



# UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Escuela de Administración de Empresas**

Plan de Marketing para posicionar la empresa “Maderas Santa Ana” en la ciudad de  
Cuenca

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en Licenciados en Administración  
de Empresas

Autores:

Vanegas Paredes Damián Ismael

Zambrano Valdez Ana Sofía

Director:

Mba. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2021

## **DEDICATORIA**

*En primer lugar, a mi madre Margarita Paredes, quien nunca dejó de creer en mí y apoyarme desde el primer día y a mi padre Luis Vanegas que siempre estuvo para mí y me animo para terminar mi carrera.*

*A María Elisa Molina quien me ha brindado siempre su apoyo y motivación durante esta etapa de mi vida.*

Damián Ismael Vanegas

*Quiero dedicar este trabajo a mi mamá Anita Valdez, quien me ha apoyado constantemente en todo este camino, a mi papá Nelson Zambrano quien me ha guiado y estado al pendiente de mí para poder culminar esta meta.*

Ana Sofia Zambrano Valdez.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradecemos primeramente a Dios por guiar nuestro camino, a nuestras familias quienes nos han apoyado a terminar este proceso de nuestras vidas y el poder realizarnos como profesionales y a todas las personas que nos han apoyado, también queremos agradecer a la Universidad del Azuay por brindarnos una excelente formación académica por medio de los docentes con sus sabias enseñanzas, de manera especial al Ing. Xavier Ortega por habernos dado la oportunidad de ser nuestro tutor además de compartir sus conocimientos y estar siempre apoyándonos en el desarrollo de nuestro trabajo de titulación. También queremos agradecer a la empresa Maderas Santa Ana por la información proporcionada y por su tiempo en la colaboración para la elaboración de este trabajo.*

**Ana Sofia Zambrano Valdez.**

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> -----	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> -----	<b>II</b>
<b>ÍNDICE</b> -----	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> -----	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> -----	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> -----	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN</b> -----	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> -----	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>1</b>
<b>1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b> -----	<b>4</b>
1.1. Antecedentes de la empresa.....	4
1.2. Filosofía de la empresa .....	6
1.2.1. Misión.....	6
1.2.2. Visión.....	6
1.2.3. Ética.....	6
1.3. Desagregación empresarial.....	7
1.3.1. Áreas actuales.....	7
1.3.1.1. Área administrativa.....	7
1.3.1.2. Área de ventas .....	8
1.3.1.3. Área de bodega.....	8
1.3.1.4. Área de producción .....	8
1.3.2. Áreas propuestas y reestructuradas.....	9
1.3.2.1. Organigrama de las áreas propuestas de Maderas Santa Ana .....	9
1.3.2.2. Área de Finanzas.....	9
1.3.2.3. Área de Ventas .....	10
1.3.2.4. Área de Talento Humano .....	10
1.3.2.5. Área de servicio al cliente .....	11
1.3.2.6. Área de seguridad y bioseguridad .....	11
1.3.2.7. Área de Gerencia .....	11
1.3.2.8. Área de Logística .....	12
1.4. FODA de la empresa.....	13
1.4.1. FODA por áreas funcionales.....	13
1.5. Portafolio de la empresa .....	18

1.5.1. Tablones sin cepillar .....	18
1.5.2. Tablas cepilladas .....	19
1.5.3. Tiras o listones.....	21
1.5.4. Duelas de piso .....	23
1.5.5. Duelas biseladas.....	24
1.5.6. Tucos y viguillas .....	26
1.5.7. Mangones.....	28
1.5.8. Torneados o Barandillas .....	30
1.5.9. Cornisas y jambas .....	32
1.5.10. Tarugos.....	34
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR MADERERO EN CUENCA -----</b>	<b>36</b>
2.1. Análisis del perfil del cliente del sector.....	36
2.2. Análisis de los competidores del sector.....	37
2.2.1. Comparación entre competidores del sector maderero .....	39
2.2.2. Comparación entre Vitanza y Maderas Santa Ana .....	39
2.2.3. Comparación entre Maderas Carmita y Maderas Santa Ana.....	41
2.2.4. Comparación entre las empresas Maderas Valdez y Maderas Santa Ana.....	42
2.2.5. Comparación entre Madera Geovani Rodas y Madera Santa Ana.....	43
2.3. Factores críticos del sector.....	44
2.3.1. Matriz de procesos críticos de éxito .....	45
2.4. FODA del sector .....	50
2.5. Análisis del entorno empresarial “PESTAL” .....	53
2.5.1. Factor político .....	53
2.5.2. Factor económico .....	54
2.5.3. Factor social.....	55
2.5.4. Factor tecnológico.....	57
2.5.5. Factor Ambiental.....	59
2.5.6. Factor Legal .....	59
<b>3. ESTUDIO DE MERCADO-----</b>	<b>61</b>
3.1. Objetivos de investigación.....	61
3.1.1. Objetivo general .....	61
3.1.2. Objetivos específicos .....	61
3.2. Diseño de la investigación .....	61
3.2.1. Fuente de información.....	61
3.2.2. Determinación de la muestra .....	62
3.2.3. Recolección de datos .....	65

3.2.4. Método de recolección de datos .....	66
3.2.5. Trabajo de campo .....	66
3.2.6. Método de tabulación .....	67
3.2.7. Análisis .....	67
3.2.8 Análisis de las entrevistas en profundidad .....	86
<b>4. PLAN DE MARKETING: STP -----</b>	<b>90</b>
4.1. Variables Estratégicas.....	91
4.1.1. Segmentación.....	92
4.1.2. Target.....	95
4.1.3. Posicionamiento .....	96
<b>5. PLAN DE MARKETING: 4P's -----</b>	<b>102</b>
5.1. Variables tácticas .....	102
5.1.1. Producto (P1) .....	102
5.1.2. Precio (P2) .....	107
5.1.3. Plaza (P3).....	126
5.1.4. Promoción (P3) .....	130
<b>CONCLUSIONES -----</b>	<b>137</b>
<b>RECOMENDACIONES -----</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA -----</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS -----</b>	<b>143</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> FODA de área de bodega.....	13
<b>Tabla 2.</b> FODA de área de producción .....	14
<b>Tabla 3.</b> FODA de área de ventas.....	15
<b>Tabla 4.</b> FODA de área de gerencia.....	16
<b>Tabla 5.</b> Comparación entre competidores del sector maderero.....	39
<b>Tabla 6.</b> Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Vitanza y Maderas Santa Ana. ....	40
<b>Tabla 7.</b> Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Maderas Carmita y Maderas Santa Ana. ....	41
<b>Tabla 8.</b> Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Maderas Valdez y Maderas Santa Ana.....	42
<b>Tabla 9.</b> Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Madera Geovani Rodas y Maderas Santa Ana. ....	43
<b>Tabla 10.</b> Matriz de factores críticos de éxito.....	47
<b>Tabla 11.</b> Análisis FODA del sector.....	50
<b>Tabla 12.</b> Población objetivo .....	63
<b>Tabla 13.</b> Porcentaje de encuestados por sexo.....	65
<b>Tabla 14.</b> Sexo .....	67
<b>Tabla 15.</b> Distribución de la variable edades por frecuencia.....	69
<b>Tabla 16.</b> Nivel socioeconómico .....	70
<b>Tabla 17.</b> Pregunta 1 .....	72
<b>Tabla 18.</b> Pregunta 2.....	73
<b>Tabla 19.</b> Pregunta 3.....	74
<b>Tabla 20.</b> Pregunta 4.....	76
<b>Tabla 21.</b> Pregunta 5.....	77
<b>Tabla 22.</b> Pregunta 6.....	79
<b>Tabla 23.</b> Pregunta 7.....	80
<b>Tabla 24.</b> Pregunta 8.....	81
<b>Tabla 25.</b> Pregunta 9.....	82
<b>Tabla 26.</b> Pregunta 10.....	83
<b>Tabla 27.</b> Pregunta 11.....	84
<b>Tabla 28.</b> Precios fijados para tablones sin cepillar.....	109
<b>Tabla 29.</b> Precios fijados para tablas cepilladas .....	110
<b>Tabla 30.</b> Precios fijados para tablas cepilladas .....	110
<b>Tabla 31.</b> Precios fijados para tabloncillos cepillados.....	111
<b>Tabla 32.</b> Precios fijados para tiras.....	112
<b>Tabla 33.</b> Precios fijados para tiras.....	112
<b>Tabla 34.</b> Precios fijados para tiras.....	113
<b>Tabla 35.</b> Precios fijados para tiras.....	114
<b>Tabla 36.</b> Precios fijados para torneados .....	115
<b>Tabla 37.</b> Precios fijados para torneados .....	115
<b>Tabla 38.</b> Precios fijados para duelas de piso .....	116

<b>Tabla 39.</b> Precios fijados para duelas de piso .....	117
<b>Tabla 40.</b> Precios fijados para duelas biceladas.....	117
<b>Tabla 41.</b> Precios fijados para duelas biceladas.....	118
<b>Tabla 42.</b> Precios fijados para duelas biceladas.....	119
<b>Tabla 43.</b> Precios fijados para duelas biceladas.....	120
<b>Tabla 44.</b> Categoría 1.....	124
<b>Tabla 45.</b> Categoría 2.....	125
<b>Tabla 46.</b> Categoría 3.....	126
<b>Tabla 47.</b> Ventajas y Desventajas del canal de comercialización para maderas .....	130
<b>Tabla 48.</b> Medios/Estrategias.....	132

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Logo de Maderas Santa Ana .....	4
<b>Figura 2.</b> Instalaciones de la empresa Maderas Santa Ana .....	5
<b>Figura 3.</b> Organigrama de áreas estructurales .....	7
<b>Figura 4.</b> Organigrama de áreas propuestas .....	9
<b>Figura 5.</b> Tablones sin cepillar .....	18
<b>Figura 6.</b> Tablas cepilladas .....	20
<b>Figura 7.</b> Tiras o listones .....	21
<b>Figura 8.</b> Duelas de piso .....	23
<b>Figura 9.</b> Duelas de biseladas .....	25
<b>Figura 10.</b> Tucos y viguillas .....	27
<b>Figura 11.</b> Mangones.....	28
<b>Figura 12.</b> Torneados o barandillas .....	30
<b>Figura 13.</b> Cornisas y jambas .....	32
<b>Figura 14.</b> Tarugos.....	34
<b>Figura 15.</b> Resumen de matriz de procesos críticos de éxito .....	48
<b>Figura 16.</b> Factores críticos de éxito para la empresa .....	49
<b>Figura 17.</b> <i>Riesgo país marzo-abril 2020-2021</i> .....	55
<b>Figura 18.</b> <i>Tasa de desempleo</i> .....	56
<b>Figura 19.</b> <i>Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente</i> .....	58
<b>Figura 20.</b> <i>Hogares con acceso a internet</i> .....	58
<b>Figura 21.</b> <i>Porcentaje de los resultados según la variable sexo (masculino - femenino)</i> .....	68
<b>Figura 22.</b> <i>Porcentaje de los resultados según la variable: edad</i> .....	69
<b>Figura 23.</b> <i>Porcentaje de los resultados según la variable: nivel socioeconómico</i> .....	71
<b>Figura 24.</b> <i>Pregunta 1</i> .....	72
<b>Figura 25.</b> <i>Pregunta 2</i> .....	73
<b>Figura 26.</b> <i>Pregunta 3</i> .....	75
<b>Figura 27.</b> <i>Pregunta 4</i> .....	76
<b>Figura 28.</b> <i>Pregunta 5</i> .....	78
<b>Figura 29.</b> <i>Pregunta 6</i> .....	79

<b>Figura 30.</b> <i>Pregunta 7</i> .....	80
<b>Figura 31.</b> <i>Pregunta 8</i> .....	81
<b>Figura 32.</b> <i>Pregunta 9</i> .....	82
<b>Figura 33.</b> <i>Pregunta 10</i> .....	83
<b>Figura 34.</b> <i>Pregunta 11</i> .....	85
<b>Figura 35.</b> Margen de utilidad .....	88
<b>Figura 36.</b> Segmentación .....	95
<b>Figura 37.</b> Mapa de posicionamiento actual.....	99
<b>Figura 38.</b> Mapa de posicionamiento aplicado las estrategias .....	101
<b>Figura 39.</b> Ciclo de vida de la empresa .....	102
<b>Figura 40.</b> Ubicación .....	105
<b>Figura 41.</b> Logo de la empresa .....	106
<b>Figura 42.</b> <i>Matriz BCG</i> .....	121
<b>Figura 43.</b> Canales.....	129

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Encuesta.....	143
<b>Anexo 2.</b> Entrevista en profundidad.....	146
<b>Anexo 3.</b> Cotización para Maderas Santa Ana.....	149
<b>Anexo 4.</b> Contrato con Media Play por vallas publicitarias.....	150
<b>Anexo 5.</b> Cotización con la Mega 103.3 FM .....	154

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal la elaboración del plan de marketing para la empresa Maderas Santa Ana. Para lo cual partimos de un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de conocer en detalle lo que ya tiene definido como organización y de lo que carece. Seguido de esto se enfocó al análisis del sector maderero, a través de un análisis del cliente y de los competidores. Por medio de un estudio de mercado se recolectó información para poder cuantificarla y utilizarla al momento de elaborar el plan de marketing. El trabajo concluye con la elaboración del plan de marketing, en su primera parte planteando las variables de segmentación, target y posicionamiento. Posteriormente aplicando las 4p's del marketing.

**Palabras clave:** Sector Maderero; Plan de Marketing; Investigación de Mercado; Segmentación; Mercado Meta; Posicionamiento; Producto; Precio; Plaza; Promoción.

## ABSTRACT

This degree work has as its main objective the development of the marketing plan for the company Maderas Santa Ana. For which, we start from an analysis of the current situation of the company, in order to know in detail what it already has defined as an organization and what it lacks. Followed by this, the analysis focused on the timber sector, through customer and competitor analysis. By means of a market study, the information was collected to be able to quantify and use it when developing the marketing plan. The job concludes with the development of the marketing plan, in its first part, posing the segmentation variables, target and positioning. Subsequently, applying the 4ps of marketing.

**Keywords:** Timber Sector; Marketing plan; Market study; Segmentation; Target market; Positioning; Product; Price; Place; Promotion.



Damian Ismael Vanegas  
ua082802  
0983149801  
damian\_vanegas@es.uazuay.edu.ec

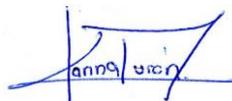


Sofia Zambrano Valdez  
ua082642  
0982927848  
ana\_sofiav2010@es.uazuay.edu.ec



---

MBA. Xavier Ortega  
xortega@uazuay.edu.ec



---

Firma Unidad de Idiomas  
Karina Durán Andrade  
C.I. 010260367-7

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación nace como una idea de los autores en aportar un plan de marketing que le agregue valor al desempeño actual de la empresa Maderas Santa Ana, mismo que en los años que lleva brindando su servicio en la ciudad de Cuenca, se ha ido ajustando a los cambios del sector en el que se encuentra, pero basándose principalmente en la experiencia adquirida por su fundadora. Es por eso que en este trabajo se ha recopilado información general de la empresa y se traza un camino que permitirá mejorar las áreas que se requieran y mantener las que han venido funcionando de manera óptima.

El capítulo 1, empezará con un análisis de la situación actual de la empresa, empezando con una breve reseña de los inicios de Maderas Santa Ana, seguido por su misión y visión, mismos que los tenían ya definidos con anterioridad. Después se desagregará por áreas funcionales, tomando en cuenta las ya existentes y posterior a eso se planteará una propuesta de áreas funcionales que debería tener y las actividades a realizar por cada una de ellas. Continuamos con un FODA de la empresa para conocer cuáles son los pros y contra que tiene la empresa actualmente, con el objetivo de poder mantener sus fortalezas y oportunidades; y tratar de minimizar las amenazas y debilidades que presenta actualmente. Finalmente, daremos a conocer el portafolio de productos que maderas Santa Ana dispone actualmente para brindar a sus clientes.

El capítulo 2, continuará con una investigación al sector maderero de la ciudad de Cuenca, empezando por la descripción del perfil del cliente, donde indicaremos cuales son las características que tienen en general nuestros clientes en la ciudad de Cuenca. Luego, analizaremos el perfil de los competidores del sector, para poder determinar el nivel de posicionamiento que tiene Maderas Santa Ana en función de sus competidores directos. Se

analizará cuales son los factores críticos del sector, a través de la matriz de factores críticos de éxito, asignando una puntuación en base a la experiencia real que tenemos con cada proceso de éxito. Finalmente, para conocer de manera global el sector, realizamos un análisis FODA y un análisis PESTAL, que nos permitirá conocer de manera micro y macro el comportamiento del sector maderero en la ciudad de Cuenca.

Para el capítulo 3 se prevé realizar un estudio de mercado, mismo que nos brindará información de nuestros clientes, para que podamos cuantificar y utilizar para aplicar a nuestras variables estratégicas en el capítulo 4, al momento de segmentar. En este punto es necesario recalcar que para recolectar los datos eficientemente, se estableció un cronograma; previo a esto se realizó un sondeo con el fin de identificar en qué horarios sería el más adecuado para abordar a los clientes, debido al tema de la pandemia y para que la información sea completada en su totalidad por toda la población objeto de estudio.

Una vez que la información estuvo recolectada, se tabularon y analizaron los datos, para proceder a elaborar las respectivas conclusiones; que nos permitan utilizar usar la información en el planteamiento del respectivo Plan de Marketing.

El cuarto capítulo, trata de la segmentación - target - posicionamientos (STP). Para el apartado de la segmentación se utilizará la información hallada en el capítulo 3, para poder determinar los descriptores de segmentación que mejor se aplican al Plan de Marketing que queremos proponer para Maderas Santa Ana.

Posteriormente, se seguirá con la aplicación de los descriptores de segmentación a la población participante en este estudio, con el fin de cuantificar el mercado meta. Continuaremos este cuarto capítulo con la cuantificación del mercado objetivo de estudio; siempre en función del mercado meta obtenido. Y, por último, plantearemos estrategias de posicionamiento aplicables al Plan de Marketing.

Finalizaremos este trabajo de titulación con el capítulo 5, que consistirá en el Plan de Marketing de las 4p's. En cuanto al producto, lo analizaremos en función del ciclo de vida, analizando en qué etapa se encuentra cada producto del portafolio que disponemos. Por el lado del precio, fijaremos cual es el método utilizado por Maderas Santa Ana para fijar el precio, además de presentar el precio fijado con las métricas indicadas en matrices divididas por producto y por especie. Siguiendo con la plaza, damos a conocer las diferentes sucursales que tiene la empresa y sus ubicaciones; así como las ventajas y desventajas del canal de comercialización que tiene la empresa actualmente. Y para la promoción, se plantea a través de un plan de medios, la publicidad que se planea realizar en el corto plazo para dar a conocer y posicionar en el mercado a Maderas Santa Ana.

## CAPÍTULO I

### 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 1.1. Antecedentes de la empresa

**Figura 1.**

*Logo de Maderas Santa Ana*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

La familia Valdez Ordóñez ha desarrollado por varias generaciones la venta de todo tipo de madera. Anita Valdez Ordóñez; hija menor de tres hermanos toma la decisión de independizarse, dando inicio a su propia empresa basándose en sus conocimientos, experiencia y el respaldo familiar. Decide fundar junto a su esposo Sr. Nelson Zambrano, una empresa que pudiera satisfacer las necesidades del mercado maderero, toma el nombre de su fundadora “Anita”; y el conocido sobrenombre de la ciudad “Santa Ana de los 4 Ríos”; y así nace el nombre de “MADERAS SANTA ANA”, el 15 de noviembre del 2002; cuya idea principal es brindar maderas de calidad y variedad a sus clientes para que puedan ser utilizadas como materia prima en la elaboración de muebles y enseres para la construcción de casas, oficinas y quintas vacacionales, dando así un ambiente acogedor con las diferentes especies de madera.

**Figura 2.**  
*Instalaciones de la empresa Maderas Santa Ana*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

“MADERAS SANTA ANA” es una empresa familiar que se dedica a la venta al por mayor y menor de madera secada al natural, tratada y preparada en la ciudad de Cuenca. Actualmente cuenta con 11 empleados distribuidos en los tres locales y ubicados en sus cuatro áreas funcionales.

El primer local con el que se inauguró “MADERAS SANTA ANA” está ubicado en la Av. Los Andes y Cajas, empezando su funcionamiento el 15 de noviembre del 2002; posterior a este local se adquirió un nuevo establecimiento en el año 2006 en la Autopista Sur y Moyobamba; finalmente y gracias a la gran administración de la empresa se adquiere

en el año 2011 el tercer local como punto Showroom (Exhibición y Ventas) ubicado en la av. Hurtado de Mendoza y Yahuarcocha.

En estos 19 años de operación "MADERAS SANTA ANA" se ha expandido a todo tipo de clientes, tanto consumidores finales como empresariales y arquitectos en diferentes ramas de la construcción debido a la excelente calidad y diversidad de maderas que ofrece, ha obtenido un excelente grupo de clientes, como lo son muebles Idearte (Gualaceo), muebles Colineal (Parque Industrial), Arq. Franklin Abad (Puerto Cayo), Sr. Ely García, mueblería Belén (Sr. Damián Plaza), Un Pluss (Ing. Xavier Chica), Flor de Romero (Azogues) y una extensa lista de clientes minoristas.

## **1.2. Filosofía de la empresa**

### ***1.2.1. Misión***

Proporcionar a sus clientes satisfacción en sus transacciones y una atención personalizada y cordial, a la vez que ofrece precios justos y competitivos por ser distribuidores directos. Maderas Santa Ana le garantiza hacer de su visita una experiencia placentera.

### ***1.2.2. Visión***

Ser una empresa líder a nivel local en la comercialización y distribución de madera secada y preparada, satisfaciendo así las necesidades del mercado; mediante un servicio de entrega directa y eficiente, basado en la responsabilidad, cuidado y protección del medio ambiente.

### ***1.2.3. Ética***

- I. Proporcionar un servicio cordial y rápido.
- II. Un trato cortés y respetuoso.

- III. Disponibilidad de maderas para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- IV. Proporcionarle un precio justo y competitivo.
- V. Esforzarnos en satisfacer sus necesidades urgentes.
- VI. Ser honesto y justo en nuestras transacciones de negocios.
- VII. Hacer de su visita una experiencia placentera.
- VIII. Recibir con cortesía profesional sus sugerencias.

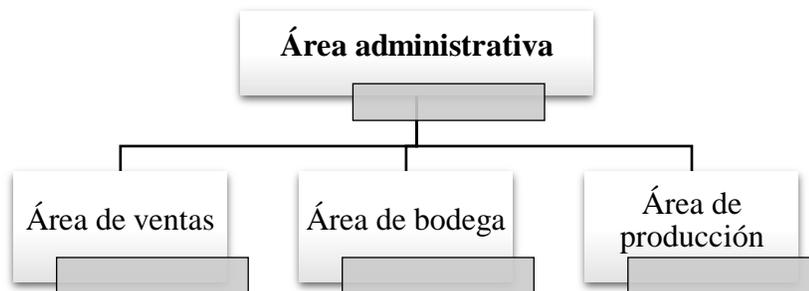
### 1.3. Desagregación empresarial

#### 1.3.1. Áreas actuales

#### Organigrama de las áreas actuales de Maderas Santa Ana

**Figura 3.**

*Organigrama de áreas estructurales*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

##### 1.3.1.1. Área administrativa

Es el área donde se gestiona la parte financiera, contabilidad y la administración de talento humano. En la función financiera se realizan las operaciones para tener liquidez y rentabilidad dentro de la empresa como la gestión del dinero, recursos y tiempo.

La contabilidad se enfoca en generar información para poder tomar decisiones a través de informes y estados financieros. Además, diseña y coordina los planes estratégicos

a ser ejecutados en la organización, se anticipa a posibles necesidades y así optimiza los recursos financieros para conseguir el mejor rendimiento. Por otra parte, también se ocupa de que la empresa cumpla con las obligaciones tributarias.

La administración de talento humano se encarga de realizar la designación de actividades de todo el personal, reclutamiento, evaluación de desempeño y brinda el cuidado al trabajador para su bienestar, así como compensa de manera equitativa y justa mediante sus salarios.

#### ***1.3.1.2. Área de ventas***

En Maderas Santa Ana, las ventas son orientadas a la necesidad del cliente, en esta área se fijan los objetivos y metas para un período de tiempo determinado. El esfuerzo de esta área permite que la empresa se vuelva rentable, los métodos de venta son realizados en los locales físicos dónde los clientes van a realizar sus pedidos y también mediante llamadas. Adicionalmente, se realizan diagnósticos y pronósticos sobre las ventas.

#### ***1.3.1.3. Área de bodega***

La bodega tiene la responsabilidad de tener una organización, planificación y control de toda la mercadería manteniendo la coordinación del almacenamiento. De su eficacia depende toda la organización, ya que deben aprovisionar previendo adversidades internas como externas, se enfoca en la satisfacción y comodidad del cliente trasladando materia prima como producto terminado.

#### ***1.3.1.4. Área de producción***

Esta área es la encargada de transformar la madera con los acabados que el cliente requiera. A través de procesos con maquinaria moderna y supervisión del personal se

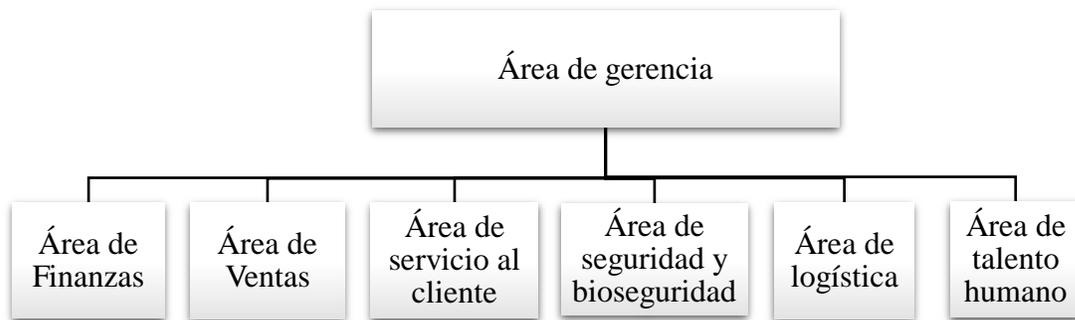
convierten los insumos y haciendo el uso correcto de los espacios para realizar los procesos de producción, para evitar los riesgos laborales.

### 1.3.2. Áreas propuestas y reestructuradas

#### 1.3.2.1. Organigrama de las áreas propuestas de Maderas Santa Ana

**Figura 4.**

*Organigrama de áreas propuestas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

#### 1.3.2.2. Área de Finanzas

Esta área se encargará del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos. Aquí laborarán tres personas, con el siguiente perfil economista, contadora y auxiliar contable, los cuales son de vital importancia para alcanzar los objetivos y metas planteados en el tiempo requerido; así como la correcta administración de los recursos.

**Economista:** Encargado de llevar todas las transacciones dentro de la empresa en general y responsable de autorizar cada salida de dinero de las cuentas.

**Contador:** Se encarga de realizar y llevar al día los libros diarios generales y estados financieros.

**Auxiliar contable:** Realiza las retenciones y los comprobantes de facturación.

### ***1.3.2.3. Área de Ventas***

Esta área se encargará de canalizar los bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar las promociones, ya que consideramos que es lo que más llama la atención al cliente, a más de que esta área se encargará de dar una buena imagen a nuestro producto para que este llegue a la mente del consumidor y se enganche con él.

Cuentan con 3 colaboradores:

**Colaborador 1:** Se encarga de la caja (cajero)

**Colaborador 2:** Se encarga de tomar el pedido (despachador)

**Colaborador 3:** Se encarga de realizar las visitas personalizadas (vendedor)

### ***1.3.2.4. Área de Talento Humano***

Esta área se encargará de la dirección eficiente y efectiva de talento humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar al reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa; la motivación, capacitación y evaluación del personal, buscando conseguir un ambiente agradable, para que puedan lograr una mayor efectividad dentro de la empresa. También se encargará del bienestar del cliente interno, en esta área cuentan con tres colaboradores:

**Trabajadora social:** Es la que se encarga del departamento y lleva a cabo los proyectos que se van a desarrollar en el local y con sus trabajadores.

**Psicóloga:** Cuenta con un plan estructural de atención a los trabajadores para su buen desarrollo físico y mental.

**Pasante:** Es el encargado de llevar al día los informes de las actividades realizadas.

#### ***1.3.2.5. Área de servicio al cliente***

Esta área se encargará de estar al pendiente del cliente, saber si algo en la empresa no es de su agrado, estando prestos a recibir comentarios y sugerencias para así brindar el mejor de los servicios y ser eficientes de una manera continua. En esta área cuentan con dos colaboradores:

**Atendedor 1 y 2:** Se encargan de recibir al cliente y consultar su requerimiento.

#### ***1.3.2.6. Área de seguridad y bioseguridad***

Esta área se encargará de brindar seguridad interna y externa tanto a la empresa como a los clientes, brindándoles tranquilidad. Se requiere para esta área dos colaboradores:

**Colaborador 1:** Encargado de brindar la mayor seguridad tanto a la empresa como al cliente, contamos con una persona capacitada.

**Colaborador 2:** Encargado de recibir al cliente, tomar la temperatura y colocarle alcohol al entrar y salir del local.

#### ***1.3.2.7. Área de Gerencia***

Esta área está encargada de liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas vigentes, en esta área cuentan con 2 colaboradores:

**Gerente:** Es el encargado de administrar las diversas áreas funcionales, así como de controlar que todo se encuentre bien; es responsable de la empresa.

**Asistente de gerencia:** Se encargará de asistir y reemplazar al gerente en los momentos que no se encuentre. Debe conocer el manejo de la empresa.

### ***1.3.2.8. Área de Logística***

Esta área se encargará de transportar las maderas, primero hacia el local de venta y posterior a eso llevar los pedidos de los clientes que no dispongan transporte. En esta área cuentan con dos colaboradores:

**Colaborador 1:** Se encarga de transportar las maderas desde las bodegas de almacenamiento ubicadas en la Costa y Oriente hacia el local principal.

**Colaborador 2:** Se encarga del transporte de los pedidos de los clientes.

## 1.4. FODA de la empresa

### 1.4.1. FODA por áreas funcionales

#### Área de bodega

**Tabla 1.** FODA de área de bodega

*FODA de área de bodega*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cobertura en la zona del Austro.</li><li>• Responsabilidad en el cumplimiento de entregas.</li><li>• Poseen sus propios vehículos para la distribución.</li><li>• Puntos de ventas accesibles a consumidores.</li><li>• Experiencia de los operadores de bodega.</li><li>• Baja rotación del personal de bodega.</li><li>• Mantenimiento de vehículos para la distribución.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desconocimiento de rutas por parte de los colaboradores.</li><li>• Retrasos en las entregas.</li><li>• Costos de logística altos.</li><li>• Poca preparación formal del personal.</li><li>• Resistencia al cambio del personal con los procesos.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Carreteras en buen estado.</li><li>• Acceso a vehículos.</li><li>• Plazos de entrega cortos.</li><li>• Buena calidad de vehículos de transporte.</li><li>• Apoyo de la gerencia.</li><li>• Se tiene acceso a las mejores prácticas del resto de la industria.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento del precio de los combustibles.</li><li>• Competencia con mejor servicio de distribución.</li><li>• Tráfico que dificulte la entrega rápida de los productos.</li><li>• Políticas medioambientales.</li><li>• Reducción en la dotación.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

## Área de producción

Tabla 2.

*FODA de área de producción*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta experiencia técnica del recurso humano.</li><li>• Maquinaria en buen estado.</li><li>• Buen ambiente laboral.</li><li>• La compañía dispone de capital para inversión.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de manual de procedimientos.</li><li>• Personal desactualizado.</li><li>• Carencia de uniformidad en la producción.</li><li>• Centralización administrativa, todas las decisiones pasan por una sola persona.</li><li>• Bajo nivel de feedback con los clientes.</li><li>• Ineficiencia del área de control de calidad.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia del encargado de la producción.</li><li>• Suficiencia de recursos financieros.</li><li>• Buenas relaciones con las demás áreas.</li><li>• Cercanía de clientes y proveedores.</li><li>• Reconocimiento de los proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ineficiencia del área de mantenimiento.</li><li>• Introducción de mejoras tecnológicas.</li></ul>

---

*Nota.* Elaboración propia a partir de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

## Área de ventas

**Tabla 3.**

*FODA de área de ventas*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se tiene experiencia en el sector.</li><li>• Se ofrecen productos con altos estándares de calidad y secado.</li><li>• Existe un amplio portafolio de productos.</li><li>• Buenas relaciones con clientes externos y proveedores.</li><li>• Distribuidor directo de madera en la zona del austro del país.</li><li>• Disponibilidad de materias primas.</li><li>• Líderes en el secado de madera al natural.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al cambio e innovación.</li><li>• Desconocimiento de nuevas necesidades de los clientes.</li><li>• Desconocimiento de nuevos proveedores con precios más baratos.</li><li>• Falta de búsqueda de nuevos mercados.</li><li>• Falta de innovación en publicidad y propaganda.</li><li>• Inexistencia de un catálogo de productos.</li><li>• Falta de slogan para la empresa.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amplia oferta de mercado.</li><li>• Existe capacidad de compra del mercado azuayo.</li><li>• Apoyo a la industria en el país.</li><li>• Posicionamiento estratégico.</li><li>• Aumento de la demanda del sector de la construcción.</li><li>• Apoyo de organizaciones para realizar ferias y exhibiciones.</li><li>• Clientes recurrentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de planes de mercadeo.</li><li>• Aforo limitado de clientes por COVID.</li><li>• Consumidores demasiado exigentes.</li><li>• Cambios en las preferencias de los clientes.</li><li>• Cambios económicos en el país.</li><li>• Productos sustitutos de la madera como el plástico y el metal.</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia a partir de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

## Área de gerencia

**Tabla 4.**

*FODA de área de gerencia*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de recursos.</li><li>• Al ser distribuidores brindan garantías.</li><li>• Precios razonables.</li><li>• Conocimiento de objetivos.</li><li>• Capacidad de decisión.</li><li>• Buena imagen y prestigio en el mercado.</li><li>• La documentación legal y financiera de la empresa se encuentra en regla.</li><li>• Control de costos.</li><li>• Sistemas contables y de facturación óptimos.</li><li>• Efectivo necesario para operar.</li><li>• Todas las ventas se registran contablemente enseguida.</li><li>• Lo receptado por las ventas de madera se deposita inmediatamente en la cuenta de bancos de la empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de personal administrativo.</li><li>• Administración de procesos empírica.</li><li>• Falta de integración en la toma de decisiones.</li><li>• Falta de cumplimiento de objetivos.</li><li>• Falta de plazos para compras de materias primas.</li><li>• Falta de software.</li><li>• Constante cambio en el modelo de negocio.</li><li>• Recursos limitados.</li><li>• Desorden en el departamento en cuanto a archivos.</li><li>• Aumento de gastos en los últimos períodos.</li><li>• Falta de control en anticipos a empleados.</li><li>• Problemas de stock de inventarios.</li><li>• Sistema de inventarios obsoleto.</li><li>• Falta de registro de desperdicios de materia prima.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

- 
- Estilos modernos de madera para casas y construcciones.
  - Alta presencia de mueblerías en la ciudad.
  - Existen en el mercado herramientas y maquinarias con alta tecnología que aceleran la producción.
  - Fácil acceso a materias primas madereras.
  - Disponibilidad de sistemas informáticos.
  - Poder adquisitivo en la ciudad.
  - Disponibilidad de mercados.
  - Créditos disponibles por parte de instituciones financieras nacionales.
  - Tasas de interés bajas.
  - Diversidad de instituciones financieras y fuentes de financiamiento.
  - Apoyo de entidades como el Servicio de Rentas Internas para capacitaciones sobre temas fiscales y tributarios.
  - Costos accesibles de materia prima.
  - Variedad de usos de la madera.
  - Disponibilidad de software financiero en el mercado.
  - Cambios en el entorno.
  - Crisis económica en el país.
  - Existencia de competencia.
  - Falta de fuentes de capital externo.
  - Cambios en la normativa tributaria.
  - Cambios climatológicos que afecten la producción de madera.
  - Cambios políticos en la economía nacional.
  - Presencia de nuevos impuestos.
  - Sanciones tributarias.
  - Inflación de precios.
  - Competidores con sistema financiero eficiente.
  - Cambio de leyes tributarias.
  - Las nuevas tecnologías para el sector maderero son costosas.
- 

*Nota.* Elaboración propia a partir de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

## 1.5. Portafolio de la empresa

### 1.5.1. Tablones sin cepillar

Se considera tablón a una pieza de madera plana, alargada y rectangular, de caras paralelas, más larga que ancha y más ancha que alta. Las medidas usuales son veinte y dos centímetros de ancho, cinco centímetros de espesor y hasta tres metros de largo según su especie. Las especies de tablones se detallan a continuación:

#### **Figura 5.**

*Tablones sin cepillar*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue

- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco
- Guayacán negro
- Ciprés

### ***1.5.2. Tablas cepilladas***

Se considera tabla a una pieza de madera plana, alargada y rectangular, de caras paralelas, la misma proviene de un tablón de madera que es procesado con maquinaria y como resultado da dos piezas de cada tablón. Las especies de tablas son las siguientes:

**Figura 6.**  
*Tablas cepilladas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente

- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco
- Guayacán negro

### ***1.5.3. Tiras o listones***

Se considera tira a una pieza de madera cuadrada o rectangular, alargada, de caras paralelas, la misma proviene de un tablón de madera que es procesado con maquinaria y como resultado se obtiene tiras de varias medidas según la necesidad del consumidor.

**Figura 7.**  
*Tiras o listones*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

#### **Medidas de tiras**

- 4 x 2 x 3 metros
- 4 x 3 x 3 metros

- 4 x 4 x 3 metros
- 4 x 5 x 3 metros
- 4 x 6 x 3 metros
- 4 x 10 x 3 metros

### **Especies de tiras**

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona

- Guayacán blanco
- Guayacán negro
- Ciprés

#### ***1.5.4. Duelas de piso***

Se considera dula de piso a una pieza de madera rectangular, alargada, de caras paralelas, machimbradas para ensamblar una pieza con otra y lograr una sola superficie lisa, las duelas provienen de una tabla de madera que son procesadas con maquinaria y como resultado se obtiene duelas de varias medidas según la necesidad del consumidor. Las medidas y especies de duelas son las siguientes:

**Figura 8.**  
*Duelas de piso*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Medidas de duelas:**

- 5 x 1.7 x 3 metros
- 7 x 1.7 x 3 metros
- 10 x 1.7 x 3 metros
- 14 x 1.7 x 3 metros
- 20 x 1.7 x 3 metros

**Especies de duelas:**

- Yumbingue
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Chanul del oriente
- Teka
- Caoba
- Guayacán blanco y negro
- Chonta

**1.5.5. *Duelas biseladas***

Se considera duela biselada a una pieza de madera rectangular, alargada, de caras paralelas, machimbradas para ensamblar una pieza con otra y lograr una sola superficie con un detalle que se da en cada unión a la cual denominamos bisel abierto o cerrado. Las duelas provienen de una tabla de madera que son procesadas con maquinaria y como resultado se

obtiene duelas de varias medidas según la necesidad del consumidor mostradas a continuación:

**Figura 9.**

*Duelas de biseladas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Medidas de duelas:**

- 5 x 1.7 x 3 metros
- 7 x 1.7 x 3 metros
- 10 x 1.7 x 3 metros
- 14 x 1.7 x 3 metros
- 20 x 1.7 x 3 metros

**Especies de duelas:**

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal

- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba.

#### ***1.5.6. Tucos y viguillas***

Se considera tucos y viguillas a una pieza de madera plana, alargada y rectangular, de caras paralelas, más larga que ancha y más ancha que alta y en algunos casos cuadrada. Las medidas de las viguillas son de diez por diez y tres metros de largo. Los tucos o viga de doble pieza vienen de una medida de veinte y uno por diez y tres metros de largo. Las siguientes son especies de tucos y viguillas:

**Figura 10.**  
*Tucos y viguillas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor

- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco
- Guayacán negro
- Ciprés

### **1.5.7. Mangones**

Se considera mangón a una pieza de madera rectangular, alargada, de caras paralelas, con un diseño, generalmente utilizado para pasamano, provienen de un tablón, viguilla o tuco de madera que son procesadas con maquinaria. Las medidas y especies de mangones son mostrados a continuación:

**Figura 11.**  
*Mangones*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- **Medidas de mangones**
- 5 x 4 x 3 metros

- 7 x 4 x 3 metros
- 10x 4 x 3 metros
- 15 x 4 x 3 metros
- **Especies de mangones**
  - Fernán Sánchez
  - Laurel de la costa
  - Copal
  - Canelo normal
  - Seique
  - Yumbingue
  - Pino
  - Romerillo
  - Maskarey
  - Jicopo
  - Chanul de esmeraldas
  - Laurel del oriente
  - Canelo alcanfor
  - Teka
  - Bálsamo
  - Caoba
  - Cedro zumba
  - Cedro morona
  - Guayacán blanco

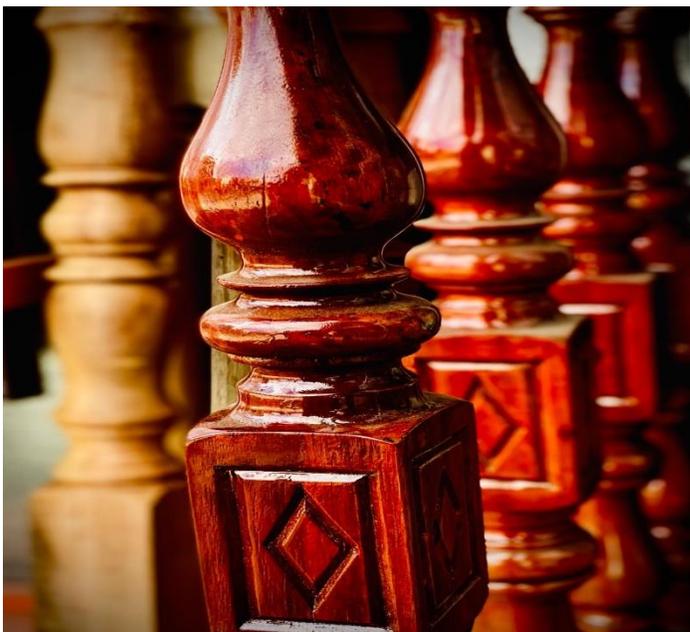
- Guayacán negro
- Ciprés

### **1.5.8. Torneados o Barandillas**

Se considera torneado o barandilla a una pieza de madera diseñada al gusto del consumidor es torneada y formada por máquinas o manualmente por un tornero, se utilizan para pasamanos, provienen de un tablón, viguilla o tuco de madera. Las siguientes son medias y especies de torneados:

#### **Figura 12.**

*Torneados o barandillas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

#### **Medidas de torneados**

- 4 x 4 x 3 metros
- 6 x 6 x 3 metros
- 10x 10 x 3 metros

#### **Especies de torneados**

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa
- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco
- Guayacán negro

### **1.5.9. Cornisas y jambas**

Se considera cornisa y jamba a una pieza de madera triangular, alargada, de caras paralelas, con diseño, generalmente utilizado para los filos de las puertas; provienen de un tablón de madera y son procesadas con maquinaria.

**Figura 13.**  
*Cornisas y jambas*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- **Medidas de cornisas**

- 1.5 x 1.8 x 3 metros
- 3 x 1.8 x 3 metros
- 3 x 4 x 3 metros
- 6 x 5 x 3 metros

- **Especies de mangones**

- Fernán Sánchez
- Laurel de la costa

- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco
- Guayacán negro.

### ***1.5.10. Tarugos***

Se considera tarugos a una pieza de madera tipo bolillos alargada con diseño, utilizados generalmente para cualquier tipo de ensambles como peldaños de gradas, de mesas colocación de duelas anchas y las mismas son procesadas con maquinaria.

**Figura 14.**  
*Tarugos*



*Nota.* Tomado de Información de la empresa Maderas Santa Ana.

- **Medidas de tarugos**
  - 8 milímetros
  - 10 milímetros
  - 12 milímetros
- **Especies de tarugos**
  - Fernán Sánchez
  - Laurel de la costa

- Copal
- Canelo normal
- Seique
- Yumbingue
- Pino
- Romerillo
- Maskarey
- Jicopo
- Chanul de esmeraldas
- Laurel del oriente
- Canelo alcanfor
- Teka
- Bálsamo
- Caoba
- Cedro zumba
- Cedro morona
- Guayacán blanco y negro
- Ciprés

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DEL SECTOR MADERERO EN CUENCA**

#### **2.1. Análisis del perfil del cliente del sector**

El perfil del cliente es el término que se le da a la descripción de las características de los consumidores de un producto o servicio determinado. Es necesario determinarlo para poder identificar: ¿En quién debo centrar el modelo de negocio de Maderas Santa Ana? y ¿Hacia quién debo dirigir las estrategias de la empresa?

Se debe tener en cuenta que la empresa tiene como clientes personas naturales y jurídicas, es decir, satisfacemos las necesidades del consumidor final que desea adquirir nuestras maderas para remodelar su casa, hacienda, y también proveemos de maderas a empresas que las utilizan como parte de sus procesos de producción.

A continuación, realizaremos un análisis de las variables que vamos a tomar en cuenta para definir dicho perfil:

- **VARIABLES DEMOGRÁFICAS:**

- **Edad:** entre 18 y 65 años

- **Sexo:** masculino y femenino

- **Nacionalidad:** para todos

- **Nivel socioeconómico:** medio, medio alto y alto

- **Ingresos:** propios

- **VARIABLES GEOGRÁFICAS:**

- **Densidad:** área urbana y rural

- **Región:** sierra

- **VARIABLES PSICOGRÁFICAS:**

**Estilo de vida:** alto

**Gustos:** elegante

- **VARIABLES CONDUCTUALES:**

**Beneficios:** calidad/precio/servicio/valor

**Tipo de usuario:** persona natural y jurídica

**Frecuencia de uso:** alto

## **2.2. Análisis de los competidores del sector**

El análisis de los competidores lo empleamos para poder identificar en qué punto nos encontramos como empresa en el sector maderero de la ciudad de Cuenca, además de que podremos cuantificar dicha posición.

La competencia en el sector es fuerte, existen varias empresas que ofrecen productos idénticos y otros que pueden servir como sustitutos de los que ofrece Maderas Santa Ana. Las barreras de entradas no son fuertes, por lo tanto, existen muchas empresas que se dirigen a varios segmentos, sin embargo, esto se puede convertir en una ventaja, ya que, al no poseer un modelo de negocio establecido, no tener un target definido y segmentado y carecer de estrategias de posicionamiento dirigidas a un perfil específico de clientes; es aquí donde el presente trabajo encontraría relevancia y aplicación.

Para realizar un análisis objetivo de los principales competidores de la empresa, seleccionaremos cuatro competidores posicionados en el sector y emplearemos una matriz de comparación que nos va a permitir evaluarnos frente a cada uno de ellos a través de criterios que hemos considerado los más relevantes para el sector maderero.

A continuación, indicaremos cada uno de los criterios que consideraremos:

- **Precio:**

En esta variable mediremos qué tan competitivos son los precios versus el valor percibido por el cliente.

- **Ubicación estratégica:**

Facilidad para movilizarse hacia el local, que tenga rutas rápidas de acceso tanto para los proveedores como para los clientes y parqueadero propio.

- **Atención del cliente:**

El asesor cuenta con la capacitación necesaria para brindar un asesoramiento completo al cliente.

- **Formas de pago:**

Contar con todas las modalidades actuales para que el cliente pueda realizar el pago.

- **Portafolio:**

Contar con un amplio portafolio de productos, de tal manera que el cliente pueda adquirir todo en nuestro local sin necesidad de visitar los de la competencia.

- **Disponibilidad y cumplimiento:**

Siempre contar con un stock disponible de todos los portafolios de productos, además de contar con la opción de brindar la entrega a domicilio al cliente y que dicha entrega sea realizada a tiempo.

En la matriz que presentaremos a continuación encontraremos los criterios de comparación explicados anteriormente, además cada uno de ellos contará con una ponderación que la hemos asignado de acuerdo al nivel de importancia que tienen.

A cada empresa se le asignará una calificación entre 1 y 4 dependiendo que tanto se cumple con dicho criterio, siendo 1 el menor y 4 el mayor. El resultado se obtendrá al multiplicar la calificación de cada empresa por la ponderación asignada

a cada criterio. Al final realizaremos una suma total de todos los resultados de los criterios para determinar la

empresa que mejor se encuentra en la actualidad, así como también identificaremos que empresa se destaca en cada criterio de manera individual.

En la siguiente tabla se muestra una comparación entre los diversos competidores del sector de madera:

### 2.2.1. Comparación entre competidores del sector maderero

**Tabla 5.**

*Comparación entre competidores del sector maderero.*

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

Criterios de comparación	Ponderación	Vitanza		Maderas Valdez		Maderas Geovani Rodas		Maderas Santa Ana			
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado		
Precio	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	4	1,2	3	0,9
Ubicación estratégica	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,15	2	0,3	5	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Formas de Pago	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Portafolio	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Disponibilidad y cumplimiento	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
	<b>1</b>		<b>2,9</b>		<b>2,75</b>		<b>2,2</b>		<b>2,7</b>		<b>2,75</b>

### 2.2.2. Comparación entre Vitanza y Maderas Santa Ana

**Tabla 6.**

*Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Vitanza y Maderas Santa Ana.*

Criterios de comparación	Vitanza			Maderas Santa Ana	
	Ponderación	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precio	0,3	3	0,9	3	0,9
Ubicación estratégica	0,1	3	0,3	3	0,3
Atención al cliente	0,15	2	0,3	3	0,45
Formas de Pago	0,1	2	0,2	2	0,2
Portafolio	0,15	4	0,6	2	0,3
Disponibilidad y cumplimiento	0,2	3	0,6	3	0,6
	<b>1</b>		<b>2,9</b>		<b>2,75</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

Con base a los criterios que se ha considerado concluir que la empresa Vitanza tiene un mejor y más amplio portafolio en comparación con Maderas Santa Ana, teniendo en cuenta que es el competidor más directo y más fuerte que consideramos en este mercado.

### 2.2.3. Comparación entre Maderas Carmita y Maderas Santa Ana

**Tabla 7.**

*Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Maderas Carmita y Maderas Santa Ana.*

Criterios de comparación	Ponderación	Calificación	Maderas Carmita		Maderas Santa Ana	
			Resultado	Calificación	Resultado	Calificación
Precio	0,3	2	0,6	3	0,9	
Ubicación estratégica	0,1	3	0,3	3	0,3	
Atención al cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	
Formas de Pago	0,1	2	0,2	2	0,2	
Portafolio	0,15	3	0,5	2	0,3	
Disponibilidad y cumplimiento	0,2	3	0,6	3	0,6	
	<b>1</b>		<b>2,75</b>		<b>2,75</b>	

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

En la comparación entre Maderas Carmita y Madera Santa Ana se determina que existe un total igualado, pero considerando que mejor precio lo tiene Madera Santa Ana y es mejor la atención al cliente de Maderas Carmita.

#### 2.2.4. Comparación entre las empresas Maderas Valdez y Maderas Santa Ana

**Tabla 8.**

*Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Maderas Valdez y Maderas Santa Ana.*

---

<b>Criterios de comparación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Madera Valdez</b>		<b>Maderas Santa Ana</b>	
		<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
Precio	0,3	2	0,6	3	0,9
Ubicación estratégica	0,1	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,15	1	0,2	3	0,45
Formas de Pago	0,1	2	0,2	2	0,2
Portafolio	0,15	3	0,5	2	0,3
Disponibilidad y cumplimiento	0,2	3	0,6	3	0,6
	<b>1</b>		<b>2,2</b>		<b>2,75</b>

---

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

Con los resultados obtenidos entre la comparación de Madera Santa Ana y Madera Valdez hay una ligera inclinación positiva hacia Madera Santa Ana debido a tener mejor precio, ubicación y atención al cliente.

### 2.2.5. Comparación entre Madera Geovani Rodas y Madera Santa Ana

**Tabla 9.**

*Comparación entre competidores del sector de madera entre las empresas: Madera Geovani Rodas y Maderas Santa Ana.*

Criterios de comparación	Ponderación	Madera Geovani Rodas		Maderas Santa Ana	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precio	0,3	4	1,2	3	0,9
Ubicación estratégica	0,1	2	0,2	3	0,3
Atención al cliente	0,15	2	0,3	3	0,45
Formas de Pago	0,1	3	0,3	2	0,2
Portafolio	0,15	2	0,3	2	0,3
Disponibilidad y cumplimiento	0,2	2	0,4	3	0,6
	<b>1</b>		<b>2,7</b>		<b>2,75</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

En la comparación de estas dos empresas podemos concluir que el factor precio y formas de pago es favorable para la empresa Madera Geovani Rodas y en los demás factores son igual o favorables a Madera Santa Ana.

### 2.3. Factores críticos del sector

Para la determinación de los factores críticos de éxito hemos considerado factores que son asociados con la calidad del servicio, precio, portafolio, tecnología, comercio electrónico, financiamiento y marca propia. Mediante una calificación en un rango de 1 al 3 donde se considera a 1 como bajo, 2 como medio y 3 como alto.

Mediante estas calificaciones podemos evaluar los enfoques y obtener un resultado que beneficie a las partes interesadas tanto clientes como la empresa.

Definición de los factores a calificar:

- **Precio de los productos:** vendría a ser la retribución económica que recibe la empresa a cambio del producto que satisface al cliente.
- **Diversificación del portafolio:** hace referencia a variar e innovar constantemente la línea de productos que ofrece una empresa a los consumidores.
- **Tecnología e innovación:** es mejorar física, mecánica y científicamente un producto que ofrece una empresa para brindar un valor agregado.
- **Comercio electrónico:** Se refiere a realizar comercio mediante plataformas virtuales tales como redes sociales o sitios web.
- **Financiamiento:** Es el proceso por el que pasa una empresa o persona para captar fondos y poderse apalancar para adquirir bienes, servicios o realizar inversiones.

- **Marca propia:** Significa llevar su propia imagen y prestigio en los productos o servicios que comercializa, es lo que le lleva a distinguirse de los demás proveedores.
- **Stock de inventarios:** Llevar un registro de los productos o bienes que tiene en existencia la empresa para darle un adecuado uso a futuro y siempre satisfacer la demanda de los clientes.

### ***2.3.1. Matriz de procesos críticos de éxito***

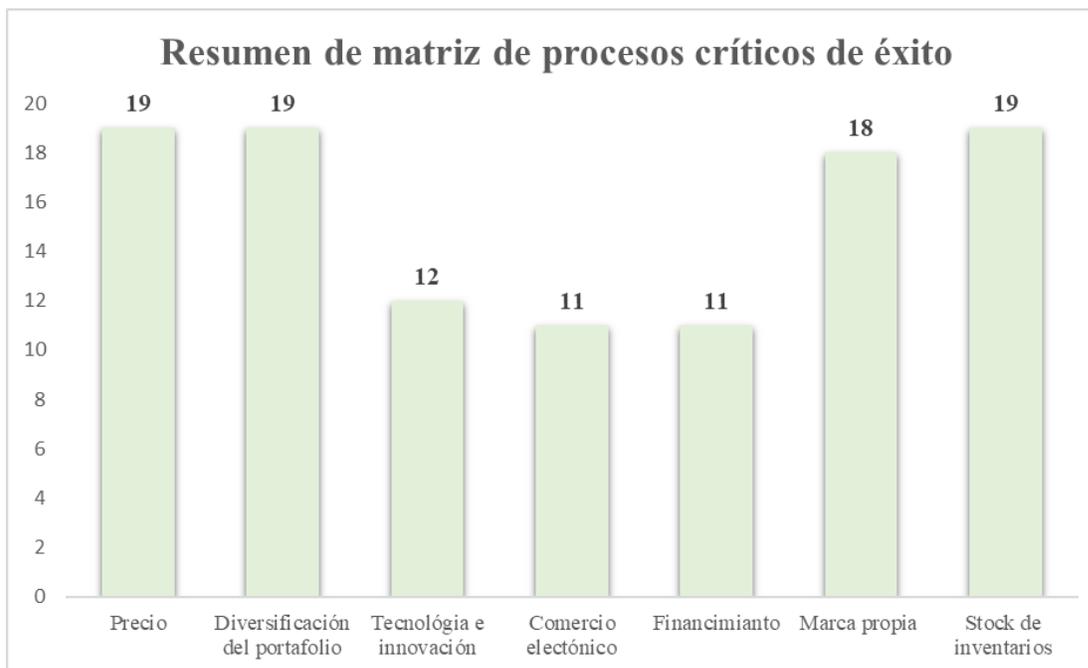
**Tabla 10.**  
*Matriz de factores críticos de éxito*

MATRIZ DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO																						
Procesos críticos de éxito	Impacto que tiene en el cliente			Manejo de recursos			Rentabilidad y desarrollo económico			Calidad del servicio			Disponibilidad y cumplimiento			Satisfacción y cumplimiento			Reputación en el mercado			TOTAL
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	
Puntuación	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Precio			3		2				3			3			2			3			3	19
Diversificación del portafolio			3	1					3			3			3			3			3	19
tecnología e innovación		2				3	1			1				2			2		1			12
Comercio electrónico	1			1			1				2			2			2			2		11
Financiamiento	1			1					3	1				2			2		1			11
Marca propia			3		2				3			3		2			2				3	18
Stock de inventarios		2				3			3			3			3			3		2		19

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Figura 15.**

Resumen de matriz de procesos críticos de éxito

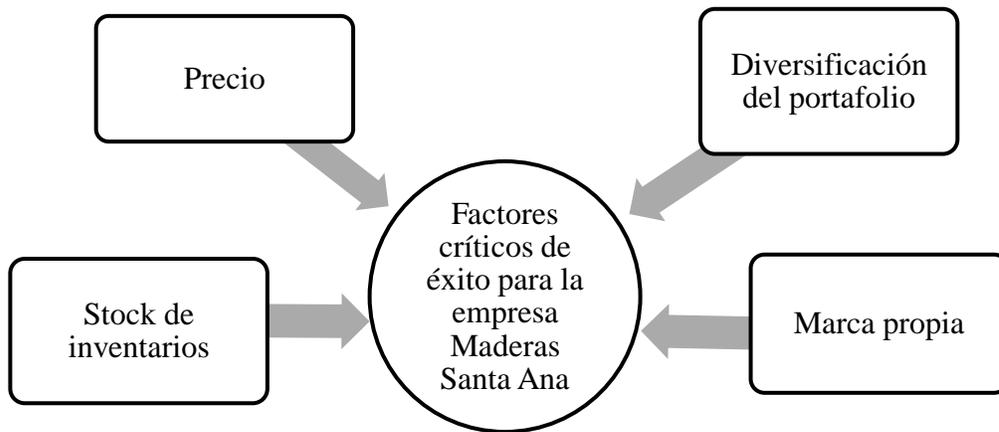


*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

La sumatoria que obtiene el total de la matriz de procesos críticos son de 74%, dónde se evidencia que estos son los factores objetivos y los que generan el mayor impacto. Por tanto, la presentación de la estructura de los factores críticos de éxito quedaría de la siguiente manera. Ver Figura 16.

**Figura 16.**

Factores críticos de éxito para la empresa



*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

## 2.4. FODA del sector

**Tabla 11.**

*Análisis FODA del sector*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. El sector de madera y productos de madera del Ecuador en los últimos años han aumentado su encadenamiento hacia atrás.	1. La integración hacia atrás de los clientes es muy poco probable.
2. Acceso a infraestructura.	2. Escasa tecnología para el aprovechamiento de la madera.
3. Existe tecnología de punta para talar y aserrar la madera.	3. Falta de conocimiento en cuanto a normativas, organismos a quienes acudir y requisitos necesarios para las transacciones electrónicas.
4. Uso de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, etc., para realizar comercio electrónico.	4. Inversión de las PYMES para la adquisición de materia prima, es decir, la madera es casi del 200%, lo cual es demasiado para el poco capital de trabajo.
5. Existencia de políticas de comercio exterior e inversiones.	5. Pocas alianzas estratégicas con agricultores.
6. Capacidad de endeudamiento.	6. Las PYMES que se dedican a la fabricación de productos de madera presentan problemas con el abastecimiento de la principal materia prima.
7. Innovación de productos en cuanto a muebles de madera y acabados para la construcción.	7. Cobertura geográfica reducida.
8. Acceso a canales de distribución.	8. Gran parte de la madera necesita más de seis meses para secarse lo que provoca una rotación lenta de material y aumento de gastos.
9. Materia prima de calidad debido a la diversidad de árboles en el país como guayacán, cedro, eucalipto, etc.	9. La diferenciación del producto es baja.
10. El posicionamiento del sector de madera en el país lo hace ver como un producto esencial.	10. Escasa difusión de la marca por diferentes medios.
11. Existencia de permisos ambientales otorgados por el MAE.	11. Falta de posicionamiento de la empresa en el mercado.
12. Acceso a financiamiento por medio del crédito forestal.	12. Gran parte de la madera necesita más de seis meses para secarse lo que provoca una rotación lenta de material y aumento de gastos.

- 
13. La diferenciación del producto es baja.
  14. Problemas de calidad de la madera debido a ciertos aserraderos que venden la madera como seca en apenas dos meses cuando lo ideal es seis meses como mínimo.
  15. Falta de auditorías ambientales.
  16. Falta de financiamiento para la operación del sector.

---

### **OPORTUNIDADES**

1. Acceso a tecnología.
2. Avance del comercio electrónico y el internet.
3. Inversión en programas de forestación y reforestación del Gobierno Nacional, lo cual es favorable para asegurar el abastecimiento de la materia prima principal que es la madera.
4. Acceso al crédito forestal otorgado por la CFN.
5. Alianzas con el sector constructivo y con productores de madera (joint venture).
6. Existe en el país una gran diversidad de árboles maderables.
7. Diferentes metodologías de fidelización al cliente.
8. La cadena de distribución es sencilla existiendo varios ejecutores y transportistas.
9. Ecuador por su ubicación geográfica tiene gran variedad de especies maderables que son utilizadas para la industria de transformación de madera, pulpa y papel.

---

### **AMENAZAS**

1. Falta de recursos para infraestructura al momento de establecer la plantación.
  2. Las nuevas tecnologías para el sector maderero son costosas y son de difícil acceso para los pequeños productores.
  3. Inseguridad de realizar transacciones comerciales electrónicas por miedo a estafadores virtuales.
  4. Inversiones iniciales altas para entrar en un determinado sector competitivo.
  5. Créditos con montos limitados.
  6. El estilo predominante de las relaciones de los diferentes miembros de la cadena de valor es a corto plazo, donde no se dan el tiempo de establecer alianzas estratégicas a largo plazo.
  7. Desarrollo de nuevos productos sustitutos.
  8. La mayoría de PYMES no cuenta con el personal capacitado en servicio post venta.
  9. En la Sierra por la intensa colonización se ha reducido en los últimos años el 7% de la cobertura boscosa.
-

- 
- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>10. El Gobierno ha implementado estrategias de marca como “Primero lo nuestro”.</li><li>11. Expansión de los productos de madera en general.</li><li>12. Diversidad de industrias primarias de transformación de madera como, por ejemplo: tableros, madera aserrada, pulpa y papel destinados para un sin número de fines comerciales.</li><li>13. Certificaciones de calidad como la ISO 9000 y 14.000.</li><li>14. Hay un interés del mercado por los productos que son amigables con el medio ambiente.</li><li>15. Reducción de la tasa de interés activa en caso de requerir financiamiento.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>10. Competidores con una marca más desarrollada.</li><li>11. Competencia con fuerte posicionamiento.</li><li>12. Los productos que se transforman a partir de la madera carecen de certificaciones de calidad tanto en el mercado local, como para el mercado internacional.</li><li>13. Cambio de leyes para expropiar plantaciones y tierras forestales. Alta deforestación en el país sobre todo en la Sierra.</li><li>14. Retraso en el pago de los incentivos forestales.</li><li>15. Falta de acceso a financiamientos más económicos.</li></ul> |
|--|--|

---

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

## **2.5. Análisis del entorno empresarial “PESTAL”**

### **2.5.1. Factor político**

- El Gobierno presenta incentivos para programas forestales para plantaciones con fines comerciales, a través del MAGAP, este incentivo es para los productores, más no para los ejecutores.
- Las leyes en el tema forestal son claras, muestran lo que está permitido y prohibido.
- El Ecuador impulsa una política industrial basada en cinco pilares: incrementar la productividad, generar procesos de calidad, facilitar dinámicas de innovación, promover la inversión y potenciar nuevos mercados de comercialización.
- Según la política industrial se prevé generar 5.400 nuevos empleos.

### **POLÍTICAS INDUSTRIALES BÁSICAS**

Según el Ministerio de Industrias y Productividad nos dice lo siguiente sobre la política industrial del Ecuador:

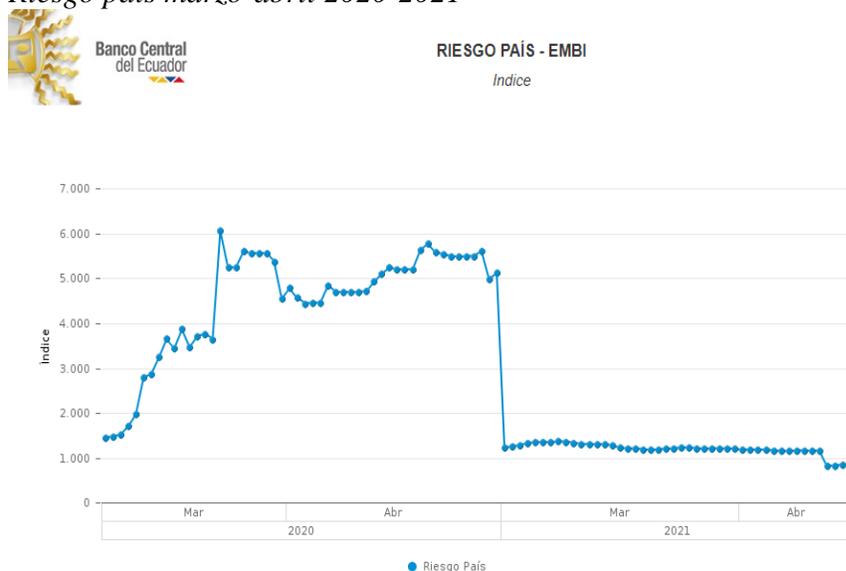
- Aseguramiento del mercado mediante la sustitución de importaciones y fomento de exportaciones.
- Certificado de procesos.
- Programas de capacitación al personal de industrias básicas y conexas.
- Provisiones de servicio para el desarrollo productivo: electricidad a precios competitivos, plataformas logísticas, etc.
- Paquetes específicos para la promoción de inversiones.

### 2.5.2. *Factor económico*

- En cuanto a temas tributarios se exonera del impuesto a la renta por 5 años a empresas productoras de bosques y la exclusión del cálculo del impuesto a la renta por nuevas inversiones.
- Hay acceso a fuentes de financiamiento mediante los trámites y papeleos para créditos forestales que ofrecen diferentes instituciones bancarias.
- Según el Banco Central del Ecuador (BCE) el sector maderero exportó en el año anterior \$823 millones, el 13% menos que el año 2019 en volumen, pero, el 74% más en monto. Esto es un resultado favorable a pesar de la pandemia por COVID-19 que afectó a todo el mundo. (BCE, 2021)
- Según el Banco Mundial la economía en Ecuador crecerá en un 3,4% en el año 2021. (Banco Mundial, 2021)
- Según el INEC y el BCE la inflación anual del año 2019 en Ecuador cerró en un -0,07%, mientras que, en el año 2020 fue de -0,03% y en marzo de 2021 alcanzó un porcentaje de 0,18%, como se puede observar la inflación ha venido aumentando lo cual no es bueno, ya que, disminuye la cantidad demandada de bienes y servicios debido al aumento de precios, lo cual es perjudicial para el sector productivo e industrial. (INEC, 2021)
- Según datos del BCE, el riesgo país al 15 de abril del 2021 fue de 861 puntos disminuyendo en 413 puntos respecto al mes anterior, es decir, en el mes de marzo. De igual manera bajó 4.243 puntos en relación a abril del año 2020 lo cual es bueno, pues, en esta misma fecha se registró un riesgo país de 5.104

puntos. Este indicador al ser más bajo actualmente ayuda a que exista una mayor facilidad de créditos lo que potenciaría al área productiva. (BCE, 2021).

**Figura 17.**  
*Riesgo país marzo-abril 2020-2021*



*Nota.* Tomado de Banco Central del Ecuador

### 2.5.3. Factor social

- En el país existen agricultores y trabajadores calificados en el manejo de madera.
- La tasa de pobreza por ingresos a nivel nacional según el INEC en el año 2020 fue de 32,4%, mientras que para el año 2019 fue del 25%. La tasa de pobreza a nivel urbano a diciembre del 2020 fue de 25,1% y el año pasado fue de 17,2%. A nivel rural la tasa de pobreza al año 2020 fue de 47,9% y, para el año 2019 fue de 41,8%. (INEC, 2021)
- En cuanto a la pobreza extrema a nivel nacional aumentó 6 puntos porcentuales, siendo esto significativo, pues, a diciembre del 2019 se registró

un porcentaje de 8,9%, mientras que, para diciembre del 2020 se dio un porcentaje de 14,9%. En cuanto a la pobreza extrema urbana en el año 2020 se ubicó en un 9% y en el año 2019 fue de 4,3%, teniendo un aumento significativo de 4,7 puntos. Por último, la pobreza rural a diciembre del 2019 fue de 18,7%, teniendo un aumento considerable de 8,8 puntos, a diciembre del 2020 se registró un porcentaje de 27,5%.

- La tasa de desempleo pasó de 3,8% en diciembre del 2019 a 5% al mismo mes del 2020, es decir, hubo un incremento de 1,2 puntos porcentuales. El desempleo puede complicar la situación de la empresa, porque la gente que no posee trabajo no tiene capacidad adquisitiva.

**Figura 18.**

*Tasa de desempleo*



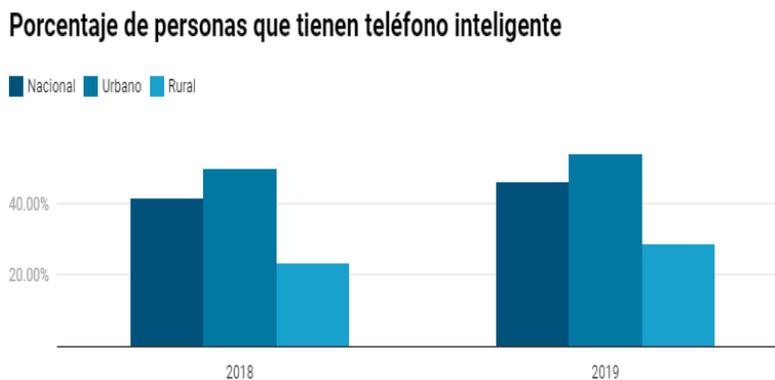
Nota. Tomado de (INEC, 2021)

- Actualmente los consumidores prefieren dar prioridad a los productos que son amigables con el medio ambiente.
- Aumento de tendencias en el decorado de interiores de hogar con el uso de madera.

#### **2.5.4. Factor tecnológico**

- Las nuevas tecnologías para el sector maderero primario es maquinaria pesada y hornos de secado, accesibles solo para grandes empresas.
- El costo de maquinarias pesadas y de última tecnología para tala de maderas y aserrío son extremadamente caras.
- Según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información nos dice que: Las provincias que tienen mayor acceso a tecnología y redes sociales son: Pichincha con el 49,7%, seguido del Azuay con 43,4% y El Oro con el 43%. Otras provincias que también se destacan son El Guayas con el 42,7% y Pastaza con el 40,1%.
- En la actualidad, es mayor la cantidad de dispositivos electrónicos como celulares y computadores existentes en el país, también el uso de internet cada vez es mayor, debido a la gran cantidad de oferta de empresas de telecomunicaciones con planes cada vez más atractivos en cuanto a velocidad y precios lo que facilita la comunicación y posibilita las relaciones comerciales entre varios países.

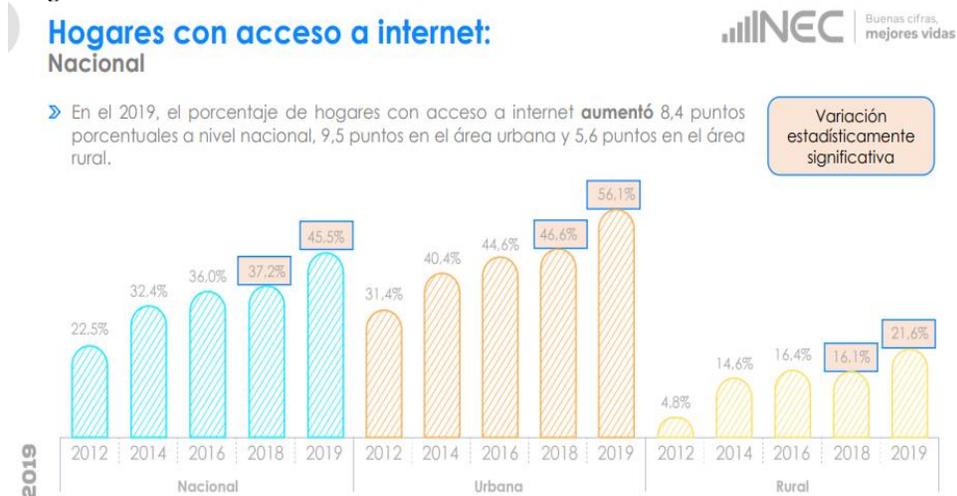
**Figura 19.**  
*Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente*



*Nota.* Tomado de Diario Primicias

- Como se puede ver en la imagen Figura 19, el porcentaje de hogares con acceso a internet ha aumentado progresivamente, en el año 2012 a nivel nacional solo el 22,5 % de los hogares tenía internet, mientras que, para el año 2019 se registró un porcentaje del 45,5% de hogares con internet. Es así como nos podemos dar cuenta que el internet se ha convertido en otro servicio básico para las familias al igual que el agua y la luz.

**Figura 20.**  
*Hogares con acceso a internet*



*Nota.* Tomado de (INEC, 2021)

- El porcentaje de personas que usaron computadora en el año 2019 fue de 41%, mientras que, para el anterior año fue de 50,1%.
- En el año 2012 el 50,4% de las personas tenían un teléfono celular activado, de los cuales solo el 6,2% era un teléfono inteligente. Para el año 2019 el 59,9% de las personas tenían un teléfono celular activado y el 46% de ese porcentaje era un teléfono inteligente. Como se puede analizar el aumento de la tecnología ha sido rápido, facilitando el marketing digital, las relaciones comerciales y por ende la comunicación y traspaso de la información.

#### ***2.5.5. Factor Ambiental***

- La deforestación es el problema ambiental más preocupante del país, la tasa de pérdida de bosque anual es de casi del 2%, y, aunque puede parecer un porcentaje pequeño, es bastante la cantidad de bosque que se está perdiendo en el Ecuador.
- La teca es una madera con atractivas características ecológicas, esta presenta mayor vida útil lo que trae como consecuencia una menor tala de árboles, ya que, puede durar hasta 70 años e incluso en ambientes externos, es decir, a la intemperie, a diferencia de las maderas como el roble y guayacán que, si bien son fuertes, presentan una menor vida útil de 30 años.

#### ***2.5.6. Factor Legal***

- Según el COPCI, en su artículo 23 dice que existen incentivos de tipo fiscal para las empresas que se enfoquen en la exportación como la exoneración del

impuesto a la renta por 5 años y también la exoneración del impuesto a la salida de divisas (ISD).

- El gobierno entrega créditos a las PYMES mediante la CFN que otorga créditos a las pequeñas y medianas empresas desde \$25.000 dólares, también el Servicio de Rentas Internas ofrece programas de capacitación en cuanto al pago de impuestos y el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador - SENAЕ ofrece ayuda en cuanto a los trámites y documentos para empezar a exportar los productos ecuatorianos a otros países.

## CAPÍTULO III

### 3. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Objetivos de investigación

##### 3.1.1. *Objetivo general*

Identificar las principales necesidades y deseos de los clientes al momento de adquirir maderas en la ciudad de Cuenca.

##### 3.1.2. *Objetivos específicos*

- Establecer las variables estratégicas del plan de marketing, segmentación, target y posicionamiento aplicado a la empresa “Maderas Santa Ana”.
- Diseñar las variables tácticas del plan de marketing, producto, precio, plaza y promoción aplicado a la empresa “Maderas Santa Ana”.
- Conocer los factores críticos de éxito de la competencia a través de una entrevista a sus gerentes.

#### 3.2. Diseño de la investigación

##### 3.2.1. *Fuente de información*

- **Información primaria:** La fuente de información primaria para este estudio son los clientes/compradores de Madera Santa Ana, a quienes está dirigido el cuestionario, mismos que gozarán de la gran mayoría de beneficios que ofrecerá el plan de marketing aquí propuesto. Con la encuesta se obtendrán datos reales que se pueden utilizar para identificar las variables de segmentación, target y posicionamiento; también se podrá identificar las variables tácticas, plaza, promoción, precio y producto.

- **Información Secundaria:** en la información secundaria destacan: INEC y la base de datos de la empresa participante en el estudio. La información secundaria nos dará a conocer la población que se utilizará para de esta manera tener una muestra significativa. También se podrá estratificar de la mejor manera posible dicha muestra para que así, los datos estadísticos sean reales.
- **Desarrollo de la herramienta (cuestionario)**

Para la elaboración de la herramienta se siguieron los siguientes pasos:

1. Se desarrolló el modelo preliminar, que fue aplicado a un grupo focal cuyos participantes fueron seleccionados de manera aleatoria.
2. Se elaboró el formato final de la herramienta, en la cual se colocó las posibles respuestas y códigos de tabulación.

*Formato de cuestionario. Ver anexo 1.*

### **3.2.2. Determinación de la muestra**

La población participante objeto de estudio son todas las personas que viven en la ciudad de Cuenca - Ecuador y que tienen posibilidad económica para comprar madera para sus hogares o lugares de trabajo. Nuestro marco muestral lo obtuvimos de la página del INEC que es nuestra fuente de información secundaria.

Fue obtenido del último censo poblacional realizado en 2010, además que esta información la podemos segmentar por sexo, con la finalidad de que, al momento de realizar el trabajo de campo, se puedan respetar las cuotas; además de presentar resultados exactos que se ajusten a la población participante.

Así, la población objetivo es aquella población económica activa (PEA) de la ciudad de Cuenca - Ecuador, que son 282.673 personas.

**Tabla 12.**  
*Población objetivo*

<b>Población total</b>	505.585			
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	282.673			
	<b>Hombres</b>		<b>Mujeres</b>	
20 a 29	9,92%	50.154	9,24%	46.716
30 a 39	7,45%	37.666	6,18%	31.245
40 a 49	5,89%	29.779	4,52%	22.852
50 a 59	4,25%	21.487	3,33%	16.836
60 a 69	2,88%	14.561	2,25%	11.376
		<b>153.647</b>		<b>129.025</b>

*Nota.* Elaboración propia a partir de (INEC, 2021)

Es necesario mencionar que se tiene el nivel de confianza del 95% pues es el modelo estándar para este tipo de estudio; por lo que el error de estimación es del 6%, ya que la población objetivo son todas aquellas que pertenecen a la población activa económicamente (PEA). Por todo lo antes mencionado, es muy homogénea y el margen error será mínimo. Además, se define este error para disminuir la muestra, ya que, no es el tema principal de esta investigación, sino que, únicamente servirá para conocer a la población y poder establecer las variables del marketing en los siguientes apartados.

Para el cálculo de la muestra utilizamos la siguiente fórmula (la expresión del tamaño de muestra para poblaciones finitas) misma que se muestra a continuación:

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

**Donde:**

*N: Población*

*$\alpha^2$ : Nivel de confianza (1,96 porque usamos el 95%)*

*p: Probabilidad de éxito*

*q: Probabilidad de fracaso*

*e<sup>2</sup>: Error de estimación*

$$n = \frac{(1.96)^2(282.673)(0.5)(0.5)}{(0.06)^2(282.673 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 266,53 \approx 267$$

La muestra final para este estudio es de 267 sujetos. Las cuotas que se van a respetar, en el trabajo de campo, se detallan a continuación:

- **Sexo masculino:** 126
- **Sexo femenino:** 141

Una vez que se conoce con exactitud la cantidad de encuestas que se deben aplicar, y con el fin de mantener la representatividad de la muestra, se analizó la proporción de hombres y mujeres, pues tanto los gustos como las preferencias varían según la variable sexo (masculino - femenino). Este dato lo procesamos y calculamos de la data obtenida de la página del INEC, de esta manera tenemos que:

**Tabla 13.**

*Porcentaje de encuestados por sexo*

<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Proporcionalidad</b>	<b>Total</b>
Hombres	0,4737	126
Mujeres	0,5263	141
<b>Muestra</b>		267

*Nota.* Elaboración propia a partir de (INEC, 2021).

### **3.2.3. Recolección de datos**

#### **Metodología**

Este estudio de tipo exploratorio recoge datos preliminares con el fin de obtener información relacionada con el tema.

Para este estudio de mercado realizaremos la técnica de grupos focales de profundidad, con una guía que tendrá preguntas semiestructuradas y abiertas; es decir que se tenga la libertad para salirnos del guion, para así obtener información de calidad. En el grupo focal participan 10 clientes, seleccionados de manera aleatoria

Para la presente investigación se utilizará el muestreo probabilístico. En el cual se mezcla el muestreo estratificado (en este caso por sexo masculino y femenino), para seguir manteniendo la representatividad; y el muestreo de tipo aleatorio simple al momento de reclutar a los participantes.

#### **3.2.4. Método de recolección de datos**

Para esta investigación la recolección de datos fue mediante una encuesta personal, ya que permite tener más y mejores resultados. Este método permite recoger opiniones personales, observaciones, gustos y preferencias que pueden tener los clientes respecto al servicio que brinda la empresa Madera Santa Ana.

#### **3.2.5. Trabajo de campo**

El trabajo de campo de este proyecto lo realizaron los autores. Para esto ejecutaron 267 encuestas. Las encuestas fueron completadas personalmente a los clientes de Maderas Santa Ana; cada vez que se realizaba una compra, el investigador se acercaba amablemente a los clientes, para solicitar su colaboración y se comenzaba a llenar la encuesta, además se explicaba la finalidad del estudio, de esta manera se consideraba el aspecto ético de la investigación.

Este proceso se realizó en el mes de marzo de 2021. La mayoría de las encuestas (87% aproximadamente) se realizó en las instalaciones de Madera Santa Ana y unas cuantas vía mail debido a la dificultad por motivo de la pandemia por el COVID-19.

### 3.2.6. Método de tabulación

Los datos se tabularon por los investigadores principales, en una matriz de Microsoft Excel, categorizando por medio de códigos creados para el ingreso de la información en todas las preguntas, en el caso de que alguna respuesta no se encontraba en la matriz se procedió a crear un código nuevo para ingresar la información.

Posteriormente se exportó la matriz de Excel al Software estadístico SPSS 23 para Windows. SPSS es un software estadístico informático que ayuda para analizar de manera completa y eficiente cada variable de nuestra herramienta; y realizar tablas y figuras con los resultados obtenidos para posteriormente interpretarlos.

### 3.2.7. Análisis

#### Características generales del participante

**P1:** Sexo

**Tabla 14.**

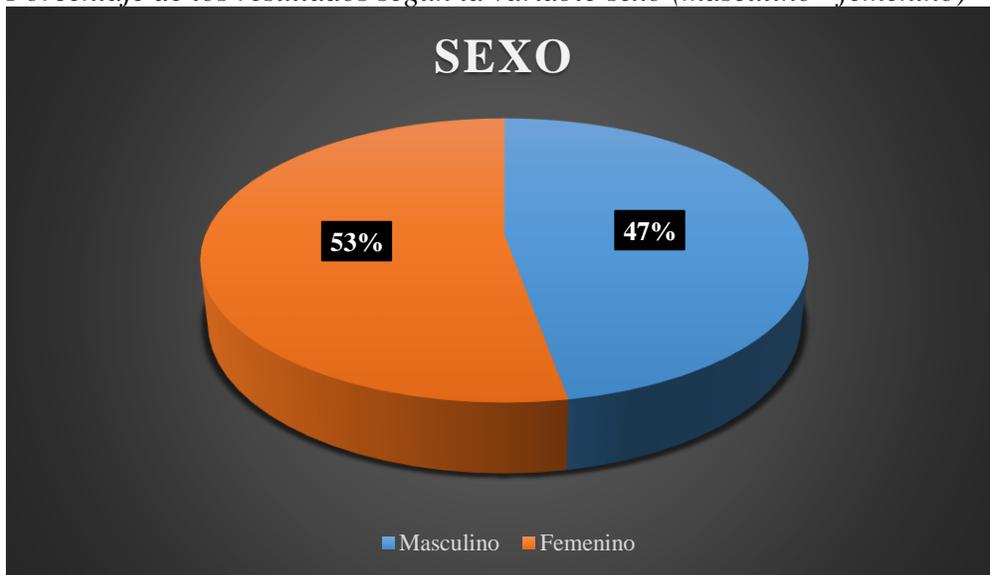
*Sexo*

<b>SEXO</b>		
Masculino	126	47,2%
Femenino	141	52,8%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 21.**

*Porcentaje de los resultados según la variable sexo (masculino - femenino)*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

Para el análisis de la variable, se validó la estratificación realizada al momento de calcular el tamaño total de la muestra, donde se determinó en número total de encuestados (267) y donde también se respetó la proporcionalidad de varones y mujeres en la ciudad de Cuenca – Ecuador; quedando a encuestar a 126 clientes hombres (47%) y a 141 clientes mujeres (53%).

**P2: Edad**

**Tabla 15.**

*Distribución de la variable edades por frecuencia*

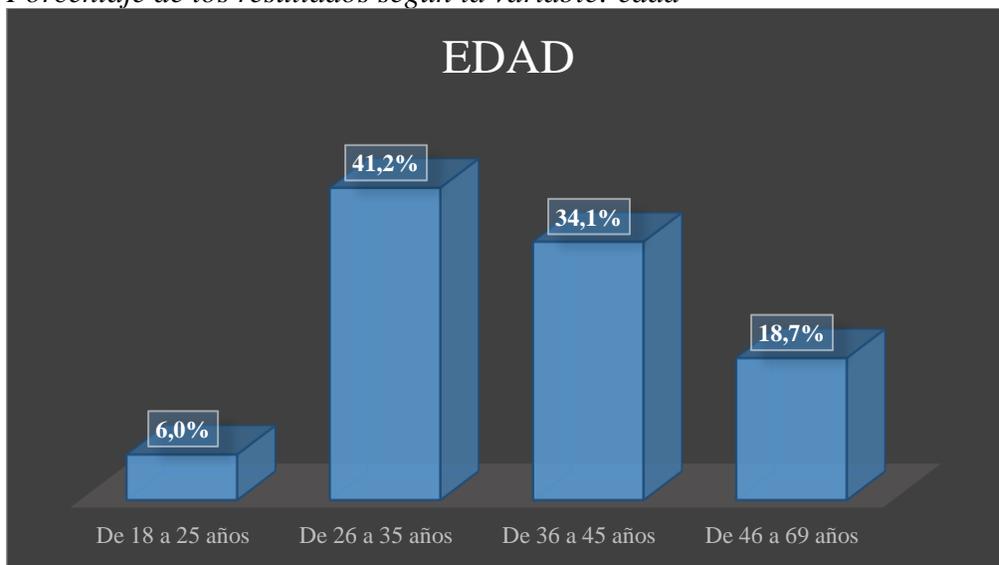
<b>Distribución de frecuencias "Edad"</b>		
De 18 a 25 años	16	6,0%
De 26 a 35 años	110	41,2%
De 36 a 45 años	91	34,1%
De 46 a 69 años	50	18,7%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Fuente:** "Maderas Santa Ana"

**Figura 22.**

*Porcentaje de los resultados según la variable: edad*



*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis:**

De los encuetados, se observa que el 41,2% de clientes se encuentran entre los 26 y 35 años edad, por lo que, las estrategias de marketing deberán enfocarse a ese rango de edades.

Además, el 96% de clientes son adultos, desde los 26 años en adelante, donde se concluye que son personas, en su mayoría profesionales o con algún tipo de ingreso fijo, es decir, con poder de adquisición para nuestros productos.

**P3:** Nivel socio-económico.

**Tabla 16.**

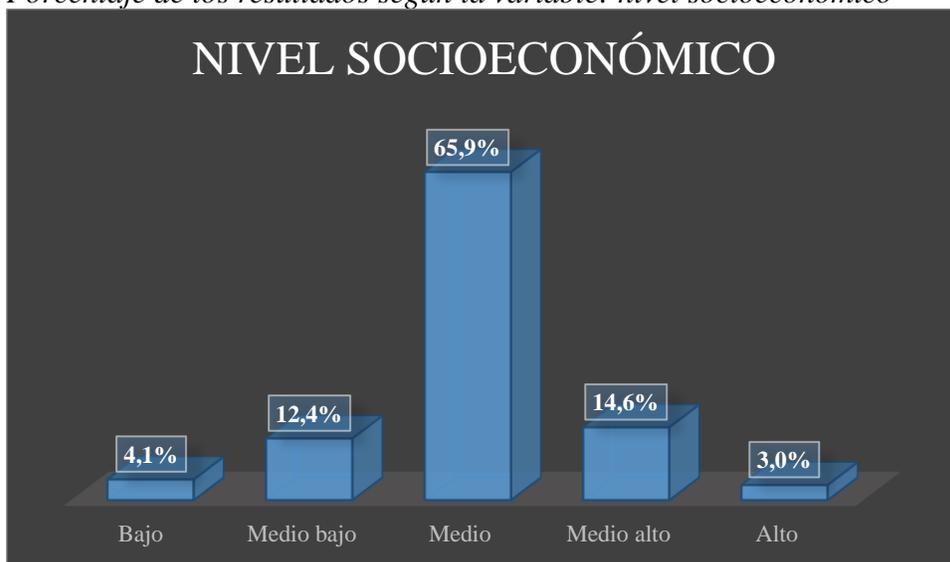
*Nivel socioeconómico*

<b>Nivel socioeconómico</b>		
Bajo	11	4,1%
Medio bajo	33	12,4%
Medio	176	65,9%
Medio alto	39	14,6%
Alto	8	3,0%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 23.**

*Porcentaje de los resultados según la variable: nivel socioeconómico*



*Nota.* Elaboración propia

#### **Análisis:**

La madera es un producto accesible; se observa que aproximadamente el 66% de clientes pertenecen a un nivel socio-económico medio; y 17,6% de los clientes pertenece a un nivel socioeconómico medio alto y alto, concluyendo que el 83,5% de clientela se encuentra en un nivel socio-económico de medio hacia alto. Por lo antes mencionado, a pesar de que la madera es un producto accesible, alguna población lo consideran de lujo. Esta variable, analizada, permitirá definir la segmentación en el siguiente capítulo.

#### **Características específicas del participante**

**P1:** ¿Ha comprado alguna vez usted madera en la ciudad de Cuenca - Ecuador?

**Tabla 17.**  
*Pregunta 1*

<b>¿Ha COMPRADO MADERA ALGUNA VEZ?</b>		
Si	267	100,0%
No	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 24.**  
*Pregunta 1*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

En esta pregunta se validó que todos los participantes hayan sido clientes por lo menos una vez de Maderas Santa Ana; y que tengan conocimiento y opiniones acerca de las maderas que ofrece, para poder plantear estrategias en los siguientes capítulos.

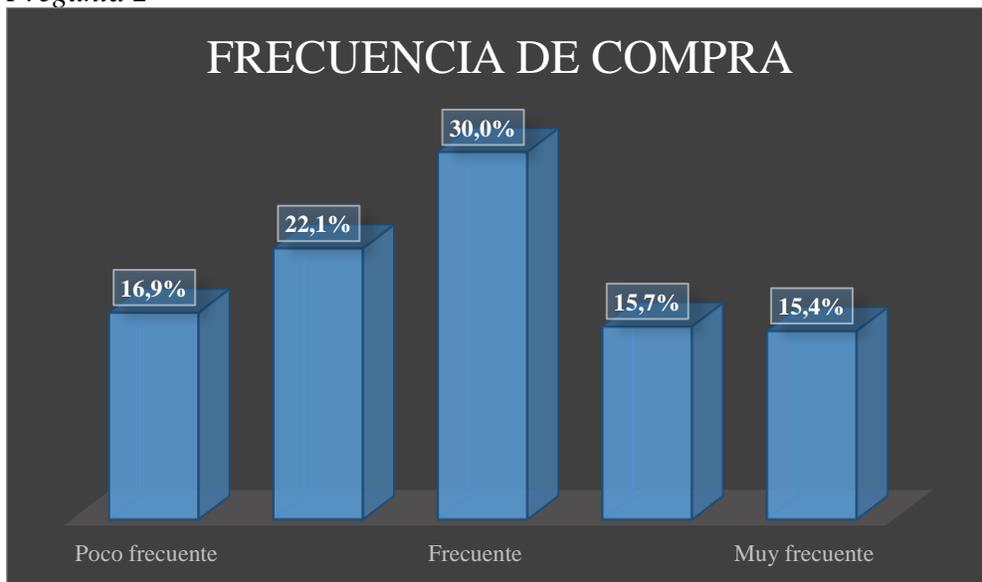
**P2:** ¿Qué tan frecuente compra madera usted?

**Tabla 18.**  
*Pregunta 2*

<b>FRECUENCIA DE COMPRA</b>		
Poco frecuente	45	16,9%
	59	22,1%
Frecuente	80	30,0%
	42	15,7%
Muy frecuente	41	15,4%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 25.**  
*Pregunta 2*



*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis:**

La variable de la frecuencia de compra de madera, arroja que el 61,1% de los encuestados, compra madera de manera frecuente a muy frecuente; lo cual nos da indicios del nivel de demanda que tienen los productos de esta materia prima.

**P3:** ¿Qué tipos de maderas ha comprado?

**Tabla 19.**

*Pregunta 3*

<b>TIPOS DE MADERAS QUE HA COMPRADO</b>	
Tablones sin cepillar	116 43,4%
Tablas cepilladas	149 55,8%
Tiras o listones	105 39,3%
Duelas de piso	80 30,0%
Duelas biseladas	47 17,6%
Tucos y viguillas	36 13,5%
Mangones	36 13,5%
Torneados o barandillas	36 13,5%
Cornisas y jambas	52 19,5%
Tarugos	47 17,6%
<b>Total de encuestados</b>	<b>267</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 26.**  
*Pregunta 3*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

Esta pregunta permite identificar que tanto las tablas cepilladas y los tablones sin cepillar son los productos estrella, es decir los que más demanda tienen; con 55,8% y 43,4% respectivamente.

Le sigue las duelas de piso y las tiras, con un 39,3% y 30% respectivamente. Los menos consumidos son los torneados, mangones, tucos y viguillas, que tiene un 13,5% cada uno.

En estos productos y en función de su demanda se pueden establecer estrategias de las 4p's.

**Pregunta 4:** ¿Conoce alguna de estas empresas que venden maderas en la ciudad de

Cuenca - Ecuador?

**Tabla 20.**

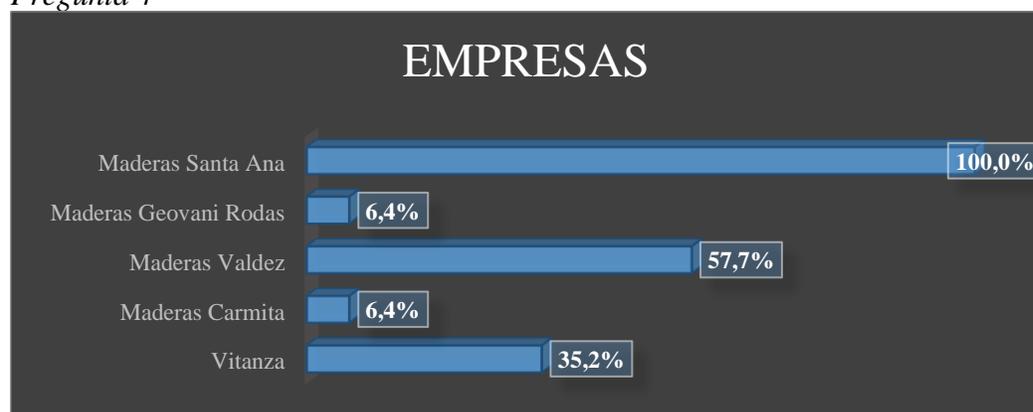
*Pregunta 4*

<b>EMPRESAS</b>	
Vitanza	94 35,2%
Maderas Carmita	17 6,4%
Maderas Valdez	154 57,7%
Maderas Geovani Rodas	17 6,4%
Maderas Santa Ana	267 100,0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>267</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 27.**

*Pregunta 4*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

En esta pregunta al ser los encuestados nuestros clientes, se supuso que el 100% iba a conocer Maderas Santa Ana. Sin embargo, nuestros clientes también conocen y compran en Maderas Valdez y Vitanza. Siendo los competidores más fuertes que tenemos en el sector, según sus porcentajes.

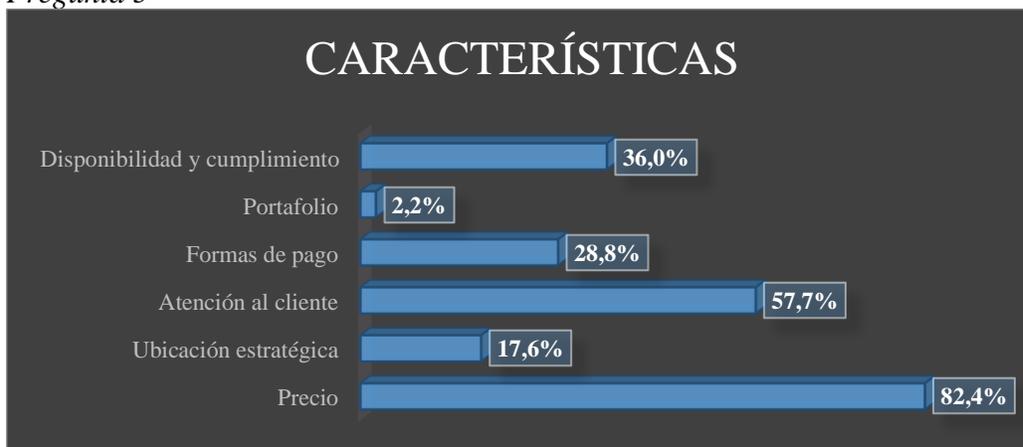
**P5:** ¿Qué características toma en consideración al momento de elegir dónde comprar madera?

**Tabla 21.**  
*Pregunta 5*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	
Precio	220 82,4%
Ubicación estratégica	47 17,6%
Atención al cliente	154 57,7%
Formas de pago	77 28,8%
Portafolio	6 2,2%
Disponibilidad y cumplimiento	96 36,0%
<b>Total de encuestados</b>	<b>267</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 28.**  
*Pregunta 5*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

Identificar las características que priorizan los clientes es clave para el planteamiento de las estrategias. Se identifica que el precio es el diferenciador más común con 82,4% de los encuestados, a pesar de que la madera es un producto que no tiene mayor varianza de precio. Sin embargo, al ser un producto que se compra en grandes cantidades, la diferencia de precio se convierte en un factor crítico y que puede preocupar.

Luego del precio como características diferenciadoras, se tiene la atención al cliente con un 57,7%; y la disponibilidad y cumplimiento con un 36% para cada uno.

**Pregunta 6:** ¿Para qué lugar utiliza la madera que compra?

**Tabla 22.**  
*Pregunta 6*

<b>LUGAR PARA EL QUE</b>	
<b>COMPRA</b>	
Hogar	202 75,7%
Oficia/Trabajo	65 24,3%
<b>Total</b>	<b>267 100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 29.**  
*Pregunta 6*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

El 76% de los participantes afirmaron que compran madera para realizar algún tipo de adecuación o construcción en sus hogares.

**P7:** ¿Considera la madera como una decoración económica o de lujo?

**Tabla 23.**

*Pregunta 7*

TIPO DE DECORACIÓN		
Económica	98	36,7%
Lujo	169	63,3%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 30.**

*Pregunta 7*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

En esta pregunta, el 63% de los clientes, consideran a la madera como un producto que le da lujo a las construcciones, decoraciones y acabados de los inmuebles.

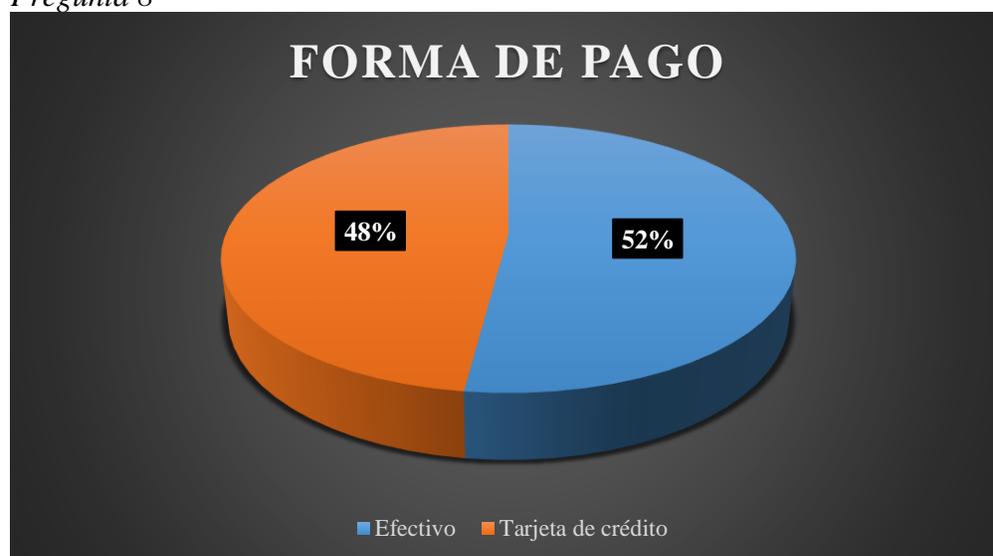
**P8:** ¿Qué forma de pago le gustaría que se tenga en nuestros locales?

**Tabla 24.**  
*Pregunta 8*

<b>FORMA DE PAGO</b>	
Efectivo	139 52,1%
Tarjeta de crédito	128 47,9%
<b>Total</b>	<b>267 100%</b>

*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 31.**  
*Pregunta 8*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

La opinión de los clientes encuestados fue bastante parecida y dividida; pues el 52% se inclinan por el pago de contado. Y ratificado el resultado obtenido en la P5, de características específicas, donde entre las características diferenciadoras, dejaban con solo un 28,8% a la forma de pago. Es decir, a nuestros clientes la forma de pago no es algo que les de un valor agregado al producto que se vende.

**P9:** ¿Qué tan distante está ubicado el lugar donde compra madera usted?

**Tabla 25.**

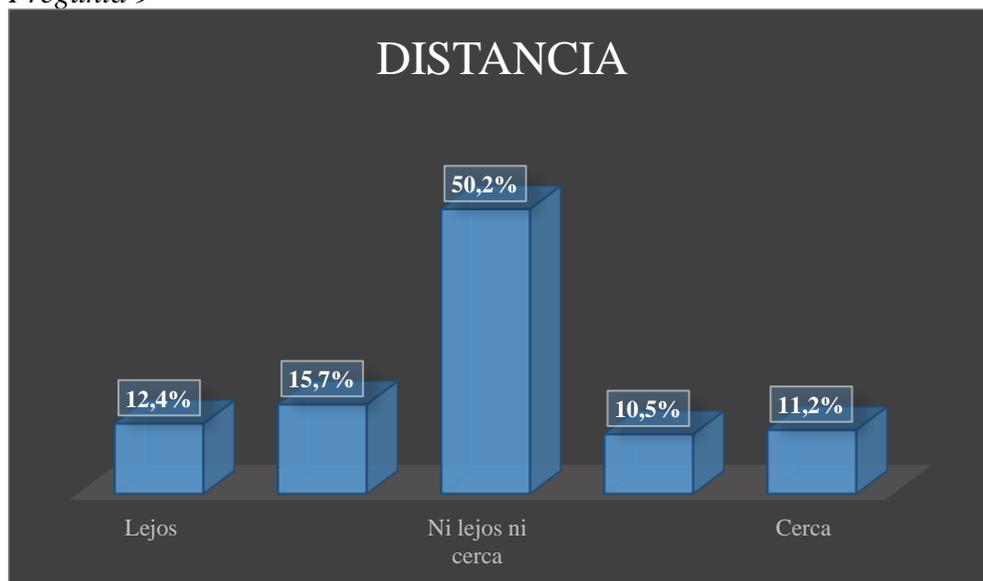
Pregunta 9

<b>DISTANCIA</b>		
Lejos	33	12,4%
	42	15,7%
Ni lejos ni cerca	134	50,2%
	28	10,5%
Cerca	30	11,2%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 32.**

Pregunta 9



*Nota.* Elaboración propia

### Análisis:

La mayoría de empresas que venden esta materia prima, se encuentran en un mismo sector. El 50,2% de clientes aseguran que los locales les queda a una distancia moderadamente buena. El 71,9% consideran estar más cerca que lejos.

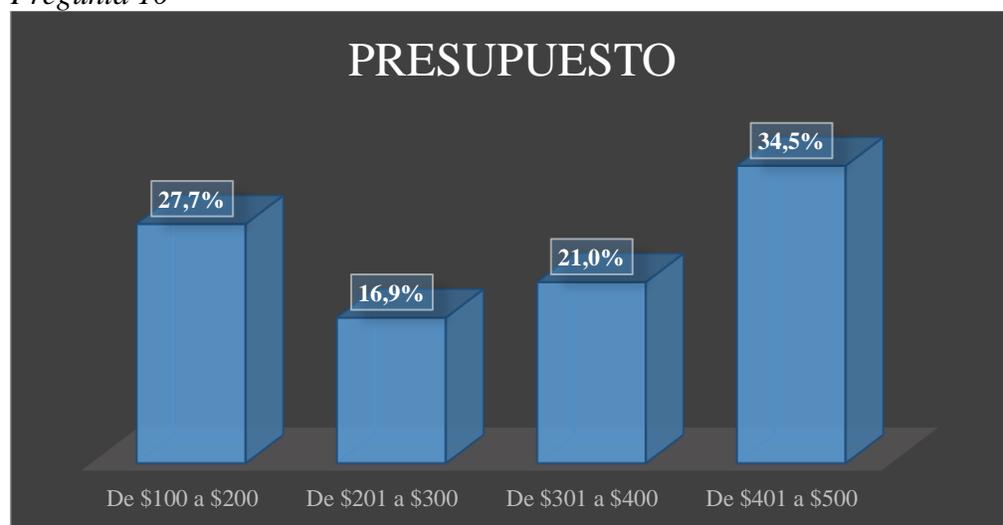
**P10:** ¿Qué presupuesto asignaría para realizar la compra de madera?

**Tabla 26.**  
*Pregunta 10*

<b>PRESUPUESTO</b>		
De 100 a 200	74	27,7%
De 201 a 300	45	16,9%
De 301 a 400	56	21,0%
De 401 a 500	92	34,5%
<b>Total</b>	<b>267</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 33.**  
*Pregunta 10*



*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis:**

Al tener claro que los clientes tienen un nivel socioeconómico de medio a alto y que se consideran la madera como una decoración de lujo, en esta pregunta es comprensible entender que el 34,5% de los clientes asignen un presupuesto que varía entre \$401 y \$500, es decir el rango más alto consultado.

Así también se afirma que el 55,5% de los clientes al momento de comprar esta materia prima, presupuestan \$301 en adelante.

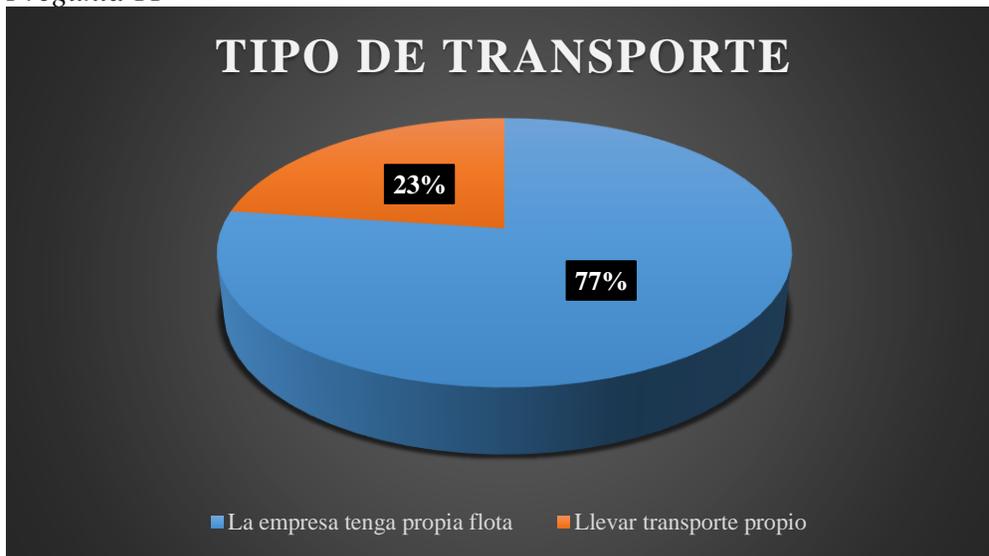
**P11:** ¿Preferiría que la empresa cuente con su propia flota para realizar la entrega de maderas o prefiere llevar su transporte propio?

**Tabla 27.**  
*Pregunta 11*

<b>TIPO DE TRASPORTE</b>	
La empresa tenga propia flota	206 77,2%
Llevar transporte propio	61 22,8%
<b>Total</b>	<b>267 100%</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 34.**  
*Pregunta 11*



*Nota.* Elaboración propia

**Análisis:**

El 77% de los clientes prefieren que la empresa tenga su propia flota de transportes para movilizar sus pedidos. Esto puede ser una ventaja competitiva respecto a otras empresas.

### ***3.2.8 Análisis de las entrevistas en profundidad***

Se realizó las entrevistas a los gerentes de Maderas Jorval, Maderas Valdez y Maderas Santa Ana, para tener información concreta del lado de los productores y así poder plantear estrategias acordes a la realidad del sector y modelo de negocio.

Podemos afirmar que las empresas dentro del sector maderero en la ciudad de Cuenca, tienen muchos años, en promedio 26 años. Así también, podemos afirmar que en promedio manejan 7 empleados en planta, sin embargo, cabe recalcar que han tenido que reducir el personal como consecuencia de la pandemia que atraviesa el país y el mundo.

**Pregunta 1:** Describa brevemente su portafolio de productos.

El portafolio de productos de las empresas madereras en la ciudad Cuenca, al existir bastante competencia, es muy similar. En las empresas encuestadas destacan los tablones, tiras, duelas entre otros muchos productos. Utilizan maderas de las tres regiones del país, destacándose la madera Fernán-Sánchez como la más apetecida por los clientes.

**Pregunta 2:** ¿Cuál es producto estrella?

Los tablones y las duelas de piso se destacan como producto estrella de las empresas entrevistadas.

**Pregunta 3:** ¿Tiene identificado su target de clientes? ¿Cuál es su segmento?

En general el target de las empresas madereras en la ciudad de la Cuenca es a mayoristas, minoristas, empresas que fabrican muebles y carpinteros en general.

**Pregunta 4:** ¿Cuenta con entrega a domicilio?

Todas las empresas cuentan con entrega a domicilio.

**Pregunta 5:** ¿Qué medios utiliza para realizar publicidad?

En la época actual, las redes sociales no solo son una opción, sino una obligación, de esta manera todas las empresas usan las redes sociales para publicitarse, algunas de ellas emplean otros medios como la radio y publicidad a través de banners y en vehículos.

**Pregunta 6:** ¿Qué parámetros utiliza para fijar precios?

Dada la alta competencia en el mercado, el parámetro más utilizado es fijar el precio en función de la competencia. Maderas VALDEZ lo hace en función del precio de compra.

**Pregunta 7:** ¿Maneja algún programa de descuento por volumen?

Al ser un producto que se compra en grandes volúmenes, todas las empresas tienen descuentos por volumen. Por lo tanto, en este rubro se debe analizar cuál será el mejor programa de descuento.

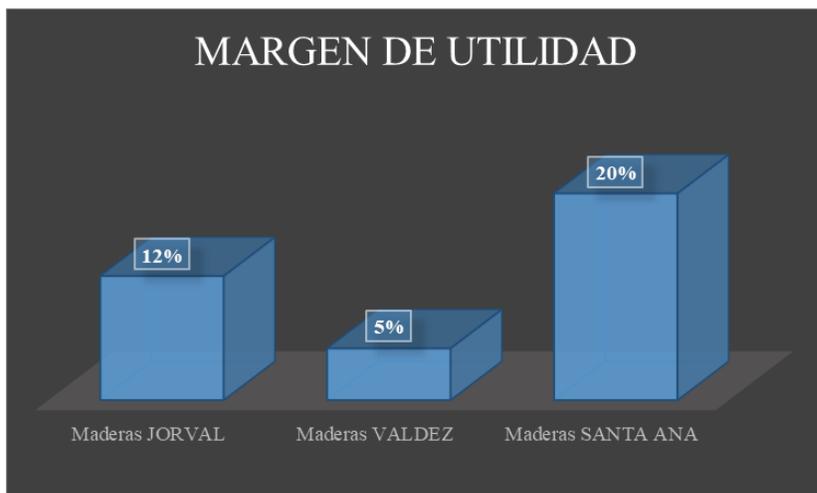
**Pregunta 8:** ¿Qué medios de pago utiliza?

Ninguna de las empresas encuestadas maneja medios de pago como pago con tarjeta, transferencias, celular. Todos aceptan pagos en efectivo o cheque.

**Pregunta 9:** ¿Qué margen de utilidad tiene como política?

El margen de utilidad cada empresa lo establece en función de diferentes factores que son variados en función de su cómo se desarrolla la actividad de la empresa. En la gráfica a continuación observamos las variantes que tienen las empresas encuestadas:

**Figura 35.**  
*Margen de utilidad*



*Nota.* Elaboración propia

**Pregunta 10:** ¿Cuál es el perfil de sus clientes?

Los gerentes no tienen definido el perfil de los clientes, lo más cercano a este concepto es que sus clientes son empresas o personas que compran grandes cantidades de tablonos cada semana.

**Pregunta 11:** ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa y del sector maderero?

Las fortalezas que nos manifestaron son que se cuenta con la maquinaria necesaria para la producción de los productos. El conocimiento del negocio y experiencia. Finalmente, el transporte propio y los planes de reforestación avalados por el ministerio del ambiente.

Las debilidades que nos manifestaron son la legalidad del producto, falta de planes de marketing.

**Pregunta 12:** ¿Cuál considera que son las amenazas y oportunidades de su empresa y del sector maderero?

Las amenazas más reiteradas es la alta competencia del sector y la tala indiscriminada e ilegal.

**Pregunta 13:** ¿Cuenta con un departamento encargado del marketing de la empresa?

Las empresas de este sector, no tienen un departamento encargado exclusivamente del marketing.

**Pregunta 14:** ¿Tiene implementado un plan de marketing actualmente?

Más allá de realizar publicidad por medios digitales, ninguna empresa tiene implementado plan de marketing, sin embargo, lo consideran para el mediano plazo.

**Pregunta 15:** ¿Cuáles son sus principales estrategias de posicionamiento?

Todas las empresas carecen de estrategias de posicionamiento.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PLAN DE MARKETING: STP**

Con el pasar de los años, la empresa Maderas Santa Ana ha priorizado, dentro de sus valores, el servicio al cliente, y se ha desarrollado con el propósito de que los clientes una experiencia agradable y de calidad, al momento de adquirir diferentes tipos de maderas en la ciudad de Cuenca. Para esto la empresa como primera estrategia de diferenciación respecto a la competencia, buscó desde sus inicios la posibilidad de tener una amplia gama de stock para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes; esto con un arduo trabajo de localización de proveedores, adquisición de terrenos propios para la tala de reforestación y alianzas estratégicas.

Otro factor relevante que se considera ventaja competitiva para la empresa son sus puntos de ventas estratégicos, como se mencionó ya en capítulos anteriores, Maderas Santa Ana cuenta con tres locales, en donde cada uno de ellos, el cliente puede realizar la compra del producto deseado. Podemos mencionar que uno de los principales puntos de venta es la bodega “Maderas Santa Ana” ubicada en la autopista Panamericana, el cual es un punto de venta de fácil acceso para los clientes que gusten acercarse a comprar, así como para los camiones realizar viajes de abastecimiento a los otros locales de manera rápida y eficaz.

Las estrategias establecidas son las que, de manera empírica, el establecimiento ha procurado mantener a lo largo del tiempo como ventaja competitiva y en función de estas se planteará el Plan de Marketing orientado a estrategias STP y las 4P's, que se desarrollarán a continuación.

#### 4.1. Variables Estratégicas

A continuación, los descriptores de segmentación obtenidos del capítulo anterior y aplicados a la empresa Madera Santa Ana:

- **Datos sociodemográficos:**
  - **Rango de Edad:** entre 18 y 69 años de edad.
  - **Género:** masculino y femenino.
  - **Tipo de profesión:** todo tipo.
  - **Nacionalidad:** para todos.
  - **Clase social a considerar:** media, media-alta, alta.
  - **Ingresos mensuales:** alto.
- **Geográficas:**
  - **Densidad del área:** área urbana y rural.
  - **Región natural:** sierra.
- **Pictográficos:**
  - **Estatus social:** alto – medio alto..
- **Conductuales:**
  - **Beneficios:**
    - Calidad.
    - Precio.
    - Servicio.
    - Valor.
  - **Beneficios:**

- **Usuario:** mayoristas, minoristas, fabricantes de muebles, carpinteros.
- **Frecuencia de uso:** alto.

#### **4.1.1. Segmentación**

Al momento de llevar a cabo la segmentación de Maderas Santa Ana, se tiene que manejar con total claridad el concepto de segmentación; además de la importancia que tiene y los objetivos a alcanzarse para con la misma. A continuación se citan conceptos respecto al tema:

Para Stanton *et al.* (2007) el segmento de mercado es considerado el grupo de clientes con diferentes preferencias o deseos de compra. Por otro lado, Bonta y Farber (2004) manifiestan que el segmento de mercado es aquel que está definido por variables específicas que permiten diferenciarla precisamente de otros segmentos. A medida que aumenta el número de variables, el tamaño del segmento se reduce; y así, las características del segmento son mayormente homogéneas. Además, la segmentación del mercado ofrece estos beneficios Stanton *et al.* (2007):

- Aprovechan de la mejor manera posible todos los recursos de mercadotecnia.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde, además, se muestran las fortalezas.
- Hace notar una congruencia con el concepto de mercadotecnia.

La importancia de la segmentación se basa precisamente, en que al momento de

conocer el mercado se puede satisfacer los deseos, aprovechando de la mejor manera posible los recursos.

La segmentación es completamente necesaria para todo tipo de organización, debido a que cada vez se está dejando de lado el marketing masivo, que es conocido como aquella producción, distribución y promoción en masa de los productos. La segmentación permite crear el producto correcto, el ajuste del valor, los canales de publicación y los canales de distribución (Kotler y Armstrong, 2013). La segmentación evita la competencia frontal en el mercado gracias a la diferenciación de las ofertas (Fernández y Aqueveque, 2001).

Los objetivos específicos cuando se aplica una segmentación se enfocan en lo mencionado por Santesmases (2007):

- Brinda información respecto al tamaño del segmento y su peso, en relación al mercado de referencia a segmentar, también dará información respecto a la penetración.
- Permite identificar los segmentos donde las necesidades no se encuentran cubiertas y que aún tienen posibilidades de desarrollo de manera rentable para la respectiva organización.
- Mejora el diseño de las actuaciones de marketing y el posicionamiento de los productos ya existentes, pues considera las variaciones tanto en los gustos, las preferencias y necesidades específicas de los compradores.
- Mejora las vías de comunicación entre las empresas y el mercado.

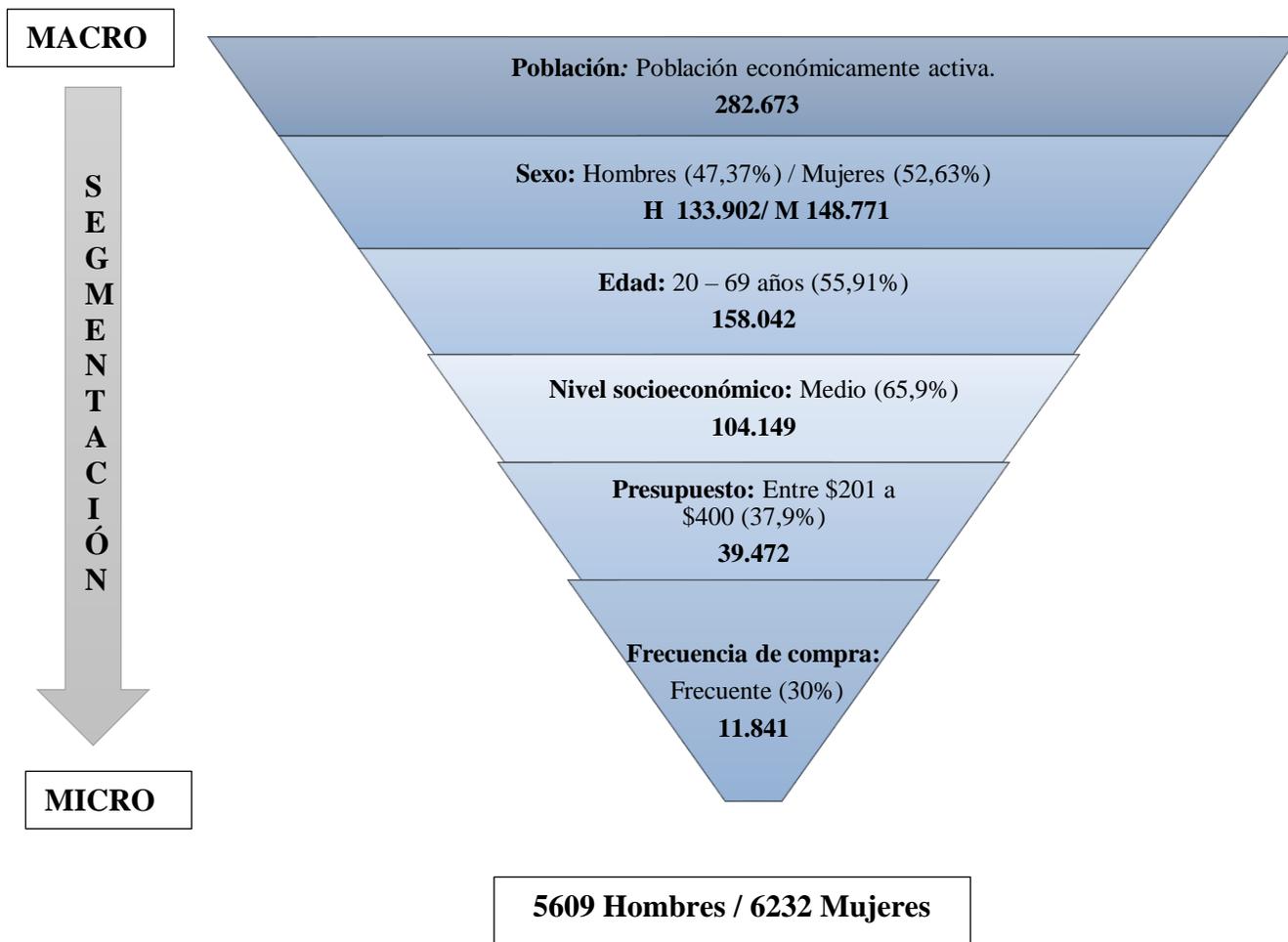
Para Fernández y Aqueveque (2001), uno de los principales objetivos de la segmentación es evitar la competencia frontal en el mercado, gracias a las diferencias de

ofertas; no únicamente sobre el precio, sino que también sobre las características del producto, mensajes de publicidad y distribución.

Ortiz *et al.* (2014) manifiestan que la segmentación es la identificación mediante las variables de características, que tiene un sub-grupo de mercado y que la diferencia de los demás sub-grupos; pues identifica un punto de partida en la definición de las variables del control de mercado (acción) dando mensajes precisos que coincidan con los deseos de los segmentos escogidos. También ayuda a determinar quién es y quién no es cliente. Finalmente, su definición permite cuantificar y dimensionar los tamaños, que servirán como la base de análisis de probabilidad de renta de cada sub-grupo.

El mercado meta obtenido mediante la segmentación tiene un total de 11.841 personas que pueden comprar madera en la ciudad de Cuenca, conformados por 5609 hombres y 6232 mujeres, dado que vamos a respetar la representatividad para ambos sexos.

**Figura 36.**  
Segmentación



Nota. Elaboración propia

#### 4.1.2. Target

El mercado objetivo será el 10% del mercado meta, en otras palabras, 1.184 compradores, teniendo un alto número y porcentaje de compradores por atender. El mercado objetivo respecto al mercado meta, permite identificar o tener una brecha significativa para un crecimiento a futuro.

### **4.1.3. Posicionamiento**

Merino (2009) en una de sus tantas investigaciones, manifiesta que el primordial enfoque del posicionamiento se centra en manipular lo que ya está en la mente; para de esta manera vincular las conexiones previas en los clientes. Gran parte de la población no entienden cuál es el papel de la comunicación en los negocios; y en nuestro medio existe una escasa comunicación que llega verdaderamente al consumidor prospecto.

Por otro lado, Mir (2015), menciona que solo el 2% de las marcas son realmente fuertes a nivel mundial y tienen mayor probabilidad de perdurar en el mercado. La gran mayoría de estas marcas son identificadas como marcas líderes. En este sentido, la marca líder son las marcas más poderosas, icónicas y con éxito. Tiene un fuerte nexo con sus clientes y una baja volatilidad. Los clientes son capaces de perdonar y olvidar, con facilidad extrema, cualquier mala noticia sobre la marca.

Por todo lo antes mencionado, el posicionamiento es el camino clave para conseguir una diferenciación relevante en el mercado. También es clave para la sostenibilidad de la marca.

Para los autores Alonso y Grande (2010) el primer objetivo del posicionamiento es tener o conseguir un sistema organizado para hallar ventanas en la mente; en otras palabras, posicionar una marca dentro de un mercado es encontrar un hueco en la mente de la persona y ocuparlo. El proceso de posicionamiento de marcas tiene dos fases.

- La primera consiste en extraer el concepto clave, de todos los significados que engloban una marca.

- La segunda consiste en informar eficazmente ese concepto a los compradores potenciales.

El segundo objetivo de acuerdo al autor Mir (2015) es parte de cuatro elementos:

- Una síntesis del mapa de significados de una marca.
- Elegir un concepto a posicionar.
- Comunicar activamente.
- Demuestran ventajas.

Como tercer objetivo, Merino (2009) expresa que para ser diferente se debe crear o diseñar una estrategia que este orientada a conseguir la diferenciación y satisfacer con al menos tres criterios, descritos a continuación:

- Conseguir que se mire como algo único.
- Parecer algo muy importante para el segmento.
- Ser sostenible frente a la competencia del mercado.

A lo largo de los años que lleva Madera Santa Ana brindando el servicio en la ciudad de Cuenca, se ha podido determinar, por medio de la observación y el diálogo con el cliente que los atributos más significativos que toman en consideración al momento de elegir dónde adquirir maderas son:

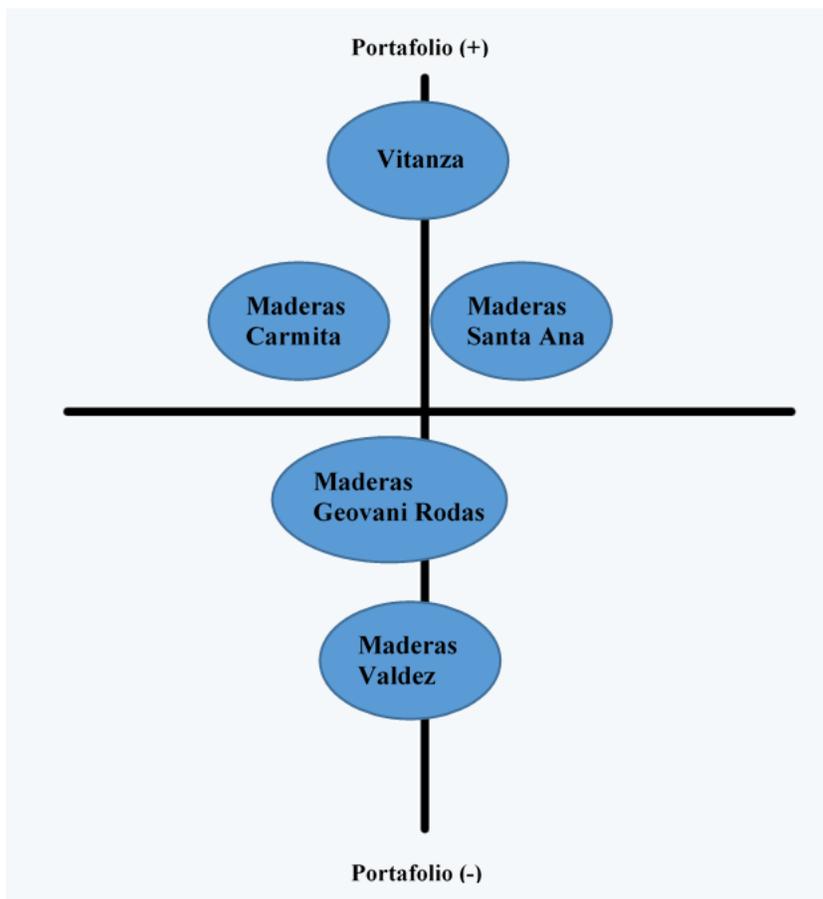
- Precio
- Servicio personalizado
- Rapidez de entrega
- Portafolio
- Calidad
- Tecnología

- Garantía

Sin embargo, Maderas Santa Ana desde sus inicios ha tratado de brindar a sus clientes un amplio portafolio para satisfacer sus necesidades, es por eso que, con el paso de los años, ha ido adquiriendo maderas de diferentes tipos y diseños, es por eso que se considera al portafolio como el atributo más relevante y a través del cual se trata de diferenciar con respecto a la competencia. A continuación, presentaremos un mapa de posicionamiento en función de este atributo indicado anteriormente, para determinar donde está ubicado actualmente la empresa respecto de la competencia.

**Figura 37.**

*Mapa de posicionamiento actual*



*Nota.* Elaboración propia

Nuestra estrategia de posicionamiento es el servicio personalizado a nuestros clientes, a partir de la atención que se brinde desde el momento en que llega el cliente hasta que se realiza la entrega en la bodega del local o en la puerta de la casa según sea la preferencia del mismo. De por medio tenemos la asesoría que le brindarán nuestros vendedores, para aclarar sus ideas y de esta manera el cliente opte por el mejor producto para su necesidad.

El posicionamiento dependerá de cómo la empresa aplique cada una de sus estrategias de la forma más adecuada posible. Cada estrategia que se aplique se tendrá que llevar un control y en caso de que se puedan aumentar varias estrategias o lo contrario quitarlas se deberá hacerlas.

A continuación, mencionaremos las estrategias de posicionamiento que aplicaran en Maderas Santa Ana con el objetivo de mejorar los atributos antes mencionados y principalmente el atributo de portafolio:

**Geomarketing:** mediante el geomarketing podemos analizar nuestro negocio mediante una localización exacta de cada uno de los clientes. Nos permitirá localizar varios datos en tiempo real mediante zonas geográficas, juntamente con la tecnología que nos beneficiará.

Se necesitará esta herramienta para poder ofrecer a cada uno de nuestros clientes y posibles clientes diferentes tipos de promociones.

Cuando los clientes se encuentran en el sitio web, mediante varios métodos podremos localizar donde se encuentran, sus preferencias, tipos de madera que consumen, presentar mayor demanda de productos, también permitirán conocer de donde es el cliente. Y lo más importante recaudar lo máximo posible en información acerca del cliente para construir una base de datos que nos permitirán tener un constante cambio.

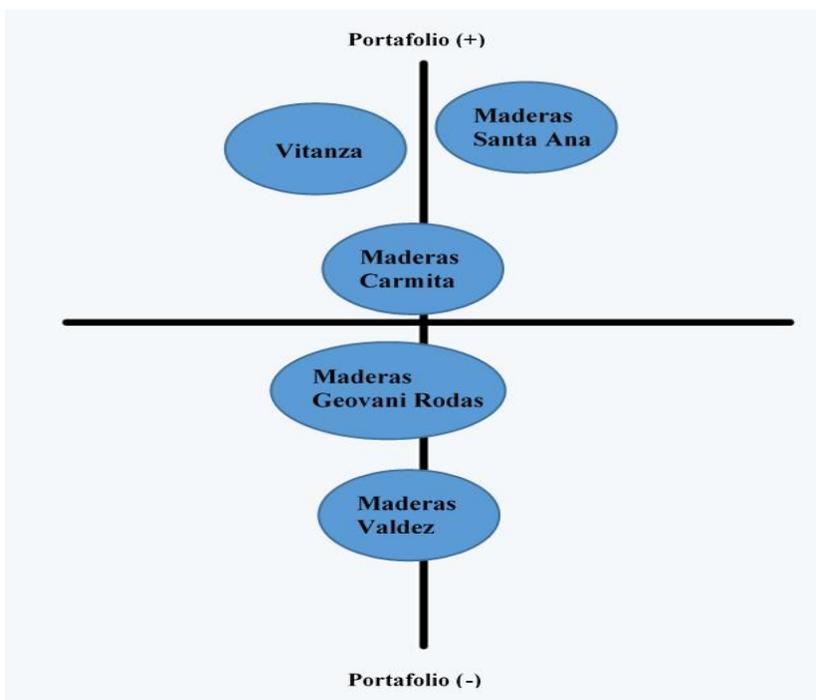
**Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas que se tiene con artesanos y empresas que fabrican muebles, además de las que se planean conseguir con otros, permitirá que Maderas Santa Ana vaya ganando un mayor porcentaje del mercado y así posicionarse en la mente de los consumidores.

**Página Web:** Para dar a conocer de manera más amigable a Maderas Santa Ana, además de conocer de manera más detallada el catálogo de productos y permitir la opción de hacer la compra en línea.

**BTL:** Se realizarán activaciones en los eventos de exposición de muebles, donde acudan compradores de todo tipo, para dar conocer a la empresa y ganar participación del mercado

**Modalidades de pago:** Se implementará el pago en línea y en local mediante tarjeta de débito y crédito, para que los clientes tengan la posibilidad de realizar sus pagos de acuerdo a sus conveniencias económicas.

**Figura 38.**  
*Mapa de posicionamiento aplicado las estrategias*



*Nota.* Elaboración propia

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE MARKETING: 4P's

#### 5.1. Variables tácticas

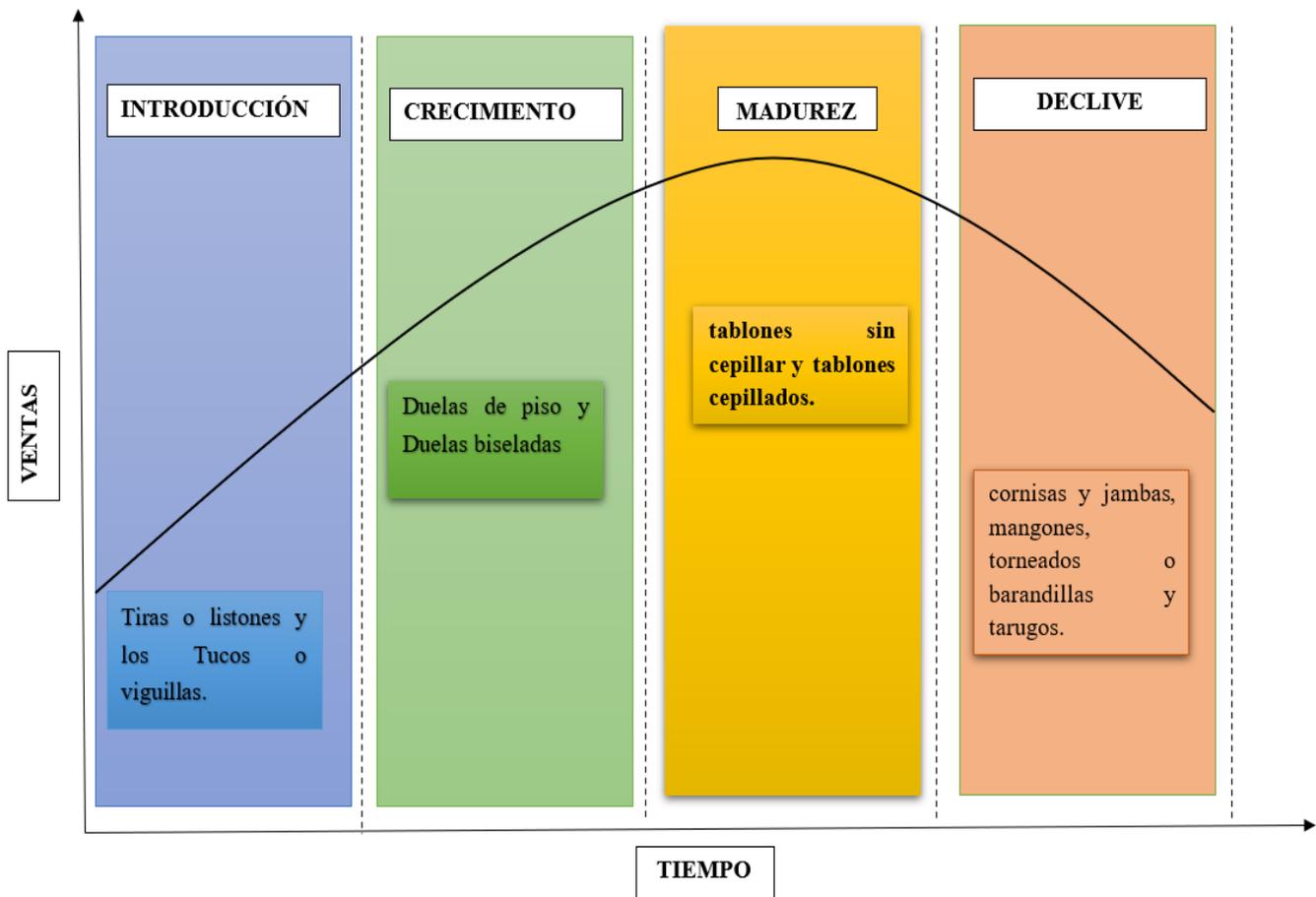
##### 5.1.1. Producto (P1)

#### Portafolio

#### Ciclo de vida

#### Figura 39.

*Ciclo de vida de la empresa*



*Nota.* Elaboración propia

## Introducción

La etapa de introducción se caracteriza por tener ventas bajas, costos altos y, por lo tanto, carecer de utilidad. Algunas de las estrategias que podemos usar en esta etapa son:

- **Agitación o espumación rápida:** en esta etapa se lanza el producto a un precio elevado y un alto nivel de promoción. Esta estrategia se realiza cuando no se conoce el producto.
- **Espumación lenta:** se fijan precios altos y bajos costos de promoción. Los bajos costos de promoción mantienen bajos los costos de comercialización. Esta estrategia se aplica cuando el mercado es pequeño, cuando el mercado conoce el producto y cuando no existe competencia.
- **Penetración rápida:** se aplica para productos nuevos, se fijan precios bajos, pero se tiene fuertes gastos de promoción. Se aplica en un mercado grande con clientes que no conocen el producto.
- **Penetración lenta:** son precios bajos, con bajos gastos de promoción.

Sabemos que en esta etapa se encuentra el producto interrogante de nuestra matriz BCG, por tal motivo se encuentran las Tiras o listones y los Tucos o viguillas.

## Crecimiento

La etapa de crecimiento se caracteriza por el aumento en las ventas, los costos se mantienen y empieza a existir una ganancia mínima. Las estrategias para esta etapa son:

- Mejorar la calidad del producto.
- Mejorar las características del producto.
- Agregar nuevos modelos.

- Entrar en nuevos segmentos.
- Crear nuevos canales de distribución.
- Generar conciencia de marca.
- Bajar precios para sumar clientes.

Sabemos que en esta etapa encontramos al producto estrella los cuales son duelas de piso y duelas biseladas

### **Madurez**

La etapa de madurez del producto presenta un incremento mayor de las ventas, los costos disminuyen y por lo tanto la ganancia es mucho mayor. Entre algunas estrategias podemos encontrar:

- Convertir a los no usuarios.
- Entrar en otros segmentos.
- Ganar clientes a la competencia.

Sabemos que en esta etapa se encuentra el producto vaca los cuales son: tablonos sin cepillar y tablonos cepillados.

### **Declive**

Finalmente, el declive tiene como característica que las ventas disminuyen, los costos se mantienen como originalmente se tenía y por tal motivo las ganancias disminuyen. Sus principales estrategias son:

- Subir inversiones para mantener la posición de mercado.
- Mantener inversiones hasta resolver dudas.
- Abandonar rápido el negocio.

Se conoce que en esta etapa se ubica el producto perro y en la empresa tenemos las cornisas y jampas, mangones, torneados o barandillas y tarugos.

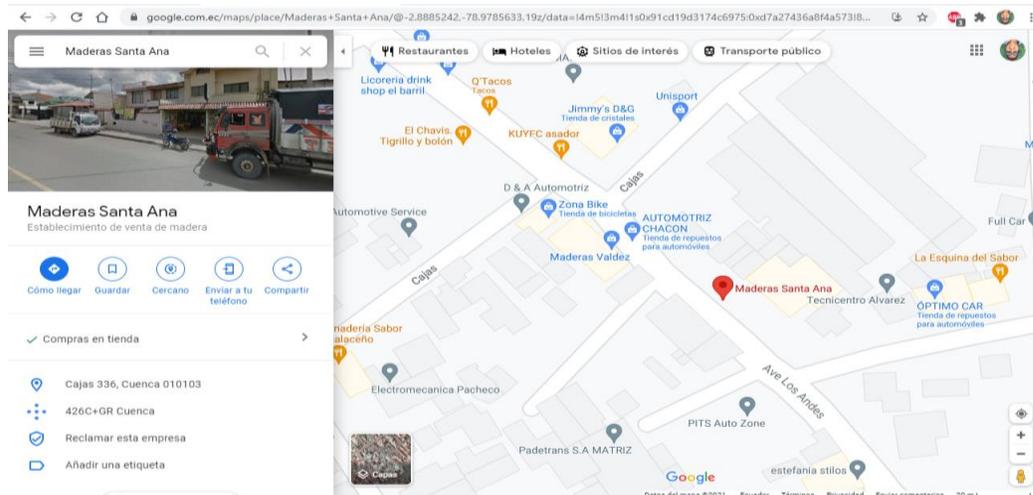
## Impulsadores de valor que van a permitir sostener la competitividad

### Ubicación

La ubicación para Maderas Santa Ana es un factor determinante debido a que en esta industria juega un papel muy importante, ya que para este modelo/concepto debe encontrarse dentro de la ciudad y cercana a lugares donde se requiera la madera, por lo que se ha determinado la ubicación basándonos en estos factores.

Ubicando el local en Av. Los Andes y Cajas, siendo este un punto estratégico, ya que en el sector existen gran cantidad de artesanos y empresas que fabrican muebles, además que es una zona de fácil acceso para los clientes y para los camiones que traen nuestros productos.

**Figura 40.**  
*Ubicación*



*Nota.* Elaboración propia a partir de GoogleMaps

## **Portafolio**

Maderas Santa Ana como ya lo hemos mencionado anteriormente ofrece un amplio portafolio de productos a base de madera que le permite a los clientes satisfacer sus necesidades.

## **Construcción de la marca**

### **Nombre “Maderas Santa Ana”**

Elegido en base a dos ideas principales Anita su fundadora y Santa Ana de los cuatros ríos, ciudad donde se encuentra ubicado, Cuenca.

## **Logotipo y Grafismo**

### **Figura 41.**

*Logo de la empresa*



*Nota.* Tomado de información de la empresa Maderas Santa Ana.

Hemos elegido este logotipo representativo por el mensaje que intentamos transmitir a las personas de un servicio único y exclusivo, además que es de fácil identificación, que también va a ser muy importante para que las personas reconozcan nuestra marca.

## **Eslogan**

**“Lo magnifico de ser diferente”**

Elegido por la oferta de servicios exclusivos.

## **Calidad**

La madera al ser un material higroscópico la puede absorber y a su vez liberar, por lo tanto, cuando obtenemos la madera de su estado natural, esta posee gran cantidad de humedad, por el agua absorbida en su etapa de árbol. Debemos recalcar que una madera con alto grado de humedad, puede pandearse, partirse y al final hacer que el producto terminado no tenga garantías. Estas son las consecuencias en los productos finales con un mal proceso de secado, por lo cual nace este indicador de calidad, mediante el “medidor de humedad”, mismo que es el más utilizado y comercializado en el sector maderero de la ciudad de Cuenca al momento de adquirir una madera. Mientras esta tenga un menor porcentaje de humedad, mejor se considerará su calidad y el cliente podrá tener la certeza de trabajar con un producto que cumple los estándares necesarios.

Para garantizar la calidad de sus productos y brindar maderas con un excelente porcentaje de secado, Maderas Santa Ana es una empresa que realiza el proceso de secado al natural ofreciendo a sus clientes un porcentaje de humedad del 14% listo para que el producto sea trabajado en cualquiera de sus terminados sin dificultad alguna, además se plantea como proyecto a corto plazo, la adquisición de una cámara de secado para sus maderas para poder garantizar a sus clientes un porcentaje del 12% de humedad.

### **5.1.2. Precio (P2)**

Las fijaciones de los precios para nuestra empresa son sumamente importantes debido a que nuestro modelo concepto de empresa está dirigido a un segmento de personas de estrato socioeconómico: medio-alto y alto según lo determinamos en las encuestas realizadas.

Considerando las características más destacables de nuestros productos definimos dos tipos de precios que se alinean al mismo:

- **Precio alto:**

Esta estrategia de precio está empleada en nuestra empresa debido a la alta calidad de las maderas y sus finos cortes que lo caracterizan.

- **Precio de descremación:**

Es otra estrategia con la que trabajamos tomando en cuenta la sensibilidad de consumidores ante la compra por volumen en la cual se aplican descuentos por compras a partir de \$1000 dólares, con el fin de incentivar a los clientes y principalmente a las empresas que adquieran nuestros productos.

Para la fijación de precios hemos establecido en el presente trabajo de titulación, que lo haremos mediante el método en función de los costes, para lo cual Maderas Santa Ana ha fijado un margen de ganancia del 20%.

La fórmula que se aplica en este método la detallaremos a continuación:

$$PV = \frac{\text{costes}}{1 - \% \text{margen de ganancia}}$$

Para citar un ejemplo aplicado a la empresa y aplicar la fórmula antes mencionada, seleccionaremos los siguientes datos:

**Producto:** Tablón sin cepillar

**Especie:** Fernán Sánchez

**Medidas:** 20x4,8x2,40

**Costes:** \$7,60

**Margen de ganancia:** 20%

Para este ejemplo, aplicamos la fórmula de la siguiente manera:

$$PV = \frac{\$7,60}{1 - 0,2}$$

$$PV = 9,50$$

El precio fijado calculado por el método en función de costes, para un Tablón sin cepillar de la especie Fernán Sánchez será de \$9,50.

A continuación, detallaremos la lista de precios fijados a través de este método para todos los productos en cada una de las especies que ofrece Maderas Santa Ana a sus clientes.

**Tabla 28.**  
*Precios fijados para tablonos sin cepillar*

<b>TABLONES SIN CEPILLAR</b>					
ESPECIES	MEDIDAS	COSTES	MARGEN	PRECIO DE VENTA	
<b>FERNÁN SÁNCHEZ</b>	<b>20 X 4,8 X 2,40</b>	<b>\$ 7,60</b>	<b>20%</b>	<b>\$</b>	<b>9,50</b>
LAUREL DE LA COSTA	21 X 4,8 X 3	\$ 7,60	20%	\$	9,50
COPAL	21 X 4,8 X 3	\$ 8,64	20%	\$	10,80
CANELO NORMAL	21 X 4,8 X 3	\$ 11,04	20%	\$	13,80
SEIQUE	21 X 4,8 X 3	\$ 12,40	20%	\$	15,50
YUMBINGUE	21 X 4,8 X 3	\$ 13,20	20%	\$	16,50
PINO	21 X 4,8 X 3	\$ 8,40	20%	\$	10,50
ROMERILLO	21 X 4,8 X 3	\$ 22,40	20%	\$	28,00
MASKAREY	21 X 4,8 X 3	\$ 14,24	20%	\$	17,80
JICOPO	21 X 4,8 X 3	\$ 12,80	20%	\$	16,00
CHANUL DE ESMERALDAS	20 X 4,8 X 2,40	\$ 18,80	20%	\$	23,50
CHANUL DEL ORIENTE	21 X 4,8 X 3	\$ 15,60	20%	\$	19,50
LAUREL DEL ORIENTE	21 X 4,8 X 3	\$ 9,84	20%	\$	12,30
CANELO ALCANFOR	21 X 4,8 X 3	\$ 12,40	20%	\$	15,50
TEKA	18 X 4,8 X 2,20	\$ 18,80	20%	\$	23,50
BÁLSAMO	21 X 4,8 X 3	\$ 32,80	20%	\$	41,00
CAOBA	21 X 4,8 X 3	\$ 60,00	20%	\$	75,00
CEDRO ZUMBA	21 X 4,8 X 3	\$ 19,20	20%	\$	24,00
CEDRO MACHO	21 X 4,8 X 3	\$ 13,60	20%	\$	17,00
CEDRO MORONA	21 X 4,8 X 3	\$ 17,20	20%	\$	21,50
GUAYACÁN	21 X 4,8 X 3	\$ 28,80	20%	\$	36,00
GUAYACÁN	20 X 4,8 X 2,40	\$ 8,80	20%	\$	11,00
CIPRÉS	21 X 4,8 X 3	\$ 8,80	20%	\$	11,00
GUABILLO	21 X 4,8 X 3	\$ 9,60	20%	\$	12,00

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 29.** Precios fijados para tablonces cepillados

<b>TABLONES CEPILLADOS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
FERNÁN SÁNCHEZ	20 X 4 X 2,40	\$ 8,40	20%	\$ 10,50
LAUREL DE LA COSTA	20 X 4 X 3	\$ 8,40	20%	\$ 10,50
COPAL	20 X 4 X 3	\$ 9,44	20%	\$ 11,80
CANELO NORMAL	20 X 4 X 3	\$ 11,84	20%	\$ 14,80
SEIQUE	21 X 4 X 3	\$ 13,20	20%	\$ 16,50
YUMBINGUE	20 X 4 X 3	\$ 14,00	20%	\$ 17,50
PINO	20 X 4 X 3	\$ 9,20	20%	\$ 11,50
ROMERILLO	21 X 4 X 3	\$ 23,20	20%	\$ 29,00
MASKAREY	20 X 4 X 3	\$ 15,04	20%	\$ 18,80
JICOPO	21 X 4 X 3	\$ 13,60	20%	\$ 17,00
CHANUL DE ESMERALDAS	20 X 4 X 2,40	\$ 19,60	20%	\$ 24,50
CHANUL DEL ORIENTE	20 X 4 X 3	\$ 16,40	20%	\$ 20,50
LAUREL DEL ORIENTE	20 X 4 X 3	\$ 10,64	20%	\$ 13,30
CANELO ALCANFOR	21 X 4 X 3	\$ 13,20	20%	\$ 16,50
TEKA	18 X 4 X 2,20	\$ 19,60	20%	\$ 24,50
BÁLSAMO	21 X 4 X 3	\$ 33,60	20%	\$ 42,00
CAOBA	20 X 4 X 3	\$ 60,80	20%	\$ 76,00
CEDRO ZUMBA	20 X 4 X 3	\$ 20,00	20%	\$ 25,00
CEDRO MACHO	20 X 4 X 3	\$ 14,40	20%	\$ 18,00
CEDRO MORONA	20 X 4 X 3	\$ 18,00	20%	\$ 22,50
GUAYACÁN	20 X 4 X 3	\$ 29,60	20%	\$ 37,00
GUAYACÁN	20 X 4 X 2,40	\$ 9,60	20%	\$ 12,00
CIPRÉS	20 X 4 X 3	\$ 9,60	20%	\$ 12,00
GUABILLO	20 X 4 X 3	\$ 10,40	20%	\$ 13,00

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 30.**

Precios fijados para tablas cepilladas

<b>TABLAS CEPILLADAS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
FERNÁN SÁNCHEZ	20 X 1,8 X 2,40	\$5,20	20%	\$ 6,50
LAUREL DE LA COSTA	20 X 1,8 X 3	\$5,20	20%	\$ 6,50
LAUREL DE LA COSTA (TURI)	20 X 1,8 X 3	\$4,80	20%	\$ 6,00
COPAL	20 X 1,8 X 3	\$5,84	20%	\$ 7,30
CANELO NORMAL	20 X 1,8 X 3	\$6,80	20%	\$ 8,50
SEIQUE	21 X 1,8 X 3	\$7,20	20%	\$ 9,00
YUMBINGUE	20 X 1,8 X 3	\$7,76	20%	\$ 9,70
PINO	20 X 1,8 X 3	\$5,60	20%	\$ 7,00
ROMERILLO	20 X 1,8 X 3	\$13,20	20%	\$ 16,50

MASKAREY	20 X 1,8 X 3	\$8,40	20%	\$	10,50
JICOPO	21 X 1,8 X 3	\$7,60	20%	\$	9,50
CHANUL DE ESMERALDAS	20 X 1,8 X 2,40	\$10,40	20%	\$	13,00
CHANUL DEL ORIENTE	20 X 1,8 X 3	\$9,00	20%	\$	11,25
EUCALIPTO	16 X 1,8 X 3	\$3,40	20%	\$	4,25
LAUREL DEL ORIENTE	20 X 1,8 X 3	\$6,16	20%	\$	7,70
CANELO ALCANFOR	21 X 1,8 X 3	\$7,60	20%	\$	9,50
TEKA	18 X 1,8 X 2,20	\$10,40	20%	\$	13,00
BÁLSAMO	20 X 1,8 X 3	\$17,20	20%	\$	21,50
CAOBA	20 X 1,8 X 3	\$31,60	20%	\$	39,50
CEDRO ZUMBA	20 X 1,8 X 3	\$10,80	20%	\$	13,50
CEDRO MACHO	20 X 1,8 X 3	\$8,00	20%	\$	10,00
CEDRO MORONA	20 X 1,8 X 3	\$9,60	20%	\$	12,00
GUAYACÁN	20 X 1,8 X 3	\$15,60	20%	\$	19,50
GUAYACÁN	20 X 1,8 X 2,40	\$5,60	20%	\$	7,00
ENCOFRADO SIN CEPILLAR	21 X 1,8 X 3	\$2,40	20%	\$	3,00
GUABILLO	21 X 1,8 X 3	\$6,00	20%	\$	7,50

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 31.**

*Precios fijados para tabloncillos cepillados*

<b>TABLONCILLOS CEPILLADOS</b>					
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	
FERNÁN SÁNCHEZ	20 X 3 X 2,40	\$6,96	20%	\$	8,70
LAUREL DE LA COSTA	20 X 3 X 3	\$6,96	20%	\$	8,70
COPAL	20 X 3 X 3	\$7,60	20%	\$	9,50
CANELO NORMAL	20 X 3 X 3	\$9,36	20%	\$	11,70
SEIQUE	21 X 3 X 3	\$11,28	20%	\$	14,10
YUMBINGUE	20 X 3 X 3	\$11,84	20%	\$	14,80
PINO	20 X 3 X 3	\$7,40	20%	\$	9,25
ROMERILLO	20 X 3 X 3	\$18,20	20%	\$	22,75
MASKAREY	20 X 3 X 3	\$12,00	20%	\$	15,00
JICOPO	21 X 3 X 3	\$11,84	20%	\$	14,80
CHANUL DE ESMERALDAS	20 X 3 X 2,40	\$15,00	20%	\$	18,75
CHANUL DEL ORIENTE	20 X 3 X 3	\$13,60	20%	\$	17,00
LAUREL DEL ORIENTE	20 X 3 X 3	\$8,80	20%	\$	11,00
CANELO ALCANFOR	21 X 3 X 3	\$10,40	20%	\$	13,00
TEKA	18 X 3 X 2,20	\$16,80	20%	\$	21,00
BÁLSAMO	20 X 3 X 3	\$26,00	20%	\$	32,50
CAOBA	20 X 3 X 3	\$47,20	20%	\$	59,00
CEDRO ZUMBA	20 X 3 X 3	\$17,60	20%	\$	22,00
CEDRO MACHO	20 X 3 X 3	\$12,80	20%	\$	16,00
CEDRO MORONA	20 X 3 X 3	\$16,80	20%	\$	21,00
GUAYACÁN	20 X 3 X 3	\$22,60	20%	\$	28,25

GUAYACÁN	20 X 3 X 2,40	\$8,80	20%	\$	11,00
----------	---------------	--------	-----	----	-------

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 32.**

Precios fijados para tiras

<b>TIRAS</b>					
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	
	4X2X3mt	\$ 1,72	20%	\$	2,15
	4X3X3mt	\$ 2,36	20%	\$	2,95
	4X4X3mt	\$ 2,80	20%	\$	3,50
SEIKE	4X5X3mt	\$ 3,52	20%	\$	4,40
	4X6X3mt	\$ 4,64	20%	\$	5,80
	4X10X3mt	\$ 6,84	20%	\$	8,55
	4X2X3mt	\$ 1,32	20%	\$	1,65
	4X3X3mt	\$ 1,84	20%	\$	2,30
	4X4X3mt	\$ 2,08	20%	\$	2,60
COPAL	4X5X3mt	\$ 2,56	20%	\$	3,20
	4X6X3mt	\$ 3,40	20%	\$	4,25
	4X10X3mt	\$ 4,96	20%	\$	6,20
	4X2X3mt	\$ 1,16	20%	\$	1,45
LAUREL	4X3X3mt	\$ 1,56	20%	\$	1,95
DE LA	4X3TURI	\$ 1,32	20%	\$	1,65
COSTA	4X4X3mt	\$ 1,92	20%	\$	2,40
	4X5X3mt	\$ 2,32	20%	\$	2,90
	4X6X3mt	\$ 3,04	20%	\$	3,80
	4X2X3mt	\$ 1,40	20%	\$	1,75
	4X3X3mt	\$ 1,92	20%	\$	2,40
LAUREL	4X4X3mt	\$ 2,28	20%	\$	2,85
DEL	4X5X3mt	\$ 2,88	20%	\$	3,60
ORIENTE	4X6X3mt	\$ 3,76	20%	\$	4,70
	4X10X3mt	\$ 5,56	20%	\$	6,95
	4X2X3mt	\$ 1,16	20%	\$	1,45
	4X3X3mt	\$ 2,48	20%	\$	3,10
MANZANO	4X4X3mt	\$ 3,04	20%	\$	3,80
	4X5X3mt	\$ 3,84	20%	\$	4,80
	4X6X3mt	\$ 5,12	20%	\$	6,40

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 33.**

Precios fijados para tiras

<b>TIRAS</b>					
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	
	4X2X3mt	\$ 1,28	20%	\$	1,60
	4X3X3mt	\$ 1,68	20%	\$	2,10
	4X4X3mt	\$ 2,00	20%	\$	2,50
PINO	4X5X3mt	\$ 2,52	20%	\$	3,15

	4X6X3mt	\$ 3,32	20%	\$ 4,15
	4X10X3mt	\$ 4,84	20%	\$ 6,05
	4X2X3mt	\$ 7,00	20%	\$ 8,75
	4X3X3mt	\$ 10,28	20%	\$ 12,85
CAOBA	4X4X3mt	\$ 12,32	20%	\$ 15,40
	4X5X3mt	\$ 15,40	20%	\$ 19,25
	4X6X3mt	\$ 20,52	20%	\$ 25,65
	4X10X3mt	\$ 30,64	20%	\$ 38,30
	4X2X3mt	\$ 2,08	20%	\$ 2,60
CHANUL	4X3X3mt	\$ 2,88	20%	\$ 3,60
DEL	4X4X3mt	\$ 3,44	20%	\$ 4,30
ORIENTE	4X5X3mt	\$ 4,32	20%	\$ 5,40
	4X6X3mt	\$ 5,72	20%	\$ 7,15
	4X10X3mt	\$ 8,44	20%	\$ 10,55
	4X2X3mt	\$ 2,24	20%	\$ 2,80
	4X3X3mt	\$ 3,16	20%	\$ 3,95
CEDRO	4X4X3mt	\$ 3,84	20%	\$ 4,80
MORONA	4X5X3mt	\$ 4,72	20%	\$ 5,90
	4X6X3mt	\$ 6,24	20%	\$ 7,80
	4X10X3mt	\$ 9,24	20%	\$ 11,55
	4X2X3mt	\$ 2,80	20%	\$ 3,50
	4X3X3mt	\$ 4,12	20%	\$ 5,15
ROMERILLO	4X4X3mt	\$ 4,88	20%	\$ 6,10
	4X5X3mt	\$ 6,04	20%	\$ 7,55
	4X6X3mt	\$ 8,00	20%	\$ 10,00
	4X10X3mt	\$ 11,84	20%	\$ 14,80

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 34.**

Precios fijados para tiras

<b>TIRAS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
	4X2X3mt	\$ 1,56	20%	\$ 1,95
	4X3X3mt	\$ 2,12	20%	\$ 2,65
	4X4X3mt	\$ 2,56	20%	\$ 3,20
CANELO	4X5X3mt	\$ 3,16	20%	\$ 3,95
	4X6X3mt	\$ 4,20	20%	\$ 5,25
	4X10X3mt	\$ 6,16	20%	\$ 7,70
	4X2X3mt	\$ 1,76	20%	\$ 2,20
	4X3X3mt	\$ 2,40	20%	\$ 3,00
	4X4X3mt	\$ 2,88	20%	\$ 3,60
JICOPO	4X5X3mt	\$ 3,60	20%	\$ 4,50
	4X6X3mt	\$ 4,80	20%	\$ 6,00
	4X10X3mt	\$ 7,04	20%	\$ 8,80
	4X2X3mt	\$ 3,84	20%	\$ 4,80
	4X3X3mt	\$ 5,76	20%	\$ 7,20
BÁLSAMO	4X4X3mt	\$ 6,88	20%	\$ 8,60
	4X5X3mt	\$ 8,60	20%	\$ 10,75
	4X6X3mt	\$ 11,44	20%	\$ 14,30
	4X10X3mt	\$ 17,04	20%	\$ 21,30
	4X2X2,30mt	\$ 3,40	20%	\$ 4,25
	4X3X2,30mt	\$ 4,08	20%	\$ 5,10
	4X4X2,30mt	\$ 5,12	20%	\$ 6,40
TEKA	4X5X2,30mt	\$ 6,96	20%	\$ 8,70
	4X7X2,30mt	\$ 9,80	20%	\$ 12,25

	4X2X3mt	\$	1,72	20%	\$	2,15
	4X3X3mt	\$	2,36	20%	\$	2,95
CANELO	4X4X3mt	\$	2,80	20%	\$	3,50
ALCANFOR	4X5X3mt	\$	3,52	20%	\$	4,40
	4X6X3mt	\$	4,64	20%	\$	5,80
	4X10X3mt	\$	6,84	20%	\$	8,55

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 35.**

Precios fijados para tiras

<b>TIRAS</b>						
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>		
	4X2X3mt	\$	2,56	20%	\$	3,20
	4X3X3mt	\$	3,48	20%	\$	4,35
CEDRO	4X4X3mt	\$	4,16	20%	\$	5,20
ZUMBA	4X5X3mt	\$	5,20	20%	\$	6,50
	4X6X3mt	\$	6,92	20%	\$	8,65
	4X10X3mt	\$	10,24	20%	\$	12,80
	4X2X3mt	\$	1,84	20%	\$	2,30
	4X3X3mt	\$	2,48	20%	\$	3,10
YUMBINGUE	4X4X3mt	\$	2,96	20%	\$	3,70
	4X5X3mt	\$	3,68	20%	\$	4,60
	4X6X3mt	\$	4,92	20%	\$	6,15
	4X10X3mt	\$	7,24	20%	\$	9,05
	4X2X2,40mt	\$	1,16	20%	\$	1,45
	4X3X2,40mt	\$	1,56	20%	\$	1,95
FERNÁN	4X4X2,40mt	\$	1,92	20%	\$	2,40
SÁNCHEZ	4X5X2,40mt	\$	2,32	20%	\$	2,90
	4X6X2,40mt	\$	3,04	20%	\$	3,80
	4X10X2,40mt	\$	4,44	20%	\$	5,55
	4X2X3mt	\$	2,00	20%	\$	2,50
	4X3X3mt	\$	2,72	20%	\$	3,40
MASKAREY	4X4X3mt	\$	3,20	20%	\$	4,00
	4X5X3mt	\$	3,96	20%	\$	4,95
	4X6X3mt	\$	5,28	20%	\$	6,60
	4X10X3mt	\$	7,76	20%	\$	9,70
EUCALIPTO	4X5X3mt	\$	1,16	20%	\$	1,45
		\$	-	20%		
CHONTA S/C	2X7X2,40mt	\$	5,04	20%	\$	6,30
CHONTA CEP.	1,7X6X2,40mt	\$	5,44	20%	\$	6,80

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 36.**

Precios fijados para torneados

<b>TORNEADOS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
SEIKE	4 X 4 X 95	\$ 2,60	20%	\$ 3,25
	6 X 6 X 95	\$ 4,48	20%	\$ 5,60
	8 X 8 X 1,25	\$ 8,92	20%	\$ 11,15
COPAL	4 X 4 X 95	\$ 2,36	20%	\$ 2,95
	6 X 6 X 95	\$ 3,68	20%	\$ 4,60
LAUREL DE LA	8 X 8 X 1,25	\$ 7,04	20%	\$ 8,80
	4 X 4 X 95	\$ 2,32	20%	\$ 2,90
COSTA LAUREL	6 X 6 X 95	\$ 3,44	20%	\$ 4,30
	8 X 8 X 1,25	\$ 6,92	20%	\$ 8,65
DEL ORIENTE	4 X 4 X 95	\$ 2,48	20%	\$ 3,10
	6 X 6 X 95	\$ 3,96	20%	\$ 4,95
JICOPO	8 X 8 X 1,25	\$ 8,12	20%	\$ 10,15
	4 X 4 X 95	\$ 2,60	20%	\$ 3,25
	6 X 6 X 95	\$ 4,60	20%	\$ 5,75
CANELO	8 X 8 X 1,25	\$ 9,44	20%	\$ 11,80
	4 X 4 X 95	\$ 2,52	20%	\$ 3,15
	6 X 6 X 95	\$ 4,16	20%	\$ 5,20
YUMBINGUE	8 X 8 X 1,25	\$ 8,60	20%	\$ 10,75
	4 X 4 X 95	\$ 2,68	20%	\$ 3,35
	6 X 6 X 95	\$ 4,68	20%	\$ 5,85
MASKAREY	8 X 8 X 1,25	\$ 9,64	20%	\$ 12,05
	4 X 4 X 95	\$ 2,76	20%	\$ 3,45
	6 X 6 X 95	\$ 4,92	20%	\$ 6,15
CAOBA	8 X 8 X 1,25	\$ 10,28	20%	\$ 12,85
	4 X 4 X 95	\$ 5,76	20%	\$ 7,20
	6 X 6 X 95	\$ 15,12	20%	\$ 18,90
BALSAMO	8 X 8 X 1,25	\$ 32,72	20%	\$ 40,90
	4 X 4 X 95	\$ 3,88	20%	\$ 4,85
	6 X 6 X 95	\$ 8,88	20%	\$ 11,10
	8 X 8 X 1,25	\$ 18,72	20%	\$ 23,40

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 37.**

Precios fijados para torneados

<b>TORNEADOS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO</b>
CHANUL	4 X 4 X 95	\$ 2,84	20%	3,55
DEL	6 X 6 X 95	\$ 5,24	20%	6,55
ORIENTE	8 X 8 X 1,25	\$ 10,52	20%	13,15
CEDRO	4 X 4 X 95	\$ 3,16	20%	3,95
DE	6 X 6 X 95	\$ 5,60	20%	7
MORONA	8 X 8 X 1,25	\$ 11,64	20%	14,55
CEDRO	4 X 4 X 95	\$ 3,08	20%	3,85
DE	6 X 6 X 95	\$ 6,00	20%	7,5

ZUMBA	8 X 8 X 1,25	\$ 12,84	20%	16,05
	4 X 4 X 95	\$ 3,24	20%	4,05
ROMERILLO	6 X 6 X 95	\$ 6,72	20%	8,4
	8 X 8 X 1,25	\$ 13,92	20%	17,4
CHANUL	4 X 4 X 95	\$ 4,08	20%	5,1
DE	6 X 6 X 95	\$ 8,00	20%	10
ESMERALDAS	8 X 8 X 1,20	\$ 12,44	20%	15,55
	4 X 4 X 95	\$ 2,76	20%	3,45
FÉRNAN	6 X 6 X 95	\$ 4,28	20%	5,35
SÁNCHEZ	8 X 8 X 1,20	\$ 7,00	20%	8,75
	4 X 4 X 95	\$ 2,36	20%	2,95
PINO	6 X 6 X 95	\$ 3,60	20%	4,5
	8 X 8 X 1,25	\$ 7,24	20%	9,05
	4 X 4 X 95	\$ 2,72	20%	3,4
MANZANO	6 X 6 X 95	\$ 4,48	20%	5,6
	8 X 8 X 1,25	\$ 10,04	20%	12,55
	4 X 4 X 95	\$ 2,60	20%	3,25
CANELO	6 X 6 X 95	\$ 4,48	20%	5,6
ALCANFOR	8 X 8 X 1,25	\$ 8,92	20%	11,15
	4 X 4 X 95	\$ 4,12	20%	5,15
TEKA	6 X 6 X 95	\$ 6,56	20%	8,2
	8 X 8 X 1,10	\$ 12,12	20%	15,15

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 38.**

Precios fijados para duelas de piso

<b>DUELAS DE PISO</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
	5X1,7X3	\$ 2,48	20%	\$ 3,10
MASKAREY	7X1,7X3	\$ 3,56	20%	\$ 4,45
	10X1,7X3	\$ 4,96	20%	\$ 6,20
	20X1,7X3	\$ 10,64	20%	\$ 13,30
	5X1,7X3	\$ 4,00	20%	\$ 5,00
ROMERILLO	7X1,7X3	\$ 4,92	20%	\$ 6,15
	10X1,7X3	\$ 6,80	20%	\$ 8,50
	20X1,7X3	\$ 13,48	20%	\$ 16,85
	5X1,7X3	\$ 2,12	20%	\$ 2,65
YUMBINGUE	7X1,7X3	\$ 2,96	20%	\$ 3,70
	10X1,7X3	\$ 4,52	20%	\$ 5,65
	20X1,7X3	\$ 8,84	20%	\$ 11,05
	5X1,7X3	\$ 4,52	20%	\$ 5,65
BALSAMO	7X1,7X3	\$ 6,00	20%	\$ 7,50
	10X1,7X3	\$ 8,60	20%	\$ 10,75
	20X1,7X3	\$ 17,48	20%	\$ 21,85
	5X1,7X3	\$ 2,72	20%	\$ 3,40
CHANUL	7X1,7X3	\$ 3,92	20%	\$ 4,90
DEL	10X1,7X3	\$ 5,32	20%	\$ 6,65
ORIENTE	20X1,7X3	\$ 9,80	20%	\$ 12,25
	5X1,7X2,20	\$ 3,72	20%	\$ 4,65
TEKA				

7X1,7X2,20	\$	5,52	20%	\$	6,90
9X1,7X2,20	\$	6,24	20%	\$	7,80
15X1,7X2,20	\$	11,00	20%	\$	13,75

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 39.**

Precios fijados para duelas de piso

<b>DUELAS DE PISO</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
JICOPO	5X1,7X3	\$ 2,16	20%	\$ 2,70
	7X1,7X3	\$ 2,88	20%	\$ 3,60
	10X1,7X3	\$ 4,24	20%	\$ 5,30
	20X1,7X3	\$ 8,40	20%	\$ 10,50
EUCALIPTO	5X1,7X3	\$ 1,60	20%	\$ 2,00
	7X1,7X3	\$ 2,04	20%	\$ 2,55
	10X1,7X3	\$ 3,48	20%	\$ 4,35
	15X1,7X3	\$ 4,12	20%	\$ 5,15
CAOBA	5X1,7X3	\$ 7,92	20%	\$ 9,90
	7X1,7X3	\$ 10,56	20%	\$ 13,20
	10X1,7X3	\$ 15,80	20%	\$ 19,75
	20X1,7X3	\$ 32,00	20%	\$ 40,00
CHANUL	5X1,7X2,40	\$ 3,84	20%	\$ 4,80
DE	7X1,7X2,40	\$ 5,84	20%	\$ 7,30
ESMERALDAS	15X1,7X2,40	\$ 11,44	20%	\$ 14,30
CHONTA	7X1,7X2,40	\$ 6,00	20%	\$ 7,50
TABLONCILLOS				
CHANUL ESM.	16X2,3X2,40	\$ 15,28	20%	\$ 19,10
MASKAREY	16X2,3X3	\$ 12,48	20%	\$ 15,60

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 40.**

Precios fijados para duelas biseladas

<b>DUELAS BISELADAS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
	5X1,7X3	2,24	20%	\$ 2,80

SEIQUE	7X1,7X3	2,88	20%	\$	3,60
	10X1,7X3	4,12	20%	\$	5,15
	20X1,7X3	7,96	20%	\$	9,95
	5X1,7X3	1,88	20%	\$	2,35
COPAL	7X1,7X3	2,28	20%	\$	2,85
	10X1,7X3	3,28	20%	\$	4,10
	20X1,7X3	6,52	20%	\$	8,15
LAUREL	5X1,7X3	1,72	20%	\$	2,15
DE LA	7X1,7X3	2,04	20%	\$	2,55
COSTA	10X1,7X3	3,16	20%	\$	3,95
	20X1,7X3	5,92	20%	\$	7,40
	5X1,7X3	1,96	20%	\$	2,45
LAUREL	7X1,7X3	2,44	20%	\$	3,05
DEL	10X1,7X3	3,44	20%	\$	4,30
ORIENTE	20X1,7X3	7,2	20%	\$	9,00
	5X1,7X3	2,24	20%	\$	2,80
	7X1,7X3	2,96	20%	\$	3,70
JICOPO	10X1,7X3	4,24	20%	\$	5,30
	20X1,7X3	8,24	20%	\$	10,30

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 41.**

Precios fijados para duelas biseladas

<b>DUELAS BISELADAS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
MANZANO	5X1,7X3	\$ 2,32	20%	\$ 2,90
	7X1,7X3	\$ 3,12	20%	\$ 3,90
	10X1,7X3	\$ 4,64	20%	\$ 5,80
	20X1,7X3	\$ 9,20	20%	\$ 11,50
CHANUL	5X1,7X3	\$ 2,80	20%	\$ 3,50
	7X1,7X3	\$ 4,00	20%	\$ 5,00
	DEL	10X1,7X3	\$ 5,32	20%
ORIENTE	15X1,7X3	\$ 10,00	20%	\$ 12,50
	5X1,7X3	\$ 3,04	20%	\$ 3,80
CEDRO	7X1,7X3	\$ 3,92	20%	\$ 4,90
ZUMBA	10X1,7X3	\$ 5,72	20%	\$ 7,15
	20X1,7X3	\$ 11,24	20%	\$ 14,05
CHANUL	5X1,7X2,40	\$ 3,92	20%	\$ 4,90
DE	7X1,7X2,40	\$ 5,92	20%	\$ 7,40

ESMERALDAS	15X1,7X2,40	\$	11,52	20%	\$	14,40
CHONTA	7X1,7X2,40	\$	6,08	20%	\$	7,60

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 42.**

Precios fijados para duelas biseladas

<b>DUELAS BISELADAS</b>						
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>		<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>		<b>PRECIO DE VENTA</b>
CANELO	5X1,7X3	\$	1,88	20%	\$	2,35
	7X1,7X3	\$	2,52	20%	\$	3,15
	10X1,7X3	\$	3,68	20%	\$	4,60
	20X1,7X3	\$	7,16	20%	\$	8,95
YUMBINGUE	5X1,7X3	\$	2,12	20%	\$	2,65
	7X1,7X3	\$	2,96	20%	\$	3,70
	10X1,7X3	\$	4,52	20%	\$	5,65
	20X1,7X3	\$	8,84	20%	\$	11,05
MASKAREY	5X1,7X3	\$	2,52	20%	\$	3,15
	7X1,7X3	\$	3,56	20%	\$	4,45
	10X1,7X3	\$	5,04	20%	\$	6,30
	20X1,7X3	\$	10,68	20%	\$	13,35
CAOBA	5X1,7X3	\$	8,00	20%	\$	10,00
	7X1,7X3	\$	11,12	20%	\$	13,90
	10X1,7X3	\$	15,88	20%	\$	19,85
	20X1,7X3	\$	32,08	20%	\$	40,10
ROMERILLO	5X1,7X3	\$	4,08	20%	\$	5,10
	7X1,7X3	\$	5,00	20%	\$	6,25
	10X1,7X3	\$	6,88	20%	\$	8,60
	20X1,7X3	\$	13,56	20%	\$	16,95
FERNÁN SÁNCHEZ	5X1,7X2,40	\$	1,72	20%	\$	2,15
	7X1,7X2,40	\$	2,04	20%	\$	2,55
	10X1,7X2,40	\$	3,08	20%	\$	3,85
	15X1,7X2,40	\$	5,84	20%	\$	7,30

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 43.**

Precios fijados para duelas biseladas

<b>DUELAS BISELADAS</b>				
<b>ESPECIES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>COSTES</b>	<b>MARGEN</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>
TEKA	5X1,7X2,20	\$ 3,80	20%	\$ 4,75
	7X1,7X2,20	\$ 5,60	20%	\$ 7,00
	9X1,7X2,20	\$ 6,32	20%	\$ 7,90
	15X1,7X2,20	\$ 11,08	20%	\$ 13,85
PINO	5X1,7X3	\$ 1,84	20%	\$ 2,30
	7X1,7X3	\$ 2,32	20%	\$ 2,90
	10X1,7X3	\$ 3,16	20%	\$ 3,95
	20X1,7X3	\$ 6,48	20%	\$ 8,10
EUCALIPTO	5X1,7X3	\$ 1,68	20%	\$ 2,10
	7X1,7X3	\$ 2,12	20%	\$ 2,65
	10X1,7X3	\$ 3,56	20%	\$ 4,45
CANELO	15X1,7X3	\$ 4,20	20%	\$ 5,25
	5X1,7X3	\$ 2,24	20%	\$ 2,80
	7X1,7X3	\$ 2,88	20%	\$ 3,60
ALCANFOR	10X1,7X3	\$ 4,12	20%	\$ 5,15
	20X1,7X3	\$ 7,96	20%	\$ 9,95
	5X1,7X3	\$ 4,52	20%	\$ 5,65
BALSAMO	7X1,7X3	\$ 6,08	20%	\$ 7,60
	10X1,7X3	\$ 8,68	20%	\$ 10,85
	20X1,7X3	\$ 17,56	20%	\$ 21,95
TABLONCILLOS				
CHANUL ESM.	16X2,3X2,40	\$ 15,36	20%	\$ 19,20
MASKAREY	16X2,3X3	\$ 12,56	20%	\$ 15,70

Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Matriz BCG**

La Matriz BCG ayuda a analizar la cartera de productos que ofrece Maderas Santa Ana para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo.

**Figura 42.**  
Matriz BCG

		PARTICIPACIÓN DEL MERCADO	
		ALTA	BAJA
CRECIMIENTO EN EL MERCADO (%)	ALTO	<p><b>SERVICIO ESTRELLA</b></p>  <p>Duelas de piso Duelas biseladas</p>	<p><b>SERVICIO INTERROGANTE</b></p>  <p>Tiras o listones Tucos o viguillas.</p>
	BAJO	<p><b>SERVICIO VACA</b></p>  <p>Tablones sin cepillar Tablones cepillados.</p>	<p><b>SERVICIO PERRO</b></p>  <p>Cornisas, jambas, mangones, torneados barandillas y tarugos.</p>

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Estrella:**

En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaca. Desde esta perspectiva, los productos que consideramos estrella para Maderas Santa Ana son las duelas de piso y biseladas.

**Interrogación:**

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos. Para Maderas Santa Ana los productos que ofrece y cumplen con estas características para ser catalogados como interrogación son las tiras o listones y los tucos o viguillas.

**Vacas:**

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros, totalmente consolidados en el sector. Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa, ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Los tabloncillos sin cepillar y los tabloncillos cepillados son los que se encuentran en este cuadrante de la matriz BCG para Maderas Santa Ana.

**Perro:**

Estos productos tienen un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que

consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos. Dicho esto, Maderas Santa Ana ubica en este cuadrante a las cornisas y jampas, mangones, torneados o barandillas y por último los tarugos.

## **CATEGORIZACIÓN DE PORTAFOLIO**

Se ha desarrollado una categorización de portafolio de la empresa mediante el cual se ha distribuido en 4 categorías:

- **Categoría 1:**

Se encuentran todas las especies de madera de la costa como del oriente que se caracterizan por ser maderas para trabajos como: pisos, tumbados, panelados, muebles, puertas, gradas, estantes, etc. Por otro lado, se caracteriza por tener 3 metros de largo.

- **Categoría 2:**

Se encuentran dos especies de madera como es Fernán Sánchez y Guayacán blanco que se caracteriza por tener una dimensión de 2,40 mts de largo y son utilizados para muebles, tumbados y panelados.

- **Categoría 3:**

En esta categoría se encuentra la madera de teka que es una madera dura que se utiliza para el exterior como en pérgolas, pisos, decks, etc. También se encuentra en esta categoría por tener 2,20 metros de largo.

- **Categoría 4:**

En esta categoría se encuentra la especie de madera llamada chonta que se caracteriza por disponer de tiras y duelas de 2,40 mts de largo, utilizada en fachadas ya que su dureza es ideal para exteriores.

**Tabla 44.**  
Categoría 1

CATEGORIA (1)	SUBCATEGORIA (1)	MEDIDAS	
Laurel de la Costa Copal Canelo Maskarey Chanul del oriente Seike Yumbingue Pino Romerillo Balsamo Guabillo	Tablones	3 mts x 20 cm x 4 cm	
	Tablas	3 mts x 20 cm x 1,8 cm	
	Tablancillos	3 mts x 20 cm x 3 cm	
	Viguillas	3 mts x 8 cm x 8 cm	
	Duelas		3 mts x 5 cm x 1,7 cm
			3 mts x 7 cm x 1,7 cm
			3 mts x 10 cm x 1,7 cm
			3 mts x 20 cm x 1,7 cm
	Tiras		3 mts 2 cm x 4 cm
			3 mts 3 cm x 4 cm
			3 mts x 4 cm x 4 cm
			3 mts x 5 cm x 4 cm
			3 mts x 6 cm x 4 cm
	Rastreras		3 mts x 10 cm x 4 cm
			3 mts x 5 cm x 1,7 cm
			3 mts x 7 cm x 1,7 cm
	Jambas		3 mts x 10 cm x 1,7 cm
			3 mts x 5 cm x 1,7 cm
			3 mts x 7 cm x 1,7 cm
	Rudones		3 mts x 10 cm x 1,7 cm
			3 mts x 1,5 cm x 1,8 cm
			3 mts x 2 cm x 1,8 cm
	Cornisas		3 mts x 3 cm x 4 cm
			3 mts x 5 cm x 3 cm
			3 mts x 5 cm x 6 cm
	Torneados		95 cm x 4 cm x 4 cm
			95 cm x 6 cm x 6 cm
		1,25 mts x 8 cm x 8 cm	
Mangones		3 mts x 5 cm x 4 cm	
		3 mts x 7 cm x 4cm	
		3 mts x 8 cm x 4 cm	
		3 mts x 10 cm x 4 cm	

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 45.**  
*Categoría 2*

CATEGORIA (2)	SUBCATEGORIA (2)	MEDIDAS	
Fernán Sánchez Guayacán Blanco	Tablones	2,40 mts x 20 cm x 4 cm	
	Tablas	2,40 mts x 20 cm x 1,8 cm	
	Tabloncillos	2,40 mts x 20 cm x 3 cm	
	Viguillas	2,40 mts x 8 cm x 8 cm	
	Duelas		2,40 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 7 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 10 cm x 1,7 cm
	Tiras		2,40 mts 2 cm x 4 cm
			2,40 mts 3 cm x 4 cm
			2,40 mts x 4 cm x 4 cm
			2,40 mts x 5 cm x 4 cm
			2,40 mts x 6 cm x 4 cm
	Rastreras		2,40 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 7 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 10 cm x 1,7 cm
	Jambas		2,40 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 7 cm x 1,7 cm
			2,40 mts x 10 cm x 1,7 cm
	Rudones		2,40 mts x 1,5 cm x 1,8 cm
			2,40 mts x 2 cm x 1,8 cm
			2,40 mts x 3 cm x 4 cm
	Cornisas		2,40 mts x 5 cm x 3 cm
			2,40 mts x 5 cm x 6 cm
	Torneados		95 cm x 4 cm x 4 cm
			95 cm x 6 cm x 6 cm
			1,20 mts x 8 cm x 8 cm
	Mangones		2,40 mts x 5 cm x 4 cm
			mts x 7 cm x 4cm
			2,40 mts x 8 cm x 4 cm
			2,40 mts x 10 cm x 4 cm

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

**Tabla 46.**  
Categoría 3

CATEGORIA(3)	SUBCATEGORIA(3)	MEDIDAS	
Teka	Tablones	2,20 mts x 17 cm x 4 cm	
	Tablas	2,20 mts x 17 cm x 1,8 cm	
	Tabloncillos	2,20 mts x 17 cm x 3 cm	
	Viguillas	2,20 mts x 8 cm x 8 cm	
	Duelas		2,20 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 7 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 9 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 17 cm x 1,7 cm
	Tiras		2,20 mts x 2 cm x 4 cm
			2,20 mts x 3 cm x 4 cm
			2,20 mts x 4 cm x 4 cm
			2,20 mts x 5 cm x 4 cm
			2,20 mts x 6 cm x 4 cm
	Rastreras		2,20 mts x 9 cm x 4 cm
			2,20 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 7 cm x 1,7 cm
	Jambas		2,20 mts x 9 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 5 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 7 cm x 1,7 cm
	Rudones		2,20 mts x 9 cm x 1,7 cm
			2,20 mts x 1,5 cm x 1,8 cm
			2,20 mts x 2 cm x 1,8 cm
	Torneados		2,20 mts x 3 cm x 4 cm
		95 cm x 4 cm x 4 cm	
		95 cm x 6 cm x 6 cm	
Mangones		1,10 mts x 8 cm x 8 cm	
		2,20 mts x 5 cm x 4 cm	
		2,20 mts x 7 cm x 4cm	
		2,20 mts x 9 cm x 4 cm	

CATEGORIA(4)	SUBCATEGORIA(4)	MEDIDAS
Chonta	Duelas	2,40 mts x 6cm x 1,7cm
	Tiras	2,40 mts x 6,5cm x 1,8cm

*Nota.* Elaboración propia a partir de información de la empresa Maderas Santa Ana.

### 5.1.3. Plaza (P3)

Maderas Santa Ana debido al crecimiento que ha tenido y al posicionamiento que ha tenido en el mercado cuencano, actualmente cuenta con tres instalaciones, para darle mayor comodidad a sus clientes en diferentes puntos de la ciudad, así como una mayor accesibilidad.

La principal, que fue la primera en aperturarse está ubicada en Av. Los Andes y Cajas. La segunda ubicada en la Av. Hurtado de Mendoza, entre Quillindana y Yaguarcocha. Y la tercera que es la bodega ubicada en la autopista Panamericana.

Para Maderas Santa Ana el marketing mix que está relacionado al canal de distribución es sumamente importante, ya que tiene gran dependencia los niveles de ventas, el posicionamiento de la empresa, su ventaja competitiva.

Para la empresa el canal de distribución tiene varias funciones como:

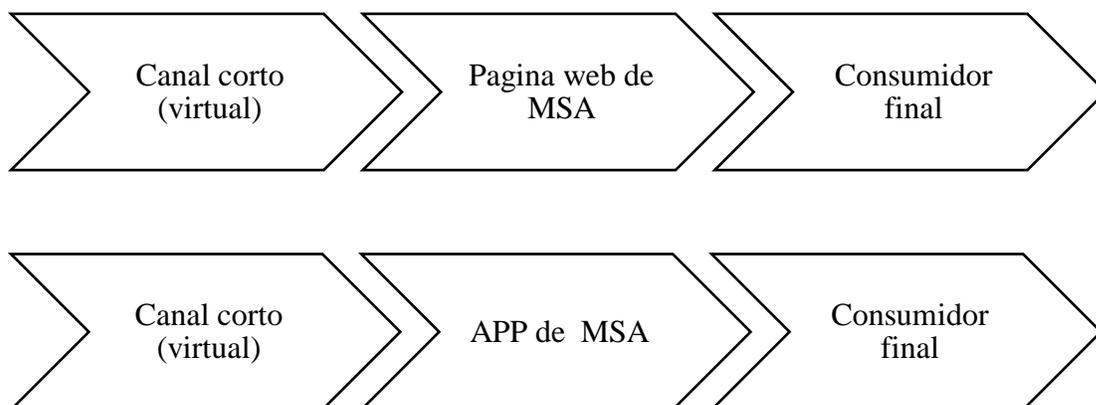
- Informativo
  - Promoción
  - Contacto
  - Negociación
  - Financiamiento
  - Servicio
  - Almacenamiento
- 
- **Informativo:** permite al consumidor enterarse y conocer a cerca de la empresa, su ubicación, sus números telefónicos, tipo de negocio, etc.
  - **Promoción:** mediante un canal de distribución podemos ofrecer distintos tipos de promociones y descuentos, es decir ofrecerle beneficios económicos para el cliente, mediante un canal corto y directo.
  - **Contacto:** otra función de un canal de comercialización para Maderas Santa Ana es el contacto, ya que tanto para el cliente como para la empresa serán beneficiosos; el cliente podrá comunicarse de manera inmediata con la recepción del local para

realizar alguna cotización, proforma o realizar la compra directamente.

- **Negociación:** el canal de distribución nos permite tener una negociación ya que mediante una página web o una APP podremos cerrar una venta, ofrecer nuevos servicios, promociones, paquetes atractivos entre otros.
- **Financiamiento:** para Maderas Santa Ana el financiamiento mediante un canal de distribución puede ser muy efectivo y permita ahorrar un gran monto económico, tan solo con creación directa de la web permitirá tener más accesibilidad de pago.
- **Servicio:** el servicio dentro de un canal de distribución tiene bastante importancia ya que mediante una página web se puede diseñar una asistencia personalizada y directa, que sea lo más rápido posible y evite pérdida de tiempo y dinero.
- **Almacenamiento:** para Madera Santa Ana el almacenamiento es muy importante si nos referimos a la cantidad de información que se puede recaudar mediante un canal corto que se establezca.
- Un buen canal de distribución permite a Madera Santa Ana tener una capacidad de respuesta inmediata ante cualquier información que se requiera por parte de clientes, esto es muy importante, ya que el cliente tendrá sus diferentes precios en distintos productos del portafolio. También le permitirá ser competitivo en relación a la competencia que no tienen o no pueden tener una buena conexión con cada cliente, esto admite a Maderas Santa Ana

obtener una ventaja de corto o mediano plazo dependiendo el nivel de servicio, la inmediata respuesta y los distintos precios de paquetes.

**Figura 43.**  
*Canales*



*Nota.* Elaboración propia

Nuestro canal depende del sector industrial, el modelo concepto de empresa, segmento, portafolio y la irracionalidad del cliente por lo que este será exclusivo, ya que es una empresa que se promocionará en lugares estratégicos.

Hay que tener en cuenta que este canal de distribución tiene un costo, no tan alto, pero de igual manera deberíamos fijarlo para poder presupuestar, mientras más cobertura tenga dentro del segmento seleccionado mejor, ya que esto dependería bastante de nuestros niveles de ingresos y el posicionamiento en el mercado. Y por último siempre se necesita un control continuo para que no se pierda la exclusividad o en caso de que se esté haciendo erróneamente.

El canal de distribución que utiliza Maderas Santa Ana tiene algunas ventajas y desventajas que nos han ayudado a decidir lo más óptimo para mejorar el servicio e incrementar las ventas.

**Tabla 47.**

*Ventajas y Desventajas del canal de comercialización para maderas*

<b>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN PARA MADERAS SANTA ANA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Poder de elección para el cliente.	No hay referentes físicos.
Información y disponibilidad inmediata.	Percepción de compras complejas.
Menor inversión para la empresa.	Desconfianza tecnológica. (falta de seguridad)
La empresa ofrece el servicio a nivel interprovincial.	No hay privacidad y seguridad con los datos que el cliente ingresa.
Mercado continuo.	
Eficaz.	
Amplia cobertura.	
El medio crece cada día más.	

*Nota.* Elaboración propia

**5.1.4. Promoción (P3)**

La promoción es fundamentalmente un proceso de comunicación entre la empresa y el mercado, con la finalidad de informar, persuadir o recordar las características o beneficios de un producto. Por ello a través de una adecuada promoción se pretende

difundir de manera eficiente los beneficios que traerá consigo la adquisición de maderas en “Madera Santa Ana”.

Si bien Maderas Santa Ana carece de un área de marketing que se encargue de todo este proceso de promoción, se está planeando la realización de algunas campañas mismas que estarán a cargo de su gerente y propietaria, para lo cual a continuación propondremos un plan de medios viable y en función de los requerimientos que tiene la empresa y lo que desea informar a sus clientes y a aquellos potenciales clientes.

**Tabla 48.**  
*Medios/Estrategias*

Medios/Estrategia	Mensaje	Frecuencia	Alcance	Objetivo	Impacto	Control		Presupuesto
						Métrica	Agente	
Revistas	Informativo	Trimestral	Local	Posicionamiento Incremento de ventas Rentabilidad	Infraestructura	Porcentaje de ventas nuevas	Gerente de marketing	\$ 6.000
				Participación de mercado	Visual			
				Posicionamiento Fidelización	Auditivo			
Página Web	Informativa	Diario	Local	Incremento de ventas Rentabilidad Valor Marca	Beneficios	Porcentaje de ventas en línea	Gerente de marketing	\$ 2.090

Publicidad por trípticos	Informativa persuasiva	Mensual por un año	Local	Participación de mercado Incremento de ventas	Visual Diseño del material	Porcentaje de clientes nuevos	Gerente de marketing	\$ 1.200
Vallas publicitarias	Recordatorio	Semestral	Local	Participación de mercado Incremento de ventas Posicionamiento	Visual Información	Porcentaje de clientes nuevos	Gerente de marketing	\$ 1.200
Redes sociales	Persuasivo	Diario	Local	Participación de mercado Posicionamiento Fidelización Incremento de ventas Rentabilidad	Infraestructura Visual Auditivo Beneficios	Porcentaje de clientes nuevos	Gerente de marketing	\$ 12.000

					Creatividad de la				
BTL	Recordatorio	Semestral	Local	Ventaja competitiva	publicidad		Gerente de	\$	3.000
				Marca		Porcentaje de	marketing		
				Incremento de ventas		clientes nuevos			
				Participación de					
				mercado					
				Posicionamiento					
Descuentos por	Persuasivo			Fidelización	% de descuentos	Total de ventas con	Gerente de	\$	8.000
antigüedad del cliente	Recordatorio	Diario	Local	Marca		descuentos	marketing		
				Ventaja competitiva					
				Valor					

Nota. Elaboración propia

## **Revistas**

Será coordinado por la agencia de publicidad Axion Previa, se realizará de manera trimestral y se acordó por el valor de \$1.800 se realizará una publicación de página completa.

## **Página Web**

Será coordinado por la agencia de publicidad Axion Previa, dado que Maderas Santa Ana carece de página web actualmente, se ha cotizado el valor por el diseño y mantenimiento de la página web por un año.

## **Trípticos**

El diseño y la impresión será realizado por la agencia de publicidad Axion Previa, se realizará de manera mensual.

## **Vallas Publicitarias**

Se ha realizado una cotización con la empresa Media Play, para realizarlo en los meses de octubre, noviembre y diciembre del año en curso. Se acordó la publicidad a través de tres vallas publicitarias, en tres sectores diferentes y de alto flujo de tránsito como lo son:

- Autopista y Av. De las Américas (Sector Hospital del Río – Entrada a Cuenca).
- Av. De las Américas y Av. Turuhuayco (Sector Miraflores).
- Av. Remigio Crespo y Av. Loja.

Se solicitó un número de 300 reproducciones como mínimo diariamente por pantalla led. Las pantallas tienen un horario de funcionamiento de 6 am a 9 pm todos los días. Este horario puede ser extendido hasta las 11 pm en caso de ser necesario para cumplir con las reproducciones indicadas.

### **Redes sociales**

La agencia de publicidad Axion Previa, se encargará de la reestructuración de las plataformas de Facebook e Instagram de Maderas Santa Ana, así como de mantenerla actualizada por un año.

### **Radio**

Se cotizó con la Mega 103.3 FM por diez cuñas grabadas de lunes a viernes, en horario rotativo con una bonificación adicional de cinco 5 cuñas grabadas los días domingo. Esta publicidad se la realizará con una frecuencia mensual.

## CONCLUSIONES

Como puntos concluyentes del Capítulo 1, una vez analizada la situación actual de la empresa, a través de cada una de las herramientas señaladas y que nos ha permitido tener una visión sistemática de la situación, tenemos que Maderas Santa Ana es una empresa familiar dedicada a la venta al por mayor y menor de madera secada y preparada en la ciudad de Cuenca. Además, que cuenta con tres locales ubicados en sitios estratégicos de la ciudad de Cuenca y en estos 19 años de operación se ha dado a conocer a sus clientes por su excelente calidad en maderas, haciéndose de clientes empresariales tales como Muebles Ideal, Muebles Colineal, entre otros. Cuenta actualmente con cuatro áreas funcionales: Ventas, Bodega, Producción y Administrativa; las mismas que no cuentan con un manual de funciones definido. El presente trabajo de titulación plantea crear y reestructurar las siguientes áreas: Finanzas, Ventas, Talento Humano, Servicio al Cliente, Seguridad y Bioseguridad, Gerencia y Logística. A través del análisis FODA desagregado para cada área funcional pudimos conocer en detalle cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza que implicaba cada área, siendo evidente que eran mayores las fortalezas y oportunidades que las debilidades y amenazas.

En el capítulo 2 nos enfocamos en conocer el sector en el cual se desenvuelve Maderas Santa Ana, es decir, el sector maderero de la ciudad de Cuenca. Para lo cual empezamos analizando el perfil del cliente del sector, mismo que lo definimos a través de variables, donde quedó definido como hombres y mujeres entre 18 y 65 años de edad, sin distinción de nacionalidad, cuyo nivel socioeconómico sea de medio para arriba y que sus ingresos sean propios. Además, no genera conflicto que sea del área urbana o rural de la ciudad. Influye que sea una persona con un estilo de vida alto y de gustos elegantes, ya que la madera en la actualidad sirve para destacar el buen gusto y la

elegancia en lo que a decoración se refiere. Por otra parte, para conocer un poco más del sector, realizamos un análisis de los competidores, para lo cual se comparó a Maderas Santa Ana con cuatro de sus principales competidores que son: Vitanza, Maderas Carmita, Maderas Valdez y Maderas Geovani Rodas; esta comparación se la realizó a través de criterios definidos como precio, ubicación estratégica, atención al cliente, formas de pago, portafolio y disponibilidad y cumplimiento. Al finalizar la comparación, misma que fue realizada con ponderaciones iguales para todas las empresas, quedó evidenciado que en función de los factores de comparación que Vitanza se encuentra en primer lugar, en segundo lugar, se encuentra Maderas Carmita y Maderas Santa Ana, en tercer lugar, Maderas Geovani Rodas y en cuarto lugar Maderas Valdez. Por lo tanto, la empresa sujeta de este trabajo de titulación se encuentra bien ubicada respecto de la competencia.

El estudio de mercado, realizado a nuestros clientes en el capítulo 3 nos otorgó la siguiente información:

1. El 41,2% de nuestros clientes se encuentran entre los 26 y 35 años de edad.
2. El 65,9% de nuestros clientes tienen nivel socioeconómico medio.
3. La frecuencia de compra está muy dividida, pero podemos concluir que el 30% de nuestros clientes compran de manera frecuente.
4. Las maderas más compradas por nuestros clientes son los tablonces sin cepillar y las tablas cepilladas con un 43,4% y 55,8% respectivamente.
5. Los competidores más conocidos por los clientes son Maderas Valdez y Vitanza con 57,7% y 35,2% respectivamente.
6. Las características que más resaltan los clientes son: precio (82,4%), atención al cliente (57,7%) y formas de pago (28,8%).

7. El 75,7% de los clientes compran madera para realizar alguna obra en sus hogares.
8. El 63,3% de los clientes considera a la madera como una decoración de lujo.
9. Existe un 47,9% de clientes que le gustaría que implementemos cobros con tarjeta de crédito.
10. En términos generales, el 50,2% de los clientes considera que los lugares donde se consigue madera están ubicados a una distancia moderada, ni cerca ni lejos.
11. El presupuesto que manejan nuestros clientes al momento de comprar madera es de \$301 a \$500 siendo un 55,5%.
12. El 77,2% de los clientes prefiere que la empresa tenga su propia flota de transporte para realizar la entregas en los domicilios.

Para empezar con el plan de marketing en el capítulo 4, lo hicimos desde las estrategias de segmentación, mercado objetivo y posicionamiento (STP), para lo cual implementamos las variables estratégicas obtenidas desde el perfil del cliente y validadas en el estudio de mercado. De esta manera el segmento quedó definido con las siguientes características: Población Económicamente Activa, sexo indiferente, con edades entre los 18 y 69, de nivel socioeconómico medio, que manejen un presupuesto entre \$201 - \$400 y que realizan compras de madera frecuente. Esto nos deja un mercado meta de 11.841 personas entre hombres y mujeres que pueden comprar madera en la ciudad de Cuenca. Como mercado objetivo, es decir la porción que buscamos satisfacer, establecimos un 10% del mercado meta, por lo tanto, nos quedan 1.184 personas.

Finalmente, en el capítulo 5 aplicamos las 4p's del marketing para analizar de mejor manera nuestro producto, precio, plaza y promoción. El producto lo analizamos en función del ciclo de vida y tomando en cuenta el amplio portafolio que tiene Maderas

Santa Ana, determinando de esta manera que las Tiras o listones y los Tucos o viguillas se encuentran en la etapa de introducción, así también tenemos que las Duelas de piso y biseladas se encuentran en la etapa de crecimiento, en madurez encontramos a los Tablones sin cepillar y cepillados; y en declive tenemos las cornisas y jambas, mangones, torneados y tarugos. En cuanto al precio tenemos que Maderas Santa Ana establece su precio por el método en función de los costes y se mantendrá con esa política de fijación de costos. Adicional se definió que los productos estrella son las Duelas de piso o biseladas, los productos interrogación son las Tiras y Tucos, las vacas de liquidez son los Tablones sin cepillar y cepillados; y los productos perro son las cornisas, mangones, torneados y tarugos. En cuanto a la plaza, tenemos que Maderas Santa Ana cuenta con 3 sucursales previamente mencionadas. Y por último, para el planteamiento de la promoción se realizó un plan de medios en el cual a través de una matriz se indicó, que medios se usarán para las estrategias, el tipo de mensaje, la frecuencia con la que se realizará, el alcance que tendrá, los objetivos que van a cumplir, el impacto que va a tener, la métrica de medición, la persona encargada de controlar y un estimado de presupuesto. Para el presupuesto se utilizaron datos actuales del medio, esta información fue proporcionada por la agencia de publicidad Axion Previa, la radio La Mega 103,3 y Media Play.

## RECOMENDACIONES

- Implementar las áreas funcionales propuestas en el presente trabajo de titulación que son: Finanzas, Ventas, Servicio al cliente, Logística y Talento humano. Además de definir un manual de funciones para cada área, para optimizar los procesos de cada una de ellas, beneficiando el funcionamiento interno de Maderas Santa Ana.
- Mantenerse en la posición actual con respecto a la competencia, bajo los criterios de comparación utilizados y tratar de optimizarlos hasta ubicarse en primer lugar.
- Implementar estrategias de posicionamiento dirigidas específicamente al mercado objetivo calculado anteriormente.
- Controlar el desarrollo del ciclo de vida de cada producto, tomando en cuenta que, al ser un ciclo, los productos que hoy son estrella, dependiendo el giro del negocio pueden pasar a ser interrogación o vaca; y así con los demás grupos de productos de la matriz BCG.
- Ejecutar el plan de medios como se indica en el presente trabajo de titulación, ya que es lo mínimo que necesita una empresa como Maderas Santa Ana, para dar el paso de calidad después de 19 años de operación y así posicionarse en el mercado cuencano, además de fidelizar a sus clientes.
- Por último y como pilar fundamental para todo el trabajo aquí propuesto, designar una persona encargada de manejar el marketing de la empresa, pensando a futuro que se cree un departamento encargado de lo mismo, ya que estamos conscientes que el marketing bien aplicado no es un gasto para la empresa, sino una inversión, que agregará valor a cada proceso de la empresa y generará beneficios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R., & Grande, I. (2010). *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de Marketing*. España: ESIC.
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/home>
- BCE. (2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Bonta, P., & Farber, M. (2004). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. España: Norma.
- Fernández, C., & Aqueveque, C. (2001). Segmentación de mercados: Buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, 23-30.
- INEC. (2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Merino, N. (2009). Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo. 105.
- Mir, J. (2015). *Posicionarse o Desaparecer*. España: ESIC.
- Santesmases, M. (2012). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**Investigación de mercado previa al trabajo de investigación para la obtención del título**

Con el fin de disponer de un conjunto de datos reales que puedan ser utilizados para analizar las características del sector maderero en la ciudad de Cuenca, además de conocer los gustos y preferencias que los consumidores de maderas pueden tener al momento de elegir en qué lugar comprar, se realizará estas preguntas.

#### 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL INFORMANTE

1. **Sexo:** 1  Masculino 2  Femenino

2. **Edad:**   años

3. **¿Qué nivel socioeconómico tiene usted?**

1  Alto

2  Medio alto

3  Medio

4  Medio bajo

5  Bajo

#### 2. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL INFORMANTE

1. **¿Ha comprado alguna vez usted madera en la ciudad de Cuenca? (En caso de ser NO termina la encuesta)**

1  Si 2  No

2. **Indique con ayuda de la siguiente escala, ¿Qué tan frecuente compra madera usted?**

POCO FRECUENTE	—————→			MUY FRECUENTE
1	2	3	4	5

3. **¿Qué tipos de maderas ha comprado usted? (Puede seleccionar más de una opción)**

1  Tablones sin cepillar.

2  Tablas cepilladas.

3  Tiras o listones.

4  Duelas de piso.

5  Duelas biseladas.

6  Tucos y viguillas.

7  Mangones.

8  Torneados o barandillas.

9  Cornizas y jampas.

10  Tarugos.

**4. ¿Conoce alguna de estas empresas que venden maderas en la ciudad de Cuenca? (Puede seleccionar más de una opción)**

1  Vitanza.

2  Maderas Carmita.

3  Maderas Valdez.

4  Maderas Geovani Rodas.

5  Maderas Santa Ana.

**5. ¿Qué características toma en consideración al momento de elegir dónde comprar madera? (Puede seleccionar más de una opción)**

1  Precio.

2  Ubicación estratégica.

3  Atención al cliente.

4  Formas de pago.

5  Portafolio.

6  Disponibilidad y cumplimiento.

**6. ¿Qué características toma en consideración al momento de elegir dónde comprar madera? (Puede seleccionar más de una opción)**

1  Precio.

2  Ubicación estratégica.

3  Atención al cliente.

4  Formas de pago.

5  Portafolio.

6  Disponibilidad y cumplimiento.

**7. ¿Para qué lugar utiliza la madera que compra?**

1  Hogar    2  Oficina/Trabajo

**8. ¿Considera la madera como una decoración económica o de lujo?**

1  Económica    2  Lujo

**9. ¿Qué forma de pago le gustaría que tengamos en nuestros locales?**

1  Efectivo

2  Tarjeta de crédito

**10. Indique con ayuda de la siguiente escala, ¿que tan distante está ubicado el lugar donde compra madera usted?**

LEJOS	—————→			CERCA
1	2	3	4	5

**11. ¿Qué presupuesto asignaría para realizar la compra de madera para su decoración o construcción?**

- 1  \$100 - \$200
- 2  \$201 - \$300
- 3  \$301 - \$400
- 2  \$401 - \$500

**12. ¿Preferiría que la empresa cuente con su propia flota para realizar la entrega de maderas o prefiere llevar su transporte propio?**

- 1  La empresa tenga propia flota.
- 2  Llevar transporte propio.

### 3. DATOS DE CONTROL

1. Nombre:

2. Teléfono:

## **Anexo 2. Entrevista en profundidad**

**Nombre de la empresa:** Maderas JORVAL

**Tiempo de funcionamiento:** 30 años

**Número de empleados:** 15 antes de la pandemia, 6 actualmente

**Nombre del entrevistado:** Jorge Valdez

**Cargo del entrevistado:** Gerente

**1. Describa brevemente su portafolio de productos.**

Maderas de la costa: Laurel, Fernan-Sanchez, Teca.

Maderas de la sierra: Pino, Eucalipto, Cipres.

Maderas del oriente: Canelo, Caoba, Cedro.

**2. ¿Cuál es su producto estrella?**

Maderas a base de Fernan-Sanchez, producto muy noble para trabajar y facilita a los clientes.

**3. ¿Tiene identificado su target de clientes? ¿Cuál es ese segmento?**

80 clientes

**4. ¿Cuenta con entrega a domicilio?**

Si

**5. ¿Qué medios utiliza para realizar publicidad?**

Facebook, publicidad en los vehículos.

**6. ¿Qué parámetros utiliza para fijar precios?**

En función de la competencia y con margen de utilidad.

**7. ¿Maneja algún programa de descuento por volumen?**

De 500 tablones en adelante, descuento del 3% hasta 5%.

**8. ¿Qué medios de pago utiliza?**

Efectivo, cheques posfechados.

**9. ¿Qué margen de utilidad tiene como política?**

12%

**10. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?**

Consumidores de 10 a 50 tablones cada semana.

**11. ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa y del sector maderero?**

Debilidades del sector, la legalidad del producto (guías). Fortaleza de la empresa, cuenta con toda la maquinaria necesaria.

**12. ¿Cuál considera que son las amenazas y oportunidades de su empresa y del sector maderero?**

Amenazas, productos sustitutos como el playwood.

**13. ¿Cuenta con un departamento encargado del marketing de la empresa?**

No cuenta con departamento.

**14. ¿Tiene implementado un plan de marketing actualmente?**

No. Piensan implementarlo.

**15. ¿Cuáles son sus principales estrategias de posicionamiento?**

No

## Entrevista en profundidad

**Nombre de la empresa:** Maderas VALDEZ

**Tiempo de funcionamiento:** 22 años

**Número de empleados:** 8 actualmente

**Nombre del entrevistado:** Maritza Valdez

**Cargo del entrevistado:** Administradora

**1. Describa brevemente su portafolio de productos.**

Tablones, tablas, tiras, duelas, rodones, ferretería, etc.

**2. ¿Cuál es su producto estrella?**

Duelas para piso de casas.

**3. ¿Tiene identificado su target de clientes? ¿Cuál es ese segmento?**

Directamente con carpinteros, artesanos y constructoras.

**4. ¿Cuenta con entrega a domicilio?**

Si. Incremento por la pandemia.

**5. ¿Qué medios utiliza para realizar publicidad?**

Redes sociales (Fb e Inst) y pagina web.

**6. ¿Qué parámetros utiliza para fijar precios?**

En función del precio de compra.

**7. ¿Maneja algún programa de descuento por volumen?**

Si.

**8. ¿Qué medios de pago utiliza?**

Efectivo, cheques posfechados.

**9. ¿Qué margen de utilidad tiene como política?**

5%.

**10. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?**

**11. ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa y del sector maderero?**

Fortalezas: conocimiento del negocio y experiencia.

Debilidades: Tala indiscriminada afecta al stock (amenaza)

**12. ¿Cuál considera que son las amenazas y oportunidades de su empresa y del sector maderero?**

Amenaza: competidores.

**13. ¿Cuenta con un departamento encargado del marketing de la empresa?**

No.

**14. ¿Tiene implementado un plan de marketing actualmente?**

No.

**15. ¿Cuáles son sus principales estrategias de posicionamiento?**

No.

### **Entrevista en profundidad**

**Nombre de la empresa:** Maderas SANTA ANA

**Tiempo de funcionamiento:** 12 años formales (26 en total)

**Número de empleados:** 7 actualmente en planta, 12 en sucursales, total 19 aproximadamente.

**Nombre del entrevistado:** Anita Valdez

**Cargo del entrevistado:** Gerente

**1. Describa brevemente su portafolio de productos.**

Pérgolas de madera, panelados, biselados, pisos, enchapados, rudones, cornizas, jampas, tablonos, tablas, tiras, etc.

**2. ¿Cuál es su producto estrella?**

Laurel y Fernan-Sanchez.

**3. ¿Tiene identificado su target de clientes? ¿Cuál es ese segmento?**

Mayoristas y minoristas, además con las empresas productoras de muebles y con los carpinteros.

**4. ¿Cuenta con entrega a domicilio?**

Si, transporte propio.

**5. ¿Qué medios utiliza para realizar publicidad?**

Radio, eventos, banners, auspicios, publicidad propia en vehículos. Redes sociales.

**6. ¿Qué parámetros utiliza para fijar precios?**

En función de la competencia.

**7. ¿Maneja algún programa de descuento por volumen?**

Desde \$1000.

**8. ¿Qué medios de pago utiliza?**

Efectivo, cheques posfechados.

**9. ¿Qué margen de utilidad tiene como política?**

20%

**10. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?**

Mayoristas.

**11. ¿Cuál considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa y del sector maderero?**

Fortaleza: transporte propio, planes de reforestación.

Debilidad: Informalidad de la competencia (amenaza)

**12. ¿Cuál considera que son las amenazas y oportunidades de su empresa y del sector maderero?**

Amenaza: Tala indiscriminada, falta de tecnología.

**13. ¿Cuenta con un departamento encargado del marketing de la empresa?**

No.

**14. ¿Tiene implementado un plan de marketing actualmente?**

No.

**15. ¿Cuáles son sus principales estrategias de posicionamiento?**

No.

### Anexo 3.

#### Cotización para Maderas Santa Ana

Cotización para Maderas Santa Ana Externo Recibidos x



**Elizabeth Cedillo** <cedilloelizabeth543@gmail.com>  
para mí ▾

10:40 (hace 12 horas) ☆ ↶ ⋮

Estimados Maderas Santa Ana:

Respecto de la cotización solicitada, adjunto detalle a continuación:

Publicidad en 1 página de revista: \$1800  
Diseño y mantenimiento de página web por 1 año: \$7200  
Diseño e impresión de trípticos: \$470  
Publicidad por redes sociales (Facebook e Instagram): \$4200  
Servicio de BTL estimado: \$450

Cabe recalcar que son valores aproximados, ya que existen variables que no pueden ser tomadas en cuenta, hasta el momento de concretar el servicio.

Atentamente,

Daniela Cueva  
Gerente de Axion Previa  
Agencia de Publicidad

↶ Responder

↷ Reenviar

#### **Anexo 4.**

#### *Contrato con Media Play por vallas publicitarias*



(+593) 992615386 – (07) 2 869365  
Sebastián de Benalcázar 1-59  
ventas@mediaplay.com.ec  
www.mediaplay.com.ec  
Cuenca – Ecuador

### **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PUBLICITARIOS**

#### **CLÁUSULA PRIMERA: COMPRARECIENTES. –**

En la ciudad de Cuenca, a los siete días del mes de julio de dos mil veinte y uno, comparecen a la celebración del presente contrato por una parte **MADERAS SANTA ANA**, con RUC No. **0301391991001** representada por el Señora: **Anita Lucia Valdez Ordoñez**, con cédula de identidad No. **030139199-1** a quien para efectos del presente contrato se denominará **EL SOLICITANTE**; por otra parte, el Señor: **Fernando Eugenio González Cordero**, con cédula de identidad No. **010271125-6**, que suscribe en calidad de Gerente y representante legal de **FEGOAUTO S.A.** a quien se le denominará **EL PRESTADOR**. Los comparecientes de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliados en la ciudad de Cuenca Provincia del Azuay, quienes, en forma libre y voluntaria, por sus propios derechos y en pleno goce de sus respectivas capacidades civiles para contratar y obligarse, convienen en celebrar el contrato de Prestación de Servicios Publicitarios.

#### **CLÁUSULA SEGUNDA: ANTECEDENTES. –**

**FEGOAUTO S.A.** es una sociedad anónima, constituida el 17 de septiembre de 2012, mediante escritura pública otorgada ante el Dr. Eduardo Palacios Muñoz, Notario Noveno del Cantón Cuenca, aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. SC.DIC.C.12, inscrita ante el Registro Mercantil del Cantón Cuenca el 27 de septiembre de 2012. Entre sus objetivos tiene la prestación de servicios de publicidad de medios alternativos no tradicionales, encontrándose legalmente autorizada para dichas gestiones y en plena capacidad de realizar todos los procesos que encierran dichas actividades.

La compañía **FEGOAUTO S.A.** cuenta con un total de 39 vallas publicitarias en el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay. Por su parte, la empresa **MADERAS SANTA ANA**, en la calidad en la que comparece, como **SOLICITANTE** tiene el interés de contratar los servicios y en promocionar la marca de **MADERAS SANTA ANA**, a través de la(s) vallas y pantallas LED que el prestador pone a su disposición, los cuales se encuentran detallados en este instrumento.

#### **CLÁUSULA TERCERA: OBJETO. –**

Con los antecedentes expuestos y de conformidad con el art. 676 del Código de Comercio **EL SOLICITANTE** contrata los servicios del **PRESTADOR** por el Alquiler de publicidad exterior en las siguientes vallas publicitarias:



CANTIDAD	PRODUCTO	UBICACIÓN
1	PANTALLA LED GIGANTE	Autopista y Av. De las Américas (Sector Hospital del Río – Entrada a Cuenca)
1	TOTEM LED	Av. De las Américas y Av. Turuhuayco (Sector Miraflores)
1	TOTEM LED	Av. Remigio Crespo y Av. Loja
1	TOTEM LED	

Se asegura un número de 300 reproducciones como mínimo diariamente por pantalla.

Las pantallas tienen un horario de funcionamiento de 6 am a 9 pm todos los días. Este horario puede ser extendido hasta las 11 pm en caso de ser necesario para cumplir con las reproducciones indicadas.

#### **CLÁUSULA CUARTA: PRECIO Y FORMA DE PAGO. –**

Las partes acuerdan determinar el precio total por el servicio a prestarse, la suma de US\$ 2.400,00 DOS MIL CUATROCIENTOS CON 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, suma que incluye el Impuesto al Valor Agregado y, a la cual se realizarán las retenciones de Ley. Dicho valor será pagadero de la siguiente forma:

- Primer pago a realizarse el día **15 de octubre de 2021** por un valor de **US\$800**
- Segundo pago a realizarse el día **15 de noviembre de 2021** por un valor de **US\$800**
- Tercer pago a realizarse el día **15 de diciembre de 2021** por un valor de **US\$800**

#### **CLÁUSULA QUINTA: PLAZO. –**

El plazo del presente contrato es de tres meses contados desde el día 1 de octubre de 2021 hasta el día 31 de diciembre de 2021.

#### **CLÁUSULA SEXTA: PROPIEDAD INTELECTUAL. –**

La firma del presente contrato no otorga ni cede ningún derecho sobre productos debidamente registrados ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), pertinentes a marcas, diseños, nombres comerciales, dibujos y modelos, aplicaciones pendientes de registro, o cualquier de este tipo, por lo que FEGOAUTO S.A. se compromete a no distribuir, comercializar, hacer uso, publicitar marcas y logotipos en otros medios que no sean sus vallas publicitarias. De igual manera EL SOLICITANTE no podrá utilizar contenido generado por EL PRESTADOR en otro medio que no sea propiedad de la misma.



(+593) 992615386 – (07) 2 869365  
Sebastián de Benalcázar 1-59  
ventas@mediaplay.com.ec  
www.mediaplay.com.ec  
Cuenca – Ecuador

#### **CLÁUSULA SÉPTIMA: CAUSAS DE FUERZA MAYOR O CASO FORTUITO. –**

En los eventos de caso fortuito tales como: daños en los sistemas eléctricos ya sean internos y/o externos, catástrofes naturales, vandalismo, daños técnicos y/o mecánicos, cortes de luz o cualquier daño dadas las características intrínsecas del equipo, EL PRESTADOR se compromete de mutuo acuerdo a reponer el número de spots que no se han transmitido durante el tiempo que las vallas publicitarias no se puedan usar, sin costo para EL SOLICITANTE, por lo que este último exime al PRESTADOR de cualquier responsabilidad al respecto, y no tomará ninguna acción legal o económica por estos motivos.

Si la naturaleza de la situación no permite que sea posible la reposición de los spots ni cumplir con la obligación principal de este contrato, esto es la transmisión de los spots, de mutuo acuerdo se re liquidará al valor efectivamente usado y se dará por terminado el presente contrato.

#### **CLÁUSULA OCTAVA: INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. –**

En caso de que EL SOLICITANTE no cancelare el valor correspondiente a uno de los dividendos del contrato, en las fechas acordadas o a partir de la entrega de la factura, FEGOAUTO S.A. se reserva el derecho de suspender el servicio y no transmitir los spots publicitarios y concederá un plazo máximo de cinco días adicionales para recibir el pago y volver a transmitir los spots; sin embargo, en este caso específico EL PRESTADOR no repondrá los spots no transmitidos. En caso de que EL SOLICITANTE no cancele los valores adeudados EL PRESTADOR se reserva el derecho de terminar el contrato e iniciar acciones legales por la cobranza de valores pendientes y la indemnización de daños y perjuicios que se ocasionaren.

#### **CLÁUSULA NOVENA: LEGISLACIÓN APLICABLE. –**

En virtud de la naturaleza jurídica del contrato, las partes se sujetan en todo lo no contemplado en el presente instrumento, a las disposiciones del Código de Comercio, Código de Ingenios y Código Civil.

#### **CLÁUSULA DÉCIMA: CONTROVERSIAS. –**

Respecto de toda controversia con, o derivada de, este contrato y su ejecución y que no pueda ser resuelto mediante mutuo acuerdo entre las partes, se someterán a la Mediación como uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos en un Centro de Mediación debidamente calificado en el Cantón Cuenca, Provincia del Azuay, con apego a lo dispuesto en el Reglamento de dicho centro y a la Ley de Arbitraje y Mediación.

En el evento de que el conflicto no fuere resuelto en Mediación las partes renuncian fuero y domicilio y se someten a la jurisdicción ordinaria, a los jueces de las Unidades Judiciales del Cantón Cuenca Provincia del Azuay.



(+593) 992615386 – (07) 2 869365  
Sebastián de Benalcázar 1-59  
ventas@mediaplay.com.ec  
www.mediaplay.com.ec  
Cuenca – Ecuador

Las partes contratantes declaran que conocen y aceptan el contenido íntegro del presente contrato, firmándolo para constancia en tres ejemplares en la ciudad de Cuenca, a 7 de julio de 2021.

---

SRA. ANITA LUCIA VALDEZ ORDOÑEZ  
C.I. 030139199-1  
SOLICITANTE

---

SR. FERNANDO GONZÁLEZ CORDERO  
C.I. 010271125-6  
PRESTADOR

## Anexo 5. Cotización con la Mega 103.3 FM



Cuenca, julio 2021

Señores  
MADERAS SANTA ANA  
Presente. –

MEGA 103.3 FM, es una radiodifusora con 25 años de experiencia al aire, brindando a nuestros oyentes, alternativas de programas informativos, sociales, solidarios y de entretenimiento con variedad en géneros musicales, ágiles, participativos e interactivos, manteniéndonos número uno en nuestra provincia del Azuay, con cobertura radial en Ponce Enrique, Pucara, Santa Isabel, San Fernando, Girón, Nabon, Oña, Sigsis, Gualaceo, El Pan, Guachapala, Paute, Cuenca, también en la provincia del Oro y Cañar, además tenemos una audiencia muy amplia en tunein como radiomega103.3fmecuador y ahora en nuestra propia aplicación RADIO MEGA 1033FM adicional en nuestra página web [www.radiolamega1033.com](http://www.radiolamega1033.com)

### TARIFAS DE MENCIONES EN VIVO ROTATIVAS

TIEMPO: Max. 30 segundos	
<b>CONTRATO MENSUAL</b> -10 Cuñas grabadas de lunes a viernes, en horario rotativo. BONIFICACION: 5 Cuñas grabadas los días domingo.	<b>\$ 600,00 + IVA cada mes</b>

Siempre será un gusto concretar negociaciones con tan importantes clientes, y así cumplir los propósitos mutuos

Patricio Ramírez  
Gerente General  
072880482 / 0983497981