



**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado  
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PLAN COMERCIAL PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA  
EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE MADERA Y  
COMPLEMENTOS COMERCIAL ANDRADE, DE CUENCA,  
ECUADOR***

**Cursante:** Licenciado en Administración de Empresas Rodrigo Andrade F.

**e-mail:** rodrigoandrdef3@gmail.com **WhatsApp:** +593 979744474

**Perfil de LinkedIn:** [www.linkedin.com/in/rodrigo-andrade-b4492228a](http://www.linkedin.com/in/rodrigo-andrade-b4492228a)

**Legajo:** 0129338

**Tutor:** Ing. Jorge Almada MBA.

**12.09.24 - Buenos Aires, Argentina**

## **Dedicatoria**

A mis padres Eduardo y Sandra, mi hermano Roberto y mis abuelitos Rodrigo y Dolores por apoyarme en esta experiencia al salir a estudiar fuera de mi país, por siempre estar pendientes de mí, aconsejarme y siempre motivarme para día a día ser un mejor ser humano así como un gran profesional. De igual manera quiero dedicar este trabajo final a amigos que me han apoyado durante este periodo de mi maestría y docentes de la UP, por transmitirnos sus conocimientos y experiencia en cada módulo de modo que han hecho de esta experiencia muy enriquecedora y de gran aprendizaje.

De manera especial también quiero dedicar este trabajo final a Daniel y Tatiana, dos grandes amigos de cuenca que durante mi estadía en Buenos Aires se convirtieron en mi familia y desde el primer momento me ayudaron con toda inquietud, explicaron como ubicarme mejor en la ciudad y con quienes pude compartir los mejores momentos de esta maravillosa experiencia.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis padres Eduardo y Sandra por ser mi mayor ejemplo y mi modelo a seguir, por brindarme la oportunidad de continuar mi crecimiento profesional y cursar este MBA y ser mi apoyo durante este tiempo.

A mi hermano Roberto, a mi amigo Paul Barros por estar pendientes y apoyarme durante este tiempo de MBA.

A los docentes del MBA de la UP, de manera especial a Diego, Alejandro, Jorge y Bernardo por transmitirnos sus conocimientos y experiencia en cada clase, siempre estar prestos ante cualquier duda o consulta y motivarnos para ser mejores profesionales.

A todos mis compañeros del MBA ya que con sus conocimientos y experiencia me enseñaros como ser un mejor profesional y reaccionar ante las diferentes situaciones laborales.

Finalmente agradecer a mis amigos de Odontología de la UBA, de manera especial a Daniel, Tatiana e Isabel que hicieron que mi año de estadía en Buenos Aires sea extraordinario.

## **INTRODUCCION**

### **Justificación**

El presente Plan Comercial para mejorar la rentabilidad tiene como finalidad cual es la percepción que los clientes de la empresa Comercial Andrade tienen sobre los productos y servicios que la empresa ofrece y en base a estos resultados desarrollar un plan comercial con estrategias que le permitan ser más rentable a la empresa y fidelizar a sus clientes.

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan Comercial para mejorar la rentabilidad de clientes en la empresa de comercialización de madera y complementos Comercial Andrade en Cuenca, Ecuador.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el micro entorno de la empresa.
- Identificar las razones de compra de los actuales clientes.
- Identificar productos que mayor rotación tienen en la empresa.
- Formular un plan comercial para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Analizar la factibilidad económica del plan a implementar.

### **Hipótesis**

El análisis estratégico y competitivo para la empresa comercializadora de madera y complementos Comercial Andrade podría sugerir estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa.

### **Metodología de la investigación**

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, el mismo se realizara mediante un formulario web dirigido a los clientes para determinar las razones de compra actuales en la empresa, los productos y servicios del actual portafolio que consideran son los que más atractivos les resultan, la calidad de productos y servicios brindados por la empresa e investigar las necesidades en productos y servicios que por el momento no encuentran en

la empresa para de esta manera poder desarrollar un plan comercial que mejore la rentabilidad de la empresa y permita fidelizar a los clientes.

## **Tabla de contenidos**

### **Capítulo 1: Marco teórico**

- 1.1 Plan Comercial
- 1.2 Segmentación
- 1.3 Ventas cruzadas
- 1.4 CRM

### **Capítulo 2: El sector**

- 2.1 Introducción
- 2.2 Factores críticos del sector
- 2.3 Competidores en la zona
- 2.4 Volumen de mercado

### **Capítulo 3: La empresa**

- 3.1 Situación actual
- 3.2 Misión, visión y valores de la empresa Comercial Andrade
- 3.3 Líneas de productos que ofrece Comercial Andrade
- 3.4 Análisis del macro entorno
- 3.5 Matriz de las 5 fuerzas de Porter
- 3.6 Organigrama estructural de la empresa y funciones por área.
- 3.7 Análisis FODA por departamentos
- 3.8 Matriz EFI
- 3.9 Matriz EFE
- 3.10 Matriz BCG

### **Capítulo 4: Investigación de mercado**

- 4.1 Justificación de la investigación de mercado
- 4.2 Problema de la investigación de mercado

- 4.3 Objetivo general de la investigación de mercado
- 4.4 Diseño de la investigación
- 4.5 desarrollo de la metodología
- 4.6 Desarrollo de la investigación orientado a la competencia
- 4.7 Calculo de la muestra
- 4.8 Resultados
  - 4.8.1 Resultados de la encuesta
  - 4.8.2 Resultados de la competencia.

## **Capitulo 5: Diagnóstico y oportunidades**

- 5.1 Conclusiones
  - 5.1.1 Conclusiones encuestas
  - 5.1.2 Conclusiones de la competencia
- 5.2 Recomendaciones
  - 5.2.1 Recomendaciones encuestas
  - 5.2.2 Recomendaciones de la competencia

## **Capitulo 6: Propuesta de Plan Comercial y de Fidelización**

- 6.1 Partes o etapas
  - 6.1.1 Etapa 1: Análisis de implementación de nuevas opciones de pagos digitales y datafast.
  - 6.1.2 Etapa 2: Implementación de Showroom de productos
  - 6.1.3 Etapa 3: Cortadora vertical Holz-Her 12-54 para corte en ángulo de 45 grados.
  - 6.1.4 Etapa 4: Búsqueda de nuevos proveedores.
  - 6.1.5 Etapa 5: Nuevas opciones ante productos de baja rotación
  - 6.1.6 Etapa 6: Mejor manejo de redes sociales e información de clientes en busca de fortalecer venta cruzada.
- 6.2 Costos

6.3 Seguimiento del plan

**Capítulo 7:**

7.1 Proyección de resultados

**Anexos:**

Modelo inicial de encuesta

## **Tabla de gráficos**

Gráfico 1: Tabla competencia directa

Gráfico 2: Volumen de mercado

Gráfico 3: Organigrama estructural de la empresa y funciones por área

Gráfico 4: Matriz EFI

Gráfico 5: Matriz EFE

Gráfico 6: Matriz BCG

Gráfico 7: Respuestas edad

Gráfico 8: Razón de compra por primera vez en Comercial Andrade

Gráfico 9: Productos más atractivos que ofrece Comercial Andrade

Gráfico 10: Aspecto de los servicios que ofrece Comercial Andrade es el que más gusta

Gráfico 11: Calificación de atención del personal de Comercial Andrade

Gráfico 12: Alguna vez ha tenido un problema con los productos o servicios de Comercial Andrade

Gráfico 13: Problemas resueltos satisfactoriamente

Gráfico 14: Ha realizado pedidos mediante medios digitales de la empresa

Gráfico 15: Calificación de experiencia de compra mediante medios digitales

Gráfico 16: Se debería mejorar algo del proceso de atención en ventas y servicios para mejorar el proceso de compra

Gráfico 17: Ha recomendado o recomendaría los productos y servicios de Comercial Andrade a un amigo-conocido

Gráfico 18: Muestrario anterior Aglomerados Cotopaxi

Gráfico 19: Muestrario anterior Masisa

Gráfico 20: Idea inicial de espacio para showroom

Gráfico 21: Nuevo muestrario Masisa

Gráfico 22: Muestrario nuevo Aglomerados Cotopaxi

Gráfico 23: Proforma Cortadora Holz-Her 12-54

Gráfico 24: Rotación mensual espesor 6mm Fuente: Propia

Gráfico 25: Rotación total espesor 6mm

Gráfico 26: Costos etapas

Gráfico 27: Flujos estimados de caja para primer trimestre 2025 con implementación Datafast

Gráfico 28: Flujos de caja estimados para primer semestre de 2025 con implementación de nuevos muestrarios

## **Capítulo 1: Marco teórico**

La finalidad de esta investigación es desarrollar un Plan Comercial con estrategias para mejorar la rentabilidad y fidelizar clientes en la empresa Comercial Andrade; por ello, previo a realizar cualquier trabajo de campo, se ha considerado necesario analizar algunos conceptos que son de especial importancia para poder realizar un trabajo de campo adecuado que aporte datos reales y que sean de ayuda para la empresa.

La base teórica que sustenta este proyecto será: Innovación Empresarial de Varela, R. (2008), Dirección de Marketing de Kotler, P. (2012), Ventaja Competitiva de Porter, M. (1991), Investigación de Mercados de Hair, J (2004). Así como también algunos papers teóricos que aporten conocimiento a la investigación y que se adjuntaran al final como bibliografía.

Kotler (2012) nos indica que previo a cualquier plan cuya finalidad sea potenciar o mejorar una empresa primero se debe establecer o tener claros algunos parámetros internos que faciliten la ejecución del plan y se alineen con lo que la empresa busca transmitir a sus clientes.

Entre los factores que Kotler (2012) nos indica que debemos tener claros están:

- Definir la misión y visión corporativa.
- Establecer e informar los valores de la empresa al personal.
- Definir las unidades estratégicas de la empresa.
- Asignar responsables y que recursos va a manejar cada una de las unidades.
- Desarrollar un Análisis FODA de la empresa.

### **1.1 Plan Comercial**

Por plan comercial se debe entender que es el establecer las actividades o procesos que la empresa va a llevar a cabo para cumplir con la metas y objetivos en ventas establecidos por la misma durante el tiempo determinado para los mismos.

La elaboración del plan comercial permite a los colaboradores entender de manera fácil y detallada como tienen que trabajar en conjunto las diferentes áreas o departamentos de la empresa para poder cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia. Los encargados de desarrollar el plan deben tener en cuenta todos los recursos necesarios para que el mismo pueda ser ejecutado así como las métricas de evaluación y toma de decisiones.

Ventajas de un plan comercial:

- Ayuda a que la empresa se mantenga fiel a su estrategia comercial ya que permite un mejor trabajo por metas y no solo para que la empresa evite riesgos.
- Facilita determinar los cambios en las tendencias del mercado ya que al necesitar información mucho más detallada con respecto a mercado potencial, ventas, costos para realizar el mismo permite prever y descubrir cuando se dan cambios por lo que se puede actuar de mejor manera ante estas situaciones.
- Permite priorizar las estrategias de la empresa.
- Delimita funciones específicas a cada área o departamento por lo que se garantiza un trabajo más eficiente en las mismas.
- Facilita el manejo del flujo de efectivo en la empresa porque existe un mayor control en tiempo real.
- Facilita el monitoreo y control de actividades en la empresa.
- Mejora el manejo de errores que pueden existir en la empresa así como también determina un plan de acción en caso que en un futuro vuelva a repetirse un error.

La designación de responsables en cada una de las partes del plan comercial es de vital importancia así como también el establecer tiempos para evaluación ya que de esta manera se garantiza un control detallado en tiempo real lo que permite que si debe existir algún cambio o mejora en el plan se lo pueda realizar.

Previo a realizar un plan comercial se debe analizar alguna información de la empresa, entre los aspectos más importantes a analizar están:

- Descripción general de la empresa
- Objetivos de la empresa
- Análisis de ventas de años pasados

- Información sobre productos y servicios
- Información financiera de la empresa
- Información anterior sobre estrategias de marketing
- Información financiera de la empresa

Es de vital importancia tener clara la información financiera de la empresa para poder realizar un plan comercial realista y realizable en base a la realidad que atraviesa la empresa.

## **1.2 Segmentación**

Kotler (2012) en su libro busca explicarnos que la segmentación de mercado consiste en desagregar al mercado en partes homogéneas tomando como base, los gustos y necesidades de los consumidores; un segmento de mercado está formado por un grupo de clientes que comparten similares necesidades y deseos. En base a estos criterios, la tarea del especialista en marketing es identificar el número y naturaleza de los segmentos que conforman el mercado; es decir decidir, a cuál o cuáles segmentos la empresa se dirigirá.

Kotler también nos indica que en caso que de que la segmentación este orientada a una empresa que ya está en funcionamiento se debe identificar cuáles son los segmentos o productos del portafolio que mayor importancia o relevancia tienen para que de esta manera puedan poner énfasis en mejorarlos o perfeccionarlos.

Ventajas de realizar una segmentación

Paris (2013) y Mercado (2004) nos presentan algunas ventajas de realizar una segmentación entre las que podemos destacar:

- Permite que la empresa realice publicidad más efectiva.
- Ayuda a la empresa a identificar cómo crecer en el segmento.
- Permite identificar nichos o segmentos en lo que no exista mucha competencia.
- Permite estudiar y evaluar el mercado de una manera mucho más fácil.
- Permite compararse de mejor manera con el funcionamiento de la competencia.
- Permite que la empresa pueda determinar de mejor manera las características del mercado.

- Permite determinar cambios o mejoras que se necesitan hacer en el producto o servicio.

Desventajas de una segmentación:

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

### **Alcance de una segmentación**

Mercado (2004) nos explica que al tomar la decisión de realizar una segmentación en una empresa es de vital importancia establecer un presupuesto y ajustarnos al mismo, debido a que al llevar a cabo la segmentación pueden presentarse oportunidades para realizar una segmentación más a profundidad, pero que eso implique mayores costos para la empresa y al incurrir en estos rubros que no se contemplaban en el presupuesto, puede ser perjudicial para la empresa.

### **Temporalidad de una segmentación**

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

## **1.3 Ventas Cruzadas**

Por venta cruzada se entiende a la estrategia en ventas cuya finalidad es que los clientes generen interés para comprar productos o servicios adicionales a los que normalmente compran en una empresa, la finalidad de la venta cruzada es adelantarse a lo que los

clientes necesitan para que de esta manera consuma más productos o servicios de la marca y poder fidelizarlo.

Tipos de venta cruzada:

- Complementaria: Tiene como finalidad dar a conocer a los clientes la existencia de complementos que pueden mejorar su experiencia de consumo ya que tienen relación directa con el producto o servicio que está comprando en un inicio el cliente.
- No complementaria: Su finalidad es ofrecer productos o servicios adicionales a los clientes que tengan alguna relación con el principal pero que no están relacionados directamente con el mismo.
- Por asociación: Se da cuando la empresa utiliza la información de sus bases de datos o CRM para ofrecerle nuevos productos o servicios del portafolio pero que no necesariamente sean importantes o relevantes para los clientes.

Algunas estrategias para una venta cruzada correcta son:

- Conocer y relacionar los productos y servicios
- Ampliar el portafolio
- Evaluar las necesidades de los clientes
- Generar necesidades de compra
- Crear un ecosistema de marca
- Publicar ofertas y productos nuevos
- Utilizar estrategias de marketing
- Brindar descuentos y promociones sobretodo en productos nuevos o a clientes estrella que puedan ser potenciales opciones para generar venta cruzada
- Implementar servicios adicionales

## **1.4 CRM**

Por CRM entendemos a la gestión de la relación con el cliente, con la cual se debe tener un control total de las ventas, marketing, atención al cliente y los puntos de contacto que la empresa pueda generar con los mismos.

La función de las plataformas CRM es permitir registrar la información más relevante de los clientes, tanto actuales como potenciales de modo que no solo sea una lista de contactos sino que permita preparar y actualizar a las empresas con mayor información como historiales de compra, preferencias de compra, etc.

#### **Beneficios del CRM:**

- Ayuda a organizar cuentas de forma más accesible.
- Su información es en tiempo real.
- Simplifica el proceso de ventas.
- Permite trabajar con información actualizada al equipo de trabajo sin importar la ubicación del mismo.
- Ayuda a cerrar más negocios.
- Ayuda a conservar y potenciar nuevos clientes.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.

#### **Tipos de CRM:**

**CRM Local (On-Premise):** Se instala en un servidor física de la empresa, se debe dar un mantenimiento periódico por un equipo propio de la empresa para poder ir colocando nuevas actualizaciones así como evaluar su correcto y completo funcionamiento.

#### **CRM en la nube:**

Es un CRM online, por lo que no necesita estar instalado en una computadora así como tampoco necesita que la empresa tenga un equipo propio para soporte. Se puede ingresar al mismo a través de cualquier lugar ingresando a la página web del CRM o mediante la App desde cualquier dispositivo.

## Capítulo 2: El sector

### 2.1 Introducción

La empresa Comercial Andrade es parte del sector industrial maderero orientado a la construcción y a la elaboración de mobiliario. Está conformado por siete empresas, en su mayoría de origen familiar, convertidas en puntos de distribución de las empresas productoras e importadoras de tableros.

Las empresas que se encuentran en el sector no solamente se dedican a comercializar madera sino también han buscado ofrecer líneas adicionales que complementen las necesidades de los clientes, en cuanto a madera se refiere, como por ejemplo ofrecerles líneas de tintes, herrajes, diluyentes, lacas, etc., convirtiendo estos productos en necesarios dentro de los almacenes; además, brindan servicios adicionales como modulado de tableros, colocar bordes o cantos en los cortes, perforaciones para la colocación de bisagras o cortadoras horizontales y en ángulo de 45 grados para generar un mayor volumen de cortes en una misma medida, con la finalidad de facilitar el trabajo de los diferentes clientes.

### 2.2 Factores críticos del sector

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

- **Precio:** Los participantes del sector buscan ser competitivos en el mercado a través de esta variable, con la finalidad de tener mayor demanda reduciendo su porcentaje de utilidad, pero siendo rentables por los volúmenes de rotación de inventario que generen.
- **Calidad:** Todos los competidores buscan productos de calidad que cumplan con los requerimientos de los clientes, especificaciones INEN y normas ISO que garanticen no generar afecciones o deterioro de la salud de los mismos.
- **Crédito:** Los artesanos, en su mayoría, trabajan con anticipos de los clientes finales; por ello, buscan locales donde se les otorgue material a crédito. Sin embargo, este también es un factor muy especial debido a que las empresas deben saber a quién otorgar crédito y a quién no, para evitar carteras vencidas o incobrables. Además de que también depende mucho de la liquidez de la

empresa así como también de la política de crédito a la que puedan acceder por parte de las empresas productoras.

- **Rapidez:** Los clientes buscan que los distribuidores e importadores brinden sus servicios en el menor tiempo posible, ya que esto garantiza que ellos también puedan trabajar más rápido en el armado, tinturado, lacado y entrega de sus productos.
- **Exactitud:** De manera especial en servicios como el corte, canteado, etc., debido a que deben ser exactos para que los clientes no tengan problemas a la hora de armar los mobiliarios o los pisos.
- **Diversidad:** Los clientes buscan en los diferentes locales diversidad de productos y colores, no solo relacionados con la madera, sino también con sus complementos para, de esta manera, tener que ir a un solo lugar a adquirir todo lo que necesitan y así poder administrar de mejor forma su tiempo.
- **Servicio a domicilio:** Debido a que los productos son grandes o el volumen de compra es demasiado pesado para llevar en sus carros, los clientes buscan que los distribuidores brinden el servicio de entrega a domicilio o que les faciliten la búsqueda de vehículos para transportar los pedidos y que el mismo sea con gente confiable para que no existan deterioros o daños en los productos y también lo realicen en el menor tiempo posible.

### 2.3 Competidores en la zona

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

- **Competencia directa**

Entre los principales competidores directos de Comercial Andrade están los locales de distribución de Distablasa, Edimca, Madercenter, El Carpinero y los importadores de

tableros Imporquivi, que tienen uno o más locales para poder abarcar mayor cantidad de clientes.

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

Gráfico 1: Tabla competencia directa Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

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

**Precio:** en cuanto a precio se ha determinado que las empresas que mejor precio tienen en el sector son Comercial Andrade e Imporquivi en primer lugar y Madercenter en segundo. Es importante recalcar que Imporquivi también tiene la calificación más baja debido a que los precios que presentan son muy volátiles porque en ciertas ocasiones han tenido el mejor precio del sector, pero en otras, el más alto sobre todo desde la pandemia de Covid 19 debido a que los fletes para importaciones han experimentado cambios drásticos en costos. Luego, los puestos restantes son parejos entre Edimca y Distablasa porque manejan precios más elevados, pero similares entre sí; en penúltimo lugar se encuentra El Carpintero que tiene precios más elevados que las empresas antes mencionados.

**Calidad:** En cuanto a la calidad, el primer puesto lo comparten Comercial Andrade y el Carpintero porque manejan marcas en común, el segundo lugar lo comparten Edimca, Madercenter y Distablasa. Es importante recalcar que, si bien éstas últimas empresas

también manejan productos de las mismas marcas que las primeros, bajan su puntaje en calidad debido a que adicionalmente tienen otras marcas en Plywood o Aglomerados y Melaminicos que no son de igual categoría que los ubicados en primer lugar. En el tercer puesto se encuentra Imporquivi que, para colocarla en esta ubicación, se ha tomado en cuenta que la totalidad de productos que manejan son importados, situación que en parte desfavorece a la empresa porque si bien son tableros que cumplen con los estándares de calidad no igualan a tableros nacionales que son de mejor calidad.

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

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

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

**Diversidad:** Al analizar la diversidad se debe indicar que las empresas manejan más o menos un portafolio similar de productos, pero la diferencia se encuentra en que algunas tienen más marcas de un mismo producto. De allí, que las empresas que más diversidad de marcas tiene son Edimca, Madercenter, Distablasa, Imporquivi y con menos marcas se encuentran empatadas Comercial Andrade y El Carpintero.

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

- **Competencia indirecta**

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

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

## 2.4 Volumen de mercado

	MDF	Plywood	MDP	Melamine	OSB
Comercial Andrade (1)	3	1	0,5	0,75	0,5
Edimca (1)	2	0,5	0,5	1	0,75
Placacentro (5)	3	1	0,5	2	1,5
El Carpintero (1)	2	1	0,5	1	0,5
Imporquivi (4)	4	0,5	0,5	3	2
Distablasa (4)	1	1	2	2,5	0

Gráfico 2: Volumen de mercado Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Cabe destacar que los valores exactos no se los pudo obtener ya que si bien existe la cámara de comercio de Cuenca y la asociación de ferreterías de Cuenca no todas las empresas participantes forman parte de las mismas por lo que no se tiene fácil acceso a esta información, en base a esta dificultad se ha decidido consultar a ex colaboradores de las mismas que por las relaciones laborales por negociaciones puntuales en su momento ahora son amigos personales.

Los números de unidades de cada línea de producto de los diferentes locales equivalen a número de contenedores de rotación por mes, tomando en cuenta que cada contenedor está formado por 15-18 tarimas dependiendo de la línea de producto.

## **Capítulo 3: La empresa**

### **3.1 Situación actual (antecedentes e historia)**

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

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

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

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

En 1996 la empresa estaba formada únicamente por Eduardo Andrade, Sandra Fernández y Juan Hernán Ulloa –primo de Sandra– su primer colaborador; cada uno de ellos, con actividades y funciones bien diferenciadas. Sandra se encargaba de la venta de los

tableros, contar que se carguen las cantidades facturadas y entregar las lacas y diluyentes, mientras que Carlos y Juan Hernán se encargaban de cargar los tableros en los vehículos de los clientes, irlos a dejar y descargarlos en los talleres y negocios de los diferentes clientes.

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

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

Sandra es ahora la responsable de los pedidos a proveedores, pagos a los mismos, cobros a clientes y facturación, mientras que Carlos, Rodrigo y Roberto se encargan de la facturación, del modulado, revisar que los tableros y lacas que se entregan con las facturas sean los correctos, así como verificar que se usen los tableros correctos para cortes; adicionalmente se cuenta con una auxiliar contable para llevar la contabilidad de la empresa.

Durante estos veintinueve años, Comercial Andrade, se ha establecido como una empresa reconocida en el mercado de comercialización de madera para muebles, pisos y acabados, así como en la venta de lacas, tintes, diluyentes y herrajes (rieles y bisagras). Esto le ha permitido posicionarse en el mercado cuencano y tener un portafolio de aproximadamente 3000 clientes registrados, con cobertura no sólo en la ciudad de Cuenca sino también fuera de ella como en las parroquias Turi, Cumbe, Mayancela, Checa, San Bartolo o en cantones como San Fernando, Sigsig, Gualaceo, e incluso fuera de la provincia como Biblián y Déleg.

### 3.2 Misión, visión y valores de la empresa Comercial Andrade

#### **Misión**

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

#### **Visión**

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

#### **Valores**

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

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

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

**Responsabilidad:** Cumplir con los pedidos acordados con los clientes.

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

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

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

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

### 3.3 Líneas de productos que ofrece Comercial Andrade

- Novopan:
  - MDP corriente
  - MDP laminado
  - Fibropanel
  - Bordo de madera y PVC
- Aglomerados Cotopaxi:
  - MDF nacional
  - MDP laminado normal
  - Madefibra
  - OSB
  - Folio
  - Herrajes: rieles y bisagras Mobile
- Masisa:
  - MDF chileno
  - MDF Ranurado
  - MDP laminado normal
  - MDP laminado RH
  - OSB
  - Folio
  - Bordo PVC
  - Tapas adhesivas PVC para tornillos
- Arboriente:
  - Plywood normal
  - Plywood decorativo

- Pinturas Unidas:
  - Barniz Alpino
  - Barniz Supremo
  - Sellador Nitro
  - Sellador Catalizado
  - Laca Catalizada
  - Laca catalizada de color
  - Mata polilla KL3
  - Masilla plástica para madera
  - Tintes
- Disther:
  - Diluyente
  - Sello catalizado
  - Laca catalizada
- Tapitex:
  - Rieles de extensión para cajones
  - Bisagras rectas
  - Bisagras semicodo
- Adheplast:
  - Cola plástica industrial
  - Cola plástica regular
  - Cemento de contacto “africano”

### **3.4 Análisis del macro entorno (PEST)**

#### **Político**

Actualmente en el país las políticas impositivas para tableros de madera y complementos (herrajes, tintes, lacas, baniz, etc) han disminuido un poco con respecto a años pasados que eran mucho más altas con la finalidad de fomentar una mayor producción y consumo de los productos nacionales. Dicho esto si bien hoy en día aún existe tasas impositivas que los mismos pagan los porcentajes son menores y esto ha facilitado el ingreso de una mayor cantidad de marcas en el mercado lo que ha resultado positivo para el consumidor porque de esta manera las fabricas nacionales han tenido que mejorar sus estándares de calidad para seguir siendo competitivos.

En la actualidad se ha enfocado más hacia el control en que los productos tanto nacionales como importados cumplan con los estándares de calidad Iso9001 y las normas nacionales INEN, esto con el finalidad de reducir al mínimo posible los problemas a la salud que pueden generar estos productos ya que contienen químicos que pueden afectar a la misma.

Cabe destacar que en cuanto a lo político depende bastante de las decisiones tomadas cuando se dan los cambios de gobierno, ya que cada uno tiene una postura diferente sobre importaciones, beneficios tributarios para fábricas, etc.

### **Económico**

El ámbito económico es un pilar fundamental ya que el mismo hace que el sector tenga rotación o no, los precios de los productos post pandemia subieron considerablemente ya que los costos de transporte de los contenedores de importaciones subieron drásticamente así como también las fabricas nacionales nunca dejaron de trabajar en el confinamiento por lo que al tener stocks altos en inventario se vieron forzados a buscar nuevos destinos internacionales y una vez se reactivó las actividades en el país las fabricas dieron preferencia a mandar sus productos al extranjero porque podían obtener mejores precios, con el paso del tiempo los costos de importaciones se han ido regularizando, si bien los materiales no han llegado a los precios pre pandemia si han disminuido significativamente, lo que vuelve más accesible los mismos para los clientes.

El sector de la construcción es uno de los pilares del actual gobierno pero no ayuda mucho todos los problemas que está atravesado el país por lo que al existir menos circulante por miedo y falta de inversión el sector se ve bastante afectado.

### **Social**

El aspecto social es un factor muy importante y discutido desde el punto de vista de los ambientalistas y que efectivamente es muy acertado porque se tiene que tener planes de concientización y control, es por esto que lo analizaremos desde el punto de vista de fábricas y empresas participantes del sector.

Fabricas: Las fabricas enfocan sus cuidados en producción más limpia, es decir tener un mejor uso del suelo y evitar al máximo la contaminación del mismo por el uso de productos químicos, de igual manera con la tala de árboles se da la reforestación

responsable, la misma es controlada por el ministerio encargado, cada fabrica cuenta con bosque propios para explotación pero se encarga de volver a reforestar tanto bosques propios como bosques primarios además de generar programas y campañas con los pueblos cercanos a sus bosques para ayudarles y apoyarles en varios puntos como salud, educación, se prioriza contratar a gente de estos sectores, etc.

Empresas del sector: La responsabilidad social de las empresas en la ciudad de Cuenca es contar con todos los equipos para disminuir al máximo la contaminación auditiva por el ruido de la maquinaria de modo que la misma no afecte a los vecinos de casas y locales cercanos así como también tener un manejo adecuado de residuos que puedan ser perjudiciales para la salud o contaminantes para el medio ambiente, actualmente quienes se encargan de ver el correcto cumplimiento de esto es la municipalidad de la ciudad ya que previo a emitir los permisos de funcionamiento anuales se evalúa lo indicado.

### **Tecnológico**

El factor tecnológico es importante pero no el más representativo de los analizados en este PEST, ya que si bien se dan avances tecnológicos en maquinaria y sistemas operativos los mismos no son demasiado seguidos por lo que no se da una obsolescencia de maquinaria acelerada, lo que sí es importante es tener acceso a personal especializado para que te brinden el mantenimiento adecuado y las reparaciones correctas en caso de un daño para así garantizar la durabilidad de la maquinaria y sistemas operativos.

## **3.5 Matriz de las 5 fuerzas de Porter**

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes se considera muy importante enfocándolo desde dos aspectos:

El primero que el cliente busca un servicio rápido, exacto en medidas y con el cual se sienta cómodo, por lo que buscar una rápida gestión con los clientes es esencial para que el mismo continúe asistiendo a la empresa y no considere el ir a la competencia.

El segundo desde el punto de vista precios, si bien es un sector en el cual no existe una guerra de precios el hecho de que exista una mayor diferencia en el mismo entre un local y otro puede significar el perder a un cliente, por lo que periódicamente se debe realizar

un análisis de los precios de la competencia y buscar mejores negociaciones puntuales sobre determinados productos cuando se detecte alguna variación para de esta forma poder seguir siendo competitivos en el sector y no perder clientes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Para Comercial Andrade el poder de negociación de los proveedores es bastante significativo ya que en la actualidad la empresa es distribuidor autorizado de fábricas de tableros de madera de Ecuador y puntos de venta autorizados de importadores, razón por la que se busca llevar la relación comercial de la mejor manera con la competencia ya que no se sabe en qué momento se pueda entablar conversaciones con los distintos proveedores, el objetivo de la empresa es en un lapso de 2-3 años ser importadores directos de los tableros que son el giro principal del negocio y de esta manera depender menos de las fábricas de tableros del país.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos en la actualidad está presente pero se trabaja en conjunto con los mismos, esto quiere decir que como se explicó anteriormente se comercializan algunos modelos de muebles listos para armar que tienen demanda pero en su gran mayoría las personas buscan modelos más detallados, con materiales de mejor calidad y que sean más duraderos e inclusive personalizados de acuerdo a las dimensiones y formas de los espacios donde se van a colocar y esto solo lo pueden conseguir con los carpinteros o mueblerías, por lo que si bien existe productos sustitutos se trabaja junto a ellos y el mueble tradicional sigue siendo el preferido por los consumidores.

Por otra parte también se tiene la amenaza de sustitutos que también resulta ser un complementario para las construcciones como el porcelanato o cerámica, quienes en realidad siempre han estado presente y se trabaja a la par de ellos porque en una misma casa o edificio existen zonas en las que se coloca mobiliario y pisos de madera y partes donde se colocan recubrimiento cerámicos o de porcelanato.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se considera que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es un riesgo que siempre va a estar presente en el sector pero que no es tan sencillo que llegue a darse por el tema de la inversión que se tiene que realizar para abrir un local más o menos grande que pueda

cumplir con las necesidades de los clientes, ya que se debe conseguir la distribución de las diferentes fabricas del país, realizar compras a fábricas o importadores en efectivo ya que de inicio resultaría complicado el tener acceso a créditos por los montos de las facturas, adicional se tiene que invertir en maquinaria para servicios complementarios (cortadoras, canteadoras, compresores, extractores de polvo) ya que en la actualidad son muy pocos los clientes que compran tableros de madera enteros, contratar personal que sepa sobre el uso correcto de las maquinas, etc lo que sumado a que sería nuevo y desconocido en el sector hace que el ingresar al mismo sea un poco más complicado, pero al final es una situación que puede llegar a presentarse.

### **Rivalidad de los competidores actuales**

La rivalidad entre los competidores principales que se mencionaron anteriormente es bastante respetuosa, si bien existe análisis de precios entre unos y otros se busca tener las relaciones lo más cordiales posibles ya que nosotros por el momento somos puntos de venta autorizados y no importadores por lo que no se debe cerrar a ninguna opción comercial, sin embargo existen algunos competidores más pequeños que son más agresivos pero de igual manera no se busca pelear o crear guerras de precios, generalmente los precios son similares pero lo que te diferencia es la calidad de atención y servicios que les brindes a tus clientes, es por esa misma razón que una de las finalidades de este trabajo final es poder generar un mayor vínculo con los clientes, poder entender mejor sus puntos de vista y necesidades para de esta manera poder diferenciarnos de nuestra competencia.

### 3.6 Organigrama estructural de la empresa y funciones por área.

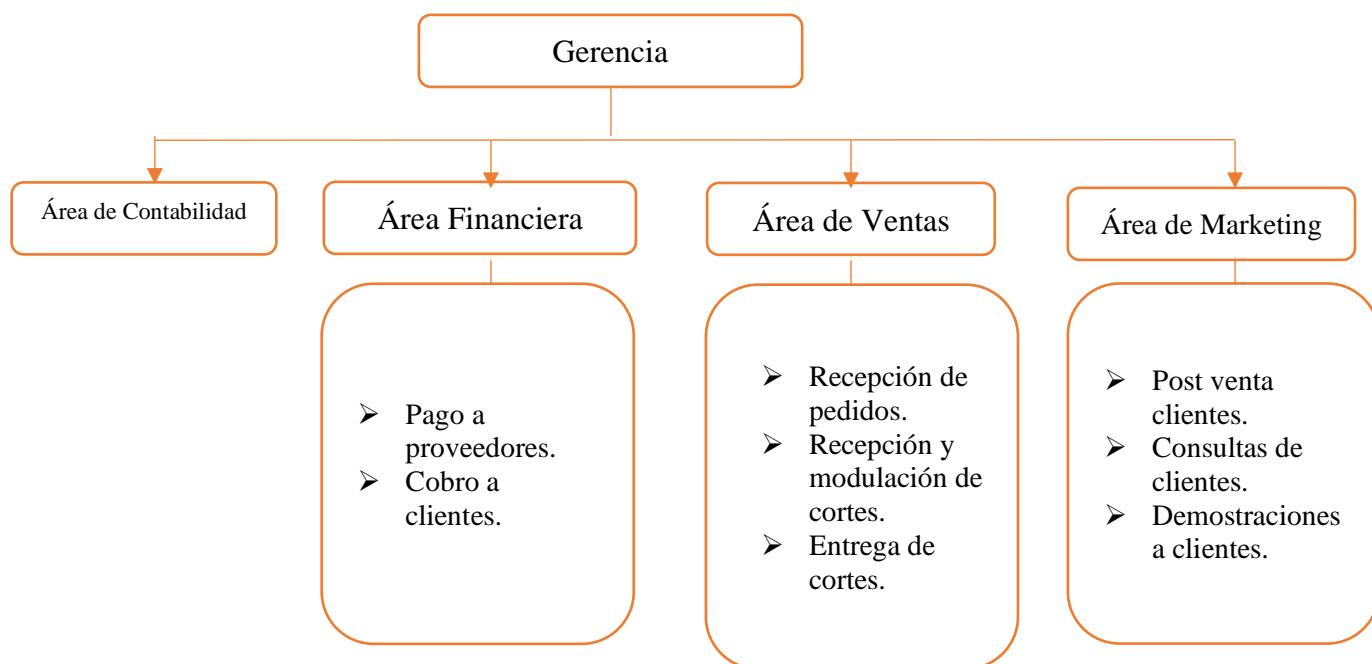


Gráfico 3: Organigrama estructural de la empresa y funciones por área Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

#### **Funciones del Departamento de Contabilidad**

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

#### **Funciones del Departamento Financiero**

- Realizar los pagos de los roles del personal.

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

### **Funciones del Departamento de Ventas**

- Realizar facturas de los clientes.
- Realizar el modulado de las medidas que indiquen los clientes.
- Atender de manera adecuada a los clientes.
- Indicar los diferentes productos que requieran los clientes y en caso que el cliente no tenga mucho conocimiento, indicar cuál sería la mejor opción para el trabajo que necesita realizar.
- Revisar que los materiales cargados sean los que constan en la factura.
- Revisar que se realicen los cortes en el tiempo indicado.
- Realizar los pedidos de los diferentes productos que vaya necesitando la empresa.
- Realizar los cortes como indique el modulado.
- Verificar que los inventarios digitales coincidan con los físicos de los productos.
- Verificar que las máquinas de la empresa trabajen de manera adecuada.

- Coordinar oportunamente con el técnico para que se brinde mantenimiento a las máquinas de la empresa.
- Recibir los pedidos telefónicos que realicen los clientes.
- Coordinar los tiempos de envío de los diferentes pedidos que realicen los clientes.

#### **Funciones que del área de Marketing:**

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

### **3.7 Análisis FODA por departamentos**

#### **Departamento de Contabilidad**

##### Fortalezas:

- Control detallado de inventarios.
- Control detallado de asientos contables.
- Entrega de estados financieros a tiempo.
- Ahorro de tiempo en el manejo y formulación de los roles del personal, al ser un proceso electrónico.
- Se realiza retenciones inmediatamente se ingresa una factura al sistema.
- Se registra a detalle los cobros a los diferentes clientes para, en caso de ser necesario, en un futuro, indicar al cliente cómo se realizó el mismo.

##### Oportunidades:

- Mejor manejo de funciones del programa contable que actualmente tiene la empresa.
- Se puede hacer análisis más detallados y exactos de la situación de la empresa.
- Se puede realizar en menos tiempo los ingresos de inventarios mediante las facturas de proveedores.
- Se puede llevar un mejor control del cumplimiento de los precios acordados con los proveedores.

- Se puede implementar indicadores de gestión.
- Ver el cumplimiento de los indicadores sería más rápido debido a que la información está al día, además de que se podría constatar el avance de los mismos en el momento que deseara el Departamento Financiero.

#### Debilidades:

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

#### Amenazas:

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

### **Departamento Financiero**

#### Fortalezas:

- Se lleva un detalle exacto de la cartera de crédito de cada uno de los clientes de la empresa.

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

Oportunidades:

- La empresa tiene buenas opciones para acceder a créditos con los proveedores, así como también posee buenos descuentos de proveedores.
- Por los descuentos que la empresa posee, puede brindar descuentos especiales a los clientes<sup>4</sup>.
- Se podría buscar nuevas opciones de reinversión de parte de las utilidades.
- Se podría buscar la opción de importación directa de algunos productos.
- Se podría buscar nuevas opciones de productos para ampliar el portafolio actual.

Debilidades:

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

Amenazas:

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

**Departamento de Ventas**

Fortalezas:

- Rapidez en facturación.
- Rapidez en modulado de cortes.

- Exactitud en cortes.
- Rápida recepción y gestión de ventas por WPP.
- Rapidez en entrega de productos a los clientes.

Oportunidades:

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

Debilidades:

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

Amenazas:

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

### 3.8 Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Rapidez en facturación	0,12	4	0,48
Rapidez en modulado de cortes	0,12	4	0,48
Exactitud en cortes	0,2	4	0,8
Rápida recepción y proceso de ventas WPP	0,06	3	0,18
Rapidez en entrega de productos a los clientes	0,1	3	0,3
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de espacio para colocar cortes	0,05	1	0,05
Falta de parqueo para vehículos de clientes	0,1	2	0,2
Falta de counters de ventas (picos de visitas)	0,07	1	0,07
Demora ocasional en atención a clientes	0,12	2	0,24
No se venden retazos o fracciones de tableros	0,06	1	0,06
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,86</b>

Gráfico 4: Matriz EFI Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### 3.9 Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>Factores claves externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Implementación nuevos servicios	0,09	4	0,36
Implementación nuevos productos	0,09	4	0,36
Mejorar promoción de productos	0,09	2	0,18
Captar nuevos clientes con implementación de servicios y productos	0,12	2	0,24
Implementar counters de ventas	0,07	2	0,14
Implementar modulación con listas digitales	0,04	2	0,08
<b>Amenazas</b>			
Inconformidad del cliente al ser atendido	0,06	4	0,24
Demora en atención al cliente	0,08	3	0,24
Errores en cortes de tableros	0,06	4	0,24
Confusión en el material requerido por el cliente	0,06	3	0,18
Entrega errónea de productos	0,06	2	0,12
Tiempos de espera altos por concurrencia de cortes	0,06	3	0,18
Fallas del servidor que imposibiliten el uso del sistema	0,06	2	0,12
Falla de una cortadora que retrase tiempos de entrega	0,06	4	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,92</b>

Gráfico 5: Matriz EFE Fuente: Propia  
 Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### 3.10 Matriz BCG

		Cuota de mercado relativa	
		Alto	Bajo
Tasa de crecimiento de mercado	Alto	<b>Productos Estrella:</b> Fibraplac, Melamine	<b>Producto interrogante:</b> Plywood
	Bajo	<b>Productos Vaca:</b> Aglomerado, OSB, Lacas, Madefibra	<b>Productos perro:</b> Diluyentes, Bisagras, cantos, Tintes

Gráfico 6: Matriz BCG Fuente: Propia  
 Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

## **Capítulo 4: Metodología de la investigación**

### **4.1 Justificación de la investigación de mercado**

La presente investigación se ha decidido realizar ya que como se pudo explicar con anterioridad la empresa está presente en el mercado Cuencano desde 1995 y durante este tiempo su política ha sido ofrecer en su portafolio productos que cumplan con las normas internacionales de calidad ISO-9001 y con los estándares nacionales INEN, solo se ha enfocado en eso ya que consideran que de esta manera se está asegurando que los clientes puedan realizar sus trabajos con las garantías necesarias de que no van a tener inconvenientes y van a cumplir con ofrecer trabajos de calidad, además de indicar que en las pocas ocasiones que los clientes han podido generar reclamos con respecto a problemas de formulación en cuanto a productos complementarios como lacas y diluyentes la empresa tiene la política de cambiar el producto y posterior generar el reclamo a la fábrica productora para que el cliente sienta la confianza y apoyo de la empresa pero hasta el momento no se ha evaluado a fondo la percepción de los clientes sobre los productos que se comercializa y los servicios que se brinda además de saber que otros productos o servicio deberían implementar con la finalidad de desarrollar un plan comercial que le permita a la empresa mejorar su rentabilidad.

Además de que si bien se tiene una buena relación personal con los clientes por la proximidad que existe no se ha empleado mayores estrategias de promoción que hoy en día son muy importantes para una fidelización de clientes y llegar a un mayor número de potenciales clientes por lo que este plan comercial también ayudara para poder enfocar mejor la promoción que se decida hacer y buscar con que empresas trabajar en alianzas para brindar un mejor servicio a los clientes además de buscar fortalecer la venta cruzada entre productos de la empresa.

### **4.2 Problema de la investigación de mercado**

El principal problema que se puede llegar a tener para desarrollar esta investigación de mercado es que los encuestados se sientan comprometidos al responder las preguntas sobre todo los clientes frecuentes y de esta manera se sesgue la información o que la misma no sea muy relevante, por esta razón se ha decidido que en la encuesta no sea necesario colocar el nombre, así se podrá obtener información lo más cercana a la realidad y en caso que la información no sea lo suficientemente clara se pedirá a los clientes frecuentes que

participen en grupos focales para poder tener información más clara que ayude obtener la información necesaria para poder desarrollar el plan comercial.

### **4.3 Objetivo general de la investigación de mercado**

El objetivo general de la investigación es obtener información actual suficiente que sea útil para la empresa y que en base a la misma se pueda generar un plan comercial con estrategias para mejorar la rentabilidad de la empresa y que los clientes sientan un mayor vinculo o compromiso con la empresa y de esta manera poder fidelizarlos de una mejor manera además de ser más atractivos para potenciales clientes nuevos brindando productos y servicios de calidad que vayan de la mano de un proceso de compra sencillo pero que no deje opción a ningún error o pasatiempo innecesario para los mismos.

### **4.4 Diseño de la investigación**

La presente investigación se llevara a cabo con una metodología cuantitativa mediante la aplicación de una encuesta o formulario web previamente desarrollado y aprobado por el tutor, una vez el mismo sea aprobado se enviara por grupos de difusión a clientes tanto frecuentes como ocasionales pidiéndoles que por favor ayuden respondiendo y explicándoles de manera sencilla la finalidad de la misma.

### **4.5 Desarrollo de la metodología**

La metodología se llevara a cabo una vez se obtenga el visto bueno del tutor con respecto al modelo de encuesta a realizar, la misma se realizara tanto a clientes frecuentes como ocasionales y se difundirá a través del grupo de wpp que la empresa posee para promoción e información de productos, las respuestas al formulario se recibirán en un periodo establecido con el tutor y una vez finalice el periodo se empezará a revisar la información para ir determinando resultados, conclusiones y recomendaciones que sean útiles para la formulación del plan comercial para la empresa Comercial Andrade.

### **4.6 Desarrollo de la investigación orientado a la competencia**

En principio para la presente investigación se tenía pensado desarrollar un modelo de encuesta para poder estudiar a la competencia, es decir desarrollar un cuestionario que nos permita evaluar a la competencia y sus estrategias comerciales y de fidelización. Pero nos hemos encontrado que el realizar encuestas puede ser contraproducente ya que la competencia al enterarse podría no tener la mejor actitud y si bien somos competencia en

el sector, tampoco se busca tener malas relaciones con los mismos ya que como se explicó anteriormente en su gran mayoría las empresas del sector son empresas familiares y se podrían dañar futuras negociaciones, por lo que no consideramos apropiado hacerlo. Por otro lado también se ha decidido no realizar estas encuestas ya que se podría obtener información que no sea tan relevante para nosotros o que a su vez esta información sea manipulada por quienes responden las encuestas.

Una vez explicado esto, lo que se ha decidido es realizar un benchmarking a la experiencia de compra en los principales locales de la competencia, el mismo se desarrollara por personas de confianza que entiendan sobre el giro del negocio pero que no resulten sospechosas por estar relacionados directamente a Comercial Andrade de modo que no afecte el proceso natural de compra. Lo que se buscará con esto es entender por completo el desarrollo de la atención y ayuda de la competencia hacia los clientes, que tipo de asesoría brindan, que tan profunda es la misma así como también ver el detalle de los servicios que ofrecen, los tiempos de espera estimados para entrega de pedidos, ver variedades del portafolio que ofrecen y por ultimo ver como manejan el servicio post venta o si existe alguno.

Consideramos que realizando esto se podrá obtener información más real y natural que permita poder comparar con la experiencia que Comercial Andrade brinda a sus clientes y poder analizar cuáles son sus puntos débiles o en los que se debe mejorar, esto sumado a los resultados que se obtengan de las encuestas realizadas a los clientes servirá de guía para poder desarrollar un plan comercial que le permita a la empresa mejorar su rentabilidad y fidelizar a sus clientes.

#### **4.7 Calculo de la muestra**

Para el cálculo de la muestra se ha decidido no realizar mediante la estimación con una fórmula matemática ya que si bien se tiene un número real de clientes que la empresa tiene registrados en su sistema de facturación se considera que la totalidad de los mismos no estarían dispuestos a participar para responder las encuestas planteadas, por lo que se ha decidido realizar una difusión de la encuesta mediante redes sociales y grupos de difusión de Wpp con los que la empresa tiene en la actualidad.

## 4.8 Resultados

### 4.8.1 Resultados encuestas

La encuesta se realizó mediante un documento forms de google con la finalidad de que sea más sencillo difundirlo y también ya que esta opción nos da en tiempo real los porcentajes de respuestas de cada una de las preguntas de la encuesta, de igual manera se tiene acceso a los gráficos de porcentajes y resultados de todas las preguntas por lo que resulta más sencilla la interpretación de los mismos.

Una vez difundida la encuesta mediando los estados y grupos de difusión de la empresa en Wpp se pudo obtener un total de 73 respuestas, mismas que se considera un valor significativo ya que se lo realizó de una manera independiente sin buscar insistir en los clientes para que de esta manera los mismos no se sientan obligados u orientados a responder la misma.

A continuación se colocan los gráficos correspondientes a los porcentajes de respuestas de las preguntas de la encuesta, las interpretaciones sobre los principales gráficos se han colocado en conclusiones y recomendaciones encuestas.

#### Edad

73 respuestas

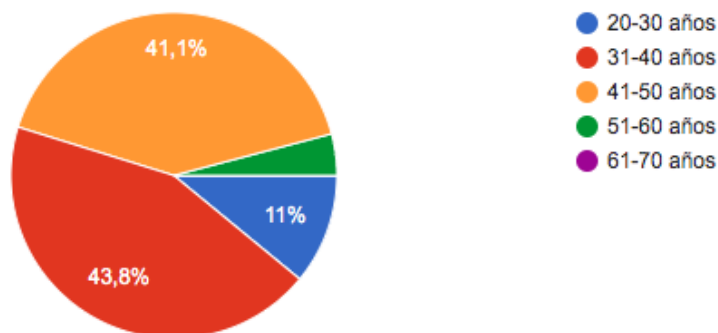


Gráfico 7: Respuestas edad Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### ¿Cuál fue la razón por la que compró por primera vez en Comercial Andrade?

73 respuestas

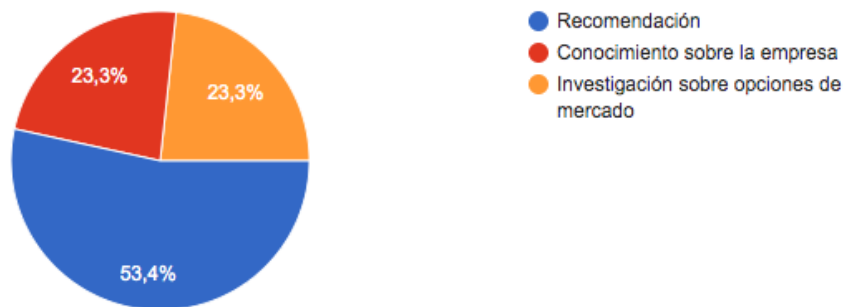


Gráfico 8: Razón de compra por primera vez en Comercial Andrade Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### ¿Qué aspecto de los productos que ofrece Comercial Andrade le resulta más atractivo?

73 respuestas

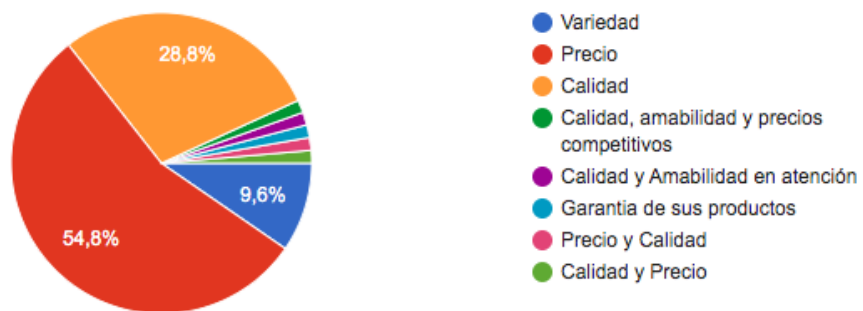


Gráfico 9: Productos más atractivos que ofrece Comercial Andrade Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### ¿Qué aspecto de los servicios que ofrece Comercial Andrade es el que más le gusta?

73 respuestas

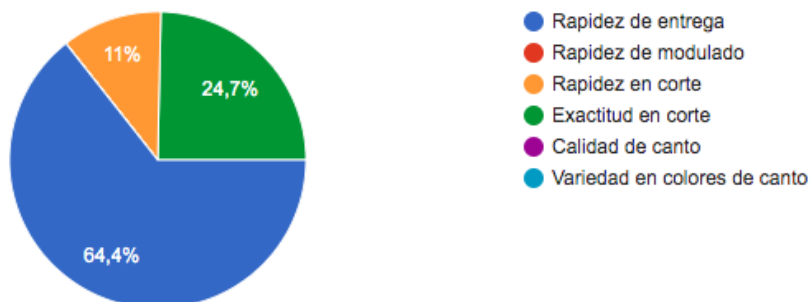


Gráfico 10: Aspecto de los servicios que ofrece Comercial Andrade es el que más le gusta Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### ¿Cómo calificaría la calidad de atención del personal de Comercial Andrade?

73 respuestas

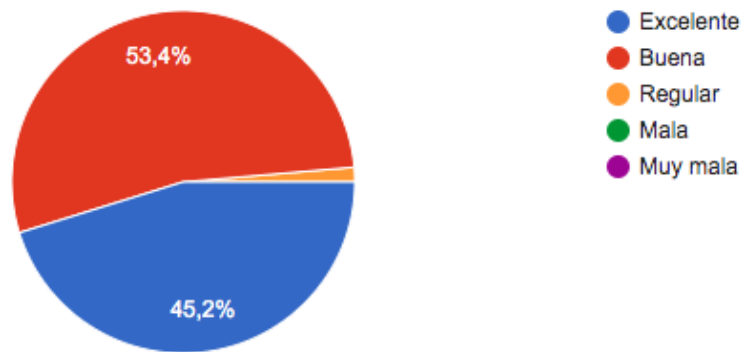


Gráfico 11: Calificación de atención del personal de Comercial Andrade Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

### ¿Alguna vez ha tenido un problema con los productos o servicios de Comercial Andrade?

73 respuestas

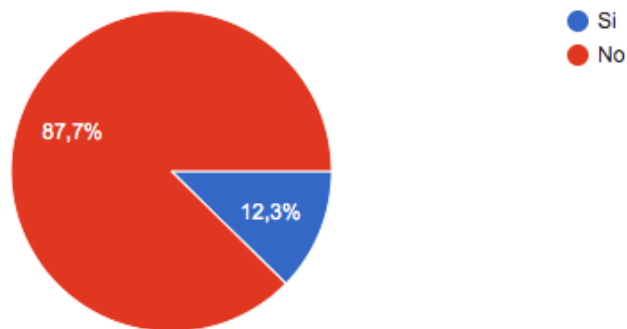


Gráfico 12: Alguna vez ha tenido un problema con los productos o servicios de Comercial Andrade

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Si la respuesta a la anterior pregunta fue Si, Fue resuelto satisfactoriamente?

9 respuestas

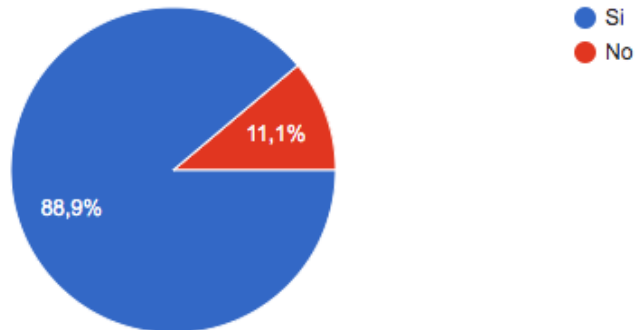


Gráfico 13: Problemas resueltos satisfactoriamente Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

¿Ha realizado pedidos mediante los medios digitales de la empresa (Wpp)?

73 respuestas

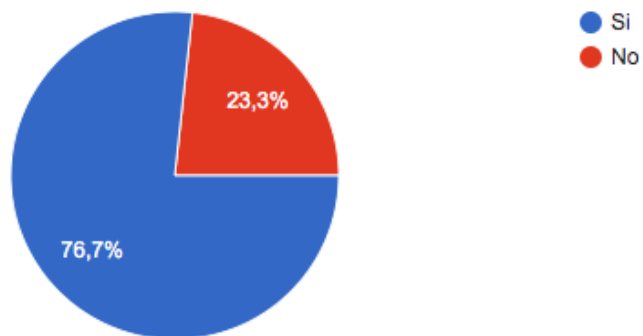


Gráfico 14: Ha realizado pedidos mediante medios digitales de la empresa Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Si la respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿Cómo calificaría su experiencia en este tipo de compra o asesoramiento?

56 respuestas

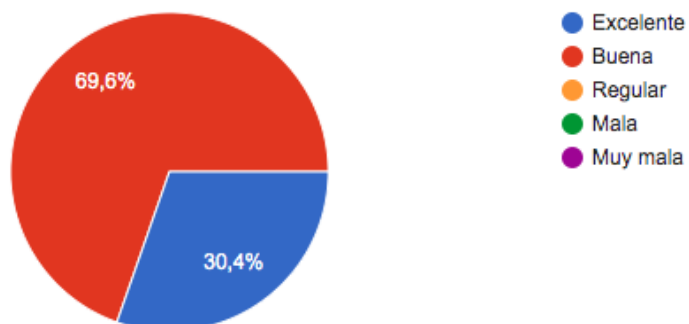


Gráfico 15: Calificación de experiencia de compra mediante medios digitales Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

¿Considera que se debería mejorar algo del proceso de atención en ventas y servicios para mejorar su proceso de compra?

73 respuestas

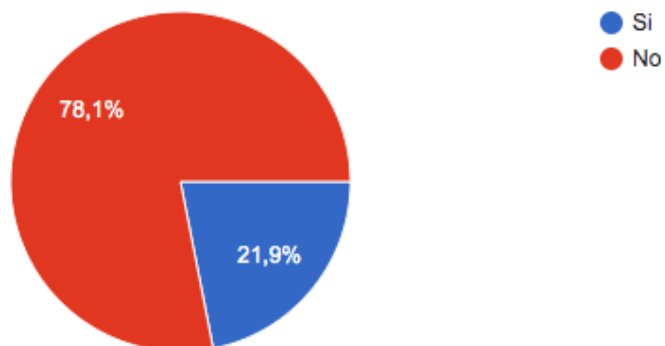


Gráfico 16: Se debería mejorar algo del proceso de atención en ventas y servicios para mejorar el proceso de compra Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

¿Ha recomendado o recomendaría los productos y servicios de Comercial Andrade a un amigo-conocido?

73 respuestas

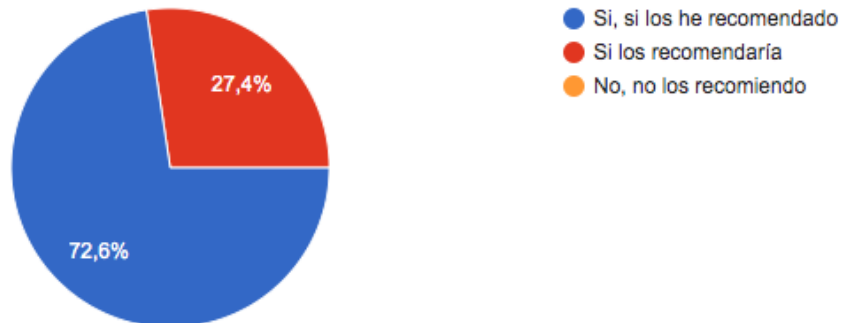


Gráfico 17: Ha recomendado o recomendaría los productos y servicios de Comercial Andrade a un amigo-conocido Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

#### 4.8.2 Resultados competencia

##### Proceso de compra Impoquivi

Esta compra se decidió realizarla en el local ubicado en las calles García Moreno y Gonzales Suarez, una vez el encargado de realizar la misma ingresó al local le indicaron que es la sucursal exprés, en el lugar se puede visualizar su showroom con la gran mayoría de los productos que la empresa ofrece a sus clientes, posterior te consultan si tienes algún producto específico en mente o que trabajo quieres realizar para explicarte sobre las opciones que se pueden utilizar para el mismo, la persona pidió información sobre un par de tableros tanto en melaminicos como en MDF para ver qué tipo de información brindan sobre los mismos; la información es concisa; sus usos, en qué tipo de trabajos va mejor el tablero, su resistencia y el espesor que sería el ideal para el trabajo que se indicó se quería realizar. Posterior le solicitaron las medidas para ayudarle con el servicio de modulado, le consultaron si necesitaba el servicio de perforaciones para bisagras y finalmente el vendedor le indicó como quedaría la hoja de corte para que la revise y una vez aprobada la misma proceder con la facturación. Finalmente pasa para cortes y al ser el local exprés se lo realiza en un periodo de 20-25 minutos indicando que si se requiere mayor cantidad de cortes se lo debe realizar en otro local y que toma un poco más de tiempo o que si es un volumen grande de tableros se lo envía al centro de distribución para agilizar los cortes y despacho del pedido.

### **Proceso de compra Edimca**

La compra se realizó en el local ubicado en la zona del parque industrial de Cuenca, cuenta con parqueadero para clientes pero es bastante limitado, una vez la persona encargada de realizar la misma ingresó al local pudo apreciar un showroom en el cual si bien se observan opciones de tableros melaminicos el mismo en su mayoría está compuesto por productos complementarios como son las bisagras, líneas de herrajes, lacas, etc. Adicionalmente se pudo observar que se ofrecen productos en liquidación de colecciones pasadas o tonos de tintes que ya no tienen mucha rotación así como también algunas lacas que estaban ubicadas en este lado del showroom; posterior a esto se acercó al mostrador para pedir asesoría de uno de los vendedores, le indicó la idea que tenía y los requerimientos e inquietudes y el vendedor indicó a breves rasgos que tableros se acoplan al proyecto, aquí se pudo observar que la asesoría no es tan personalizada así como que tampoco se entrega mayor información sobre los productos, se procedió con el modulado de un tablero y posteriormente realizaron la factura del mismo. Para la entrega de cortes acá fue más demorado ya que le ofrecieron entregar para la tarde y la visita se la realizó en la mañana, le explicaron que dependiendo del volumen de corte este servicio podría tomar mayor cantidad de tiempo debido a que todos los pedidos se procesan en este local ya que es el que cuenta con la maquinaria para los servicios, finalmente algo que también llamó la atención es que para el momento de retirar los productos el ingreso a bodegas es totalmente restringido así como también que la parte de tableros, cortes y canteados se lo tiene que solicitar con personal de bodega y la parte de lo que son herrajes, bisagras y lacas se lo tiene que solicitar con otra persona de personal lo que hace que sea un poco más demorado el retirar la compra completa.

### **Proceso de compra Distablasa**

Para esta compra se decidió ir al local que está ubicado en la calle Gonzales Suarez en el sector del centro comercial Monay Shopping, una vez que la persona que iba a realizar la misma llegó al local pudo ver que cuenta con parqueadero demasiado limitado así como también incómodo para carros grandes, una vez ingresó al local pudo observar un showroom con las colecciones tanto nuevas como anteriores de melamine así como también lo que son líneas de herrajes y bisagras, algo que no se pudo observar mucho son las líneas de lacas y tintes que manejan. Posterior se acercó al mostrador en donde le atendió un asesor, su atención fue bastante buena de actitud pero no le indicaron muchas características sobre los productos, le consultaron si necesitaba cortes y colocado de canto

o si necesitaba los tableros enteros, se realizó la modulación, se procedió con el pago y el asesor le indicó que los cortes y colocado de canto se demoran mayor tiempo y que los mismos le entregarían al siguiente día y que en algunos casos inclusive podría tomar más tiempo para entrega. De igual manera al momento de retirar se puede observar que el ingreso a bodega es totalmente restringido, los pedidos se sacan a la zona de entrega y los operarios se encargan de colocarlos en el vehículo del cliente.

### **Proceso de compra Placacentro**

Esta visita se decidió realizar en el local ubicado en la Gonzales Suarez sector del Gran Akí, el local cuenta con varios espacios de parqueo lo que facilita la estadía en el local, una vez se ingresa al local se puede observar el showroom de los diferentes productos en madera que ofrece la empresa, para lo que es línea de complementos el asesor te indica detalladamente cuales son las marcas que ofrecen con muestrarios que ellos tienen, posteriormente le indicaron al asesor la idea que se tenía sobre el mobiliario que se necesitaba realizar y el procedió a explicarle los productos que se podían usar explicando las características de los mismos, luego se procedió a realizar el modulado y generar la factura, le indicaron que los cortes estarán listos en un rango de tiempo de aproximadamente 2 horas, finalmente al momento de retirar los mismos se pudo ver que no existe una restricción total hacia la parte de bodegas pero si es bastante limitado.

## Capítulo 5: Diagnóstico y oportunidades

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Conclusiones encuestas

- El rango de edad que mayor respuestas tuvo la encuesta fue entre 31 y 40 años, con 32 respuestas y por otro lado entre los rangos de 31 a 50 años se encontró el 84,9% de las respuestas, que son rangos que están bastante presentes en el uso de dispositivos móviles lo que significa que la empresa aquí podría tener una oportunidad para explotar esto al desarrollar una mejor publicidad y promoción de los productos para los clientes actuales y potenciales nuevos clientes.
- La principal razón por la que los clientes que respondieron la encuesta empezó a comprar en Comercial Andrade es por recomendación de otros clientes, esto es un buen indicador de que la empresa brinda una buena experiencia de atención y ventas ya que se sienten cómodos con la atención, la calidad y precio de los productos y servicios.
- Con respecto a la pregunta sobre cuáles son los aspectos que les resulta más atractivos a los clientes con respecto a los productos la principal respuesta fue precio seguido de calidad y variedad, entre las 3 opciones sumaron el 93,2%.
- Entre los aspectos de los servicios que les resulta más atractivos a los clientes el principal fue la rapidez de entrega de los productos seguido por la exactitud de los cortes y finalmente la rapidez de cortes, dejando claro que el servicio en que más se debe enfocar y cuidar es en modulado y cortado de tableros.
- La calificación que se obtuvo en la encuesta en cuanto a la atención del personal fue entre buena y excelente, a esto también se puede considerar una razón del por qué los clientes recomiendan a sus conocidos o cercanos del rubro a Comercial Andrade.
- De las 73 personas que respondieron la encuesta 9 indicaron haber tenido algún problema en alguna compra ya sea con los productos o servicios, de los cuales 8

indicaron que su problema fue solucionado de la mejor manera a la brevedad posible mientras que la persona que respondió que no se resolvió satisfactoriamente también comentó que fue un error al momento de dictar o indicar las medidas ya que él las dio en pulgadas y las medidas de corte en todos los locales de este tipo se las especifica en centímetros ya que de esta manera es como vienen especificado los tableros por parte de las fábricas. Lo que significa que la empresa ha tenido un buen manejo con los problemas que se han presentado con los clientes.

- De las 73 respuestas de la encuesta 56 indicaron que han realizado pedidos mediante el Wpp de Comercial Andrade, de los cuales 39 indicaron que su experiencia les había parecido buena y 17 excelente, aquí cabe destacar que posteriormente en otra pregunta sobre que se podría mejorar del proceso de compra en la empresa algunas respuestas fueron la opción de tener más métodos de pago digital ya que actualmente se ofrece solo la opción de transferencia y el pedido se procesa una vez la misma se encuentre verificada por el personal pero que en algunos casos puede ser demorado (Cooperativas de ahorro y crédito) ya que no las efectivizan al momento, por lo que se considera que aquí también se puede encontrar una oportunidad para un mejor manejo de las ventas digitales mediante tokens o botones de pago.
- Mediante la encuesta se buscó consultar a los clientes que otros productos les gustaría que la empresa ofrezca en su portafolio, entre las principales respuestas que se obtuvo están: piso flotante, opciones en maderas sólida para piso y estructuras, lacas para pisos y exteriores y pinturas como productos nuevos mientras que de los que ya se comercializa las respuestas más repetidas fueron mayor variedad de colores de tinte y más variedad de colores de tableros melaminicos.
- De igual manera se consultó que servicios complementarios les gustaría encontrar en Comercial Andrade y las principales respuestas fueron que se implemente maquinaria para realizar cortes en ángulos de 45 grados, implementar maquinaria para realizar perforaciones para bisagras y cerraduras, brindar el servicio de diseño de muebles desde cero. Por otra parte una respuesta que se repitió bastante

fue el instalar piso flotante pero esto se atribuye a que fue respuesta de los mismos encuestados que indicaron que les gustaría que se implemente piso flotante en el portafolio de la empresa.

- Mediante la encuesta se consultó si consideran que se debería mejorar algo en ventas y servicios para mejorar el proceso de ventas a lo que 16 personas respondieron que sí, siendo las principales respuestas el incluir nuevos métodos para pagos digitales que permitan que el proceso de compra y entrega de productos sea más rápido, implementar counters de venta adicionales para agilizar el tiempo de facturación.
- Con la encuesta se buscó ver la percepción actual en cuanto a recomendación de la empresa por lo que se consultó si han recomendado o recomendarían los productos o servicios de Comercial Andrade a un amigo-conocido y de los 73 encuestados 53 indicaron que si han recomendado a la empresa y los 20 que si lo harían.

### **5.1.2 Conclusiones de la competencia**

- Durante el proceso hemos podido ver que las distintas empresas del sector tienen showrooms mucho más detallados que el de Comercial Andrade, ya que Comercial Andrade siempre ha buscado que los clientes puedan tener acceso a la totalidad de su local y de esta manera los clientes puedan tener un mejor contacto con los productos.
- De igual manera se ha podido observar que la competencia tienen restringido en su totalidad el ingreso a bodega, esto resulta ser bastante efectivo para minimizar al máximo riesgos de accidentes de clientes y tener un mejor control con los mismos así como también de inventarios pero como se ha mencionado anteriormente Comercial Andrade no lo ha hecho con la finalidad de que los clientes puedan tener un mejor contacto con los productos.

- Otra conclusión que se ha obtenido es que en Comercial Andrade a diferencia de en la competencia si permite a los clientes elegir los tableros en líneas decorativas mientras que en la competencia no ya que se tiene restringido el ingreso a bodega.
- Se pudo observar que la competencia está mucho más limitada en cuanto a opciones de transporte para los clientes ya que dependen únicamente del transporte propio de la empresa mientras que Comercial Andrade dispone de transporte propio pero también tiene opciones de compañías de transportes particulares para los clientes.
- Por otra parte también se pudo observar que en la competencia el servicio de corte incluye un numero de cortes con la compra de los tableros pero si se pasa de este el servicio tiene un costo adicional.
- Otra conclusión que pudimos observar en los distintos locales y que en general es un servicio que de momento no ofrece ninguno de los participantes del sector es el diseño de mobiliario para los clientes.
- Otra cosa que se pudo observar es que la competencia tiene un mayor enfoque para obtener venta cruzada entre líneas, es decir que si bien su fuerte son las líneas de madera también tienen una mayor promoción de líneas complementarias para generar una mayor rotación de las mismas (esto se observó en Imporquivi y Placacetro).
- Por otro lado se pudo ver que la competencia tiene mucha más presencia que Comercial Andrade en la venta B2B y B2C fuera de sus locales ya que se pudo distinguir vendedores que se encargan netamente de visitar a clientes en la ciudad y sus alrededores.

## **5.2 Recomendaciones**

### **5.2.1 Recomendaciones encuesta**

- Buscar enfocar mejor la publicidad y promoción de los productos y servicios en redes y canales de difusión, hacer contenido que sea sencillo y orgánico ya que los principales rangos de edad que respondieron las encuestas consumen

contenido digital pero no están metidos todo el tiempo en el mismo por lo que se debe buscar llegar con calidad a ellos.

- Continuar dándole un seguimiento detallado a los inconvenientes o problemas que se puedan dar en las compras o servicios para de esta manera ver como se soluciona el mismo o en qué condiciones se presentó este para un futuro saber cómo manejarlo de mejor manera y solucionarlo sin dañar la relación entre clientes y empresa.
- Buscar mejorar la presencia en redes y Wpp de Comercial Andrade, tratando de colocar información más detallada de los productos y tratar de gestionar los pedidos mediante la plataforma a la brevedad posible sobre todo en lo que se refiere a cobros digitales.
- Analizar las opciones de productos que los clientes les gustaría que se implemente en el portafolio de Comercial Andrade, determinar si se podría contar con proveedores que cumplan con entregar productos de calidad ya que eso es algo que ha caracterizado a la empresa así como también realizar estudios de la demanda real que existiría de los mismos y si con los precios de estos proveedores se podría ser competitivos en el sector además de analizar si estos le generarían una rentabilidad significativa a la empresa así como también le ayudarían a generar una mejor venta cruzada.
- Analizar la factibilidad y rentabilidad de implementar maquinaria que permita ampliar el portafolio de servicios de la empresa, sobre todo desde el punto de vista de que en la actualidad se cuenta con espacio sobrante limitado por lo que si se implementa alguna maquina nueva se podría llegar a tener que sacrificar alguna de las existentes por ende ver cual le sería más rentable además de ver cuál es más útil para la demanda de los clientes.
- Buscar trabajar en conjunto con alguna entidad financiera para implementar nuevas opciones de pagos digitales que permitan a la empresa y clientes gestionar mejor su tiempo, ya que en la actualidad el mismo solo se realiza mediante

transferencia y esto puede tomar más tiempo del deseado y al buscar trabajar de forma exclusiva con alguna entidad se puede tratar de disminuir los porcentajes se cobran por estos servicios de modo que ni los clientes ni la empresa se vean afectados por incrementos de precios.

### **5.2.2 Recomendaciones competencia**

- Se recomienda a la empresa implementar Showrooms de los productos sobre todo en lo que son las líneas complementarias para de esta forma poder indicar a los clientes como quedarían aplicados las diferentes líneas de tintes, lacas, barniz, etc así como también cual sería la funcionalidad una vez colocadas las líneas de herrajes y bisagras.
- Se recomienda tener una mejor organización logística a la empresa ya que si bien se dispone de varias opciones de transporte se debe priorizar las necesidades del cliente y buscar soluciones rápidas, las mismas podrían incluir desarrollar hojas de ruta así como también el contratar un chofer a tiempo parcial o completo dependiendo de las necesidades de entregas con carros propios de la empresa.
- Se recomienda a la empresa dar un mejor seguimiento a los costos operativos que se tiene con respecto al servicio de corte ya que todo el sector trabaja bajo el método de un número de cortes incluidos con la compra de los tableros y los cortes adicionales tienen un recargo mientras que la empresa no cobra por el servicio sin importar el número de cortes o el tamaño de los mismos; por lo que se recomienda analizar si se puede seguir ofreciendo el servicio de forma gratuita y en caso de que si se pueda se recomienda darle una mejor publicidad al mismo.
- Se recomienda a Comercial Andrade analizar y evaluar los costos y beneficios de implementar un counter para el servicio de diseño de mobiliario enfocado en los consumidores finales que requieran del servicio y que el mismo ayude en facturación en horas pico a los counters de venta ya existentes.
- Buscar trabajar en conjunto con las distintas líneas de productos complementarios que Comercial Andrade ofrece para buscar una mejor promoción hacia los clientes

y promover su consumo para de esta manera tener una mejor venta cruzada entre líneas.

- Buscar promociones como descuentos, talleres sobre nuevos colores y uso correcto de los productos, etc para que los clientes sepan las mejores técnicas de aplicación y prefieran los productos que Comercial Andrade distribuye.
- Desarrollar un plan que permita fortalecer las ventas fuera del local, es decir salir a buscar generar clientes nuevos visitando ferreterías, carpinterías con personal especializado en lo mismo.
- Hacer un estudio de mercado con la finalidad de implementar un nuevo local con una ubicación estratégica para los clientes de modo que se pueda estar más cerca de ellos, bajar los tiempos de entrega y contar con maquinaria nueva especializada que permita garantizar la misma calidad que hasta ahora ha caracterizado a Comercial Andrade.

## Capítulo 6: Propuesta de Plan Comercial y de Fidelización

### 6.1 Partes o etapas

**Etapas 1:** Análisis de implementación de nuevas opciones de pagos digitales y datafast.

En 2020 con la pandemia se dio un boom de pagos digitales y el sector de construcción y mobiliario no fue la excepción, durante estos años Comercial Andrade solo ha trabajado mediante pagos con transferencia bancaria pero esto no resulta la mejor opción ya que puede generar inconvenientes para los clientes y es necesario explorar nuevas opciones como lo indican las encuestas respondidas por los clientes.

Para trabajar en este punto se ha buscado alianzas con entidades financieras para poder gestionar nuevas opciones de pago para los clientes de la empresa.

La primera opción que se consultó fue Banco del Pichincha, que es el banco más grande del país, se tuvo apertura por parte de los mismos pero las condiciones de trabajo complicaron una posible alianza ya que ellos indican que se debe manejar una cuenta de ahorros activa en la institución, por las unidades de datafast cobran un porcentaje del 2% sobre el total de transacciones generadas por alquiler de la máquina durante los 18 primeros meses así como también el 1% del valor de cada transacción, adicional de que si se desea pasar el dinero a una cuenta en otra institución financiera la misma tiene un cargo por transferencia y un máximo de 3500 mensuales; luego de ver esto se decidió dejar de lado esta opción ya que el mismo hecho de que sea el banco más grande del país hace que sea un poco más demorado la atención en caso de tener algún reclamo o solicitar alguna ayuda o revisión de los datafast así como también implica elevar los precios de los productos que no es la idea.

Se conversó también con el Banco del Austro que es la entidad financiera con la que Comercial Andrade trabaja durante más de 25 años, aquí conversamos con la jefa de agencia Ing. Mónica Hurtado quien indicó que se podría trabajar con los datafast de ellos, expliqué que el mismo no tendría valor alguno de alquiler pero que el mínimo de consumo en cada punto sería de \$2200 mensuales y que por transacción el banco cobra el 1.2%, de igual manera expliqué que se podría trabajar con la cuenta corriente o de ahorros que la

empresa tiene en el banco por lo que se podría disponer al instante del dinero y no se necesitaría transferir de otra entidad con la que se trabaje al banco del austro por lo que esto ayudaría a llevar un registro más rápido de la cancelación de facturas en el sistema contable de la empresa y no incurrir en gastos por transferencias internas.

Otra opción que la empresa contemplo es trabajar con DeUna, app que se está posicionando como primer botón de pago mediante envíos de códigos Qr, pero al ser propiedad del Banco del Pichincha trabaja bajo condiciones similares a las indicadas anteriormente.

## **Etapa 2:** Implementación de Showroom de productos

Durante años anteriores Comercial Andrade ha tenido la apertura a trabajar en conjunto con fábricas o representantes de las mismas para el desarrollo de mobiliario necesario para la empresa y que el mismo ha servido de promoción para los nuevos colores o tendencias de tableros, es por esta razón que se buscó trabajar de la misma manera para la implementación de nuevos muestrarios para los clientes.

Anteriormente la empresa se ha manejado con muestrarios sumamente pequeños en donde los clientes no podían apreciar de manera correcta los colores ni vetas de los tableros. A continuación se coloca los muestrarios con los que se trabajaba en principio.



Gráfico 18: Muestrario anterior Aglomerados Cotopaxi Fuente: Propia



Gráfico 19: Muestrario anterior Masisa Fuente: Propia

La idea inicial era generar un showroom que abarque los principales productos que la empresa maneja en un espacio de 5x4 metros de dimensión que es el espacio que se especifica en la foto, pero se generó un inconveniente ya que al destinar este espacio exclusivamente para el showroom se debería acomodar los productos en un mismo lugar lo cual generaría complicaciones ya que al almacenarlos en mayor altura sería más demorado de sacar para cortes o entrega a clientes así como también se corre más riesgo de algún accidente laboral por lo que se desechó esta idea.



Gráfico 20: Idea inicial de espacio para showroom

Fuente: Propia

Posterior a esto se buscó trabajar en conjunto con los proveedores de madera que mayor variedad de productos tiene la Comercial Andrade, estos son MASISA y Aglomerados Cotopaxi, la idea inicial era solicitar que ellos como representantes y fabrica nos faciliten los diferentes productos y nosotros realizar el showroom, una vez se conversó con Paul Morales quien trabaja con Placacentro Masisa (representante de MASISA para el austro del país) indicó que ellos podían facilitarle a Comercial Andrade un muestrario, el cual es el mismo que ellos tienen en sus locales, la única condición que solicitaron fue que el mismo se coloque en un espacio de ingreso al local lo cual no genero mayor conflicto ya que el local cuenta con 3 puertas de ingreso por lo que se colocó en la que se considera más transitada como se observa en la foto.



Gráfico 21: Nuevo muestrario Masisa  
Fuente: Propia

De igual manera se conversó con el Ing. Blasco Chacón Jefe de Ventas de Aglomerados Cotopaxi para consultar la posibilidad de que proporcionen a la empresa muestras de las principales chapas decorativas y realizar un muestrario más apropiado para los clientes, a lo cual se obtuvo una respuesta positiva indicando que ellos proporcionarían a Comercial Andrade un tablero de cada chapa para que los clientes puedan observar de manera adecuada las diferencias de colores y vetas de las chapas.

En ambos casos los muestrarios fueron entregados de manera gratuita pero la empresa debía correr con los gastos de colocación. La colocación la llevo a cabo maestros carpinteros para garantizar que todo quede bien colocado y en lugares donde los clientes puedan observar los mismos.



Gráfico 22: Muestrario nuevo Agglomerados Cotopaxi

Fuente: Propia

**Etapa 3:** Cortadora vertical Holz-Her 12-54 para corte en ángulo de 45 grados.

Como se pudo ver en la encuesta realizada por la empresa uno de los servicios que más solicitaban se implemente en la empresa es corte en ángulos de 45 grados, como primer punto se buscó generar un proforma al proveedor con el que la empresa ya ha trabajado que es Hermaprove, ellos indicaron que por consulta a fábrica sobre la disponibilidad de la máquina por el tema voltaje, costos del flete del contenedor y costos de liberación de aduana de la misma la proforma se demora en entregar por lo que para efectos de este trabajo final se decidió realizar con una proforma correspondiente a Septiembre de 2023 que Carlos Andrade propietario de Comercial Andrade le solicitó al Ing. Luis Dario Villacres, la misma se adjunta a continuación.

**Cliente:**

ANDRADE ANDRADE CARLOS EDUARDO

Fecha: 18/09/2023 Hora: 11:38 Identificación: 0300947207001

Dirección: PIO BRAVO S/N Y CRNL VARGAS MACHUCA

Ciudad: CUENCA  
ECUADOR**Cotización 6664**

#	Número de artículo	Descripción	Unidad de medida	Cantidad	Precio	Total
1	HOL0300MAQ	SIERRA VERTICAL HOLZ-HER CUT 1254	UNIDAD	1	USD 30,210.0000	USD 30,210.00

Fecha de contacto 18/10/2023

**Empleado del departamento de ventas:**

VILLACRES ROMAN LUIS DARIO

**Condiciones de pago:**

CL CONTADO

Subtotal	USD 30,210.00
Impuesto	USD 3,625.20
Total	USD 33,835.20

Página 1

Luis Villacres R

Dirección: KM 3.5 via Duran

Ciudad: GUAYAQUIL  
ECUADOR

Gráfico 23: Proforma Cortadora Holz-Her 12-54

Fuente: Propia

Una vez consultado el valor de la maquina se decidió hacer un estudio de factibilidad de la implementación de la misma partiendo de abastecimiento actual tanto del compresor como extractores de polvo así como también del espacio actual disponible que tiene la empresa.

Una vez se consultó esto con el Ing. Carlos Brito quien es el encargado de dar mantenimiento y revisar las maquinas cuando las mismas tienen algún desperfecto, supo explicar que la capacidad actual de los extractores de polvo podría abastecer para una maquina más de las condiciones de la cortadora cotizada pero que el compresor no sería el adecuado y se lo debería cambiar ya que en la actualidad se tiene uno de 5 Hp y se necesitaría uno de almenos 7 Hp cuyo valor es algo cercano a los \$2500, luego de esta negativa también se vio el espacio real que la empresa dispone en su local para la

colocación de esta máquina y se observó que de colocar una cortadora adicional se volvería demasiado estrecho el espacio de maquinarias por lo que esto es otro factor que no permite que sea viable la colocación de la máquina.

Otra idea que se planteo fue la de retirar una cortadora actual de la empresa para colocar la nueva pero no fue aprobada ya que eso significaría tener una cortadora en desuso hasta implementar un nuevo local como es la idea de la empresa.

En la actualidad la empresa considera que no es factible la implementación de esta máquina por lo antes indicado por lo que se ha decidido que en un futuro que se implemente un nuevo local y sea necesario equipar el mismo se colocará una cortadora de las actuales en el nuevo local y se colocara una cortadora de 45 grados como la que se cotizo en el local actual y una en el nuevo local para así poder ofrecer un mejor servicio a los clientes.

#### **Etapas 4:** Búsqueda de nuevos proveedores.

La idea de la empresa siempre es ofrecer productos de calidad a precios competitivos es por eso que se busca trabajar con proveedores que ofrezcan el mejor precio para que a su vez la empresa haga lo mismo con sus subdistribuidores y consumidores finales, anteriormente en la ciudad estaba al empresa Maestro PPM quien era importador de tableros pero que los mismos no eran competitivos, luego de un cambio de administración la política de esta empresa cambio y ahora son franquiciado NOVOCENTRO, esto quiere decir que comercializan los productos de NOVOPAN. La empresa Comercial Andrade trabaja con tablero MDP o aglomerado de esta empresa pero tenía una relación comercial con Distablasa ya que ellos eran los únicos franquiciados en el Azuay pero los precios, políticas de compra, trato de los asesores y tiempos de entrega de los productos habían hecho que la relación comercial se desgaste, a mediados del mes de Septiembre se dio un primer acercamiento con el Maestro PPM en la feria organizada por Colineal y luego de una reunión entre el gerente del franquiciado y Carlos Andrade el día 24 se llevó la primera negociación, producto de la misma se ha podido obtener un precio que mejora en un 2% el precio del anterior proveedor que si bien no es un margen significativo en rentabilidad a corto plazo con el Maestro se elimina el tener que cumplir con un volumen mínimo de compra y las entregas las realizan en menor tiempo que el anterior proveedor

por lo que se puede ofrecer más rápido los tableros ya que no se corre el riesgo de un desabastecimiento.

#### **Etapa 5:** Nuevas opciones ante productos de baja rotación

Otro punto de análisis es el ver los productos que menor rotación tienen, para buscar alternativas que los puedan sustituir en el portafolio y con una mayor rotación le generen una mayor rentabilidad a la empresa.

Durante los 3 primeros trimestres de 2024 el MDP de 6mm ha sido el producto en línea madera que menor rotación ha tenido con un total de 35 unidades, esto debido a que si bien es un materia de buena calidad es el de menor durabilidad dentro de las opciones que se podría tener para divisiones, tras tapas, etc además de que ha pasado a estar a la par del precio del MDF en el mismo espesor que al ser un producto más duradero los clientes optan por colocar MDF y no MDP. Como primera opción de remplazo se ha considerado el tablero alistonado de Pino, con este producto ya se trabajó en el pasado pero por problemas de calidad se dejó de comercializar. Con respecto al tema de calidad la empresa ha consultado a MASISA sobre el presente del tablero ya que son tableros importados y nos han asegurado que están trayéndolo en calidad A/A y B/A las cuales son las mejores opciones del mercado, de igual manera el proveedor se compromete que cualquier novedad o problema que llegase a darse Comercial Andrade contaría con el respaldo y garantía de la empresa para reposición. Analizando el tema de precios con la negociación mínima de 1 tarima (65) el precio de venta de Comercial Andrade sería de \$53,40 mientras que el competidor más cercano a Comercial Andrade en ubicación que es Deco Tableros (punto de venta Imporquivi) lo ofrece a \$54 , demostrando que se podría ser competitivo con la competencia lo cual sería un buen punto de partida para la implementación.

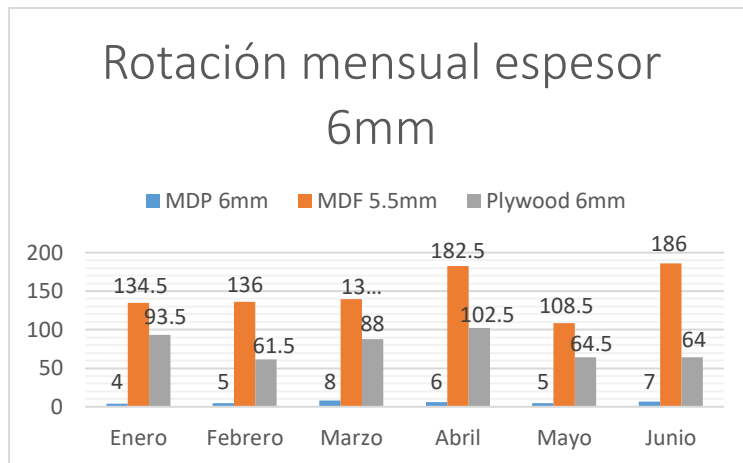


Gráfico 24: Rotación mensual espesor 6mm Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

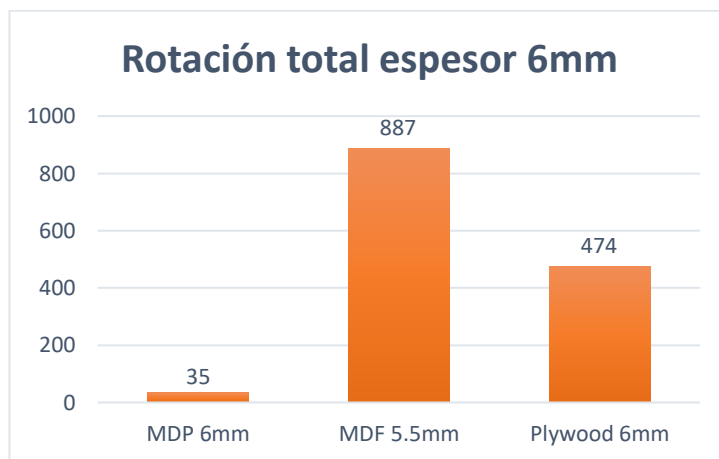


Gráfico 25: Rotación total espesor 6mm Fuente: Propia  
Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Otra opción para analizar a futuro se encuentra en la línea de lacas, en la actualidad Comercial Andrade trabaja con 3 líneas de lacas las cuales son Pinturas Unidas, Every y Maderlux; siendo Every la que mayor rotación tiene y Pinturas Unidas la que menor rotación tiene esto debido especialmente a su elevado precio de venta en comparación de la competencia por lo que el eliminar a esta línea de lacas del portafolio podría ser una opción para permitir que ingresen lo que son líneas de lacas para pisos o altos tráfico como Laca Monto o Esplendgloss con quienes en el pasado ya se ha tenido negociaciones por lo que sería factible volver a incorporarlas en el portafolio. Si bien las lacas antes mencionadas son de menor rotación que Pinturas Unidas estas lacas podrían permitir un margen mayor de utilidad ya que al ser menos puntos de distribución autorizados existe menos competencia y por ende una menor guerra de precios.

**Etapa 6:** Mejor manejo de redes sociales e información de clientes en busca de fortalecer venta cruzada.

En la actualidad la empresa tiene una presencia poco activa en redes sociales con 60 seguidores frente a 78 que tiene en su cuenta Deco Tableros que es su competencia más cercana, la idea con el desarrollo de esta estrategia es darle un cambio a esto, es decir promocionar la página de Instagram de la empresa en su local, en la cuenta de Wpp, en los ride o comprantes de factura físicos. De igual manera se buscara que el contenido de la cuenta sea orgánico y de ayuda para los clientes o potenciales clientes que no tienen mucho conocimiento sobre los productos, se eliminará la publicaciones que se tiene en la actualidad y se realizaran publicaciones sobre los productos del portafolio, sus funciones, ventajas, desventajas, principales usos, etc también se generara contenido sobre los servicios que brinda la empresa. De igual manera se implementara un catálogo en la cuenta de Wpp con información concisa de los productos.

Con esta estrategia en inicio no se pondrá métricas predeterminas pero lo que si se colocara es un mínimo de seguidores (1000) para finales del primer semestre de 2025 así como también contar con las publicaciones sobre productos e informar sobre el sorteo que se realiza a fin de año mediante la plataforma de Instagram además de Wpp.

## 6.2 Costos

Descripción	Valor
Etapa 1: Implementación de datafast	156
Etapa 2: Transporte y colocado de muestrarios Melaminicos y Madefibra	230
Etapa 3: Máquina, Compresor e instalaciones	39000
Etapa 4: Liquidación de MDP 6mm (92tableros)	230
Etapa 5: Fotografía y edición de productos del portafolio para colocar en redes/Implementación de función para acceso a lista de principales clientes en el sistema de facturación	400
<b>TOTAL</b>	<b>40016</b>

Gráfico 26: Costos etapas Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

## Capítulo 7: Proyecciones y KPI's estimados

### 7.1 Proyección de resultados

- Incrementar las ventas entre un 7-10 % en los productos que se coloquen en el showroom.

Las ventas durante el primer semestre de 2024 tanto de melaminicos como en madefibra fueron de 59 tarimas, el objetivo es que con los nuevos muestrarios con los cuales se puede indicar con mejor detalle los productos a los clientes el primer semestre de 2025 las ventas sean de 65 tarimas entre ambas líneas.

- Aumentar las ventas con pagos online en un 10% con respecto al año anterior con la implementación de datafast.

Los pagos mediante transferencia durante el primer semestre de 2024 fueron cercanos a los \$40.000, el objetivo es que con la implementación de un datafast para pago incrementen en al menos \$4.000 y que el mismo procese pagos que se realizaban mediante transferencias por al menos \$13.000 para cumplir con el mínimo mensual de consumo indicado por el Banco del Austro.

- Captar seguidores en Instagram

Como se indicó anteriormente la cuenta de Instagram cuenta con menos de 60 seguidores y no se le ha dado la relevancia necesaria, por lo que el objetivo es que para finales del primer semestre de 2025 la cuenta tenga 1000 seguidores.

De igual manera el otro objetivo referente a Instagram es que para finales de 2024 estén publicado en la cuenta de la empresa los productos con la información más relevante antes indicada.

### 7.2 Proyecciones y estimaciones iniciales

#### Punto de equilibrio implementación Pino (por tarima)

**PE**= Costos totales o inversión total en tarima incluido costos tableros y costos estimados de venta (cortadora, luz, personal, logística de entrega, etc) que se estima en 4% por tablero / Ingresos totales

**PE**= \$3126,50 / \$53,75

**PE**= 58.16

Llevando a cabo la implementación con los costos indicados por tablero por el proveedor y los costos de venta estimados el punto de equilibrio se daría al tablero 58 de cada tarima de tablero Alistonado de Pino que adquiriera la empresa.

**Flujos de caja estimados para primer semestre de 2025 con implementación Datafast**

	Ventas con datafast 2025					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingersos	3500	3500	3500	4000	4000	4000
% Uso Datafast	42	42	42	48	48	48
4% CEV	140	140	140	160	160	160
Valor factura	2966,10	2966,10	2966,10	3389,83	3389,83	3389,83
UNM	351,90	351,90	351,90	402,17	402,17	402,17

UTVD primer semestre 2025	2262,20
---------------------------	---------

Gráfico 27: Flujos estimados de caja para primer trimestre 2025 con implementación Datafast

Fuente: Propia

Elaborado por: Rodrigo Andrade F.

Para los cálculos de los flujos de caja se ha estimado que la operatividad de los cobros con el Datafast ya sea en su plenitud ya que al implementarse antes del cierre de 2024 se tendrá un tiempo de comunicación del mismo con los clientes por lo que se espera que durante estos meses se pueda cumplir con los montos establecidos por el banco que es de \$2200 mensuales y para el primer semestre de 2025 los mismos suban a \$3500 durante el primer trimestre y \$4000 durante el segundo ya que la idea es que parte de los pagos de transferencia pasen a ser pagos Datafast.

**Flujos de caja estimados para primer semestre de 2025 con implementación de nuevos muestrarios**

	Ventas con nuevos muestrarios primer semestre 2025					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	25506,50	25506,50	25506,50	25506,50	25506,50	25506,50
VEC	5386,50	5386,50	5386,50	5386,50	5386,50	5386,50
4% CEV	1020,26	1020,26	1020,26	1020,26	1020,26	1020,26
CECC	3402,00	3402,00	3402,00	3402,00	3402,00	3402,00

Valor Factura	21615,68	21615,68	21615,68	21615,68	21615,68	21615,68
UNM	4855,06	4855,06	4855,06	4855,06	4855,06	4855,06

UTIM primer semestre 2025	29130,37
---------------------------	----------

Gráfico 28: Flujos de caja estimados para primer semestre de 2025 con implementación de nuevos muestrarios Fuente: Propia

Elaborado por Rodrigo Andrade F.

Para los cálculos de los flujos de caja de la implementación de los muestrarios se ha tomado en cuenta las ventas de tableros con el 10% adicional que es el objetivo, adicional con el promedio de ventas de cantos con estas unidades adicionales, se ha descontado el 4% que es el costo estimado de venta así como también el costo promedio de colocado de canto y el valor pagado a proveedores por los productos, el único valor que no se ha tomado en cuenta es por desperfectos que pueda tener la máquina y se necesite comprar repuestos ya que esos valores la empresa los coloca como costos operativos los cuales son prorrateados entre la totalidad de tableros del periodo.

## Conclusiones

- Se ha podido ver que la empresa cuenta con funciones establecidas para cada uno de sus colaboradores, lo cual facilita el correcto funcionamiento y desarrollo de actividades con el cliente.
- La encuesta respondida por los clientes de Comercial Andrade es un buen punto de partida para investigar a futuro sobre nuevo productos que la empresa puede implementar en su portafolio sin la necesidad de sacrificar los existentes, esto con la finalidad de ser más completos para brindar una mejor experiencia de compra a sus clientes.
- Las experiencias de compra desarrolladas en los locales de la competencia fueron de gran ayuda, ya que le sirvió a la empresa para poder comparar y determinar que está haciendo de manera correcta y en que debe mejorar para de esta forma poder servir de una mejor manera a sus clientes.

- La empresa cuenta con el apoyo de sus proveedores para trabajar en conjunto con ideas futuras que puedan existir, prueba de esto es la apertura para la implementación de muestrarios que se dio con este trabajo final, es importante que siga existiendo un trabajo conjunto ya que de esta manera ganan tanto proveedores como Comercial Andrade ya que si existe un incremento en ventas en la empresa esto le significa un mejor ingreso para proveedores también.
- El correcto manejo de cuentas y situación bancaria le ha permitido a la empresa contar con el apoyo de su banco de confianza, es importante seguir forjando esta relación y buscar que esta implementación de nuevo método de pago incremente para que sea beneficiosa para ambas partes.
- La implementación del servicio de corte y canteado en ángulo de 45 grados no ha sido factible de momento pero pensando en la idea de implementar un nuevo local a mediano plazo la empresa debería pensar en buscar financiamiento de su banco de confianza y no hacerlo con capital propio como lo ha venido realizando hasta ahora ya que puede generarle mayores beneficios tributarios durante los años que dure el financiamiento.
- La eliminación de productos de escasa rotación e implementación de nuevos productos le generaran una mayor rentabilidad a la empresa por lo que a futuro se recomienda establecer fechas de control de inventarios y rotaciones más cortos para saber qué productos necesitan mayor enfoque y en caso que no despunten sus ventas analizar con que otros productos se podría reemplazarlos.
- Es importante que se dé un correcto manejo de redes en la empresa ya que una correcta promoción a futuro de las mismas le puede significar llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes.
- Se debe enfocar más en la venta cruzada de líneas, ya que si bien la empresa ofrece un portafolio bastante completo a los clientes el mismo no es de total conocimiento por los clientes, por lo que al determinar que clientes son los

principales de cada línea de tableros se le puede dar una mejor promoción de productos complementarios que pueden encontrar en la empresa.

- Se pudo ver que la competencia brinda un mayor enfoque en las ventas fuera del local por lo que la empresa debería implementar al menos un vendedor para que cumpla con esta función y se busque potenciales clientes.
- La empresa debe buscar opciones de importación directa de productos de su portafolio sobre todo en las líneas de tableros para de esta manera buscar el depender menos de los proveedores nacionales así como buscar opciones que pueden generar una mayor rentabilidad.
- Se debe generar liquidaciones de productos que no han tenido rotación o que han sido reemplazados por otros como es el caso del MDP 6mm para de esta manera no tener productos que ya no generan demanda y no tener capital estancado.
- Se debe iniciar con un control más profundo de CRM, el uso de listas de clientes de principales líneas será de gran ayuda pero se debe tener opción a llevar un seguimiento más completo de los clientes, tener opción a ver frecuencias de compra, tendencias de meses de mayor compra para de esta manera poder estar pendientes de las necesidades del clientes y la parte post venta (sobre todo de productos nuevos que se puedan implementar en la empresa)

## Anexos

### Modelo inicial de encuesta

Estimados clientes, estamos realizando una encuesta en busca de mejorar nuestra atención, productos y servicios; por favor nos podría ayudar respondiendo la misma ya que para nosotros es muy importante saber su punto de vista sobre nuestra empresa.

- Edad
  - 20-30 años
  - 31-40 años
  - 41-50 años
  - 51-60 años
  - 61-70 años.
- ¿Cuál fue la razón por la que compró por primera vez en Comercial Andrade?
  - Recomendación
  - Conocimiento sobre la empresa
  - Investigación sobre opciones del mercado
  - Otra
- ¿Qué aspecto de los productos que ofrece Comercial Andrade le resulta más atractivo?
  - Variedad
  - Precio
  - Calidad
  - Otro
- ¿Qué aspecto de los servicios que ofrece Comercial Andrade es el que más le gusta?
  - Rapidez de entrega
  - Rapidez de modulado
  - Rapidez en corte
  - Exactitud en corte
  - Calidad de canto
  - Variedad en colores de cantos
  - Otro
- ¿Cómo calificaría la calidad de atención del personal de Comercial Andrade?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

- ¿Alguna vez ha tenido un problema con los productos o servicios?  
Si  
No
- Si la respuesta a la anterior pregunta fue Si, ¿Fue resuelto satisfactoriamente?  
Si  
No
- Podría comentarnos sobre el mismo
- ¿Ha realizado pedidos mediante los medios digitales de la empresa (Wpp)?  
Si  
No
- Si la respuesta a la pregunta anterior fuera Si, ¿Cómo calificarías tu experiencia en este tipo de compra o asesoramiento?  
Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Muy mala
- ¿Qué otros productos le gustaría que la empresa incorpore en su portafolio?
- ¿Qué otros servicio complementarios le gustaría encontrar en Comercial Andrade?
- ¿Considera que se debería mejorar algo del proceso de atención en ventas y servicios para mejorar su proceso de compra?  
Si  
No
- Si la pregunta anterior fue Si, ¿Qué considera que se debería mejorar?
- ¿Ha recomendado o recomendaría los productos y servicios de Comercial Andrade a un amigo-conocido?  
Si, si los he recomendado

Si los recomendaría

No, no los recomiendo

## Bibliografía

- Sisternas, P. (19 de Junio de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-financiero.html>
- Kotler P, K. K. (2012). *Dirección de Marketing (Decimo Cuarta ed.)*. (M. M. Mues A, Trad.) Monterrey: Pearson Educación.
- Mercado, S. (2004). *GoogleBooks*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lx-31bK5agMC&oi=fnd&pg=PA17&dq=segmentación+de+mercado+conceptos&ots=ygrJU5G4rB&sig=1draiNdrVBL0g3FOyNi9rP9Z9ic#v=onepage&q&f=false>
- París, J. (2013). *Journal Poligran*. Obtenido de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/462/424>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. (T. F. Press, Ed.) Buenos Aires: Editoria Rei Argentina.
- Alonso, M. (2023, noviembre 18). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- GoDaddy, E. de C. (2024, junio 14). *Qué es y cómo hacer un análisis del macroentorno de una empresa*. GoDaddy Resources - Spain; GoDaddy. Obtenido de <https://www.godaddy.com/resources/es/emprender/analisis-del-macroentorno-de-una-empresa>
- Narvaez, M. (2020, noviembre 26). *Análisis PEST. Qué es y para qué sirve*. QuestionPro. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-pest/>

Plan comercial. (s/f). Wearedrew.co. Obtenido de <https://marketing.wearedrew.co/plan-comercial>

Santos, D. (2023, enero 31). Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos. Hubspot.es. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

Santos, D. (2023, febrero 16). Qué es una matriz EFE, cómo se realiza y ejemplos. Hubspot.es. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>