



Facultad Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**“Segmentación de portafolio y clientes para
mejorar la capacidad competitiva de la
empresa Comercial Andrade”**

Trabajo previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Autor:

Rodrigo Eduardo Andrade Fernández

Director:

MBA. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca-Ecuador

2020

Dedicatoria

A mis padres Eduardo y Sandra, mi hermano Roberto, mis abuelitos Rodrigo y Dolores, Roberto y Francisca, mi tía Gabriela por brindarme su apoyo, sus consejos y por ser mi más grande motivación para día a día buscar ser un mejor ser humano y llegar a ser un gran profesional. Finalmente quiero dedicar esta tesis a las diferentes personas entre conocidos y amigos que me han ayudado y apoyado en diferentes momentos de mi ciclo universitario.

Agradecimiento

Les agradezco a mis padres Eduardo y Sandra por ser mi mejor ejemplo y convertirse en mi modelo a seguir, por brindarme la oportunidad para estudiar y ser mi apoyo a lo largo de este proceso.

A los Ingenieros Paúl Barros y Christian Merchán, a los señores Paúl Morales, Juan Cuesta, a la Economista Nelly Pesántez por proporcionarme los datos necesarios para poder realizar esta investigación.

A mi tutor de tesis MBA. Xavier Ortega Vásquez por brindarme su tiempo, apoyo y aportar con sus conocimientos para realizar este trabajo de investigación.

A cada uno de los clientes de Comercial Andrade que me ayudaron contestando cada una de las preguntas de la encuesta para mi tesis.

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Tablas.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO 1	12
LA EMPRESA COMERCIAL ANDRADE	12
1.1. Antecedentes e Historia	12
1.2. Estructura de la Empresa	16
1.3. Misión, Visión y Valores	19
1.4. Análisis FODA de la Empresa.....	20
1.4.1. Departamento de Contabilidad	20
1.4.2. Departamento Financiero	22
1.4.3. Departamento de Ventas.....	23
CAPÍTULO 2	25
SECTOR INDUSTRIAL.....	25
2.1 Características del sector.....	25
2.2 Competencia	25
2.2.1 Competencia directa	25
2.2.2 Competencia substituta.....	28
2.3 Factores críticos del sector.....	29
2.4 Análisis FODA del sector	30
Fortalezas.....	30
Oportunidades.....	31
Debilidades	32

Amenazas.....	33
CAPÍTULO 3	35
MARCO TEÓRICO SOBRE SEGMENTACIÓN.....	35
3.1 Concepto e información importante sobre segmentación.....	36
3.2 Ventajas sobre segmentación.....	37
Paris (2013).....	37
Mercado (2004)	37
3.2.1 Otras ventajas de una segmentación.....	37
3.3 Desventajas sobre segmentación.....	38
3.4 Alcance y Temporalidad de la segmentación	38
3.5 Etapas de una segmentación	38
3.6 Criterios para una segmentación.....	39
3.7 Estrategias de segmentación	41
3.8 Segmentación B2B y B2C	41
CAPÍTULO 4	43
SEGMENTACIÓN DE PORTAFOLIO	43
4.1 Propuesta de segmentación estratégica de portafolio	43
4.2 Tabulación de unidades adquiridas por la empresa Comercial Andrade en el periodo 2015-2019.....	44
4.3 Interpretaciones de unidades del año 2019 por línea de producto y tendencias de los productos más representativos de cada línea	50
Plywood.....	50
MDF chileno.....	52
OSB	54
MDP.....	55
MDF nacional.....	57
Fibraplac cruda.....	57
Fibraplac maderada.....	59
Alistonado de Pino.....	60
Tiras de Seike	61
Pinturas Unidas.....	62
Altos Sólidos.....	62
Productos complementarios de Pinturas Unidas.....	65
Unitinte	67
Disther	68

Diluyente.....	68
Maderlux.....	69
Laca Monto.....	71
Adheplast.....	72
Herrajes Mobile.....	74
Herrajes TNN.....	75
CAPÍTULO 5.....	76
SEGMENTACIÓN DE PORTAFOLIO.....	76
5.1 Propuesta de segmentación estratégica de clientes.....	76
5.2 Modelo de entrevista.....	76
5.3 Lista de clientes a entrevistar.....	78
5.4 Tabulación de resultados de las entrevistas realizadas a clientes de Comercial Andrade.....	78
5.5 Gráficas de las preguntas realizadas en las entrevistas a clientes.....	81
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Estructura de la empresa actual.....	16
Gráfico 2 Propuesta futura.....	18
Gráfico 3 Unidades de Plywood 2019.....	50
Gráfico 4 Tendencias principales espesores Plywood.....	51
Gráfico 5 Unidades MDF Chileno 2019.....	52
Gráfico 6 Tendencias principales espesores MDF Chileno.....	53
Gráfico 7 Unidades OSB 2019.....	54
Gráfico 8 Tendencias OSB.....	55
Gráfico 9 Unidades MDP 2019.....	55
Gráfico 10 Tendencias MDP.....	57

Gráfico 11 Unidades MDF Nacional 2019.....	57
Gráfico 12 Tendencias principales espesores de MDF Nacional.....	58
Gráfico 13 Unidades MDF Nacional maderado 2019.....	59
Gráfico 14 Principales tendencias MDF maderado.....	60
Gráfico 15 Tendencia tiras de Seike 4x2cm.....	62
Gráfico 16 Unidades de Altos Sólidos 2019.....	62
Gráfico 17 Principales tendencias Altos Sólidos.....	64
Gráfico 18 Unidades productos complementarios Unidas 2019.....	65
Gráfico 19 Tendencias principales productos complementarios Unidas.....	66
Gráfico 20 Unidades Unitinte 2019.....	67
Gráfico 21 Principales tendencias Unitinte.....	68
Gráfico 22 Tendencias Diluyente.....	69
Gráfico 23 Unidades Maderlux 2019.....	69
Gráfico 24 Tendencias Laca Maderlux.....	70
Gráfico 25 Unidades Monto 2019.....	71
Gráfico 26 Unidades Adheplast 2019.....	72
Gráfico 27 Tendencias Adheplast.....	73
Gráfico 28 Unidades Mobile 2019.....	74
Gráfico 29 ¿Hace qué tiempo empezó a comprar en Comercial Andrade?.....	81
Gráfico 30 Recuerda usted ¿Cuál fue el motivo por el cual asistió por primera vez a Comercial Andrade?.....	82
Gráfico 31 ¿Cuáles son los motivos por los que actualmente sigue asistiendo a Comercial Andrade?.....	83
Gráfico 32 ¿Ha utilizado el servicio de modulado que ofrece Comercial Andrade?.....	84
Gráfico 33 ¿Cuál es su opinión sobre la atención en ventas y modulado que recibe en Comercial Andrade?.....	84
Gráfico 34 ¿Ha utilizado el servicio de corte que ofrece Comercial Andrade?.....	85
Gráfico 35 ¿Cuál es su opinión sobre el servicio de corte que recibe en Comercial Andrade?.....	86
Gráfico 36 ¿Cuál es su opinión sobre los productos que ofrece Comercial Andrade? ..	87
Gráfico 37 ¿Qué productos adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?	88
Gráfico 38 ¿Qué servicios adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?	89

Gráfico 39 ¿Qué otras opciones en colores de tintes y lacas le gustaría que implemente Comercial Andrade?	90
---	----

Índice de Tablas

Tabla 1 Competencia directa	26
Tabla 2 Conceptos de segmentación	37
Tabla 3 Tabulación de unidades adquiridas por la empresa comercial Andrade en el período 2015-2019.....	49
Tabla 4 Tabulación de datos de entrevistas a clientes de Comercial Andrade	80

RESUMEN

En el presente trabajo se realizará una segmentación de portafolio y clientes para mejorar la capacidad competitiva en la empresa Comercial Andrade ubicada en la ciudad de Cuenca, para la investigación se ha propuesto un esquema conformado por cinco capítulos en el primero analizaremos el micro entorno de la empresa, seguido de un breve análisis del sector en el que participa la empresa para determinar las características, competencia y factores críticos del mismo. A continuación, se plantea la teoría sobre segmentación tomando como base a diferentes autores y sus puntos de vista para finalmente formular las propuestas de segmentación estratégica de portafolio y clientes.

Palabras claves: Marketing, Segmentación, Portafolio, Clientes.



Mst. Xavier Esteban Ortega Vásquez

ABSTRACT

In the present work, a segmentation of the portfolio and clients was carried out to improve the competitive capacity of the company Comercial Andrade located in Cuenca. For the investigation, a scheme consisting of five chapters was proposed. In the first, the micro environment of the company was analyzed, followed by a brief analysis of the sector in which the company participates to determine the characteristics, competition and critical factors. Next, the theory of segmentation was presented based on different authors and their points of view to finally formulate proposals for a strategic portfolio and client segmentation.

Key Words: Marketing, segmentation, portfolio, clients

A handwritten signature in blue ink, reading "Marceli Arteaga". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta investigación se centra en desarrollar una segmentación de portafolio y clientes en la empresa Comercial Andrade ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador; para esto primero se realizará una revisión teórica y bibliográfica para determinar los principales ejes que debe tener una segmentación para que sea de ayuda y proporcione información y resultados relevantes a la empresa.

La finalidad de realizar una segmentación de portafolio y clientes en la empresa Comercial Andrade es determinar cuáles son los productos del portafolio que mayor rotación tienen así como también tener conocimiento sobre el punto de vista que tienen los clientes de la empresa sobre los productos y servicios que ofrece Comercial Andrade para de esta manera poder brindar recomendaciones y formular estrategias que le permitan mejorar la capacidad competitiva en el sector maderero enfocado a la construcción y a la fabricación de mobiliario a la empresa.

CAPÍTULO 1

LA EMPRESA COMERCIAL ANDRADE

1.1. Antecedentes e historia

La empresa Comercial Andrade fue fundada en noviembre de 1995, en la ciudad de Cuenca, aunque se registra en el Servicio de Rentas Internas (SRI) con fecha 22 de marzo de 1996. Carlos Andrade y Sandra Fernández, sus fundadores, a los pocos meses de su matrimonio, decidieron dejar las labores en las que se encontraban ese momento –Carlos manejaba el camión y ayudaba en un negocio de madera a sus padres, a más de comercializar diluyentes, mientras Sandra era profesora en el colegio “Herlinda Toral”– para incursionar en el sector maderero enfocado a la construcción y a la fabricación de mobiliario. Como se mencionó, los padres de Carlos eran propietarios de un negocio similar, por tanto, tenía ciertos conocimientos sobre su funcionamiento y conocía los lugares desde donde se podría traer la madera.

Al inicio la pareja no contaba con los recursos necesarios para implementar la totalidad del negocio porque adicionalmente del local y vehículo para transportar la mercadería, se necesitaba un fuerte capital para realizar los pedidos a los diferentes proveedores de madera; por ello, fue necesario solicitar ayuda para su financiamiento a dos tías de Sandra.

En sus orígenes la empresa sólo distribuía y vendía tableros de Plywood de EDIMCA (Empresa Peña Durini, C.A.), Aglomerados NOVOPAN de 4 mm, Diluyentes Cóndor y Lacas Unidas, para posteriormente ir sumando nuevos productos. Con el paso del tiempo se han ido implementando servicios adicionales como el modulado y corte de los tableros.

La empresa estaba localizada, en sus inicios, en la calle Vega Muñoz y Vargas Machuca, pero el tráfico en la zona acompañado de la dificultad del parqueo y la necesidad de conseguir un local más amplio para instalar nuevas máquinas y brindar servicios adicionales a su clientela, hicieron que en el año 2010 se trasladen a un nuevo local ubicado en la Pío Bravo y Vargas Machuca, donde actualmente funciona.

En 1996 la empresa estaba formada únicamente por Eduardo Andrade, Sandra Fernández y Juan Hernán Ulloa –primo de Sandra– su primer colaborador; cada uno de ellos, con actividades y funciones bien diferenciadas. Sandra se encargaba de la venta de los tableros, contar que se carguen las cantidades facturadas y entregar las lacas y diluyentes, mientras que Carlos y Juan Hernán se encargaban de cargar los tableros en los vehículos de los clientes, irlos a dejar y descargarlos en los talleres y negocios de los diferentes clientes.

Con el pasar de los años y debido a que Juan Hernán decidió continuar sus estudios en la Universidad, se decidió contratar nuevo personal. Se contrató dos personas que estarían encargadas de cargar los tableros, entregar las lacas y diluyentes; además, se contó con la ayuda de Rodrigo Fernández –padre de Sandra– quien realizaba las entregas de material a los clientes.

Con el transcurso del tiempo, se ha ido contratando personal en consideración a las necesidades de la empresa. En la actualidad, son cuatro los operarios contratados para cargar y realizar cortes, a más de un chofer a tiempo parcial para envíos de tableros; se prevé que en un futuro cercano debido a la implementación de una nueva cortadora y una canteadora se contratará dos operarios más.

Sandra es ahora la responsable de los pedidos a proveedores, pagos a los mismos, cobros a clientes y facturación, mientras que Carlos, Rodrigo y Roberto se encargan de la facturación, del modulado, revisar que los tableros y lacas que se entregan con las facturas sean los correctos, así como verificar que se usen los tableros correctos para cortes; adicionalmente, Rodrigo Fernández continúa brindando su ayuda para la entrega de material.

Durante estos veinticuatro años, Comercial Andrade, se ha establecido como una empresa reconocida en el mercado de comercialización de madera para muebles, pisos y acabados, así como en la venta de lacas, tintes, diluyentes y herrajes (rieles y bisagras). Esto le ha permitido posicionarse en el mercado cuencano y tener un portafolio de aproximadamente 3000 clientes registrados, con cobertura no sólo en la ciudad de Cuenca sino también fuera de ella como en las parroquias Turi, Cumbe,

Mayancela, Checa, San Bartolo o en cantones como San Fernando, Sigsig, Gualaceo, e incluso fuera de la provincia como Biblián y Déleg.

Se puede distinguir que la empresa tiene cuatro tipos de clientes:

- Clientes que poseen ferreterías y centros de venta de madera relativamente distantes de Cuenca.
- Artesanos, sobre todo maestros carpinteros que compran sus materiales en la empresa para emplearlos en sus trabajos y posteriormente comercializarlos en diferentes mueblerías, tanto dentro como fuera de la ciudad.
- Consumidores finales que acuden a la empresa con pedidos realizados por diferentes maestros carpinteros, a quienes se les ha encargado realizar un determinado trabajo en sus hogares, quintas, oficinas, etc.
- Clientes constructores como son arquitectos, ingenieros civiles, y comerciantes de bienes raíces.

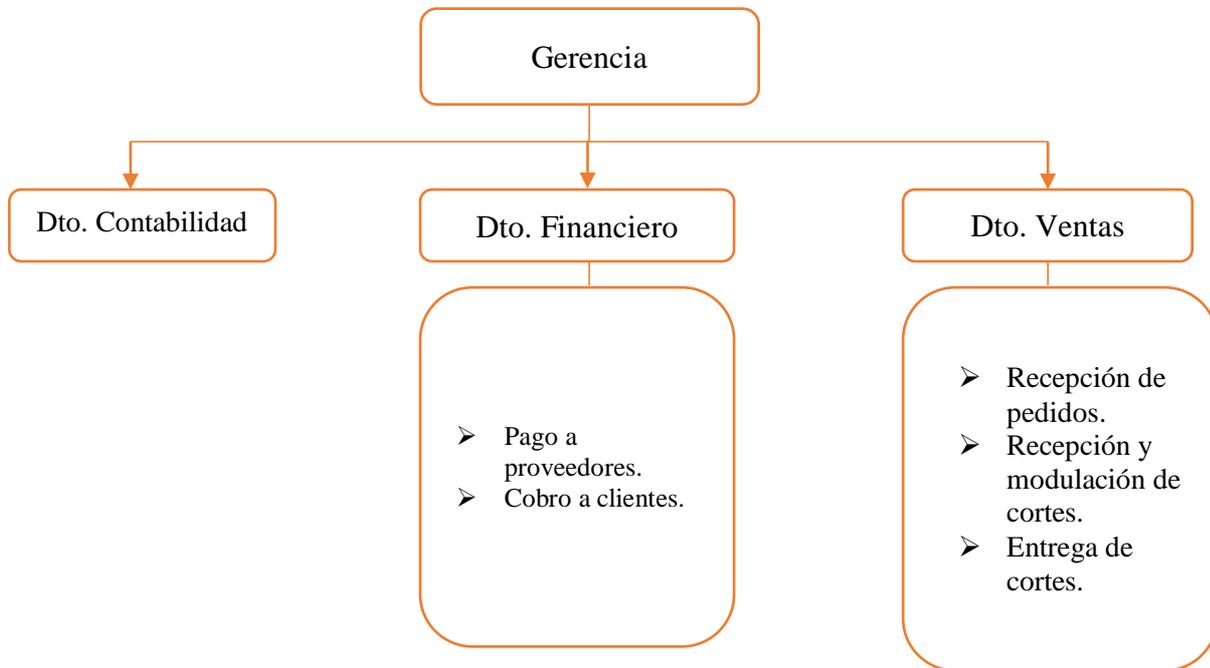
Comercial Andrade maneja, en la actualidad, las siguientes líneas:

- Novopan:
 - MDF ranurado
 - MDP corriente
 - MDP laminado
 - Fibropanel
 - Bordo de madera y PVC
- Aglomerados Cotopaxi:
 - MDF Nacional
 - Madefibra
 - OSB
 - Folio
 - Herrajes: rieles y bisagras Mobile
- Masisa:
 - MDF chileno
 - OSB
 - Folio
 - Alistonado de Pino

- Arboriente:
 - Plywood
- Pinturas Unidas:
 - Barniz Alpino
 - Barniz Supremo
 - Sellador Nitro
 - Sellador Catalizado
 - Laca Catalizada
 - Mata polilla KL3
 - Masilla plástica para madera
 - Tintes
- Disther:
 - Diluyente
 - Sello catalizado
 - Laca catalizada
- Pintulac:
 - Laca para piso Monto Brillo
 - Laca para piso Monto Satinado
- Adheplast:
 - Cola plástica industrial
 - Cola plástica regular
 - Cemento de contacto “africano”

1.2. Estructura de la Empresa

Actual



Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Gráfico 1 Estructura de la empresa actual

• Funciones del Departamento de Contabilidad

- Realizar roles de pago del personal.
- Realizar informes y estados financieros de la empresa.
- Realizar retenciones de compras de la empresa.
- Cargar los inventarios al sistema mediante las facturas electrónicas.
- Ordenar las facturas por mes y proveedor.
- Realizar las declaraciones correspondientes al SRI.
- Informar sobre las utilidades obtenidas en el año contable.
- Registrar los costos operativos que ha tenido la empresa en el año.
- Dar de baja las facturas que se cobren a los clientes.
- Indicar detalladamente cómo han cancelado sus facturas los clientes.
- Indicar oportunamente valores que se deban cubrir mensualmente correspondiente a seguro, luz, agua, internet, etc.

- **Funciones del Departamento Financiero**

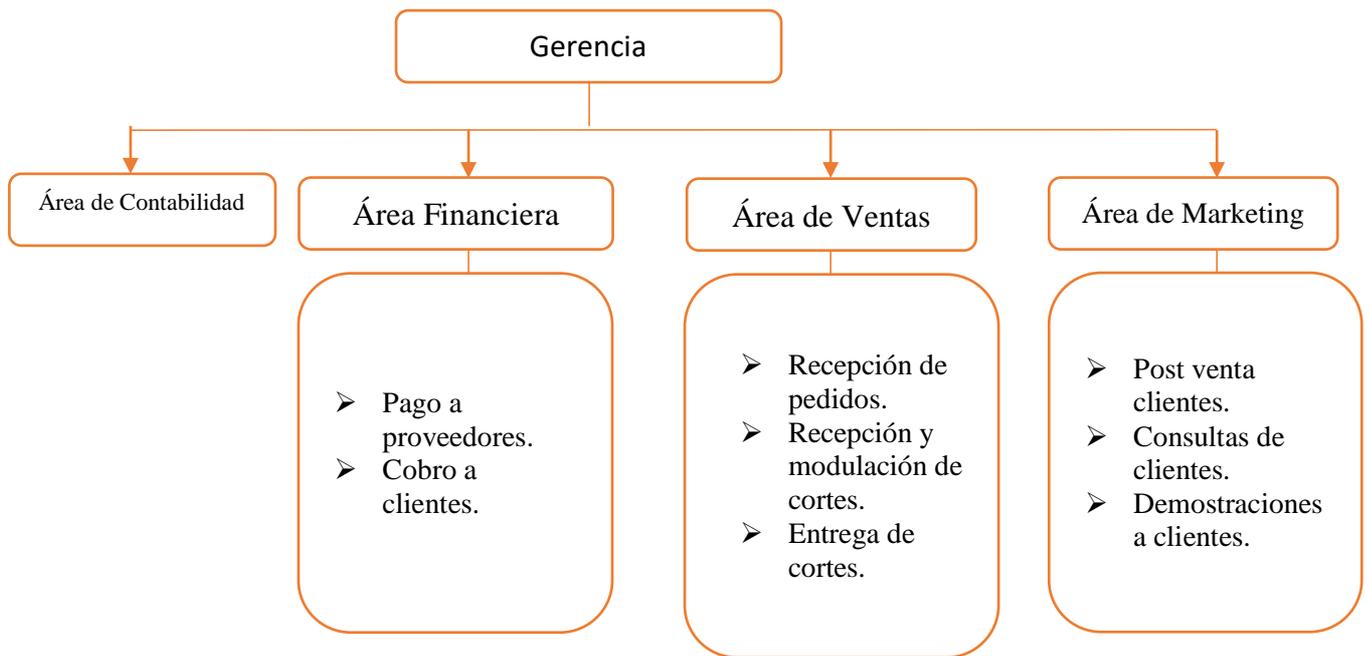
- Realizar los pagos de los roles del personal.
- Registrar los pagos a proveedores.
- Registrar los cobros a los clientes de la empresa.
- Determinar los tiempos de crédito que se le otorga a determinados clientes.
- Determinar los precios de los productos.
- Revisar que los precios facturados por los proveedores sean los acordados.
- Llevar control de la cuenta de los bancos de la empresa.
- Realizar los depósitos de cheques de los clientes en las fechas establecidas.
- Informar a los clientes cuando se venció un crédito y no se ha cancelado el mismo.
- Solicitar informes a Contabilidad.
- Analizar opciones de precios que dan diferentes proveedores.
- Realizar compras de artículos necesarios para el personal y maquinaria (guantes, mascarillas, gafas, auriculares, filtros, toners, etc.).
- Cancelar retenciones que entreguen los clientes.
- Cobrar retenciones de compras que realice la empresa.
- Cancelar valores correspondientes a impuesto a la renta, seguros, impuestos, luz, agua, teléfono, etc.

- **Funciones del Departamento de Ventas**

- Realizar facturas de los clientes.
- Realizar el modulado de las medidas que indiquen los clientes.
- Atender de manera adecuada a los clientes.
- Indicar los diferentes productos que requieran los clientes y en caso que el cliente no tenga mucho conocimiento, indicar cuál sería la mejor opción para el trabajo que necesita realizar.
- Revisar que los materiales cargados sean los que constan en la factura.
- Revisar que se realicen los cortes en el tiempo indicado.

- Realizar los pedidos de los diferentes productos que vaya necesitando la empresa.
- Realizar los cortes como indique el modulado.
- Verificar que los inventarios digitales coincidan con los físicos de los productos.
- Verificar que las máquinas de la empresa trabajen de manera adecuada.
- Coordinar oportunamente con el técnico para que se brinde mantenimiento a las máquinas de la empresa.
- Recibir los pedidos telefónicos que realicen los clientes.
- Coordinar los tiempos de envío de los diferentes pedidos que realicen los clientes.

Propuesta futura



Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Gráfico 2 "Propuesta futura"

- **Funciones que se buscaría implementar inicialmente mediante el área de Marketing:**

- Promocionar adecuadamente los diferentes productos que posee la empresa.
- Determinar cuáles son los productos que mayor rotación tienen en la empresa.
- Llevar un control post venta, con la finalidad de verificar si los clientes están de acuerdo con los productos, servicios y atención que se le brindó en la empresa.
- Participar en demostraciones de nuevos productos que se podría comercializar en la empresa y ver las opiniones que tienen los clientes sobre los mismos.

1.3. Misión, Visión y Valores

Misión

Brindar productos y servicios de calidad reduciendo al mínimo los tiempos de espera con la finalidad de facilitar a nuestros clientes su trabajo en carpintería, así como ayudar al público en general con las necesidades que presenten ofreciendo siempre precios justos.

Visión

Transformar nuestro servicio en una experiencia gratificante para nuestros clientes mediante la permanente innovación de las ofertas comerciales y la constante búsqueda de las mejores opciones –en productos– del mercado para ponerlos a su disposición, apoyándoles a través de un nuevo local para estar más cerca de ellos y, seguir, de esta manera, ampliando nuestros horizontes.

Valores

No hay nada más erróneo que un negocio que no inspire pasión por lo que se hace y para Comercial Andrade este es su eje principal y se demuestra alcanzando los valores que detallamos, a continuación, y que permiten la satisfacción de nuestros clientes:

Confianza: Demostrar a nuestros clientes el compromiso para satisfacer sus necesidades de la mejor manera y con la más alta calidad.

Honradez: Realizar la modulación, el cálculo de tableros y la facturación acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Responsabilidad: Cumplir con los pedidos acordados con los clientes.

Cumplimiento: Coordinar de manera adecuada los pedidos y cortes a fin de cumplir con los tiempos acordados con los clientes y, por tanto, se encuentren satisfechos con nuestros servicios.

Calidad: Brindar productos y servicios de calidad, con la mayor exactitud en las medidas y los cortes para que nuestros clientes puedan realizar de manera correcta todos sus trabajos.

Respeto: Tratar de manera respetuosa a nuestros clientes y fomentar las mejores relaciones comerciales, así como de amistad entre la empresa y los clientes.

Disponibilidad al cambio: Adaptar los cambios necesarios para que tanto nuestros servicios como nuestros productos logren satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

1.4. Análisis FODA de la Empresa

1.4.1. Departamento de Contabilidad

Fortalezas:

- Control detallado de inventarios.
- Control detallado de asientos contables.
- Entrega de estados financieros a tiempo.
- Ahorro de tiempo en el manejo y formulación de los roles del personal, al ser un proceso electrónico.
- Se realiza retenciones inmediatamente se ingresa una factura al sistema.

- Se registra a detalle los cobros a los diferentes clientes para, en caso de ser necesario, en un futuro, indicar al cliente cómo se realizó el mismo.

Oportunidades:

- Mejor manejo de funciones del programa contable que actualmente tiene la empresa.
- Se puede hacer análisis más detallados y exactos de la situación de la empresa.
- Se puede realizar en menos tiempo los ingresos de inventarios mediante las facturas de proveedores.
- Se puede llevar un mejor control del cumplimiento de los precios acordados con los proveedores.
- Se puede implementar indicadores de gestión.
- Ver el cumplimiento de los indicadores sería más rápido debido a que la información está al día, además de que se podría constatar el avance de los mismos en el momento que deseara el Departamento Financiero.

Debilidades:

- La información es más frágil al ser todo digital.
- Se comparte información detallada sobre la empresa con el encargado de Contabilidad.
- Al cometer un error en un ingreso, el mismo puede ir encadenando errores más grandes.
- Puede existir robo de información.
- Se realiza menos controles en el ingreso de inventarios.
- Desconocimiento de los pasos necesarios para realizar algunas actividades en el sistema.
- El encargado de Contabilidad no es personal de planta, esto limita su tiempo de trabajo y la rapidez para hacer las actividades necesarias.
- No se utiliza al 100% el sistema contable existente debido a que tiene algunas opciones que no se usan.

Amenazas:

- Si existiera cambio de personal se retrasaría el trabajo de contabilidad.
- Puede existir un ingreso erróneo de cantidad de productos o de sus precios, lo que repercutiría en un error en facturación.
- Falta de conocimiento para realizar determinadas funciones online del encargado de Contabilidad.
- Al ser todo digital todo el sistema, una falla en el servidor haría que no se pueda realizar las actividades de Contabilidad.
- Se puede realizar de manera errónea un ingreso o egreso en el sistema, lo que haría que se altere parte de los estados de la empresa.

1.4.2. Departamento Financiero

Fortalezas:

- Se lleva un detalle exacto de la cartera de crédito de cada uno de los clientes de la empresa.
- Se lleva al detalle, los cobros de las facturas a crédito de cada uno de los clientes de la empresa.
- Se lleva un detalle completo de los pagos realizados a los proveedores.
- Se lleva un control al detalle de lo referente a bancos.
- Se verifica oportunamente las fechas de pagos de seguros, impuestos, insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Oportunidades:

- La empresa tiene buenas opciones para acceder a créditos con los proveedores, así como también posee buenos descuentos de proveedores.
- Por los descuentos que la empresa posee, puede brindar descuentos especiales a los clientes.
- Se podría buscar nuevas opciones de reinversión de parte de las utilidades.
- Se podría buscar la opción de importación directa de algunos productos.
- Se podría buscar nuevas opciones de productos para ampliar el portafolio actual.

Debilidades:

- Se posee cuentas consideradas vencidas o incobrables.
- Se reciben cheques para demasiado tiempo.
- Se otorga créditos altos a determinados clientes.

Amenazas:

- Facturas vencidas se pueden volver incobrables.
- Clientes dejan varios cheques por diversas facturas, en un mismo periodo de tiempo.
- Clientes solicitan se les ayude aplazando el pago por unos días, mediante un cheque entregado con fecha posterior a la compra.
- Algunos clientes, al llegar la fecha determinada para realizar el depósito, solicitan no se deposite el cheque para cancelar la cuenta en efectivo; esto, repercute al tener que anular algunos pasos de registro en el sistema para poder modificar la forma de cancelación.

1.4.3. Departamento de Ventas

Fortalezas:

- Rapidez en facturación.
- Rapidez en modulado de cortes.
- Exactitud en cortes.
- Atención y trato adecuado para todos los clientes de la empresa.
- Rapidez en entrega de productos a los clientes.

Oportunidades:

- Implementación de nuevos servicios en la empresa.
- Implementación de nuevos productos en la empresa.
- Mejorar promoción de productos en la empresa.
- Captar nuevos clientes mediante la implementación de nuevos servicios.
- Implementar un equipo de facturación adicional solo para clientes que lleven tableros enteros y que hagan pedidos por teléfono.
- Implementar el servicio de modulación mediante listas digitales con clientes que sean conocidos por la empresa.

Debilidades:

- En ocasiones falta de espacio para colocar los cortes de madera.
- En ocasiones falta de parqueo para vehículos de los clientes.
- En ocasiones falta de equipos para facturación y modulado por concurrencia de clientes.
- En ocasiones se demora mucho más tiempo en atender a un cliente debido a la necesidad de explicar detalladamente las características de un producto; debido a ello, otros clientes deben esperar a ser atendidos.
- No se venden retazos sino solo tableros completos o medios tableros.

Amenazas:

- Inconformidad del cliente al momento de ser atendido.
- Demora en atención al cliente.
- Errores en el corte de tableros.
- Confusión en el material requerido por el cliente.
- Entrega errónea de productos.
- Tiempos de espera altos por alta concurrencia de cortes.
- Falla en el servidor que no permita utilizar el sistema.
- Falla en una cortadora que retrase los tiempos de entrega de cortes.

CAPÍTULO 2

SECTOR INDUSTRIAL

2.1 Características del sector

La empresa Comercial Andrade es parte del sector industrial maderero orientado a la construcción y a la elaboración de mobiliario. Está conformado por siete empresas, en su mayoría de origen familiar, convertidas en puntos de distribución de las empresas productoras; entre estas siete empresas, se han incluido dos nuevas que están empezando a tener participación en el sector.

Las empresas que se encuentran en el sector no solamente se dediquen a comercializar madera sino también han buscado ofrecer líneas adicionales que complementen las necesidades de los clientes, en cuanto a madera se refiere, como por ejemplo ofrecerles líneas de tintes, herrajes, diluyentes, lacas, etc., convirtiendo estos productos en necesarios dentro de los almacenes; además, brindan servicios adicionales como cubicar los tableros, colocar bordes o cantos en los cortes o adquirir embisagradoras o cortadoras horizontales para un mayor volumen de cortes en una misma medida, con la finalidad de facilitar el trabajo de los diferentes clientes.

2.2 Competencia

Se puede distinguir tres tipos de competencia: directa, indirecta y substituta; sin embargo, cabe recalcar que en este sector existe competencia directa y en parte substituta. Hace unos años se podía decir que existía competencia directa e indirecta, pero las empresas han optado por ampliar sus portafolios de productos eliminando a los competidores indirectos convirtiendo a todos en competidores directos; pero, en los últimos tiempos, han aparecido competidores substitutos sobretodo en cuanto a productos terminados se refiere.

2.2.1 Competencia directa

Entre los principales competidores directos de Comercial Andrade están los locales de distribución de Distablasa, Edimca, Madercenter, El Carpinero, Imporquivi que tienen uno o más locales para poder abarcar mayor cantidad de clientes.

	Precio	Calidad	Crédito	Rapidez	Exactitud	Diversidad	Servicio a Domicilio
Comercial Andrade	5	5	3	4	5	3	5
Edimca	3	4	3	3	4	4	4
Madercenter	4	4	2	4	4	4	4
El Carpintero	2	5	2	3	4	3	4
Imporquivi	1 y 5	3	3	4	5	4	5
Distablasa	3	4	2	3	5	4	3

Tabla 1 Competencia directa

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la matriz se han indicado los factores críticos del sector y las empresas que forman parte del mismo calificando con 5 como el mejor puntaje posible y 1 el peor. Explicamos, a continuación, los resultados obtenidos por factor crítico.

Precio: en cuanto a precio se ha determinado que las empresas que mejor precio tienen en el sector son Comercial Andrade e Imporquivi en primer lugar y Madercenter en segundo. Es importante recalcar que Imporquivi también tiene la calificación más baja debido a que los precios que presentan son muy volátiles porque en ciertas ocasiones han tenido el mejor precio del sector, pero en otras, el más alto. Luego, los puestos restantes son parejos entre Edimca y Distablasa porque manejan precios más elevados, pero similares entre sí; en penúltimo lugar se encuentra El Carpintero que tiene precios más elevados que las empresas antes mencionados.

Calidad: En cuanto a la calidad, el primer puesto lo comparten Comercial Andrade y el Carpintero porque manejan marcas en común, el segundo lugar lo comparten Edimca, Madercenter y Distablasa. Es importante recalcar que, si bien éstas últimas empresas también manejan productos de las mismas marcas que las primeras, bajan su puntaje en calidad debido a que adicionalmente tienen otras marcas en Plywood o Aglomerados y Melaminicos que no son de igual categoría que los ubicados en primer lugar. En el tercer puesto se encuentra Imporquivi que, para colocarla en esta ubicación, se ha tomado en

cuenta que la mayoría de productos que manejan son importados, situación que en parte desfavorece a la empresa porque si bien son tableros que cumplen con los estándares de calidad no igualan a tableros nacionales que son de mejor calidad.

Crédito: El crédito que manejan las empresas en el sector es bastante limitado por eso se les ha calificado de manera similar. Se ha otorgado un punto más alto de calificación para las empresas que se cree tienen un poco más de liquidez, situación que permite que brinden un poco más de crédito a sus clientes. El hecho de que el crédito sea limitado en el sector se debe a que, en ocasiones, las empresas han otorgado créditos altos a clientes relativamente nuevos y estas cuentas se han convertido en incobrables; por otra parte, cada empresa tiene también clientes de varios años que han sido calificados para obtener créditos y esto hace que sigan comprando en estos locales porque al ir a otros no obtendrían estos beneficios.

Rapidez: En cuanto a este factor, se han analizado algunos puntos como el hecho de que algunas empresas del sector tienen varias sucursales en la ciudad, situación que pueden facilitar el brindar un servicio más rápido, como es el caso de Madercenter e Imporquivi; sin embargo, puede ser un factor que no influya necesariamente en la rapidez del servicio como sucede en el caso Edimca, El Carpintero y Distablasa. Por su parte, Comercial Andrade dispone de un solo local, pero con varias máquinas que permiten que el servicio al cliente sea más rápido que empresas que tienen más locales.

Exactitud: La exactitud es un factor muy importante porque si esto no se cumple, los muebles trazados por los maestros no se puedan armar o se incrementa el tiempo de armado porque se debe corregir la inexactitud al cortar o digitar y realizar el modulado. Para determinar esta calificación se ha tomado en cuenta la experiencia que tienen las empresas. En base a esto, las empresas que mejor calificadas o más exactas son: Comercial Andrade, Imporquivi y Distablasa, mientras que el segundo lugar lo comparten Edimca, Madercenter y El Carpintero.

Diversidad: Al analizar la diversidad se debe indicar que las empresas manejan más o menos un portafolio similar de productos, pero la diferencia se encuentra en que algunas tienen más marcas de un mismo producto. De allí, que las empresas que más diversidad

de marcas tiene son Edimca, Madercenter, Distablasa, Imporquivi y con menos marcas se encuentran empatadas Comercial Andrade y El Carpintero.

Servicio a domicilio: Al analizar el servicio a domicilio se ha tomado en cuenta no solo el hecho de que la empresa tenga transporte propio sino también la posibilidad de que se tenga acceso a transporte de carga cerca del local para que los clientes puedan llevar rápido sus cortes o una vez que estén listos, la empresa los envíe con uno de estos vehículos. En primer lugar con mejor capacidad para enviar servicio a domicilio están Comercial Andrade e Imporquivi, aunque cabe también recalcar que su ubicación cerca de los sitios de las empresas de transporte, les ayuda a brindar este servicio de manera rápida; en segundo lugar están Edimca, El Carpintero y Madercenter porque pueden agilizar, de cierta manera, el envío debido a la cantidad de vehículos propios que poseen; y, por último, se encuentra Distablasa que no dispone de muchos vehículos propios ni mayor opción de transporte privado.

2.2.2 Competencia Substituta

Entre los principales competidores substitutos de Comercial Andrade están Kiwi y Comercial Gerardo Ortiz. Cabe recalcar que se considera a estas empresas como competencia substituta porque si bien existen en la ciudad estas dos opciones para adquirir muebles para armar, se debe mencionar que estas medidas de muebles son estándar o fijas mientras que en la competencia directa las medidas se pueden hacer de acuerdo al espacio del que disponen los clientes.

Por otro lado, se debe mencionar que tanto Kiwi como Gerardo Ortiz al ser mayoristas en varias líneas, no podrían compararse como competencia directa porque no abarcan la misma cantidad de sectores. Otro punto que debemos resaltar es que los competidores substitutos ofrecen muebles para armar solo en colores base: negro, blanco, wengue y cedro en MDF o fibraplac.

2.3 Factores críticos del sector

Entre los factores críticos más importantes del sector maderero enfocado a la construcción y a la elaboración de mobiliario se encuentran:

- **Precio:** Los participantes del sector buscan ser competitivos en el mercado a través de esta variable, con la finalidad de tener mayor demanda reduciendo su porcentaje de utilidad, pero siendo rentables por los volúmenes de ventas.
- **Calidad:** Todos los competidores buscan productos de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes.
- **Crédito:** Los artesanos, en su mayoría, trabajan con anticipos de los clientes finales; por ello, buscan locales donde se les otorgue material a crédito. Sin embargo, este también es un factor muy especial debido a que las empresas deben saber a quién otorgar crédito y a quién no, para evitar carteras vencidas o incobrables.
- **Rapidez:** Los clientes buscan que los distribuidores brinden sus servicios en el menor tiempo posible, para que ellos también puedan trabajar más rápido en la elaboración de sus productos.
- **Exactitud:** Sobre todo en servicios como el corte, canteado, etc., debido a que deben ser exactos para que los clientes no tengan problemas a la hora de armar los mobiliarios o los pisos.
- **Diversidad:** Los clientes buscan en los diferentes distribuidores diversidad de productos y colores, no solo relacionados con la madera, sino con sus complementos para, de esta manera, ir a un solo lugar donde poder adquirir todos los productos y accesorios que necesitan.
- **Servicio a domicilio:** Debido a que los productos son grandes o el volumen de compra es demasiado pesado para llevar en sus carros, los clientes buscan que los distribuidores brinden el servicio de entrega a domicilio o que les faciliten la búsqueda de vehículos para transportar los pedidos.

2.4 Análisis FODA del sector

Fortalezas

- Los productos de madera se colocan en todas las casas ya sea como pisos, muebles, decoración, etc.
- Es un sector que siempre tiene demanda, en ocasiones mayor o menor, pero existe.
- Los productos que elaboran las diferentes empresas cumplen normas de calidad ISO 9001, esto posibilita garantizar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
- Las empresas productoras restringen la cantidad de distribuidores en los diferentes puntos del país, esto hace que no exista una sobreoferta en nuestra ciudad.
- De igual manera, las empresas que exportan tableros al país tienen cupos determinados de venta para los diferentes distribuidores, lo que no permite que nuevos competidores entren al sector
- Las empresas del sector tienen varios años de trayectoria en el mercado, escenario que les ha permitido posicionarse y tener un amplio portafolio de clientes.
- Los propietarios y el personal de las empresas conocen las características de los productos para poder informar y aconsejar a los clientes.
- Cada empresa sabe a qué clientes puede brindar créditos y de qué montos para evitar cuentas incobrables.
- Al ser negocios de origen familiar, las personas que controlan facturación, área financiera, entrega de productos son muy cuidadosos; esto ayuda a que no existan robos o pérdidas en la empresa.
- Las empresas cuentan con sistemas de contabilidad que les permite llevar un mejor control de inventarios y de las diferentes cuentas financieras que se manejan en la empresa.
- La mayoría de locales que poseen las empresas del sector son propios. Esto permite que se pueda ir adecuando el local, de acuerdo a las necesidades de la empresa y no se suba los costos fijos por aumentos en costos de arriendo.

Oportunidades

- Existen diferentes opciones de empresas que comercializan madera en el sector.
- En el país se puede comercializar tanto productos nacionales como importados.
- Existen varias ferias a nivel nacional de construcción y decoración que permiten seguir promocionando los productos, tanto en materia prima como en productos terminados.
- El sector de la construcción siempre está en constante innovación y en búsqueda de mejoras, esto determina que el sector siga mejorando para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Los avances tecnológicos en producción pueden permitir ofrecer mejores productos a los clientes.
- Los avances tecnológicos también brindan un servicio más completo para que el trabajo del carpintero sea menor al ensamblar las partes para los muebles.
- Algunas empresas del sector tienen mayor liquidez y capacidad de pronto pago que les permite tener una mayor capacidad de negociación con los proveedores.
- Se busca mejorar la experiencia de compra de los clientes del sector y se lo podría hacer mediante la implementación de diseñadores para consumidores finales y fuentes web para optimizar el tiempo de cubicar y del corte de los tableros.
- Los avances tecnológicos pueden permitir brindar una mayor variedad en formulación de colores para tintes, así como también nuevos colores y texturas de melamínicos.
- Los cambios en los gustos, necesidades y preferencias de los consumidores ayudan a que las tendencias no se estanquen y siga existiendo mayor demanda.
- Se puede buscar la opción de brindar servicios post venta para llevar un control de la opinión de los clientes.

Debilidades

- Existen empresas que en el mismo sector rompen el mercado por precios demasiado bajos.
- Por el giro del negocio (descarga de trailers con madera, producción de ruido y polvo al cortar los tableros) se necesitan realizar diferentes trámites para poder obtener los permisos de funcionamiento y salvoconductos.
- Al manejar productos tóxicos, de sumo cuidado para la salud, el Gobierno ha incrementado varios controles y puntos de referencia que dificultan el trabajo que se venía realizando con diferentes empresas. Esto debido a que, para cumplir con los requisitos legales de funcionamiento, las empresas deben invertir más para conseguir los permisos, así como en materia prima adecuada y esto hace que los productos incrementen su valor y baje su demanda.
- En ocasiones las restricciones de cupos de importación han hecho que no exista suficiente stock en el país, permitiendo que se incremente su precio.
- Las empresas productoras trabajan bajo cupos destinados a consumo nacional y a la exportación; por tanto, dan prioridad a completar primero la cantidad necesaria para la exportación.
- La capacidad de brindar crédito de las empresas que participan en el sector depende de la liquidez que tenga la misma.
- Los clientes desean que los envíos sean lo más rápidos para poder seguir adelante con los diferentes trabajos y no desperdiciar tiempo en los talleres, al no tener material para trabajar.
- Algunos clientes no tienen mayor conocimiento sobre los tableros y al ir a un local donde no les explican de una manera adecuada y, en consecuencia, al no concretar la compra, van a otra empresa, pero con predisposición a ser mal atendidos.
- Buscar la opción de importar directamente es complicada para algunas empresas por el capital necesario que se requiere para ello y por el conocimiento que se debe tener sobre importaciones.
- Las empresas que tienen más de un local, en ocasiones, no disponen del producto en el mismo lugar donde está el cliente, y hasta traerlo o pedir que retire en otro local predispone al cliente y puede llevarlo a decidir cambiar de proveedor.

- Al trabajar directamente con las fábricas, por las distancias de envío, se debe tomar en cuenta los tiempos de entrega de un tráiler para no tener desabastecimiento de los productos.
- Para algunas empresas, el tiempo en envío se eleva debido a que no disponen de varios vehículos propios ni transporte privado cerca del local para brindar el servicio.
- Algunos productos se elaboran solo bajo pedido y con un número mínimo de unidades; esto demora los tiempos de entrega y en ocasiones no permite concretar la venta porque estos periodos van entre cinco y diez días.

Amenazas

- Es un sector que depende de la situación económica de un país porque si existe mayor circulante, los habitantes van a invertir más en el sector.
- En los últimos tiempos ha aumentado la cantidad de opciones para encontrar pisos, muebles y productos de decoración elaborados en madera importada; esto hace que disminuya la demanda.
- Mientras más nueva es la maquinaria, son más elevados sus costos.
- Las empresas manejan productos inflamables, esto determina que el manejo de la seguridad sea estricto y delicado.
- Los costos para implementar un nuevo local son elevados.
- Algunos clientes desean que los cortes se realicen el momento que ellos compran los tableros, sin respetar el orden de recepción de los mismos.
- Algunos clientes se inclinan completamente por el precio y, en ocasiones, sacrifican la calidad por el precio y colocan materiales más económicos.
- Algunos clientes se equivocan al momento de cubicar los tableros con cortes a la hebra y, a pesar de que se repiten las medidas e indican hojas de corte previo al corte, los clientes intentan culpar a la persona que cubicó los cortes.
- Las empresas productoras, sobre todo, de lascas, diluyentes y tintes pueden despachar lotes con algún error de formulación que dañe el trabajo de los maestros carpinteros, y de no ser solucionados rápidamente puede significar la pérdida del cliente.
- Existen empresas que no quieren adaptarse a nuevas tendencias y manejo del mercado, esto podría significar estancamiento para la empresa.

- Algunas empresas del sector no llevan un correcto control sobre inventarios de sus productos.
- Los operarios que trabajan en los locales, por mala manipulación de una máquina o de los tableros, pueden resultar heridos; esto, podría traer problemas a una empresa.
- Diferentes factores tanto naturales como aquellos planeados pueden generar desabastecimientos de productos; por ejemplo, el mantenimiento de maquinaria o las condiciones climáticas que podrían determinar si se pueda realizar o no el transporte de los productos.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO SOBRE SEGMENTACIÓN

La finalidad de esta investigación es desarrollar una segmentación de portafolio y clientes en la empresa Comercial Andrade; por ello, previo a realizar el trabajo de campo, se ha considerado necesario analizar algunos conceptos que son de especial importancia para poder realizar una segmentación eficaz que aporte datos reales y que sean de ayuda para la empresa.

La base teórica que sustenta este proyecto será: Innovación empresarial de Varela, R. (2008), Dirección de Marketing de Kotler, P. (2012), Ventaja Competitiva de Porter M. (1991), Mercadotecnia Programada de Mercado, S. (2004), además de algunos *papers* teóricos que al final se adjuntarán como bibliografía.

Varela (2008) nos indica que previo a realizar una segmentación, los encargados de la misma deben tener conocimiento sobre la empresa en la que se va a realizar la segmentación. Para esto, se debe tener acceso o solicitar información relevante con respecto a:

- Sector y compañía
- Análisis del mercado o competencia
- Análisis del plan de mercadeo que actualmente está utilizando la empresa.

3.1 Concepto e información importante sobre segmentación

En este trabajo de investigación se usa el término segmentación, en referencia a los conceptos que algunos expertos en Marketing nos indican:

Autor	Concepto
Philip Kotler	Kotler (2012) dice que la segmentación de mercado consiste en desagregar al mercado en partes homogéneas tomando como base, los gustos y necesidades de los consumidores; un segmento de mercado está formado por un grupo de clientes que comparten similares necesidades y deseos. En base a estos criterios, la tarea del especialista en marketing es identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado; es decir decidir, a cuál o cuáles segmentos la empresa se dirigirá.
José Antonio Paris	Paris (2013), utilizando como referencia a Kotler, habla sobre la definición de segmentación como la capacidad que un experto adquiere y desarrolla para detectar y clasificar en diferentes grupos a consumidores que tienen características de consumo similares.
Alfonso Ballesteros Román	Segmentar es poder determinar la diferencia entre todo el mercado de un producto o servicio con respecto a los diferentes grupos homogéneos que puede llegar a tener el mismo, en base a hábitos, necesidades y gustos de los clientes.

<p>José Luis M. Ana Isabel Rodríguez.</p>	<p>La segmentación es un proceso que permite identificar o determinar los consumidores con necesidades similares; su finalidad es poder brindar una opción comercial específica que satisfaga de la mejor manera sus necesidades.</p>
---	---

Tabla 2 Conceptos de segmentación

Fuentes: Dirección de Marketing, Hacia la segmentación significativa, Actualidad empresa.

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

3.2 Ventajas sobre segmentación

Paris (2013)

- Permite que la empresa realice publicidad más efectiva.
- Ayuda a la empresa a identificar cómo crecer en el segmento.
- Permite identificar nichos o segmentos en lo que no exista mucha competencia.

Mercado (2004)

- Permite estudiar y evaluar el mercado de una manera mucho más fácil.
- Permite compararse de mejor manera con el funcionamiento de la competencia.
- Permite que la empresa pueda determinar de mejor manera las características del mercado.
- Permite determinar cambios o mejoras que se necesitan hacer en el producto o servicio.

3.2.1 Otras ventajas de una segmentación

- Permite asignar de mejor manera los recursos, en base a las prioridades de consumos en los segmentos.
- Permite organizar de mejor manera la red de distribución.

- Permite evaluar si los canales de distribución que utiliza una empresa son los adecuados.

3.3 Desventajas sobre segmentación

- Puede representar costos elevados para una empresa.
- Arrojar resultados que no sean de mucha ayuda para la empresa.
- Mientras más profunda se necesite que sea una segmentación, es más costosa para la empresa.
- No es definitiva sino temporal debido a que los gustos, necesidades, preferencias de los clientes están en constante cambio.

3.4 Alcance y temporalidad de la segmentación

Alcance: Mercado (2004) nos indica que al momento de tomar la decisión de realizar una segmentación en una empresa es muy importante, primero, establecer un presupuesto y ajustarnos al mismo debido a que al desarrollarse la segmentación pueden darse opciones para segmentar más a profundidad, pero que impliquen mayores costos para la empresa y el incurrir en estos rubros que no se contemplaban en el presupuesto, puede ser perjudicial para la empresa.

Temporalidad: Paris (2013) toma como referencia una cita de Smith (1956) que tiene como finalidad indicar que las empresas para poder llevar a cabo una segmentación tienen que ser conscientes que la segmentación que se realizará es temporal porque el gusto, las preferencias y necesidades de los consumidores están en permanente cambio. Sin embargo, una segmentación es una herramienta que puede resultar muy útil para mejorar las capacidades competitivas de la empresa.

3.5 Etapas de una segmentación

Las etapas del proceso de segmentación son:

- **Definición del mercado a segmentar.** Se debe buscar la mayor cantidad de información relacionada con el número de consumidores, marcas existentes, volumen medio de compra, etc.

- **Elección del criterio o criterios para segmentar.** Se tiene que escoger en base a qué criterio o criterios de la primera etapa se va a realizar en la segmentación.
- **Determinación de los segmentos.** En esta etapa se escogen los segmentos del mercado en los que se van a aplicar los criterios seleccionados.
- **Identificación de las características de cada segmento.** En esta etapa se tienen que seleccionar las características principales de los segmentos como, por ejemplo: tamaño, nivel de compra, actitudes, etc.
- **Elección del segmento o segmentos.** Se tiene que definir a qué segmento la empresa ha decidido dirigirse en base a sus capacidades financieras, humanas o niveles de producción.
- **Determinación de la política.** En esta última etapa, se escoge la estrategia que se va a utilizar en el segmento, determinando el precio del producto, sus canales de distribución, cómo se va a promocionar el producto, etc. De esta manera, el producto pueda posicionarse en el mercado cumpliendo con las necesidades de los clientes.

3.6 Criterios para una segmentación

Algunos criterios para segmentar son:

- **Comercial.** Se tiene que ver el tamaño de los clientes (grandes, mediano o pequeños), según la zona geográfica que se desea segmentar (país, provincia, ciudad, si es una zona rural o urbana, el número de habitantes que existen en la zona, etc.) y qué tipo de organización es la empresa que está queriendo realizar la segmentación (mayoristas, minorista, franquicia, etc.).
- **Demográfico y social.** En base a la edad, sexo, tamaño de las familias, capacidad adquisitiva, profesión, etc.
- **Psicográficos.** Es decir, la clase social del grupo que se va a segmentar, su estilo de vida y el comportamiento de los consumidores (impulsivo, seguro, innovador, ahorrador, etc.).
- **Conducta y expectativas sobre un producto o servicio.** Se ve la reacción al precio, tasa de uso que se espera que le den al producto, beneficios que se espera obtener con el producto, fidelidad de los consumidores con la empresa, etc.

- **Producto.** Saber cuáles son las necesidades y gustos de los clientes para de esta manera diseñar y crear o rediseñar un producto que cumpla con estas expectativas y así tenga una mejor participación en el mercado.
- **Precio.** Una vez que se ha determinado la competencia existente de un producto y saber su precio, se debe ver cuál sería el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una nueva opción en el mercado.
- **Distribuidores.** Se establece cuáles serían las tiendas en donde los consumidores se acercarían a comprar el producto como, por ejemplo: grandes franquicias, tiendas de precios bajos o tiendas que sean exclusivas.
- **Comunicación.** En este factor se tiene que evaluar y tomar en cuenta cuáles son las mejores opciones para promocionar o publicitar un producto, de acuerdo al sector al que este dirigido y a qué tipo de producto sea como, por ejemplo: en programas radiales, publicidad en revistas, vallas publicitarias en lugares de la ciudad, etc.

Kotler, en su libro sobre Dirección de Marketing, nos indica algunos criterios que se deben tomar en cuenta para que una segmentación sea eficaz:

- Debe ser medible en cuanto a tamaño y poder de compra.
- Es necesario que los segmentos sean lo suficientemente grandes y rentables para atenderlos.
- Deben ser accesibles para llegar sin demoras y atenderlos de una manera eficaz.
- Deben ser diferenciables para poder distinguirlos conceptualmente.
- Deben ser accionables para poder plantear programas eficaces, para atraerlos y atenderlos.

Paris (2013) indica en su paper que hoy en día la segmentación es un proceso vital para el marketing y que entre los varios factores que se pueden tomar en cuenta para determinar el mercado meta, los más importantes son:

- Los objetivos y la imagen institucional.
- El volumen potencial de impactos (ventas).
- El grado de satisfacción del segmento generado por otros competidores.

3.7 Estrategias de segmentación

Al segmentar podemos tener diferentes estrategias para cubrir una determinada zona geográfica, pero la misma se debe escoger en base a si se va a segmentar un mercado en el cual se desea comercializar uno o varios productos o servicios, así como también si es a un solo segmento o a varios. Algunas estrategias de segmentación son:

- **Estrategia de concentración.** Este tipo de estrategia suele ser utilizado por empresas pequeñas que cuentan con recursos limitados; la estrategia consiste en dirigirse a un solo segmento con un producto, de manera que centran todos sus esfuerzos en el mismo.
- **Estrategia de expansión a varios segmentos.** Esta estrategia consiste en especializarse en un mismo producto y con el mismo poder satisfacer las necesidades de diferentes segmentos.
- **Estrategia de expansión de la línea de productos.** En este caso, se hace referencia a que la empresa se dirige a un mercado con diferentes productos pero que, en general, son de la misma línea y lo hacen a un mismo segmento que sea lo suficientemente grande y rentable.
- **Estrategia de diferenciación.** Esta estrategia consiste en saber diferenciar la oferta de productos con el saber satisfacer las necesidades de los clientes y, de esta manera, poder participar de una manera significativa en el mercado total. Esta estrategia se puede lograr, al ir adaptando un producto a las diferentes necesidades de los clientes y también utilizando diferentes variables de marketing para posicionarlo en el mercado.

3.8 Segmentación B2B y B2C

La empresa Comercial Andrade cuenta con clientes que son sub distribuidores y también consumidores finales o artesanos encargados de la elaboración de mobiliario y acabados; por ello, en el presente trabajo de investigación, se ha decidido segmentar los clientes en dos grupos B2B y B2C como se explican a continuación.

Como lo menciona Paredes en su paper: “Segmentación de mercados” puede existir una segmentación encaminada a dos tipos de clientes o consumidores: la B2B entre distribuidor y sub distribuidor y que consiste en un intercambio comercial de bienes o servicios para que posteriormente el sub distribuidor los comercialice a los artesanos carpinteros; en general, estos sub distribuidores están ubicados en las afueras de la ciudad o en otras zonas geográficas distantes de Cuenca. Por otra parte, también existe la segmentación B2C que consiste en la venta de los materiales necesarios a los maestros carpinteros o consumidores finales para que realicen los trabajos en mobiliarios y acabado.

CAPÍTULO 4

SEGMENTACIÓN DE PORTAFOLIO

4.1 Propuesta de segmentación estratégica de portafolio

Para desarrollar la segmentación estratégica de portafolio en la empresa Comercial Andrade se va a analizar todo el portafolio de productos que posee la empresa durante los últimos cinco años (2015-2019) a través de la tabulación del total de unidades adquiridas en cada año. Consideramos que al analizar este periodo de tiempo se podrán obtener datos reales comparables entre sí, mediante esta segmentación estratégica de portafolio se va a determinar de manera general, cuántas unidades se han adquirido de cada producto para, en base a este punto de partida, saber cuáles son los productos que mayor rotación tienen a nivel general, y también comparar las diferencias en niveles de ventas que existan entre productos de similares características de marcas diferentes.

Otro resultado que se espera determinar a través de la segmentación de portafolio es establecer en líneas específicas como el MDF o Plywood, cuáles son los grosores que mayor rotación tienen; de igual manera, en la parte de lacas y tintes para saber qué presentación es la que mayor rotación tiene. Por otra parte, en productos que la empresa comercializa tanto de producción nacional como importados, se espera determinar cuál de las dos opciones tiene mayor rotación.

Es importante resaltar que para la segmentación de portafolio de la empresa Comercial Andrade se ha decidido tomar como referencia el número de unidades debido a que se ha considerado es el más real indicador, sin que se distorsionen los resultados, porque si se considerara otros indicadores como, por ejemplo, el volumen de ventas en dólares, en el portafolio existen productos cuyo valor es de 5 dólares y también otros cuyo valor llega hasta los 200 dólares.

En el análisis de las tendencias que se describirán sobre la rotación los productos que se considera más representativos, se tiene que tomar en cuenta que durante en octubre del 2019 el paro a nivel nacional no permitió a la empresa trabajar regularmente,

además es necesario considerar que, como la mayoría de productos en madera vienen directo de fábrica, se dio un desabastecimiento mayor en este tiempo por cierre de vías y falta de materia prima, cuya oferta en el mercado fue irregular durante un mes; por su parte, la importación de productos también se vio afectada porque al no poder retirar y traer a Cuenca los contenedores que llegaron al puerto de Guayaquil, de igual manera se produjo desabastecimiento del producto en algunas líneas, a más de incrementar en parte sus costos, debido al tiempo de arrendamiento de garaje en el puerto.

4.2 Tabulación de unidades adquiridas por la empresa Comercial Andrade en el periodo 2015-2019

Producto o Ítem	AÑO				
	2015	2016	2017	2018	2019
Plywood Arboriente					
Plywood 4 mm	20368	19800	34850	34933	32724
Plywood 5 mm	-	700	2950	2720	1711
Plywood 6 mm	-	-	-	250	1269
Plywood 9 mm	2120	2580	4510	4460	3766
Plywood 12 mm	1950	2060	3180	3500	3514
Plywood 15 mm	1080	1105	1560	3630	1898
Plywood 18 mm	870	850	1090	1130	1370
Roble 4 mm	120	-	1360	-	547
Laurel 4 mm	-	-	-	-	293
Masisa					
MDF Chileno					
MDF 3 mm	1767	2080	2900	2200	1715
MDF 4 mm	4454	4921	6360	5537	5235
MDF 5.5 mm	3379	2330	3660	3689	3793
MDF 9 mm	243	284	614	644	494
MDF 12 mm	208	208	208	271	400
MDF 15 mm	294	502	598	799	678
Folio Blanco	154	653	656	226	1457
Folio Wengué	70	167	225	-	137
Folio Cerezo	-	63	50	-	82
Folio Cedro	165	254	177	88	312

OSB					
Osب 9 mm	27	385	591	656	1296
Osب 12 mm	30	231	652	658	1009
Osب 15 mm	20	388	716	1047	1436
Osب 18 mm	50	195	430	620	1281
Novopan					
MDP Nacional					
MDP 6 mm	128	71	30	36	32
MPD 9 mm	54	96	77	66	47
MDP 12 mm	320	372	317	325	340
MDP 15 mm	326	269	227	117	122
MDP 18 mm	73	29	35	50	59
Sabana 6 mm	282	164	70	84	74
Sabana 9 mm	126	224	178	154	111
Sabana 12 mm	835	868	738	757	793
Sabana 15 mm	769	626	528	274	284
Sabana 18 mm	172	66	81	115	138
Melamine Blanco 15 mm	85	179	76	101	391
Ranurado Blanco 15 mm	216	238	278	243	284
Fibropanel					
Sapeli 10 mm	165	150	129	125	159
Sapeli 16 mm	62	74	45	46	54
Empresa Durini CA					
MDF nacional					
MDF 9 mm	6780	6097	5989	5659	5228
MDF 12 mm	6637	6360	8120	8960	7290
MDF 15 mm	7152	7824	9184	9183	7580
MDF 18 mm	880	880	983	1067	715
MDF 25 mm	82	58	121	90	89
MDF 30 mm	53	22	51	50	56
MDF 36 mm	44	53	47	107	102
Madefibra Nacional					
Sapeli 5 mm	410	401	412	372	238

Sapeli 10 mm	733	577	577	471	631
Sapeli 13 mm	109	96	115	52	101
Sapeli 16 mm	498	370	410	237	376
Sapeli 19 mm	20	35	35	33	41
Haya 5 mm	142	135	135	145	132
Haya 10 mm	239	228	191	136	177
Haya 13 mm	90	124	90	100	68
Haya 16 mm	155	130	140	128	114
Haya 19 mm	26	53	18	56	27
Marfil 5 mm	-	75	350	554	449
Marfil 10 mm	-	240	592	1127	1147
Marfil 13 mm	-	-	60	281	212
Marfil 16 mm	-	230	579	666	584
Marfil 19 mm	-	-	31	60	37
Rose 5 mm	205	45	-	-	-
Rose 10 mm	511	127	21	-	10
Rose 13 mm	74	15	5	-	-
Rose 16 mm	277	60	-	-	-
Rose 19 mm	45	9	15	-	-
Alistonado					
Pino 15 mm	-	-	50	-	252
Tiras					
Seike 4x2 mm	5800	5600	5400	5800	7490
Unidas					
Altos Sólidos					
Sello Caneca	333	560	485	480	333
Sello Galón	716	1172	1104	1220	938
Sello Litro	330	408	450	588	456
Semimate Caneca	185	240	225	231	213
Semimate Galón	368	728	696	888	712
Semimate Litro	312	348	468	486	408
Brillante Caneca	71	144	128	151	114
Brillante Galón	408	660	632	606	497
Brillante Litro	348	381	498	618	542
Fondo Blanco Caneca	19	7	16	15	0

Fondo Blanco Galón	80	144	156	181	103
Fondo Blanco Litro	84	78	96	96	84
Blanco Brillante Caneca	12	12	-	5	1
Blanco Brillante Galón	108	160	130	136	53
Blanco Brillante Litro	96	150	138	138	136
Blanco Mate Galón	0	4	12	28	4
Blanco Mate Litro	0	0	12	6	6
Barniz					
Barniz Supremo Galón	-	-	20	36	64
Barniz Supremo Litro	-	-	24	60	62
Barniz Alpino Galón	-	-	2	16	12
Uniplast					
Uniplast Masilla Galón	28	48	20	54	75
Uniplast Masilla Litro	24	130	144	160	127
Unitinte					
Burdeos Galón	36	28	20	12	4
Burdeos Litro	36	42	30	18	18
Rojo Galón	30	16	4	16	20
Rojo Litro	66	60	54	66	30
Coco Galón	32	36	44	29	12
Coco Litro	6	-	18	30	34
Amarillo Galón	40	12	4	16	8
Amarillo Litro	72	84	60	66	48
Cedro Galón	292	286	272	224	173
Cedro Litro	216	330	332	374	306
Pardo Galón	51	12	10	8	4
Pardo Litro	66	102	78	84	54
Café Galón	168	76	76	60	61
Café Litro	174	155	210	168	115
Negro Galón	116	76	76	64	43
Negro Litro	152	126	120	132	78
Wengue Galón	124	132	148	120	133
Wengue Litro	162	142	174	234	181
Cherry Galón	36	28	40	56	44

Cherry Litro	66	72	60	114	45
KL3 Mata polilla					
KL3 Galón	112	112	96	80	116
Nitro					
Sello Nitro Caneca	110	136	126	100	97
Sello Nitro Galón	240	344	292	296	310
Sello Nitro Litro	370	462	360	378	401
Disther					
Diluyente					
Tanque 50 Galones	70	76	63	70	46
Galón	13900	15200	12650	13550	9550
Maderlux					
Sello Caneca	-	75	370	280	204
Sello Galón	-	129	443	348	286
Semimate Caneca	-	15	102	51	43
Semimate Galón	-	28	288	209	141
Brillante Caneca	-	5	17	38	39
Brillante Galón	-	32	124	104	101
Masilla Champion galón	-	32	48	-	-
Masilla Champion litro	-	108	192	101	-
Monto					
Brillante Galón	-	-	-	-	26
Satinada Galón	-	-	-	-	10
Adheplast					
Cola plástica Caneca	260	280	340	330	302
Cola plástica Galón	438	456	666	528	595
Cola plástica Litro	240	210	360	420	394
Cola industrial Caneca	55	31	45	111	142
Cola industrial Galón	138	144	150	276	225
Africano Lata	30	31	55	45	30
Africano Galón	108	114	156	246	153
Africano Litro	180	180	270	360	317
Mobile					
Riel 30 cm	-	-	-	-	350

Riel 35 cm	-	-	-	-	650
Riel 40 cm	-	-	-	200	200
Riel 45 cm	-	-	-	-	225
Riel 50 cm	-	-	-	200	375
Riel 55 cm	-	-	-	-	100
Bisagra Recta	-	-	-	-	-
Bisagra Semicodo	-	-	-	-	1125
TNN					
Riel 30 mm	-	110	-	-	-
Riel 35 mm	2715	720	240	1600	-
Riel 40 mm	240	400	-	-	37
Riel 45 mm	240	640	320	240	-
Riel 50 mm	1500	1200	420	320	-
Riel 55 mm	280	320	120	-	-
Bisagra Recta	1000	1000	200	200	-
Bisagra Semicodo	3200	4200	800	800	-
Tiradera tubular pequeña	-	3220	2960	3200	-
Tiradera tubular grande	600	2520	900	1000	-

Tabla 3 Tabulación de unidades adquiridas por la empresa comercial Andrade en el período 2015-2019

4.3 Interpretaciones de unidades del año 2019 por línea de producto y tendencias de los productos más representativos de cada línea

Plywood

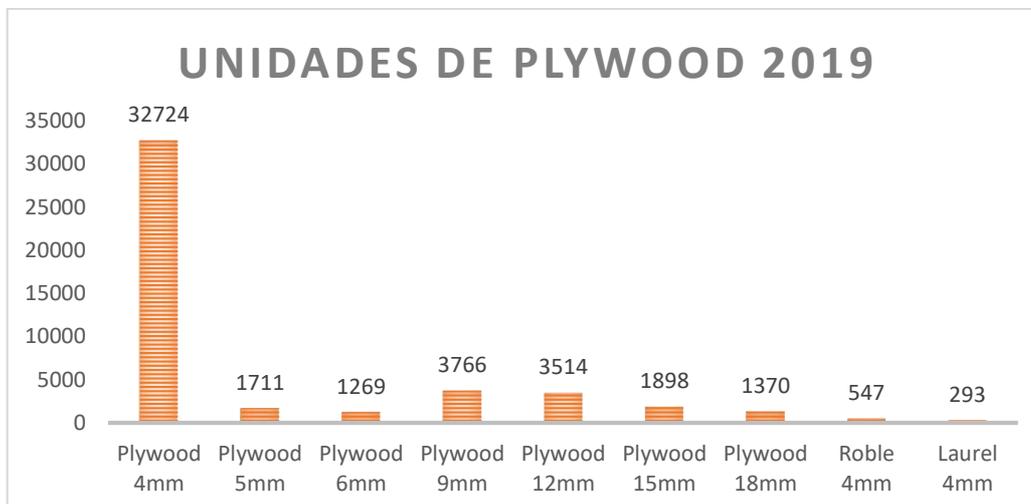


Gráfico 3 Unidades de Plywood 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

El tablero de Plywood que distribuye Comercial Andrade es de Arboriente, empresa que se considera es la que produce el mejor Plywood a nivel país. La empresa ha decidido ofrecer solo esta marca a sus clientes debido a que los tableros cumplen con los certificados de calidad otorgado por el INEN asegurando que su calidad, dureza y durabilidad será la mejor posible de modo que cumpla con las exigencias de los clientes.

Durante el año 2019 la empresa Comercial Andrade adquirió un total de 47.092 tableros Plywood en los diferentes espesores, siendo el que mayor rotación ha tenido el espesor de 4mm con un total de 33.564 tableros entre las diferentes chapas del mismo grosor, mientras que el espesor que menor rotación tiene es el de 6mm con un total de 1269 unidades. El tablero de 4 mm se considera que es el de mayor rotación debido a que es el espesor que se utiliza para realizar tumbados en las casas, también para fondos de muebles o cajones, para divisiones de espacios, etc.; por tanto, al tener mayor cantidad de usos, hace que exista una mayor demanda.

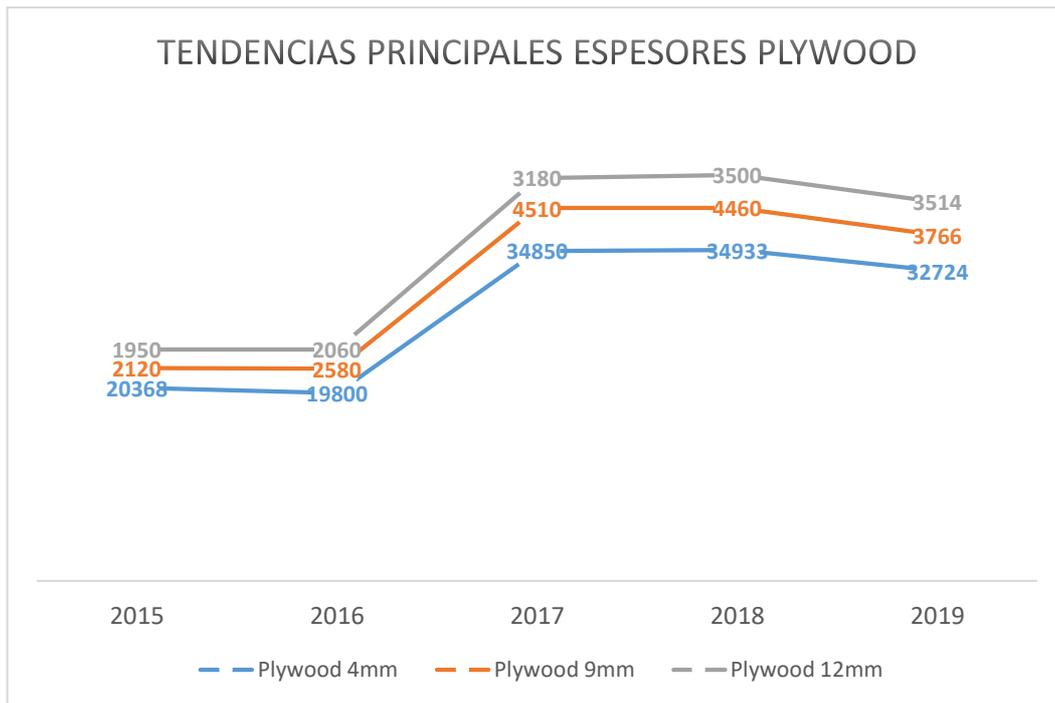


Gráfico 4 Tendencias principales espesores Plywood

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Dentro del gráfico de las principales tendencias de Plywood podemos ver que, en los tres espesores, existe una disminución del 2015 al 2016; pero, desde el 2016 al 2017 hay un incremento en el número de unidades, mientras que disminuye mínimamente del 2017 al 2018, a excepción del Plywood de 12mm que incrementa en pocas unidades; y, finalmente, del 2018 al 2019 existe nuevamente una disminución de unidades debido a la situación que atravesó el país.

MDF Chileno

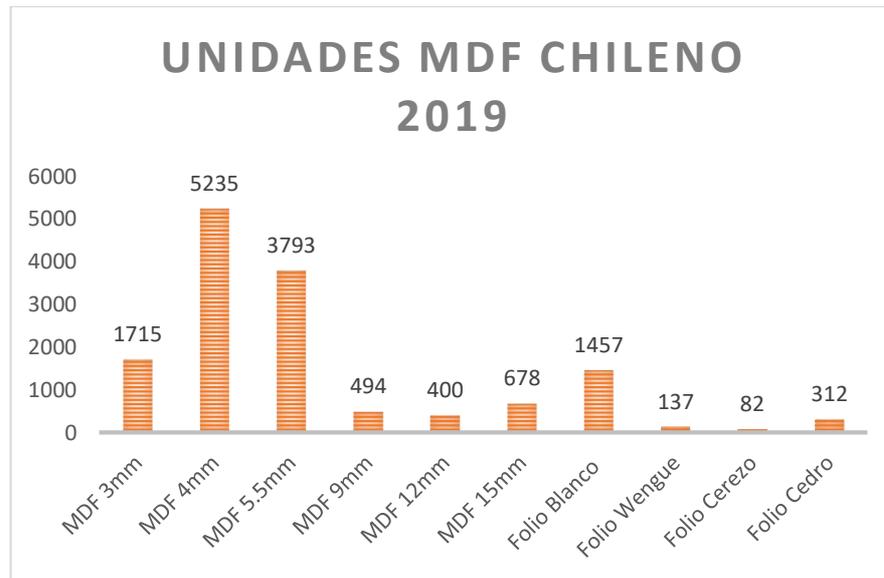


Gráfico 5 Unidades MDF chileno 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La empresa Comercial Andrade en lo referente a MDF o fibraplac tiene dos opciones. La primera opción es la fibraplac chilena que es importada desde Chile, viene en la medida de 2,14x2,60 metros, su principal ventaja es la dureza y, en este aspecto, supera al tablero nacional; debido a esta razón y también a su tamaño, su precio es más alto. El hecho de que sea dura también tiene algunos aspectos en contra porque según han indicado diferentes clientes, el tablero resulta más demorado para lijar y dar los diferentes acabados, así como también se necesita mayor cantidad de sellador, laca y tinte.

En los grosores de 9mm en adelante, no se tiene mucha rotación por la razón antes indicada referente al precio, a excepción de que sea para elaborar puertas tamboreadas debido a que por su dimensión se optimiza mejor y tiene menos desperdicios. En los espesores delgados sí se da una mayor rotación porque el precio del tablero se compensa en su resistencia al no doblarse o despostillarse a la hora de realizar cortes pequeños.

Durante el 2019, la empresa Comercial Andrade ha adquirido un total de 14.303 de tablero de MDF chileno en los diferentes espesores, siendo el de 4mm el que mayor rotación tuvo con un total de 5235 unidades, mientras que el espesor que menor rotación tuvo, fue el de 12 mm con un total de 400 unidades.

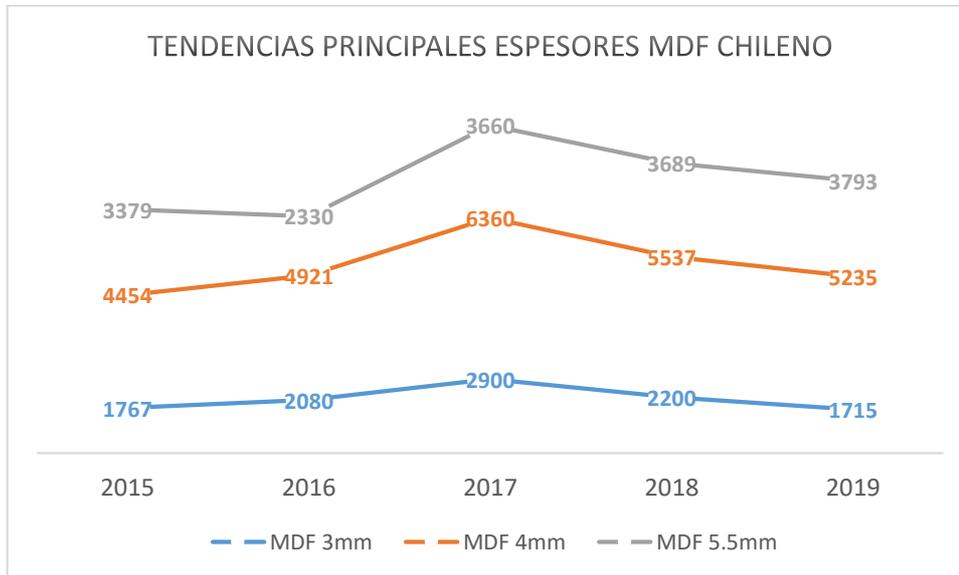


Gráfico 6 Tendencias principales espesores MDF Chileno

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Dentro de las tendencias de los principales espesores del MDF chileno podemos observar que son los espesores más delgados los que más salida tienen. Esto se atribuye, como se mencionó, a la relación entre el precio y el tamaño, el MDF chileno es la opción más conveniente. Si analizamos las tendencias se puede ver que en los tres espesores es bastante similar el comportamiento porque del 2015 al 2017 aumenta las unidades adquiridas, pero del 2017 al 2018 disminuyen en los tres espesores e igual del 2018 al 2019, sin embargo, en este año es menor la disminución en parte debido a la situación que atravesó nuestro país, pues se tiene un aproximado de venta de tarima y media por mes a excepción del MDF de 5mm que en el 2019 incrementó las unidades mínimamente.

OSB



Gráfico 7 Unidades OSB 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

El tablero OSB que Comercial Andrade vende es de origen brasileño con resina resistente a la humedad y es de alto tráfico o soporte estructural. Este tablero viene solo desde los 9mm en adelante y sus principales usos son para cielos rasos, para colocar debajo del piso flotante, para techos y pisos de buhardillas, etc. El OSB es del agrado de varios clientes debido a que es un material más económico que el Plywood, aunque viene en el mismo formato de 1,22x2,44 metros y es de muy buena calidad; además, en casas o quintas de estilo rústico, este material va muy bien.

Durante el 2019, Comercial Andrade adquirió un total de 5022 tableros de OSB en los diferentes espesores, el de 15mm fue el que mayor rotación tuvo, con un total de 1436 tableros adquiridos; el de menor rotación fue el de 12mm con un total de 1009 tableros.

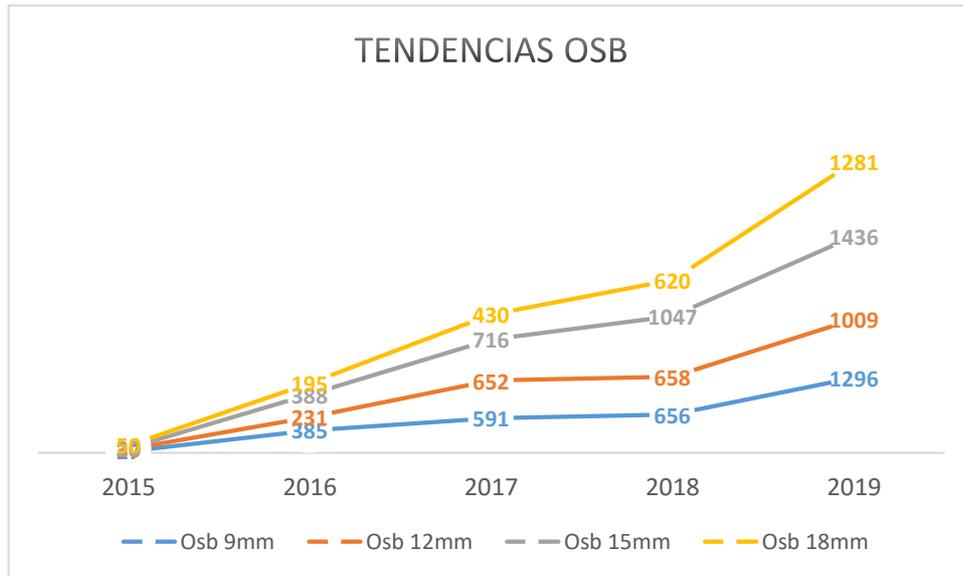


Gráfico 8 Tendencias OSB

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Dentro de las tendencias del OSB se ha colocado a todos los espesores que se comercializa debido a que como se puede ver, desde el 2015 hasta el 2019 la tendencia fue creciente, casi duplicando las unidades adquiridas del 2018 al 2019 demostrando que es un producto de gran calidad y que tiene una gran aceptación del mercado.

MDP

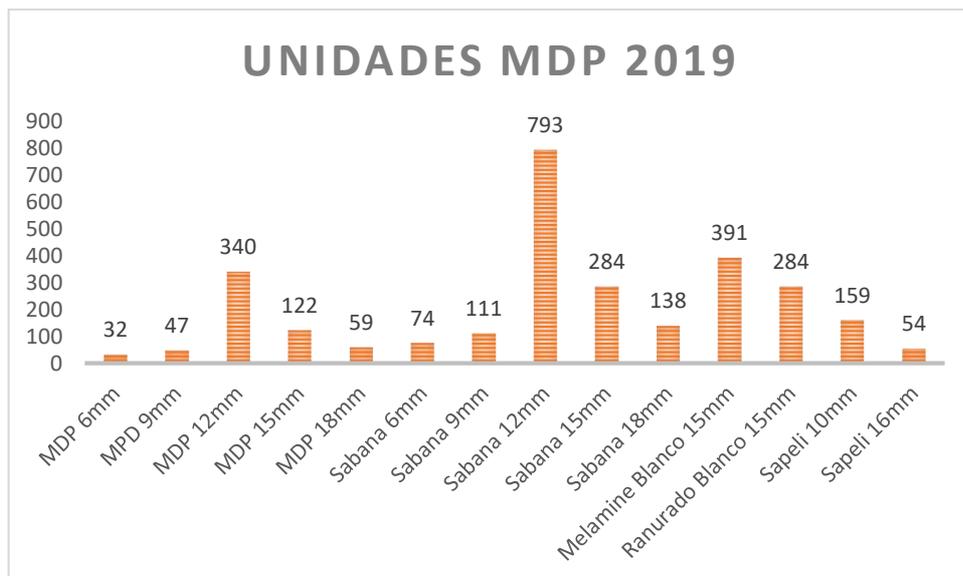


Gráfico 9 Unidades MDP 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La opción de MDP o Aglomerado que maneja Comercial Andrade es de origen nacional, fabricado por la empresa Novopan, la misma que ha sido galardonada internacionalmente por brindar productos con los mejores estándares de calidad y a precios competitivos en el mercado internacional, además de que se encuentra en constante innovación y mejora en sus plantas productivas para seguir siendo líder en su línea, brindar al consumidor diferentes productos como son el MDP normal, MDP RH o resistente a humedad y el MDP Fachaleta destinado a la construcción y que se lo emplea para fundición.

El MDP que comercializa Comercial Andrade es el MDP normal o corriente, tanto en crudo como en laminado, porque es el que mayor acogida tiene en nuestra zona debido a que el RH es de uso mayoritario en la Costa y el Oriente por su resistencia a clima húmedo. Este producto se comercializa en dos medidas: la primera de 1,22x2,14 metros y la sabana de 2,14x2,44 metros, a excepción de los laminados y ranurados que vienen solo en la dimensión más grande.

Además del MDP, Comercial Andrade trabaja con la línea de Fibropanel Sapeli en 10mm y 16mm que consiste en un tablero de MDF importado, al que se le coloca lamina de madera.

Durante el año 2019, Comercial Andrade ha adquirido un total de 2288 unidades a Novopan. El producto que mayor rotación tiene es el MDP de 12mm en su formato grande, con un total de 793 unidades; este producto se utiliza en su gran mayoría para los asientos de sillas tanto de comedores como de escritorios o salones de recepción. El producto de Novopan que menor rotación tuvo durante el 2019 es el MDP de 6mm en la versión más pequeña con un total de 32 unidades.

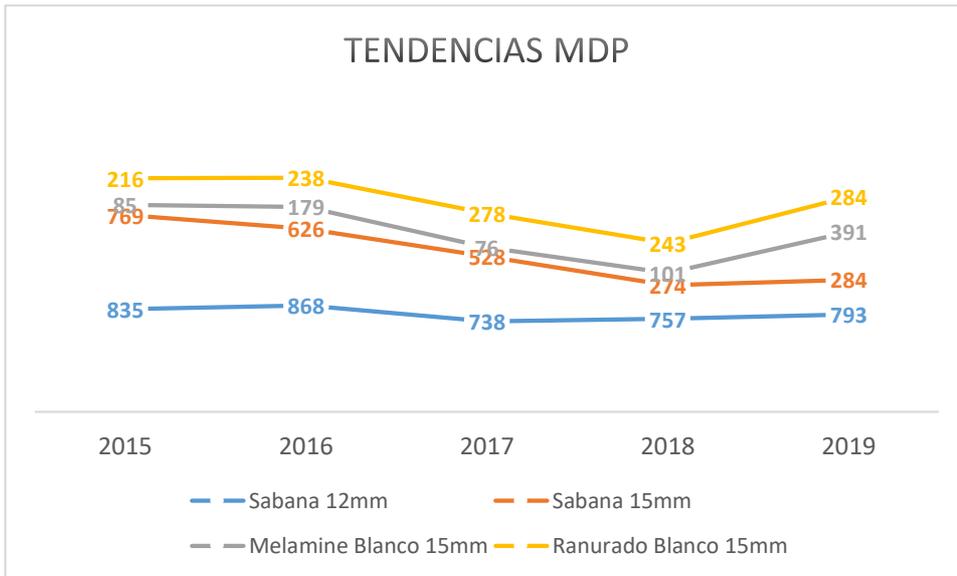


Gráfico 10 Tendencias MDP

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

MDF Nacional

Fibraplac cruda

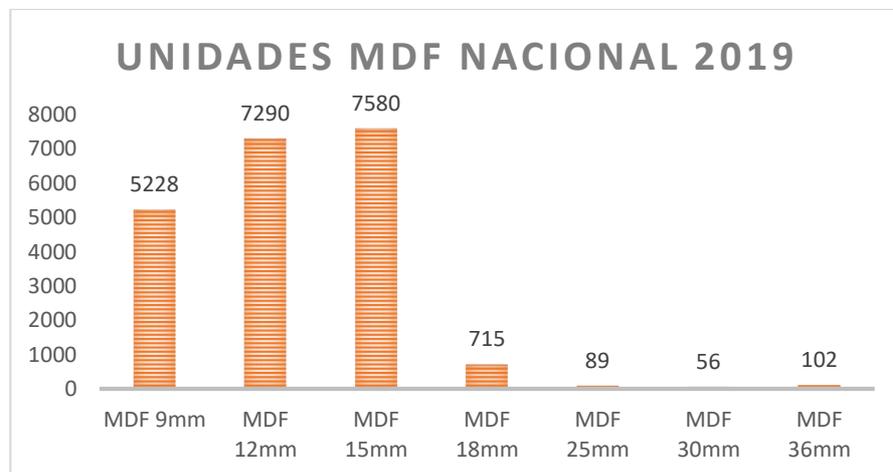


Gráfico 11 unidades MDF nacional 2019

Fuente: Propia

Realizado por: Rodrigo Andrade F.

La segunda opción en MDF o fibraplac es de producción nacional. El tablero viene en formato de 1,83x2, 44 metros, es una opción más económica por su tamaño y de muy buena calidad para los diferentes trabajos en carpintería y mobiliario. Esta opción

de MDF viene en mayores grosores que la chilena como son en 25, 30 o 36mm especialmente para el uso en puertas macizas, pero no se la trae en 3, 4 y 5.5mm porque en la comparación precio-calidad, es más conveniente la chilena. Así como tampoco existe producción a nivel nacional de folio de colores en 3mm debido a que en estos espesores resulta más caro el tablero nacional por lo que se considera no tendría mucha demanda para producirlo.

Durante el 2019, la empresa Comercial Andrade adquirió un total de 21.060 tableros de MDF nacional crudo, en todos sus espesores. Los que mayor demanda fueron los que tienen los espesores de 15mm con 7580 unidades y el de 12mm con 7290 unidades porque son los espesores con los que se realizan las estructuras y aquellas partes que van a soportar peso en los diferentes muebles para cocina, oficina, sala, dormitorios, etc., mientras que el espesor que menor rotación tuvo es el de 30mm con 56 unidades.

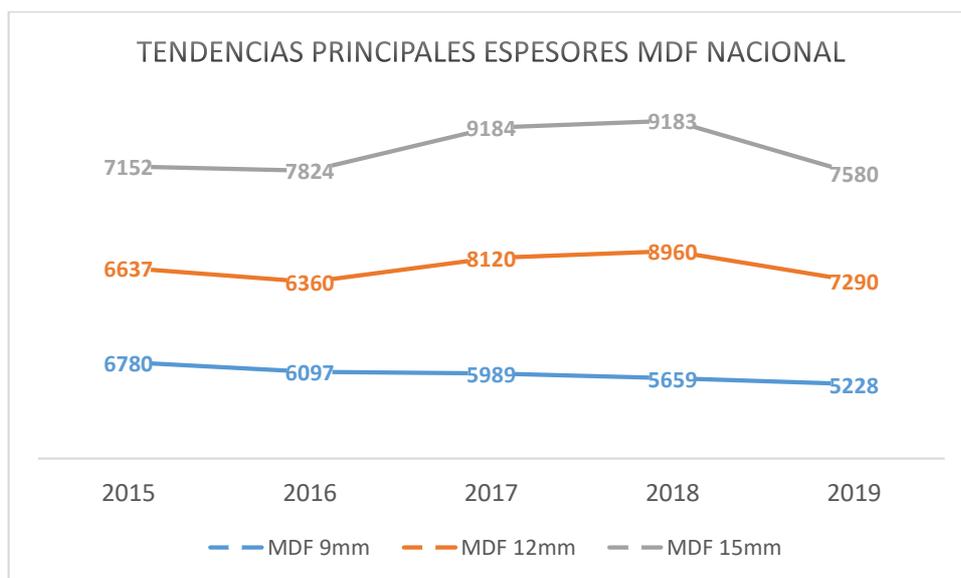


Gráfico 12 Tendencias principales espesores de MDF nacional

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica podemos observar que las tendencias entre el 2015 al 2016 fue la de una disminución, a excepción del espesor de 15mm; pero, del 2016 al 2017 existió un incremento en los tres espesores. Por otra parte, del 2017 al 2018 se dio una disminución en los tableros de 9mm, mientras en los de 12mm existió un incremento

y en 15mm se mantuvo a excepción de 15mm. En el 2019 hubo una disminución en las unidades de los tres espesores, sobre todo en 15mm.

MDF Nacional Maderado

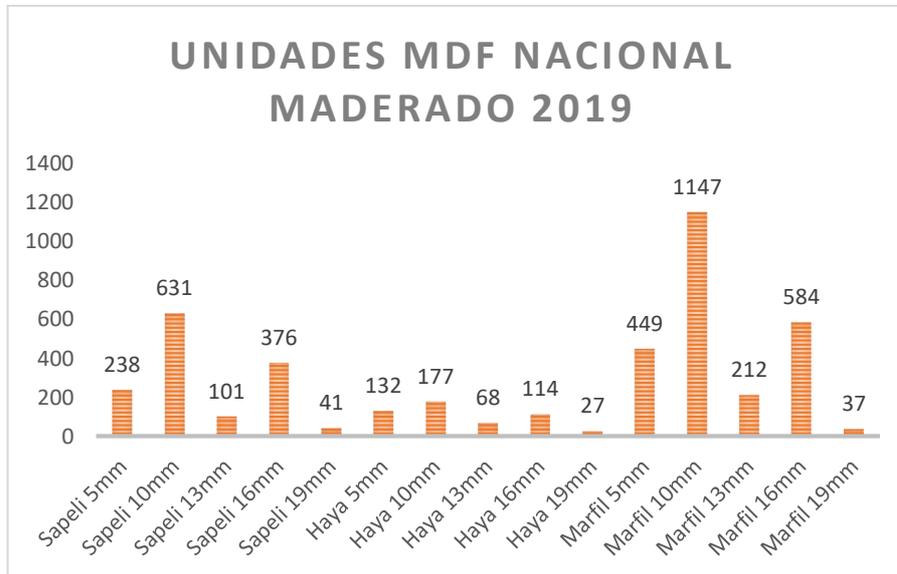


Gráfico 13 Unidades MDF Nacional maderado 2019

Fuente: Propia

Realizado por: Rodrigo Andrade F.

Otra opción de fibraplac nacional que ofrece Comercial Andrade, aunque más costosa, es el MDF maderado o madefibra; las características que ofrece el tablero son las mismas que la cruda en cuanto a tamaño, resistencia, durabilidad, etc., pero viene en la superficie con una chapa de madera en diferentes opciones. Las chapas que maneja Comercial Andrade son Roble Marfil o Eucalipto, Sapeli, Haya y bajo pedido Roble Rose. La funcionalidad de este tablero es que brinda un acabado más elegante por la chapa de madera, además se ahorra también tiempo de tinturado o pintado.

Durante 2019, la empresa Comercial Andrade ha adquirido un total de 4344 tableros maderados. La chapa que mayor rotación tuvo en el total de sus espesores es el Roble Marfil con un total de 2429 unidades y la que menos rotación tuvo en el total de sus espesores es el Haya con un total de 518 unidades. En cuanto a un solo grosor el que mayor rotación ha tenido es el Roble Marfil de 10mm con un total de 1147 unidades

porque este tablero se utiliza para frentes de dormitorios, puertas tamboreadas, sillas de comedores, puertas pivotantes, etc., mientras que el Haya de 19mm es el espesor que menor rotación tuvo con un total de 27 unidades.

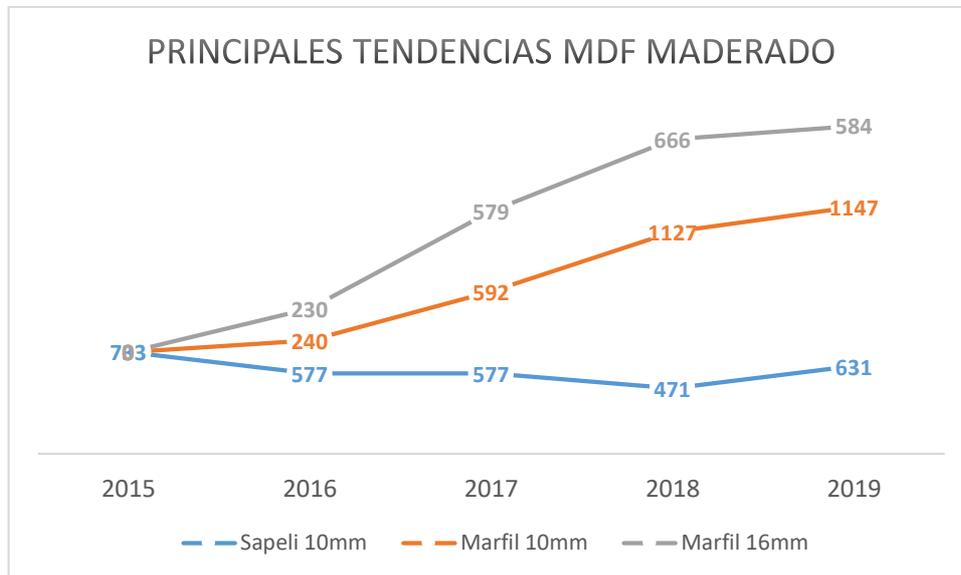


Gráfico 14 Principales tendencias MDF Maderado

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica de tendencias podemos observar que del 2015 al 2016 existe una disminución en el Sapeli de 10mm, el Marfil de 10mm y el de 16mm no se puede comparar debido a que en el año 2016 se empieza a comercializar estos tableros. Del 2016 al 2017 en el Sapeli de 10mm se mantiene en el mismo número de unidades, pero en el Roble Marfil tanto en 10mm como en 16mm podemos ver que se duplica las unidades adquiridas, mientras que del 2017 al 2018 el Sapeli disminuye la cantidad de unidades, en el Marfil de 16mm aumenta en casi 90 unidades y en el Marfil de 10mm nuevamente se duplica el número de unidades; y, finalmente, del 2018 al 2019 el Sapeli de 10mm y el Marfil de 10mm incrementan el número de unidades mientras que el Marfil de 16mm disminuye en cerca de 80 unidades.

Alistonado de Pino

El Alistonado de Pino es un tablero importado que la empresa Comercial Andrade ha empezado a ofrecerlo en el 2019 con un total de 252 unidades; es un producto que se ocupa mucho para decoración de bares, boutiques, restaurantes, etc. Durante varios años se tenía la opción de implementar el tablero, pero de producción nacional como

lo hacen otras empresas con un costo más bajo pero su calidad no es la misma; por ello, la empresa no veía viable esta opción pues siempre se busca ofrecer productos que cumplan con las exigencias de los clientes y no ocasionar malas experiencias a los mismos.

En el tablero Alistonado de Pino no se ha podido realizar un análisis de tendencia debido a que es un producto que se implementó en el 2019 y en el año 2017 solo existieron compras puntuales por pedido de un cliente.

Tiras de Seike

La línea de madera fresca no es un segmento en el que la empresa Comercial Andrade ha buscado implementar en su portafolio debido a que los precios de las mismas son muy variables de acuerdo a la oferta y demanda de las diferentes opciones de madera; además, en casos hasta personales, se ha visto que al ser madera fresca puede tener cambios físicos que dañen el trabajo sobre todo en pisos.

Las tiras de Seike de 4x2 se ha implementado como un complemento para los tableros de 4mm para los clientes que los llevan para tumbados, luego de ver un proveedor que se ha comprometido a dar un producto garantizado su calidad. Las únicas dos veces que se ha tenido problemas de deterioro adelantado del producto, se ha brindado la asesoría y realizado el cambio de producto al cliente.

Durante el 2019 la empresa Comercial Andrade adquirió un total de 7490 tiras de Seike en la dimensión 4x2 centímetros.



Gráfico 15 Tendencia, tiras de Seike 4x2cm

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En el gráfico de tendencias de las Tiras de Seike de 4x2cm podemos ver que del 2015 al 2017 existió una disminución en las unidades adquiridas, pero en los años 2018 y 2019 existió un incremento.

Pinturas Unidas Altos Sólidos

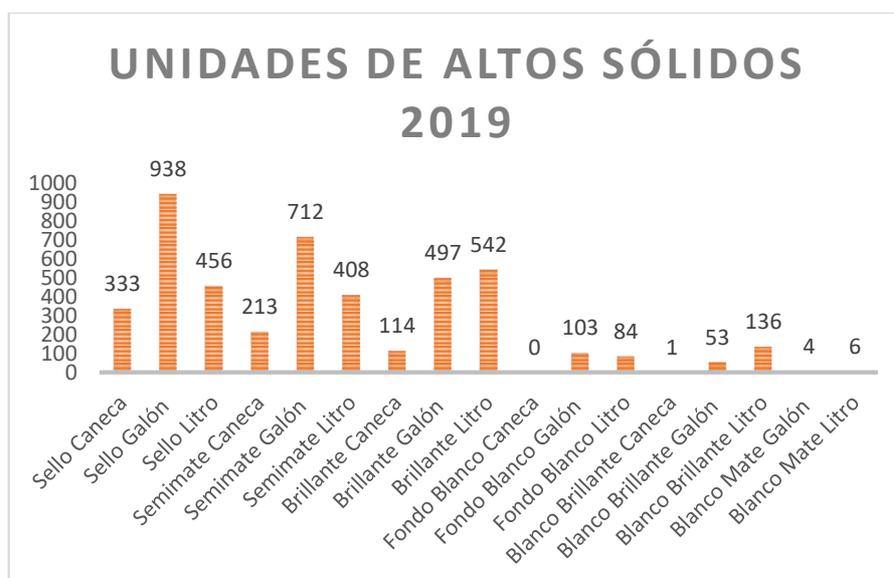


Gráfico 16 Unidades de Altos Sólidos 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La primera opción en la línea de laca catalizada que ofrece Comercial Andrade a sus clientes es la de Altos Sólidos de la empresa Pinturas Unidas. Esta laca se caracteriza por un bajo olor y un secado más rápido, además de ser la primera en reformular la laca mate para cambiar a un semimate que es de mayor agrado tanto para el maestro carpintero como para el consumidor final. La empresa Pinturas Unidas siempre busca mejorar los productos para sus clientes; además, brinda el soporte técnico necesario ante cualquier tipo de inconveniente que se presente en un producto, esto ha permitido que los clientes se sientan a gusto con la marca y que exista una mayor demanda por sus productos.

Durante el 2019 la empresa Comercial Andrade adquirió un total 4600 unidades de lacas Altos Sólidos, en las diferentes presentaciones. La que mayor rotación tuvo, es el sellador en galones con un total de 938 unidades debido a que el sellador se debe colocar en todo trabajo previo a lacar porque si no se lo utiliza, el tablero absorbería mayor cantidad de laca o tinte en algunas partes; esta es la presentación que más cómoda resulta debido a que comprar por cuartos sería más costoso, mientras que comprar una caneca si no se lo ocupa en seguida tiende a perder partículas lo que haría que no trabaje de la mejor manera. El producto que menor rotación tuvo es la laca blanca mate en galón debido a que el color blanco, con el cambio de tendencias en colores y acabados, se ha visto muy relegado y al ser mate al 100% deja huellas y suciedad, por lo que es más trabajosa su limpieza.

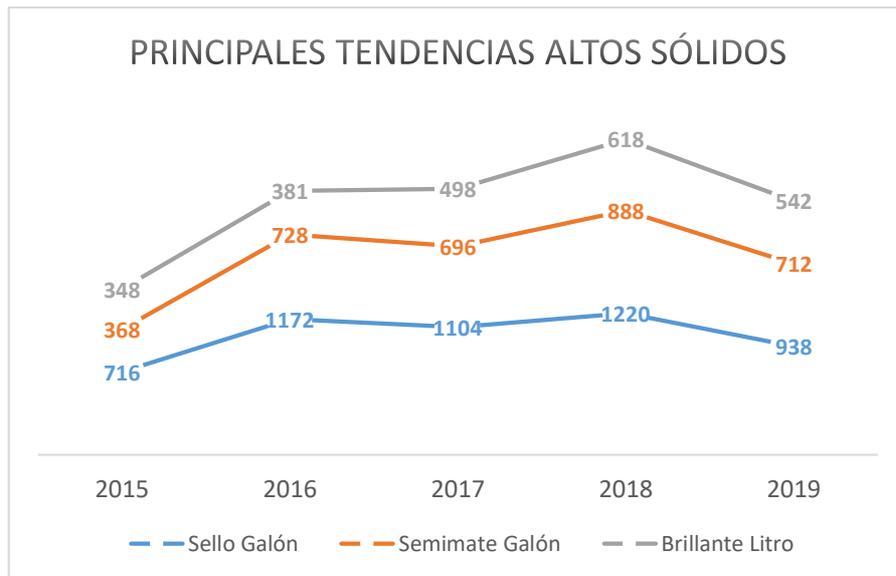


Gráfico 17 Principales tendencias Altos Sólidos

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica, se puede apreciar las tendencias de los principales productos de la línea de Altos Sólidos y podemos ver que del 2015 al 2016 existe un aumento en la unidades de los tres principales productos; del 2016 al 2017 hay una pequeña disminución tanto en sello en galón como en semimate en galón, pero en brillo en litros existe un pequeño incremento, del 2017 al 2018 se registra un incremento notorio en los tres productos; sin embargo, del 2018 al 2019 existe una disminución en los tres productos debido a que a más de la situación que se vivió en el país, el paro en la empresa Pinturas Unidas provocó un cambio al comprar directo en la fábrica porque se retiró la distribución al proveedor y no existía una buena relación con el nuevo encargado.

Productos complementarios de Pinturas Unidas



Gráfico 18 Unidades productos complementarios Unidas 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Comercial Andrade en su portafolio posee productos complementarios de la empresa Pinturas Unidas, con la finalidad de ofrecer mayor calidad y variedad a los clientes; dentro de éstos, se encuentran productos para exterior como son el barniz, preservantes de madera y correctores de fallas para producto en proceso, a más de sellador nitro de mezcla con diluyente.

Durante el 2019 la empresa Comercial Andrade ha adquirido un total de 1264 productos complementarios de Pinturas Unidas siendo el Sellador Nitro, en cuartos, el producto con mayor rotación con un total de 401 unidades mientras que el de menor rotación fue el Barniz alpino en galón, con un total de 12 unidades.

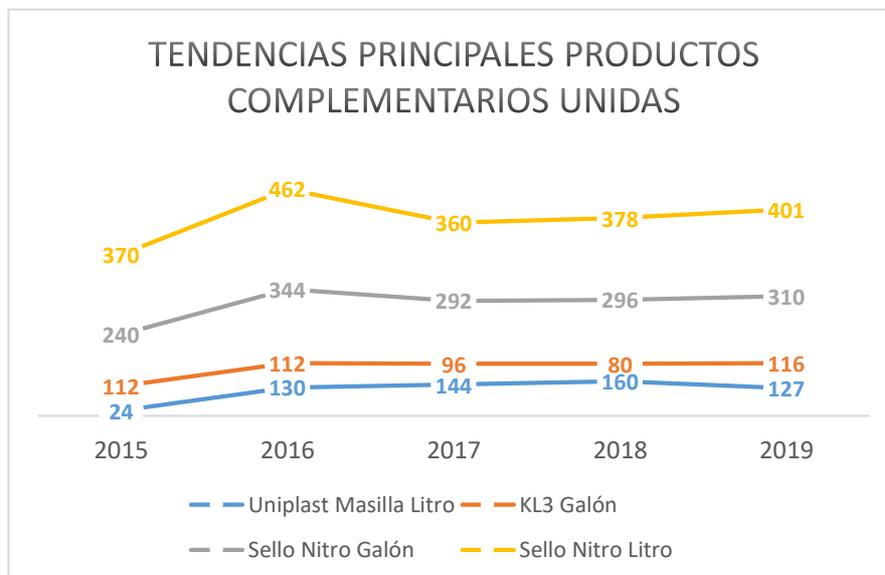


Gráfico 19 Tendencias principales productos complementarios Unidas

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Como se puede observar en la gráfica de tendencias de los productos complementarios de Unidas, del 2015 al 2016 existió un incremento en el número de unidades adquiridas, pero del 2016 al 2017 se dio una disminución en el número de unidades de los principales productos complementarios, a excepción de la masilla Uniplast en litro; del 2017 al 2018 existió un incremento mínimo en los principales productos mientras que del KL3 en galones disminuyó mínimamente el número de unidades; y, finalmente, del 2018 al 2019, existió un incremento en los tres productos mientras que en la masilla Uniplast nuevamente se redujo el número de unidades.

Unitinte

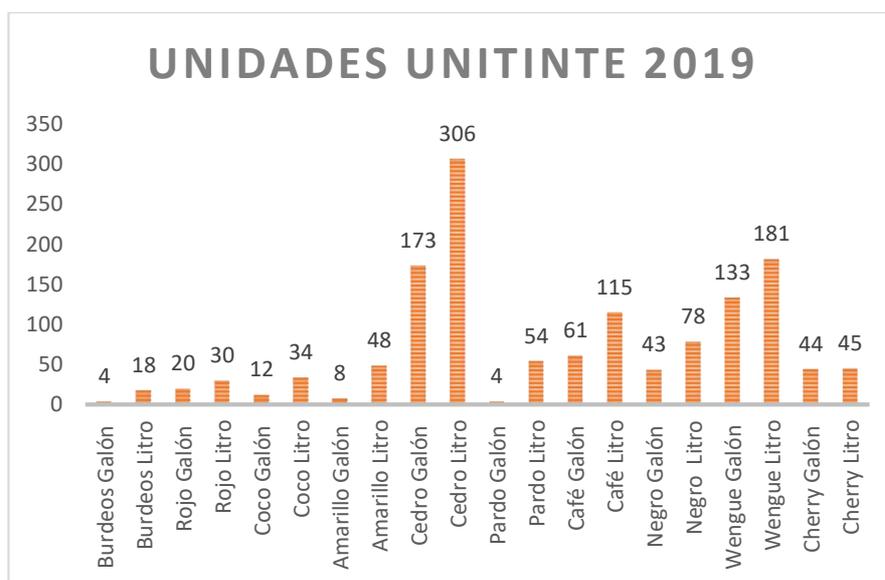


Gráfico 20 Unidades Unitinte 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La última línea que distribuye Comercial Andrade de Pinturas Unidas es la línea de tintes Unitinte en sus diferentes colores. La principal característica de estos tintes es su concentración, lo que permite que en caso de que el maestro o el cliente deseen hacer un tono más suave se pueda añadir diluyente para disminuir su intensidad; además, los tonos son mucho más manejables sin importar que la aplicación sea con cafetera, brocha, guaipe, etc., y también se puede manejar mejores tonos rústicos con las mezclas de colores.

Cabe recalcar que la línea de tintes se ha visto afectada en su demanda por la aparición de nuevas marcas en el mercado con diferentes tonos, pero la empresa no ha decidido trabajar con ellas debido, entre otros motivos, a incumplimientos en tiempos de entrega, falta de garantía en caso de productos defectuosos, etc.

Durante el 2019 se adquirió un total de 1411 unidades de Unitinte en sus diferentes colores y presentaciones. La presentación con mayor rotación es la de litro, el color que mayor rotación tuvo en litro y en general es el Cedro con un total de 306 unidades y de menor rotación en litro es el Burdeos con un total de 18 unidades; en galones el que mayor rotación tuvo también es el Cedro con un total de 173 unidades y de menor rotación tanto en galones como en general, es el Burdeos que en la presentación de galón tuvo un total de 4 unidades.

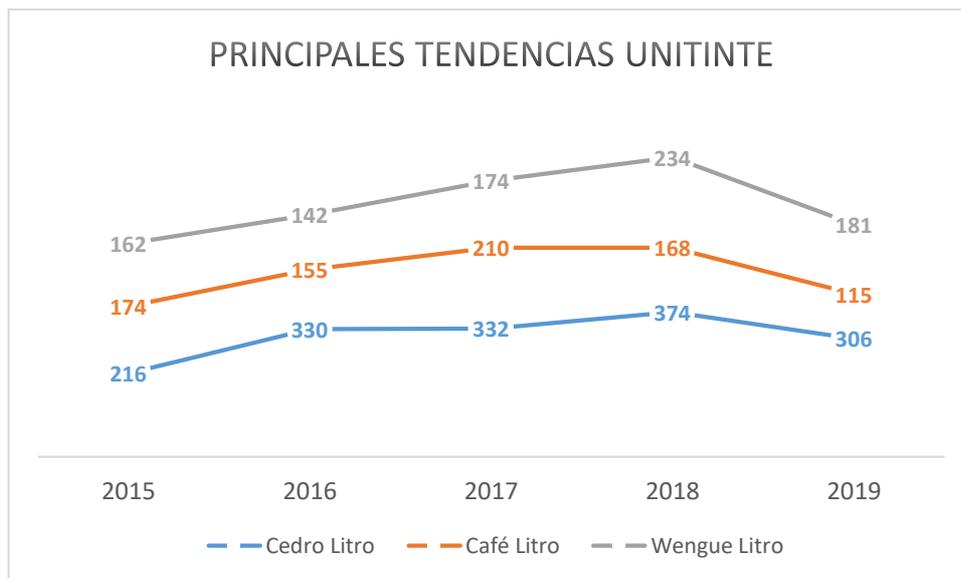


Gráfico 21 Principales tendencias Unitinte

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica de tendencias de los principales colores de tintes podemos observar que del año 2015 al 2016, solo en el Cedro existe un incremento mientras que el Café y Wengue disminuyen la cantidad de unidades; del 2016 al 2017 en los tres colores existe un incremento aunque en el cedro es solo de 2 unidades; del 2017 al 2018 hay un incremento en el número de unidades en los colores Cedro y Wengue mientras que en el Café disminuye el número de unidades; y, finalmente, del 2018 al 2019 en los tres colores existe una disminución más amplia debido, entre otros factores, a cambios en las tendencias de colores, orientados más a colores maderados, pero no tan oscuros como lo son estos tres colores

Disther Diluyente

Durante el 2019 la empresa Comercial Andrade adquirió un total de 237 tanques de diluyente, de los cuales se han vendido 46 en los mismos envases de 50 galones cerrados y 191 abriéndolos para despachar por galones.

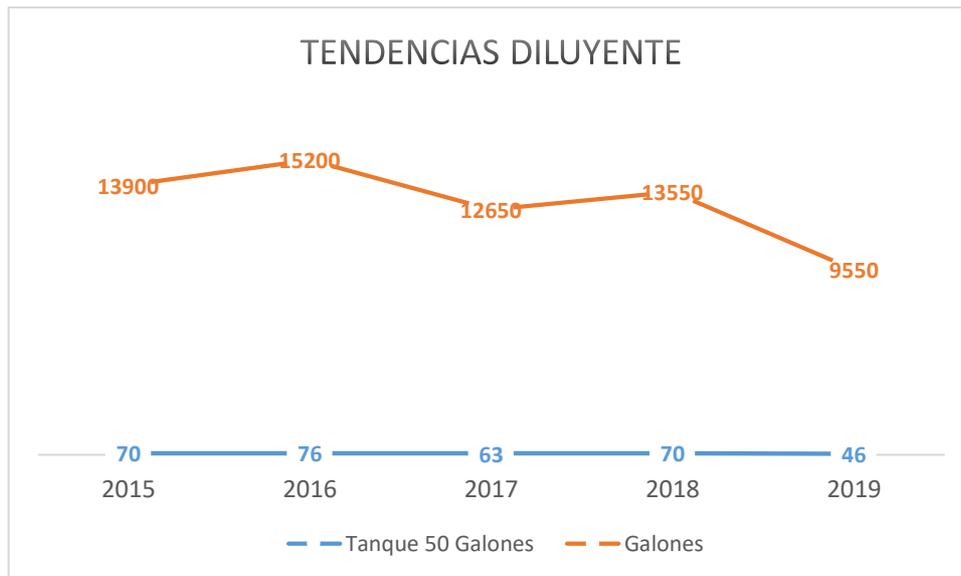


Gráfico 22 Tendencias Diluyente

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica de tendencias del diluyente podemos ver que, tanto en tanques como en galones del 2015 al 2016, aumentan las unidades vendidas; del 2016 al 2017 disminuyen las unidades; del 2017 al 2018 nuevamente aumentan y del 2018 al 2019 otra vez disminuyen, pero en un mayor número de unidades.

Maderlux

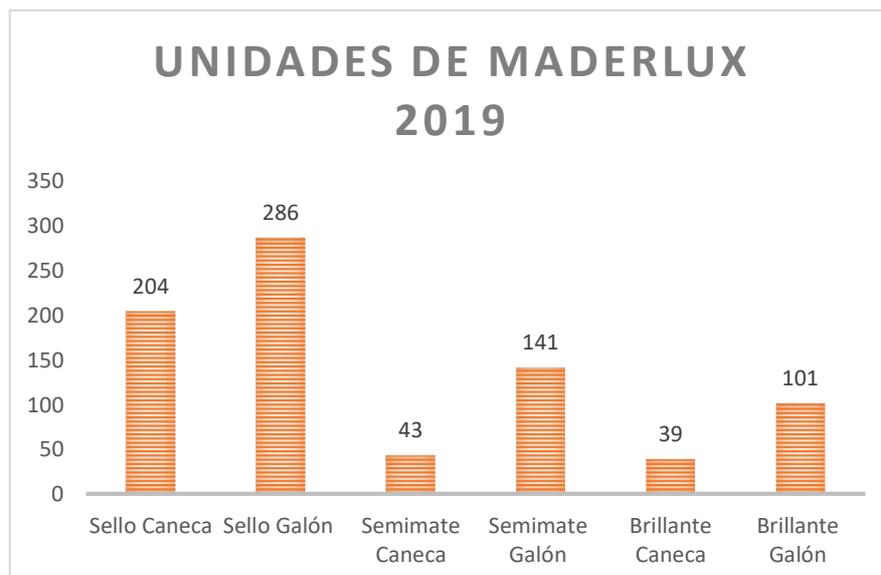


Gráfico 23 Unidades Maderlux 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Comercial Andrade comercializa la línea de lacas Maderlux como una segunda opción. En cuanto a lacas catalizadas de secado al ácido, esta línea es relativamente nueva en el mercado debido a que no tiene muchos años desde su creación, pero ha demostrado buenas características como el hecho de que es suave para lijar o que empora mejor que otras marcas. Las formulaciones que tiene en Semi Mate es diferente a la competencia, esto le permite sobresalir en este acabado, aunque un aspecto que juega en contra de la empresa es que su precio en ocasiones es bastante volátil.

Durante el 2019 Comercial Andrade compró un total de 814 unidades de laca Maderlux en sus diferentes acabados y presentaciones. La que mayor rotación tuvo fue la de la presentación de galón porque al igual que en Altos Sólidos, la laca al no ocuparse en seguida tiende a perder partículas y calidad. La laca que mayor rotación tuvo este año fue el Sello en galones con un total de 286 unidades mientras la de menor rotación fue la Brillante en canecas con un total de 39 unidades.

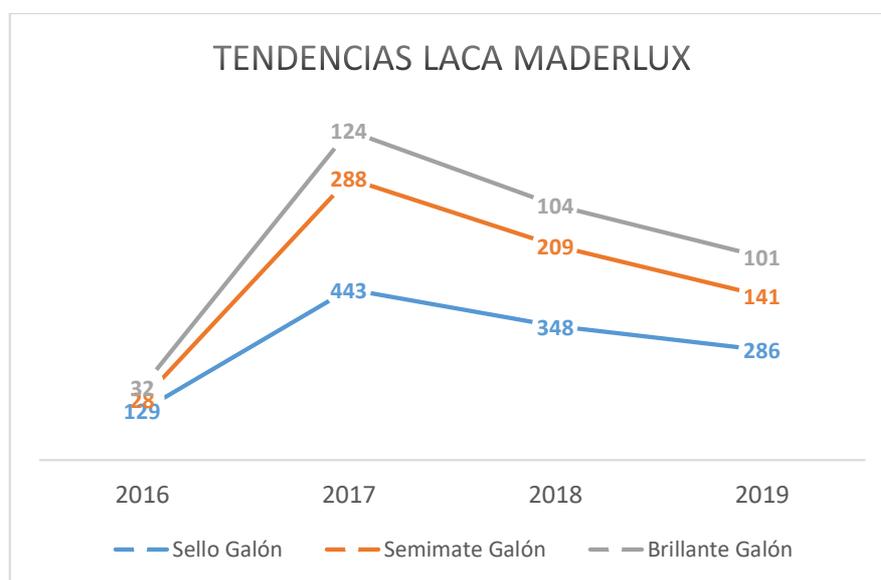


Gráfico 24 Tendencias Laca Maderlux

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Dentro de la gráfica de tendencias de la presentación que mayor rotación tiene la laca Maderlux, podemos observar que del 2016 al 2017 existe un incremento alto de la cantidad de unidades, pero de 2017 a 2019 han disminuido el número de unidades.

Esto se debe a que en un inicio Maderlux salió al mercado como una opción mucho más económica y de gran calidad, pero con el pasar del tiempo han ido incrementando su valor, así como también ha cambiado la formulación de lacas debido a fallas en lotes, esto ha hecho que pierda la confianza de los clientes.

Laca Monto

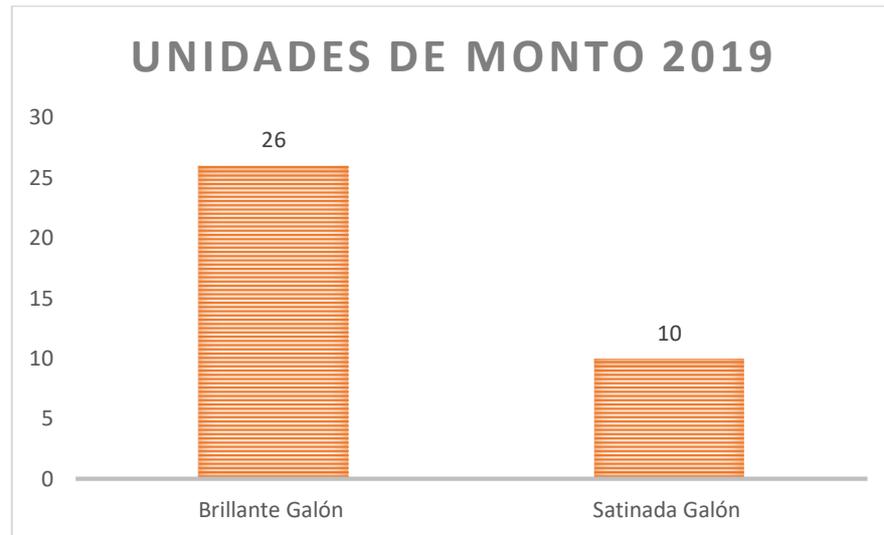


Gráfico 25 Unidades Monto 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La línea de Monto es laca para piso de origen español. Se empezó a comercializar desde el año 2019 cuando por una necesidad de Carlos Andrade, propietario de Comercial Andrade, compró esta laca para una construcción y se encontró un proveedor que ofrecía un precio que permitiría ser más competitivos que la mayoría de las empresas que la ofrecen, a pesar de que solo se maneja en la presentación de galones de esta marca para pisos.

Durante el año 2019 Comercial Andrade adquirió un total de 36 unidades de laca Monto en galones. La de mayor rotación fue la Brillante con un total de 26 unidades y la menor rotación la Mate o Satinada con un total de 10 unidades. No se puede realizar una gráfica de tendencias de la línea de Monto debido a que es un producto que Comercial Andrade implementó a su portafolio tan sólo desde el año 2019.

Adheplast

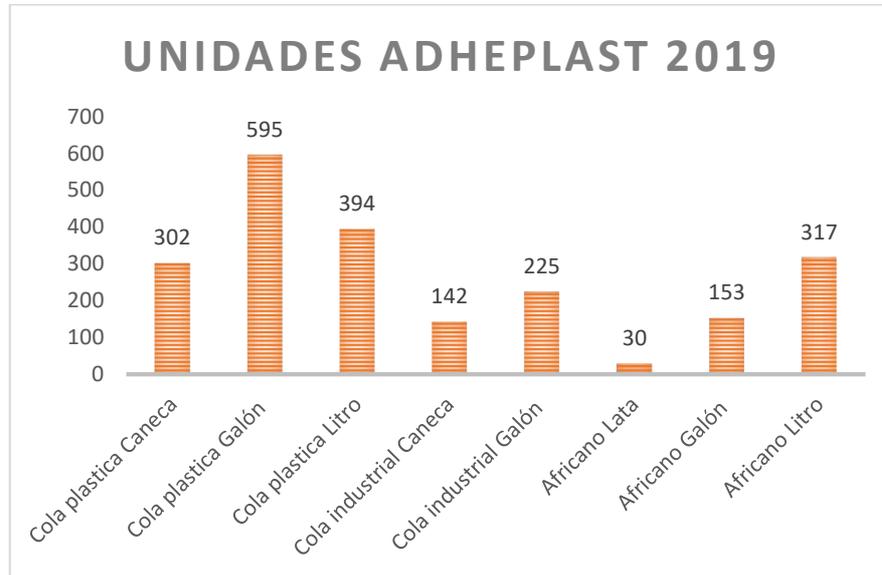


Gráfico 26 Adheplast

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La línea de adhesivos Adheplast es de producción nacional, la conforman la cola blanca normal, la cola blanca industrial o de secado rápido y el cemento de contacto o africano. Durante el 2019 Comercial Andrade adquirió un total de 2158 unidades de productos Adheplast en sus diferentes presentaciones; la presentación que mayor rotación tuvo es la de galón, el producto que mayor rotación tuvo fue la cola blanca normal en galones con un total de 595 unidades mientras que la que menor rotación tuvo fue el africano en lata con un total de 30 unidades, esta presentación no tiene mucha demanda debido a que una vez que se abre el producto si no se lo utiliza de manera rápida, entre un periodo de 1 a 8 días, se seca; esto hace que se debilite su resistencia además de que dificulta su manipulación.

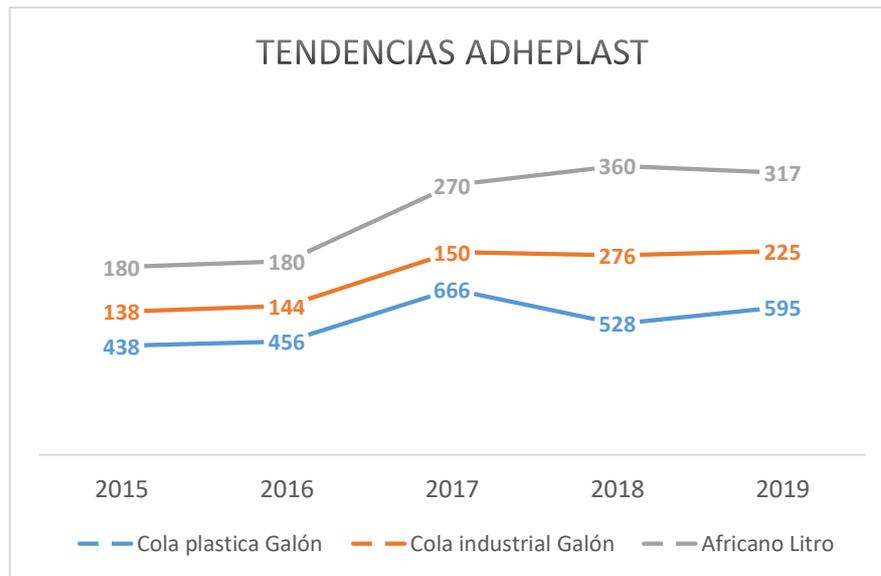


Gráfico 27 Tendencias Adheplast

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la gráfica de tendencias de Adheplast, podemos observar que del 2015 al 2016 la cola normal y la industrial incrementó en pocas unidades, mientras que el africano en litro se mantuvo en el mismo número de unidades; del 2016 al 2017 aumentó el número de unidades sobre todo en la cola normal; del 2017 al 2018 creció el número de unidades tanto en la presentación de cola industrial como en el africano, mientras que la cola normal disminuyó; y del 2018 al 2019 la cola normal incrementó el número de unidades, mientras que disminuyeron en cola industrial y africano.

Herrajes Mobile

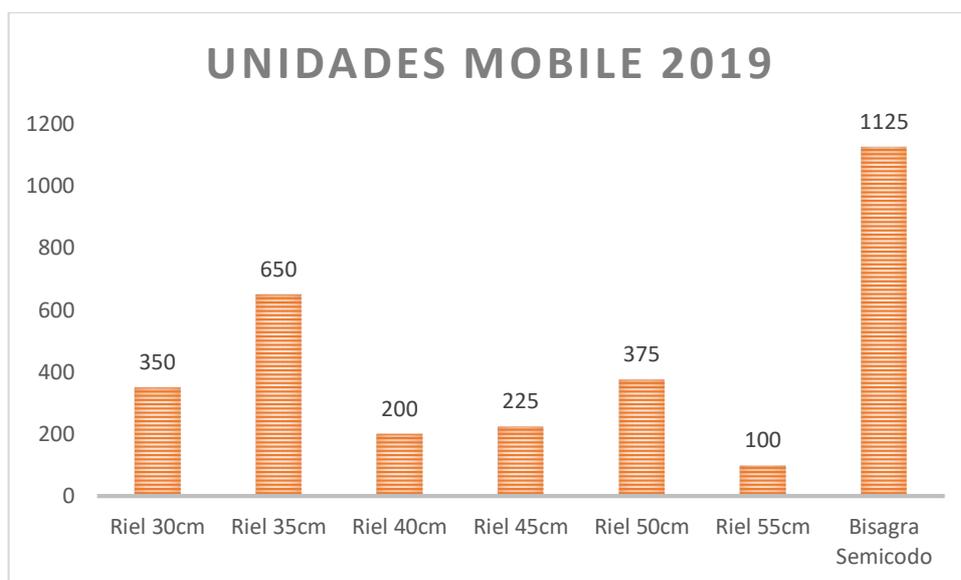


Gráfico 28 Unidades Mobile 2019

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La línea de herrajes Mobile es una línea que Comercial Andrade decidió implementar a su portafolio en 2019, hasta el 2018 se traía sólo bajo pedido. Se decidió implementar esta marca debido a que anteriormente se trabajaba con otra, pero tras probar estos herrajes en mobiliario de oficina, proporcionado por un proveedor, se vio que es de gran calidad y sus precios son muy competitivos; además, de que la demanda de esta marca aumentó en el local.

Durante el 2019 Comercial Andrade adquirió un total de 3025 herrajes de la marca Mobile: Las bisagras semicodo fueron las de mayor rotación, con un total de 1125 unidades, mientras las rieles de 55 cm., fueron las de menor rotación con un total de 100 unidades; ésta es la línea de herraje que menor rotación tiene, pues debido a su tamaño son muy pocos los cajones de mobiliario con esta dimensión para colocarla.

En la línea de herrajes Mobile no se ha podido realizar una gráfica de tendencias porque son productos que la empresa implementó recién en el año 2019, por ello no existen datos anteriores para comparar.

Herrajes TNN

Durante algunos años la empresa trabajó con la marca de herrajes TNN de origen italiano que son de muy buena calidad, pero debido a falta de stock del proveedor y cambios en políticas de venta se decidió dejar de comercializar esta marca y ver otra opción para ofrecer a los clientes.

En la línea de herrajes TNN se ha considerado no realizar una gráfica de tendencias porque la empresa ya no comercializa esta marca.

CAPÍTULO 5

SEGMENTACIÓN DE PORTAFOLIO

5.1 Propuesta de segmentación estratégica de clientes

Para desarrollar la segmentación estratégica de clientes en la empresa Comercial Andrade, se ha considerado realizar una entrevista que consta de doce preguntas. Para ello, se decidió tomar a tres o cuatro de los clientes más representativos de las diferentes líneas de madera que actualmente maneja en su portafolio la empresa; se considera a tres o cuatro clientes, de acuerdo a la línea y al nivel de rotación que ha tenido la misma, en base a la segmentación realizada en el capítulo anterior.

La finalidad de la entrevista es calificar los productos y servicios que actualmente ofrece Comercial Andrade y ver las opiniones de los clientes sobre aquellos productos que consideran la empresa debería incorporar a su portafolio, así como también consultarles sobre servicios adicionales que podría ofrecer la empresa.

Es importante resaltar que las preguntas de las entrevistas giran en torno a cada línea de madera sin incluir los tintes y lacas porque se busca conocer el punto de vista de los entrevistados sobre las lacas y tintes que ofrece Comercial Andrade independiente de si las usen o no, así como también saber qué otras marcas les gustaría que se implementen más allá de las que ofrece la empresa.

5.2 Modelo de entrevista

Buenos días, mi nombre es Rodrigo Andrade, estoy realizando mi tesis en la empresa Comercial Andrade; por favor, podría apoyarme con unos minutos de su tiempo para que me ayude respondiendo unas preguntas.

1. ¿Cómo se llama?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿Desde cuándo empezó a comprar en Comercial Andrade?
1 mes – 1.5 años

- 1.6 años – 3 años
3.1 años – 4.5 años
4.6 años – 6 años
4. Recuerda usted, ¿cuál fue el motivo por el cual asistió por primera vez a Comercial Andrade?
5. ¿Cuáles son los motivos por los que actualmente sigue asistiendo a Comercial Andrade?
- Buena atención al cliente en ventas
Exactitud en cortes
Rapidez en cortes
Variedad de productos
Precio
6. ¿Ha utilizado el servicio de modulado que ofrece Comercial Andrade?
- Si
No
7. ¿Cuál es su opinión sobre la atención en ventas y modulado que recibe en Comercial Andrade?
- Excelente
Buena
Normal
Mala
Muy mala
8. ¿Ha utilizado el servicio corte que ofrece Comercial Andrade?
- Si
No
9. ¿Cuál es su opinión sobre el servicio de corte que recibe en Comercial Andrade?
- Excelente
Buena
Normal
Mala
Muy mala
10. ¿Cuál es su opinión sobre los productos que ofrece Comercial Andrade?
11. ¿Qué productos adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?
12. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?

13. ¿Qué otras opciones, en colores de tintes y lacas, le gustaría que implemente Comercial Andrade?

5.3 Lista de clientes a entrevistar

- Ángel Rocano
- Ángel Calle
- Rolando Tonato
- Vinicio Paltan
- Leonardo Chamba
- David Ucho
- Nelson Guachichulca
- Arturo Cando
- Ángel Urgilez
- Luis Melgar
- John Uzhca
- Marcelo León
- Ruth Patricia Cárdenas
- Hernán Angamarca
- Calos Guiracocha
- Marcia Guiracocha
- Óscar Agudo
- Adolfo Quituisaca
- Rafael Condo
- Rodrigo Viñansaca

5.4 Tabulación de resultados de las entrevistas realizadas a clientes de Comercial Andrade

Tabulación de datos de entrevistas a clientes de Comercial Andrade	
¿Hace qué tiempo empezó a comprar en Comercial Andrade?	
1 mes - 1.5 años	1
1.6 años - 3 años	4

3.1 años - 4.5 años	2
Más de 4.5 años	13
Recuerda usted, ¿cuál fue el motivo por el cual asistió por primera vez a Comercial Andrade?	
Precio	15
Crédito	4
Cortes	1
Atención	3
Recomendación	4
¿Cuáles son los motivos por los que actualmente sigue asistiendo a Comercial Andrade?	
Buena atención al cliente en ventas	20
Exactitud en cortes	9
Rapidez en cortes	10
Variedad de productos	13
Precio	16
¿Ha utilizado el servicio de modulado que ofrece Comercial Andrade?	
Si	12
No	8
¿Cuál es su opinión sobre la atención en ventas y modulado que recibe en Comercial Andrade?	
Excelente	20
Buena	0
Normal	0
Mala	0
Muy mala	0
¿Ha utilizado el servicio corte que ofrece Comercial Andrade?	
Si	12
No	8
¿Cuál es su opinión sobre el servicio de corte que recibe en Comercial Andrade?	
Excelente	9
Buena	3

Normal	0
Mala	0
Muy mala	0
¿Cuál es su opinión sobre los productos que ofrece Comercial Andrade?	
Excelente	15
Buena	5
Normal	0
Mala	0
Muy mala	0
¿Qué productos adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?	
Herrajes	6
Tintes	1
Melamínicos	4
Ferretería	2
Lacas	2
¿Qué servicios adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?	
Entrega a domicilio	1
Cantado	3
Bisagrado	1
Capacitaciones	1
¿Qué otras opciones en colores de tintes y lacas le gustaría que implemente Comercial Andrade?	
Tintesa	3
VHP	2
Unidas Alto tráfico	2
Decorlac	4
Tinte Plast	1
Every	1

Tabla 4 Tabulación de datos de entrevistas a clientes de Comercial Andrade

5.5 Gráficas de las preguntas realizadas en las entrevistas a clientes

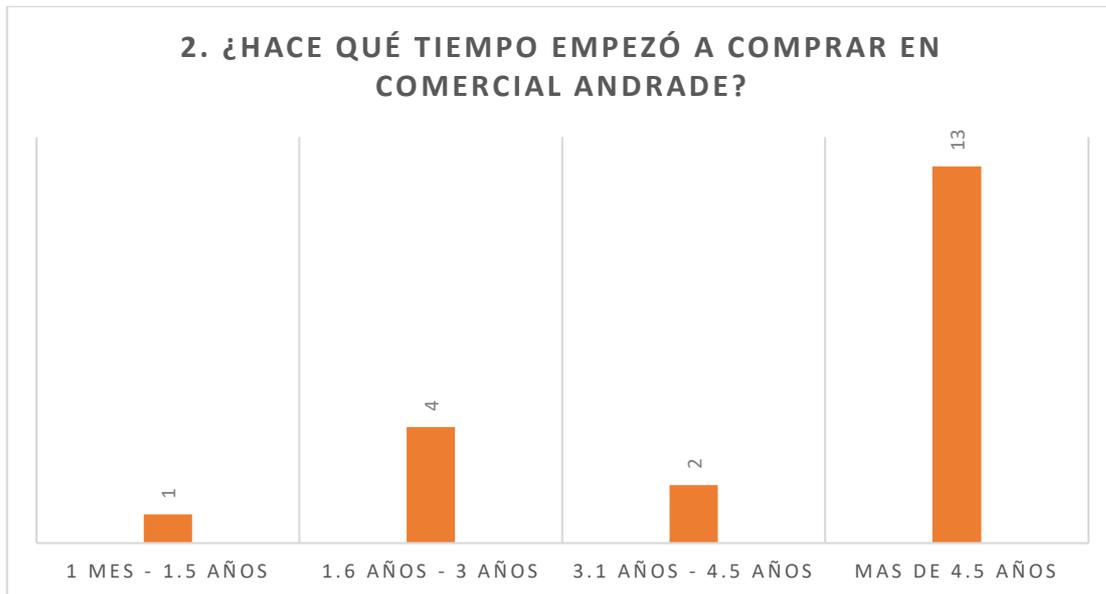


Gráfico 29 ¿Hace qué tiempo empezó a comprar en Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En la pregunta número dos, se puede observar que, de las veinte personas entrevistadas, el 65% son clientes que superan los 4.5 años de antigüedad, así como también se puede ver que el 95% de clientes tienen más de 1.5 años de mantener relaciones comerciales con la empresa; por ello, se puede decir que Comercial Andrade tiene una buena política para retener a sus clientes. Sin embargo, también se debería establecer nuevas técnicas o rutas de visita a potenciales clientes para indicar el portafolio de productos que la empresa ofrece y, de esta manera, buscar cerrar ventas con nuevos clientes.

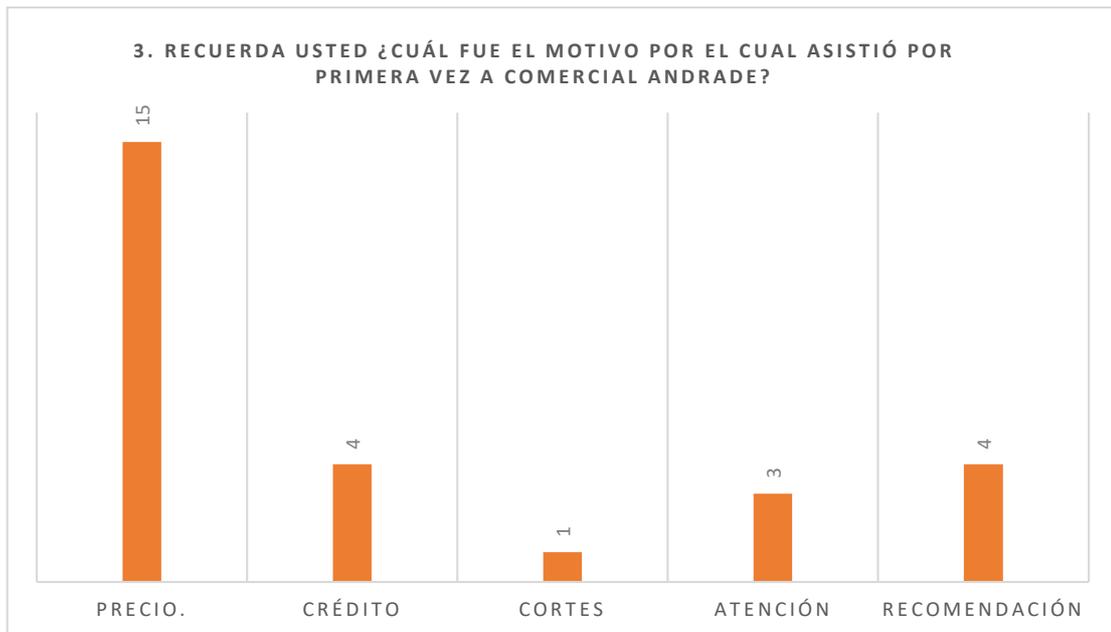


Gráfico 30 Recuerda usted ¿Cuál fue el motivo por el cual asistió por primera vez a Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La pregunta tres se decidió realizarla a través de opciones múltiples, en consideración a que las razones de un cliente para comprar en Comercial Andrade por primera vez, podría ser más de una, por esto se tiene más de veinte respuestas sumadas entre todas las opciones, podemos observar que la respuesta con mayor puntaje es la vinculada al precio, con el 75% debido a que el mercado en el que se maneja Comercial Andrade es un mercado en donde el precio en relación con la calidad es muy importante y determinante para la adquisición de productos.

Luego se observa que las siguientes opciones con mayor puntaje son tanto por recomendaciones recibidas como por el sistema de crédito que otorga la empresa, ambas tienen un 20% de respuestas por parte de los entrevistados; sin embargo, en la parte de crédito cabe recalcar que no es que se otorga crédito desde la primera compra a clientes sino que clientes de mayor tiempo recomendaron a Comercial Andrade indicando que luego de un tiempo no determinado de comprar allí y demostrar ser personas honestas y tener capacidad de pago, podían acceder a obtener crédito con cheques posfechados.

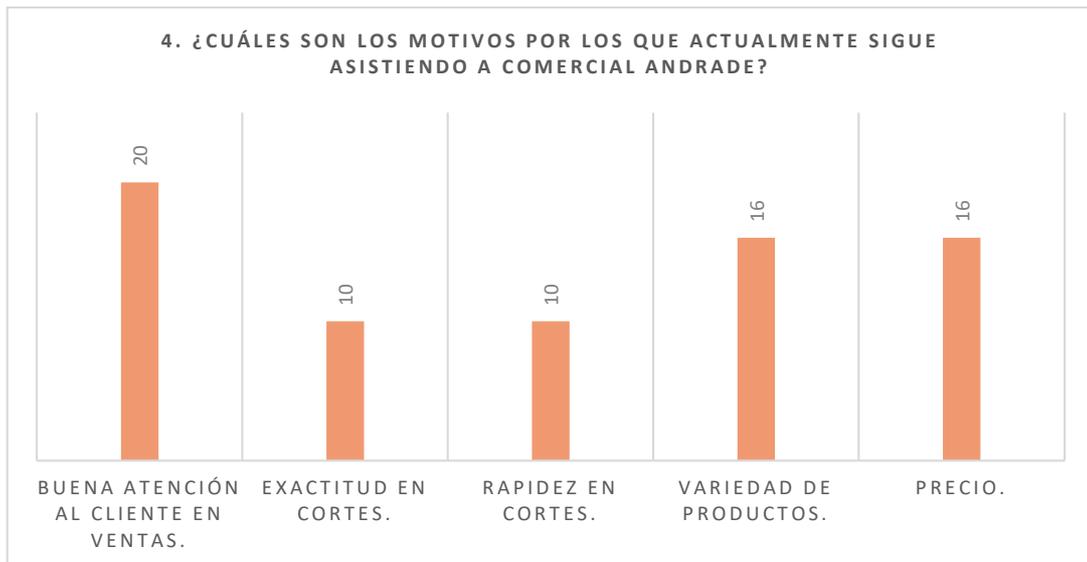


Gráfico 31 ¿Cuáles son los motivos por los que actualmente sigue asistiendo a Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Esta pregunta también fue de opción múltiple, se puede ver que la opción que mayor puntuación o mayor número de respuestas tuvo fue la atención al cliente con el 100% de los entrevistados, esto indica que la razón principal para que los mismos sigan asistiendo a comprar en Comercial Andrade es la buena atención al cliente, seguido de la variedad de productos y el precio que son dos razones que van de la mano, las cuales tienen el 80% de respuestas de los entrevistados; y, finalmente, la exactitud y rapidez en cortes tienen el 50% de respuestas de los entrevistados, pero aquí vale indicar que esta opción puede generar un menor número de respuestas debido a que doce de los veinte entrevistados utilizan o han utilizado alguna vez el servicio de corte en Comercial Andrade.

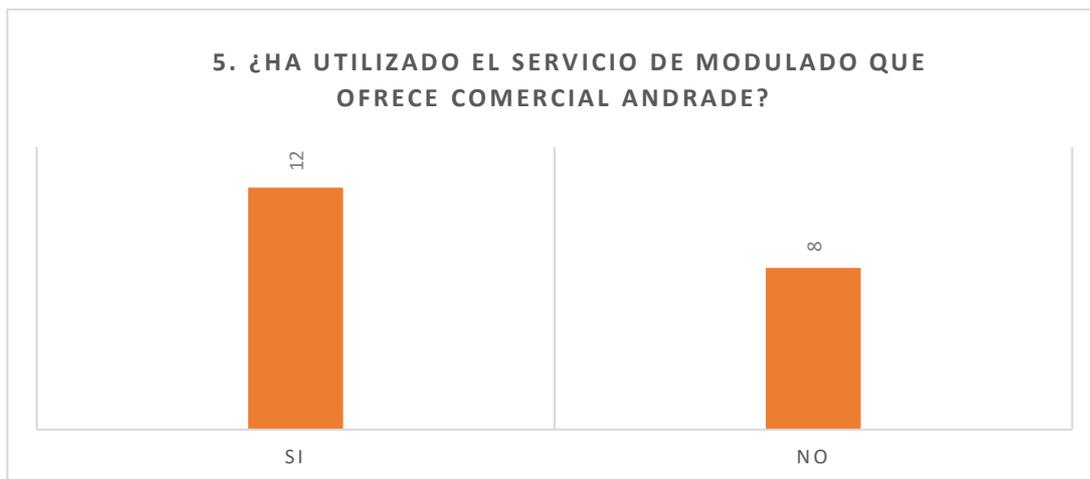


Gráfico 32 ¿Ha utilizado el servicio de modulado que ofrece Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En esta pregunta se puede observar que el 60% de los entrevistados han respondido afirmativamente porque han utilizado o utilizan el servicio de modulado en Comercial Andrade, esta misma respuesta se va a obtener en la pregunta número siete debido a que el servicio de modulado va de la mano del servicio de corte. El 40% restante de los entrevistados han respondido negativamente indicando que no han utilizado el servicio de modulado en Comercial Andrade porque llevan los tableros para modular y cortar ellos mismo en función de las necesidades que van teniendo.

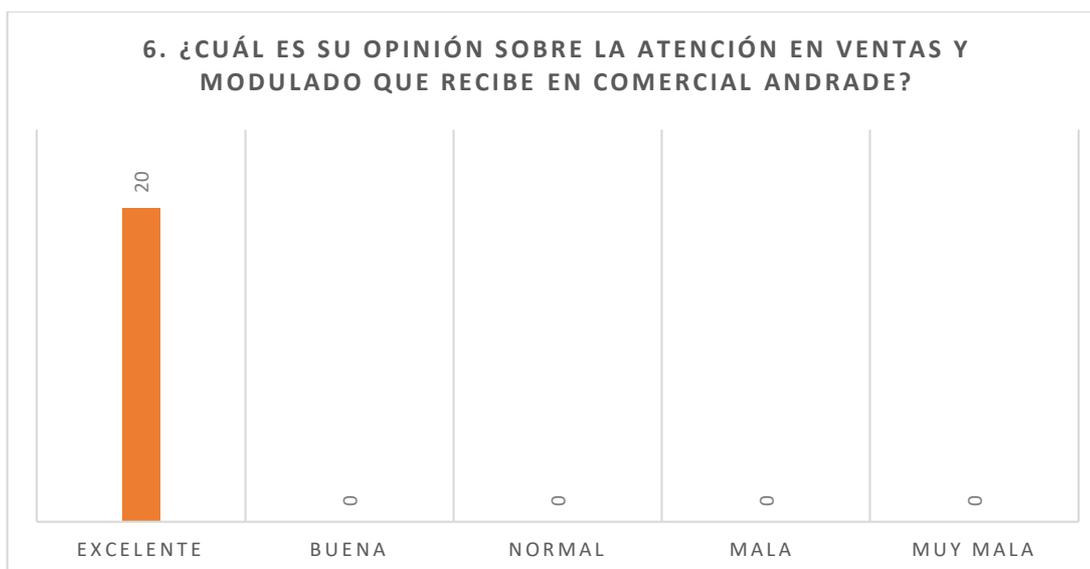


Gráfico 33 ¿Cuál es su opinión sobre la atención en ventas y modulado que recibe en Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En esta pregunta se buscó calificar la opinión sobre la atención en ventas y modulado que reciben en Comercial Andrade. Se ha colocado ambos servicios en una misma pregunta, tomando en cuenta que la misma persona que atiende en ventas al cliente es la encargada de realizar el modulado previo al corte solicitado por el mismo cliente, por lo que debería ser una misma calificación. Con esta aclaración previa se puede ver que el 100% de los entrevistados han calificado como excelente el servicio de atención en ventas y modulado, pero el 40% de los entrevistados ha calificado como excelente solo la parte de atención en ventas porque no han utilizado el servicio de modulado mientras que el 60% restante si ha calificado como excelente los dos servicios.

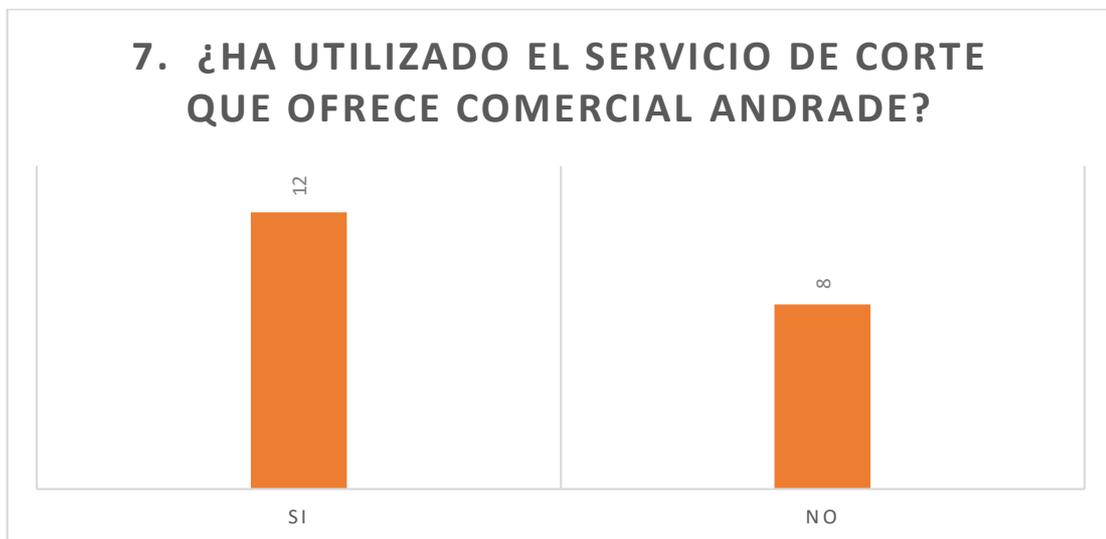


Gráfico 34 ¿Ha utilizado el servicio DE corte que ofrece Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

En esta pregunta se buscó determinar el porcentaje de clientes que utilizan el servicio de corte cuando asisten a comprar en Comercial Andrade o han utilizado al menos una vez este servicio. El 60% de los entrevistados respondió que sí han utilizado o utilizan el servicio de corte cuando realizan sus compras e indican que las principales razones son que ahorran tiempo, los cortes son precisos, facilidad de transporte, etc., mientras que el 40% no ha utilizado el servicio, algunas razones por las que no realizan cortes es porque son sub-distribuidores en diferentes lugares de la provincia

o fuera de la misma o que ellos mismos cortan los materiales en base a las medidas de los muebles que van a realizar.

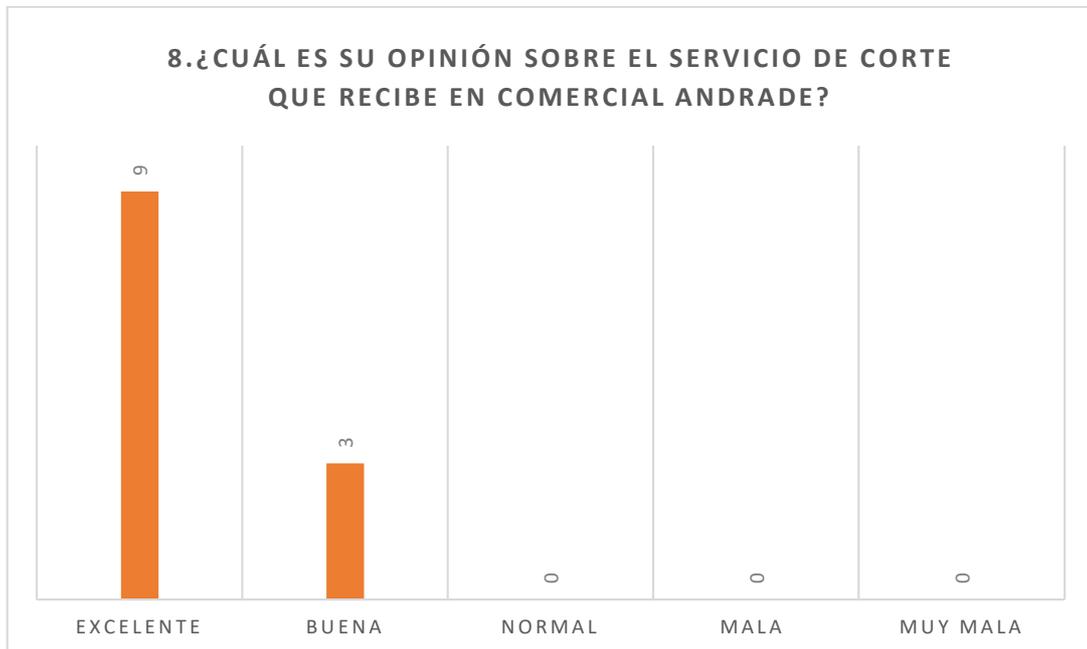


Gráfico 35 ¿Cuál es su opinión sobre el servicio de corte que recibe en Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Del 60% de entrevistados que respondieron que sí han usado o usan actualmente el servicio de corte que brinda Comercial Andrade, se pudo determinar que nueve de ellos opinan que es un excelente servicio porque son medidas exactas, hay rapidez en el corte y buena atención al cliente, los ayudan con cortes en medidas pequeñas o cuando un cliente necesita solo un corte en un tablero o son ajustes en pedidos realizados anteriormente, siempre que no supere los dos tableros.

Tres clientes respondieron que el servicio es bueno tomando como referencia que, al ser bastantes tableros, los tiempos de espera son mayores, puede existir un error o desconcentración del operario y realizar un corte con una medida errónea, o una equivocación milimétrica en cortes debido a un fallo en la calibración de la máquina, etc.

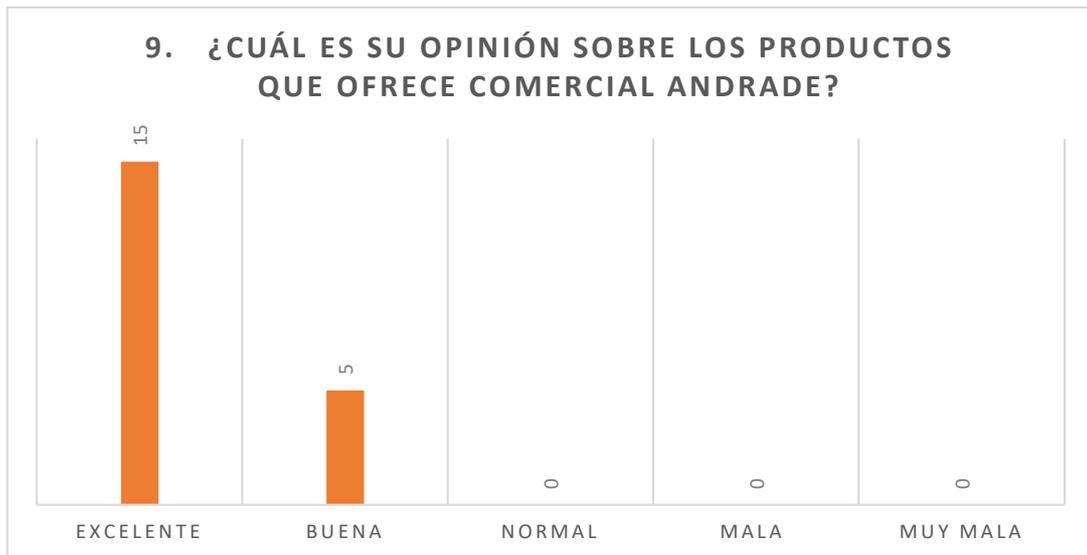


Gráfico 36 ¿Cuál es su opinión sobre los productos que ofrece Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Esta pregunta buscó evaluar la calificación que los clientes le otorgan al portafolio de productos que Comercial Andrade ofrece, en referencia a calidad, variedad y precio de los productos. En base a esto, los clientes calificaron como excelentes los productos, indicando que son de muy buena calidad, su precio es bueno y les permite ser competitivos en el mercado; además, consideran que Comercial Andrade tiene buena variedad de productos pero que podrían mejorar y expandir algunas líneas, mientras cinco clientes calificaron como buena debido a que consideran que se debería implementar algunas líneas de productos sobre todo en ferretería y herrajería.

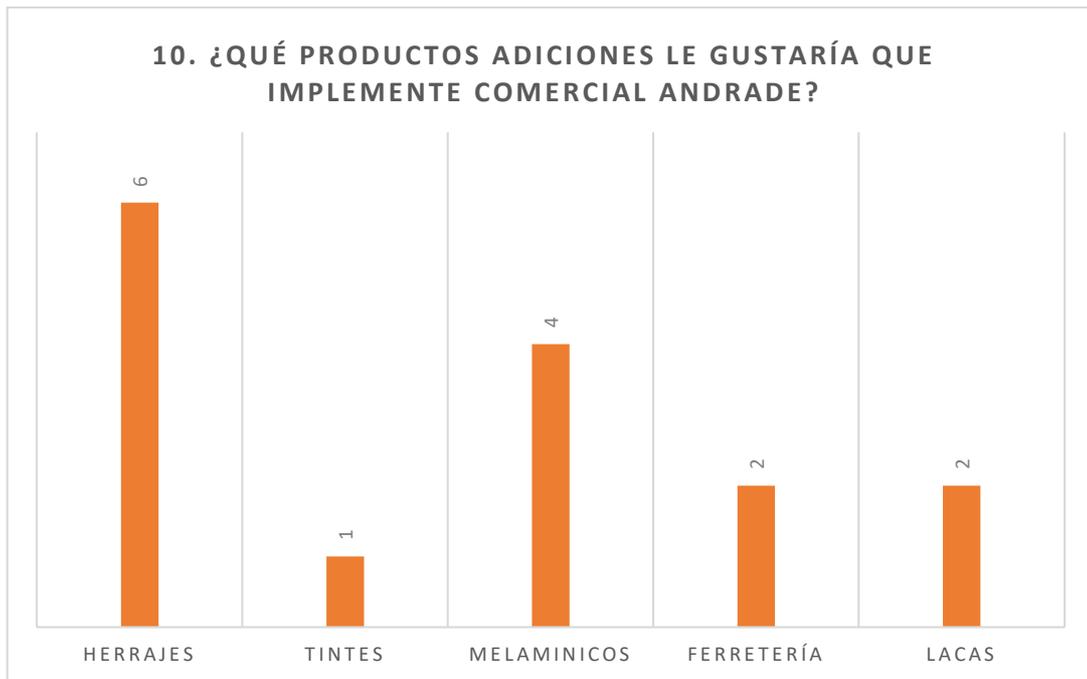


Gráfico 37 ¿Qué productos adiciones le gustaría que implemente Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

La intención de Comercial Andrade es poder brindar un mejor servicio a sus clientes mediante un portafolio más completo que cumpla con las expectativas y necesidades de los mismos; por ello, en base a este objetivo, se buscó ver cuál es la opinión que los entrevistados tienen mediante una pregunta abierta en la cual podían responder con varias opciones.

De esta forma, la opinión que mayor cantidad de respuestas tuvo entre los entrevistados fue la línea de herrajes con seis respuestas, seguido de la línea de melamínicos de diferentes colores y texturas con cuatro respuestas, mientras que con dos respuestas se puede ver la necesidad de productos de ferretería concretamente en líneas como brocas, clavillos, clavos, pintura, lacas, etc. Las respuestas señalan que se podría ver nuevas marcas para tenerlas como opciones extras y, por último, con una respuesta los tintes que de cierta manera se podría incluir con las lacas.

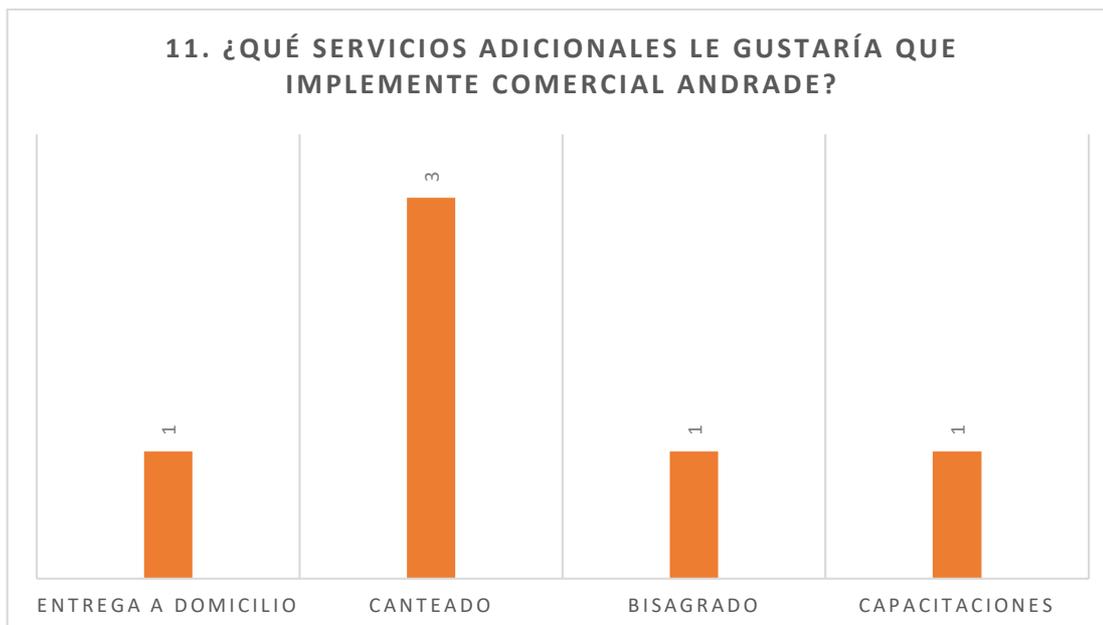


Gráfico 38 ¿Qué servicios adicionales le gustaría que implemente Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

De igual manera, para mejorar el servicio prestado por la empresa se realizó esta pregunta, así como para saber qué servicios adicionales les gustaría a los entrevistados que se implemente en Comercial Andrade. La mayor respuesta tuvo el servicio de Canteado que se tenía como objetivo implementar en este año, pero la delicada situación sanitaria que atravesamos, ha pospuesto su implementación, mientras que con el mismo número de respuestas se puede ver: entrega a domicilio, bisagrado y capacitaciones sobre aplicación de productos como lacas y tintes.

Actualmente se cuenta con el servicio de entrega a domicilio, sin embargo, los entrevistados se refieren, en su respuesta, a que sea un servicio más rápido porque en ocasiones se dificulta por las rutas de entrega y por el orden de recepción de pedidos.

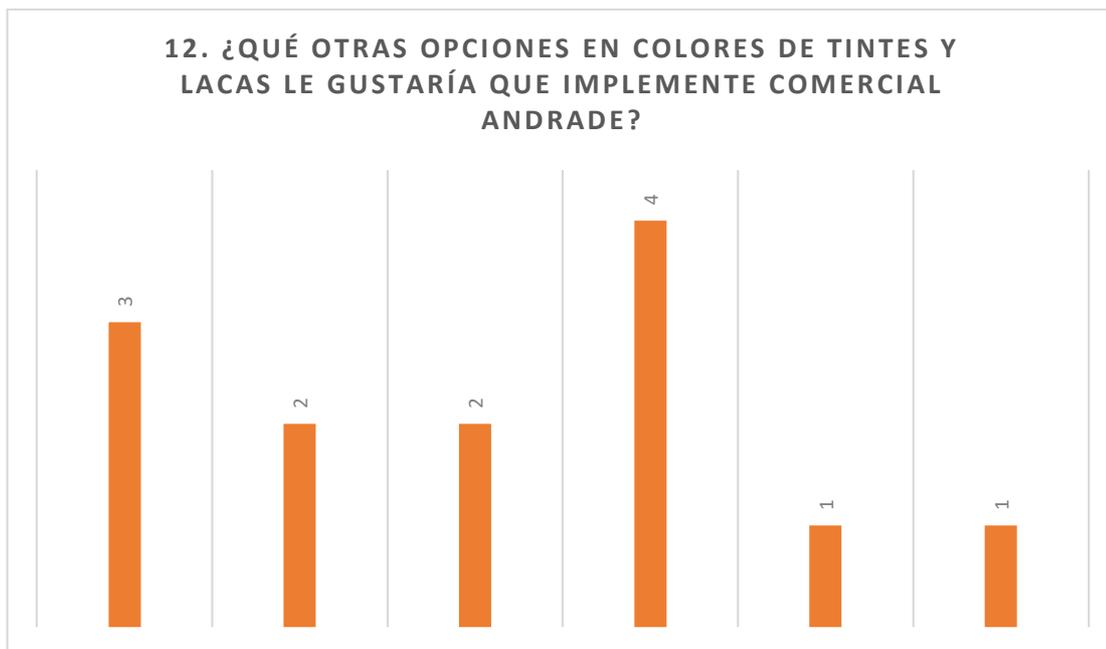


Gráfico 39 ¿Qué otras opciones en colores de tintes y lacas le gustaría que implemente Comercial Andrade?

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Finalmente, la última pregunta de esta entrevista fue: ¿qué marcas adicionales de lacas y tintes quisieran que se implemente en Comercial Andrade? La pregunta que mayor votación tuvo fue Decorlac que en un pasado sí vendía la empresa, pero las diferencias en cuanto a políticas de venta hicieron que se deje de comercializar los productos de esta marca; la segunda respuestas que se puede ver es la marca de Tintes Tintesa que actualmente son de gran aceptación y demanda en la provincia seguidos de las marcas de tintes VHP y la línea de lacas y pinturas de alto tráfico de Unidas con el mismo número de votos, por esto resultaría interesante considerar las opciones de implementar las líneas de tintes antes mencionadas.

CONCLUSIONES

En este capítulo se realizó un análisis a breves rasgos del microentorno de la empresa indicando los antecedentes de Comercial Andrade en el sector industrial en el que se desenvuelve, para luego indicar la estructura que la empresa maneja, junto con las funciones que se realizan en cada uno de los departamentos acompañado de una nueva propuesta de estructura, en la que se incluye un nuevo departamento que es el de Marketing. Con posterioridad se indica la misión, visión y valores de Comercial Andrade y, finalmente, se realizó un análisis FODA por cada departamento de la empresa.

En el segundo capítulo de este trabajo de investigación se desarrolló un análisis del sector industrial en que participa la empresa Comercial Andrade, determinándose las características más relevantes del sector industrial maderero, enfocado a la construcción y mobiliario. A continuación, se realizó un análisis a la competencia tanto directa como substituta que tiene Comercial Andrade junto con un análisis calificado de cada factor crítico del sector y cada una de las empresas de la competencia directa; posteriormente, se describió cada uno de los factores críticos más importantes y, finalmente, se realizó un análisis FODA del sector.

En este capítulo se desarrolló la investigación teórica necesaria para poder llevar a cabo el trabajo de campo de este estudio. Para la base teórica se ha tomado como referencia la información proporcionada por diferentes autores en sus libros y papers; los autores utilizados para esta investigación son Philip Kotler, Michael Porter, Rodrigo Varela, Salvador Mercado, José Paris.

Luego de realizar la segmentación de portafolio en la empresa Comercial Andrade propuesta para este capítulo, podemos ver que las líneas de tableros que mayor rotación tienen son las de MDF crudo nacional, seguido del OSB y podemos ver que la tendencia es al alza en unidades vendidas durante los últimos años y en tercer puesto el Plywood en sus diferentes espesores; mientras, por otro lado, en las líneas de lacas, tintes y complementos podemos ver que la línea de laca que mayor rotación tiene es la de Altos Sólidos, pero sus tendencias han bajado debido a la implementación de una línea adicional como es Maderlux, además de sentir una

disminución de la demanda por la existencia de otras marcas más en la competencia, hecho que pasa también en los tintes y complementos pues la existencia de nuevas marcas en el mercado han determinado que la demanda de los mismos disminuya.

Luego de realizar la segmentación de clientes en la empresa Comercial Andrade podemos indicar que la empresa maneja buenas políticas de retención a clientes basándose en el buen trato al cliente, rapidez y exactitud en cortes además de manejar buen precio en los productos que actualmente ofrece; sin embargo, se considera que se debería realizar un estudio mucho más a profundidad para poder expandir su portafolio de clientes porque se considera que Comercial Andrade tiene la capacidad tanto humana, operativa y financiera para poder satisfacer las necesidades de un portafolio más extenso de clientes, por esto se debería buscar la mejor manera de identificar nuevos potenciales clientes para ofrecer los productos y servicios disponibles.

RECOMENDACIONES

- Buscar la opción de implementar nuevas marcas de lacas y complementos realizando un estudio más profundo sobre las nuevas marcas en el mercado con respecto a precio y calidad para de esta manera brindar, más opciones a los clientes.
- Buscar la opción de implementar nuevas marcas de tintes que, si bien en un inicio no sea una línea de colores completos, sean las de mayor rotación para en un futuro cercano, ir sumando más colores de las mismas marcas según la demanda.
- Realizar un FODA cruzado del sector industrial en el que participa la empresa para, entender de mejor manera, el funcionamiento del mismo y, de esta manera, determinar estrategias que le permitan trabajar de mejor manera a la empresa en el sector, además de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Implementar el Departamento de Marketing en la empresa, con un manual de funciones inicial que permita a la empresa conocer alguna información importante como la percepción más a detalle que los clientes tienen sobre los productos, atención y servicios, esto permitiría implementar a la empresa un sistema post venta, promoción adecuada de los productos y empresa hacia los clientes y potenciales clientes.
- Realizar un FODA cruzado de cada departamento que maneja Comercial Andrade para asegurar de esta manera su correcto funcionamiento y determinar estrategias para fortalecer aquellos puntos débiles que se encuentren en los mismos.
- Realizar un estudio para analizar las opciones de proveedores que la empresa podría manejar, a fin de mejorar las líneas de rieles y bisagras e implementar nuevas líneas de herrajes para ofrecer a los clientes.
- Desarrollar rutas de visita a potenciales clientes para darles a conocer los portafolios de productos y servicios que la empresa ofrece.
- Analizar la opción de llegar de una mejor y más completa manera al mercado de la construcción brindando una mayor variedad de productos, en cuanto a acabados de obra gris se refieren como, por ejemplo: gypsum, piso flotante, puertas prefabricadas, etc.

- Analizar la opción de implementar el servicio de diseño en la empresa para poder servir de mejor manera al consumidor final, además de atraer a nuevos clientes.
- Implementar la línea de tableros melamínicos en el portafolio de los clientes porque en la actualidad solo se ofrece en color blanco y se tiene demanda de los mismos. Por otro lado, en las entrevistas realizadas, los clientes indicaron que les gustaría que se implemente este producto.
- Implementar el servicio de canteado para poder ofrecer a los clientes en conjunto con los tableros melamínicos.
- En base a las tendencias de los productos, se debe analizar el comportamiento de cada producto y determinar si sigue siendo rentable a la empresa ofrecerlos, o si ofrecer nuevos productos podría ser más rentable para la empresa.
- Analizar la opción de trabajar en conjunto con algunos maestros en muebles prefabricados para comercializarlos en medidas y colores estándar y ofrecerlos a que los clientes los lleven a instalar, pero con la ventaja de que se comercialicen a precios más bajos que un mueble terminado e instalado.

- **BIBLIOGRAFÍA**

- EdenRed. (s.f.). *EdenRed*. Obtenido de <https://blog.edenred.es/funciones-departamento-financiero/>
- Empresa, A. (24 de Octubre de 2013). *Actualidad Empresa*. Obtenido de <http://actualidadempresa.com/mercado-segmentacion-y-sus-tipos-parte-3/>
- Kotler P, K. K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimo Cuarta ed.). (M. M. Mues A, Trad.) Monterrey: Pearson Educación.
- Mercado, S. (2004). *GoogleBooks*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lx-31bK5agMC&oi=fnd&pg=PA17&dq=segmentación+de+mercado+conceptos&ots=ygrJU5G4rB&sig=1draiNdrVBL0g3FOyNi9rP9Z9ic#v=onepage&q&f=false>
- Paredes M, C. J. (s.f.). *Recursos bibliográficos*. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/10/08/08_ECO_10.pdf
- París, J. (2013). *Journal Poligran*. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/462/424>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. (T. F. Press, Ed.) Buenos Aires: Editoria Rei Argentina.
- School, O. B. (2020). *OBS Business School*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>

- Sisternas, P. (19 de Junio de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-financiero.html>
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial* (Tercera ed.). (F. Castillo, Ed.) Pearson Educación de Colombia.