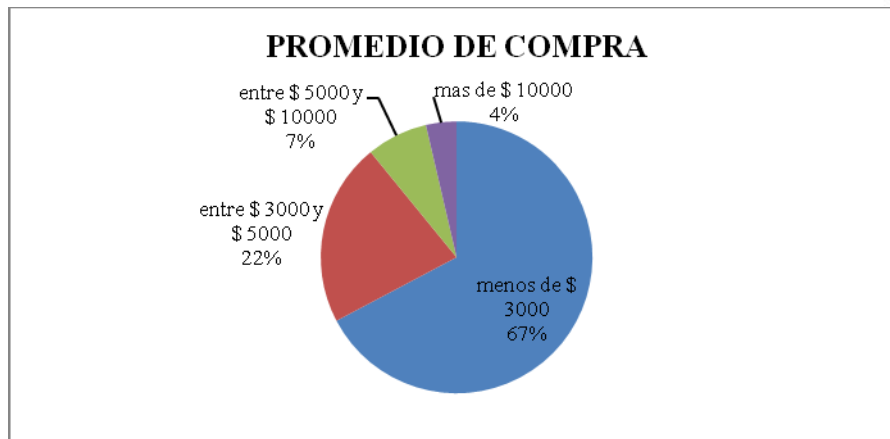
Los consumidores son vendedores su nivel de escolaridad es la primaria, que son quienes constituyen los principales clientes finales de la empresa.



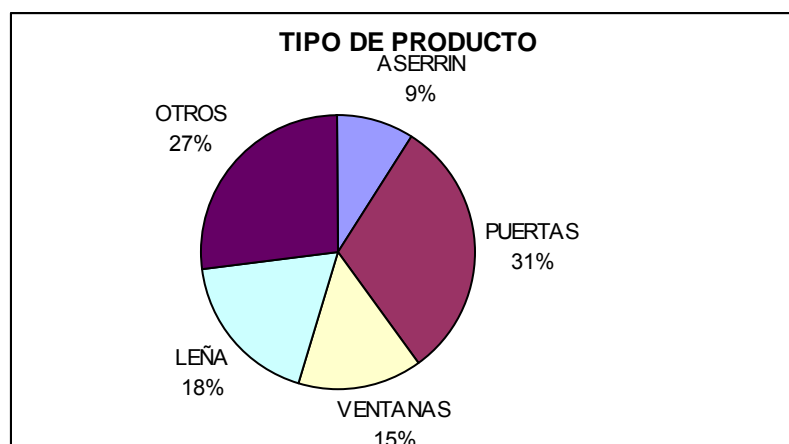
El 38% de los clientes son de estado civil casados que son quienes representan casi el 40% de la demanda de los productos, como el giro del negocio está direccionado para todo el segmento, se aplicarán estrategias que sean dirigidas hacia todos los estados y estratos sociales.



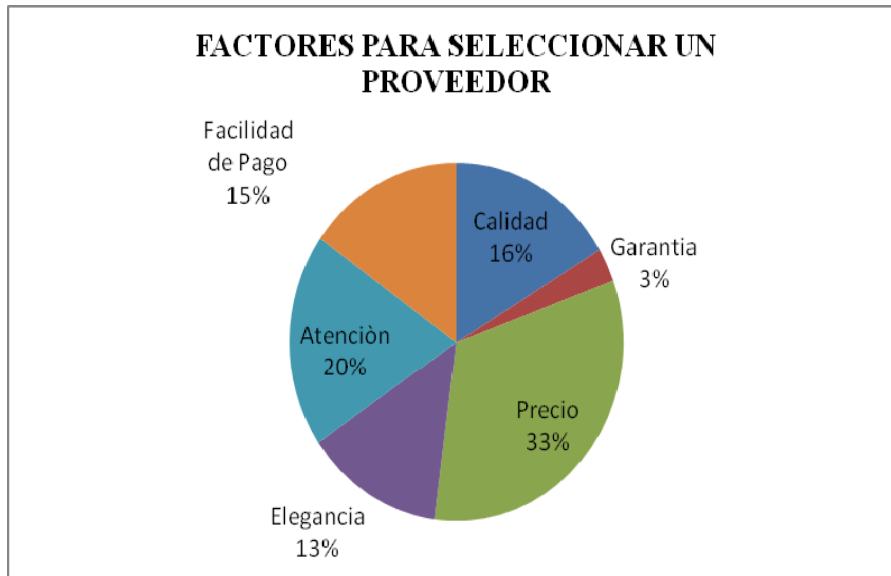
Los clientes tienen escolaridad primaria, seguido por los que tienen secundaria y un porcentaje mínimo es superior que son personas que hacen uso de la madera para múltiples aplicaciones. Las estrategias irán orientadas con mayor fuerza hacia los segmentos SUPERIOR Y SECUNDARIA con campañas promocionales y publicitarias de imagen corporativa.



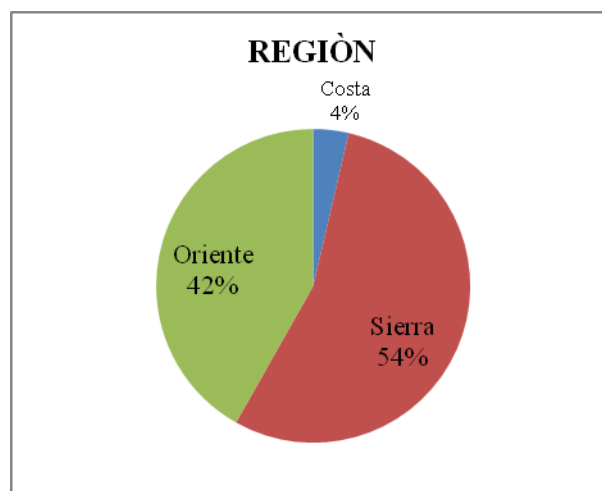
El orden de compra bordea con mayor fuerza en el orden de menos de 3000 USD y hasta 5.000 DÓLARES lo cual representa el 89% del nivel de ventas que tiene la empresa, se deberá enfocar en los clientes cuya compra es de más de 5.000 y 10.000 dólares que son quienes podrían ayudar a la empresa a mejorar su nivel de ventas y utilidades.



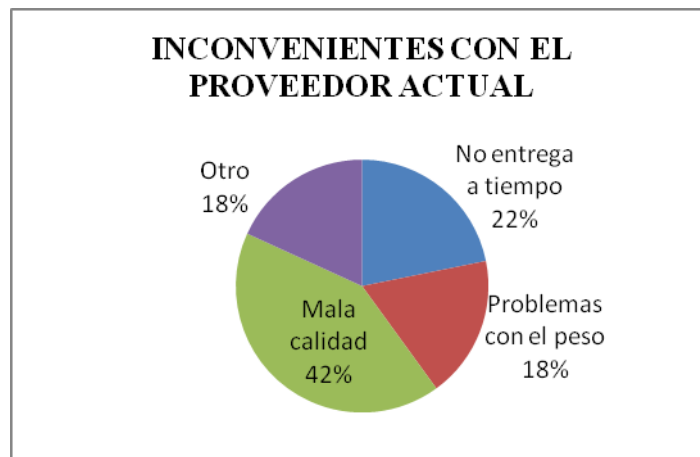
Se puede apreciar que la demanda de madera es para diversas aplicaciones, es decir su uso es heterogéneo, puertas y aserrín representan casi la mitad del pastel, sin embargo se desarrollarán acciones de marketing para motivar la compra para otros usos y aplicaciones.



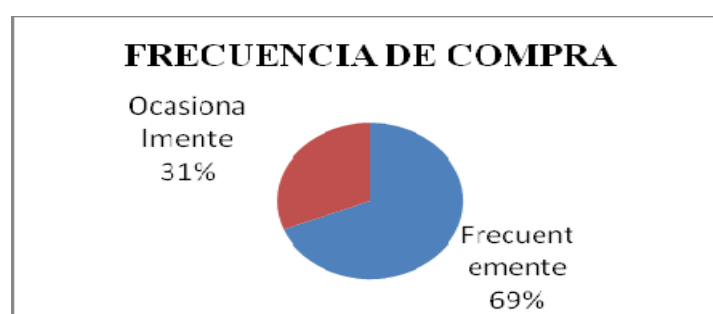
El primer factor que el usuario ha considerado es el precio, seguido por la atención que es el segundo factor, calidad y facilidad de pago están en segundo plano, por lo cual se deberán crear estándares de garantía y elegancia para mantener a los clientes y fidelizarlos.



La mayor demanda es para la madera de la sierra y del oriente en conjunto, lo cual determina que habrá que mantener proveedores que sigan abasteciendo a LA CASA DE LA MADERA con madera de primera calidad.



Casi la mitad de los consumidores considera que la calidad del producto de su proveedor actual es mala, seguido por la impuntualidad y el peso, es por esto que LA CASA DE LA MADERA deberá fortalecer y mantener las políticas de calidad, control de la calidad del producto a fin de entregar al cliente insumos confiables.



Casi la mitad de los clientes son ocasionales, a este grupo de clientes se les inducirá para que pasen a ser consumidores frecuentes, esto se logra a través de campañas de impulso promocional y relaciones públicas.

3.6.3.2 Perfiles de Segmento del Mercado de Consumidor Final

**Cuadro Nº 3. 17
CUADRO GENERAL DE PERFILES DE SEGMENTOS DE MERCADO POR
CONSUMIDOR FINAL**

ORD.	CONCEPTO	CATEGORIA	REMODELACIÓN		PANADERÍA		ALFARERÍA		PARTICULAR	
			FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
1	GENERO	MASCULINO	10	66,67	8	72,73	10	66,67	11	78,57
		FEMENINO	5	33,33	3	27,27	5	33,33	3	21,43
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
2	EDAD	JOVENES ADULTOS	1	6,67	0	0,00	3	20,00	1	7,14
		ADULTOS	5	33,33	9	81,82	8	53,33	10	71,43
		ADULTOS MAYORES	9	60,00	2	18,18	4	26,67	3	21,43
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
3	QUE IDEA LE VIENE A LA MENTE AL ESCUCHAR LA CASA DE LA MADERA	CENTRO DE RECREACION PARA NIÑOS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	3	21,43
		UNA FERRETERIA	2	13,33	0	0,00	2	13,33	2	14,29
		BAR DE MODA EN EL SECTOR DE PUJILI	1	6,67	2	18,18	2	13,33	0	0,00
		UN ASERRADERO	12	80,00	9	81,82	10	66,67	9	64,29
		LOCAL COMERCIAL	0	0,00	0	0,00	1	6,67	0	0,00
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
4	SECTOR DEL ENCUESTA	LATACUNGA	2	13,33	2	18,18	1	6,67	4	28,57
		PUJILI	8	53,33	2	18,18	4	26,67	1	7,14
		SALCEDO	3	20,00	4	36,36	8	53,33	4	28,57
		SAQUISILI	1	6,67	3	27,27	0	0,00	4	28,57
		OTROS	1	6,67	0	0,00	2	13,33	1	7,14
					15	100,00	11	100,00	15	100,00
5	OCUPACIÓN	EMPLEADOS	2	13,33	0	0,00	0	0,00	1	7,14
		VENDEDOR	4	26,67	11	100,00	12	80,00	2	14,29
		ORREROS	6	40,00	0	0,00	3	20,00	0	0,00
		INGENIEROS	3	20,00	0	0,00	0	0,00	11	78,57
					15	100,00	11	100,00	15	100,00
6	ESTADO CIVIL	SOLTERO	4	26,67	1	9,09	1	6,67	3	21,43
		CASADO	6	40,00	3	27,27	8	53,33	6	42,86
		DIVORCIADO	2	13,33	2	18,18	3	20,00	2	14,29
		UNIÓN LIBRE	1	6,67	2	18,18	2	13,33	3	21,43
		VIUDO	2	13,33	3	27,27	1	6,67	0	0,00
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
7	NIVEL DE EDUCACIÓN	PRIMARIA	6	40,00	5	45,45	8	53,33	5	35,71
		SECUNDARIA	6	40,00	4	36,36	5	33,33	5	35,71
		SUPERIOR	3	20,00	2	18,18	2	13,33	4	28,57
					15	100,00	11	100,00	15	100,00
8	SEÑALE SU PROMEDIO DE COMPRA MENSUAL	MENOS DE \$3.000	10	66,67	11	100,00	15	100,00	4	28,57
		ENTRE \$ 3.000 Y \$5.000	4	26,67	0	0,00	0	0,00	5	35,71
		ENTRE \$5.000 Y \$ 10.000	1	6,67	0	0,00	0	0,00	3	21,43
		MAS DE \$ 10.000	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	14,29
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
9	TIPO DE PRODUCTO	ASERRÍN	0	0,00	0	0,00	15	100,00	0	0,00
		PUERTAS	10	66,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		VENTANAS	5	33,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		LEÑA	0	0,00	11	100,00	0	0,00	0	0,00
		OTROS	0	0,00	0	0,00	0	0,00	15	100,00
					15	100,00	11	100,00	15	100,00
10	PRINCIPALES FACTORES QUE TOMA EN CUENTA PARA SELECCIONAR UN PROVEEDOR	PRECIO	3	20,00	11	73,33	12	80,00	0	0,00
		GARANTIA	1	6,67	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		CALIDAD	8	53,33	0	0,00	0	0,00	9	60,00
		ATENCIÓN	1	6,67	4	26,67	0	0,00	0	0,00
		ELEGANCIA	1	6,67	0	0,00	0	0,00	6	40,00
		FACILIDAD DE PAGO	1	6,67	0	0,00	3	20,00	0	0,00
					15	100,00	15	100,00	15	100,00
11	REGIÓN DE LA QUE PREFIERE LA MADERA	COSTA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	14,29
		SIERRA	3	20,00	11	100,00	15	100,00	1	7,14
		ORIENTE	12	80,00	0	0,00	0	0,00	11	78,57
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
12	INCONVENIENTE CON EL PROVEEDOR ACTUAL	NO ENTREGA A TIEMPO	2	13,33	3	27,27	5	33,33	2	14,29
		PROBLEMAS CON EL PESO	3	20,00	1	9,09	3	20,00	3	21,43
		MALA CALIDAD	8	53,33	5	45,45	3	20,00	7	50,00
		OTROS	2	13,33	2	18,18	4	26,67	2	14,29
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00
13	FRECUENCIA CON LA QUE COMPRA MADERA	NUNCA	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		FRECUENTEMENTE	6	40,00	11	100,00	15	100,00	6	42,86
		OCASIONALMENTE	9	60,00	0	0,00	0	0,00	8	57,14
			15	100,00	11	100,00	15	100,00	14	100,00

Elaborado por: Autora

3.6.3.3 ESTIMACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE CONSUMIDORES FINALES:

Cuadro N° 3.18
ESTIMACIÓN DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO DE CONSUMIDORES FINALES

EN LA MUESTRA				
ORD.	SEGMENTO	TAMAÑO	% RELATIVO	TAMAÑO MERCADO
1	REMODELACIÓN	17	31%	90
2	PANADERÍA	15	27%	79
3	ALFARERÍA	9	16%	47
4	PARTICULARES	14	25%	74
TOTAL		55	100%	290,00

Elaborado por: Autora

MATRIZ DE TAMAÑO CRECIMIENTO Y ATRACTIVO ESTRUCTURAL DE LOS SEGMENTOS DE MERCADO MICHAEL PORTER DEL MERCADO DE CONSUMIDORES FINALES

Cuadro N°3.19
Matriz de Crecimiento y Atractivo de los Segmentos de Consumidores Finales

ORD.	TAMAÑO			CRECIMIENTO		RIESGO COMPETENCIA	RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	RIESGO PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	RIESGO PRODUCTOS SUSTITUTOS	RIESGO BARRERAS DE ENTRADA	SUBTOTAL
	SEGMENTO	TAMAÑO	CALIFICACIÓN	%	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN	
1	REMODELACIÓN	90	5	15	5	5	5	1	5	5	31
2	PANADERÍA	79	5	10	3	1	3	1	1	1	15
3	ALFARERÍA	47	3	9	3	3	1	1	1	1	13
4	PARTICULARES	74	5	12	5	5	5	1	3	1	25

Elaborado por: Autora

ESCALA

Cuadro de Calificación	
1	Poco Atractivo
3	Atractivo
5	Muy Atractivo

3.6.3.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER DEL MERCADO DE CONSUMIDOR FINAL

Los consumidores finales están constituidos por clientes que se dedican a la remodelación, panadería, alfarería y particulares, de los cuales quienes se dedican a la remodelación representan a la mayoría de usuarios, seguido por quienes se dedican a las actividades de panadería, luego están los particulares que son los que compran madera para usos y aplicaciones varias ya sea en su hogar, etc. Y finalmente están los alfareros quienes son el grupo más pequeño en cuanto a representatividad.

En lo que respecta al crecimiento la remodelación ocupa el primer lugar con un 15% de crecimiento y una calificación de 5, luego están los particulares con un 12% de crecimiento y 5 de calificación, las panaderías tienen el 10% de crecimiento y 3 de calificación, luego están las alfarerías que tienen un crecimiento del 9% y una calificación de 3.

El riesgo más alto de competencia se encuentra en las actividades de remodelación y particulares quienes tienen una calificación de 5 ya que tienen opciones varias para poder acudir a otros negocios, sin embargo el poder de negociación que la casa de la madera tiene con estos dos grupos es alto, recibiendo así una calificación de 5, en cuanto al poder de negociación con los diferentes segmentos es bajo ya que han recibido una calificación de 1, en lo referente a los productos sustitutos los que se llevan el puntaje más bajo son las actividades de panadería y alfarería por cuanto emplean la leña como insumo para sus actividades industriales, al igual que el riesgo de estas industrias en las barreras de entrada tales como inversiones y reducción de costos es mínima, mientras que las barreras de entrada para las actividades de construcción es alta.

En la calificación final y bajo el análisis de las 5 fuerzas de Porter se concluye que los segmentos de remodelación, particulares, panaderías y alfarerías se encuentran en este orden de calificación, por lo tanto las estrategias que ayudarán a la Casa de la Madera a llegar con efectividad a estos grupos

deberán actuar en primer lugar dirigidas hacia las constructoras y en última posición a las alfarerías.

3.6.3.5 DESCRIPCIÓN DE LOS SEGMENTOS META EN EL MERCADO DE CONSUMIDOR FINAL

El mercado de consumidor final está constituido por clientes que se dedican a la remodelación, particulares, panaderías y alfarerías que se explican a continuación:

■ Remodelación

Este segmento está representado en mayor porcentaje por edades de adultos mayores con el 60%, en posicionamiento tiene un 80% que identifican a la casa de la madera como un aserradero, el sector con un mayor porcentaje es Pujilí con el 53%, la ocupación que se direcciona son obreros, el nivel de educación tiene un 40% tanto para primaria como para secundaria, el promedio de compra es del 67.7 % para menos de 3.000 dólares y entre 3.000 y 5.000 dólares tiene un 27.7%, y entre 5.000 y 10.000 dólares es apenas el 17%.

En cuanto al producto que compra en mayor porcentaje son las puertas con un 53.33%, seguido de los tablones con el 27%.

La región de procedencia de mayor preferencia es el oriente con el 80% seguida por la madera de la sierra con el 20%.

El 33.33%, el factor que toma en cuenta para seleccionar un proveedor es el precio.

■ Particulares

Este segmento está representado en mayor porcentaje por edades de adultos con el 71.4%, en posicionamiento tiene un 64.29% que identifican a la casa de la madera como un aserradero, los sectores con un mayor porcentaje son Latacunga, Salcedo y Saquisilí con igual porcentaje 29%, la ocupación se direcciona hacia los ingenieros con el 79%, seguido por los vendedores con el 14.29%, el nivel de educación tiene un 36% tanto para primaria como para secundaria, y el 29% para superior, el promedio de compra es del 36% para 3.000 y 5.000 dólares, para menos de 3.000 dólares es el 29%, más de 10.000

con el 14.29%. En cuanto al producto que compra en mayor porcentaje son las puertas con un 64.29%, seguido de ventanas con el 21.43%. La región de procedencia de mayor preferencia es el oriente con el 79% seguida por la madera de la costa con el 14.29% y la sierra el 7,14%. El 33.33% toma en cuenta para seleccionar un proveedor es el precio y también la calidad.

■ Panaderías

Este segmento está representado en mayor porcentaje por edades de adultos con el 82%, en posicionamiento tiene un 82% que identifican a la casa de la madera como un aserradero, el sector con un mayor porcentaje es Salcedo con el 36.36%, la ocupación se direcciona hacia vendedores con el 100%, el nivel de educación tiene un 45.45% para primaria, para secundaria el 36.36%, superior 18.18, el promedio de compra es del 100% para menos de 3.000 dólares.

En cuanto al producto que compra en mayor porcentaje es la leña con el 100%.La región de procedencia de mayor preferencia es la sierra con el 100%.El 33.33%, el factor que toma en cuenta para seleccionar un proveedor es el precio.

■ Alfarería

Está representado en mayor porcentaje por edades de adultos con el 53.33%, en posicionamiento tiene un 67% que identifican a la casa de la madera como un aserradero, los sectores con un mayor porcentaje son Salcedo 53.33% seguido de Pujilí con 27% y otros con el 13.33%, Latacunga con el 7%.

La ocupación indica que el 80% son vendedores y el 20% son obreros, el nivel de educación tiene un 53% para primaria, secundaria un 33.33%, superior el 13.33%, el promedio de compra es del 100% para menos de 3000 dólares.

En cuanto al producto que compra en mayor porcentaje es el aserrín con el 100%.El 33.33% considera que el factor más importante es la atención seguido por el precio, con un 31%.

CAPÍTULO IV

4.1 PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Es un documento formal que contiene el direccionamiento estratégico de la empresa desde el desarrollo del diagnóstico situacional, a esta etapa se suma la implementación de la estrategia donde se definen y ponen en ejecución los objetivos y las estrategias de todo el proyecto, para posteriormente evaluar de todo el proceso de planificación estratégica e implementar correctivos si fuese el caso.

Importancia

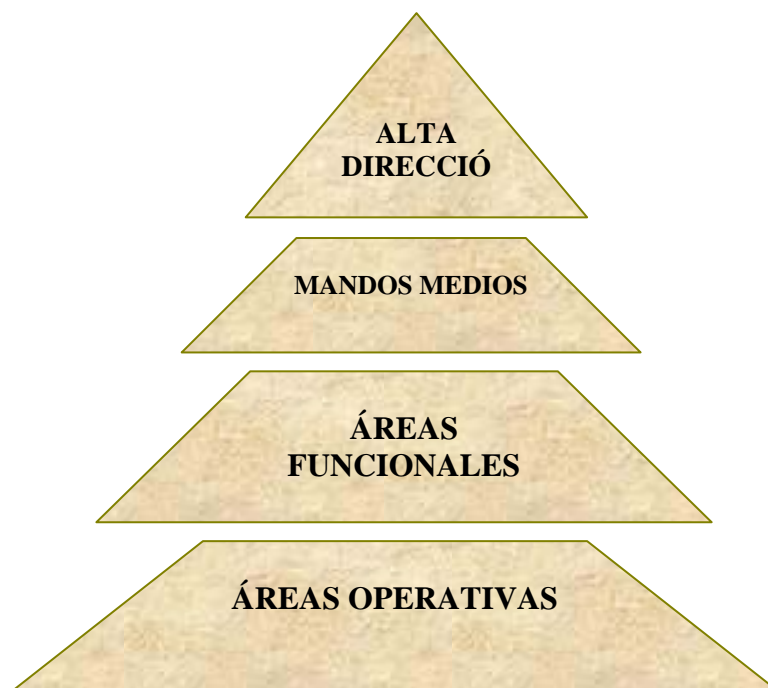
La importancia radica en que con un plan estratégico formal se tiene el norte u horizonte empresarial el cual brinda una guía que beneficia a la organización a identificar el rumbo por el que debe seguir, entonces el plan como documento formal significa que orienta y direcciona los planes estratégicos, tácticos y operativos a fin de tomar las mejores decisiones estratégicas que conlleven a la consecución de los objetivos, estrategias, misión y visión empresarial.

Características de la Planificación Estratégica vs. Planificación Tradicional

- ✓ Es una planificación a largo plazo
- ✓ Contiene objetivos entrelazados y orientados hacia el logro de la misión y visión.
- ✓ Mantiene una línea estratégica de forma sistematizada
- ✓ Alinea los objetivos estratégicos con lo planes operativos.
- ✓ Construye un escenario futuro a 5 o más años.

4.1.1 PIRÁMIDE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se detalla la pirámide de arquitectura estratégica en la que se desarrollan los aspectos relacionados con la planificación estratégica y que intervienen directamente en la empresa a fin de determinar cuáles son sus condiciones actuales en las que se desenvuelve la misma y también cuáles son sus objetivos, estrategias a ser implementadas.



Fuente: Planificación Estratégica Hugo Cerna

La pirámide está formada por los niveles de alta dirección, que pasa a ser quienes legislan en la empresa, es decir toman decisiones en cuanto a la dirección que tomará la empresa, las políticas a ser implementadas. Los mandos medios que son quienes administran la empresa, toman decisiones de inversión, controlan, evalúan la gestión, mientras que las áreas funcionales es donde están las unidades administrativas, de producción, de marketing, financiera, informática y que se encargan de que cada una de sus áreas cumpla con las metas establecidas. Finalmente las áreas operativas que son las encargadas de toda la ejecución de sus actividades, competencias y del cumplimiento de metas planteadas por la alta dirección.

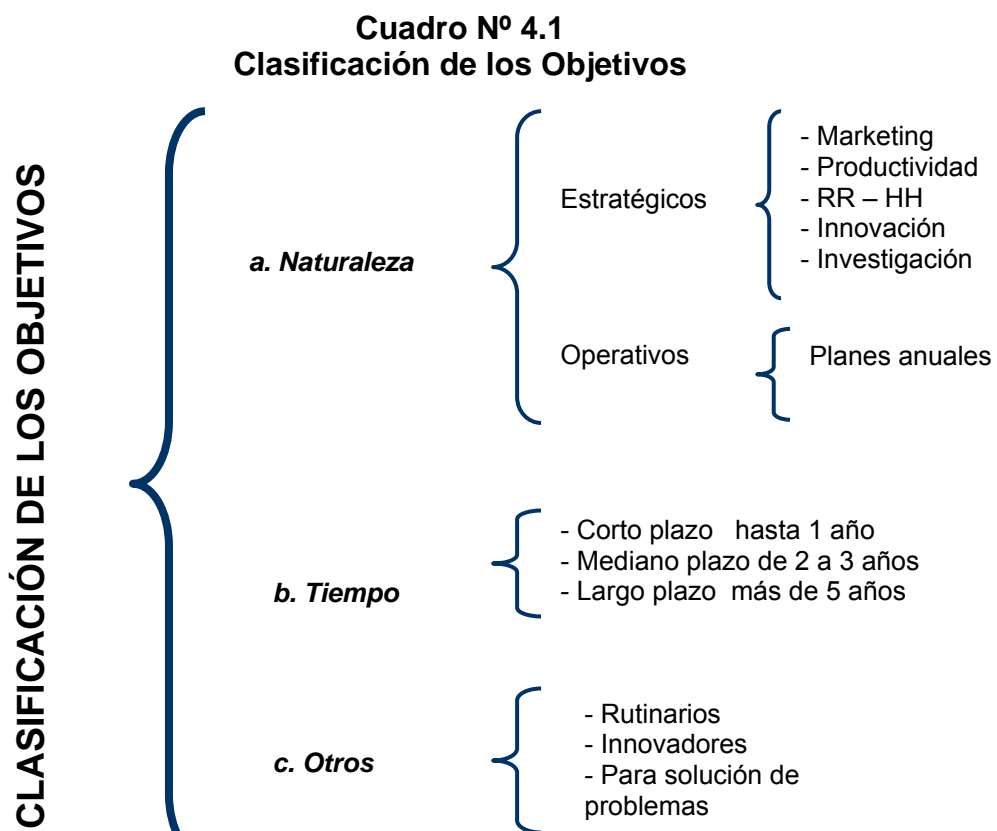
4.1.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El direccionamiento estratégico empieza desde la etapa del diagnóstico situacional, donde se determina las condiciones actuales en las que se desarrolla la empresa, posteriormente viene la fase de la formulación de la estrategia que es donde se delinear las estrategias que la empresa tomará para alcanzar los objetivos, se procede a la implantación de las estrategias definidas en la etapa de formulación, finalmente el proceso de evaluación permitirá determinar si se lograron alcanzar o no los objetivos, aquí se implantan correctivos de ser el caso.

4.2. OBJETIVOS

“Son las proyecciones cuantitativas y cualitativas, tal como lo entiende Sallenave, que se refieren a algún atributo de la empresa, tiene una escala de medida, un umbral y un horizonte temporal.”¹⁴

4.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS



Elaborado por: Autora

¹⁴ <http://www.google.es/piramide+de+planificacion+estrategica>

4.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos para ser considerados deben reunir las siguientes características:

- ◆ **Específico.-** Deben ser redactados de una forma comprensible para todos los miembros de la organización.
- ◆ **Flexible.-** Significa que pueden ser modificados dependiendo de las circunstancias del entorno.
- ◆ **Medible.-** Se refiere que se establece un tiempo para poder determinar su cumplimiento.
- ◆ **Realista.-** Deben ser realizables a fin de alcanzar la meta
- ◆ **Coherente.-** Deben estar relacionados con la misión y la visión de la organización
- ◆ **Motivador.-** Trata sobre la manera como los empleados capten la idea a fin de que llegue a ser un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- ◆ **Tiempo.-** Fija un período específico para su cumplimiento

Adicionalmente es importante mencionar los objetivos que responsabilidad su ámbito de acción en el cual se enmarca el proyecto por cuanto las sociedades y los Estados exigen hoy más que nunca que existan compromisos sociales y una interrelación proactiva entre empresas, consumidores y el Gobierno.

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

“La Responsabilidad Social Corporativa es una nueva forma de gestión, con cual las empresas y organizaciones gestionan sus operaciones en forma sustentable en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de distintos públicos con los que se relaciona, como los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, considerando el medio ambiente y las generaciones futuras.”¹⁵

Es así que la Casa de la Madera busca comercializar productos de madera y conexos de una forma sustentable, con miras a una gestión responsable y

¹⁵ www.redceres.org

comprometida con la sociedad, entregando productos de calidad y limpios con el medio ambiente, en la búsqueda de un crecimiento empresarial que brinde satisfacción a los clientes.

ÁMBITO DE OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social se da a toda esfera de actuación ya que el gobierno, los accionistas, clientes juegan un rol preponderante en la conservación de los ecosistemas y las formas verdes de producción, orientados hacia el bienestar de las generaciones actuales sin comprometer la satisfacción de las generaciones futuras.

POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBEN ASUMIR OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Porque las sociedades son la razón de ser de los negocios ya que ellas contribuyen al progreso empresarial de las mismas, es decir el consumidor es el fin de la actividad económica, la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades de forma sostenible que permita mantener una relación a largo plazo, pensando en que los recursos son pocos y las necesidades infinitas.

4.2.3 MÉTODO PARA FORMULAR OBJETIVOS

Los objetivos se formulan y diseñan con la finalidad de identificar elementos que corroboren al proceso de toma de decisiones, para lo cual se deben considerar los siguientes factores:

- Requerimientos de beneficio.
- Recursos financieros y físicos disponibles.
- Posición y cambios de mercado.
- Situación y cambios de mercados.
- Capacidad de producción.
- Responsabilidad social.

Existen algunos métodos para definir los objetivos, entre ellos se detallan los principales:

- Desempeño del pasado.
- Adaptado a fuerzas futuras.
- Tendencias de la industria.
- Utilización de recursos disponibles en la empresa.
- Resultado del FODA.
- Basados en las estrategias.

Asuntos clave

- Formación del ambiente ético en los negocios.
- Análisis de problemas éticos.
- Identificar grupos afectados.
- Se infringen derechos de algún grupo.
- Principios morales.
- Compromiso con un comportamiento ético.

Método GAP

El método GAP que en inglés significa brecha es uno de los sistemas más utilizados para determinar de manera correcta un objetivo dentro de varios niveles de posibilidades. El método GAP se basa en el trabajo en equipo, siendo la brecha que existe entre la situación y tendencia de la organización y el deseo de ésta, es decir a dónde quiere llegar.

Para este método es necesario previamente identificar todos los escenarios posibles a través de la matriz FODA, debido a que esto permitirá determinar cual es la situación o tendencia de la empresa y así poder aplicar el GAP.

Las etapas para la aplicación del método GAP son las siguientes:

1. *Dónde Estamos?*- Permite conocer las condiciones actuales en las que se desenvuelve la empresa, en qué industria está y como está su condición interna.
2. *¿Dónde vamos según la tendencia?*- Se analiza cuáles son las tendencias del mercado tales como estilos de consumo, condiciones macroeconómicas, qué ritmo sigue la globalización y de esa forma poder asegurar los objetivos en esa dirección.
3. *¿Dónde vamos, de seguir todo igual?*- Se definen las condiciones actuales del mercado, se determinan si son condiciones favorables a fin de seguir con la tendencia, caso contrario se analizan varios aspectos como ciclos de vida, productividad, manejo de mercado.
4. *¿A dónde querríamos llegar?*- Se definen metas que sean cuantificables y que se puedan alcanzar, estas metas deben ser realistas, mensurables a fin de definir la estrategia en acción.
5. *¿Qué debemos hacer?*- Se planificarán objetivos en acción es decir planes operativos anuales a fin de poner todo lo estratégico en operatividad.
6. *¿Qué más podríamos hacer?*- Se genera un valor agregado por parte de todos los miembros de la organización a fin de que se desarrollen ideas nuevas que podrían implantarse en la planificación estratégica.
7. *Establecer el objetivo*- Se planifican los objetivos a ser alcanzados, los mismos que se cristalizarán al momento de su ejecución.

4.3 ESTRATEGIAS

“Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”¹⁶

4.3.1 MATRIZ FODA DE ESTRATEGIAS

Esta matriz permite el desarrollo de estrategias confrontando de forma cruzada las fortalezas con las oportunidades y amenazas dando como resultado las estrategias FO, FA. Además se puede analizar de forma cruzada las debilidades con las oportunidades y amenazas, dando como resultado las estrategias DO, DA.

FODA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	FO	ESTRATEGIAS FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	DO	ESTRATEGIAS DA

MATRIZ DE IGOR ANSOFF

A continuación se presenta la matriz de Igor Ansoff en donde se analizan los mercados actuales y futuros en función de las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercado, lanzamiento de nuevos productos y diversificación.

Cuadro N° 4.2

Matriz de Igor Ansoff

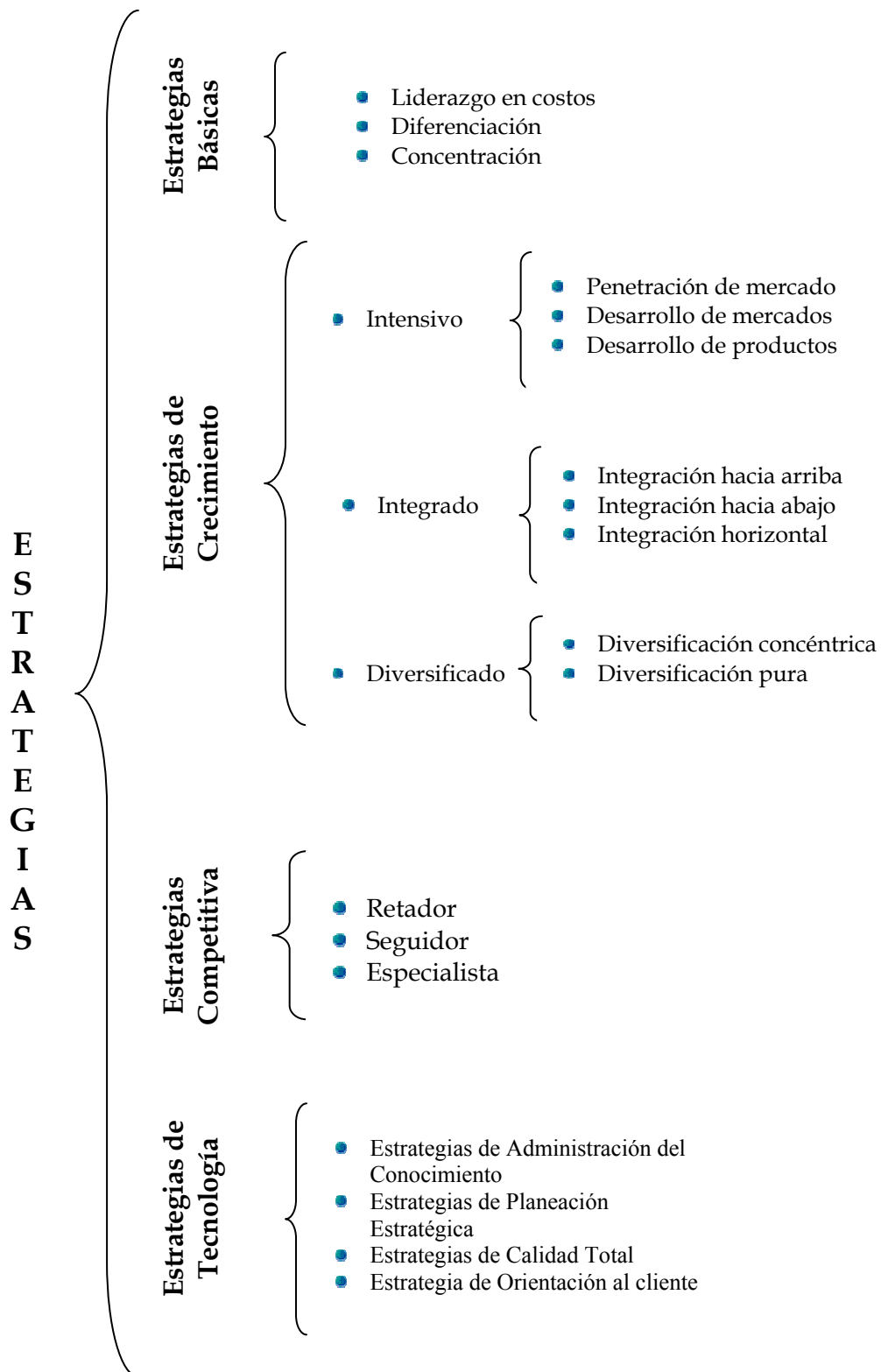
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO Lograr un incremento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes actividades de marketing.	LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Vender nuevos productos en mercados actuales
	FUTUROS	DESARROLLO DE MERCADO Llegar con los productos actuales a nuevas áreas geográficas; Quito, Ambato, Ibarra.	DIVERSIFICACIÓN Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos

Elaborado por: Autora

¹⁶ Dirección Corporativa

4.3.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Cuadro Nº 4.3



Fuente: Orientación Curso Taller de Grado ESPE 2009
 Elaborado por : Autora

4.3.3 CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Cuadro Nº 4.4

CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BÁSICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior	Es posible usarla cuando la empresa cuenta con un elevado grado de productividad y usa un riguroso control de costos	No es conveniente utilizar esta estrategia en economías inestables o cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura productiva	* Es una excelente barrera de entrada para nuevos competidores * La empresa puede resistir mejor una guerra de precios	* Por reducir costos se puede perder la perspectiva sobre la preferencias de los clientes especialmente en lo que a calidad se refiere	La empresa debe aplicar esta estrategia cuando tiene un alto posicionamiento en el mercado	No aplica
	BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencie de la competencia	Se recomienda utilizarla cuando cuando al producto ofrecido tenga una característica importante que le diferencie de otros	Esta estrategia no es conveniente cuando el mercado no está orientado hacia el aseguramiento de la calidad, sino que se rige por precios bajos	* Reduce el carácter sustituible de los productos * Genera fidelidad en los clientes * Hace difícil la entrada de competidores nuevos	* Se concentra en la capacidad de la empresa para mantener esa diferenciación a largo plazo * Existe gran facilidad para imitar productos	* Bajo poder de negociación de los proveedores * Contar con altos recursos económicos y financieros	La diferenciación será con el servicio de secado de madera, a fin de lograr la preferencia de los clientes.
	BÁSICAS	CONCENTRACIÓN	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado	Para que una empresa utilice esta estrategia con éxito es necesario que el segmento de mercado escogido sea rentable y la competencia no la haya explotado	Cuando el segmento de mercado no tenga perspectiva de crecimiento o las necesidades de los consumidores cambien con facilidad	* Permite obtener cuotas de participación altas dentro del segmento escogido * La empresa puede posicionarse fácilmente	* Las diferencias entre los segmentos y el mercado global pueden disiparse fácilmente * El segmento puede subdividirse a su vez en segmentos más especializados y poco rentables	* Desarrollo de estudios de mercado para identificar a los mercados meta. * Análisis de las condiciones de mercado.	Sí aplica ya que se seleccionará el mercado meta más representativo, en este caso quienes se dedican a la remodelación de edificaciones

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 4.5
CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E C R E C I M I E N T O	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales	Es útil cuando la empresa ya tiene una posición reconocida dentro del mercado adicionalmente debe influir en sus compradores o mejorar continuamente los productos ofertados	No se recomienda utilizar este tipo de estrategia cuando la empresa intenta ingresar en un mercado nuevo del que conoce muy poco	Cuando es aplicada con éxito, se puede incrementar las ventas la cuota de participación dentro del mercado o al nivel de beneficios para la empresa	Siendo la primera opción para el crecimiento dentro de un mercado, las empresas utilizan ampliamente este tipo de estrategia, lo que origina una competencia externa	* Ser líder en el mercado * Conocer el mercado	Sí aplica ya que el interés es el de incrementar el volumen de ventas a través de la intensificación en la venta de productos.
	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados	Se utiliza cuando se puede aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos	No es muy recomendable utilizarla cuando la empresa no tiene bien definido el perfil del segmento de mercado que quieren atraer	* El éxito para la aplicación de esta estrategia se basa en la distribución y marketing propios de la organización	* Los segmentos que se desean presentan generalmente barreras de entrada difíciles de superar	* Contar con recursos financieros propios * Realizar estudios de mercado para determinar los segmentos más atractivos	Sí aplica en vista de que se piensa posicionar también los productos en los mercados de Quito, Ambato, Ibarra, es decir nuevas áreas geográficas.
	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa	Se recomienda utilizar este tipo de estrategias cuando la empresa tenga una estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de productos	Esta estrategia no es recomendable si el mejoramiento o desarrollo de productos hace que la organización pierdan la dirección o giro de su negocio	* Satisface las expectativas cambiantes de los consumidores * Permite descubrir usos alternativos para productos existentes	* Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente limitados * Existe una gran facilidad para imitar productos	Conocer las necesidades del segmento a cual se va atender	Sí aplica, ya que se desea incursionar en el área de fabricación de muebles de una forma ya industrializada, generando de esta forma nuevos productos y mejorar los actuales.

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 4.6
CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Busca asegurar el control de salidas de los productos, sin las cuales la empresa esta asfixiada. Asegura el control de distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias.	* Cuando la empresa desea evitar intermediarios para distribuir el producto * Distribuidores no capacitados para cumplir con los requerimientos de la empresa	No se cuenta con fuerza de ventas para administrar la distribución del nuevo negocio	*Se obtiene un mejor control de los canales de distribución * Fortalecimiento de relaciones cliente - empresa * Mejorar pronóstico de la demanda de los productos * Se distribuye en forma más rentable los productos a precios más competitivos	* Abarca demasiadas funciones * Altos costos de logística para productos de consumo masivo	* Alto poder de negociación de la empresa con los distribuidores * Dominio de know-how de las actividades de los intermediarios * Disponibilidad de recursos humanos	No aplica
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Esta guiada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de los mismos.	* Cuando los proveedores no disponen del conocimiento o recursos tecnológicos para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad económica * Existe proveedores con altos costos y baja calidad	La inversión a realizar es alta	* Facilita el acceso hacia nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica * Mejor coordinación de la cadena de valor, se estabiliza el costo de insumos y el precio del producto	* Al existir fuentes de insumos de menor costo se considera una desventaja * Implica riesgos en condiciones de una demanda inestabilizada	* Dominio de know-how de las actividades de los proveedores * Alto poder de negociación de la empresa con los proveedores	No aplica
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HORIZONTAL	Busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores. Busca neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o de segmentos compradores.	* Cuando se posea una estructura que permita influir en redes de distribución en sus competidores * Cuando las economías de escala representan ventajas competitivas importantes * Cuando desea incrementar la participación del mercado	Bajo posicionamiento en el mercado	* Crecimiento del volumen de ventas * Crecimiento del rendimiento de la empresa * Redistribución de la inversión * Atrae nuevo grupo de compradores	* Que no se de una aceptación del nuevo producto en el mercado * Existencia de un alto riesgo * No se recupere la inversión a corto o largo plazo	* Disponer de capital necesario para iniciar en nuevas actividades * Contar con personal altamente calificado * Realizar investigación de mercado para conocer la aceptación del producto	No aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 4.7
CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO <u>NO</u> USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo 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 sensibilidad	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo	La empresa se beneficia de los efectos de la sinergia que se consigue gracias a la complementación de actividades	La empresa pierde el posicionamiento que había conseguido dentro del mercado adicionalmente genera confusión entre los consumidores	<ul style="list-style-type: none"> Contar con capital necesario para iniciar en nuevas actividades * Contar con personal altamente capacitado * Realizar investigación de mercado para conocer el grado de aceptabilidad del producto 	Si aplica, como ya se mencionó antes se desea producir nuevos productos pero relacionados con la actividad industrial maderera.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN PURA	En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales	Se utiliza cuando el mercado se encuentra totalmente en actividades saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento	Si la empresa se desenvuelve dentro de un mercado normal, con posibilidades reales de crecimiento y desarrollo	Se puede generar una nueva fuente de ingresos apartándose de un mercado que se encuentra en declive	El riesgo que corre la empresa es muy grande, ya que esta estrategia consiste en lanzarse hacia lo desconocido, la empresa realiza funciones para que no fue creada y estructurada	<ul style="list-style-type: none"> * Experiencia previa en el ingreso a nuevos mercados * Realizar proyectos de factibilidad para medir el grado de aceptación del producto o servicio * Adecuado estilo de dirección de la empresa * Existencia de una cultura organizacional 	No aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 4.8
CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	CUANDO NO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LIDER	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal 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		* Permite desarrollar la demanda global * Posibilita estar a la vanguardia del mercado	* Es necesario una innovación constante para mantener la posición * Se debe vigilar estrechamente el desarrollo de la competencia y el mercado	* Buscar el liderazgo en el mercado * Contar con personal creativo e innovador	No aplica
	DEL RETADOR	Es considerada como retador, a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante	Se puede utilizar con éxito cuando el retador tiene los recursos necesarios (tecnología, calidad, etc.) para combatir al líder	No se recomienda usar esta clase de estrategia cuando las diferencias con respecto al líder difícilmente pueden superarse	* Son estrategias agresivas que pueden generar resultados a corto plazo * Se pueden implementar sin que el líder se percate de la situación	Hay que evaluar correctamente la capacidad de reacción y de defensa del líder	* Conocer las debilidades y fortalezas del líder * Poseer recursos humanos y económicos para enfrentar al líder * elegir adecuadamente el campo de batallasobre el cual basarse para atacar a la empresa	No aplica
	DEL SEGUIDOR	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	La empresa puede utilizar esta estrategia cuando persigue una cuota de participación reducida del mercado	Esta estrategia no es recomendable para empresas que buscan abarcar segmentos amplios de mercado	* Se pueden adaptar las decisiones tomadas por el líder del mercado * La competencia no presta atención a los seguidores lo que redundará en su beneficio	Generalmente las empresas pequeñas no pueden adoptar las mismas medidas que la competencia debido a su estructura	Contar con recursos financieros para aplicar esta estrategia	Sí aplica ya que se va a aprender de los principales aserraderos de la provincia como es el "Aserradero Nelly" ubicado en el sector de La Laguna Latacunga Ecuador ya que ofrece productos de calidad y garantía
	DEL ESPECIALISTA	La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado	Se recomienda utilizar esta clase de estrategia si se descubren nichos de mercado rentables y duraderos que la competencia no haya considerado	No es recomendable la aplicación de esta estrategia cuando los nichos son vulnerables a cambios inesperados	* La empresa enfoca sus esfuerzos en segmentos pequeños que no han sido explotados * El posicionamiento de la empresa se facilita en nichos pequeños	El mayor problema que afronta esta estrategia es que estos nichos de mercados pueden desaparecer con facilidad	* Capacitación y conocimiento actualizado del mercado * Análisis de los segmentos de mercados pequeños	No aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 4.9
CUADRO COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	CUANDO USARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS PARA APLICAR LA ESTRATEGIA	APLICACIÓN
E S T R A T E G I A S D E T E C N O L O G Í A	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Desarrollo del capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimiento con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma	Las personas trabajan como parte de un equipo y el hecho de cada uno de ellos obtenga resultados satisfactorios depende de lo bien que coordinen el trabajo en equipo con sus esfuerzos	Incremento de autoestima entre los colaboradores Optimiza resultados de unidades de trabajo Genera trabajo en equipo excelente	Incremento de costos en la empresa	Los trabajadores son autónomos en lo que hacen Capacidad de generar valor agregado a las actividades encomendadas Genera oportunidades de participación y solución de conflictos	Sí aplica
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, además permite determinar hacia donde quiere llegar la empresa mediante objetivos, estrategias a fin de alcanzar las metas propuestas a corto, mediano o largo plazo y por ende cumplir con la misión y visión de la organización		Formulación de misión y visión de la empresa Permite conocer a los clientes, productos, competencia, filosofía, tecnología Se fijan objetivos y estrategias en la empresa	Implica costos elevados para las medianas y pequeñas empresas	Conocer la situación actual y futura de la empresa Direccionamiento estratégico encaminado a metas y recursos de la organización	Sí aplica
	CALIDAD TOTAL	Es el mejoramiento continuo de la organización a nivel gerencial, operativo, mantenimiento están comprometidos alcanzar los objetivos empresariales	Calidad total es una exigencia del mercado actual	Disminución de productos defectuosos Mejora en la productividad Mejoramiento de imagen empresarial Mejoramiento en las diferentes áreas		Desarrollar manuales de procesos, capacitación sobre temas relacionados con la calidad total,	Sí aplica
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Enfocarse directamente a los clientes a fin de satisfacer sus deseos y necesidades	Cuando se genera una comunicación específica entre cliente y la empresa	Mejor atención al cliente, conocer las necesidades, atraer a clientes potenciales, crea lealtad del cliente para con la empresa	Al no mantener una comunicación cliente - empresa se puede generar la pérdida de clientes	Conocer gustos, hábitos, necesidades de los cliente, establecer estrategias direccionadas al cliente	Sí aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

4.4. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA EL ASERRADERO “LA CASA DE LA MADERA”

4.4.1 Diagnóstico Situacional

En la etapa de diagnóstico situacional se procedió a identificar tanto los factores internos como los externos, dando como resultado las matrices EFI, EFE, (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS) Y (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS) dando como resultado las tablas que se detallan:

**Cuadro N° 4.10
CASA DE LA MADERA
MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS)**

ORD.	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS					
1	Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	alto	0,06	4	0,24
2	Proceso de Almacenamiento(ubicación en sitios adecuados para evitar que se destruyan)	alto	0,06	4	0,24
3	Proceso de Ventas (se exhibe el producto, se vende y se entrega el producto)	Medio	0,04	3	0,12
4	Es un negocio familiar, con personería natural	Bajo	0,02	3	0,06
5	Personal suficiente para laborar en la empresa (nueve personas)	Bajo	0,02	3	0,06
6	Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	Medio	0,04	4	0,16
7	Remuneración acorde a la competencia	Medio	0,03	3	0,09
8	Ambiente de trabajo adecuado	alto	0,07	4	0,28
9	La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	Medio	0,03	3	0,09
10	El personal que labora en la empresa no busca ascensos	Bajo	0,02	3	0,06
11	No existe ningún tipo de plan, pero la empresa ha venido evaluando al personal en sus diferentes campos de aplicación tales como proceso de corte, pelado, tratado de la madera	Bajo	0,02	3	0,06
12	Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna	Medio	0,02	3	0,06
DEBILIDADES					
1	Proceso de Adquisición de Bosques (dificultad para hallar proveedores de bosques)	Medio	0,11	1	0,11
2	La empresa no dispone de Organigramas	Medio	0,06	2	0,12
3	Gestión Administrativa Limitada	Bajo	0,03	1	0,03
4	La empresa no dispone de un Manual de Puestos	Medio	0,05	2	0,10
5	Proceso de Ventas empírico	Medio	0,06	1	0,06
6	No disponible de reglamento interno, se basa en políticas internas	Medio	0,03	2	0,06
7	Proceso Empírico para la Contratación del Personal	Alto	0,04	2	0,08
8	No existe planes de capacitación	Alto	0,04	2	0,08
9	No dispone de un plan de marketing	Alto	0,04	1	0,04
10	La organización del área no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros	Alto	0,05	1	0,05
11	No dispone de servicios generales	Medio	0,03	2	0,06
12	No se dispone de planes de negocios	Medio	0,03	1	0,03
			1,00		2,34

Elaborado por: Autora

Cuadro N° 4.11
LA CASA DE LA MADERA
MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS)

ORD.	FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES					
1	Crecimiento del PIB	Bajo	0,05	2	0,1
2	Reducción de la Tasa de Interés	Alto	0,08	4	0,32
3	Disminución leve de la tasa de inflación	Bajo	0,04	2	0,08
4	Bajo nivel de empleo	Bajo	0,02	2	0,04
5	Bajo Nivel de subempleo	Bajo	0,02	2	0,04
6	Cambios rápidos de la Computación e Informática	Medio	0,06	3	0,18
7	El avance tecnológico específico para la empresa en continua mejora	Medio	0,07	3	0,21
8	Ley del medio ambiente que regula el ecosistema	Alto	0,08	3	0,24
AMENAZAS					
1	Posible desaparición de la Dolarización	Medio	0,03	3	0,09
2	Déficit en la Balanza Comercial	Medio	0,03	3	0,09
3	Disminución de Remesas de los Migrantes	Alto	0,06	4	0,24
4	Recesión económica Crisis Mundial	Alto	0,06	4	0,24
5	Presupuesto General del Estado con déficit	Bajo	0,02	1	0,02
6	Factor Económico en recesión e incierto	Alto	0,05	4	0,2
7	Poder Judicial complejo	Bajo	0,02	2	0,04
8	Alto Nivel de desempleo	Bajo	0,02	2	0,04
9	Corrupción generalizada	Alto	0,05	4	0,2
10	Contaminación del medio ambiente	Medio	0,04	3	0,12
11	Amenaza de Desastres Naturales	Medio	0,06	3	0,18
12	Auge Delincuencial en ascenso	Medio	0,05	3	0,15
13	Plan Colombia (Guerrilla) complejo	Bajo	0,02	4	0,08
14	Competencia directa e indirecta	Medio	0,07	3	0,21
			1,00		3,11

Elaborado por: Autora

Puntaje de la Matriz EFI

		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
		3	2	1
Puntaje de la matriz de EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II (2,34;3,11)	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Con los resultados de la matriz EFI y la matriz EFE se puede notar que la posición interna que tiene la empresa es débil con una calificación de 2.34 por cuanto sus debilidades en los aspectos administrativos, de marketing, producción, recursos humanos no favorecen a la gestión empresarial, minimizando así las fortalezas que tiene la empresa tales como experiencia, nivel de producción que satisface la demanda.

Externamente se puede notar que el puntaje obtenido en la matriz EFE es de 3.11 lo que significa que se encuentra por encima del promedio que es 2,5 resultado que indica que la empresa tiene se encuentra enfrentando a amenazas fuertes que la pueden afectar tales como recesión mundial y local, el apareamiento de productos sustitutos, el auge delincriminal y un sistema jurídico complejo, lo cual indica que la estrategia más adecuada es la de CRECER Y CONSTRUIR es decir ampliar mercados, desarrollar nuevos productos, diversificar el riesgo y desarrollo geográfico, lo que significa ampliar la cobertura de entrega de productos.

4.4.2 Matriz para Identificación de Estrategias Ofensivas

Para establecer las estrategias ofensivas se determina las fortalezas y oportunidades de la empresa, a fin de analizar el nivel de impacto mediante la siguiente escala de calificación:

**Cuadro N° 4.12
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

OPORTUNIDADES							
FORTALEZAS	NIVEL DE IMPACTO BAJO = 1 MEDIO = 3 ALTO = 5	Reducción de la Tasa de Interés	Cambios rápidos de la Computación e Informática	El avance tecnológico específico para la empresa en continua mejora	Ley del medio ambiente que regula el ecosistema	Subtotal	Prioridad
	Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	5	3	5	5	18	I
	Proceso de Ventas (se exhibe el producto, se vende y se entrega el producto)	3	3	5	3	14	III
	Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	1	3	5	3	12	IV
	Ambiente de trabajo adecuado	1	3	5	5	14	III
	La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	3	3	5	5	16	II
	Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna	3	3	3	3	12	IV
	Sub total	16	18	28	24		
Prioridad	IV	III	I	II			

Elaborado por: Autora

Para identificar las estrategias ofensivas se toma en consideración las fortalezas y las oportunidades, de las cuales se obtendrán los niveles de prioridad, es así que los resultados del análisis de la matriz de identificación de estrategias identifica en primer lugar a los procesos productivos realizados con conocimiento y técnica como una fortaleza con un impacto alto, seguido del tipo de contrato o pedido que es planificado adecuadamente, mientras que por las oportunidades se puede notar que la empresa debe aprovechar los avances tecnológicos que se viene presentando en la actualidad, seguido de la legislación ambiental que regula la actividad forestal.

4.4.3 Matriz para Identificación de Estrategias Defensivas

Para establecer las estrategias defensivas se determina las debilidades y amenazas de la empresa, a fin de analizar el nivel de impacto mediante la siguiente escala de calificación:

**Cuadro N° 4.13
MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

DEBILIDADES							
AMENAZAS	NIVEL DE IMPACTO BAJO = 1 MEDIO = 3 ALTO = 5	Proceso Empírico para la Contratación del Personal	No existe planes de capacitación	No dispone de un plan de marketing	La organización del área no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros	Subtotal	Prioridad
	Disminución de Remesas de los Migrantes	1	1	5	1	8	IV
	Recesión económica Crisis Mundial	3	3	5	5	16	III
	Factor Económico en recesión e incierto	5	5	5	5	20	I
	Corrupción generalizada	5	3	5	3	16	III
	Contaminación del medio ambiente	5	5	5	3	18	II
	Competencia directa e indirecta	3	5	5	5	18	II
	Sub total	22	22	30	22		
Prioridad	II	II	I	II			

Elaborado por: Autora

En la matriz de identificación de estrategias defensivas se analizan las debilidades y las amenazas, obteniéndose el nivel de prioridad defensivo que deberá adoptar la empresa, se obtuvo por el lado de las amenazas que la primera situación difícil para la empresa es el factor económico dada la recesión incierta, seguido por el apareamiento de nuevos competidores y la contaminación del medio ambiente. Mientras que por las debilidades el principal problema radica en la falta de un plan de marketing, seguido de problemas de manejo administrativo en lo referente a organización, finanzas e informática.

4.4.4 Identificación de las Áreas de Iniciativas Estratégicas

A continuación se detallan en el Cuadro N° 4.9 el cruce de Fortalezas con Oportunidades y Amenazas y Debilidades con Oportunidades y Amenazas.

**Cuadro N° 4.14
FODA**

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		1. Reducción de la Tasa de Interés	1. Disminución de Remesas de los Migrantes
		2. Cambios rápidos de la Computación e Informática	2. Recesión económica Crisis Mundial
		3. El avance tecnológico específico para la empresa en continua mejora	3. Factor Económico en recesión e incierto
		4. Ley del medio ambiente que regula el ecosistema	4. Corrupción generalizada
		5. Existe demanda en nuevas áreas geográficas	5. Contaminación del medio ambiente, deslaves y riesgos ambientales permanentes
		6. Competencia directa e indirecta, agresiva y tecnificada	
		7. Restricciones municipales a través de las ordenanzas	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	
1. Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	1. Tratar a la madera de forma técnica, brindando garantía a los clientes (F3,O3)	1. Entregar los productos a precios competitivos (F5, A3)	
2. Proceso de Ventas (se exhibe el producto, se vende y se entrega el producto)	2. Adquirir maquinaria para el desarrollo de nuevos productos (F1,O1)	2. Cumplir con la normatividad para el manejo, producción y distribución de la madera (F1, A7)	
3. Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	3. Desarrollar productos como muebles de comedor, sala, bares (F5,O3)	3. Desarrollar planes de contingencia frente a imprevistos (F4,A5)	
4. Ambiente de trabajo adecuado	4. Desarrollar estudios de mercado en las ciudades de Quito, Ibarra y Ambato para incursionar en estos mercados (F5,O5)		
5. La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	5. Desarrollar campañas publicitarias (F7,O5)		
6. Existe un solo líder en la empresa, dando lugar a que no exista competencia interna	6. Acceder a crédito de instituciones financieras (F6,O1)		
7. Los precios son competitivos			
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA	
1. Proceso Empírico para la Contratación del Personal	1. Llegar a nuevas áreas geográficas con un marketing agresivo (D3,O5)	1. Desarrollar planes administrativos, financieros y de marketing (D4,A6)	
2. No existe planes de capacitación	2. Desarrollar una imagen de marca y posicionamiento (D3,O3)	2. Ampliar el portafolio de productos para diversificar el riesgo (D6,A3)	
3. No dispone de un plan de marketing	3. Comprar equipos técnicos e industrializados (D5,O1)	3. Capacitar al personal sobre técnicas y procesos productivos (D2, A5)	
4. La organización no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros	4. Ampliar la capacidad de producción (D6,O3)		
5. Maquinaria limitada y poca tecnificación	5. Instaurar programas de capacitación al recurso humano (D2,O2)		
6. Limitado portafolio de productos	6. Producir eficientemente, minimizando el impacto ambiental (D5,O4)		

Elaborado Por: Autora

4.4.5 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

Cuadro N° 4.15

Despliegue De Estrategias Y Objetivos Empresariales

N°	FACTORES	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	FASEAMIENTO		
					Corto Plazo menos de 1 año	Mediano plazo 1 a 3 años	Largo Plazo mayor de 3 años
1	Proceso de Producción (es realizado en base a conocimiento y técnica)	Capacitar al personal en el área de fabricación de muebles de comedor, sala, bares, cocina	Brindar programas de capacitación en procesos productivos.	Alcanzar un nivel óptimo de productividad	X		
2	Práctica diaria hace que se adquiera experiencia	Crear nuevos productos relacionados con la industria	Adquisición de maquinarias y equipos técnicos	Incrementar el volumen de ventas		X	
3	La planificación se basa en el tipo de pedido o contrato	Ofrecer al cliente, catálogos y revistas especializadas como guía para modelos personalizados	Contratar personal especialista en la fabricación de muebles	Desarrollar los productos en base al gusto del cliente	X		
4	Los precios son competitivos	Definir precios por debajo de la competencia	Crear un programa promocional como descuentos de acuerdo al volumen de compra o pedido	Captar un mayor número de clientes a fin de incrementar las ventas		X	
5	La empresa tiene productos de calidad	Definir estándares de calidad	Desarrollo de manuales de procedimientos	Estandarizar procesos productivos		X	
6	<i>No dispone de un plan de marketing</i>	Elaborar un plan de marketing a fin de posicionar los productos en el mercado	Implementar la planificación de marketing	Analizar las condiciones actuales del negocio y definir un plan de marketing. Captar nuevos mercados	X		
7	<i>La organización no dispone de organigramas, paquetes informáticos aplicables a la gestión financiera, ni indicadores financieros</i>	Diseñar un estudio administrativo - financiero de la empresa	Elaborar organigramas Adquirir paquetes informáticos Implementar indicadores financieros	Desarrollar un plan administrativo - financiero	X		
8	<i>Maquinaria limitada y poca tecnificación</i>	Acceso al crédito Evaluar las máquinas que requiere la empresa	Instaurar un programa de capacitación para el personal operativo	Adquirir maquinaria tecnificada		X	
9	<i>Limitado portafolio de productos</i>	Mediante el desarrollo de productos relacionados con la industria	Adquisición de materia prima Mantener en stock insumos y materiales	Ampliar la cartera de productos		X	
10	<i>Bajo nivel de ventas</i>	Desarrollar estudio de mercado para identificar zonas geográficas potenciales tales como Quito, Ibarra, Ambato	Realizar Investigación de mercados	Incrementar el volumen de ingresos para la empresa Identificar nuevos mercados potenciales	X		
11	<i>Logística deficiente</i>	Buscar un camión con una capacidad de carga acorde a la actividad industrial maderera	Acceso al crédito Análisis de diferentes opciones de precios	Adquirir un camión para la repartición de la materia prima y producto terminado		X	

Elaborado por: Autora

4.4.6. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

✓ **Trabajo en equipo**

Este principio conlleva a trabajar todos los colaboradores de manera conjunta estimulando a que salgan bien las tareas encomendadas y así poder alcanzar los objetivos de la empresa.

Aplicación

La empresa mediante el trabajo en equipo a creado un ambiente de armonía lo que ha permitido obtener resultados beneficiosos.

✓ **Justicia**

Permite actuar de forma correcta y sensata pensando no en el interés propio sino más bien en una actuación correcta y sincera.

Aplicación

Brinda al cliente un servicio, productos y un trato justo, orientado siempre a satisfacer sus necesidades de forma oportuna y transparente

✓ **Puntualidad**

Llegar a tiempo, empezar en el momento indicado, ofrecer productos y servicio en el tiempo acordado.

Aplicación

Es una empresa que cubre las necesidades del cliente de forma pronta diligente, exacta, entregando los productos a su tiempo y sin retrasos.

VALORES

✓ Eficiencia

Optimizar recursos de la industria maderera evitando desperdicios y procurando reducir costos. Empleo de máquinas que ayuden a la optimización de tiempos de producción.

✓ Profesionalismo

Conocimiento sobre la industria maderera formas de explotación y producción, técnica para la entrega oportuna de los productos, tipos de madera y su tratamiento, equipos a ser utilizados, normas de seguridad industrial.

✓ Responsabilidad

Comprometimiento en las funciones actuales que como empresario debe seguir para alcanzar objetivos, reconocimiento personal por muchos aspectos de mejora sean estos técnicos y/o humanos.

4.4.7 MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de madera y conexos de calidad, con entrega oportuna, en el lugar que el cliente solicite, en los mercados de Pujilí, Latacunga, Salcedo, Saquisilí, con el propósito de maximizar las utilidades con precios competitivos.

4.4.7.1 COMPONENTES DE LA MISIÓN Y CARACTERÍSTICAS

La misión propuesta cumple con los siguientes componentes y características:

- **Productos.-** describe los productos que la empresa ofrece al mercado
- **Mercado.-** Identifica a los mercados potenciales que son satisfechos por la empresa.
- **Clientes.-** Corresponde al target hacia quienes van dirigidos los esfuerzos empresariales.
- **Filosofía.-** estilo de trabajo, creencias, valores, cultura corporativa
- **Tecnología.-** empleo y uso de la tecnología como recurso o factor de la producción

- **Interés por la supervivencia.**- acciones que se desarrollan para permanecer en el mercado.
- **Interés por el bienestar de los accionistas.**- significa cómo está el retorno de la inversión para los accionistas.
- **Interés por los empleados.**- Qué hace la empresa por el bienestar de sus trabajadores

4.4.8 VISIÓN 2015

Para el año 2015 el aserradero La Casa de la Madera será reconocido en la industria maderera a nivel nacional, brindando productos de calidad a sus clientes en las industrias de la construcción, invernaderos, artesanos, alfareros, y personas particulares con un amplio portafolio de productos personalizados y adaptados a las necesidades del cliente tales como: vigas, tablones, costaneras, leña, puertas, juegos de sala y comedor, bares.

4.4.8.1 COMPONENTES DE LA VISIÓN Y CARACTERÍSTICAS

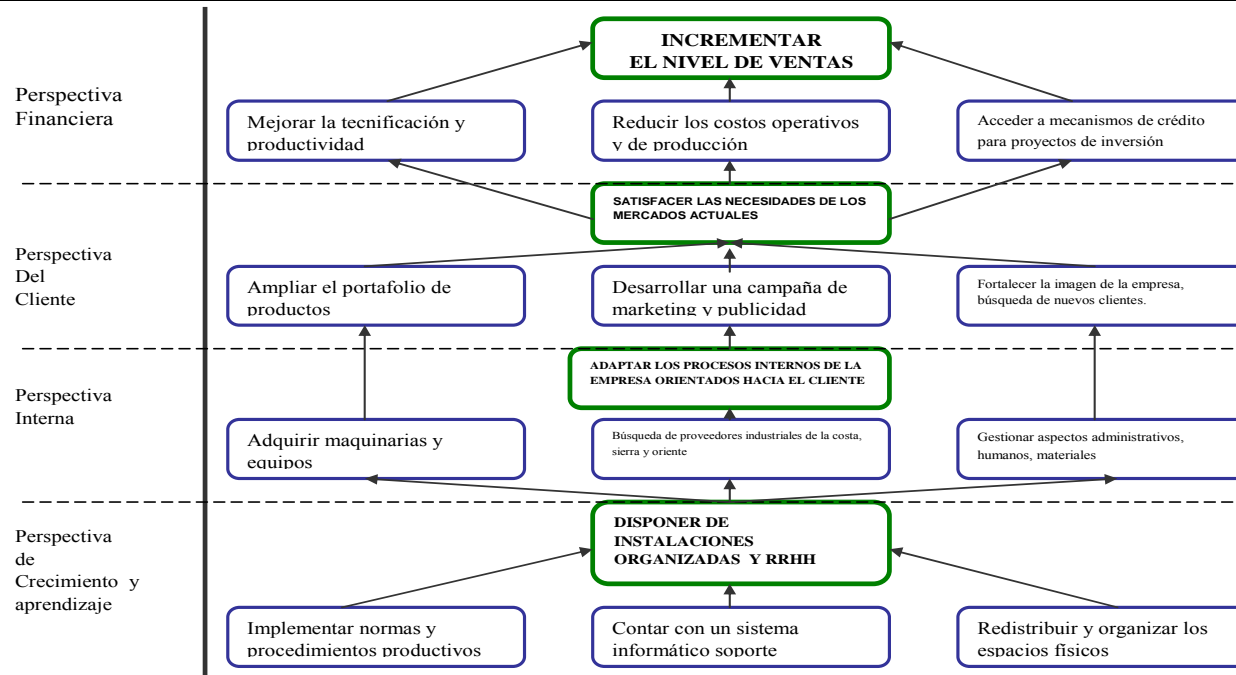
La visión propuesta cumple con los siguientes componentes y características:

- **Tiempo.**- horizonte temporal de la planificación
- **Interés por los accionistas.**- expresa el interés de los empleados (maximización de ganancias)
- **Supervivencia.**- acciones que permitirán a la empresa mantenerse en el mercado de forma competitiva y sólida.
- **Mercado.**- nicho que cumple las características de demanda del producto
- **Sociedad.**- conglomerado que se beneficia de las actividades económicas desarrolladas por las empresas
- **Clientes.**- grupo focal hacia donde va los esfuerzos de mercado
- **Empleados.**- personas que forman parte de la empresa y que producen, elaboran, comercializan bienes o servicios.
- **Accionistas.**- grupo de empresarios interesados en la maximización de utilidades.

4.4.9 MAPA ESTRATÉGICO “CASA DE LA MADERA” CON ENFOQUE AL BALANCE SCORE CARD

PROPUESTA DE MAPA ESTRATEGICO PARA EL ASERRADERO "LA CASA DE LA MADERA" CON ENFOQUE SCORE CARD

VALORES	Eficiencia. - Optimizar recursos de la industria maderera evitando desperdicios y procurando reducir costos. Empleo de máquinas que ayuden a la optimización de tiempos de producción.	PRINCIPIOS	Trabajo en equipo. - Este principio conlleva a trabajar todos los colaboradores de manera conjunta estimulando a que salgan bien las tareas encomendadas y así poder alcanzar los objetivos de la empresa.
	Profesionalismo. -Conocimiento sobre la industria maderera formas de explotación y producción, técnica para la entrega oportuna de los productos, tipos de madera y su tratamiento, equipos a ser utilizados, normas de seguridad industrial.		Justicia. - Permite actuar de forma correcta y sensata pensando no en el interés propio sino más bien en una actuación correcta y sincera.
	Responsabilidad. - Comprometimiento en las funciones actuales que como empresario debe seguir para alcanzar objetivos, reconocimiento personal por muchos aspectos de mejora sean estos técnicos y/o humanos.		Puntualidad. - Llegar a tiempo, empezar en el momento indicado, ofrecer productos y servicio en el tiempo acordado.
MISION. - Fabricar y comercializar productos de madera y conexos de calidad, con entrega oportuna, en el lugar que el cliente solicite, en los mercados de Pujilí, Latacunga, Salcedo, Saquisilí, con el propósito de maximizar las utilidades con precios competitivos.			
VISIÓN. - Para el año 2015 el aserradero La Casa de la Madera será reconocido en la industria maderera a nivel nacional, brindando productos de calidad a sus clientes en las industrias de la construcción, invernaderos, artesanos, alfareros, y personas particulares con un amplio portafolio de productos personalizados y adaptados a las necesidades del cliente tales como: vigas, tablonos, costaneras, leña, puertas, juegos de sala y comedor, bares.			



Elaborado por: Autora

4.4.10 OBJETIVOS

A continuación se detallan los objetivos GAP en las diferentes áreas como son Marketing, Productividad, Recursos Humanos, Innovación y Responsabilidad Social.

**Cuadro N° 4.16
Método GAP para fijar Objetivos de Marketing**

Objetivo de Marketing: Incremento en venta de productos y subproductos de madera		
ETAPA	EMPRESA	ENTORNO - MERCADO
1.- ¿Dónde estamos?	Actualmente el aserradero la Casa de la Madera no tiene un nivel de ventas que genera utilidades importantes para la empresa, su total de ventas anuales para el año 2008 es \$ 85.000, la mayoría de los ingresos son destinados para la adquisición de nuevos bosques y pago a trabajadores y el no contar con un plan de marketing hace que las ventas y utilidades disminuyan.	La competencia actualmente dispone de asesoramiento tanto técnico como de producción y además cuentan con planes de marketing
2.- ¿A dónde vamos según la tendencia actual?	Hacia la implementación de un plan de marketing que cuente con estrategias de posicionamiento y desarrollo en el mercado, mejora en los niveles de competitividad y desarrollo de nuevos productos.	Dado el crecimiento importante de la industria de la construcción, el incremento de la demanda de muebles. El incremento de productos sustitutos como el aglomerado MDF, el Hormigón Armado dará como resultado la implementación de tecnología a fin de mejorar la calidad de los productos, además que permitirá desarrollar nuevos productos, con un mejor manejo de las inversiones para satisfacer y mejorar las necesidades del mercado.
3.- ¿A dónde deseáramos llegar?	Obtener un incremento en ventas anuales de productos de madera tales como vigas, tablones, costaneras, puertas y conexos como leña y aserrín; se llegue a facturar un 100% más es decir del 2008 \$ 170.000	
4.- ¿A dónde debemos llegar?	En el año 2010, los principales productos de madera como las vigas, tablones, costaneras y puertas serán los productos que representen el mayor porcentaje de ingresos para la empresa facturando \$ 157.000 al año con respecto al 85% del año anterior.	
5.- Fijación del objetivo	Vender el ochenta y cinco por ciento más en productos tales como vigas, tablones y puertas y subproductos, a fin de generar anualmente una facturación de \$ 157.000 para la empresa, siendo estos productos los principales en el portafolio de productos del aserradero.	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

Cuadro N° 4.17
Método GAP para fijar Objetivos de Productividad

Objetivo de Productividad: Aprovechar los subproductos que son el resultado de los procesos productivos de forma eficiente		
ETAPA	EMPRESA	ENTORNO - MERCADO
1.- ¿Dónde estamos?	Actualmente el aserradero pierde un 10% en productos con defectos como por ejemplo costaneras, vigas o tablones con torceduras	Los aserraderos de la competencia manejan adecuadamente este tipo de defectos ya que genera en cierta parte un porcentaje mínimo de ingresos
2.- ¿A dónde vamos según la tendencia actual?	Al no plantear objetivos para evitar defectos que presentan pérdidas representativas para la empresa	La competencia presenta problemas similares en la fabricación de los productos ya que debido a efectos climáticos los productos tienden a presentar defectos de torceduras y calidad.
3.- ¿A dónde deseáramos llegar?	Disminuir en un 8% los defectos que se presentan en el proceso de producción	
4.- ¿A dónde debemos llegar?	Disminuir en un 5% los defectos que se presentan en el proceso de producción	
5.-Fijación del objetivo	Para el año 2010 disminuir en un 5% los defectos que se presentan en el proceso de producción en los principales productos tales como vigas, tablones, costaneras, puertas.	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

Cuadro N° 4.18
Método GAP para fijar Objetivos de Recursos Humanos

Objetivo de Recursos Humanos: Capacitación al personal		
ETAPA	EMPRESA	ENTORNO - MERCADO
1.- ¿Dónde estamos?	Actualmente el aserradero La Casa de la Madera no brinda capacitación al personal que labora en la empresa	La competencia otorga 40 horas hombre al año para capacitación, además de contar con incentivos monetarios y no monetarios.
2.- ¿A dónde vamos según la tendencia actual?	Sin un programa de capacitación continuará con estancamiento y no logrará una mayor participación del mercado.	La competencia cuenta con planes de capacitación continua a su personal a fin de ser más competitivos.
3.- ¿A dónde deseáramos llegar?	Implementar con un programa de capacitación de por lo menos 40 horas hombre al año, que le permitan a la empresa trabajar con personal calificado a fin de que fabrique productos de calidad con eficiencia y eficacia.	
4.- ¿A dónde debemos llegar?	Para el año 2010 plazo disponer de personal capacitado de por lo menos 20 horas hombre al año.	
5.-Fijación del objetivo	Para el 2010 implementar un plan de capacitación por lo menos 20 horas hombre al año, en temas relacionados con la producción de productos en madera	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

PLAN DE CAPACITACIÓN
Cuadro N° 4.19

ORD.	ÁREA DE INTERÉS	DIRIGIDO A	TEMA	Nº DE PERSONAS	Nº HORAS	COSTO DEL CURSO
1	Directiva	Gerente	LIDERAZGO	1	10	120
2	Producción	Personal Operativo y ayudantes	PRODUCTIVIDAD	5	20	250
3	Ventas	Área de Ventas	TÉCNICAS DE VENTAS	2	25	160
4	Mantenimiento de máquinas	Personal Operativo	MANTENIMIENTO	2	25	150
TOTAL				10	80	680

Elaborado por: Autora

Cuadro N° 4.20
Método GAP para fijar Objetivos de Innovación

Objetivo de Innovación: Realizar Proyectos de Investigación y Direccionarse a Segmentos Específicos		
ETAPA	EMPRESA	ENTORNO - MERCADO
1.- ¿Dónde estamos?	Actualmente el aserradero La Casa de la Madera comercializa productos diferentes más no brinda ningún tipo de servicio adicional para el segmento meta.	En el cantón de Pujilí las diferentes empresas no cuentan con servicios adicionales para los diferentes segmentos.
2.- ¿A dónde vamos según la tendencia actual?	Al no ejecutar de un nuevo servicio, el aserradero no alcanzaría una ventaja competitiva frente a la competencia que genere un mejor nivel de ventas.	En el cantón Pujilí el desarrollo de servicios adicionales en el sector maderero no está en auge y las nuevas tendencias no permitirán que sean más competitivas
3.- ¿A dónde deseamos llegar?	Brindar un servicio adicional que otorguen ventajas competitivas en los segmentos metas tales como el tratado y secado de madera	
4.- ¿A dónde debemos llegar?	Implantar un nuevo servicio como es el secado de madera que incremente los ingresos para la organización	
5.- Fijación del objetivo	Implementar un servicio adicional para el 2010, son estos servicio de tratamiento y secado de madera, a fin de satisfacer las necesidades de los segmentos meta, esto permitirá atraer nuevos clientes y ser más competitivos en el mercado	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar

Elaborado por: Autora

Cuadro N° 4.21

Método GAP para fijar Objetivos de Responsabilidad Social

<i>Objetivo de Responsabilidad Social:</i> Proyectos de reforestación con apoyo del Municipio del cantón Pujilí		
ETAPA	EMPRESA	ENTORNO - MERCADO
1.- ¿Dónde estamos?	El aserradero La Casa de la Madera no cuenta con un programa de responsabilidad social para la venta de sus productos.	La competencia no cuenta con objetivos de responsabilidad social
2.- ¿ A dónde vamos según la tendencia actual?	El no contar con un plan de Responsabilidad Social se presentará problemas con el medio ambiente y con las instituciones relacionadas.	La tendencia de las empresas al no disponer de planes de responsabilidad social ocasionará problemas tanto con las autoridades encargadas de velar por el medio ambiente, además de traer consecuencias con los ecosistemas.
3.- ¿A dónde desearíamos llegar?	Plantar diez mil árboles en los lugares que se haya realizado la tala con el apoyo del Municipio de Pujilí a fin de incrementar la reforestación ambiental hasta el 2015	
4.- ¿ A dónde debemos llegar?	La organización debe plantar mil árboles en los sectores aledaños al cantón Pujilí para el 2010	
5.-Fijación del objetivo	Plantar mil árboles con apoyo del Municipio de Pujilí a fin de incrementar la reforestación en los sectores aledaños al cantón Pujilí para el año 2010.	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
 Elaborado por: Autora

4.4.11 CUADRO RESUMEN DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Cuadro N° 4.22
Fijación de Objetivos

N°	Tipo de Objetivo	Descripción
1	Marketing	Vender el ochenta y cinco por ciento más en productos tales como vigas, tablones y puertas y subproductos, a fin de generar anualmente una facturación de \$ 157.000 para la empresa, siendo estos productos los principales en el portafolio de productos del aserradero.
2	Productividad	Para el año 2010 disminuir en un 8 % los defectos que se presentan en el proceso de producción en los principales productos tales como vigas, tablones, costaneras, puertas.
3	Recursos Humanos	Para el 2010 implementar un plan de capacitación por lo menos 20 horas hombre al año, en temas relacionados con la producción de productos en madera
4	Innovación	Implementar un servicio adicional para el 2010, son estos servicio de tratamiento y secado de madera, a fin de satisfacer las necesidades de los segmentos meta, esto permitirá atraer nuevos clientes y ser más competitivos en el mercado
5	Responsabilidad Social	Plantar mil árboles con apoyo del Municipio de Pujilí a fin de incrementar la reforestación en los sectores aledaños al cantón Pujilí para el año 2010.

Elaborado por: Autora

4.4.13 PERFIL ESTRATÉGICO A ADOPTARSE

Cuadro N° 4.24
Perfil Estratégico a Adoptarse

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencie de la competencia	Se aplicará tratamientos y secado de madera, a fin de lograr la preferencia de los clientes.	Entregar a los consumidores el servicio adicional como es el tratamiento técnico de la madera, el secado de la madera.
	BÁSICAS	CONCENTRACIÓN	Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado	Sí aplica ya que se ha seleccionado el mercado meta más representativo, en este caso quienes se dedican a la remodelación.	Diseñar casas de madera que sean ubicadas en jardines, árboles, patios de las casas, este segmento es alto dado el costo de la casa según el requerimiento del cliente.

Elaborado por : Autora

Cuadro N°4.25
Perfil Estratégico a Adoptarse

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	PENETRACIÓN	Esta estrategia consiste en aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales	Sí aplica ya que el interés es el de incrementar el volumen de ventas a través de la intensificación en la venta de productos en Latacunga, Pujilí, Salcedo, Saquisilí.	Captar un grupo de clientes potenciales dedicados a las actividades de la construcción, panadería, alfarería, remodelación, particulares, mediante la entrega de los productos que actualmente oferta la Casa de la Madera.
	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL MERCADO	Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados	Sí aplica en vista de que se piensa posicionar también los productos en los mercados de Quito, Ambato, Ibarra, es decir nuevas áreas geográficas.	Desarrollar estudios de mercado en las ciudades de Ibarra, Quito, Ambato a fin de llegar con productos de calidad.
	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa	Mejorar la calidad de terminado de los productos ya existentes como son las puertas, pisos, vigas, tablones, entre otros.	Producción de nuevas líneas de productos. Esto es a través de la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de producción y adquisición de equipos que se adapten a la nueva producción.

Elaborado por : Autora

**Cuadro N°4.26
Perfil Estratégico a Adoptarse**

	CLASIFICACIÓN	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo 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 va a fabricar muebles de sala, comedor, bares, entre otros.	Se desea incursionar en la mueblería esto es para las áreas de sala, comedor, cocina con excelente acabado final reconocido por el cliente.

Elaborado por: Autora

**Cuadro N° 4.27
Perfil Estratégico a Adoptarse**

	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL SEGUIDOR	El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia	Sí aplica ya que se va a aprender de los principales representantes de la industria.	Emular y estar al tanto de las acciones, proyectos, productos que ha sacado y generado la competencia a fin de adaptarlos al sistema de producción de la empresa Casa de la Madera.

Elaborado por: Autora

**Cuadro N° 4.28
Perfil Estratégico a Adoptarse**

	CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	JUSTIFICACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICAS
ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	Desarrollo del capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimiento con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma	Incremento de autoestima entre los colaboradores Optimiza resultados de unidades de trabajo Genera trabajo en equipo excelentes	Instaurar un liderazgo democrático que permita crear un clima laboral adecuado. Desarrollar permanentemente programas de capacitación. Actualizar los modelos y diseños de los productos terminados a través de la compra de libros y revistas especializadas.
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización , además permite determinar hacia donde quiere llegar la empresa mediante objetivos, estrategias a fin de alcanzar las metas propuestas a corto, mediano o largo plazo y por ende cumplir con la misión y visión de la organización	Formulación de mi misión y visión de la empresa Permite conocer a los clientes, productos, competencia, filosofía, tecnología Se fijan objetivos y estrategias en la empresa	Desarrollar un plan estratégico para toda la empresa. Mediante gigantografías, exhibir la VISIÓN Y MISIÓN de la empresa en lugares visibles dentro de la empresa.
	CALIDAD TOTAL	Es el mejoramiento continuo de la organización a nivel gerencial, operativo, mantenimiento están comprometidos alcanzar los objetivos empresariales	Disminución de productos defectuosos Mejora en la productividad Mejoramiento de imagen empresarial Mejoramiento en las diferentes áreas	Implementar manuales de funciones y manuales de procedimientos. Eleva los niveles de productividad, reduciendo desperdicios. Desarrollar estándares de calidad. Realizar inspecciones y controles de calidad de forma continua.
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Enfocarse directamente a los clientes a fin de satisfacer sus deseos y necesidades	Mejor atención al cliente, conocer las necesidades, atraer a clientes potenciales, crea lealtad del cliente para con la empresa	Crear un buzón de sugerencias. Desarrollar una página WEB que brinde información de la empresa. Implementar el servicio 1800 cliente. Desarrollar encuestas de satisfacción para medir el impacto de la gestión empresarial.

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO V PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

5.1 COMPONENTES DE LA MEZCLA DE MARKETING

Un sistema comercial necesita de varios elementos que permitan su funcionamiento en el mercado es así que el marketing mix es una interrelación de cuatro elementos que se entrelazan interactivamente para lograr la satisfacción del consumidor, este se encuentra integrado por las 4P'S que son:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

PRODUCTO

“Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca junto con los servicios y la reputación del vendedor.”¹⁷

PRECIO

Es la cantidad de dinero que los consumidores están dispuestos a pagar para adquirir un producto o servicio para satisfacer una necesidad, además es la única p del marketing que genera ingresos para la empresa.

PLAZA

Son canal de distribución mediante el cual los fabricantes entregan sus productos al mercado. “Todo vendedor debe decidir cómo hacer accesibles sus bienes en el mercado objetivo. Las dos opciones son vender bienes directamente o venderlos a través de intermediarios. Dentro de una industria determinada se pueden encontrar ambas formas de distribución”¹⁸

¹⁷ Fundamentos de Marketing, Willian Stanton 11va. edición pág. 211

¹⁸ KOTLER, Philip, El Marketing según Kotler, Edic. Paidós Empresa, p.140,1999

PROMOCIÓN

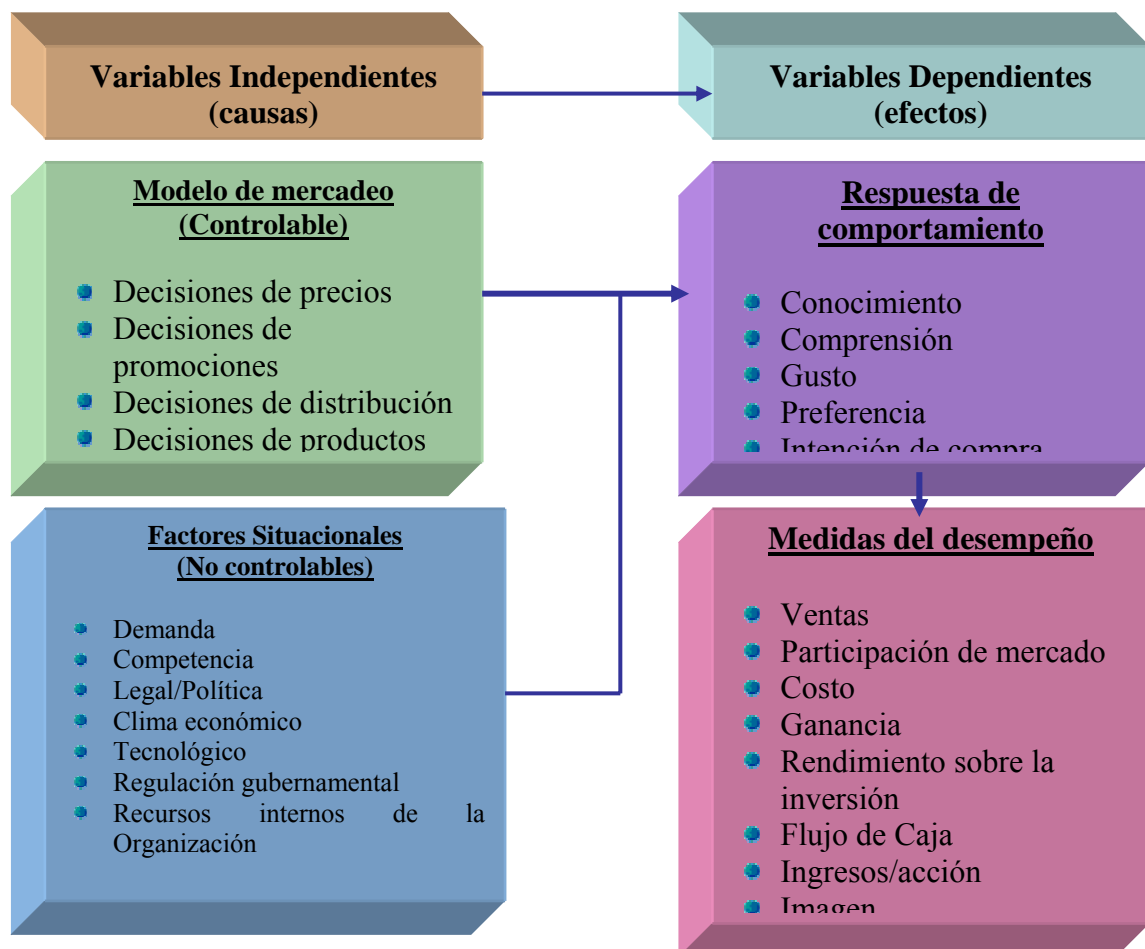
Es la manera de dar a conocer y recordar al mercado la existencia de un producto y su venta, a fin de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del consumidor, significa también hacer que los productos roten de una forma más activa en el mercado, generando así una mayor rentabilidad para la empresa.

SISTEMA DE MERCADEO

El Sistema de Mercadeo permite realizar mejoras en las actividades de ventas enfocadas en las necesidades y deseos para lo cual se debe seguir un proceso, a fin de llegar a alcanzar los siguientes objetivos:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente
- Buscar la maximización del consumo del cliente
- Buscar una mejor calidad de vida

**Gráfico Nº 5.1
SISTEMA DE MERCADEO**



Fuente: KINNEAR Thomas, Investigación de Mercado, 2004

¿Qué hacen los gerentes de mercadeo?

Los gerentes de mercadeo se enfocan en su experiencia y criterio, la responsabilidad de ellos es direccionar los esfuerzos en el desarrollo de estrategias mercadológicas de los productos de la empresa.

Las funciones de los gerentes son las que se detallan a continuación:

- *Definir parámetros de comercialización* es decir todo lo referente a precios, descuentos, términos de plazos de pago, de acuerdo al análisis de la información que proporciona el área de ventas sobre la competencia a fin de cubrir las necesidades del mercado.
- *Supervisar y diseñar la estructura de venta* de los productos y servicios de consumo mediante la estratificación de clientes de acuerdo al volumen de ventas, forma de pago, entre otros; además de la planificación de las rutas de venta y zonas según la localización y cercanía de los clientes.
- *Supervisa el análisis de las necesidades del mercado* de los clientes con la finalidad de desarrollar nuevos productos, y posteriormente presentar las propuestas de producción considerando la rentabilidad, volumen de producción, costo de producción, entre otros..
- *Planificar, organizar, coordinar y supervisar* la ejecución de las estrategias del mercadeo de los productos de consumo, a fin de establecer procesos de mejora continua.
- *Organizar, coordinar y controlar los planes de mercadeo* de todos los productos a corto, mediano y largo plazo.
- *Supervisar la ejecución de las estrategias publicitarias* con los medios de comunicación y agencia, a fin de promocionar lanzamientos con el propósito de incrementar la participación en el mercado y el crecimiento en la industria.
- *Administrar el desarrollo de los nuevos productos* que brinden una buena variedad en líneas de productos basados en las necesidades del mercado.
- *Participar y supervisar la elaboración del presupuesto operativo* para posteriormente controlar su ejecución.

5.2. PRODUCTO

CONCEPTO

“El producto es el objeto (tangible) sobre el que se aplica el esfuerzo mercadológico para ser comercializado en un mercado dado; es lo que se ofrece y razón de ser de la organización, es aquello que la empresa o institución provee a su mercado”¹⁹

5.2.1 CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Los productos se clasifican según su naturaleza y su destino para lo cual se detalla a continuación:

1. SEGÚN SU NATURALEZA

Se clasifican en:

- *Bienes materiales.*- Son aquellos bienes tangibles
- *Bienes inmateriales o servicios.*- Son intangibles, se producen y consumen simultáneamente, no se pueden almacenar, son únicos, son de difícil estandarización y automatización.²⁰

2. SEGÚN SU DESTINO

Se clasifican en bienes de consumo y bienes industriales.

Bienes de consumo

- **Bienes de conveniencia**

Son los que se consumen frecuentemente ya que satisfacen la necesidad con rapidez y no se comparan el precio ni la calidad.

¹⁹ Guía para el desarrollo de productos, Alejandro Lerma Kirchner tercera edición pág. 16

²⁰ Dirección de la Producción, Decisiones Estratégicas 6ta. Edición Heizer Render pág. 12

- **Bienes de comparación**

Es un producto tangible que el consumidor compara calidad, precio y estilo en diferentes sitios antes de comprar.

- **Bienes de especialidad**

Son aquellos productos tangibles por los cuales los consumidores dedican tiempo y esfuerzo para encontrarlos debido a su prestigio, características y significación.

- **Bienes no buscados:**

Son productos nuevos que el consumidor no los conoce; o es un bien o producto que conoce pero que no desea adquirirlo.

Bienes industriales

- **Materias primas**

So aquellos productos que se convierten en parte de otro producto tangible antes de ser procesados.

Las materias primas incluyen:

- bienes en su estado natural tales como minerales, terrenos y productos de los bosques y los mares; y
- productos agrícolas como el algodón, frutas, ganado.

- **Materiales y piezas de fabricación**

Los *materiales de fabricación* son aquellos que se realiza un proceso posterior y luego se transforman en productos por ejemplo los árboles que luego pasan a convertirse en muebles de comedor.

Las *piezas de fabricación* se aplican sin que cambien de forma, por ejemplo la leña y el aserrín.

- **Instalaciones**

Se da el nombre de instalaciones a los productos manufacturados que conforman la parte más importante, son costosos y duraderos por ejemplo las diferentes máquinas de un aserradero.

- **Equipos accesorios**

Son aquellos productos que maneja la empresa para llevar a cabo sus actividades; pero, no son parte del producto, por ejemplo equipo de computación, escritorios para oficina.

- **Suministros de operación**

Son aquellos bienes que se caracterizan por su vida rápida, tienen un bajo valor unitario y permiten el desarrollo administrativo de la empresa, por ejemplo combustible (gasolina), aceite quemado, aceites de lubricación.²¹

5.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

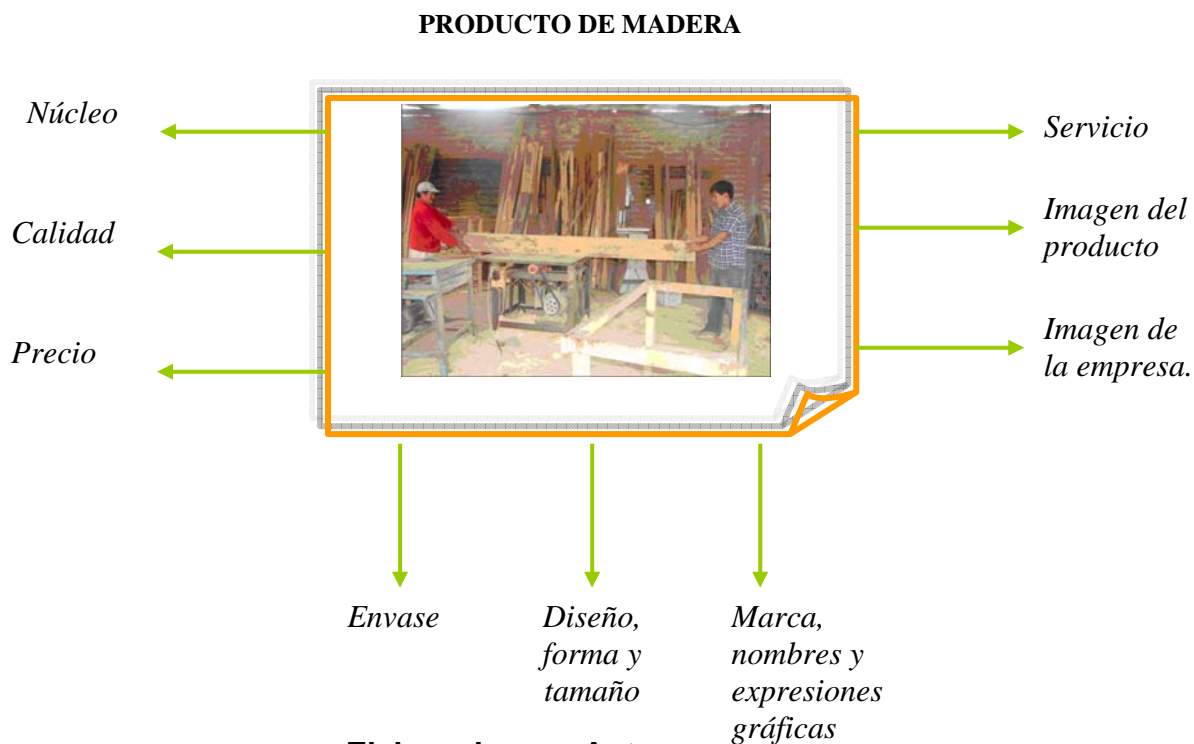
Son las características inherentes del ofrecimiento del producto, reales o percibidas. Dichas características de los productos y los beneficios que proporcionan a los consumidores en los diversos mercados, hacen a ciertos productos buenos candidatos para la estandarización, otros no. Los productos perecederos, como los productos alimenticios, muestran la cantidad más alta de sensibilidad hacia las diferencias en los gustos y hábitos nacionales. Los no perecederos, como las cámaras y electrodomésticos, están sujetos a una demanda mucho más homogénea y un ajuste más predecible.

5.2.3 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

Los atributos o beneficios del producto se originan de las percepciones del consumidor con respecto al producto.

²¹ Fundamentos de Marketing, Willian Stanton 11va. Edición

Algunos de los atributos del producto se presentan a continuación:



Elaborado por: Autora

- **Núcleo.** Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- **Calidad.** Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- **Precio.** Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- **Envase.** Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- **Diseño, forma y tamaño.** Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
- **Marca, nombres y expresiones gráficas.** Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.

- *Servicio*. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- *Imagen del producto*. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
- *Imagen de la empresa*. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.²²

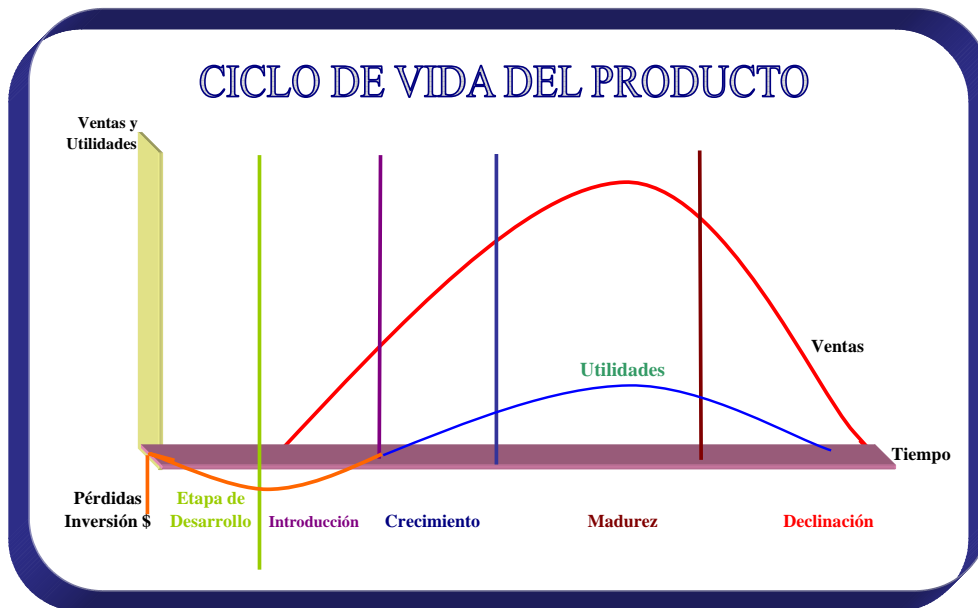
5.2.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida del producto es la demanda agregada durante un periodo extenso para todas las marcas que conforman la categoría genérica de productos, consta de cuatro etapas que son:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

²² www.marketing-xxi.com/atributos-de-producto-35.htm

Gráfico N° 5.2



Elaborado por: Autora

1. **Introducción.-** Es el lanzamiento del producto con varias estrategias de introducción entre ellas esta la publicidad en radio, internet, prensa, televisión, entre otros lo cual genera egresos para la empresa; ya que en esta etapa se inicia la empresa y el nivel de ventas es bajo, pero cabe recalcar que la inversión se recuperará si la empresa pone en ejecución proyectos innovadores y precios competitivos, sin embargo el nivel de ventas no genera utilidades.

2. **Crecimiento.-** Es la segunda etapa en la que comienza a obtener experiencia en el mercado, el nivel de ventas se incrementa y por ende empiezan a generar utilidades es en esta etapa en la que se debe aplicar estrategias publicitarias a fin de maximizar las ventas.

3. **Madurez.-** Es la tercera etapa en la que la empresa después de cierto tiempo experimenta mayores ganancias, y es importante mantenerse en el mercado y dependerá de la innovación, la calidad y las condiciones del mercado ayudarán a alcanzar las metas propuestas.

4. **Declinación.-** Es un periodo en el cual las ventas presentan un decrecimiento y por ende de utilidades. Y se corre el riesgo de que la empresa desaparezca; por lo tanto es necesario rediseñar acciones y una reingeniería de procesos que conlleven al recrecimiento y por ende una nueva madurez.

5.2.5 ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO

**Cuadro Nº 5.1
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA DE MARCA	Extensión de línea Uso de una marca de éxito para introducir artículo para adicionales en una categoría de productos específica como sabores, ingredientes adicionales u otros tamaños de envase	Cuando la empresa desea introducir artículos adicionales en una categoría de productos	La estrategia de marca no se utiliza cuando las marcas actuales de productos, líneas de productos o servicio poseen éxito en el mercado	Se mejora la presentación de un producto	Los cambios realizados en el producto o servicio no son del agrado de los consumidores	No aplica ya que la madera por si sola tiene su prestigio en especial la madera del oriente
		Extensión de marca Usar un nombre de marca de éxito para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva.	Cuando se lanza un producto nuevo y se necesita impulsarlo con el nombre de una marca de éxito		Se incentiva el proceso de la compra de los consumidores ya que la marca de éxito está posicionada y es reconocida en el mercado	La marca de éxito puede perder posicionamiento en el mercado	
		Multimarcas Son una forma de establecer diferentes características y hacer llamados a diferentes motivos de compra. Esta táctica también permite a una	Cuando la empresa desea ocupar mayor espacio en los anaqueles de revendedores		Captar más espacio en anaqueles de los revendedores	Las estrategias no se enfocan a los motivos de compra de los consumidores	
		Marcas Nuevas Se utiliza para ingresar a una nueva categorías de productos para lo cual ninguna de las marcas actuales es apropiada y también cuando se está perdiendo	Cuando la empresa necesita introducir al mercado marcas nuevas ya que las marcas actuales están perdiendo poder		Ingreso a nuevas categorías de productos, capacitación de nuevos mercados	Inversiones altas en investigación y desarrollo de productos	

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado Por: Autora

**Cuadro Nº 5.2
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIA	ESTRATEGIAS DE EMPAQUE	Envases idénticos Para productos de la misma línea de esta forma se facilita la asociación y la promoción, siempre que la calidad sea buena	Cuando la empresa tiene productos de una misma línea	Cuando los costos son altos en la elaboración de las diferentes estrategias de empaque	Un buen empaque permite: Recordación del producto, los consumidores adquieren el producto por el tiempo de envase del mismo, el valor agregado en el empaque es apreciado por el consumidor y atrae a nuevos consumidores	Altos costos en la elaboración del empaque e incremento de precios	No aplica debido a que la madera es a granel
		Envases de uso posterior Que permita una vez agotado l producto su utilización para otros usos	Cuando la empresa desea que el consumidor dé un uso posterior al empaque, en la mayoría de las ocasiones con el mismo producto				
		Envases múltiples Aquellos en los que se ofrece varias unidades de producto a un precio inferior al que tendrían en caso de ser adquiridos individualmente	Disminuir precio en volumen de compra				
		Formas especiales de empaque Se diseña el empaque de forma que después sirva de adorno en la casa, se utiliza para guardar bebidas, como juguete para niños, etc.	Cuando la empresa desea darle un valor agregado al producto				
		Empaque promocional Hacer llegar al público cupones, sellos coleccionables, con la finalidad de que el consumidor pueda participar en sorteos que tengan derecho a compra de productos a precios reducidos, entre otros.	Cuando se desea incentivar la compra del producto al consumidor				

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

**Cuadro Nº 5.3
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	FASE DE INTRODUCCIÓN					
		Estrategia de espumación rápida Consiste en lanzar un producto a un precio y acompañado de un gran promoción, con la finalidad de que el precio alto recupere la utilidad lo más pronto posible, debido a los altos gastos de promoción en que se ha incurrido	Cuando la empresa desea introducir al mercado un producto o servicio nuevo, que satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor	Cuando la empresa no cuenta con productos o servicios nuevos que satisfagan las necesidades del mercado	Dedicación especial del equipo de ventas y escasa saturación de su mercado potencial	Bajo volumen de ventas, gran inversión técnica, comercial y de comunicación. Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación. Dificultades para introducir el producto en el mercado	No aplica debido a que la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento
		Estrategia de espumación lenta Se alcanza un producto a un precio alto acompañado de poca promoción	Disponibilidad por parte de la empresa a acepta pérdidas en un principio y realizar inversiones altas	No se tiene programas de investigación y desarrollo de nuevos productos. No se han realizado investigaciones de mercado previa al lanzamiento del producto. Cuando la empresa ya tiene participación en el mercado y su producto está en la etapa de madurez			No aplica debido a que la inversión se debe recuperar rápidamente para continuar con la producción
		Estrategia de penetración rápida Busca la introducción del producto en el mercado mediante un precio bajo y alto nivel de promociones permitiendo una rápida penetración y mayor participación					
Estrategia de penetración lenta Consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo y con bajos costos de promoción							

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

**Cuadro Nº 5.4
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	FASE DE CRECIMIENTO					
		Reducir los precios para atraer más compradores. Mejorar la calidad y diseño de productos. Introducir nuevos modelos y productos. Ingresar en nuevos segmentos del mercado. Ingresar a nuevos canales de distribución	Cuando el producto o servicio tienen potenciales de éxito, y la empresa desea invertir grandes sumas de dinero en el desarrollo de los mismos	No existe un potencial de crecimiento en los productos o servicios en la fase de introducción	Ascenso vertical de las ventas. Se alcanzan elevados porcentajes en su mercado potencial. Se va perfeccionando el proceso de fabricación. Se realizan esfuerzos para aumentar la producción. Una rentabilidad positiva que debe reinvertirse	Empiezan a aparecer nuevos competidores en número creciente. Posible aparición de dificultades de tesorería debido a la gran expansión. Costos de fabricación altos. Precio elevado	Si aplica ya que los productos de madera en especial las vigas, costaneras, puertas, entre otros; en el mercado de la construcción la demanda está incrementado, lo que permite mejorar la calidad y terminado del producto
		FASE DE MADUREZ					
		Modificación del mercado La empresa podrá expandir el número de usuarios mediante Atraer a los no usuarios del producto. Entrar en nuevos segmentos del mercado. Atraer a los clientes de la competencia. Hacer que los clientes del producto lo usen con más frecuencia	La empresa cuenta con una posición dominante en el mercado	Cuando la empresa no cuenta con los recursos humanos y financieros para incursionar con este tipo de estrategias	Las ventas siguen creciendo pero a menor ritmo. Las técnicas de fábricas están muy perfeccionadas. Los costos de fabricación son bajos	Gran número de competidores. Bajan los precios de venta, puede llegarse a la lucha de precios. Gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto (altas inversiones)	No aplica porque la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento
		Modificación del producto Estimula las ventas del producto usando las siguientes estrategias: Mejorar la calidad, características y el estilo del producto. Modificación de la mezcla de mercadotecnia se intenta estimular las ventas modificando uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia					

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por : Autora

**Cuadro Nº 5.5
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

TIPO DE ESTRATEGIA	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIAS BASADAS EN EL CICLO DE VIDA		FASE DECLINACIÓN				
		Incrementar la inversión corporativa. Mantener el nivel de inversión hasta que se resuelva la incertidumbre en la industria. Reducir en forma selectiva el nivel de inversión de la empresa para recuperar el efectivo con rapidez. Diversificar el negocio de la empresa.	Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad. Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de otro producto	No se cuenta con recursos financieros para destinar fuertes sumas de inversiones al diversificar el negocio de la empresa		Disminución de utilidades Pérdida de participación en el mercado Los consumidores simplemente se cansan de un producto de manera que éste desaparece del mercado Cambios del entorno social, económico, político, dejan a los productos obsoletos o prohibidos	No aplica debido a que la empresa se encuentra en la fase de crecimiento
	ESTRATEGIAS BASADAS EN LINEAS DE PRODUCTOS	<p>Modernización de la línea de productos Una línea podría mejorar por partes, permitiendp a la empresa prescribir la relación de los clientes con el nuevo estilo. La desventaja está en que la competencia pueden ver los cambios y comenzar a rediseñar sus propias líneas</p> <p>Agregar características a la líneas Se podría elegir uno o varios artículos de la línea a los cuáles agregarles ciertas características de manera que se mejore las ventas, se atraiga a nuevos clientes o se mejore la imagen de la línea</p> <p>Depuración de la línea de productos La empresa debe revisar periódicamente los artículos susceptibles de depuración. Esta depuración se realiza cuando la línea excluye productos muertos.</p>	Cuando se direcciona a productos tales como muebles de sala, cocina, comedor	Cuando son productos del mercado de la industria	Incremento en ventas en el mercado de consumidor final	No aplica al sector industrial	Si aplica en especial a los muebles de sala, comedor, cocina más no a los productos de construcción

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

5.3 PRECIO

CONCEPTO

El precio está determinado por la cantidad de dinero que una persona está dispuesta a pagar a cambio de recibir un bien o servicio.

IMPORTANCIA

El precio es un factor muy importante para:

1. La economía

El precio de los productos influye en los sueldos, los ingresos, intereses y utilidades. Es decir, el precio de un producto incide en las cantidades pagadas por los factores de producción. El precio es, pues, un regulador básico del sistema económico porque repercute en la asignación de los factores de la producción.

2. Para las empresas individuales

El precio de un producto constituye un determinante esencial de la demanda del mercado. El precio afecta a la posición competitiva de la empresa y a su participación en el mercado. De ahí la influencia tan importante que ejerce sobre sus ingresos y utilidades netas.

3. En la mente del consumidor

Las percepciones de algunas personas acerca de la calidad del producto dependen directamente del precio. Por regular, piensan que a precio más elevado corresponde una mejor calidad. El público emite juicios sobre calidad-precio particularmente cuando carece de otro tipo de información sobre la calidad del producto.

Objetivos de la Fijación de precios

Los objetivos de la fijación de precios son:

- **Objetivos de precios orientados a las utilidades**

Las empresas buscan maximizar sus ganancias para lo cual establecen precios que ayuden a ganar más dinero

- **Objetivos de precios orientados a las ventas**

Las empresas establecen precios para incrementar sus ventas, esto se da a través de descuentos, promociones, muestras gratis, degustaciones, entre otros.

- **Objetivos de precios de status quo**

Consiste en la estrategia de mantener los precios de los productos a fin de salvaguardar a los clientes

5.3.1 MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Para estructurar un precio se puede utilizar cualquiera de los métodos siguientes:

1. *En función del costo total.*

Para fijar un precio con base en este sistema se deben considerar todos los elementos que intervienen en los costos históricos o reales.

2. *En función de la contribución marginal.*

El costeo directo o marginal contribuye de una manera muy efectiva en las decisiones de la gerencia y por tanto la mayor parte de las empresas que se dedican a la exportación de sus productos tienen en este método un factor decisivo para fijar sus precios con una contribución marginal que les permita competir en los mercados internacionales.

3. *En función del rendimiento sobre la inversión.*

En la práctica se debe considerar un porcentaje mínimo de utilidad que debe de ser integrada al precio, por lo tanto, mediante una planeación adecuada podremos determinar con toda anticipación cuáles son los costos de nuestros productos y cual es la utilidad que nos van a producir.

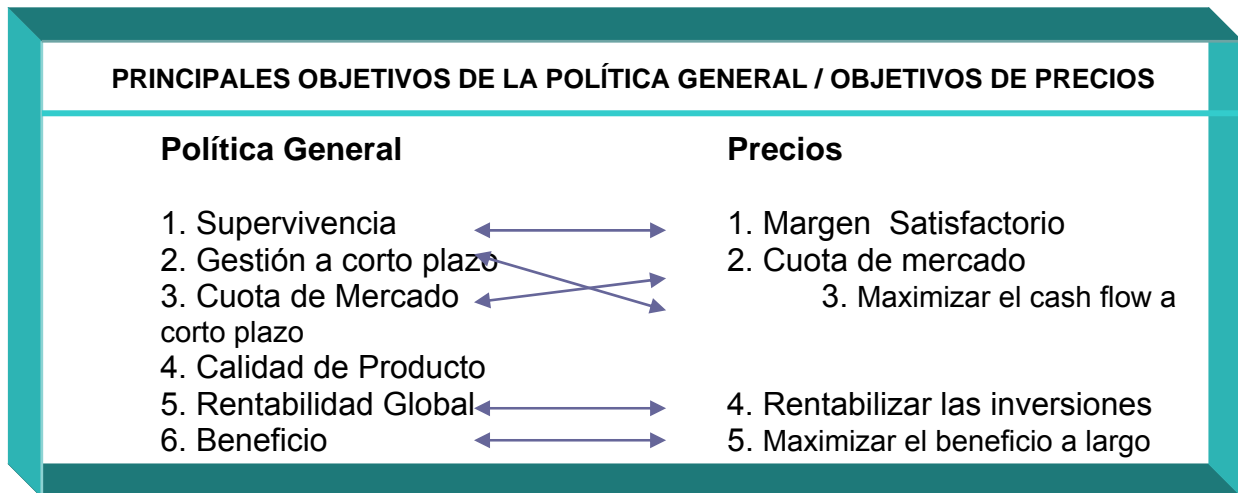
Factores que influyen en la determinación del precio

1. Demanda estimada.- es una proyección de ventas que la empresa estima tener en un periodo de tiempo dado a precios esperados por el mercado.
2. Reacciones de la competencia.- la presión competitiva en el mercado es uno de los factores que incide en la fijación de precios, la competencia es una referente para poder fijar el precio de un producto, todos los competidores se ven involucrados en este sistema de precios.
3. Elementos de la mezcla del marketing
 - 3.1 Producto.- la calidad del producto, su ergonomía, su marca, sus atributos definen también el precio del producto en el mercado
 - 3.2 Canales de distribución.- la intensidad de la distribución, sus gastos administrativos influyen de tal forma que inciden en la fijación del precio final del producto.
 - 3.3 Promoción.- la fuerza promocional en el mercado también define el precio de un producto.
 - 3.4 Costo del producto.- los costos en los que incurre la empresa para producir un bien también son un método para fijar el precio, los costos fijos, variables, gastos administrativos, gastos de ventas son determinantes del precio final que tendrá el producto en el mercado.

5.3.2 POLÍTICAS DE PRECIOS

Las políticas de precios se pueden visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 5.3
Políticas de Precios



Fuente: Dirección de Marketing y Ventas., Mst.Bruno Pujol B. Edición 2002

5.3.3 MÉTODOS MÁS USUALES

Los métodos más usuales para fijar precios son:

- Precios basados en los costos totales más una utilidad deseada

Este método establece el precio de una unidad para que sea igual al costo total unitario más la utilidad unitaria deseada.

- Precios basados en el análisis marginal se considera la demanda y la oferta

No se debe fijar utilizar un precio marginal muy inferior a los costos fijos por que generaría pérdidas para la empresa.

- Precios basados en las condiciones competitivas de mercado

Este precio de mercado aparece en los mercados que tienen un elevado nivel de madurez y que se caracterice por la actividad

competitiva con ofertas con nivel diversificado bajo, es así que el precio de venta podrá fijarse por encima de las ofertas competidoras, siempre y cuando la empresa considere que se puede compensar este diferencial en base a ventajas unidas a la calidad del producto, a la imagen de marca, a la eficiencia de las ventas, y los impactos de comunicación.

5.3.4 EL MÉTODO PARA SU EMPRESA

La Casa de la Madera para fijar el precio utiliza los siguientes métodos:

- Método basado en los costos totales; y,
- Método de precios basados en las condiciones competitivas del mercado

Con la finalidad de obtener un precio competitivo de precios y alcanzar una notable utilidad.

5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Para establecer la política de precios se debe considerar los siguientes factores:

5.3.2.1 PRECIOS DIFERENCIADOS

La estrategia de precios bajos marcarán la diferencia para la empresa Casa de la Madera, de esta forma se piensa competir en el mercado pero sin llegar a incurrir en Dumping

Tratan de explotar la heterogeneidad de los consumidores. Se vende el mismo producto o marca a precios diferentes según las características de los consumidores, se trata en definitiva de una discriminación de precios.

1. **Estrategia de precios fijos o variables:** Un **precio fijo** supone que el producto se vende al mismo precio y con las mismas condiciones de venta a todos los clientes. Se aplican con independencia de las características del consumidor. En el **precio variable**, el precio es objeto de negociación en cada transacción. Este procedimiento es habitual en la compra de productos de precio elevado, como viviendas.

2. **Descuentos por cantidad. Precios no lineales:** Es una reducción en el precio unitario ofrecida al comprador de un producto que adquiere una cantidad superior a la normal, se aplica un precio no lineal.
3. **Descuento por pronto pago:** Bonificación en el precio efectuada al comprador que paga al contado o al cabo de pocos días. Suele ser un 2%.
4. **Aplazamiento del pago:** Diferimiento total o parcial del pago del importe de una compraventa durante un periodo establecido, con uno o varios vencimientos y estableciendo o no un recargo por intereses sobre el importe aplazado. La venta a plazos también es un medio de promoción para estimular al comprador.
5. **Descuentos aleatorios (ofertas):** Consiste en realizar una reducción del precio en tiempos o lugares determinados sin que el comprador tenga un conocimiento previo del momento en el que se va a producir. La finalidad es atraer nuevos clientes y que los beneficios que éstos aporten superen los gastos de la promoción y la pérdida por las ventas efectuadas a los clientes habituales que hubieran pagado el precio normal. También se espera que desaparecido el estímulo se produzca un fenómeno “histéresis” (permanencia). Las ofertas pueden consistir en descuentos directos, suministro de mayor cantidad de producto por el mismo precio, entrega de una unidad adicional de producto, o productos complementarios, cupones descuento...
6. **Descuentos periódicos (rebajas):** A diferencia de las ofertas, estas son conocidas con anterioridad por el consumidor. La finalidad es atraer a clientes con distinta elasticidad de demanda. Los que compran en periodo normal tienen una demanda mas inelástica y están dispuestos a pagar mayor precio, los que compran en periodos de rebajas, en cambio, son más sensibles al precio.
7. **Descuentos en segundo mercado:** Son reducciones de precio que no afectan a la totalidad de los consumidores, si no solo a aquellos que cumplen unas determinadas condiciones, estos consumidores son denominados “segundo mercado”. Supone claramente una discriminación de precios por características demográficas o socioeconómicas. En el segundo mercado se fija un precio menor que el

mercado principal, a veces incluso inferior al coste total y cubre solo la totalidad de los costes variables y parte de los fijos. Se supone que el segundo mercado no compraría el producto de no tener la posibilidad de hacerlo a este bajo precio, y el primer mercado no tiene la posibilidad de pasarse al segundo. **Discriminación según características demográficas:** aplicar precios distintos según sexo, edad, tamaño de la familia. **Discriminación según localización geográfica:** puede venir provocada por un exceso de producción. Se hace con la finalidad de controlar un mercado o eliminar competidores, se denomina dumping. **Discriminación según características socioeconómicas:** se puede discriminar en función de la ocupación, pero sobre todo en función del poder adquisitivo.

8. **Precios de profesionales:** Algunos profesionales como médicos, abogados... aplican precios estandarizados por servicios específicos con independencia del tiempo que tarden en prestarlos.
9. **Precios éticos:** En determinadas situaciones, los profesionales pueden aplicar precios distintos según el fin social del bien vendido o del servicio prestado, por ejemplo un medicamento esencial para la curación de una enfermedad se puede vender por debajo del precio que estarían dispuestas a pagar algunas personas.

5.3.2.2 PRECIOS PARES O NONES

Esta estrategia significa que los precios que se ofertarán a los clientes serán precios terminados en números impares, generalmente el 9 la palabra PAR NON, significa no par, es por esto que las estrategias serán precios tales como 1.99 , 4.99, etc.

Esta estrategia influencia en el consumidor de tal forma que el precio parece más bajo de lo que realmente es.

5.3.3 CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

**Cuadro Nº 5.6
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTOS DE COMPETIDORES	Considera los costos de productos que se encuentran en el mercado y los productos competidores	Cuando las evaluaciones de los costos de los competidores y del nuevo producto son útiles.	Cuando los costos de nuevo producto son mayores a los de la competencia	Las estimaciones de los costos pueden ayudar a pronosticar los precios de un producto que se trata de defender y los precios de un producto que trata de conquistar mercado.	El posicionamiento actual de la competencia logra una ventaja competitiva. Los nuevos productos aun mismo precio de la competencia no pueden llamar la atención de los consumidores.	Si aplica debido a que se considera los precios de la competencia para fijar el precio al público

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

**Cuadro Nº 5.7
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS**

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTO COMO FACTOR EN LA FIJACION DE PRECIOS	Si los niveles de precios de la competencia, establecen el tope el costo establece el mínimo. Un proveedor no puede vender por mucho tiempo por debajo de los costos de fabricación, y todavía seguir operando. Pero una entidad puede optar por vender incurriendo en pérdidas temporalmente, con la esperanza de conseguir una posición firme en el mercado y obtener utilidades a medida que el volumen aumenta y disminuyen los costos unitarios	Siempre se debe utilizar esta estrategia ya que las empresas deben manejar un adecuado sistema de costos para ser más competitivas en el mercado. Cuando la empresa decide ser líder en costos.	Cuando en la entidad no se manejan bien los criterios de productividad	Minimización y mejor control de costos. Buen manejo de los márgenes de productividad, adecuado manejo del sistema de precios.	Inversión alta cuando se desea aplicar un sistema moderno de costeo.	Si aplica porque se toma en cuenta los costos de producción

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 5.8
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS	El producto podría valer más para algunos clientes que para otros, el vendedor podría vender el mismo producto a diferentes precios y a diferentes compradores. De esta manera el vendedor discrimina entre los segmentos de mercado tratando de maximizar el ingreso que se obtiene de cada uno.	Cuando la entidad vende un producto o servicio y desea variar en el precio siempre y cuando no exista una diferencia promocional en los costos.	La diferencia promocional en los costos es elevada.	La empresa puede captar otros segmentos de mercado, se puede variar el precio de acuerdo a la localidad, aunque el costo de ofrecer el producto sea el mismo para todos, los precios pueden variar de acuerdo a las temporadas.	Pretender llegar a otros segmentos, puede originar el incremento de costos para las empresas.	No aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 5.9
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Clasif	Sub.	Definición	Cuando utilizarla	Cuando no utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación/ No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DESCREME FRENTE A PRECIOS DE PENETRACIÓN	<p>Precios de descremado: La pregunta de la fijación de precios o descreme, surge cuando se desarrolla una estrategia para un nuevo producto. En la modalidad de precios descreme el vendedor inicialmente fija un precio elevado y centra sus esfuerzos de mercado en el cliente que probablemente valore más el producto. Luego a medida que se agoten sus fuentes de oportunidades se reducen los precios hasta llegar a un mayor grupo de compradores potenciales que no están dispuestos a pagar el precio más elevado. El proceso se repite hasta que el comprador llega a todos los clientes potenciales con el menor precio que esta dispuesto a cobrar.</p>	Se utiliza cuando el producto tiene características especiales o cuando posee altas barreras de ingreso	Cuando el producto nuevo es común en el mercado	Genera márgenes de ganancia que pueden recuperar la inversión a corto plazo.	Los consumidores son sensibles ante el precio y existe el peligro de no aceptación por su alto costo	No aplica ya que se dirige a segmentos con ingresos medios.
		<p>Precios de introducción o penetración: Entrar al mercado fijando un precio, bajo usualmente esperando penetrar primero que los competidores y establecer una posición dominante en el mercado. También podría esperar lograr reducciones significativas de los costos de manufactura con volúmenes de producción considerables, El costo de la fijación de precios de penetración son las utilidades que se sacrifican al cobrar inicialmente a algunos grupos de clientes considerablemente menos de lo que estarían dispuestos a pagar. La ganancia potencial es una gran participación en el mercado</p>	Cuando la empresa desea obtener un rápido posicionamiento en el mercado	Cuando la empresa ya esta posicionada en el mercado y su producto se encuentra en su etapa de madurez	Los consumidores tienen preferencia por el producto por tener un precio bajo. Se logra captar posicionamiento en el mercado	El producto no satisface las necesidades del mercado por lo que no tiene acogida	Si aplica en los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina.

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN (Plaza)

5.4.1 CONCEPTO

Según Lamb, Hair y Mc Daniel un “canal de distribución es como un gran canal o tubería por donde fluyen los productos, su propiedad, comunicación, financiamiento y pago, así como el riesgo que los acompaña hasta llegar al consumidor. El canal de distribución es una estructura de negocios de organizaciones independientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Se puede apreciar que el canal es el lugar por donde van los productos, aquí es importante notar el riesgo, pues si la mercancía se pierde o sufre algún accidente, se deteriore, no llegue al destino final o alguna afectación del entorno, puede provocar que el canal no cumpla con su objetivo final.

5.4.2 IMPORTANCIA

Es importante la utilización de canales de distribución porque:

Los oferentes no siempre pueden llegar con el producto directamente al consumidor final

El sitio donde se producen los bienes no es exactamente el lugar donde van a comprar los productos.

Los canales ayudan en la recepción y venta de los mismos.

Se da un movimiento financiero-producto-dinero, lo que contribuye a la activación económica, es decir se utiliza dinero efectivo para productor bienes y a la vez la venta de estos bienes genera dinero.

Si el canal es eficiente, las ventas van a ser constantes y en el ciclo de vida del producto, la fase de permanencia prosigue si las estrategias de logística y distribución están bien aplicadas.

Se cree erróneamente que eliminar niveles en los canales, por ejemplo que el productor entregue directamente al consumidor final, abarata el precio de venta al público por ser entrega directa, pues no es así. Los resultados no son los esperados, las ventas bajan porque no hay la misma cobertura de entrega. También es importante porque la distribución va de la mano con la publicidad y distribución con herramientas colaboradoras para la venta de productos.

El canal de distribución contribuye a comunicar a compradores potenciales las características, ventajas y beneficios de adquirir y usar los productos.

5.4.3 CANALES PROPIOS Y AJENOS

Las empresas fabricantes disponen de distintas opciones para llevar sus productos al consumidor. Tenemos básicamente tres posibilidades:

- La venta directa desde el fabricante

En la venta directa el fabricante sin emplear intermediarios lleva el producto al consumidor. Se trata de una venta sin la utilización de tiendas físicas, por ejemplo, el fabricante que mediante una página web vende directamente el producto al consumidor final. En estos casos se evita utilizar distribuidores ajenos.

- Los sistemas de distribución Integrados

En este caso también la empresa fabricante lleva ella misma el producto al consumidor pero utilizando tiendas propias, por ejemplo, el panadero que además de fabricar el pan lo vende el mismo en su tienda es un sistema integrado.

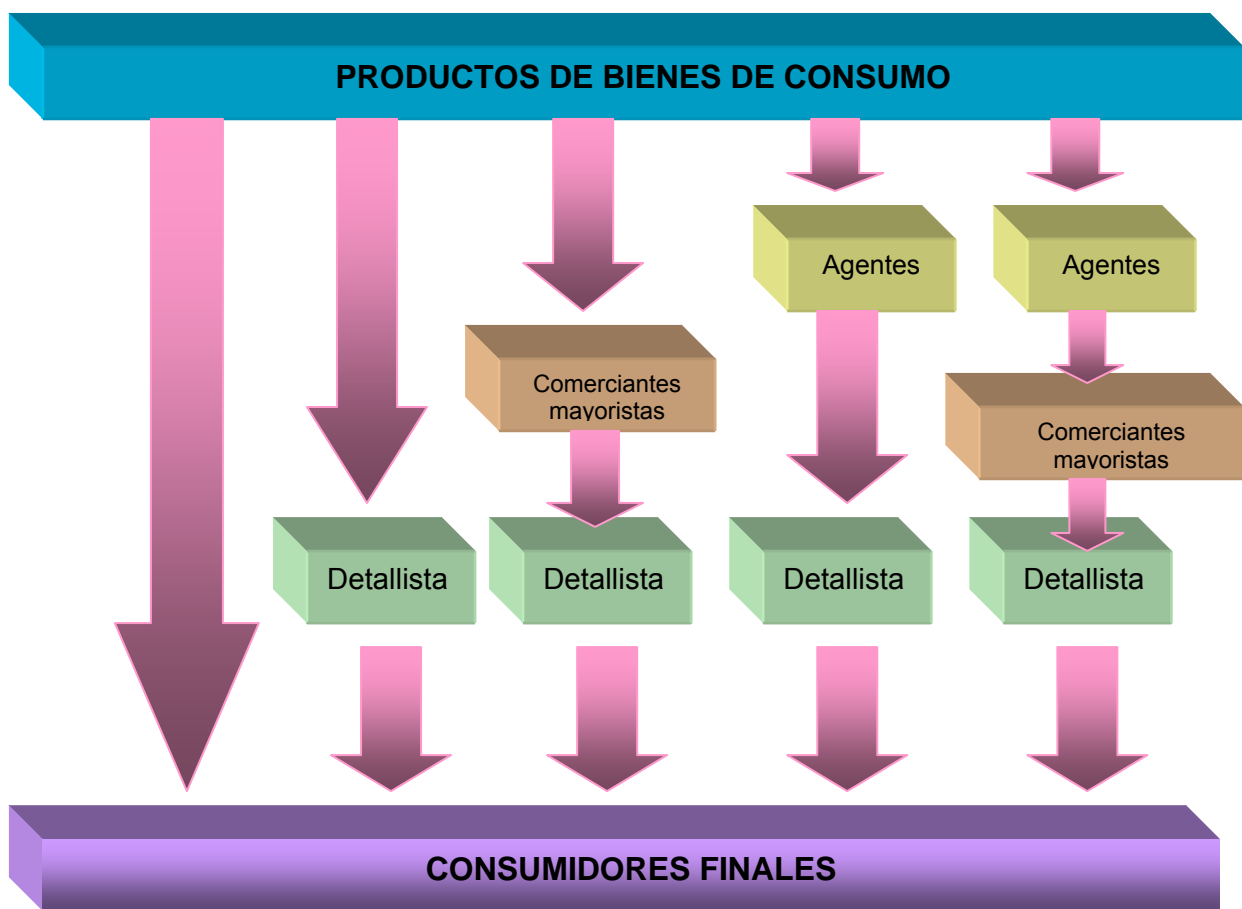
- Canales de distribución ajenos

La mayoría de los fabricantes utilizan canales de distribución ajenos. Por tanto, envían los productos a través de mayoristas y tiendas que no son de su propiedad

5.4.4 ESTRUCTURA DE CANALES

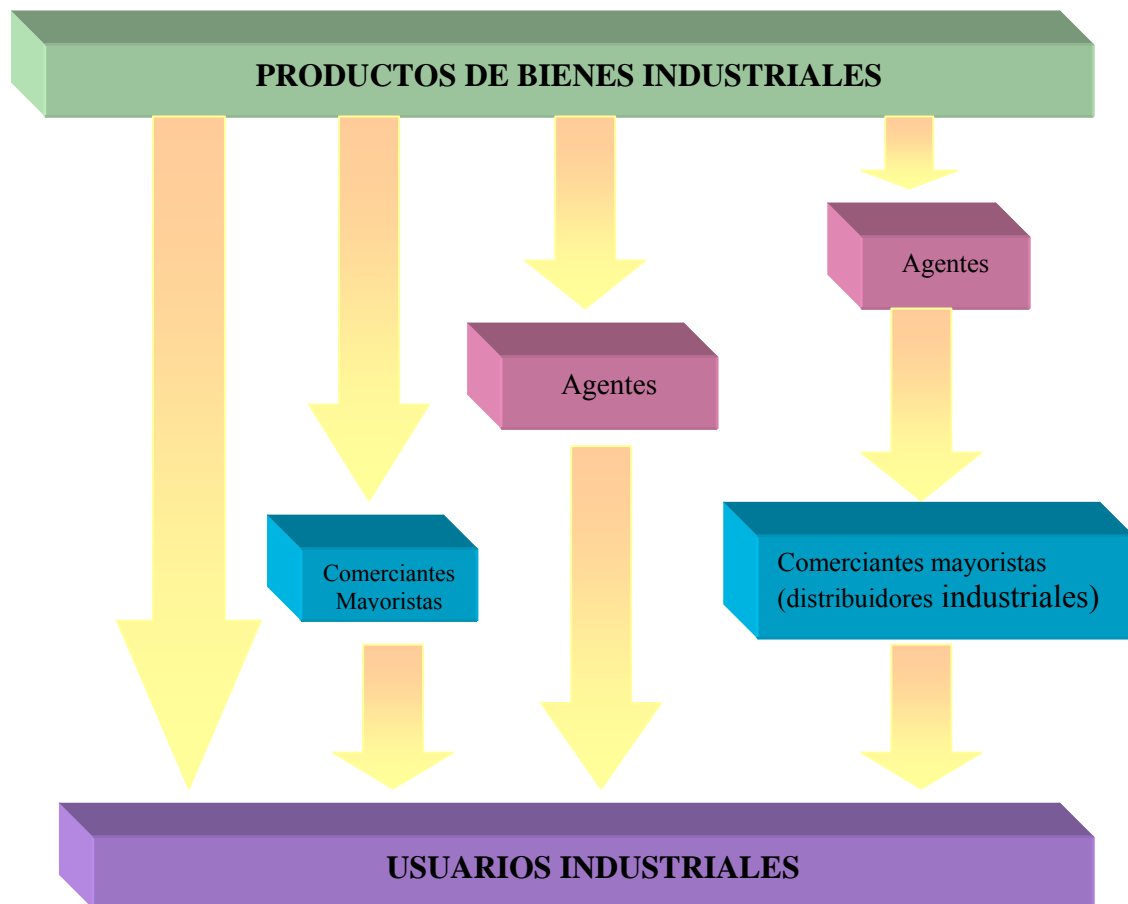
La estructura de canales de distribución se presentan para Consumidores Finales en el Gráfico N° 5.1 y para Consumidores Industriales en el Gráfico N° 5.2

Gráfico N° 5.4
Estructura de Canales de Productos de Bienes de Consumo



Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton 11va. Edición pág. 382

Gráfico N° 5.5
Estructura de Canales de Productos de Bienes Industriales



Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton 11va. Edición pág. 382

5.4.5 ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

**Cuadro N° 5.10
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	En este tipo de canal se realizan las negociaciones directamente desde el fabricante al cliente final. Son las ventas a domicilio, por correspondencia, por televisión, internet, es decir, sin el empleo de intermediarios para las ventas	Cuando el tipo de producto requiere la venta directa hacia el cliente y la empresa cuenta con la infraestructura, logística y personal capacitado para las ventas	Cuando la empresa no cuenta con las condiciones necesarias para canal directo.	Existe una mejor comunicación hacia el cliente por parte del fabricante, pudiendo atender de mejor manera al cliente, sus recomendaciones y quejas	Requiere una estructura logística bien establecida y efectiva y una alta capacitación a la fuerza de ventas	Si aplica ya que el producto se entrega directo al consumidor final

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro Nº 5.11

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	ESTRATEGIA DE HALAR O JALE (PULL) Consiste en la elección de un público objetivo final que son los consumidores finales. Se trata de influir en ellos para que sean ellos quienes ejerzan presión sobre los intermediarios La comunicación es masiva y la publicidad juega un papel importante	Cuando se trata de productos de consumo masivo. Cuando se quiere favorecer la demanda de un determinado producto.	Cuando no se cuenta con los suficientes recursos para mantener una publicidad masiva efectiva	La empresa crea una imagen de marca y un posicionamiento. Minimiza los tiempos de entrega, la cantidad de mercancía almacenada y los costos.	Requiere fuertes inversiones en publicidad para que se cree presión sobre el distribuidor y mucho esfuerzo	Si aplica porque se pueden fabricar productos pequeños que sean atractivos para el cliente
		AGENTES CORREDORES DE MERCANCIA Son intermediarios independientes que atienden a compradores y vendedores, proveen información del mercado para una o las dos partes.	Cuando la empresa requiere extender a nuevos mercados sin que se requiera que los intermediarios tengan título de propiedad de la mercancía.	Cuando el intermediario requiere tener título de propiedad sobre la mercancía.	Los agentes corredores pueden trabajar para el vendedor o para los compradores. Su función es ayudar a reunir a posibles compradores con los vendedores	La fuerza de ventas de la empresa queda relativamente desplazada.	No aplica

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
 Elaborado por : Autora

Cuadro Nº 5.12

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	ESTRATEGIA DE EMPUJE (PUSH) Consiste en orientar los esfuerzos de comunicación y promoción hacia los intermediarios del canal de distribución, mayoristas y minoristas y se trata de persuadirlos para que presten mayor atención a las marcas de la empresa e incentiven las compras del consumidor	Se la utiliza cuando los productos son de alta calidad y la fuerza de venta juega un papel importante porque la comunicación es eminentemente personal.	Cuando no se confía en la acción de los intermediarios para estimular la demanda final	Vende los productos utilizando campañas publicitarias relativamente sin mucha inversión, y optar por publicidad y elegir el producto	Altos costos en la elaboración del empaque e incremento de precios	Si aplica porque se pueden realizar convenios o llegar algún acuerdo con los vendedores de almacenes, fabricas para que los productos se vendan de manera más eficaz

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
 Elaborado por: Autora

5.4.6 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Existen tres tipos de estrategias de distribución que son:

- 1.- **DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA.-** Este tipo de distribución se da en forma exclusiva por parte del fabricante u oferente, quien limita el número de intermediarios que habrán en el mercado. La distribución exclusiva de productos se da en productos suntuarios como autos de gran valor, joyas, muebles exclusivos.
- 2.- **DISTRIBUCIÓN SELECTIVA.-** Es la distribución intermedia entre la intensiva y la masiva. Esta distribución basa su capacidad de entrega en la segmentación y zonificación de mercados quienes con los pocos intermediarios que posee o utiliza en este sistema pretende dar un status de producto.
- 3.- **DISTRIBUCIÓN MASIVA.-** Este tipo de distribución quiere acaparar el mayor número de compradores, es por ello que los productos aquí ofrecidos por lo general son de consumo masivo enfocados a todos los estratos sociales.

Se aplicará la estrategia de Desarrollo selectiva ya que está enfocada en llegar a los segmentos de los mercados de Consumidores Finales tales como Personas Particulares, personas dedicadas a la remodelación, alfarería y panaderías; y al Mercado Industrial tales como a la construcción, invernaderos y artesanos, ya que estos constituyen un grupo que poseen ciertas características demográficas que lo hacen diferentes de otros tipos de clientes.

Con la Distribución Selectiva se llegará a mantener un control de los esfuerzos de mercadotecnia para de esta forma llegar a zonas determinadas estratégicamente tratando de minimizar las acciones de la competencia.

Al tratarse de un producto cuya aplicación es tanto de consumo como industrial es importante la focalización a este grupo de usuarios a fin de cubrir sus expectativas con precios accesibles y en el lugar indicado.

5.5 PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)

Significa que acciones se van a desarrollar para que la empresa tenga una alta rotación de sus productos. Entonces la promoción es una de las P`S del marketing que ayudan a que los productos sean percibidos como una necesidad por parte de los clientes y que mediante estrategias televisivas, radiales, trípticos, periódicos, vallas publicitarias, entre otras, el usuario este dispuesto a adquirir un determinado bien o servicio.

5.5.1 OBJETIVOS DE PROMOCIÓN

El objetivo de la promoción es influir en el público a fin de lograr la compra de los productos por parte de los clientes.

5.5.2 MEZCLA PROMOCIONAL

El mix de marketing necesita de la promoción como la última etapa para la venta del producto o servicio.

Consta de los siguientes subsistemas:

5.5.2.1 VENTA DIRECTA.- Es un mecanismo que permite llegar al consumidor de forma directa es decir empresa- cliente, esta estrategia de comunicación es un nexo que entrelaza al usuario con su necesidad y al empresario con su oferta, entre las principales formas de venta directa están catálogos, ventas por teléfono, Internet.

5.5.2.2 FUERZA DE VENTAS.- Constituyen los vendedores que son quienes ejecutan las ventas personales que pueden ser cara a cara o por teléfono, es la principal forma de promoción de la empresa.

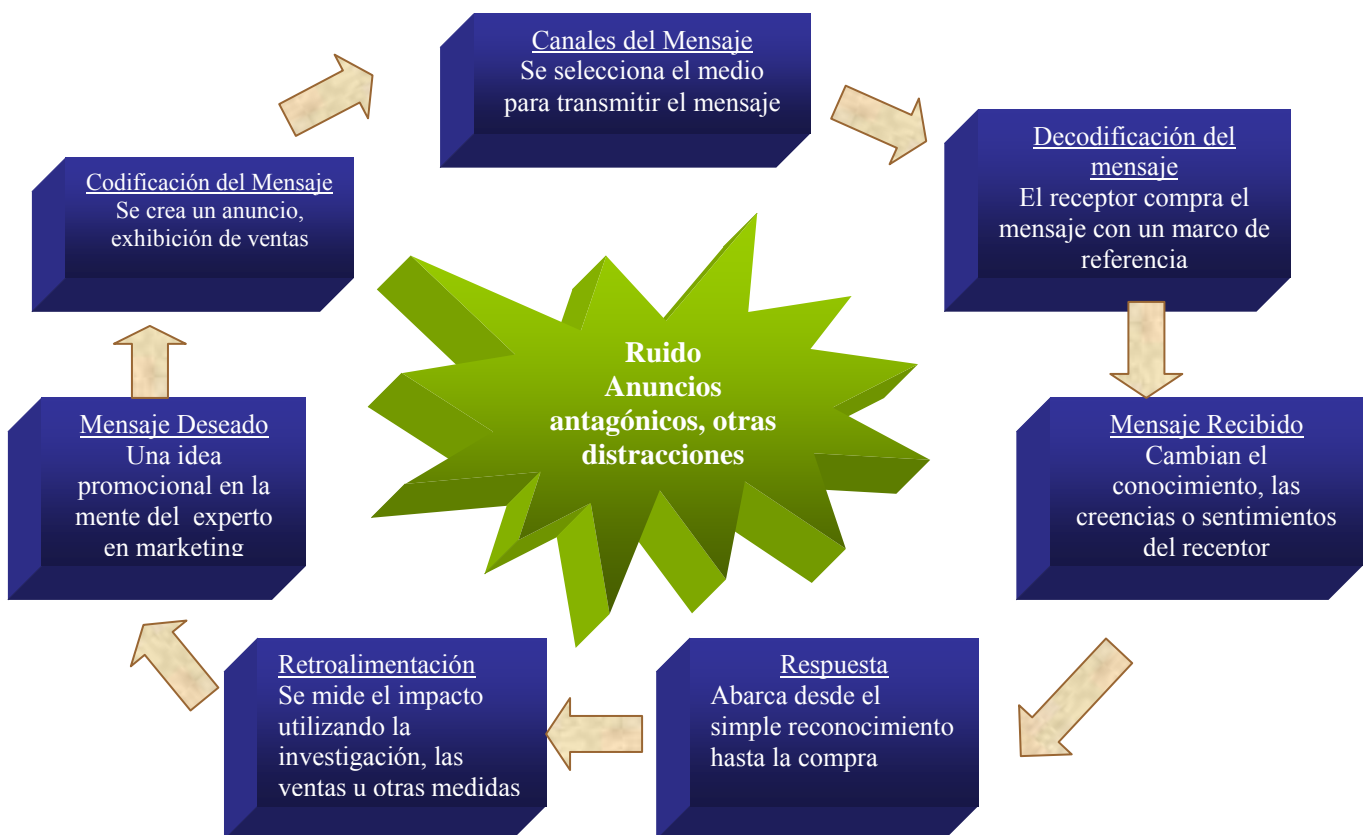
5.5.2.3 PUBLICIDAD.- Es toda forma de comunicación pagada por un patrocinador que quiere dar a conocer sus productos o servicios, emplea medio de comunicación como radio, televisión, vallas publicitarias, prensa, revistas, Internet.

5.5.2.4 PROMOCIÓN DE VENTAS.- Consiste en todas las formas de hacer que los productos tengan una mejor salida, estas estrategias pueden ser: muestras gratis, descuentos, rifas, impulsadotas, 2x1, viajes, concursos, ferias, merchandising entre otros.

5.5.2.5 RELACIONES PÚBLICAS.- “Abarcan una gran variedad de esfuerzos de comunicación para contribuir a actitudes y opiniones generalmente favorables hacia una organización y sus productos.”²³

A continuación se detalla un esquema donde consta el proceso de la comunicación y la promoción con sus diversos componentes:

**Gráfico Nº 5.6
Proceso de la Comunicación y la Promoción**



Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton 11va. Edición pág. 484

²³ Stanton William, Fundamentos de Marketing Edit. Mc. Graw Hill, 204, pág. 570

5.5.3 Estrategias de Promoción (Comunicación Comercial)

Cuadro N° 5.13

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	<p>Estrategia de Promoción Comercial Utilizar los descuentos por caja, el mismo se da por ordenar grandes cantidades de producto a cambio de que el mismo sea colocado en sitios preferenciales de los exhibidores de los departamentos. Estrategias de promoción entre los consumidores. Se emplea para persuadir a los clientes de que adquieran una marca particular. Aquí se puede encontrar los cupones, paquetes de dos por uno, muestras gratuitas, rebajas, concursos, entre otros. Estrategias de promociones entre usuarios industriales Tienen como finalidad hacer que los clientes creen conciencia del producto y soliciten más. Estrategias especiales de publicidad Consiste en pequeños obsequios que contienen el nombre o logotipo de la compañía y son entregados a los clientes. Estrategias de promociones entre la fuerza de ventas Incluye incentivos a la fuerza de ventas y materiales secundarios como folletos, catálogos, videos para ser usados con posibles clientes.</p>	Se puede utilizar para dar a conocer al mercado meta las ofertas, beneficios del producto o servicio	<p>Captan atención del consumidor y proporcionan información que pueden conducir a una compra. Ofrecen muchos incentivos para comprar, ya que se incluyen atractivos que ofrecen más valor a los consumidores</p>	<p>Las repercusiones de la promoción suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca a largo plazo. Requiere fuertes inversiones en comunicación. Los intermediarios pueden utilizar mal. No son un beneficio inmediato al consumidor. Los intermediarios no colaboran mucho en manejar promociones de cupones, sorteos, entre otros.</p>	Si aplica porque permite dar a conocer al mercado meta las características y beneficios y ofertas de los productos a través de catálogos, ferias, descuentos, combos entre otros

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
 Elaborado por: Autora

Cuadro N° 5.14

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	<p>ESTRATEGIA DE PRODUCTO Es la estrategia que se utiliza cuando se quiere estimular la compra de un producto en el mercado meta.</p> <p>ESTRATEGIA DE DEMANDA PRIMARIA Es la estrategia para aumentar la disposición de compra</p> <p>ESTRATEGIA DE DEMANDA SELECTIVA Sirve para incrementar la demanda de una marca determinada, comparandose el producto con la competencia.</p> <p>ESTRATEGIA COOPERATIVA Se da cuando dos o más empresas comparten los gastos de las campañas de publicidad.</p> <p>ESTRATEGIA A NIVEL NACIONAL O LOCAL Cuando se hace la publicidad en medios masivos para avarcar el mercado nacional o específico a determinada zona geográfica.</p>	Cuando se requiere llegar al mercado a través de medios de comunicación, con un mensaje y objetivo específico	Cuando no se cuenta con los recursos necesarios. Cuando el productos no requiere una comunicación masiva.	Permite llegar a un gran número de consumidores con el mismo mensaje y al mismo tiempo.	Los costos son elevados y requiere una planificación muy bien estructurada para conseguir la efectividad.	si aplica porque permite llegar al mercado a través de los diferentes medios de comunicación como radio, prensa, televisión, internet.

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

Cuadro N° 5.15

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZAR	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	Es una actividad de comunicación que tiene como fin la gestión de la imagen institucional	Cuando la empresa quiere reforzar la imagen institucional o requiere transmitir un mensaje a la comunidad	Cuando la empresa no quiere reforzar la imagen institucional o no requiere transmitir un mensaje a la comunidad	Permite que se use como una potente ventaja competitiva en el momento de construir el posicionamiento de la empresa. Se vale de la publicidad, información y promoción no pagada para realizar su cometido.	Es una estrategia que debe cumplir con la misma planificación que la publicidad pagada, en ocasiones no se le da la suficiente importancia.	Si aplica porque se pueden realizar visitas, contactos a las diferentes empresas dedicadas a la construcción, invernaderos, artesanías, alfarería, entre otros a fin de recordarles las características y beneficios de los productos de madera
	VENTAS PERSONALES	Es una herramienta eficaz en ciertas etapas del proceso de comprar, especialmente en la creación de preferencias, convicción y acción del consumidor.	Cuando la empresa requiere un contacto directo con el cliente, cuando el tipo de producto así lo amerita.	Cuando no se cuenta con vendedores capacitados para informar en forma adecuada al cliente.	Permite a través de la venta obtener resultados positivos en la negociación.	La fuerza de ventas, juega un papel importante en el proceso de ventas personales, y la publicidad y promoción puede no efectivizarse si no se cuenta con un vendedor capacitado.	Si aplica ya que al momento de realizar las ventas se mantiene un contacto directo con los clientes
	TELEMARKETING	Es una forma de marketing directo, en la que un asesor utiliza el teléfono o cualquier otro medio de comunicación para contactar con clientes potenciales y comercializar los productos.	Se utiliza esta técnica para buscar clientes potenciales o para sondear la aceptación o rechazo de un producto, marca o la empresa.	Cuando no se cuenta con una base de datos adecuada, un operador telefónico capacitado	El vendedor de telemarketing, es un asesor y no se limita a informar al cliente, sino también los asesora y le ayuda a dar soluciones correspondientes.	Se requiere un adecuado proceso de clasificación para encontrar aquellos clientes potenciales que tengan mayor probabilidad de comprar los productos	Si aplica debido a que por la distancia a veces los cliente no se encuentra en la provincia y se realizan contactos telefónicos lo que posteriormente permite llegar a un cierre de ventas a futuro

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

5.6 SERVICIO

5.6.1 Concepto

Es un conjunto de actividades que satisface las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas.

5.6.2 Características

- **Intangibilidad:** esta es la característica más básica de los servicios, consiste en que estos no pueden verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.
- **Heterogeneidad** (o variabilidad): dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio.
- **Inseparabilidad:** en los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos.
- **Percibilidad:** los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento.
- **Ausencia de propiedad:** los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

5.6.3 Componentes

- **SEGURIDAD:** sólo está bien cubierta cuando podemos decir que brindamos al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
- **CREDIBILIDAD:** va de la mano de la seguridad, hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y honestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.
- **COMUNICACIÓN:** se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- **COMPRESIÓN DEL CLIENTE:** no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- **ACCESIBILIDAD:** para dar un excelente servicio debemos tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias, quejas y reclamos, tanto físicamente como en el sitio web (si se cuenta con él), línea 800.
- **CORTESÍA:** atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal.
- **PROFESIONALISMO:** posesión de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, recuerda que no sólo las personas que se encuentran en el Frontline hacen el servicio.
- **CAPACIDAD DE RESPUESTA:** disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.

- **FIABILIDAD:** es la capacidad de nuestra organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contratarnos ni problemas, este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- **ELEMENTOS TANGIBLES:** se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

**Cuadro No. 5.16
CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS DE SERVICIOS**

CLASIF.	NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN NO APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE SERVICIO	ESTRATEGIA DE POST VENTA	Post venta consiste en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores a la venta.	Algunas de las razones que justifican dedicar tiempo y esfuerzos para asegurar mantener la relación con el cliente son las siguientes:	El mantener la relación con el cliente, conlleva a órdenes adicionales inmediatas, si el cliente decide que requiere artículos de características similares, cantidades mayores del mismo artículo o suministros adicionales. * Está comprobado que es más fácil vender más o algo nuevo a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles. * Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales. * Las visitas a clientes satisfechos dan la oportunidad de seguir nuevas ideas de aplicación, para sugerirlas a clientes potenciales	La empresa puede tener una mala utilización de los canales de distribución	Se se aplicará esta estrategia con el propósito de realizar un seguimiento al cliente para saber si está o no satisfecho con los productos adquiridos en la empresa.

Fuente: Curso Taller de Grado ESPE 2009, Ing. Raúl Salazar
Elaborado por: Autora

5.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

Cuadro Nº 5.17
MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

ORD.	CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	CÓDIGO	ESTRATEGIA
1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO FASE DE CRECIMIENTO	A1	Realizar convenios con instituciones de empleados públicos o privados a fin de ceder a crédito los productos
			A2	Establecer alianzas estratégicas con comisariorios y almacenes dedicados a la comercialización de productos de madera incrementar las ventas
		LÍNEAS DE PRODUCTO, AGREGAR CARACTERÍSTICAS A LAS LÍNEAS DE PRODUCTO Y DEPURACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTO	A3	Se fabricará productos de madera personalizados en muebles de sala, comedor, cocina, bares, puertas, entre otros.
2	ESTRATEGIA DE PRECIO	COSTO COMO FACTORES LA FIJACIÓN DE PRECIOS	B1	Para fijar los precios de los productos se tomará en cuenta los costos de producción
		PRECIOS DE INTRODUCCIÓN O PENETRACIÓN	B2	Los precios deben mantenerse acorde al nivel de ingresos de los clientes (clase media) a fin de que los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros puedan ser adquiridos
		COSTOS DE COMPETIDORES	B3	Se considerará los precios de la competencia para fijar el precio al público
3	ESTRATEGIA DE PLAZA	ESTRATEGIA DE CANAL DIRECTO	C1	Realizar entrega a domicilio los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros a fin de mejorar la atención al cliente de forma directa
		ESTRATEGIA DE HALAR O JALE (PULL)	C2	Se fabricará productos pequeños que sean atractivos para el cliente de tal forma que sean como un enganche para realizar una compra en combos
		ESTRATEGIA DE EMPUJE (PUSH)	C3	Se realizaran convenios o llegar algún acuerdo con los vendedores de almacenes, fabricas para que los productos se vendan de manera más eficaz
4	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN COMERCIAL)	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	D1	Dar a conocer al mercado meta las características y beneficios y ofertas de los productos a través de catálogos, ferias, descuentos, combos entre otros
			D2	Se realizaran descuentos del 10% a las personas que cancelen en efectivo
			D3	Por la compra de un juego de sala o comedor se obsequiará un adorno fabricado en madera.
		ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	D4	Llegar al mercado a través de los diferentes medios de comunicación como radio, prensa, televisión, internet.
			D5	Realizar convenio con programas de televisión para pasar spots gratis a cambio de producto de madera en programas dirigidos a remodelación
			D6	En programas de dedicados a la construcción realizar demostraciones de los productos de madera
			D7	Enviar correos electrónicos a los clientes con información de los productos madereros
		RELACIONES PÚBLICAS	D8	Se realizaran visitas, contactos a las diferentes empresas dedicadas a la construcción, invernaderos, artesanos, alfarería, entre otros a fin de recordarles las características y beneficios de los productos de madera
			D9	Participar en eventos de ferias de productos de madera
			D10	Patrocinar eventos culturales, sociales
		VENTAS PERSONALES	D11	Ofrecer los productos nuevos que ha fabricado la empresa en el momento que realicen la compra de cualquier otro producto a fin de mantener un contacto directo con los clientes
			D12	Diseñar una página web a fin de que los clientes tenga acceso directo a los productos que se fabrican en la empresa
		TELEMARKETING	D13	Debido a la distancia algunos cliente no se encuentra en la provincia y se enlazan mediante contactos telefónicos lo que posteriormente permitirá llegar a un cierre de ventas.
5	ESTRATEGIA DE SERVICIO	SERVICIO DE POST VENTA	E1	Realizar un seguimiento a los clientes que han adquirido los productos de la Casa de la Madera a fin de obtener datos muy importantes como es la satisfacción de las necesidades o las inconformidades que de pronto pueden surgir.

Elaborado por: Autora

5.7.1 MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING CON LOS SEGMENTOS META, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.

Cuadro N° 5.18

Matriz de alineación de las Estrategias de Marketing con los segmentos meta, Objetivos y Estrategias de Desarrollo

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	OBJETIVOS	TIPOS DE ESTRATEGIAS						
			PRODUCTO	PRECIOS	PLAZA	PROMOCIÓN COMUNICACIÓN			
						VENTA DIRECTA	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	RR.PP.
CONSTRUCCIÓN	DIFERENCIACIÓN Entregar a los consumidores, el servicio adicional como es el tratamiento técnico de la madera, el secado de la madera.	MARKETING Vender el ochenta y cinco por ciento más en productos tales como vigas, tablones y puertas y subproductos, a fin de generar anualmente una facturación de \$ 157.000 para la empresa, siendo estos productos los principales en el portafolio de productos del aserradero.	A1, A2, A3		C2		D6	D1	D10
INVERNADEROS	CONCENTRACIÓN Diseñar casas de madera que sean ubicadas en jardines, árboles, patios traseros, este segmento es alto dado el costo de la casa y según el requerimiento del cliente.	PRODUCTIVIDAD Para el año 2010 disminuir en un 8 % los defectos que se presentan en el proceso de producción en los principales productos tales como vigas, tablones, costaneras, puertas.	A1, A3	B2	C1		D6		
ARTESANOS	PENETRACIÓN Captar un grupo de clientes potenciales dedicados a las actividades de la construcción, panadería, alfarería, remodelación, particulares, mediante la entrega de los productos que actualmente oferta la Casa de la Madera.	RECURSOS HUMANOS Para el 2010 implementar un plan de capacitación por lo menos 20 horas hombre al año, en temas relacionados con la producción de productos en madera	A3	B2	C1	D11	D5	D2	D9
PERSONAS PARTICULARES	DESARROLLO DEL MERCADO Desarrollar estudios de mercado en las ciudades de Ibarra, Quito, Ambato a fin de obtener información con respecto a la demanda.	INNOVACIÓN Implementar un servicio adicional para el 2010, son estos servicio de tratamiento y secado de madera, a fin de satisfacer las necesidades de los segmentos meta, esto permitirá atraer nuevos clientes y ser más competitivos en el mercado	A1	B2		D13	D7	D1	D9
PERSONAS DEDICADAS A LA REMODELACIÓN	DESARROLLO DEL PRODUCTO Producción de nuevas líneas de productos. Esto es a través de la implementación de nuevas tecnologías y técnicas de producción y adquisición de equipos que se adapten a la nueva producción.	RESPONSABILIDAD SOCIAL Plantar mil árboles con apoyo del Municipio de Pujilí a fin de incrementar la reforestación en los sectores aledaños al cantón Pujilí para el año 2010.	A1	B1	C1	D11		D1	D8
ALFARERÍAS	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA Se desea incursionar en la mueblería esto es para las áreas de sala, comedor, cocina con excelente acabado final reconocido por el cliente.	Desarrollar productos nuevos pero relacionados con la actividad de la empresa, esto es la fabricación de muebles para sala, comedor, cocina, construcción de casas de madera.	A1	B2	C1	D11	D4	D2	D10
PANADERÍAS	DEL SEGUIDOR Emular y estar al tanto de las acciones, proyectos, productos que ha sacado y generado la competencia a fin de adaptarlos al sistema de producción de la empresa Casa de la Madera.	Desarrollar un benchmarking exploratorio	A3	B3	C3	D12	D4	D3	

Elaborado por: Autora

SEGMENTOS DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	OBJETIVOS	TIPOS DE ESTRATEGIAS						
			PRODUCTO	PRECIOS	PLAZA	PROMOCIÓN COMUNICACIÓN			
						VENTA DIRECTA	PUBLICIDAD	PROMOCIÓN	RR.PP.
	ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO Instaurar un liderazgo democrático que permita crear un clima laboral adecuado. Desarrollar permanentemente programas de capacitación. Actualizar los modelos y diseños de los productos terminados a través de la compra de libros y revistas especializadas.	A través de un liderazgo democrático, generar un clima de trabajo activo y comprometido con los objetivos de la empresa. Capacitar al personal sobre temas relacionados a la calidad y productividad.	A3	C2	C3	D11	D5	D1	D8
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Desarrollar un plan estratégico para toda la empresa. Mediante gigantografías, exhibir la VISIÓN Y MISIÓN de la empresa en lugares visibles dentro de la empresa.	Desarrollar un plan estratégico que abarque a todas las áreas de la empresa. Socializar el plan a todos los trabajadores.	A1	B2	C1	D11	D4	D1	D8
	CALIDAD TOTAL Implementar manuales de funciones y manuales de procedimientos. Elevar los niveles de productividad, reduciendo desperdicios. Desarrollar estándares de calidad. Realizar inspecciones y controles de calidad de forma continua.	Generar un sistema de productividad basado en los principios de la calidad total. Disminuir los desperdicios a través del desarrollo de estándares de gestión.	A1	B2	C3	D11	D4	D1	D8
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Crear un buzón de sugerencias. Desarrollar una página WEB que brinde información de la empresa. Implementar el servicio 1800 cliente. Desarrollar encuestas de satisfacción para medir el impacto de la gestión empresarial.	Evaluar la actividad empresarial mediante el uso de encuestas dirigidas a los consumidores que permitan conocer la gestión que desarrolla la empresa con el propósito de implementar correctivos y alcanzar las metas propuestas.	A3	B2	C3	D11	D4	D1	D8

Elaborado por: Autora

PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX PARA EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO / PLAZO		COSTO ACTIVIDAS		
		FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	COSTO PARCIAL	ANEXO N°	COSTO ACUMULADO
PRODUCTO SERVICIO						
Realizar convenios con instituciones de empleados públicos o privados a fin de conceder a crédito los productos	* Obtener una lista de empresas públicas y privadas * * Crear una base de datos * Generar una lista de los productos que son sujetos de crédito * Crear convenios con estas instituciones	4-ene-10	4 semanas	140,00	1	140,00
Fabricar productos de madera personalizados en muebles de sala, comedor, cocina, bares, puertas, entre otros.	* Adquirir máquinas para la elaboración de los muebles. * Instalar los equipos en el local * Adquirir catálogos modernos que sirvan de guía para el usuario. * Ubicar los productos terminados a la vista del cliente	4-ene-10	9 semanas	655,00	2	795,00
Fabricar productos pequeños que sean atractivos y que sirvan como adorno, de tal forma que sean un enganche para realizar una compra en combos	* Utilizar los retazos de madera para la fabricación de adornos pequeños. * Elaborar asientos de madera rústica	15-feb-10	4 semanas	230,00	3	1.025,00
Establecer alianzas estratégicas con comisariatos y almacenes dedicados a la comercialización de productos de madera para incrementar el volumen de ventas	* Realizar llamadas a los comisariatos y almacenes que vendan productos de madera. * * Establecer fechas para la reunión con los dueños * * Definir los términos de la negociación * Crear convenios con estas instituciones	15-feb-10	4 semanas	190,00	4	1.215,00

Elaborado por: Autora

Continuación

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO / PLAZO		COSTO ACTIVIDAS		
		FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	COSTO PARCIAL	ANEXO N°	COSTO ACUMULADO
Implementar un sistema técnico de contabilidad de costos, basado en el costo beneficio, competencia, punto de equilibrio..	* Adquirir una computadora para llevar un registro detallado de costos. * Contratar personal adecuado para el manejo del sistema	4-ene-10	2 semanas	3.308,00	5	4.523,00
Ingresar al mercado con precios bajos a fin de que los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros puedan ser adquiridos por los clientes	* Zonificar el mercado y desarrollar un plan de posicionamiento	15-feb-10	2 semanas	60,00	6	4.583,00
Analizar los precios de la competencia para fijar el precio al público	* Visitar locales relacionados con la venta de madera y productos terminados * Llevar una base de datos con los precios de la competencia.	5-abr-10	4 semanas	100,00	7	4.683,00
Proporcionar descuentos del 10% a las personas que cancelen en efectivo	* Inventariar la mercadería * Mantener la política de que se dará un 10% en productos seleccionados.	3-may-10	2 semanas	40,00	8	4.723,00

Elaborado por: Autora

Continuación

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO / PLAZO		COSTO ACTIVIDAS		
		FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	COSTO PARCIAL	ANEXO N°	COSTO ACUMULADO
PROMOCIÓN						
PROMOCIÓN DE VENTAS						
Por la compra de un juego de sala o comedor se obsequiará un adorno fabricado en madera.	* Fabricar adornos decorativos en madera * Mandar a elaborar una gigantografía que mencione que por la compra de un juego de sala o comedor habrán adornos gratis.	15-feb-10	8 semanas	280,00	9	5.003,00
En programas dedicados a la construcción realizar demostraciones de los productos de madera	* Visitar a las televisoras a fin de que nos faciliten un espacio en uno de sus programas * Realizar el convenio con las televisoras * Transmitir durante cuatro semanas las demostraciones de los productos de madera	30-ago-10	4 semanas	230,00	10	5.233,00
Desarrollar un programa de visitas, contactos, a las diferentes empresas dedicadas a la construcción, invernaderos, artesanías, alfarería, entre otros a fin de dar a conocer las características y beneficios de los productos de madera	* Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria maderera * Elaborar presentaciones en POWER POINT sobre los productos que oferta LA CASA DE LA MADERA. * Llevar muestras gratis a estas empresas	1-sep-10	10 semanas	105,00	11	5.338,00
Participar en eventos de ferias de productos de madera	* Contactarse con el MUNICIPIO DE QUITO para participar en la FERIA EXPO MADERA * Inscripción en la Feria	15-nov-10	2 semanas	500,00	12	5.838,00

Elaborado por: Autora

Continuación

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO / PLAZO		COSTO ACTIVIDAS		
		FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	COSTO PARCIAL	ANEXO N°	COSTO ACUMULADO
PUBLICIDAD						
Dar a conocer al mercado meta las características y beneficios y ofertas de los productos a través de catálogos, ferias, descuentos, combos entre otros	* Elaborar catálogos de los productos elaborados por la empresa * Inscribirse en las ferias a desarrollarse en Latacunga, Ambato, Quito a fin de presentar los productos.	22-feb-10	10 semanas	460,00	13	6.298,00
Llegar al mercado a través de los diferentes medios de comunicación como radio, prensa, televisión, internet.	* Publicitar cinco cuñas radiales por radio Latacunga cuatro veces por semana * Pautar por televisión local en Tv. Latacunga * Publicitar en prensa escrita en el diario LA GACETA DE LATACUNGA los días viernes, sábado y domingo.	21-jun-10	10 semanas	2.420,00	14	8.718,00
Enviar correos electrónicos a los clientes con información de los productos madereros	* Obtener un listado de clientes con sus correos electrónicos, dedicados a la construcción, industria florícola, alfarería, panaderías, para de esta forma crear una base de datos	13-sep-10	2 semanas	50,00	15	8.768,00
Posicionar la imagen de la empresa	* Mediante la entrega de tarjetas de presentación, obsequios, llaveros, esferos, calendarios, camisetas, dar a conocer el logotipo y eslogan de la empresa.	14-sep-10	2 semanas	300,00	16	9.068,00
RELACIONES PÚBLICAS						
Auspicio de equipos de fútbol de la localidad	* Contactarse con los organizadores de eventos deportivos * Presentar la propuesta de auspicio a los equipos. * Legalizar a través de un contrato.	2-ago-10	3 semanas	145,00	17	9.213,00

Elaborado por: Autora

Continuación

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO / PLAZO		COSTO ACTIVIDAS		
		FECHA DE INICIO	DURACIÓN (semanas)	COSTO PARCIAL	ANEXO N°	COSTO ACUMULADO
VENTAS PERSONALES						
Diseñar una página web a fin de que los clientes tenga acceso directo a los productos que se fabrican en la empresa	* Contratar a un técnico en diseño de páginas WEB que genere una página atractiva para el usuario. * Mantenimiento de la página web * Distribuir trípticos	16-ago-10	2 semanas	1.400,00	18	10.613,00
Capacitar al personal de ventas sobre técnicas de servicio al cliente.	* Contratar a una empresa especializada sobre temas de capacitación en ventas * Programar 20 horas de capacitación sobre trato al cliente	6-sep-10	1 semana	400,00	19	11.013,00
TELEMARKETING						
Desarrollar ventas telefónicas a clientes relacionados con la industria	* Adquirir una línea telefónica exclusiva para el telemarketing. * Obtener una lista de los clientes con sus números telefónicos.	4-oct-10	4 semanas	125,00	20	11.138,00
SERVICIO						
Realizar entrega a domicilio los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros a fin de mejorar la atención al cliente de forma directa	* Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes * Llevar una base de datos actualizada de los clientes	3-may-10	3 semanas	35,00	21	11.173,00
Realizar un seguimiento a los clientes que han adquirido los productos de la Casa de la Madera a fin de obtener datos importantes sobre el nivel de satisfacción de necesidades o inconformidades.	* Desarrollar llamadas telefónicas a los clientes que han adquirido los productos una semana después de haber realizado la venta. * Aplicar una encuesta a los clientes sobre el trato recibido, precios, promociones. * Tabular los resultados para retroalimentar al personal de toda la empresa.	29-nov-10	3 semanas	110,00	22	11.283,00

Elaborado por: Autora

ANEXOS

N° DE ANEXOS	ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
PRODUCTO						
ANEXO 1	1	Obtener una lista de empresas públicas y privadas	UNIDAD	1	20	20,00
	2	Crear una base de datos	GLOBAL	1	40	40,00
	3	Generar una lista de los productos que son sujetos de crédito	UNIDAD	1	40	40,00
	4	Crear convenios con estas instituciones	UNIDAD	2	20	40,00
ANEXO 2	5	Adquirir máquinas para la elaboración de los muebles.	MES	1	500	500,00
	6	Instalar los equipos en el local	MES	1	50	50,00
	7	Adquirir catálogos modernos que sirvan de guía para el usuario.	UNIDAD	2	40	80,00
	8	Ubicar los productos terminados a la vista del cliente	GLOBAL	1	25	25,00
ANEXO 3	5	Utilizar los retazos de madera para la fabricación de adornos pequeños.	m ³	10	3	30,00
	6	Elaborar asientos de madera rústica	UNIDAD	10	20	200,00
ANEXO 4	11	Realizar llamadas a los comisariatos y almacenes que vendan productos de madera.	MES	1	50	50,00
	12	Establecer fechas para la reunión con los dueños	MES	1	20	20,00
	13	Definir los términos de la negociación	MES	1	20	20,00
	14	Crear convenios con estas instituciones	MES	1	100	100,00
SUB TOTAL						1.215,00
PRECIO						
ANEXO 5	15	Adquirir una computadora e impresora para llevar un registro detallado de costos.	UNIDAD	1	692	692,00
	16	Contratar personal adecuado para el manejo del sistema	MES	12	218	2.616,00
ANEXO 6	17	Zonificar el mercado y desarrollar un plan de posicionamiento	SEMANAS	2	30	60,00
ANEXO 7	18	Visitar locales relacionados con la venta de madera y productos terminados	SEMANAS	2	25	50,00
	19	Llevar una base de datos con los precios de la competencia.	SEMANAS	2	25,00	50,00
ANEXO 8	20	Inventariar la mercadería	SEMANAS	1	30	30,00
	21	Mantener la política de que se dará un 10% en productos seleccionados.	SEMANAS	1	10	10,00
SUB TOTAL						3.508,00

Nº DE ANEXOS	ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
PROMOCIÓN						
VENTAS						
ANEXO 9	22	Fabricar adornos decorativos en madera	m ³	5	50	250,00
	23	Diseñar una gigantografía que mencione que por la compra de un juego de sala o comedor habrán adornos gratis.	UNIDAD	1	30	30,00
ANEXO 10	24	Visitar a las televisoras a fin de que nos faciliten un espacio en uno de sus programas	SEMANAS	1	20	20,00
	25	Realizar el convenio con las televisoras	SEMANAS	1	50	50,00
	26	Transmitir durante cuatro semanas las demostraciones de los productos de madera	SEMANAS	4	40	160,00
ANEXO 11	25	Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria maderera	SEMANAS	3	20	60,00
	26	Elaborar presentaciones en POWER POINT sobre los productos que oferta LA CASA DE LA MADERA.	UNIDAD	1	15	15,00
	27	Llevar muestras gratis a estas empresas	UNIDAD	30	1	30,00
ANEXO 12	28	Contactarse con el MUNICIPIO DE QUITO para participar en la FERIA EXPO MADERA	GLOBAL	1	30	30,00
	29	Inscripción en la Feria	GLOBAL	1	470	470,00
SUB TOTAL						1.115,00
PUBLICIDAD						
ANEXO 13	30	Elaborar catálogos de los productos elaborados por la empresa	UNIDAD	10	6	60,00
	31	Inscribirse en las ferias a desarrollarse en Latacunga, Ambato, Quito a fin de presentar los productos.	GLOBAL	1	400	400,00
ANEXO 14	32	Publicitar cinco cuñas radiales por radio Latacunga cuatro veces por semana	SEMANAS	10	12	120,00
	33	Pautar por televisión local en Tv. Latacunga una vez por mes en los meses de mayor consumo spots publicitarios de los beneficios y variedad de los productos de madera	MES	4	500	2.000,00
	34	Publicitar en prensa escrita en el diario LA GACETA DE LATACUNGA los días viernes, sábado y domingo.	SEMANAS	10	30	300,00
ANEXO 15	35	Obtener un listado de clientes con sus correos electrónicos, dedicados a la construcción, industria florícola, alfarería, panaderías, para de esta forma crear una base de datos	SEMANAS	2	25	50,00
ANEXO 16	36	Mediante la entrega de tarjetas de presentación, obsequios, llaveros, esferos, calendarios, camisetas, dar a conocer el logotipo y eslogan de la empresa.	SEMANAS	1	300	300,00
SUB TOTAL						3.230,00

Continuación

N° DE ANEXOS	ORD.	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB TOTAL
RELACIONES PÚBLICAS						
ANEXO 17	37	Contactarse con los organizadores de eventos deportivos	GLOBAL	1	15	15,00
	38	Presentar la propuesta de auspicio a los equipos.	UNIDAD	1	30	30,00
	39	Legalizar a través de un contrato.	UNIDAD	1	100	100,00
SUB TOTAL						145,00
VENTAS PERSONALES						
ANEXO 18	40	Contratar a un técnico en diseño de páginas WEB que genere una página atractiva para el usuario.	MES	1	150	150,00
	41	Mantenimiento de la página web	MES	12	100	1.200,00
	42	Distribuir trípticos	MES	2	25,00	50,00
ANEXO 19	43	Contratar a una empresa especializada sobre temas de capacitación en ventas	MES	1	200	200,00
	44	Programar 20 horas de capacitación sobre trato al cliente	HORAS	20	10	200,00
SUB TOTAL						1.800,00
TELEMARKETING						
ANEXO 20	45	Adquirir una línea telefónica exclusiva para el telemarketing.	UNIDAD	1	100	100,00
	46	Obtener una lista de los clientes con sus números telefónicos.	UNIDAD	1	25	25,00
SUB TOTAL						125,00
SERVICIO						
ANEXO 21	47	Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes	GLOBAL	1	15	15,00
	48	Llevar una base de datos actualizada de los clientes	GLOBAL	1	20	20,00
ANEXO 22	49	Desarrollar llamadas telefónicas a los clientes que han adquirido los productos una semana después de haber realizado la venta.	GLOBAL	150	0,40	60,00
	50	Aplicar una encuesta a los clientes sobre el trato recibido, precios, promociones.	MES	1	30	30,00
	51	Tabular los resultados para retroalimentar al personal de toda la empresa.	SEMANAS	1	20	20,00
SUB TOTAL						145,00
TOTAL						11.283,00

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA

ORDEN	ACTIVIDADES	enero-10	febrero-10	marzo-10	abril-10	mayo-10	junio-10	julio-10	agosto-10	septiembre-10	octubre-10	noviembre-10	diciembre-10	Costo
1	Obtener una lista de empresas públicas y privadas													1.000
2	Crear una base de datos													1.000
3	Generar una lista de los productos que son materia de estudio													1.000
4	Crear convenios con instituciones													1.000
5	Adquirir máquinas para la elaboración de los muebles													1.000
6	Instalar los equipos en el local													1.000
7	Adquirir catálogos modernos que sirven de guía para el usuario													1.000
8	Elaborar los productos terminados a la vista del cliente													1.000
9	Utilizar los restos de madera para la fabricación de adornos pequeños													1.000
10	Elaborar asientos de madera rústica													1.000
11	Realizar invitadas a los congresos y eventos que vendan productos de madera													1.000
12	Establecer fechas para la reunión con los clientes													1.000
13	Definir los términos de la negociación													1.000
14	Crear convenios con estas instituciones													1.000
15	Adquirir una computadora para llevar un registro del flujo de ventas													1.000
16	Contratar personal adecuada para el manejo del sistema													1.000
17	Conocer el mercado y desarrollar un plan de marketing													1.000
18	Visitar locales relacionados con la venta de madera y productos artesanales													1.000
19	Llevar una base de datos con los precios de la competencia													1.000
20	Investigar la competencia													1.000
21	Subvenir la política de que se dará un 10% en productos artesanales													1.000
22	Fabricar adorno decorativos en madera													1.000
23	Elaborar una gigantografía que invite a que por la compra de un juego de sala o comedor se regale un adorno artesanal													1.000
24	Realizar un convenio con una de las empresas para un espacio en uno de sus programas													1.000
25	Realizar el convenio con las televisiones													1.000
26	Transmitir durante cuatro semanas los beneficios de los productos de madera													1.000
27	Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria maderera													1.000
28	Elaborar presentación en POWER POINT sobre los productos que oferta LA CASA DE LA MADERA													1.000
29	Llevar muestras gratis a estas empresas													1.000
30	Contactarse con el MUNICIPIO DE QUITO para participar en la FERIA ENPO NATURA													1.000
31	Inscripción en la Feria													1.000
32	Elaborar catálogos de los productos elaborados por la empresa													1.000
33	Inscripción en las ferias a desarrollarse en Latacunga, Ambato, Quito a fin de presentar los productos													1.000
34	PUBLICAR cinco cuñas radiales por radio Latacunga cuatro veces por semana													1.000
35	Publicar por televisión local en TV Latacunga													1.000
36	PUBLICAR un programa escrito en el diario LA GACETA DE LATACUNGA los días viernes, sábado y domingo													1.000
37	Obtener un listado de clientes con sus nombres, direcciones, dedicados a la construcción, industria, comercio, agricultura, para de esta forma crear una base de datos													1.000
38	Mediante la entrega de tarjetas de presentación, afiches, flyers, estufas, calendarios, invitaciones, dar a conocer el logotipo y slogan de la empresa													1.000
39	Contactarse con los organizadores de eventos deportivos													1.000
40	Presentar la propuesta de auspicio a los clientes													1.000
41	Logotipo a través de un convenio													1.000
42	Contratar a un diseñador de diseño de páginas WEB que genere una página atractiva para el usuario													1.000
43	Atornillamiento de la página web													1.000
44	Elaborar afiches													1.000
45	Contratar a una empresa especializada sobre temas de construcción, decoración, etc.													1.000
46	Programar 20 horas de capacitación sobre el negocio													1.000
47	Adquirir una línea telefónica exclusiva para el negocio													1.000
48	Obtener una lista de los clientes con sus nombres, direcciones													1.000
49	Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes													1.000
50	Llevar una base de datos actualizada de los clientes													1.000
51	Elaborar invitadas telefónicas a los clientes que han adquirido los productos una semana después de haber realizado la venta													1.000
52	Aplicar una encuesta a los clientes sobre el trato recibido, precios, promociones													1.000
53	Tabular los resultados para retroalimentar al personal de toda la empresa													1.000
		3.772,00	727,00	408,00	280,00	250,00	1.210,00	1.210,00	1.000,00	917,00	177,00	110,00	200,00	11.225,00

CAPÍTULO VI

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA Y EVALUACIÓN DE BENEFICIOS GENERADOS POR EL PROYECTO

6.1 PRESUPUESTO DE VENTAS Y DE MERCADOTECNIA

6.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS

Concepto

Es el pronóstico de las ventas de la empresa que tienen como preferencia establecer el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Importancia

El presupuesto de ventas es importante ya que es el paso primordial para elaborar un presupuesto maestro, que es el presupuesto que contiene toda la planificación, y si el plan de ventas no es realista y los pronósticos no han sido preparados diligentemente y con precisión, los siguientes pasos en el proceso presupuestal no serán confiables, ya que el presupuesto de ventas provee los datos para la elaboración de los presupuestos de producción, de compra, de gastos de ventas y de gastos administrativos.

6.1.2 PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA

Concepto

El presupuesto de mercadotecnia se encuadra influido por una serie de factores, que son los siguientes:²⁴

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial y la estrategia de marketing dirigen en la elaboración del presupuesto de publicidad. Varias empresas mantienen una estrategia de líderes en costos, de forma que tratan de posicionarse como la opción más

²⁴ KOTLER, Philip. Armatrong, Gary -Fundamentos de Mercadotecnia. 4ta. Edición. Pearson. www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

barata para los consumidores preocupados por el precio. Es así que las empresas que tratan de vender muy económico pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario.

a. LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y DE MARKETING

Si la meta es alcanzar un crecimiento rápido en un mercado de consumo competitivo con marca reconocida, para alcanzar la meta posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

b. LOS COMPETIDORES Y EL GASTO PUBLICITARIO QUE REALIZAN

El gasto publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia, de la cuota de mercado y de los competidores.

c. EL PRODUCTO QUE SE VENDE

Dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa y de las características y beneficios que ofrece el producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si se quiere desarrollar una marca.

d. SITUACIÓN EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son diferentes. El lanzamiento de un producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

IMPORTANCIA

El presupuesto de marketing es importante porque permite contribuir en el desempeño de y labor de una organización, para dar a conocer y promocionar el producto. Además facilita a los gerentes de marketing a cuantificar en términos financieros los componentes del plan de acción, a establecer prioridades del plan junto con los costos de ejecución de las actividades de marketing y es un mecanismo que facilita la revisión de políticas y estrategias de la empresa a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

6.1.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PARA EL AÑO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO

**Cuadro No. 6. 1
PRESUPUESTO DE MARKETING**

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
PRODUCTO / SERVICIO			
Realizar convenios con instituciones de empleados públicos o privados a fin de conceder a crédito los productos	* Obtener una lista de empresas públicas y privadas * * Crear una base de datos * Generar una lista de los productos que son sujetos de crédito	140,00	1,24
Fabricar productos de madera personalizados en muebles de sala, comedor, cocina, bares, puertas, entre otros.	* Adquirir máquinas para la elaboración de los muebles. * Instalar los equipos en el local * Adquirir catálogos modernos que sirvan de	655,00	5,81
Fabricar productos pequeños que sean atractivos y que sirvan como adorno, de tal forma que sean un enganche para realizar una compra en combos	* Utilizar los retazos de madera para la fabricación de adornos pequeños. * Elaborar asientos de madera rústica	230,00	2,04
Establecer alianzas estratégicas con comisariatos y almacenes dedicados a la comercialización de productos de madera para incrementar el volumen de ventas	* Realizar llamadas a los comisariatos y almacenes que vendan productos de madera. * * Establecer fechas para la reunión con los dueños * * Definir los términos de la negociaci	190,00	1,68
PRECIO			
Implementar un sistema técnico de contabilidad de costos, basado en el costo beneficio, competencia, punto de equilibrio..	* Adquirir una computadora para llevar un registro detallado de costos. * Contratar personal adecuado para el manejo del sistema	3.308,00	29,32
Ingresar al mercado con precios bajos a fin de que los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros puedan ser adquiridos por los clientes	* Zonificar el mercado y desarrollar un plan de posicionamiento	60,00	0,53
Analizar los precios de la competencia para fijar el precio al público	* Visitar locales relacionados con la venta de madera y productos terminados * Llevar una base de datos con los precios de la competencia.	100,00	0,89
Proporcionar descuentos del 10% a las personas que cancelen en efectivo	* Inventariar la mercadería * * Mantener la política de que se dará un 10% en productos seleccionados.	40,00	0,35

Continuación

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
PROMOCIÓN			
PROMOCIÓN DE VENTAS			
Por la compra de un juego de sala o comedor se obsequiará un adorno fabricado en madera.	* Fabricar adornos decorativos en madera * Mandar a elaborar una gigantografía que mencione que por la compra de un juego de sala o comedor habrán adornos gratis.	280,00	2,48
En programas dedicados a la construcción realizar demostraciones de los productos de madera	* Visitar a las televisoras a fin de que nos faciliten un espacio en uno de sus programas * Realizar el convenio con las televisoras * Transmitir durante cuatro sema	230,00	2,04
Desarrollar un programa de visitas, contactos, a las diferentes empresas dedicadas a la construcción, invernaderos, artesanías, alfarería, entre otros a fin de dar a conocer las características y beneficios de los productos de madera	* Establecer vía telefónica citas con las empresas relacionadas con la industria maderera * Elaborar presentaciones en POWER POINT sobre los productos que oferta LA CASA DE LA MADERA.	105,00	0,93
Participar en eventos de ferias de productos de madera	* Contactarse con el MUNICIPIO DE QUITO para participar en la FERIA EXPO MADERA * Inscripción en la Feria	500,00	4,43
PUBLICIDAD			
Dar a conocer al mercado meta las características y beneficios y ofertas de los productos a través de catálogos, ferias, descuentos, combos entre otros	* Elaborar catálogos de los productos elaborados por la empresa * Inscribirse en las ferias a desarrollarse en Latacunga, Ambato, Quito a fin de presentar los productos.	460,00	4,08
Llegar al mercado a través de los diferentes medios de comunicación como radio, prensa, televisión, internet.	* Publicitar cinco cuñas radiales por radio Latacunga cuatro veces por semana * Pautar por televisión local en Tv. Latacunga * Publicitar en prensa escrita	2.420,00	21,45
Enviar correos electrónicos a los clientes con información de los productos madereros	* Obtener un listado de clientes con sus correos electrónicos, dedicados a la construcción, industria florícola, alfarería, panaderías, para de esta forma crear una base de datos	50,00	0,44
Posicionar la imagen de la empresa	* Mediante la entrega de tarjetas de presentación, obsequios, llaveros, esferos, calendarios, camisetas, dar a conocer el logotipo y eslogan de la empresa.	300,00	2,66
RELACIONES PÚBLICAS			
Auspicio de equipos de fútbol de la localidad	* Contactarse con los organizadores de eventos deportivos * Presentar la propuesta de auspicio a los equipos. * Legalizar a través de un contrato.	145,00	1,29

Continuación

ESTRATEGIAS	ACCIONES	COSTO PARCIAL	PORCENTAJE DEL TOTAL PRESUPUESTO
VENTAS PERSONALES			
Diseñar una página web a fin de que los clientes tenga acceso directo a los productos que se fabrican en la empresa	* Contratar a un técnico en diseño de páginas WEB que genere una página atractiva para el usuario. * Mantenimiento de la página web * Distribuir trípticos	1.400,00	12,41
Capacitar al personal de ventas sobre técnicas de servicio al cliente.	* Contratar a una empresa especializada sobre temas de capacitación en ventas * Programar 20 horas de capacitación sobre trato al cliente	400,00	3,55
TELEMARKETING			
Desarrollar ventas telefónicas a clientes relacionados con la industria	* Adquirir una línea telefónica exclusiva para el telemarketing. * Obtener una lista de los clientes con sus números telefónicos.	125,00	1,11
SERVICIO			
Realizar entrega a domicilio los productos tales como muebles de sala, comedor, cocina, entre otros a fin de mejorar la atención al cliente de forma directa	* Zonificar a los sectores donde se encuentran los clientes * Llevar una base de datos actualizada de los clientes	35,00	0,31
Realizar un seguimiento a los clientes que han adquirido los productos de la Casa de la Madera a fin de obtener datos importantes sobre el nivel de satisfacción de necesidades o inconformidades.	* Desarrollar llamadas telefónicas a los clientes que han adquirido los productos una semana después de haber realizado la venta. * Aplicar una encuesta a los clientes sobre el trato recibido, precios, promoción	110,00	0,97
		11.283,00	100,00

Elaborado Por: Autora

6.1.4 INDICADORES DEL PRESUPUESTO

El indicador que permite conocer cuanto la empresa deberá invertir de las ventas totales en el plan de marketing es el siguiente:

$$\text{Presupuesto de Mercadotecnia versus las ventas} = \frac{\text{Costo.Plan.Marketing}}{\text{Vtas.Netas.Presupuestadas}}$$

$$\text{Presupuesto de Mercadotecnia versus las ventas} = \frac{11.283,00}{158.905,55}$$

$$\text{Presupuesto de Mercadotecnia versus las ventas} = \mathbf{7.10\%}$$

6.1.5 ANÁLISIS Y COMENTARIO DEL PRESUPUESTO

El indicador muestra que la relación entre el plan de marketing y el total de ventas presupuestadas es del 7.10%, los mayores rubros que se encuentran dentro del presupuesto son los gastos publicitarios y la contratación de una persona para el manejo del sistema contable y mantenimiento de la página web.

6.2 INTRODUCCIÓN A LA ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS DEL PROYECTO

En el presente proyecto no se pretende desarrollar una propuesta financiera, sino más bien es una evaluación de los beneficios esperados que se desean lograr con los diferentes cálculos financieros tales como el flujo de caja, estado de resultados y el análisis del retorno de la inversión, con los cuales se desea evaluar si el proyecto en mención es rentable o no, vale considerar que los flujos de caja han sido desarrollados de forma mensual, considerando los meses de ventas altas y normales bajo la perspectiva de los tres escenarios; el pesimista, el esperado y optimista, el estado de resultados se ha contemplado del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010, una vez desarrollados los cálculos se puede afirmar que la propuesta es factible en su aplicación a fin de lograr el incremento de las ventas de la empresa “Casa de la Madera”.

6.3 ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN

DEFINICIÓN DE LOS ESCENARIOS

La definición de los escenarios se aplicará de acuerdo a la estacionalidad de las ventas actuales de la empresa los mismos que se detallan a continuación:

- **Optimista** .- En este escenario se presentan las ventas normales de la empresa
- **Pesimista** .- Se considera un 5% de pérdida en las ventas de acuerdo a un histórico de ingresos por ventas de la empresa.
- **Esperado** .- Se estima un 10% de incremento en ventas debido a la ampliación del portafolio de productos.

6.3.1 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA MENSUALES

Los flujos de caja se presentan de forma mensual *sin proyecto* es decir con las ventas actuales y en los tres escenarios; y *con proyecto* es decir con una

proyección en ventas de acuerdo al Plan Operativo para el año 2010 y en los tres escenarios.

6.3.2 ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES PROYECTADOS PARA EL FIN DEL PERÍODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO Y PARA LAS SIGUIENTES SITUACIONES.

Los Estados de Resultado anuales se consideran del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, para lo cual se considera los tres escenarios sin proyecto y con proyecto. Ver detalle en la página número 21.

6.4 ESCENARIOS

6.4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE FIJARSE ESCENARIOS

CONCEPTO

Un escenario es una situación que se construye con la finalidad de determinar algunas situaciones que se pueden presentar en varias perspectivas y condiciones, para poder anticipar acciones que disminuyan los riesgos y generen utilidades.

IMPORTANCIA

Es importante ya que corroboran con nuevas ideas que ayudan a presentar diversas alternativas de gestión. Además abarca a los factores externos con los internos, de esta manera correlaciona las variables de análisis alcanzando así una mejor interpretación y generación de ideas estratégicas.

6.4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS ESCENARIOS ESCOGIDOS (GENERALMENTE EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS): PESIMISTA, ESPERADO Y OPTIMISTA.

1. ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario las variables del entorno influyen de forma positiva para la empresa y se crea una situación favorable para la misma.

2. ESCENARIO ESPERADO

Es aquel en donde las variables del entorno no influyen de forma negativa para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno.

3. ESCENARIO PESIMISTA

Las variables del entorno influyen de forma negativa para la empresa y se crea una situación desfavorable para la misma.

6.5 FLUJO DE CAJA

6.5.1 CONCEPTO

Es un registro de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. El flujo de caja esperado como resultado de la ejecución de un plan de actividades de la empresa es un presupuesto, (presupuesto de caja o presupuesto financiero) que muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido, no el ingreso neto o rentabilidad de la empresa.

6.5.2 IMPORTANCIA

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado

El propósito del flujo de caja presupuestado es el de mostrar de donde provendrán los ingresos y como se usarán esos fondos. El flujo de caja solo indica si la empresa genera suficiente dinero en efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo de la actividad empresarial.

El flujo de caja para un período de un año puede contener el movimiento de caja mensual (entradas y salidas en efectivo en cada mes), bimestral (entradas y salidas en efectivo durante el bimestre), o trimestral de acuerdo al tipo de actividades de la empresa y necesidades de información del empresario.

Un presupuesto mensual no siempre refleja la realidad y requiere de mayor exactitud en la información que uno bimestral. Hay que buscar un equilibrio entre el nivel de exactitud y la utilidad para la toma de decisiones. Un flujo de caja trimestral puede ser suficiente para ciertos tipos de negocios. Ejemplo: Una microempresa de pollos asados posiblemente prefiera elegir un período más corto y registrar las entradas y salidas esperadas semanal o quincenalmente.

La información de los registros del año anterior puede facilitar la preparación del presupuesto de flujo de caja del año siguiente. A medida que el sistema de registros provee de información se puede intentar mayor detalle y exactitud en la preparación del flujo de caja.

6.5.3 VENTAJAS DE UTILIZAR UN FLUJO DE CAJA

El flujo de caja presupuestado es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del empresario porque:

- Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado: ¿generará suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo?

- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los créditos y deudas de la empresa
- Nos indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado
- Permite controlar la situación financiera de la empresa durante la ejecución de las actividades por comparación entre el flujo de fondos presupuestado (Flujo de Caja Presupuestado) por la ejecución del plan, con los fondos recibidos (Flujo de Caja Actual). Esto permite tomar decisiones a tiempo si los fondos recibidos o a recibir son menores a lo presupuestado (caída de precios, gastos no programados, aumentos de precios de insumos) u oportunidades de inversión si los ingresos son mayores a lo presupuestado.
- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar.

La cantidad de información que provee el flujo de caja lo constituye en la herramienta de control más útil, junto con la experiencia del empresario, para la toma de decisiones empresariales.

6.5.4 ELABORACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Para estimar los recursos financieros requeridos es necesario un Flujo de Caja, que dice relación con los movimientos de fondos del negocio, es decir, con la Entradas y Salidas de dinero que representan la operación del negocio.

Para elaborar un Flujo de Caja se debe determinar, las partidas que se utilizarán, clasificándolas en Ingresos y Egresos, recomendamos elaborarlas cada mes.

Ingresos deben incluir todas las partidas que generen entradas de dinero. Se dividen en:

- **Operacionales:** que son aquellos que provienen de la operación habitual del negocio, es decir, los que se generaron en el negocio, la partida más común en ésta categoría son ventas.
- **No Operacionales:** no provienen de la operación habitual del negocio, ejemplo los ingresos por arriendo, entre otros.

Egresos son todos los que generan salidas de dinero. Se clasifican en:

- **Operacionales,** como Insumos o Materia Prima, Remuneración, La promoción, Arriendo o alquiler de Instalaciones, etc.
- **No operacionales,** son los que no son producto de la operación habitual del negocio Muebles, Maquinarias, Decoración, etc.

Es necesario considerar ciertas variables al momento de tomar las decisiones de Producción que son los Costos y Gastos.²⁵

6.5.5 ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS CON LOS ESCENARIOS

A continuación se presentan los flujos de caja mensuales para cada uno de los escenarios:

²⁵ www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/FLUJODECAJA.doc

Cuadro Nº 6.2
ESTACIONALIDAD DE LAS VENTAS CON LOS ESCENARIOS

MESES	SIN PLAN DE MARKETING			CON PLAN DE MARKETING		
	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)
	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES	DÓLARES
Enero	3.800,00	4.000,00	4.400,00	7.030,00	7.400,00	8.140,00
Febrero	4.275,00	4.500,00	4.950,00	7.908,75	8.325,00	9.157,50
Marzo	5.019,80	5.284,00	5.812,40	9.286,63	9.775,40	10.752,94
Abril	6.034,40	6.352,00	6.987,20	11.163,64	11.751,20	12.926,32
Mayo	4.650,25	4.895,00	5.384,50	8.602,96	9.055,75	9.961,33
Junio	4.750,00	5.000,00	5.500,00	8.787,50	9.250,00	10.175,00
Julio	5.686,70	5.986,00	6.584,60	10.520,40	11.074,10	12.181,51
Agosto	4.736,10	4.985,37	5.483,91	8.761,79	9.222,93	10.145,23
Septiembre	5.404,66	5.689,12	6.258,03	9.998,63	10.524,87	11.577,36
Octubre	2.964,38	3.120,40	3.432,44	5.484,10	5.772,74	6.350,01
Noviembre	12.810,75	13.485,00	14.833,50	23.699,89	24.947,25	27.441,98
Diciembre	21.468,10	22.598,00	24.857,80	39.715,99	41.806,30	45.986,93
	81.600,15	85.894,89	94.484,38	150.960,27	158.905,55	174.796,10

Fuente: LA CASA DE LA MADERA
Elaborado por: Autora

6.5.5 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA MENSUALES PARA EL PROYECTO PARA CADA UNO DE LOS ESCENARIOS Y PARA EL PERIODO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO

**CUADRO Nº 6.3
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
SIN PROYECTO ESCENARIO ESPERADO**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Ventas	4.000,00	4.500,00	5.284,00	6.352,00	4.895,00	5.000,00	5.986,00	4.985,37	5.689,12	3.120,40	13.485,00	22.598,00	85.894,89
(-) Costos de Ventas	1.000,00	1.125,00	1.321,00	1.588,00	1.223,75	1.250,00	1.496,50	1.246,34	1.422,28	780,10	3.371,25	5.649,50	21.473,72
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.000,00	3.375,00	3.963,00	4.764,00	3.671,25	3.750,00	4.489,50	3.739,03	4.266,84	2.340,30	10.113,75	16.948,50	64.421,17
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Gastos Fijos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	80,00	90,00	105,68	127,04	97,90	100,00	119,72	99,71	113,78	62,41	269,70	451,96	1.717,90
(-) Gastos de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	2.149,28	2.159,28	2.174,96	2.196,32	2.167,18	2.169,28	2.189,00	2.168,99	2.183,06	2.131,69	2.338,98	2.521,24	26.549,26
(=) FLUJO NETO GENERADO	850,72	1.215,72	1.788,04	2.567,68	1.504,07	1.580,72	2.300,50	1.570,04	2.083,78	208,61	7.774,77	14.427,26	37.871,91

Elaborado por: Autora

**CUADRO Nº 6.4
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
SIN PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA (-5%)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Ventas	3.800,00	4.275,00	5.019,80	6.034,40	4.650,25	4.750,00	5.686,70	4.736,10	5.404,66	2.964,38	12.810,75	21.468,10	81.600,15
(-) Costos de Ventas	950,00	1.068,75	1.254,95	1.508,60	1.162,56	1.187,50	1.421,68	1.184,03	1.351,17	741,10	3.202,69	5.367,03	20.400,04
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2.850,00	3.206,25	3.764,85	4.525,80	3.487,69	3.562,50	4.265,03	3.552,08	4.053,50	2.223,29	9.608,06	16.101,08	61.200,11
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Otros Gastos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	76,00	85,50	100,40	120,69	93,01	95,00	113,73	94,72	108,09	59,29	256,22	429,36	1.632,00
(-) Gastos de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	2.145,28	2.154,78	2.169,68	2.189,97	2.162,29	2.164,28	2.183,01	2.164,00	2.177,37	2.128,57	2.325,50	2.498,64	26.463,36
(=) FLUJO NETO GENERADO	704,72	1.051,47	1.595,17	2.335,83	1.325,40	1.398,22	2.082,01	1.388,07	1.876,12	94,72	7.282,57	13.602,43	34.736,75

Elaborado por: Autora

**CUADRO Nº 6.5
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
SIN PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA (+10%)**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Ventas	4.400,00	4.950,00	5.812,40	6.987,20	5.384,50	5.500,00	6.584,60	5.483,91	6.258,03	3.432,44	14.833,50	24.857,80	94.484,38
(-) Costos de Ventas	1.100,00	1.237,50	1.453,10	1.746,80	1.346,13	1.375,00	1.646,15	1.370,98	1.564,51	858,11	3.708,38	6.214,45	23.621,09
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.300,00	3.712,50	4.359,30	5.240,40	4.038,38	4.125,00	4.938,45	4.112,93	4.693,52	2.574,33	11.125,13	18.643,35	70.863,28
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Gastos Fijos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	88,00	99,00	116,25	139,74	107,69	110,00	131,69	109,68	125,16	68,65	296,67	497,16	1.889,69
(-) Gastos de Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO OPERACIONAL	2.157,28	2.168,28	2.185,53	2.209,02	2.176,97	2.179,28	2.200,97	2.178,96	2.194,44	2.137,93	2.365,95	2.566,44	26.721,05
(=) FLUJO NETO GENERADO	1.142,72	1.544,22	2.173,77	3.031,38	1.861,41	1.945,72	2.737,48	1.933,97	2.499,08	436,40	8.759,18	16.076,91	44.142,24

Elaborado por: Autora

**CUADRO N° 6.6
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CON PROYECTO ESCENARIO ESPERADO**

INGRESOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
Ventas	7.400,00	8.325,00	9.775,40	11.751,20	9.055,75	9.250,00	11.074,10	9.222,93	10.524,87	5.772,74	24.947,25	41.806,30	158.905,55
(-) Costos de Ventas	1.850,00	2.081,25	2.443,85	2.937,80	2.263,94	2.312,50	2.768,53	2.305,73	2.631,22	1.443,19	6.236,81	10.451,58	39.726,39
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.550,00	6.243,75	7.331,55	8.813,40	6.791,81	6.937,50	8.305,58	6.917,20	7.893,65	4.329,56	18.710,44	31.354,73	119.179,16
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Gastos fijos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	148,00	166,50	195,51	235,02	181,12	185,00	221,48	184,46	210,50	115,45	498,95	836,13	3.178,11
(-) Gastos de Marketing	3.775,50	737,50	485,00	280,00	220,00	1.210,00	1.210,00	1.660,00	917,50	177,50	110,00	500,00	11.283,00
FLUJO OPERACIONAL	5.992,78	2.973,28	2.749,79	2.584,30	2.470,40	3.464,28	3.500,76	3.913,74	3.197,28	2.362,23	2.678,23	3.405,41	39.292,47
(=) FLUJO NETO GENERADO	- 442,78	3.270,47	4.581,76	6.229,10	4.321,42	3.473,22	4.804,81	3.003,46	4.696,38	1.967,32	16.032,21	27.949,32	79.886,69

Elaborado por: Autora

**CUADRO N° 6.7
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CON PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA (-5%)**

CONCEPTOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
INGRESOS													
Ventas	7.030,00	7.908,75	9.286,63	11.163,64	8.602,96	8.787,50	10.520,40	8.761,79	9.998,63	5.484,10	23.699,89	39.715,99	150.960,27
(-) Costos de Ventas	1.757,50	1.977,19	2.321,66	2.790,91	2.150,74	2.196,88	2.630,10	2.190,45	2.499,66	1.371,03	5.924,97	9.929,00	37.740,07
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	5.272,50	5.931,56	6.964,97	8.372,73	6.452,22	6.590,63	7.890,30	6.571,34	7.498,97	4.113,08	17.774,92	29.786,99	113.220,20
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Gastos fijos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	140,60	158,18	185,73	223,27	172,06	175,75	210,41	175,24	199,97	109,68	474,00	794,32	3.019,21
(-) Gastos de Marketing	3.775,50	737,50	485,00	280,00	220,00	1.210,00	1.210,00	1.660,00	917,50	177,50	110,00	500,00	11.283,00
FLUJO OPERACIONAL	5.985,38	2.964,96	2.740,01	2.572,55	2.461,34	3.455,03	3.489,69	3.904,52	3.186,75	2.356,46	2.653,28	3.363,60	39.133,57
(=) FLUJO NETO GENERADO	- 712,88	2.966,61	4.224,96	5.800,18	3.990,88	3.135,60	4.400,61	2.666,83	4.312,22	1.756,62	15.121,64	26.423,39	74.086,64

Elaborado por: Autora

CUADRO Nº 6.8
FLUJO DE CAJA
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CON PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA (+10%)

CONCEPTOS	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	may-10	jun-10	jul-10	ago-10	sep-10	oct-10	nov-10	dic-10	TOTAL
INGRESOS													
Ventas	8.140,00	9.157,50	10.752,94	12.926,32	9.961,33	10.175,00	12.181,51	10.145,23	11.577,36	6.350,01	27.441,98	45.986,93	174.796,10
(-) Costos de Ventas	2.035,00	2.289,38	2.688,24	3.231,58	2.490,33	2.543,75	3.045,38	2.536,31	2.894,34	1.587,50	6.860,49	11.496,73	43.699,03
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	6.105,00	6.868,13	8.064,71	9.694,74	7.470,99	7.631,25	9.136,13	7.608,92	8.683,02	4.762,51	20.581,48	34.490,20	131.097,08
EGRESOS													
(-) Gastos Administrativos	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	2.069,28	24.831,36
Sueldos	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	1.899,28	22.791,36
Gastos fijos	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	2.040,00
(-) Gastos de Ventas	162,80	183,15	215,06	258,53	199,23	203,50	243,63	202,90	231,55	127,00	548,84	919,74	3.495,92
(-) Gastos de Marketing	3.775,50	737,50	485,00	280,00	220,00	1.210,00	1.210,00	1.660,00	917,50	177,50	110,00	500,00	11.283,00
FLUJO OPERACIONAL	6.007,58	2.989,93	2.769,34	2.607,81	2.488,51	3.482,78	3.522,91	3.932,18	3.218,33	2.373,78	2.728,12	3.489,02	39.610,28
(=) FLUJO NETO GENERADO	97,42	3.878,20	5.295,37	7.086,93	4.982,49	4.148,47	5.613,22	3.676,74	5.464,69	2.388,73	17.853,36	31.001,18	91.486,79

Elaborado por: Autora

6.5.6 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FLUJOS DE CAJA

En la tabla No. 6.9 se detallan los resultados de los flujos de caja con y sin proyecto para cada escenario:

**CUADRO N° 6.9
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS FLUJOS DE CAJA
CON Y SIN PROYECTO PARA LOS TRES ESCENARIOS**

CONCEPTO	SIN PROYECTO			CON PROYECTO			DIFERENCIA			INCREMENTO		
	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)
Ventas (\$)	81.600,15	85.894,89	94.484,38	150.960,27	158.905,55	174.796,10	69.360,12	73.010,66	80.311,72	85,00%	85,00%	85,00%
Flujo de caja anual (\$)	34.736,75	37.871,91	44.142,24	74.086,64	79.886,69	91.486,79	39.349,89	42.014,78	47.344,56	113,28%	110,94%	107,25%

Elaborado por : Autora

Se evidencia que con la aplicación del Plan de Marketing la empresa tendrá un incremento en ventas del 85% en los tres escenarios que representa \$ 73.010.66 en el escenario esperado, \$ 69.360.12 en el escenario pesimista y \$ 80.311,72 en el escenario optimista y también un incremento en el flujo de caja en un 110,94% en el escenario esperado, 113,28% en el escenario pesimista y 107,25% en el escenario optimista.

6.6 ESTADO DE RESULTADOS

6.6.5 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE ELABORACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS

CONCEPTO

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que refleja detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.²⁶

IMPORTANCIA

A través de su información determina el resultado de la gestión económica de la empresa y a través de su comparación interna se observa que porcentajes son determinados rubros uno de otro.

Tales como determinar que porcentaje es el costo de ventas, de las ventas netas, si es bajo, normal o elevado y al comparar este porcentaje con el del estado de resultados de los últimos años visualizamos la tendencia del costo de ventas a bajado, subido o se ha mantenido constante, lo que permitir tomar decisiones administrativas del caso.

6.6.6 DIFERENCIAS ENTRE FLUJO DE CAJA Y ESTADOS DE RESULTADOS

Cuadro N° 6.10
Diferencias entre Flujo De Caja y Estados de Resultados

DIFERENCIAS	
FLUJO DE CAJA	ESTADOS DE RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Es un registro de las entradas y salidas en efectivo esperadas por la ejecución de las actividades de la empresa. ■ Muestra los movimientos de efectivo dentro de un periodo de tiempo establecido 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable ■ Refleja detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio

Elaborado Por: Autora

²⁶ Administración Financiera, Guadalupe Ochoa pág. 150

6.6.7 ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS AL FIN DEL PERIODO DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO Y PARA LOS TIPOS DE ESCENARIOS ESCOGIDOS

Cuadro N° 6.11

ESTADOS DE RESULTADOS ASERRADERO “LA CASA DE LA MADERA” Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010

INGRESOS OPERACIONALES	SIN PROYECTO			CON PROYECTO		
	Pesimista (-5%)	Esperado	Optimista (+10%)	Pesimista (-5%)	Esperado	Optimista (+10%)
Ventas Netas	81.600,15	85.894,89	94.484,38	150.960,27	158.905,55	174.796,10
(-) Costos de Ventas	20.400,04	21.473,72	22.791,36	37.740,07	39.726,39	2.040,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	61.200,11	64.421,17	71.693,02	113.220,20	119.179,16	172.756,10
(-) GASTOS OPERACIONALES	26.463,36	26.549,26	26.721,05	27.850,57	28.009,47	28.327,28
Gastos de Ventas	1.632,00	1.717,90	1.889,69	3.019,21	3.178,11	3.495,92
Gastos Administrativos	24.831,36	24.831,36	24.831,36	24.831,36	24.831,36	24.831,36
Gastos de Marketing	-	-	-	11.283,00	11.283,00	11.283,00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	34.736,75	37.871,91	44.971,97	74.086,64	79.886,69	133.145,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y	34.736,75	37.871,91	44.971,97	74.086,64	79.886,69	133.145,82
(-) 15% Participación utilidades	5.210,51	5.680,79	6.745,80	11.113,00	11.983,00	19.971,87
(-) 25% Impuesto a la renta	8.684,19	9.467,98	11.242,99	18.521,66	19.971,67	33.286,45
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	20.842,05	22.723,15	26.983,18	44.451,98	47.932,01	79.887,49

Elaborado por: Autora

6.6.8 COMPARACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS PARA CADA UNO DE LOS ESCENARIOS

**CUADRO N° 6.12
COMPARACIÓN DE LA UTILIDAD NETA DEL ESTADO DE RESULTADOS
CON Y SIN PROYECTO EN LOS TRES ESCENARIOS**

CONCEPTO	SIN PROYECTO			CON PROYECTO			DIFERENCIA			INCREMENTO		
	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)	PESIMISTA (-5%)	ESPERADO	OPTIMISTA (+10%)
UTILIDAD NETA \$	20.842,05	22.723,15	26.983,18	44.451,98	47.932,01	79.887,49	23.609,93	25.208,87	52.904,31	113,28%	110,94%	196,06%

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL CUADRO N° 6.12

En la utilidad neta que presenta el Estado de Resultados, se observa que sin la aplicación del proyecto las utilidades esperadas son de \$ USD. 22723,15, en el escenario pesimista son de USD. 20.842,05 y en el escenario optimista son de USD. 26.983,18 y con la ejecución del proyecto las utilidades en el escenario esperado se incrementan a USD. 47.932,01, en el escenario pesimista USD. 23.609,93 y en el escenario optimista USD. 79.887,49 por lo tanto es importante implementar el Plan de Marketing para la empresa.

6.7 EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

6.7.1 CONCEPTO

“Tasa Interna de Rendimiento es aquella por la cual se expresa el lucro o beneficio neto que proporciona una determinada inversión en función de un porcentaje anual, que permite igualar el valor actual de los beneficios y costos y, en consecuencia, el resultado del VAN actual es igual a cero. Si la tasa interna de rendimiento es igual o sobrepasa el costo estimado de oportunidad o de sustitución del capital, la inversión permitirá, por lo menos, recuperar todos los gastos de explotación y de capital”²⁷

6.7.2 IMPORTANCIA DE EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN

La Tasa Interna de retorno (TIR) es importante ya que como un indicador financiero que se emplea en la evaluación de proyectos permite considerar la factibilidad y viabilidad del proyecto lo que implica definir si el proyecto es rentable o no

6.7.3 MÉTODOS MÁS USUALES (VAN, TIR, COSTO BENEFICIO Y TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN) PARA EVALUAR EL RETORNO DE LA INVERSIÓN Y CON LA APLICACIÓN DE UN MISMO EJEMPLO

Entre los criterios que han logrado un grado alto de aceptación técnica para la evaluación del retorno de la inversión por parte de los financistas, son los que consideran el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios. Se pueden mencionar entre ellos:

- Valor Actual Neto
- La Tasa Interna de Retorno
- La Relación Costo - Beneficio
- Período Real de Recuperación

²⁷ N. Dávalos Arcentales, Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Quito, 1981, p. 498

6.7.4 APLICACIÓN DE LOS MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL PROYECTO

Se ha procedido a calcular el VAN, TIR, TMAR a fin de determinar el lucro o beneficio neto que proporcionará la inversión en función de un porcentaje anual.

■ Método del valor actual neto (VAN)

Según Celio Vega, en su obra Ingeniería Económica, “El Valor Actual Neto (VAN) de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a esa inversión... si el valor actual neto de una inversión es positivo la inversión debe aceptarse, y rechazarse si es negativo”²⁸

La fórmula del Valor Actual Neto es la siguiente:

$$VAN = \left(\frac{FNE_1}{(1+r)^1} \right) + \left(\frac{FNE_2}{(1+r)^2} \right) + \left(\frac{FNE_3}{(1+r)^3} \right) + \dots + \left(\frac{FNE_n}{(1+r)^n} \right) - I_o$$

Donde:

- FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.
- r = Costo promedio ponderado de capital
- n = Períodos a evaluar
- Io = Inversión inicial

■ MÉTODO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

“Tasa Interna de Retorno (Internal Rate Of Return) es la tasa de interés que equivale al valor presente de la expectativa futura de recibir el costo del gasto desembolsado. La tasa de rentabilidad se obtiene en pruebas necesarias con distintos tipos de interés hasta conseguir que se igualen los ingresos líquidos y

²⁸ Mora Armando, Matemáticas Financieras, Editorial grupoguía, 2004, Buenos Aires Argentina, p.238

los desembolsos para la inversión, descontados al momento inicial, con lo cual el valor del proyecto se hace cero”²⁹

La fórmula de la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

$$TIR = \sum \left[\frac{FNE}{(1 + r^n)} \right]$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

r = Costo promedio ponderado de capital

n = Períodos a evaluar

La fórmula del Período Real de Recuperación es la siguiente:

$$PRRI = "n" \xrightarrow{\text{hasta que}} \sum [FNE] = inversión$$

Donde:

FNE = Flujo neto de efectivo del periodo n.

n = Períodos a evaluar

²⁹ N.A.A. Research Report, Selección y Planificación de Inversiones, Madrid, Ibérico Europea de Ediciones, 1968, p.218

CUADRO Nº 6.13

FLUJOS NETOS GENERADOS PARA CÁLCULOS DEL VAN Y TIR

	INVERSIÓN	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
FLUJO NETO GENERADO	- 11.283,00	- 442,78	3.270,47	4.581,76	6.229,10	4.321,42	3.473,22	4.804,81	3.003,46	4.696,38	1.967,32	16.032,21	27.949,32	79.886,69

TASA	FNC0 = -VAN1	FNC1	FNC2	FNC3	FNC4	FNC5	FNC6	FNC7	FNC8	FNC9	FNC10	FNC11	FNC12	TOTAL
18%	- 11.283,00	- 436,24	3.174,52	4.381,62	5.868,96	4.011,40	3.176,41	4.329,27	2.666,21	4.107,41	1.695,18	13.610,28	23.376,46	58.678,46

VAN =	7.980,97
TIR =	29%

Elaborado por: Autora

Se puede notar que el VAN es positivo y que con un costo de capital de 18% la tasa interna de rendimiento (**TIR**) es del 29% la cual supera al costo de capital, es decir la inversión permitirá recuperar todos los gastos y el capital.

■ **Determinación de la TMAR**

La TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, también llamada TIMA, tasa de interés mínima aceptable, es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto, se forma de tres componentes que son:

$$\text{TMAR} = \text{TASA PASIVA} + \text{INFLACIÓN} + \text{RIESGO MERCADO}$$

$$\text{TMAR} = 6\% + 6\% + 6\%$$

$$\text{TMAR} = 18\%$$

■ **MÉTODO PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRRI)**

Es el número de años que la empresa tarda en recuperar la inversión. Este método selecciona aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión, es decir, cuanto más corto sea el periodo de recuperación de la inversión mejor será el proyecto.

**Cuadro N° 6.14
PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

PRRI	
-	EI PRRI ES DE 4 MESES
436,24	
2.738,28	
7.119,90	
12.988,86	

Elaborado por : Autora

El periodo de recuperación es de tres meses por cuanto las sumas acumulativas de los flujos netos de caja se ubican en el cuarto flujo neto con un valor de 12.988,86 dólares, que incluso es mayor que la inversión inicial que es de \$ 11.283.00.

■ MÉTODO DE LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (B/C)

La relación beneficio costo se obtiene mediante la división de Flujo Neto Generado para el Flujo Operacional.

La relación Beneficio/Costo esta representada por la relación

$$R.(B / C) = \sum \left[\frac{\text{Flujos generados por proyecto. (ingresos)}}{\text{Inversión. (egresos)}} \right]$$

El análisis de la relación B/C, toma valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

Al aplicar la relación Beneficio/Costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los Ingresos llamados "*Beneficios*" y qué cantidades constituyen los Egresos llamados "*Costos*".

$$R.(B / C) = \sum \left[\frac{79.886,69}{39.292,47} \right]$$

$$R.(B / C) = 2.03$$

Dado que la relación beneficio costo es mayor que uno el proyecto es aconsejable

6.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto (**IT = CT**). Un **punto de equilibrio** es usado comúnmente en las empresas / organizaciones para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos; de otra manera es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto.

Sean IT los ingresos totales, CT los costos totales, P el precio por unidad, Q la cantidad de unidades producidas y vendidas, CF los costos fijos, y CV los costos variables. Entonces:³⁰

$$IT = CT$$

$$P * Q = CF + CV * Q$$

$$P * Q - CF - CV * Q = 0$$

$$(P - CV) * Q - CF = 0$$

$$CF / (P - CV) = Q$$

$$CF / CM = Q$$

FÓRMULAS PARA CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y EN DÓLARES

Punto de Equilibrio en Unidades

$$Q^* = \frac{Cf}{(p - Cv)}$$

³⁰ http://es.wikipedia.org/punto_de_equilibrio

Punto de Equilibrio en Dólares

$$Q^* = \frac{Cf}{(1 - Cv/p)}$$

Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el **punto de equilibrio** entonces la empresa percibirá *beneficios*. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá *pérdidas*.

Ventajas

- Los gráficos son fáciles de construir e interpretar.
- Provee directrices en relación a la cantidad de equilibrio, márgenes de seguridad y niveles de utilidad/pérdida a distintos niveles de producción.
- Se pueden establecer paralelos a través de la construcción de gráficos comparativos para distintas situaciones.
- La ecuación entrega un resultado preciso del punto de equilibrio.

Limitaciones

- Es poco realista asumir que el aumento de los costos es siempre lineal, ya que no todos los costos cambian en forma proporcional a la variación en el nivel de producción.
- No todos los costos pueden ser fácilmente clasificables en fijos y variables.
- Se asume que todas las unidades producidas se venden, lo que resulta poco probable.
- Es poco probable que los costos fijos se mantengan constantes a distintos niveles de producción, dadas las diferentes necesidades de las empresas.³¹

Se aplica el punto de equilibrio para el producto vigas que es el generador del 75% de ingresos en la empresa.

³¹ http://es.wikipedia.org/punto_de_equilibrio

**CUADRO N° 6.15
DATOS PARA CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO**

DATOS			
PRECIO UNITARIO DE VIGAS	COSTO UNITARIO VIGAS	COSTO FIJO	INCREMENTO PARA DIBUJO
3	1	28.009,47	2500

Fuente: Casa de la Madera
Elaborado por: Autora

FÓRMULA PARA CALCULAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{CF}{PU - CU}$$

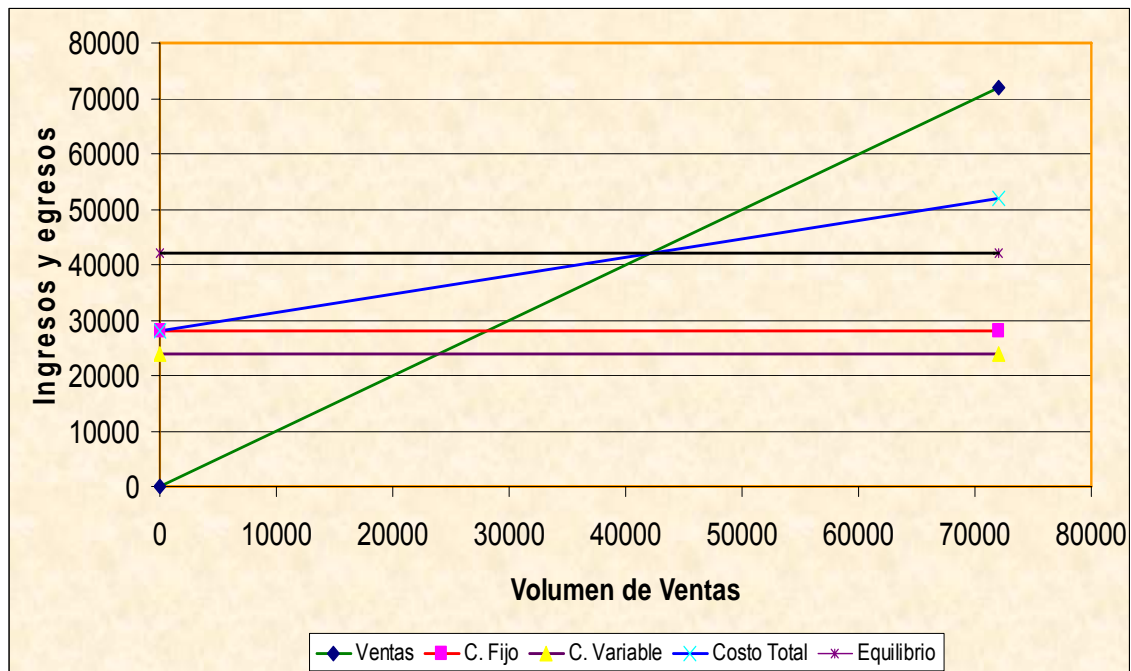
Q EQUILIBRIO = 14.004,74

**CUADRO N° 6.16
CANTIDAD, PRECIOS Y COSTOS DE LAS VIGAS PARA EL CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Cantidad (Q)	Precio Unitario	Costo Unitario	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Total	Ingreso Total	Utilidad
6504,74	3,00	1,00	6.504,74	28.009,00	34.513,74	19.514,21	- 14.999,53
9004,74	3,00	1,00	9.004,74	28.009,00	37.013,74	27.014,21	- 9.999,53
11504,74	3,00	1,00	11.504,74	28.009,00	39.513,74	34.514,21	- 4.999,53
14004,74	3,00	1,00	14.004,74	28.009,00	42.013,74	42.014,21	0,47
16504,74	3,00	1,00	16.504,74	28.009,00	44.513,74	49.514,21	5.000,47
19004,74	3,00	1,00	19.004,74	28.009,00	47.013,74	57.014,21	10.000,47
21504,74	3,00	1,00	21.504,74	28.009,00	49.513,74	64.514,21	15.000,47
24004,74	3,00	1,00	24.004,74	28.009,00	52.013,74	72.014,21	20.000,47

Fuente: Casa de la Madera
Elaborado por: Autora

Gráfico N° 6.1
PUNTO DE EQUILIBRIO (VIGAS)



Elaborado Por: Autora

El ingreso por ventas es de \$72.014.21, los Costos Totales ascienden a \$52.013,74, los Costos Fijos son de \$ 28.009,00, con estos valores se ha procedido al desarrollo del cálculo del punto de equilibrio, debiendo la empresa vender \$ 42.014,21 y en unidades un total de 14.005 vigas; con una utilidad de \$ 20.000,47.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

■ CONCLUSIÓN 1

La empresa “La Casa de la Madera” carece de un nivel de ventas elevado dado a un manejo empresarial deficiente y un limitado marketing.

RECOMENDACIÓN 1

Se recomienda implantar un sistema estratégico de marketing que mejore la gestión empresarial, que permita incrementar las ventas y logre un posicionamiento efectivo en el mercado.

■ CONCLUSIÓN 2

La falta de estrategias de marketing no ha permitido que la empresa tenga un reconocimiento y participación en el mercado de forma competitiva.

RECOMENDACIÓN 2

Se debe aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado como es el uso de nuevas tecnologías para la producción, el Internet como herramienta de actualización y el marketing como elemento estratégico empresarial.

■ CONCLUSIÓN 3

El segmento de mercado de clientes para la empresa “Casa de la Madera” difiere según sus aplicaciones y requerimientos, el cual está constituido por clientes que remodelan sus viviendas, panaderos, alfareros, y particulares y para los clientes industriales que son constructoras, invernaderos y artesanos, los criterios de segmentación utilizados son ubicación, actividad económica, situación de compra, tasa de uso, beneficios.

RECOMENDACIÓN 3

Se recomienda manejar criterios de segmentación diferentes para cada consumidor dadas las características particulares de los mismos a fin de direccionar correctamente los esfuerzos de mercadotecnia considerando las diversas variables de cada grupo de mercado.

■ CONCLUSIÓN 4

El tipo de madera más comprado las costaneras que es la que sirve fundamentalmente para los invernaderos, seguida por quienes requieren los tablones, en este caso la demanda está dada en su mayoría por las constructoras, en menor escala se demandan puertas, ventanas, vigas, tablones.

RECOMENDACIÓN 4

Se deberán definir estrategias que permitan conseguir un número de clientes importantes que compren más de 10.000 dólares, esto ayudará a incrementar el volumen de las ventas, además será importante el seguir adquiriendo la madera que viene del oriente ya que por su calidad está valorada, en mejor escala por los usuarios.

■ CONCLUSIÓN 5

La planificación estratégica es la proyección a futuro de los resultados (objetivos) que la empresa desea lograr a través de las estrategias, la organización se orienta a las constructoras, invernaderos con la intensificación en la venta de nuevos productos relacionados.

RECOMENDACIÓN 5

Se recomienda a la empresa aplicar las estrategias de diversificación concéntrica, desarrollo de producto y desarrollo de mercado para que de esta forma se pueda llegar a incrementar el volumen de ventas, la penetración en el mercado actual mediante la entrega de productos actuales contribuye al logro del posicionamiento de los productos y de la empresa la mente del consumidor.

■ **CONCLUSIÓN 6**

Se planteó la alineación SCORE CARD mediante las perspectivas financiera, cliente, interna, de crecimiento y aprendizaje, lo cual conlleva a que la empresa pueda alcanzar una certificación de calidad, también la capacitación y la informatización de sistemas computarizados en la empresa contribuyen a que la empresa tenga un mejor manejo empresarial.

RECOMENDACIÓN 6

Se debe disminuir los defectos de producción, mejorar e innovar los procesos productivos y la implementación de programas permanentes de capacitación para mejorar los tiempos de producción, reducir desperdicios y agilizar los sistemas administrativos a través del uso de tecnologías computarizadas, enlazado todo el proceso y sistema a través del Balance Score Card.

■ **CONCLUSIÓN 7**

Se analiza el ciclo de vida del producto, las líneas de productos con las que la empresa puede lograr sus metas, métodos y fijación del precio, plaza y canales de distribución y la promoción con sus respectivas estrategias.

RECOMENDACIÓN 7

Se debe implementar un plan operativo anual que lleve a que todas las acciones definidas y sus presupuestos se ejecuten en los tiempos establecidos para las estrategias del mix de marketing, así como los responsables de cada actividad.

■ **CONCLUSIÓN 8**

Las estrategias que se adaptan al plan operativo son estrategias de fijación de precios basado en la competencia y los costos, entrega del producto de forma directa, estrategias de pull o jale, estrategias promocionales como catálogos, ferias, publicidad en medios de comunicación, relaciones públicas y telemarketing.

RECOMENDACIÓN 8

Se recomienda poner en ejecución las actividades publicitarias descritas en el plan operativo como llegar a las empresas a través de medios de comunicación, demostraciones y correos electrónicos dirigidos a las empresas.

■ CONCLUSIÓN 9

En lo referente a la evaluación de beneficios del negocio analizado bajo tres esquemas pesimista, esperado y optimista se obtuvo lo siguiente: un presupuesto de marketing de \$ 11.283,00 se esperan unas ventas de \$158.905,55 con la implementación de un plan de marketing, utilidades de \$ 47.932,01, un VAN de \$ 7.980,97, TIR de 29%, una tasa aceptable mínima de rendimiento TMAR del 18%, PRR periodo real de recuperación de 4 meses, lo cual es ventajoso para el proyecto.

RECOMENDACIÓN 9

Se debe analizar de forma permanente las condiciones del mercado a fin de determinar si las variables del entorno y los indicadores de este escenario contribuyen a lograr el incremento de las ventas siempre que los factores definidos en el plan y en su ejecución resulten de acuerdo con lo planificado.

■ CONCLUSIÓN 10

La relación beneficio costo es un indicador de gestión que permite definir si dicha relación de los beneficios generados sobre los costos incurridos son favorables o no para los intereses de la empresa, en este caso el resultado de la relación de 2.03 muestra que el proyecto es aconsejable.

RECOMENDACIÓN 10

Se debe entonces bajo el escenario esperado lograr los resultados planificados con el propósito de que el proyecto sea rentable y conlleve a la generación de ingresos y utilidades.

■ **CONCLUSIÓN 11**

Las exigencias de los clientes y las condiciones actuales del mercados son propicias para fortalecer el portafolio de productos a través de las inversiones y el marketing estratégico

RECOMENDACIÓN 11

Para incrementar el nivel de ventas de la empresa se debe mejorar la tecnología e implantar el plan estratégico del marketing junto al plan operativo.

■ **CONCLUSIÓN 12**

La investigación de mercados determinó las nuevas necesidades de los clientes actuales y potenciales.

RECOMENDACIÓN 12

Se recomienda ampliar el portafolio de productos para satisfacer los requerimientos de los segmentos de mercado.

■ **CONCLUSIÓN 13**

El sector maderero es una industria con gran potencial dados sus múltiples aplicaciones en diferentes ámbitos de acción.

RECOMENDACIÓN 13

Se debe analizar los indicadores macroeconómicos de forma permanente a fin de determinar cómo evoluciona el mercado para cubrir las necesidades de los clientes y contar con un plan de contingencia.

■ **CONCLUSIÓN 14**

La planificación estratégica de marketing define las actividades a ser desarrolladas desde un marco operativo.

RECOMENDACIÓN 14

Se debe cumplir con lo planificado en el plan operativo ya que ahí se encuentran las actividades del mix de marketing y los medios para cumplir con las estrategias empresariales.