

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**MODELO PARA FIDELIZACIÓN DE MARCA A TRAVÉS DEL MARKETING
EXPERIENCIAL, ENFOCADO AL SEGMENTO ARTESANAL, APLICADO AL
CASO DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA BELÉN ACOSTA PAZMIÑO
DIRECTOR: MGTR. ROBERTO SÁNCHEZ**

QUITO, 2011

DIRECTOR DISERTACIÓN

Mgtr. Roberto Sánchez

INFORMANTES

Econ. Fabián Raza
Mgtr. Franklin Maldonado

DEDICATORIA

A mi mamá y mi hermano, que me han dado todo en la vida y han sido mi motivación para llegar tan lejos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, que me ha dado la fuerza y la sabiduría necesaria para vivir cada día; a todas las personas especiales de mi vida, que han sido un soporte en los buenos y malos momentos; a mi novio por su amor, apoyo y comprensión.

Un especial agradecimiento a mi director de disertación, por sus enseñanzas y su guía para llevar a cabo este trabajo; y a mis profesores informantes por toda su valiosa ayuda.

Hago extensivo mi reconocimiento a Aglomerados Cotopaxi S.A. por permitirme realizar este trabajo y tener su colaboración para llevarlo a cabo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO, 3

1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS, 3

1.1.1 Análisis de la Situación Económica, 4

1.1.1.1 Principales Indicadores Macro y Microeconómicos, 6

1.1.2 Situación Socio Política, 18

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL ECUADOR , 20

1.2.1 Análisis Histórico de la Industria, 20

1.2.1.1. Clasificación de la Industria, 23

1.2.1.2. Exportaciones, 24

1.2.2 Análisis de la Competencia, 27

1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI S.A., 28

1.3.1 Antecedentes Históricos, 28

1.3.2 Misión, Visión y Valores, 30

1.3.2.1 Misión , 30

1.3.2.2 Visión de Futuro, 31

1.3.2.3 Valores Empresariales, 31

1.3.3 Responsabilidad Ambiental, 33

1.3.3.1 Vivero Forestal y Venta de Plantas, 33

1.3.3.2 Plantaciones Propias, 34

1.3.3.3 Convenios Forestales, 35

1.3.3.4 Investigación y mejoramiento genético, 36

1.3.4 Análisis de la Cadena de Valor, Stakeholders, Responsabilidad Ambiental, Producto y aspectos económicos influenciados al suprasistema de Aglomerados Cotopaxi S.A., 37

1.3.5 Desarrollo de Políticas a partir de objetivos planteados y estrategias creadas, 43

1.3.6 Descripción de Productos, 45

1.3.7 Análisis de Clientes, 46

1.3.7.1 Artesanos, 46

1.3.7.2 Mueblistas, 47

1.3.7.3 Decoradores, 48

1.3.8 Análisis de los usuarios finales de los productos terminados, 48

1.3.9 Análisis de los canales de distribución, 49

2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO, 53

2.1 REQUISITOS DE INFORMACIÓN, 53

2.1.1 Formulación del Problema, 53

2.1.2 Sistematización del Problema, 54

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 55

2.2.1 Objetivo General, 55

2.2.2 Objetivos Específicos, 55

2.2.3 Hipótesis General, 56

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 56

2.3.1 Diseño de los instrumentos de investigación y recolección de datos, 57

2.3.1.1 Entrevista con Expertos, 57

2.3.1.2 Observación, 58

2.3.1.3 Encuestas a targets objetivo, 59

2.3.2 Muestreo , 61

2.3.2.1 Selección de la muestra segmento clientes artesanales, 61

2.3.2.2 Selección de la muestra segmento usuarios finales, 63

2.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 64

2.4.1 Tabulación e Interpretación de Datos Encuesta Clientes Artesanales, 64

2.4.2 Tabulación e Interpretación de Datos Encuesta Clientes Producto Terminado, 81

2.5 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE CLIENTES, 89

2.5.1 Artesanos, 90

2.5.1.1 Datos sociológicos y demográficos, 90

2.5.1.2 Motivación de compra y expectativas, 91

2.5.2 Cliente Producto Terminado, 94

2.5.2.1 Datos sociológicos y demográficos, 95

2.5.2.2 Motivación de compra y expectativas, 96

3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL MODELO DE MARKETING EXPERIENCIAL, 99

3.1 TIPOS DE EXPERIENCIA, 100

3.1.1 Sensaciones o Percepciones, 101

3.1.2 Sentimientos, 104

3.1.3 Pensamientos, 106

3.1.4 Acciones, 108

3.1.5 Relaciones, 110

3.2 ALCANCE DEL MODELO, 112

3.2.1 Clientes Artesanales, 112

3.2.2 Distribuidores, 113

3.2.3 Clientes Finales, 114

3.2.4 Organizaciones Externas, 115

3.2.5 Clientes Internos, 116

3.3 DESARROLLO GRAFICO DEL MODELO, 117

3.4 ANÁLISIS DEL MODELO, 118

3.4.1 Responsabilidad Ambiental, 119

3.4.1.1 Estrategias y Etapas, 119

3.4.1.2 Experiencias Generadas, 121

3.4.2 Capacitaciones y Grupo de Artesanos, 122

3.4.2.1 Estrategias y Etapas, 123

3.4.2.2 Experiencias Generadas, 124

3.4.3 Servicio al Cliente y Logística, 125

3.4.3.1 Estrategias y Etapas, 126

3.4.3.2 Experiencias Generadas, 127

- 3.4.4 Publicidad Emocional – Sensorial, 128
 - 3.4.4.1 Estrategias y Etapas, 128
 - 3.4.4.2 Experiencias Generadas, 131
- 3.4.5 Catálogos de Diseño y Exhibidores, 132
 - 3.4.5.1 Estrategias y Etapas, 133
 - 3.4.5.2 Experiencias Generadas, 135

4. CAPÍTULO 4: GESTIÓN DE MARCA, 136

4.1 IMAGEN DE MARCA, 136

- 4.1.1 Marca Aglomerados Cotopaxi, 136
- 4.1.2 Marca Grupo Artesanal, 139
- 4.1.3 Marca Respaldo, 140

4.2 DIAGRAMA DE MARCA, 140

- 4.2.1 Funciones, 142
- 4.2.2 Personalidad, 142
- 4.2.3 Base de Autoridad, 143
- 4.2.4 Diferenciadores, 143

4.3 COMUNICACIÓN DE MARCA, 143

- 4.3.1 Espacios Publicitarios y Publicaciones en medios escritos, 144
- 4.3.2 Página web y Facebook, 148
- 4.3.3 Ferias y Eventos, 148
- 4.3.4 Personal Aglomerados Cotopaxi, 149
- 4.3.5 Distribuidores y Sucursales Edimca, 150

5. CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA, 151

5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO, 151

5.2 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL Y GASTOS, 151

- 5.2.1 Análisis de la Inversión Inicial, 152
- 5.2.2 Gastos, 153

5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS, 158

- 5.3.1 Proyección De Otros Ingresos, 158
- 5.3.2 Proyección De Ventas, 162

5.4 FINANCIAMIENTO, 166

- 5.4.1 Donación, 166
- 5.4.2 Financiamiento Externo, 167

5.5 ANÁLISIS DE FLUJO DE FONDOS POR ESCENARIOS, 168

- 5.5.1 Desviación Estándar de la Rentabilidad Neta del Activo, 168
- 5.5.2 Análisis de Flujo de Fondos con Donación, 171
 - 5.5.2.1 Tasa De Descuento, 172
 - 5.5.2.2 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, 173
- 5.5.3 Análisis de Flujo de Fondos con Financiamiento Externo, 175
 - 5.5.3.1 Tasa de Descuento, 176

5.5.3.2 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, 177

6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 180

6.1 CONCLUSIONES, 180

6.2 RECOMENDACIONES, 182

BIBLIOGRAFÍA, 184

ANEXO 1, 186

ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA SEGMENTO CLIENTES ARTESANALES, 188

ANEXO 3: FORMATO ENCUESTA SEGMENTO CLIENTES FINALES, 190

ANEXO 4: PRESUPUESTO GASTOS, 191

RESUMEN EJECUTIVO

La presente disertación ha propuesto el desarrollo de un modelo de marketing experiencial enfocado al cliente artesanal de Aglomerados Cotopaxi S.A., en la ciudad de Quito; cuyo objetivo principal es alcanzar la fidelización de este segmento hacia la marca mediante el uso de estrategias con contenido emocional.

La disertación en referencia se compone de seis capítulos en los que se estudiará el conocimiento teórico a fin de analizarlo desde una perspectiva empírica encaminada a diseñar el modelo experiencial.

A partir del estudio situacional de la empresa y de su entorno, se logró identificar en el ambiente externo (i.e. oportunidades y amenazas) y en el ambiente interno (i.e. fortalezas y debilidades) realidades que afectan su desempeño, en las áreas de marketing, servicios, logística externa, recursos humanos y responsabilidad ambiental, a fin de diseñar políticas y estrategias que permitan alcanzar los objetivos del modelo propuesto.

En este contexto, la investigación de mercado reveló aspectos esenciales en el comportamiento de compra de los clientes artesanales y clientes finales. Los primeros, evidencian un criterio racionalista en base a decisiones pragmático aunque ciertamente se relacionan de forma positiva con marcas que les brindan servicio óptimo y prestaciones adicionales. Por el contrario, los clientes finales muestran mayor tendencia a ser influenciados en su decisión de compra basados en criterios emocionales.

Teniendo presente esta distinción, en aras de entender el marketing experiencial y combinar las estrategias desarrolladas con la información obtenida del mercado, el capítulo 3 trata de manera detallada las cinco formas de crear experiencias; a saber: sensaciones, sentimientos, pensamientos, acciones y relaciones, explicando las funciones de cada una dentro del modelo propuesto en función de cada segmento de clientes.

De otra parte, el desarrollo del modelo de marketing experiencial contempla todos los proyectos, estrategias, procesos (etapas), participantes y experiencias creadas. De tal guisa, cada proyecto estará vinculado a aquellas áreas de la empresa que han sido analizadas así como también a las estrategias desarrolladas en el capítulo 1, siendo éstos: Responsabilidad Ambiental, Capacitación, Distribución de Catálogos y Exhibidores, mejoramiento de Servicio al Cliente y Logística Externa, y Publicidad Emocional.

Una vez definidas las estrategias emocionales en el área de publicidad, se llevaron adelante cambios que la marca y la publicidad impresa deben contemplar para cumplir los objetivos propuestos. De otra parte, se diseñó el logo y slogan para el Grupo Artesanal Cotopaxi.

Finalmente, el análisis financiero demuestra la factibilidad en la implementación del modelo para lo cual se prepararon modelos de (i) presupuesto de la inversión inicial, (ii) gastos de cada proyecto, ingresos extras y aumento de ventas producido por el modelo; (iii) flujo de fondos, tomando en consideración la forma de financiamiento; (iv) cálculo del valor actual neto del flujo de fondos y la tasa interna de retorno, y (v) evaluaciones de las probabilidades de variación del flujo de fondos y el riesgo que corre la empresa en

cualquiera de los dos escenarios. El resultado de la evaluación financiera fue positivo en ambos supuestos, obteniendo un valor presente superior a cero, tasas de retorno interna aceptables comparadas con las tasas de rendimiento de la industria y el riesgo del inversionista fue bajo, siendo de aproximadamente 20%.

INTRODUCCIÓN

Aglomerados Cotopaxi S.A. es una empresa ecuatoriana productora de tableros de aglomerado y MDF. A pesar de que cuenta con una larga trayectoria y productos de calidad, la marca de la empresa no está posicionada en sus clientes quienes en su mayoría la confunden con la marca del distribuidor o solamente utilizan nombre genéricos para hacer referencia al producto.

En la actualidad el Ecuador no cuenta con la suficiente seguridad financiera o legal para que empresas privadas realicen operaciones de crecimiento a nivel nacional, por lo que es necesario buscar formas más económicas y rentables de incrementar ingresos sin incurrir en inversiones para infraestructura o costosas campañas de publicidad. Por otro lado, el actual Gobierno mantiene algunas políticas para incentivar el crecimiento microempresarial del sector productivo las cuales son también fomentadas por organismos sin fines de lucro.

Al considerar las mencionadas realidades, la empresa en referencia debe procurar los incentivos referidos y convertirlos en oportunidades para mejorar su rentabilidad a través de propuestas de marketing diferentes e innovadoras, que incluyan a clientes del ámbito artesanal o microempresarial que devenga en un beneficio recíproco.

Aun cuando se avizoran desafíos relacionados con la recolección y análisis de información, el procesamiento y categorización de esta facilitará el diseño de estrategias idóneas para el respectivo segmento de clientes atendiendo a su comportamiento de compra. Para obtener esta información se utilizará la investigación científica, a través del método lógico inductivo incompleto y el método empírico.

El marketing experiencial es una estrategia de mercado que vincula emocionalmente y, quizá, permanentemente al cliente con la marca a través de momentos de consumo, sentimientos, percepciones y estilos de vida. Al desarrollar un modelo de marketing experiencial se procura crear o propiciar fidelidad hacia la marca por parte de los clientes artesanales lo cual trae como consecuencia la creación de nuevos mercados a través de los clientes finales y un desarrollo económico que favorece tanto a la empresa como al artesano.

Dos características destacan como las más relevantes del modelo propuesto; a saber: (i) posibilidad de ser replicado en distintos segmentos de clientes y/o en otras ciudades; y, (ii) oportunidad de futuros o potenciales mercados en virtud de la influencia ejercida en el usuario final de muebles terminados al vincular la empresa con experiencias o vivencias positivas en su giro de negocio.

Adicionalmente a las características que tiene el modelo, este persigue tres objetivos específicos: (i) Aumento de ventas de un 8% a partir del tercer año de aplicación del modelo, (ii) incremento en un 20% en la referencia de la marca como “Top of Mind” dentro del mercado, y (iii) creación de nuevos mercados.

1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1 ANÁLISIS DEL PAÍS

La República del Ecuador es un país ubicado en el noroeste de Sudamérica. Limita por el Norte con Colombia, al Sur y al Este con Perú y al Oeste con el océano Pacífico. La capital es San Francisco de Quito, sede de los principales entes estatales y del Gobierno Nacional, y la ciudad más grande es Santiago de Guayaquil, puerto marítimo principal e importante centro económico. Se divide en 24 provincias, distribuidas en cuatro regiones naturales: Amazonía, Costa, Sierra, y Región Insular.¹

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el Ecuador tiene aproximadamente 14'146.797 de habitantes a Marzo del 2011, esta población es étnicamente diversa; siendo la de origen mestizo (indígena + español) el grupo más numeroso y representativo del ecuatoriano común, constituyendo éste el 60% de la población actual. El resto de la población se compone de mestizos negros y afros que conforman el 6% del total de la población, los mismos que se encuentran concentrados principalmente en el norte del país.

El gobierno es elegido democráticamente conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder

¹ Cfr. ANONIMO. (2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>]. *Ecuador*.

de Transparencia y Control Ciudadano. La función ejecutiva está delegada al Presidente de la República, actualmente ejercida por Rafael Correa Delgado, elegido para un periodo de cuatro años (con la capacidad de ser reelecto una sola vez), quien es el Jefe de Estado y de Gobierno, y es responsable de la administración pública.²

San Francisco de Quito, capital de la República, es también la capital de la provincia de Pichincha y además la cabecera del área metropolitana que conforma conocida como Distrito Metropolitano de Quito. Según estima el municipio, en el año 2010, la urbe ya tiene 1,640,478 habitantes (2,231,705 en todo el Distrito Metropolitano).

1.1.1 Análisis de la Situación Económica

La economía del país se ha visto afectada en los últimos años por la crisis financiera mundial, en consecuencia la crisis de nuestro mayor socio comercial Estados Unidos, y la inestabilidad socio política que se ha generado en los pasados 5 años por las políticas de la actual Administración, así como la influencia de otros gobiernos como el de Venezuela.

Según el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA), la economía estará marcada por bajos niveles de inversión privada y un débil crecimiento en las exportaciones. Se prevé además un incremento en los salarios el cual producirá un aumento en la capacidad adquisitiva generando mayor consumo privado. Lo anterior provocará también una escalada en las importaciones lo que limitará el crecimiento de la balanza comercial. Adicionalmente, las dificultades en la obtención de financiamiento se traducirán en una reducción del gasto público lo

² *Ibíd.*

que ulteriormente se traducirá en una pequeña reducción del déficit presupuestario. Sin perjuicio de lo anterior, la inestabilidad afectará adversamente al incremento de la inversión, a pesar de lo cual la inflación permanecerá estable pero el crecimiento económico, que rondará alrededor del 3%, será insuficiente para mejorar el empleo.

El Gobierno aspira incrementar el saldo presupuestario en base al incremento del precio del petróleo así como también por los volúmenes de producción y exportación, las medidas recaudatorias y al incremento gradual de la demanda interna. No se observarán cambios significativos en la política económica del Gobierno; por el contrario, la tendencia actual parece indicar que continuará el proceso de intervención gradual y creciente del Estado en la economía que durante el año 2010 condujo a la aprobación de 25 leyes por parte de la Asamblea Nacional, en materias como Educación Superior, Planificación y Finanzas Públicas.

Se prevé también que el sector exterior experimente una recuperación tras el incremento en las exportaciones, la subida del precio del petróleo y el descenso en las importaciones, aunque esta última de forma lenta dado el volumen de las remesas procedentes de los trabajadores residentes en Estados Unidos y España.³

³Cfr. CESLA. (2010). [http://www.cesla.com/archivos/TEcu_ene_10.pdf]. *Tendencias Latinoamericanas*.

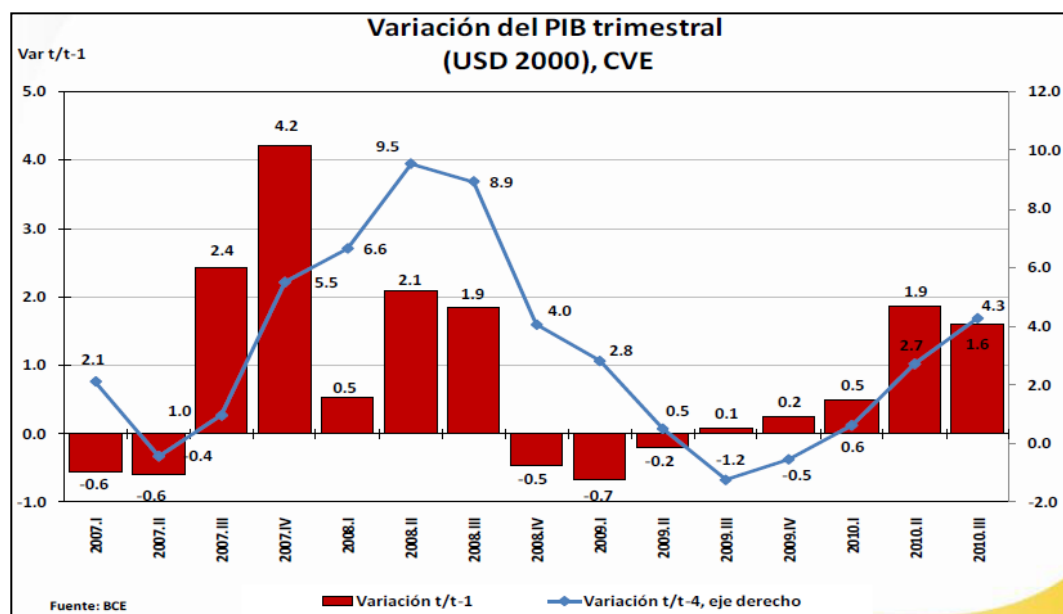
1.1.1.1 Principales Indicadores Macro y Microeconómicos

A fin de evaluar la actual y futura situación económica del Ecuador, es importante comprender y evaluar los principales indicadores económicos de los últimos años que permitan conocer cuáles son las proyecciones de los mismos a un corto plazo.

Los principales indicadores económicos que se evaluarán para el desarrollo de esta disertación son:

- PIB
- Contribución de la Industria de Madera al PIB
- Inflación
- Niveles de Empleo
- Salarios y Precios
- Distribución Fondos Gubernamentales
- Acceso a créditos y tasas de interés.

PIB: Según el Banco Central del Ecuador, el Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

Gráfico 1: Variación PIB

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El PIB en el año 2009 presentó un crecimiento de tan solo 0,36% con respecto a años anteriores, mientras que para el año 2010 el crecimiento previsto de 6,87% fue en realidad de tan solo 3,73%. El PIB 2010 fue de 25 019 millones de dólares y el PIB per cápita aumento de 1 726 dólares del 2009 a 1 761 dólares en 2010 ⁴

Contribución de la Industria de Madera al PIB: el PIB total se obtiene del desarrollo del PIB por actividades como explotación de minas y carteras, servicios, comercio, agricultura, ganadería, construcción y otras ramas. Dentro del sector de industrias manufactureras se encuentra la Producción de madera y fabricación de

⁴ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [www.bce.fin.ec]. *Informe Evolución de la Economía Ecuatoriana*.

productos de madera, cuya contribución al PIB y variación fue la siguiente:

Tabla 1: PIB por Actividad Económica

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA			
Miles de dólares de 2000			
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010
CIU CN	(p)	(p)	(prev)
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24.032.489	24.119.452	25.018.592
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	3.341.099	3.290.212	3.409.157
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	640.623	479.073	533.821
% variación		-26%	11%
% sobre industrias manufactureras	19,17%	14,56%	15,66%
% sobre PIB total	2,67%	1,99%	2,13%

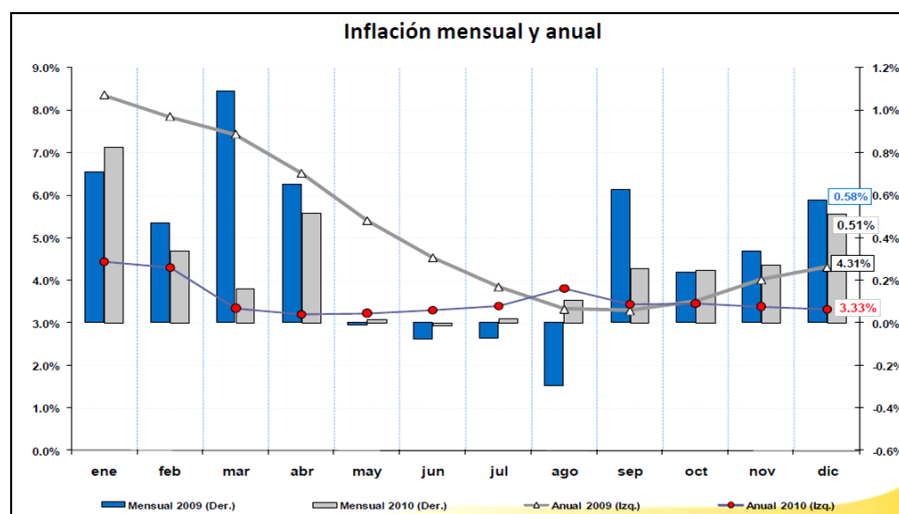
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Andrea Acosta

De las veintinueve actividades de las que se compone el PIB, el sector de la madera es uno de los de menor contribución y tuvo una variación negativa en el año 2009 debido a la disminución de exportaciones de estos productos al extranjero y por la reducción en el consumo privado.

Inflación: El Banco Central del Ecuador mide la inflación estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

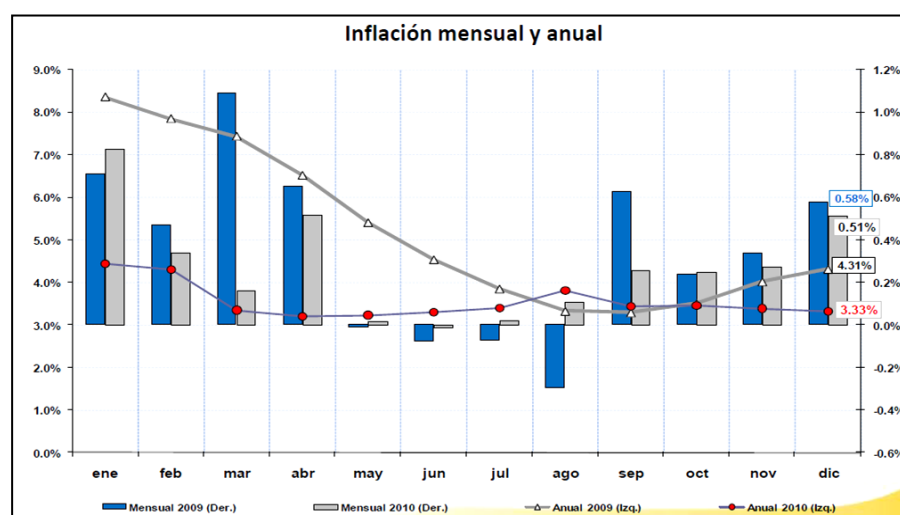
Gráfico 2: Inflación Total



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

En diciembre del año 2010, el índice de precios al consumidor (IPC) registró una variación mensual de 0.51%, porcentaje similar al de diciembre 2009 (0.58%). En términos anuales, la variación del IPC se ubicó en 3.33%, casi un punto porcentual inferior a la alcanzada en 2009 (4.31%).⁵

Gráfico 3: Inflación Sector Industrial



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

⁵ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación]

La inflación en el sector industrial fue menor que la inflación total, llegando a un 2,02% lo que representó una disminución significativa comparada al año 2009, donde alcanzo una inflación mayor a la total con un 6,06%.

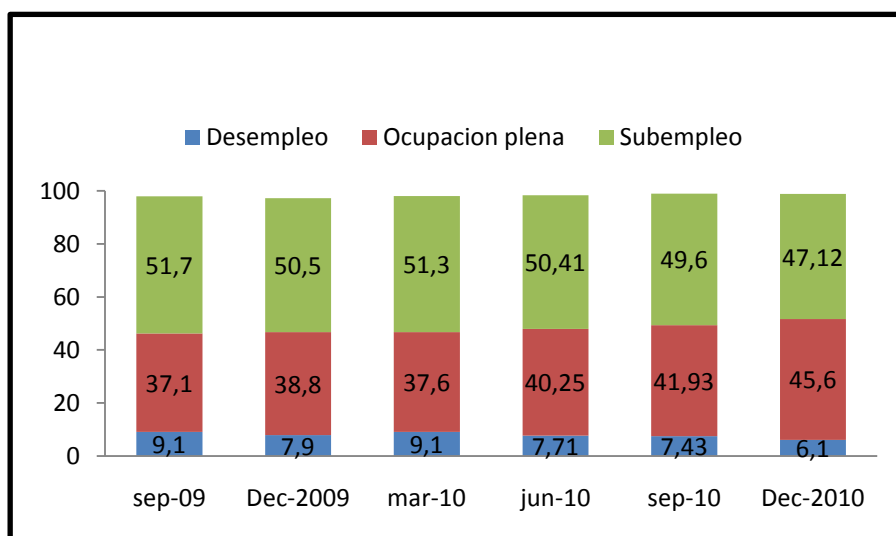
Niveles de Empleo: el análisis del nivel de empleo en el país está compuesto por la población económicamente activa, que comprende a todos los habitantes a partir de los 10 años de edad que trabajan al menos 1 hora a la semana, ó que trabajaron y ahora están disponibles para trabajar. Este análisis clasifica a la población económicamente activa en ocupados o empleados, subempleados y desempleados; en donde los subempleados son aquellas personas que trabajan menos de la jornada legal de trabajo y están dispuestas a aumentar el tiempo de trabajo.⁶

El índice de ocupación total para el año 2010 aumento en 1,8 puntos porcentuales respecto al 2009, con un 93,9%. La ocupación estuvo compuesta por un 47,1% de subocupación y un 46,8% de ocupados; por otro lado, la desocupación alcanzó un 6,1%. En la ciudad de Quito a diciembre de 2010 los índices evidenciaron mejores con una tasa de ocupación de 59,39%, subocupación de 31,90% y desocupación de 4,32%.⁷

Trimestralmente, el nivel de empleo se desarrolló de la siguiente forma:

⁶ Cfr. INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu]. *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo*.

⁷ Cfr. INEC. (2011). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/mercadoLaboral.html#app=4fdd&3723-selectedIndex=0>]. *Tasa trimestral mercado laboral*.

Gráfico 4: Tasa Trimestral Mercado Laboral - Nacional Urbano

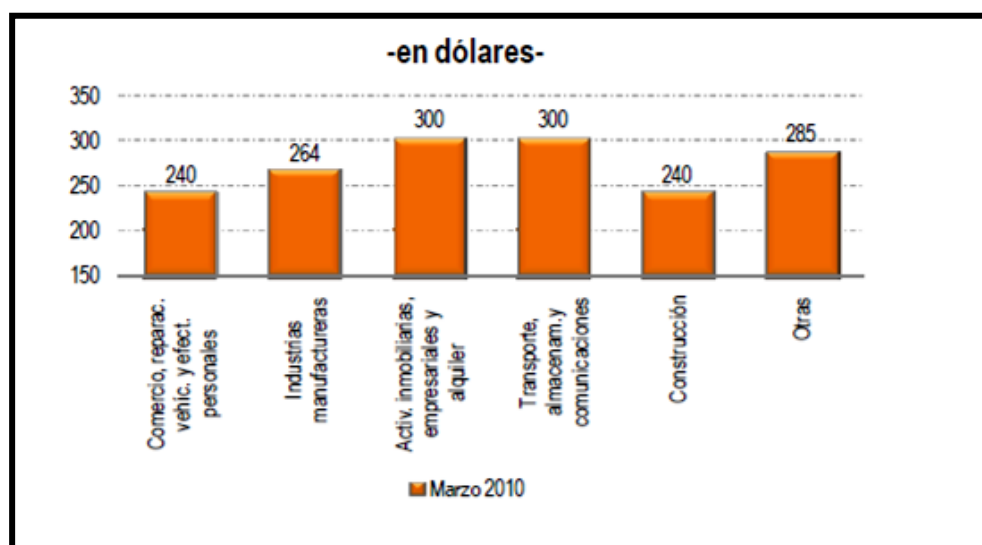
Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos.

Elaboración: Andrea Acosta

De acuerdo con el gráfico, se puede concluir que el índice de ocupación plena ha ido aumentando constantemente en cada trimestre compensando la disminución tanto del subempleo como del desempleo.

Salarios y Precios: Existe una correlación entre los salarios de los trabajadores y el índice de precios, pues anualmente la Remuneración Básica Unificada (RBU) debe ser revisada e incrementada en por lo menos el índice de inflación del año anterior, que se calcula a partir del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de los elementos que componen la canasta básica familiar.

En cuanto a los salarios, la remuneración básica unificada para el año 2011 es de \$ 264 que deberá empezarse a pagar desde el mes de abril, lo que representó un incremento del 10% con respecto al 2010.

Gráfico 5: Remuneración por Sectores

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Adicionalmente, a marzo de 2010 el sector con mayores rentas primarias es el sector de actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler; y transporte, almacenamiento y comunicaciones, ambas con US\$ 300 mensuales.

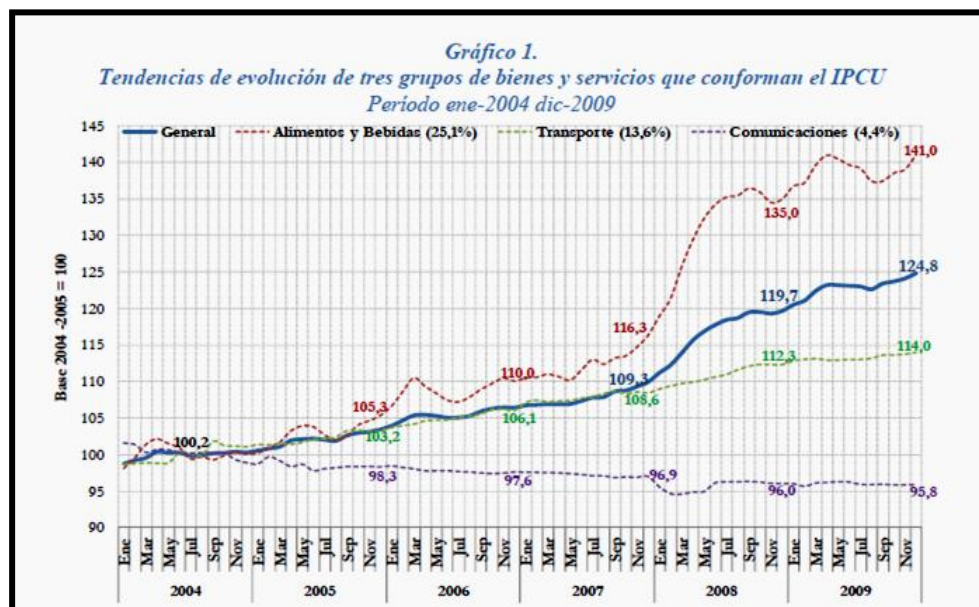
Por otro lado, el índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.⁸

La evolución del IPC desde el 2004 hasta el 2007 fue estable, sin embargo entre 2007 y 2009 la variación fue de 13.5% pues cada año

⁸ INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc]. *Índice de Precios al Consumidor*.

cerró con un puntaje de 109.97 y 124.84 respectivamente.⁹ El año 2010 cerró con un IPC de 127,99 según el Banco Central del Ecuador.

Gráfico 6: Evolución IPC por Grupos



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Del gráfico se concluye que no todos los precios y servicios que conforman cada uno de los grupos que constituyen el IPC no varían de la misma forma. La evolución del grupo de alimentos y bebidas, que forma el 25,1% del IPCU, tuvo una mayor variación en comparación con el índice general.

Finalmente, cabe destacar que el precio de la canasta vital familiar y la canasta básica familiar a Enero de 2011 es de US\$393,40 y US\$548,63

⁹ Cfr. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [www.bce.fin.ec]. *Boletín de Inflación al segundo semestre 2009*.

respectivamente, representando un incremento del 2,5% frente al 2009.¹⁰

Distribución Fondos Gubernamentales: La Constitución Política de la República del Ecuador establece que la Función Ejecutiva elabora cada año la proforma presupuestaria anual, la misma que luego deberá ser aprobada por la Asamblea Nacional. Por su parte, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, dispone que el Ministerio de Finanzas deberá emitir las directrices presupuestarias que orientarán la elaboración de las preformas del Presupuesto General del Estado, que tienen carácter obligatorio para las instituciones cuyos presupuestos conforman el mismo.¹¹

Para el caso de esta disertación es importante conocer los fondos que el Estado designará para obras públicas, desarrollo urbano y vivienda, que incluye la construcción de viviendas, escuelas, hospitales y edificios públicos pues este rubro genera mayores compras de insumos de construcción entre ellos la madera y sus derivados.

El presupuesto destinado al rubro número 18 de Desarrollo Urbano y Vivienda del Presupuesto General del Estado se desarrolló de la siguiente forma los últimos tres años.

¹⁰ INEC. (2011). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348>]. **Canasta Familiar.**

¹¹ Cfr. MINISTERIO DE FINANZAS. (2010). [http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_DE_PRESUPUESTOS/ARCHIVOS_2009/DIRECTRICES_PRESUPUESTARIAS_PROFORMA_2010.PDF] **Proforma General del Estado 2010 –Directrices Presupuestarias.**

Tabla 3: Presupuesto Sectorial Desarrollo Urbano y Vivienda

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO				
CONSOLIDADO- SECTORIAL GASTOS				
EN USD				
SECTORIAL	2009	2010	2011	VAR 2011- 2010
DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA	200.991.999,12	162.387.659,67	144.286.977,47	- 18.100.682,20
PORCENTAJE	1,05%	0,76%	0,60%	-11,15%
TOTAL	19.167.809.881,88	21.282.026.278,62	23.950.249.957,03	2.114.216.396,74

Fuente: Ministerio de Finanzas

Elaboración: Andrea Acosta

De este cuadro se evidencia que no se contempla un incremento en los gastos del gobierno en este sector, lo que en algún grado puede afectar a la industria de la construcción pues se invertirá 18 millones menos en el sector y por tanto en la compra de materiales entre ellos la madera.

Acceso a crédito y Tasas de Interés: Los últimos años el gobierno ha incentivado el acceso al crédito, sobre todo para la microempresa a través del Banco Nacional de Fomento y la Corporación Financiera Nacional. De igual forma ha fomentado el crédito para la construcción y vivienda a través del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social junto con la banca privada. Adicionalmente, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda obtuvo en febrero de 2010, financiamiento por parte del Banco Interamericano de Desarrollo de 100 millones de dólares, lo que permite otorgar el bono a la vivienda de aproximadamente cinco mil dólares y así mismo el financiamiento de obras de vivienda social en todo en todo el país, que en el caso de esta

disertación es de gran importancia pues la construcción afecta directamente a la industria maderera.¹²

A pesar de que las tasas de interés de consumo del Ecuador están entre las más bajas de Latinoamérica, en febrero de 2010 el Directorio del Banco Central del Ecuador resolvió reducir el techo máximo para dichas tasas. A pesar de que esta decisión resultaría conveniente para los consumidores, la misma afecta a la banca y dificulta el acceso al crédito pues junto con el decrecimiento de depósitos que hubo en el 2009 se evidenció una mayor contracción del crédito durante el 2010.¹³

Existen dos tipos de tasas de interés:

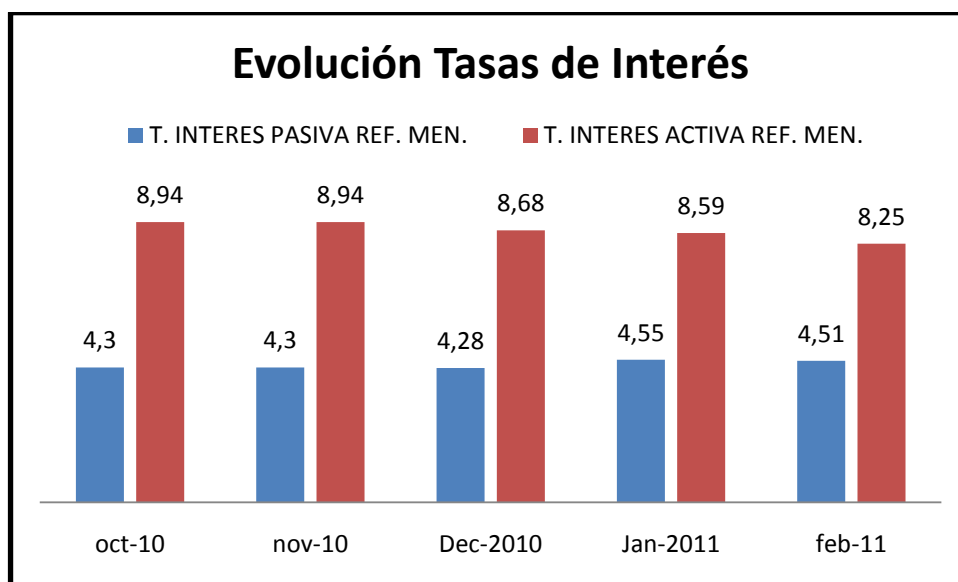
- La tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.
- La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor porque la diferencia con la tasa de captación, es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. La tasa activa está compuesta por el

¹² Cfr. VISTAZO. (2010). [<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=9347>]. *Crédito de 100 millones para vivienda.*

¹³ Cfr ECUADOR INMEDIATO. (25 de febrero de 2010). [www.ecuadorinmediato.com]. *Reducción de tasas de interés dificultará acceso al crédito.*

costo de los fondos (bonos del tesoro Americano + Riesgo País + Riesgo de Devaluación) más el riesgo propiamente de un préstamo.¹⁴

Gráfico 7: Tasas de Interés

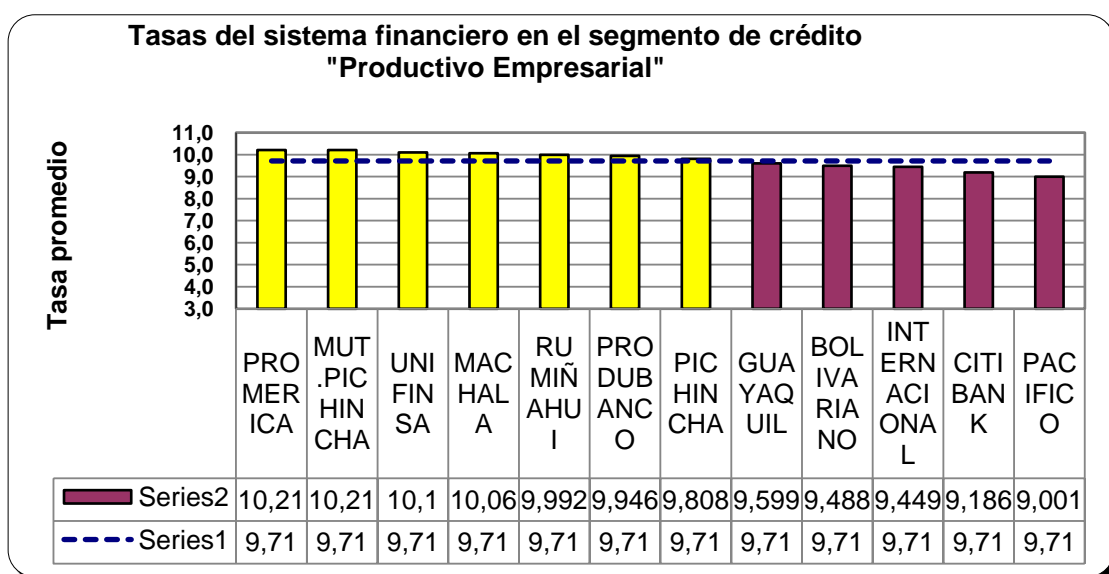


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Andrea Acosta

Durante los últimos dos últimos años las tasas de interés no han variado mayormente manteniéndose relativamente constantes. La tasa de interés activa al mes de febrero de 2011 es de 8,25% y la tasa de interés pasiva llega al 4,51%.

¹⁴ GESTIPOLIS. (2010). [<http://www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>]. *¿Qué es la tasa activa?*

Gráfico 8: Tasas Financiamiento Sector Productivo Empresarial

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Las tasas del sistema financiero para préstamos al sector productivo empresarial son mayores a la tasa activa referencial y dependen del banco al que se solicita. El promedio de la tasa de interés a marzo de 2011 es de 9,71% anual.

1.1.2 Situación Socio Política

Rafael Correa Delgado es el primer Presidente Constitucional del Ecuador, en más de 10 años, que logra culminar un periodo presidencial y es también el primero en ser reelegido en primera vuelta para un segundo periodo. Lo anterior aparentaría darle al país una mayor estabilidad política; sin embargo, las relaciones políticas y comerciales con países como Venezuela, Irán, Bolivia y Cuba colocan al Ecuador en la palestra internacional como un país políticamente inestable y de alto riesgo para la inversión extranjera.

Para el año 2010, según la encuestadora Informe Confidencial en una investigación cortada el 16 de enero de 2011, la popularidad del Presidente reportó que la credibilidad presidencial va en disminución. La gestión de Rafael Correa es aprobada en Quito por el 55% y lo desaprueba el 40% mientras que en Guayaquil la aprueba el 38% y la desaprueba el 61%. Según Market, en un sondeo hecho en Quito y Guayaquil (9 y 10 de enero de 2011) Correa tenía una credibilidad del 35%. Esta baja de popularidad y credibilidad se produce esencialmente en sectores de la sociedad de nivel socioeconómico medio alto y alto, lo que crea un malestar social y una lucha constante entre clases.¹⁵

Riesgo-País: este indicador juega un papel determinante dentro del análisis económico político, dado que al ser considerado internacionalmente como un reflejo de las condiciones macroeconómicas de un país, influye en la decisión de los agentes externos al momento de invertir. Si un agente encuentra condiciones políticas, económicas y sociales favorables a sus intereses, decidirá invertir en dicha economía, lo que en una economía dolarizada como la ecuatoriana, significa una fuente importante de divisas.¹⁶

Históricamente el riesgo país ha sido una cifra desalentadora, sin embargo bajó de 4.140 en enero del 2009 a 811 en enero del 2010, y se ubica en 758 puntos a febrero de 2011 según los datos publicados por el Banco Central. El indicador que alcanzó los más altos niveles a fines del 2008 en el que se verificó un índice

¹⁵ EL UNIVERSO. (2010). [<http://www.eluniverso.com/2010/02/15/1/1355/gobierno-un-pedido-disculpas-promocion-obras.html>]. *Gobierno busca no bajar popularidad.*

¹⁶ LINDAO, K. Y OTROS. (2010). [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/652/1/1211.pdf]. *Riesgo País Ecuador: "Principales determinantes y su incidencia".*

de 5.069, cuando se declaró la moratoria en el pago de la deuda externa. Actualmente se muestra un menor riesgo que se atribuye a la puntualidad en los pagos; no obstante, pese a la baja el riesgo, este es más del doble del peruano (300 puntos), y en la región solo Bolivia y Venezuela estarían por encima.

1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL ECUADOR

1.2.1 Análisis Histórico de la Industria

La industria maderera en el Ecuador tiene ya 70 años de actividad y genera grandes aportes a la economía ecuatoriana. Las exportaciones de madera y sus derivados han logrado llegar a países como Estados Unidos, China, Holanda, México y Dinamarca, permitiendo que la industria maderera ecuatoriana sea reconocida internacionalmente por su calidad.¹⁷

El Ecuador cuenta con inmensos recursos forestales, factores como la ubicación geográfica del país, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de corrientes marinas determinan que el Ecuador disponga de gran variedad de climas y formaciones vegetales, situándose entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo. Parte de esta riqueza constituyen sus bosques, en los cuales crecen alrededor de 5000 especies de arbóreas. Se estima que el país tiene 14.4 millones de hectáreas de tierra con uso preferentemente forestal, es decir, más del 50% del territorio nacional. Estos factores han permitido establecer diversos cultivos forestales, además por su ubicación geográfica algunas zonas disponen de 12 horas de luz al día, durante todo el año, lo que incide en una mayor velocidad de crecimiento de especies forestales valiosas, tanto nativas como exóticas, que requiere el mercado nacional e internacional.¹⁸

La industria forestal-maderera ecuatoriana se ha desarrollado de manera desigual. Mientras la industria de tableros contrachapados ha alcanzado un nivel

¹⁷ Cfr. CICO-CORPEI. (2009). *Perfiles de madera y elaborados*. Documento PDF.

¹⁸ CAMARA COMERCIO CUENCA. (2009). [www.cccuenca.com.ec]. *Madera*.

tecnológico alto por lo cual es considerada de las mejores de Latinoamérica; en contraposición, la industria del aserrío ha retrocedido. Los demás segmentos industriales madereros han alcanzado diversos niveles tecnológicos dependiendo del tamaño de la empresa y el tipo de mercado de sus productos.

El segmento industrial de tableros constituye el referente de la gran industria maderera del país y es la que mayormente se ha preocupado de generar su propio patrimonio forestal para asegurarse su permanencia en el tiempo. Las empresas de este segmento productivo están relacionadas directamente con el bosque nativo y plantado por lo que conocen y aplican las normativas forestales para el aprovechamiento de la madera y tienen en su estructura empresarial, departamentos forestal y ambiental y otros de carácter social o de vinculación con las comunidades.

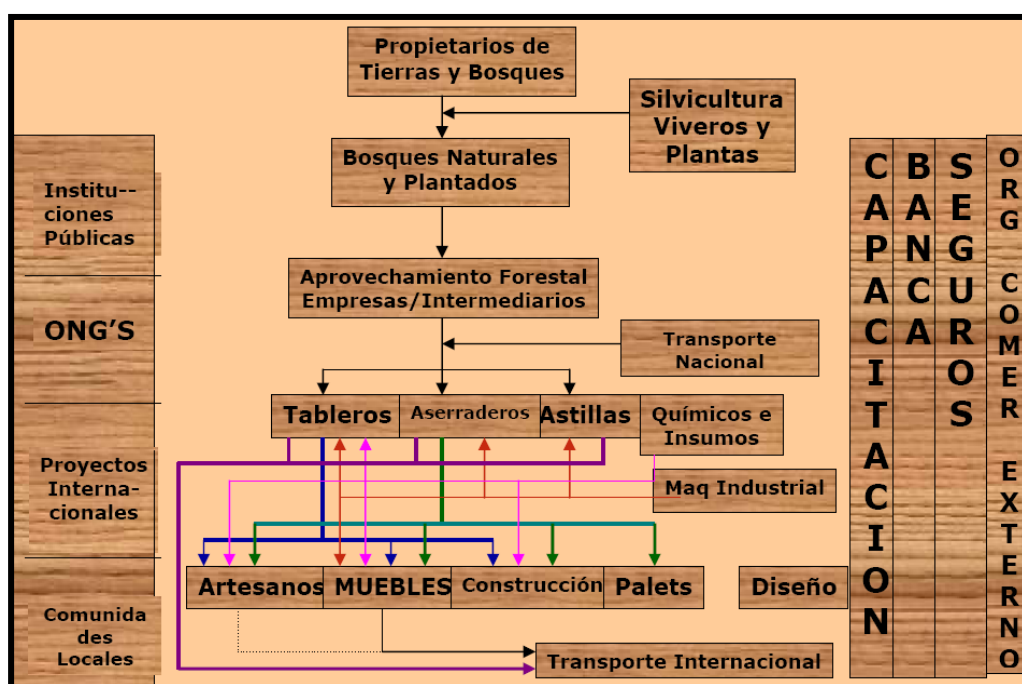
La mayor parte de madera aserrada que consume la industria de procesamiento secundario (re: muebles, molduras, pisos, puertas, ventanas, etc.) proviene de madera producida con motosierra lo cual genera un alto porcentaje de desperdicios así como también de madera mal escuadrada y de superficie irregular. Se comercializa en condición húmeda y sin la aplicación de normas de clasificación aunque en unos pocos casos se utiliza como referencia el Sistema Andino de Clasificación de Madera Estructural.

El segmento de muebles está conformado por empresas de todo tamaño orientadas a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos económicos de la población local y para exportación. Existen productores

dedicados a satisfacer las necesidades de la población de nivel medio y bajo utilizando materias primas e insumos económicos. En este segmento productivo se hallan los artesanos y la pequeña industria; en cambio, las medianas y grandes industrias se orientan a satisfacer las necesidades de la población de ingresos económicos medio-alto y alto donde se hallan empresas con un buen nivel tecnológico, aunque con limitaciones en diseño, las mismas que están concentradas principalmente en Cuenca y Quito¹⁹.

La industria maderera en el mundo generó durante el año 2007 ingresos mayores a los 228 mil millones de dólares lo que representó un crecimiento de la industria de un 9.3% con respecto al año 2003. Así mismo se espera que para el año 2012 se registren ingresos de al menos 343 mil millones de dólares.²⁰

Gráfico 9: Mapa del Sector Forestal del Ecuador



Fuente y Elaboración: Corpei –Incae – Aima (2000)

¹⁹ Cfr. VÁSQUEZ, E. *La Industria Forestal del Ecuador*. s/f. s/e. Documento PDF.

²⁰ Cfr. CICO-CORPEI. (2009). *Perfiles de madera y elaborados*. s/e. Documento PDF.

El gráfico que antecede explica cómo se desarrolla la industria forestal-maderera del país y describe a las organizaciones externas relacionadas a aquellas mismas que se ven directa e indirectamente afectadas. Lo anterior contempla también a las comunidades locales de las plantaciones forestales e incluso los organismos de comercio exterior relacionados con las exportaciones de madera y sus derivados.

1.2.1.1. Clasificación de la Industria

Para analizar la clasificación de la industria maderera y sus derivados se utilizará como referencia el código 44 de partidas arancelarias correspondiente a: madera, carbón vegetal, y manufacturas de madera.

Los 7 grupos más representativos de la industria a partir de la subclasificación de este código son:

- Madera aserrada o desbastada longitudinalmente.
- Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.
- Tableros de partículas y tableros similares de maderas.
- Madera en bruto, incluso descortezada.
- Hojas para chapado o contrachapado (incluso unidas) y demás maderas aserradas longitudinalmente.
- Tableros de fibra de madera u otras maderas leñosas.
- Las demás manufacturas de madera.

En el país distintas empresas fabrican al menos uno o algunos de estos productos participando así en la industria nacional y en la de exportación.

1.2.1.2. Exportaciones

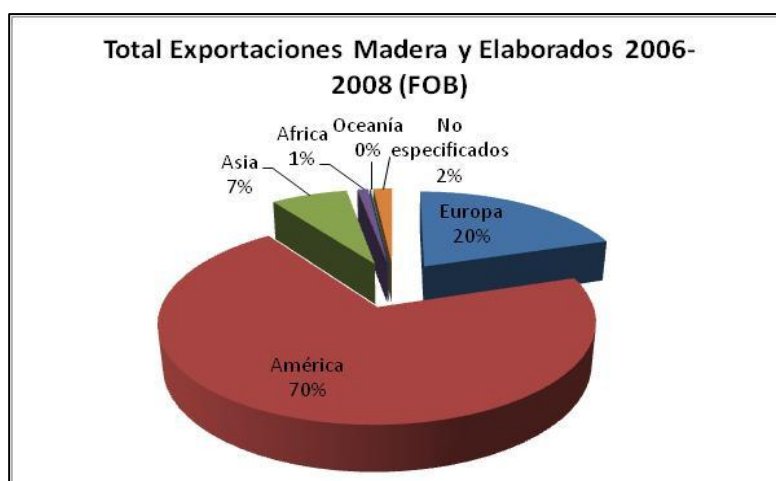
Los rubros de exportación más destacados de la industria maderera ecuatoriana corresponden a: contrachapados y listonados, madera bruta y balsa. Cabe destacar que el Ecuador es el primer exportador de balsa a nivel mundial, cubre el 98% de la demanda internacional. También está considerado en los primeros lugares de las exportaciones de tableros contrachapados en Sudamérica luego de Brasil y Chile y, después de este último país, está ubicado como el segundo productor a nivel regional de tableros MDF.²¹

Las exportaciones de madera y sus derivados en los últimos 3 años se concentran principalmente en el continente americano, tanto en volumen como en términos monetarios. Asia se ubica en segundo lugar, siendo a la que se exportó un mayor volumen, y finalmente Europa, que apenas representó un 3% del volumen entre el 2006 y 2008, generando el 20% de los ingresos.²²

²¹ Cfr. ANONIMO. (2010). [www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESMADERA.pdf].

Madera.

²² Cfr. CICO-CORPEI. (2009). *Perfiles de madera y elaborados*.

Gráfico 10: Exportaciones Madera y Elaborados

Fuente: CORPEI-PUCE

Elaboración: Andrea Acosta

En el gráfico anterior se muestra el destino de las exportaciones de madera y derivados del Ecuador, en donde América tiene el 70% en FOB (67% en toneladas), Europa tiene el 20% en FOB (3% en toneladas) y Asia el 7% FOB (22% en toneladas).

A continuación se detalla las exportaciones ecuatorianas por país entre 2004 y 2008.

Tabla 4: Destinos Exportaciones

DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS MADERA Y SUS MANUFACTURAS							
Miles USD							
Países	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio 2004-2008	Variación % Promedio 2004-2008
	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	
Estados Unidos	46,900.11	43,461.95	46,519.67	53,524.76	54,169.73	48,915.24	3.99
Colombia	5,560.17	6,946.00	8,415.13	12,722.32	16,820.94	10,092.91	32.37
Perú	7,146.28	8,054.96	8,776.38	13,645.27	15,529.97	10,630.57	22.74
Dinamarca	1,878.77	2,824.26	5,832.44	12,163.51	12,803.11	7,100.42	67.66
México	6,255.67	10,049.40	9,737.48	11,592.67	9,911.56	9,509.36	15.52
España	1,719.15	2,403.94	5,653.20	6,464.61	8,683.45	4,984.87	55.92
China	513.92	1,007.04	743.85	1,474.19	5,791.69	1,906.14	115.22
Alemania	1,590.56	3,916.55	4,316.78	5,169.24	5,760.85	4,150.80	46.91
Venezuela	1,010.08	2,602.26	2,972.83	6,019.69	5,375.18	3,596.01	65.91
TOTAL	87,874.58	101,177.02	116,139.76	154,120.72	167,023.42	125,267.10	17.25

Fuente y Elaboración: CORPEI – PUCE (2009)

Según los datos de exportación presentados en la tabla anterior, Estados Unidos es el mayor comprador con aproximadamente un 40% de las exportaciones seguido de Colombia y Perú. Adicionalmente, podemos ver que las exportaciones desde 2004 hasta 2008 han tenido un aumento del 17%. Empero es necesario considerar que para el año 2009 las exportaciones se vieron afectadas por la crisis del sector de la construcción en Estados Unidos y en Europa.

Tabla 5: Exportaciones de Aglomerado y MDF 2006 a 2009 en toneladas

Tablero	2006 TONELADAS	2007 TONELADAS	2008 TONELADAS	2009 TONELADAS	VARIACION TON (2006-2009) %
Tableros de partículas y tableros similares	23.651,79	39.618,39	59.048,23	69.442,12	66%
Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas	19.009,39	16.817,49	18.746,71	17.093,62	-11%

Fuente: CORPEI

Elaboración: Andrea Acosta

Tabla 6: Exportaciones de Aglomerado y MDF 2006 a 2009 FOB (miles usd)

Tablero	2006 VALOR FOB (MILES USD)	2007 VALOR FOB (MILES USD)	2008 VALOR FOB (MILES USD)	2009 VALOR FOB (MILES USD)	VARIACION FOB (2006-2009) %
Tableros de partículas y tableros similares	10.084,40	17.921,52	29.363,52	34.269,02	71%
Tableros de fibra de madera u otras materias leñosas	7.193,56	7.170,47	8.373,66	6.879,09	-5%

Fuente: CORPEI

Elaboración: Andrea Acosta

La exportación de tableros de partículas (aglomerado) ha tenido un aumento constante tanto en toneladas, como en su valor FOB. Por otro lado, las exportaciones de tableros de fibra (MDF) han sido bastante

menores que las de tableros de aglomerados y la tendencia sigue a la baja la cual se refleja entre 2006 y 2009.

1.2.2 Análisis de la Competencia

Los tableros de aglomerado y MDF de Aglomerados Cotopaxi tienen competencia directa e indirecta incluyendo productos sustitutos para la elaboración de ciertos muebles y algunos tipos de recubrimientos.

Tabla 7: Análisis de la Competencia

PRODUCTO	CATEGORIA COMPETENCIA	EMPRESAS COMPETENCIA EN ECUADOR
Madera aserrada o desbastada longitudinalmente.	PRODUCTO SUSTITUTO	Innumerables aserraderos, madera utilizada para elaboración de muebles o uso en pallets
Madera contrachapada, madera chapada y madera estratificada similar.	COMPETENCIA INDIRECTA	1.- ENDESA BOTROSA (Ecuador) 2.- CODESA / PLYWOOD (Ecuador) 3.- ARBORIENTE (Ecuador)
Tableros de partículas y tableros similares de maderas.	COMPETENCIA DIRECTA	1.- NOVOPAN (Ecuador) 2.- MASISA (Chile) 4.- ARAUCO (Chile)
Tableros de fibra de madera u otras maderas leñosas.	COMPETENCIA DIRECTA	1.- MASISA (Chile) 2.- NOVOPAN (Ecuador) 3.- ARAUCO (Chile)

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Andrea Acosta

Las principales empresas que compiten con Aglomerados Cotopaxi tanto en tableros de MDF como tableros de aglomerado son Masisa y Novopan quienes además comparten el mismo tipo de clientes y son bastante reconocidas en el mercado.

En cuanto a competencia indirecta, los tableros contrachapados producidos por empresas ecuatorianas son utilizados en la elaboración de muebles del mismo tipo que los elaborados con tableros de fibra o aglomerado. Las empresas que compiten en este segmento son Endesa Botrosa, empresa relacionada a las compañías Acosa y Codesa.

Finalmente, como producto sustituto se encuentra la madera aserrada que se utiliza para la elaboración de todo tipo de muebles siendo esta la más costosa, la de mejor calidad y de mayor resistencia convirtiéndose en un producto de reemplazo para otro segmento de clientes. Existen cientos de aserraderos en el país donde los artesanos y mueblistas adquieren la madera para la fabricación de sillones, muebles de cocina, clósets, entre otros por lo que no existe una empresa específica que compita en este segmento.

1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

1.3.1 Antecedentes Históricos

Aglomerados Cotopaxi S.A (ACOSA) fue fundada en 1978 por un grupo de empresarios liderados por don Juan Manuel Durini. En el año de 1979 se inicia la producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas y se incorpora además la primera línea para recubrimiento de tableros dando así un mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de colores según los requerimientos del mercado nacional e internacional.

Conscientes de que la materia prima debe venir de recursos forestales renovables, en 1978, ACOSA adquiere bosques de pino y tierras para plantaciones forestales con el fin de fomentar la forestación y la reforestación.

En el año de 1995, Acosa monta un aserradero a fin de satisfacer las necesidades del mercado de madera sólida de pino. Cabe destacar que los subproductos de esta línea son utilizados como materia prima de las líneas de tableros.

Para 1996, se instala la segunda prensa con la cual se pueden recubrir los tableros con chapas de madera. Al año siguiente se inaugura la planta de MDF más grande e importante de la región andina. De estas dos actividades se generan nuevas relaciones comerciales y se exporta a todo el Pacto Andino, países de centro y Norteamérica así como también a algunos países de Asia, África y Europa.

En el año 2002 la empresa inicia un ciclo de certificaciones y mejoramiento continuo, obteniendo la certificación ISO 9001. Adicionalmente, la compañía está trabajando para obtener la certificación ISO 14001 de gestión ambiental y la certificación OSHAS 18001 de seguridad y salud ocupacional.

En el año 2008 Acosa cumplió 30 años de vida y consolidó su liderazgo como la industria forestal más grande del Ecuador, con una producción anual que supera los 130,000 metros cúbicos. Cuenta con 16,000 hectáreas de las cuales 11,000 se encuentran plantadas con pino radiata y pátula mientras que el resto del área ha sido destinada a áreas protegidas.

1.3.2 Misión, Visión y Valores

1.3.2.1 Misión

La misión actual de la Aglomerados Cotopaxi es: *“Somos una industria forestal líder en el establecimiento de plantaciones, producción y comercialización de tableros de madera; comprometidos con el desarrollo sostenible”*

Para que la misión de la empresa cumpla con todos los puntos necesarios relativos al negocio y su situación actual, se sugiere que la misión tenga el siguiente texto:

“Somos una industria forestal líder en la producción de tableros de aglomerado y MDF de excelente calidad, variedad y precio que busca exceder las expectativas de nuestros clientes a nivel nacional e internacional en cuanto a nuestros productos, servicios de vivero y reforestación. Nuestros clientes nos ven como un referente de calidad y cuidado del ambiente; pues, estamos comprometidos con el manejo sostenible de nuestros recursos forestales, el desarrollo de las comunidades cercanas a nuestros negocios así como también el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.”

1.3.2.2 Visión de Futuro

La visión actual de Aglomerados Cotopaxi es: *“Ser líderes en la industria maderera regional, la mejor opción para nuestros clientes, y sinónimo de excelencia empresarial.”*

Para definir qué es lo que la empresa quiere llegar a ser a corto, mediano y largo plazo, se propone que la visión sea la siguiente:

“A corto plazo, Aglomerados Cotopaxi será la empresa referente del mercado ecuatoriano en cuanto al apoyo al crecimiento empresarial y productivo del sector maderero artesanal.

A mediano plazo seremos la empresa con mayor reconocimiento en el área de responsabilidad ambiental y estaremos en la mente del cliente final como su primera opción para la elaboración de sus muebles.

A largo plazo nos convertiremos en el referente regional de desarrollo sustentable, el primero y el mejor en el uso de marketing experiencial en la industria y habremos obtenido una mayor participación en los mercados internacionales de la región andina al ser un sinónimo de excelencia empresarial.”

1.3.2.3 Valores Empresariales

Los valores que Aglomerados Cotopaxi usa como referencia para realizar todas sus operaciones son:

- *Integridad*: ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir con los compromisos adquiridos en el tiempo y la forma acordada.
- *Respeto a los demás*: es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discrimen respetando sus diferencias.
- *Innovación y Mejora Continua*: es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana.
- *Respeto al medio ambiente*: Es pensar y actuar en todo momento en el mantenimiento y cuidado del ambiente tomando en cuenta los aspectos e impactos de nuestros procesos y realizando las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es reconocer que nuestro ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás, de nuestros hijos y de de las futuras generaciones.
- *Responsabilidad Social*: fomentar el desarrollo económico sostenible del país, trabajando con empleados, sus familias, la

comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.

1.3.3 Responsabilidad Ambiental²³

La Responsabilidad Ambiental es un eje fundamental para el desarrollo empresarial; por ello, conscientes de lo limitado del recurso forestal, Aglomerados Cotopaxi inició en 1978 su programa de plantaciones de pino a la par de sus operaciones industriales asegurando con ello la sustentabilidad del negocio.

Para poder cumplir con las metas propuestas en los aspectos concernientes a Responsabilidad Ambiental y Sustentabilidad del negocio, Aglomerados Cotopaxi desarrolla los siguientes programas:

- Vivero Forestal y Venta de Plantas
- Plantaciones propias
- Convenios Forestales
- Integración y mejoramiento genético

1.3.3.1 Vivero Forestal y Venta de Plantas

El Vivero San Joaquín, propiedad de ACOSA, con una capacidad de producción anual de 6 millones de plantas, suple las necesidades para el

²³ Cfr. AGLOMERADOS COTOPAXI. (2011). [www.cotopaxi.com.ec]. *Responsabilidad Ambiental*.

establecimiento de plantaciones en tierras propias y bajo convenio a la par de ofrecer plantas para la venta. En este vivero se utiliza material genético de los mejores individuos de las plantaciones y semillas principalmente provenientes de Chile, Zimbabwe y Nueva Zelanda.

1.3.3.2 Plantaciones Propias

Las plantaciones de pino se establecen en terrenos de aptitud forestal con una cantidad de árboles por hectárea de acuerdo a las condiciones del sitio, lo que garantiza un buen crecimiento. Bajo un adecuado manejo de las plantaciones se obtiene madera de excelente calidad en un ciclo que varía entre los 16 y 24 años.

Gráfico 11: Ciclo Forestal Aglomerados Cotopaxi



Fuente y Elaboración: Aglomerados Cotopaxi S.A.

El balance natural del ecosistema garantiza que las plantaciones sean sustentables en el largo plazo. Se ha designado, como área de reserva natural, aproximadamente el 15% del patrimonio forestal propio.

Por política no se reemplaza bosque nativo por plantaciones y no se plantan más alto de 3,600m de altura a fin de preservar los páramos que son la fuente de agua de los valles aledaños.

1.3.3.3 Convenios Forestales

Acosa ha logrado plantar, forestar y reforestar un promedio 14 millones de árboles de pino en tierras propias y de terceros. Esto no solo garantiza la provisión de madera futura para los procesos industriales actuales, sino también garantiza la suficiente cantidad de madera para el crecimiento industrial que el mercado solicita.

A través de convenios forestales, se mantiene un programa de forestación y reforestación en tierras de terceros con aptitud forestal. Mediante este programa, se promueve la suscripción de convenios entre la empresa y los propietarios de la tierra dentro de una modalidad de asociación participativa con la opción de ser garantizado mediante un fideicomiso. En esta modalidad el propietario decide cuanta participación desea tener en el convenio en función de la inversión que realice a lo largo del desarrollo de la plantación. La inversión del propietario puede ir desde el aporte de la tierra hasta el total del costo de

la plantación. Por su parte Acosa aportará, como mínimo, las plantas y el conocimiento técnico para el establecimiento y manejo durante la vida de la plantación.

1.3.3.4 Investigación y mejoramiento genético

Hace más de 25 años se inició varios programas de investigación, entre ellos estudios y ensayos para definir la densidad de las plantaciones, regímenes de manejo para garantizar el mayor rendimiento de la plantación, diversificación de plantaciones, manejo de regeneración natural, conocimiento de plagas, estudios de flora y fauna silvestre.

Con el fin de optimizar el recurso forestal, junto con las mejores prácticas silvícolas, Acosa desarrolla un programa de mejoramiento genético basado en la selección de los mejores árboles a partir de los cuales se obtienen las semillas necesarias para futuras plantaciones. Para ello el programa cuenta con:

- 5 huertos semilleros (3 de *Pinus radiata* y 2 de *Pinus Patula*)
- 1 huerto semillero Clonal
- 1 ensayo de procedencia *Pinus muricata*
- 104 árboles plus (se está estableciendo ensayos de progenia a partir de estos)
- 4 ensayos de adaptación de especies (incluyen 16 procedencias de pino, además de *cypressus*, eucalipto, acacias, *cerdela* y *casuarina*)

- El área productora de semillas.

1.3.4 Análisis de la Cadena de Valor, Stakeholders, Responsabilidad Ambiental, Producto y aspectos económicos influenciados al suprasistema de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Como parte de los criterios incluidos en esta disertación en referencia a los aspectos externos e internos que afectan positiva o negativamente a la empresa, se tomará como base las áreas que forman parte de la cadena de valor de Michael Porter que sean aplicables al modelo de marketing experiencial que se pretende desarrollar. Adicionalmente, se analizarán los factores relativos a responsabilidad ambiental, el producto y los aspectos económicos que influyen a la empresa y al modelo.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final donde se separan las actividades primarias de las de soporte o secundarias de la empresa. Las actividades primarias se refieren a la creación del producto y su venta mientras que las actividades secundarias dan soporte a las actividades primarias.²⁴

²⁴ANÓNIMO. (2010) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor]. *Cadena de Valor*.

Gráfico 12: Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: <http://www.deinsa.com/cmi>

Elaboración: Andrea Acosta

En el caso específico de esta disertación, se tomarán en cuenta únicamente los factores que pueden ser afectados por un plan de marketing experiencial ya que al no ser un plan estratégico no se llevarán adelante cambios en áreas como las productivas o de infraestructura. Aunque se pueden hacer recomendaciones de cambios en todas las áreas de la empresa, estas requerirían de mucho más tiempo y recursos que no serán cubiertos por el incremento de ventas generadas únicamente por el segmento artesanal. La cadena de valor será analizada desde el punto de vista de las internalidades de la empresa mediante un enfoque de las fortalezas y debilidades. Los factores de la cadena de valor a analizarse son los siguientes:

- Logística Externa: son todas las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores, almacenes de

venta o centros de operación donde se procesan los pedidos y programación.²⁵ En el caso de la empresa comprende el departamento de ventas de cada sucursal que realizan pedidos al centro de distribución de Edimca, quienes a su vez realizan los pedidos al departamento de producción de Aglomerados Cotopaxi. Finalmente, se incluye al personal de almacenamiento y de transporte quienes llevan el producto nuevamente al centro de distribución de Quito o Guayaquil para la distribución a cada sucursal.

- Marketing y Ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto, incluye publicidad, fuerza de ventas, selecciones de canal y precio.²⁶ En esta situación específica comprende al departamento de Marketing de Aglomerados Cotopaxi así como también los departamentos de Ventas de Aglomerados Cotopaxi y Edimca.
- Servicios: actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener el valor del producto (i.e. reparación, entrenamiento, quejas o ajustes del producto).²⁷ Para el caso del desarrollo del modelo se requerirá de los departamentos de venta de Aglomerados Cotopaxi y Edimca al igual que los servicios de corte, ruteado, entrega y capacitación que brinda Edimca.

²⁵ Cfr. PORTER, M. (2001). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria Cultural. p. 57.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Cfr. PORTER, M. (2001). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria Cultural. p. 58.

- Recursos Humanos: son actividades de apoyo relacionadas con la administración del personal que conforma la empresa. Estas actividades de administración tienen lugar en diferentes partes de la empresa incluyendo pero no limitándose a la contratación, capacitación, vinculación de los empleados en actividades extras, entre otras.²⁸

Fuera de los aspectos de la cadena de valor se analizará también (i) aquellas características correspondientes al producto (i.e: forma, calidad, recubrimientos, terminado, entre otros); y, (ii) temas de responsabilidad ambiental como actividades de reforestación que realiza la empresa y sostenibilidad de la producción.

Desde el punto de vista de las externalidades, se analizarán las oportunidades y amenazas que tiene la empresa. Los factores que se analizarán son:

- Aspectos Económicos: elementos de la economía ecuatoriana que afectan a la producción o comercialización del producto.
- Ecología: temas de conciencia ambiental en los que la comunidad de la ciudad de Quito se encuentre interesada, como reforestación, reciclaje, producción sostenible, etc.
- Área Comercial: todo lo relativo a publicidad, venta y comercialización realizada por las empresas de la competencia.

²⁸ Ibidem.

- Prestaciones Adicionales: todos los servicios adicionales como capacitación, servicios de corte y entrega de producto al cliente.
- Tableros Competencia: temas asociados con los tableros que ofrece la competencia en cuanto a sus características físicas, de resistencia, calidad, proveniencia y tamaño.

Para conseguir la información necesaria para realizar un análisis de estas áreas, es preciso realizar un sondeo tanto dentro y fuera de la empresa con preguntas relativas a estas áreas a fin de recabar la información referente a los aspectos positivos y negativos que afectan a la empresa. Después de obtener la data sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en las áreas analizadas, se puede diseñar las estrategias más adecuadas para aplicar al modelo a desarrollarse de forma tal que se optimicen las fortalezas, se aprovechen eficientemente las oportunidades a la par de enfrentar las debilidades y se disminuya el riesgo de amenazas externas.

Las preguntas realizadas en el sondeo se encuentran en el Anexo 1.

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, STAKEHOLDERS, RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, PRODUCTO Y ASPECTOS ECONÓMICOS INFLUENCIABLES AL SUPRASISTEMA – ESTRATEGIAS AGLOMERADOS COTOPAXI

<p style="text-align: center;">SISTEMA EMPRESA</p> <p style="text-align: center;">STAKEHOLDERS Y SUPRASISTEMA</p>	<p>FORTALEZAS (F):</p> <p>(F1) SERVICIO: El servicio de entrega a domicilio para los clientes cumple con sus expectativas, tanto en tiempo como en servicio.</p> <p>(F2) RESPONSABILIDAD AMBIENTAL: La empresa tiene muy claros sus objetivos en cuanto a la responsabilidad ambiental, sustentabilidad y relaciones comunitarias.</p> <p>(F3) PRODUCTO: Variedad de colores, recubrimientos y combinaciones que el cliente puede crear para la elaboración de sus muebles.</p> <p>(F4) VENTAS Y SERVICIO: El personal de ventas se relaciona muy bien y conoce a los clientes artesanales y sus necesidades.</p>	<p>DEBILIDADES (D):</p> <p>(D1) MARKETING Y VENTAS: No existen objetivos anuales definidos para las áreas de marketing y ventas; y no hay un plan de medios anual para comunicar efectivamente a cada segmento usando menores recursos económicos.</p> <p>(D2) SERVICIO: El servicio al cliente está a cargo del canal de distribución, sin control alguno de la empresa.</p> <p>(D3) LOGISTICA EXTERNA: Los pedidos (cliente-Edimca-planta) se demoran más que el promedio esperado, sobre todo si se realizan fines de semana.</p> <p>(D4) RECURSOS HUMANOS: El recurso humano no está completamente vinculado con los objetivos de la empresa, especialmente con aquellos relativos a RRSS y ambiental.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O):</p> <p>(O1) ASPECTOS ECONOMICOS :El gobierno actual y otras instituciones privadas ofrecen mejor financiamiento para proyectos productivos e incluso se puede obtener participación gratuita.</p> <p>ECOLOGÍA:</p> <p>(O2) Los habitantes de la ciudad de Quito se encuentran más vinculados con campañas de responsabilidad ambiental y esto genera un vínculo con las empresas y marcas auspiciantes.</p> <p>(O3): Las universidades se encuentran más abiertas a la participación de estudiantes en proyectos empresariales de responsabilidad ambiental y social.</p> <p>(O4) PRESTACIONES ADICIONALES: Los clientes artesanales se relacionan con la empresa y la prefieren por las capacitaciones que se ofrecen y el servicio que reciben.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-O</p> <p>1. Crear un programa de capacitación financiado en parte o en su totalidad por terceras empresas a fin de que el grupo de artesanos tenga mayor calidad en su trabajo y se relacione más con la marca y los productos (F3,O1)</p> <p>2. Organizar proyectos de reforestación y reciclaje dirigidos por la empresa en alianza con otras instituciones que cuenten con la participación de la comunidad (clientes de artesanos) (F2,O2)</p> <p>3. Contar con la participación de universidades en la creación de programas de capacitación en diseño y servicio al cliente, dictadas por los estudiantes a los artesanos, así como crear concursos para estudiantes y vinculación empresarial. (F2,O3)</p>	<p>ESTRATEGIAS D-O</p> <p>1. Establecer un sistema de trade más eficiente entre Edimca y Acosa a fin de tener mayor control sobre el servicio al cliente y la exposición de productos. (D2,O4)</p> <p>2. Mejorar el sistema de pedidos para que se pueda ingresar en producción pedidos realizado en fines de semana a fin de cumplir con el tiempo prometido de entrega. (D3,O3)</p> <p>3. Vincular a los empleados en los planes de reforestación con la comunidad artesana, con la finalidad de que conozcan y actúen de acuerdo a los valores empresariales. (D4,O2)</p>
<p>AMENAZAS (A):</p> <p>(A1) AREA COMERCIAL: Pérdida de Market Share por mejoras en la comunicación con los clientes por parte de la competencia.</p> <p>(A2) TABLEROS COMPETENCIA: Preferencia del cliente final por el producto importado.</p> <p>(A3) AREA COMERCIAL: Desconocimiento de los clientes finales acerca de la empresa.</p> <p>(A4) TABLEROS COMPETENCIA: Preferencia de los clientes por formatos más grandes de la competencia.</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p> <p>1. Publicitar de mejor manera el servicio de entrega a domicilio, a fin de retener clientes antiguos y obtener nuevos clientes que compran en distribuidores multimarca sin este servicio. (F1,A1)</p> <p>2. Implantar una estrategia de comunicación agresiva para comunicar a los clientes finales acerca de la calidad de los tableros provenientes de bosques nacionales sustentablemente manejados, a fin de disminuir la preferencia por tableros importados. (F3,A2)</p> <p>3. Distribuir catálogos de diseño y proporcionar capacitaciones en esta área, para tener diseños que permitan el uso eficiente de los formatos de tableros de menores dimensiones. (F4,A4)</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p> <p>1. Instituir objetivos y metas anuales para el área de ventas y marketing que serán comunicados al canal de distribución (personal de ventas) para lograr las metas a través de incentivos. (D1,A3)</p>

* Las estrategias generadas se aplicarán en el modelo experiencial desarrollado en el Capítulo 4, páginas 116 a 133.

1.3.5 Desarrollo de Políticas a partir de objetivos planteados y estrategias creadas.

Con la finalidad de que las estrategias creadas en el modelo de marketing experiencial cumplan los objetivos propuestos, es necesario plantear políticas que permitan su desarrollo en un tiempo adecuado, asignando un responsable y con un presupuesto definido.

POLITICAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
$P=f(PQ,R,Pr,TLP)$	$P=f(VI,PQ,R,Pr,TLP)$	$P=f(VI,PQ,PC,R,Pr,TLP)$
<p>P1 Se distribuirán catálogos y dictarán capacitaciones en áreas técnicas y de diseño a cargo de la empresa y terceros, usando recursos financieros de empresas que desarrollen proyectos productivos y recursos del área de marketing, con una frecuencia trimestral en los años 2012 y 2013.</p>	<p>P1(F3,O1) Crear un programa de capacitación financiado en parte o en su totalidad por terceras empresas, a fin de que el grupo de artesanos tenga mayor calidad en su trabajo, se relacionen mejor con la marca y los productos en un plazo de un año.</p> <p>P1(F4,A4) Distribuir catálogos de diseño y proporcionar capacitaciones en el área, para presentar esquemas que permitan el uso eficiente de los formatos de tableros de menores dimensiones; los catálogos se distribuirán desde el segundo año del proyecto.</p>	<p>O1[P1(F3,O1)(F4,A4) / P2(F2,O3)] Elevar el reconocimiento de la marca Aglomerados Cotopaxi en el Top of Mind en al menos un 20% en el cliente artesanal; usando el presupuesto asignado al desarrollo del modelo de marketing experiencial bajo la responsabilidad del departamento de marketing, ventas y servicio al cliente, en un plazo no mayor a dos años.</p>
<p>P2 Se creará una alianza con una universidad de la ciudad de Quito interesada en vincular a sus estudiantes en el desarrollo profesional, a fin de que dicten capacitaciones de diseño y participen en concursos del mismo tema, usando un presupuesto provisto por la universidad y el departamento de marketing para el año 2013.</p>	<p>P2(F2,O3) Contar con la participación de universidades en la creación de programas de capacitación en las áreas de diseño y servicio al cliente, que sean dictadas por sus estudiantes a los artesanos; adicionalmente, realizar concursos de vinculación empresarial para estudiantes, a desarrollarse en el tercer año del proyecto.</p>	

POLITICAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
<p>P3 El servicio al cliente y la publicidad en punto de venta para el segmento artesanal será supervisada por Aglomerados Cotopaxi, y coordinada por Edimca, con el presupuesto destinado al mismo en los 3 años de aplicación del modelo en la ciudad de Quito.</p>	<p>P3(D2,O4) Establecer un sistema de trade más eficiente entre Edimca y Acosa con el objetivo de tener mayor control sobre el servicio al cliente y la exposición de producto, supervisado por el departamento de marketing con un presupuesto del área, desarrollándose por un periodo de 3 años en Quito.</p>	<p>O2[P3(D2,O4) / P4(D3,O3) / P5(D1,A3) (F3,A2)] Aumentar las ventas totales en un 3% el primer año, y en un 5% y 8% adicional el segundo y tercer año respectivamente.</p>
<p>P4 El tiempo de entrega de pedidos de clientes a las sucursales no debe sobrepasar de 5 días laborables, el proceso será responsabilidad del departamento de centro de distribución y producción, con un presupuesto de Recursos Humanos y entrará en acción después del primer año de planificación.</p>	<p>P4(D3,O3) Mejorar el sistema de órdenes para que se pueda ingresar en producción los pedidos realizado en fines de semana, con la finalidad de cumplir con el tiempo prometido de entrega, con un presupuesto de recursos humanos desde el segundo año de ejecución del modelo.</p>	
<p>P5 El departamento comercial deberá fijar anualmente el retorno esperado en el aumento de ventas, de acuerdo al presupuesto que usen para la campaña de publicidad dirigida tanto al cliente artesanal como al cliente final; el cumplimiento de los objetivos será responsabilidad de cada departamento y se medirá anualmente durante todo el periodo del uso del modelo experiencial.</p>	<p>P5(D1,A3) Instituir objetivos y metas anuales para el área de ventas y marketing, que serán comunicados al canal de distribución (personal de ventas) para lograr las metas a través de incentivos, contando con un presupuesto de ventas para los tres años del modelo.</p> <p>P5(F3,A2) Implantar una estrategia de comunicación agresiva, dirigida a los clientes finales, acerca de la calidad de los tableros provenientes de bosques nacionales sustentablemente manejados, con el objeto de disminuir la preferencia por tableros importados; se utilizará el presupuesto de publicidad que será responsabilidad del departamento de marketing y la agencia de publicidad; y se desarrollará durante el segundo y tercer año del modelo.</p>	
<p>P6 Los proyectos de responsabilidad social deberán llevarse a cabo anualmente, bajo la coordinación de los departamentos de Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Marketing; a fin de vincular a los empleados y clientes con los valores empresariales, usando un presupuesto acorde con las ventas de la empresa y el fondo destinado a actividades sociales, durante un plazo de al menos 5 años.</p>	<p>P6(F2,O2) Organizar proyectos de reforestación y reciclaje, dirigidos por la empresa y en alianza con otras instituciones, que cuenten con la participación de la comunidad (clientes de artesanos); usando un presupuesto de ambas empresas en el tercer año del modelo.</p> <p>P6(D4,O2) Vincular a los empleados en los planes de reforestación con la comunidad artesanal, con la finalidad de que conozcan y actúen de acuerdo a los valores empresariales; con el uso de recursos financieros de la empresa destinados a temas de responsabilidad ambiental, bajo la dirección del departamento de Recursos Humanos y Marketing, en los 3 años de ejecución del modelo.</p>	<p>O3[P6(F2,O2) (D4,O2)] Elevar el reconocimiento de la marca Aglomerados Cotopaxi en un 40% en el usuario final, a fin de convertirse el Top of Heart del segmento; con el objeto de convertirse en un nuevo mercado y finalmente, poder replicar el modelo en los clientes mueblistas y decoradores, así como en otras ciudades, en un plazo máximo de 3 años.</p>

1.3.6 Descripción de Productos

Duraplac: es un tablero formado por multicapas de partículas de madera donde las más gruesas están en el centro y las más finas en la superficie las mismas que se aglutinan con resina y son prensadas en condiciones controladas de presión, tiempo y temperatura²⁹. Las características generales del tablero son:

- Producto fabricado primordialmente con madera de pino
- Buena cohesión interna y resistencia homogénea
- Superficie tersa y uniforme
- Buena resistencia a la combustión
- Excelentes propiedades de aislamiento térmico y acústico

Fibraplac: Es un tablero de fibras de madera de pino unidas por adhesivos urea-formaldehído. Las fibras de madera son obtenidas mediante un proceso termomecánico y unidas con adhesivo que polimeriza mediante altas presiones y temperaturas.³⁰ Las características generales de este tablero son:

- Producto fabricado 100% con madera fresca (Fresh logs).
- Ofrece mayor flexibilidad en el diseño.
- Se puede pintar o aplicar otros terminados para lograr atractivos diseños.
- Eficiencia en consumo de tintes, pinturas y lacas.
- Excelentes propiedades de aislamiento térmico y acústico

²⁹ AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. (2009). [www.acosa.com.ec]

³⁰ *Ibíd.*

Ambos tableros pueden ser recubiertos con 3 tipos de capas decorativas: papel melamínico, papel foil y chapas de madera que pueden cubrir una o ambas caras.

1.3.7 Análisis de Clientes

Aglomerados Cotopaxi S.A. tiene distintos tipos de clientes, dependiendo del producto que compren y el uso que le den al mismo, se clasifican en: artesanos, mueblistas y decoradores.

Adicionalmente a los clientes directos, quienes compran los tableros, tenemos a los usuarios finales de los muebles terminados, quienes son los clientes de mueblistas, artesanos y decoradores.

1.3.7.1 Artesanos

El segmento artesanal está compuesto por personas entre 16 y 60 años de edad, en su mayoría de género masculino, de poder económico medio y bajo, con estudios primarios y en algunos casos secundarios o técnicos. Los artesanos tienen negocios familiares, realizan sus actividades comerciales con conocimientos empíricos y en pocos casos con alguna educación técnica en el tema.

Representan la mayor parte de clientes de la empresa tanto en volumen como en ventas, realizan sus compras semanalmente en las sucursales de Edimca o en distribuidores autorizados y prefieren productos de

menor precio sobre la calidad. Se vinculan a la empresa principalmente por las capacitaciones que reciben y los descuentos que pueden obtener.

Los clientes de los artesanos generalmente son familias de nivel socioeconómico bajo, medio y medio alto, que han tenido experiencias anteriores con ellos o han tenido referencias de amigos o familiares.

Para el desarrollo de esta disertación en el Capítulo 2, páginas 88 a 102, se desarrollará un análisis más extenso de este segmento, su comportamiento de compra y sus gustos y preferencias no solamente en cuanto a tableros sino a temas experienciales con la información obtenida después de realizar la investigación de campo.

1.3.7.2 Mueblistas

Este segmento de la industria mueblista del país está conformado por pequeñas y grandes empresas fabricantes de muebles modulares de cocina, baños, closets y muebles de oficina que son elaborados esencialmente con tableros de MDF o aglomerado con diferentes recubrimientos y acabados, Siendo este el segundo segmento más importante para Aglomerados Cotopaxi.

Las compras de estas empresas se realizan por volumen y con igual frecuencia que los artesanos a través de pedidos a coordinadores de ventas asignados a este segmento de empresas.

La mayoría de estos negocios tienen un manejo empresarial o microempresarial estructurado y ya no un manejo familiar. Sus clientes son de clase media, media alta y alta dependiendo del tamaño y ubicación de sus locales de venta. En el caso de las empresas de muebles de oficina estas venden sus productos a otras empresas que necesitan mobiliario y por lo tanto adquieren un mayor volumen que los clientes familiares.

1.3.7.3 Decoradores

El segmento de decoradores se caracteriza por tener mayor poder adquisitivo, un mayor nivel de conocimiento técnico y artístico sobre el uso de los materiales prefiriendo la calidad y variedad sobre el precio.

Representan el menor segmento de clientes de la empresa y sus adquisiciones las realizan por órdenes de compra con menor frecuencia en el que los artesanos.

1.3.8 Análisis de los usuarios finales de los productos terminados

Debido a que los tableros son transformados y convertidos en muebles por parte de los clientes directos de la empresa, también existen los usuarios finales de los muebles terminados dentro la cadena de clientes de la empresa. Estos usuarios finales de los muebles son los que, dependiendo de su forma de adquirir un

mueble, pueden influir en la compra de los clientes directos de Aglomerados Cotopaxi.

Los usuarios finales de muebles o compradores de muebles como segmento de clientes pueden ser definidos principalmente como hombres y mujeres entre 25 y 60 años de todos los niveles socioeconómicos que poseen vivienda propia o arrendada y que tienen alguna actividad económica ya sea bajo dependencia o no. La forma y frecuencia con que adquieren estos muebles depende primordialmente de su poder adquisitivo, su estilo de vida y las experiencias o comentarios anteriores que hayan tenido. Las motivaciones para realizar la compra de muebles elaborados con tableros son especialmente el amoblado de casas o departamentos nuevos, remodelaciones por antigüedad o daños y en menos ocasiones por cambios de diseño o compras casuales.

En el caso de esta disertación el análisis del segmento de usuarios finales, clientes de artesanos, será desarrollado en el siguiente capítulo, páginas 92 a 96.

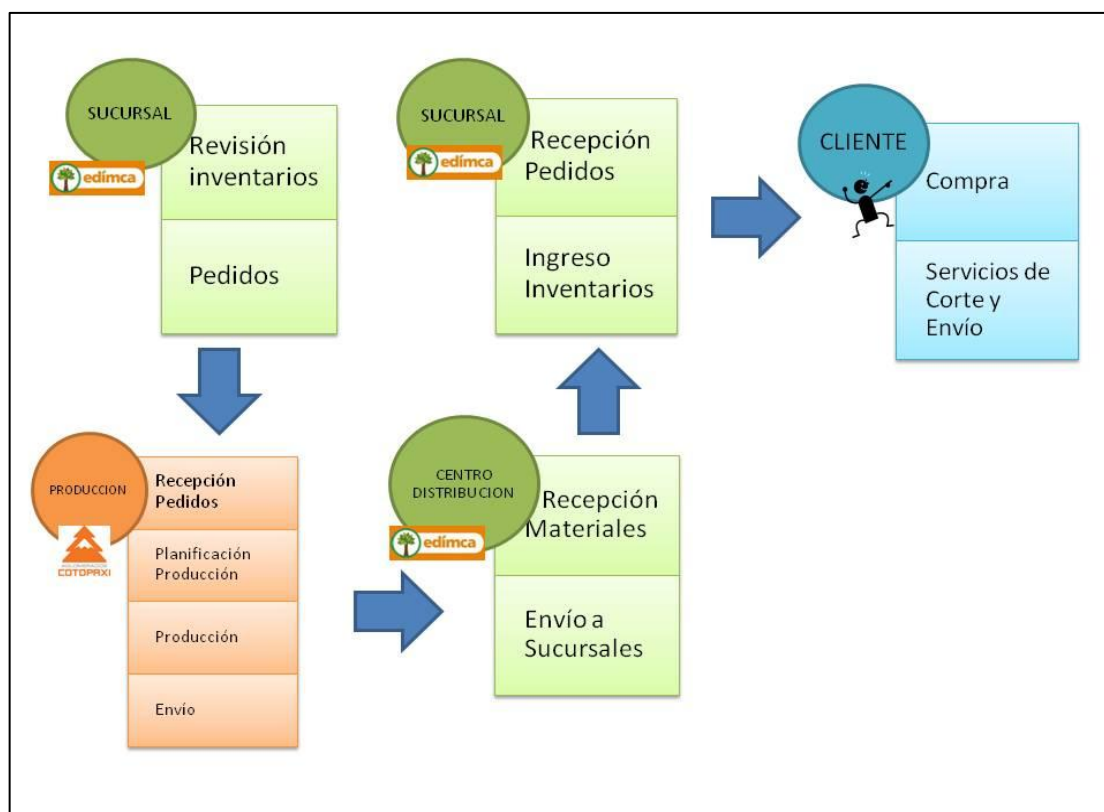
1.3.9 Análisis de los canales de distribución

Aglomerados Cotopaxi vende sus productos tanto dentro del país como en el exterior a través de un único canal de distribución autorizado, dependiendo del país la relación contractual con este canal puede cambiar, pero siempre es un canal selectivo, es decir sus productos se venden en una cadena de retails de productos complementarios, en este caso productos de madera, construcción o decoración.

En el caso del Ecuador, el retail autorizado para la venta al cliente final es Edimca. Empresas Durini Industria de Madera C.A. es una empresa relacionada a Aglomerados Cotopaxi, fundada en 1930, ha sido una de las empresas líderes en el mercado en cuanto a venta de productos de madera y productos complementarios para el trabajo de la misma.

En la actualidad, Edimca posee 19 sucursales en todo el país, que incluyen las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Ambato, Santo Domingo, Durán, Puyo y Loja. Además de las sucursales, existen 200 distribuidores y franquicias en otras ciudades del país para cubrir la demanda a nivel nacional.

Gráfico 13: Diagrama de Cadena de Distribución – Pedidos Periódicos

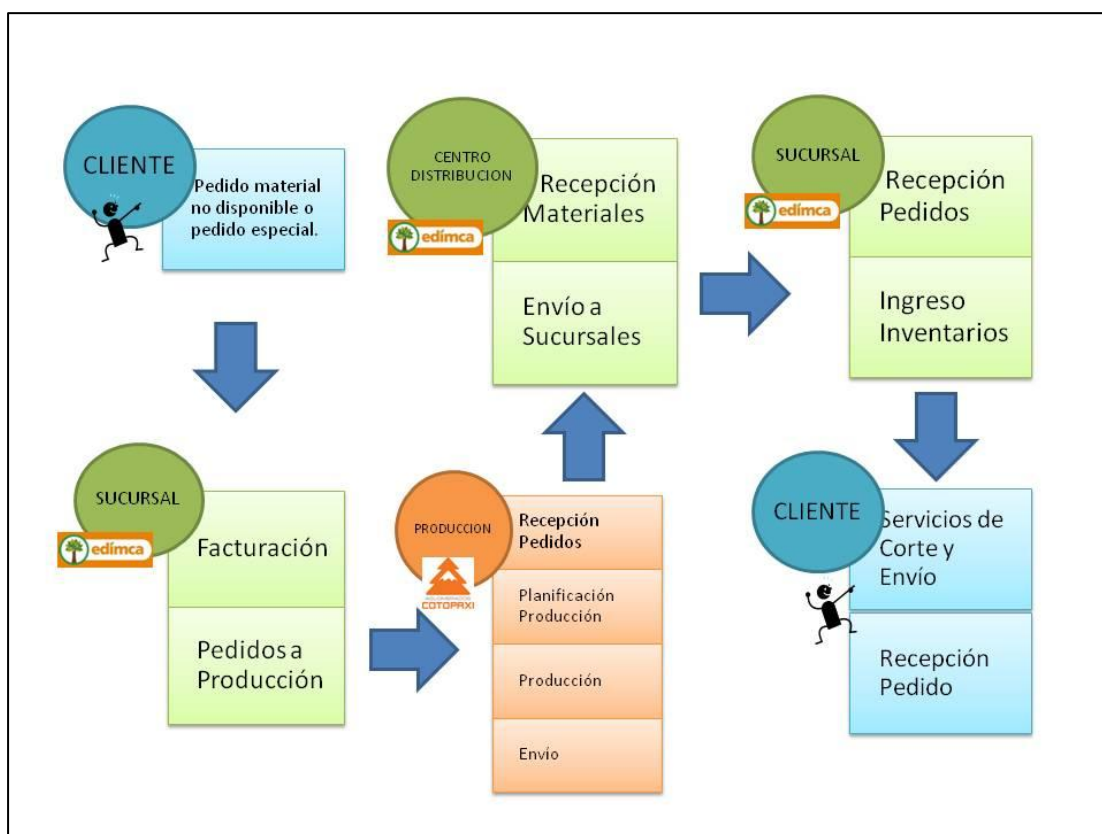


Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Aglomerados Cotopaxi vende aproximadamente el 50% de su producción a Edimca, la distribución se maneja a través de pedidos de las sucursales al sistema de producción en la fábrica ubicada en Lasso, cuando se encuentran listas, se envían al centro de distribución en Quito o Guayaquil para ser entregada a la sucursal. Los pedidos de las sucursales se realizan para completar el inventario mínimo requerido o para la venta de pedidos mayores de clientes, estos pedidos demoran entre 5 y 10 días.

Gráfico 14: Diagrama de Cadena de Distribución - Pedidos Clientes



Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

En otros casos los pedidos de clientes se realizan a través de las sucursales, siguen el proceso similar a los pedidos de Edimca y toman un tiempo similar a

los pedidos por inventarios, dependiendo del producto solicitado y la cantidad. Los pedidos realizados por clientes en días viernes o sábados toman de 3 a 4 días más que el promedio, lo que causa ciertas molestias a los clientes.

El manejo de promociones de los productos de Aglomerados Cotopaxi es decisión del departamento de Edimca, en algunos casos bajo pedido de Aglomerados Cotopaxi, mientras que la exposición de marca, publicidad y precios se maneja en coordinación con las dos empresas.

Al finalizar este capítulo es trascendental anotar que ha sido cumplido el objetivo de entender la situación tanto externa como interna de Aglomerados Cotopaxi y la industria maderera del país que es necesaria para seguir con el desarrollo de esta disertación.

2. CAPÍTULO 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado que se realizará para la presente disertación sigue un proceso sistemático, que pretende entregar información fidedigna y objetiva para conocer la situación real del mercado de tableros de aglomerado y MDF; cuya finalidad es mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas afines a la creación de un modelo de marketing experiencial, que influenciará al segmento de clientes artesanales y los compradores de muebles terminados.

La investigación de mercado será tanto cualitativa como cuantitativa; para llevar a cabo las dos, se necesita seguir un proceso que comprende: la identificación del problema o la oportunidad de marketing, determinar qué información se requiere, las fuentes de información relevantes, estimar los sistemas de acopio de datos, reunir y analizar la información; para finalmente sacar las conclusiones y tomar decisiones más adecuadas.³¹

2.1 REQUISITOS DE INFORMACIÓN

2.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son las herramientas de marketing experiencial más adecuadas para el desarrollo de un modelo que permita el reconocimiento de marca de una materia prima por parte de los usuarios del producto terminado que pueda ser empleado

³¹Cfr. MALHOTRA, N. *Investigación de Mercados*. México. Pearson Educación. Cuarta ed. p 4.

en distintos escenarios y segmentos, aplicado en este caso a los tableros de madera, los artesanos y sus clientes?

2.1.2 Sistematización del Problema

Para poder desarrollar este modelo experiencial y solucionar este problema de investigación, se solucionan las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que determinan la situación actual de Aglomerados Cotopaxi, la industria maderera y el Ecuador?
- ¿Qué características trascendentales del mercado objetivo se obtienen a través del estudio del mismo y qué herramientas de investigación son las mejores para determinar los aspectos del marketing experiencial que los afecta positivamente?
- ¿Cómo desarrollar el modelo más adecuado que nos permita replicar la experiencia en otros segmentos de nuestro mercado y qué estrategias de marketing experiencial son las más adecuadas a utilizar?
- ¿Cuáles son los cambios necesarios que la marca debe realizar para comunicar efectivamente los cambios que el modelo experiencial?
- ¿En qué costos se incurrirá para el desarrollo y aplicación del modelo, y qué retorno financiero brindará a la empresa?

2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de marketing experiencial que genere mayor fidelización a la marca en el largo plazo, será aplicado primero en el segmento de clientes artesanales y los usuarios finales de muebles terminados; cuya implementación estará a cargo del departamento de mercadeo, utilizando el presupuesto que la empresa le asigne para obtener un retorno financiero apropiado.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Incentivar el mercado actual y crear nuevos mercados para lograr un aumento en las ventas totales en un 3% el primer año, y en un 5% y 8% adicional el segundo y tercer año respectivamente; con la finalidad de alcanzar el crecimiento de la industria y luego superarlo en un 4%.
- Elevar el reconocimiento de la marca Aglomerados Cotopaxi en el Top of Mind en al menos un 20% en el cliente artesanal; usando el presupuesto asignado al desarrollo del modelo de marketing experiencial bajo la responsabilidad del departamento de marketing, ventas y servicio al cliente, en un plazo no mayor a dos años.
- Elevar el reconocimiento de la marca Aglomerados Cotopaxi en un 40% en el usuario final, a fin de convertirse el Top of Heart del segmento; con el objeto de

poder duplicar el modelo en los clientes mueblistas y decoradores, así como en otras ciudades, en un plazo máximo de 3 años.

2.2.3 Hipótesis General

La presente investigación pretende desarrollar un modelo para comprobar si la aplicación de estrategias que despierten sensaciones y emociones, es decir el uso de marketing experiencial, incrementará el reconocimiento y fidelidad a la marca Aglomerados Cotopaxi en los clientes del segmento artesanal y a su vez en los usuarios finales del producto terminado.

2.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación a realizarse requiere del uso de un método, por lo que para la recolección de información necesaria para resolver el problema planteado y desarrollar un modelo de marketing experiencial efectivo se aplicaran métodos lógicos y empíricos:

Método Lógico Inductivo Incompleto: La utilización de este método de investigación se basa en la cantidad finita, pero numerosa, de personas que pueden estar dentro de nuestro segmento objetivo.³² Por lo que para definir sus características seleccionaremos una muestra representativa que disminuya el uso de recursos físicos y económicos.

³² Cfr. MIRANDA, N. (2009). [<http://www.slideshare.net/Mariomagno/metinvo-2-metodos-de-investigacion-presentation>]. *Métodos de Investigación*.

Métodos Empíricos: Este método de investigación es el de mayor importancia respecto a la descripción de los potenciales consumidores por cuanto su fundamento radica en la percepción directa del objeto de investigación y del problema. A partir de este método, se desarrollará tanto la observación científica, como la medición de factores cuantitativos a través de encuestas.

2.3.1 Diseño de los instrumentos de investigación y recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria para desarrollar el modelo experiencial, se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias. Los principales instrumentos de investigación científica que se usarán son la observación, entrevistas y encuestas a la muestra seleccionada.

2.3.1.1 Entrevista con Expertos

En este caso se trata de conocer más a fondo el manejo de la empresa y su canal de distribución, así como informarnos acerca de cómo se maneja al segmento de clientes artesanales, el servicio al cliente; y así mismo, enterarnos de la percepción de los clientes internos de la empresa con respecto a la misma.

Se determinó llevar a cabo una entrevista semi-estructurada, debido a que la intención de la entrevista es conocer en profundidad aspectos cualitativos y de comportamiento, que requieren de una conversación

más interactiva para tener un mayor entendimiento de ciertos temas que pueden descubrirse a lo largo de la entrevista.

Se entrevistó al Jefe de Ventas y al Jefe de Marketing de ACOSA, quienes tienen los conocimientos necesarios para entender tanto el comportamiento de los clientes artesanales así como la forma en que el negocio funciona. Los temas que se trataron en la entrevista fueron:

- La forma de comportamiento y de compra de cada tipo de cliente, especialmente el cliente artesanal.
- Cómo funciona el sistema de distribución y la venta al artesano.
- Cómo se realiza marketing y publicidad a cada segmento de clientes.
- Las diferencias principales que existen con la competencia directa e indirecta.

2.3.1.2 Observación

Se determinó seguir un proceso de observación científica no estructurada, debido a que no se quería influir en el comportamiento natural de los clientes y vendedores en el momento de la compra. Este proceso se llevó a cabo en las instalaciones de Edimca, se observó los procesos de ventas, servicio al cliente y capacitación por parte de los canales de distribución al artesano y de igual forma los procesos de venta, diseño y servicio al cliente del artesano al usuario final.

2.3.1.3 Encuestas a targets objetivo

La encuesta como parte de las fuentes primarias de investigación nos proporciona información cuantitativa que necesitamos para comprender los procesos de elección y compra, así como entender las necesidades y emociones relacionadas a nuestro segmento de clientes artesanales.

La encuesta dirigida al segmento artesanal se realizó tomando como referencia de la totalidad del mercado en el que se pretende aplicar el modelo a los clientes clasificados como artesanos en la base de datos de Edimca. Las encuestas se realizaron a artesanos que visitaron el stand de Edimca en la feria Expomadera realizada en el mes de Junio en el Centro de Exposiciones Quito, y adicionalmente a clientes artesanales de las sucursales de Edimca ubicadas en la ciudad de Quito.

Los objetivos de información que la encuesta persigue son:

- Analizar la competencia, a fin de conocer que marcas son las principales competidoras en la mente del cliente de este segmento.
- Entender que es lo que valoran en cuanto al servicio y el producto que reciben, es decir, conocer la percepción que los clientes tienen de la marca.
- Estudiar cómo el cliente realiza su proceso de selección para escoger el lugar donde y el producto que compra.

- Determinar las herramientas emocionales, como responsabilidad ambiental, capacitaciones, servicio, etc. que pueden vincular al cliente más efectivamente con la empresa.
- Estar al tanto de si el cliente artesanal da a conocer o promociona la marca de Aglomerados Cotopaxi a sus clientes.

Las preguntas y el formato de esta encuesta se encuentra en el Anexo 2: Encuesta Segmento Artesanal.

Suplementariamente a la encuesta del segmento artesanal se realizó una encuesta al segmento de clientes finales que compran muebles de distintas formas, a fin de obtener información complementaria del proceso de compra de muebles terminados. A través de estos datos se pretende mejorar el proceso de venta de los artesanos al cliente final y adicionalmente conocer cómo desarrollar un vínculo entre la marca y el usuario final que no compra la materia prima, pero puede influir en la decisión de compra del artesano.

Al ser una encuesta para tener información complementaria, se entrevistó solamente a 100 personas que cumplían con la descripción del segmento a fin de tener un mayor entendimiento del usuario final, sin la necesidad de entrevistar a la muestra total.

Las preguntas realizadas y el formato de esta encuesta se encuentra en el Anexo 3: Encuesta Cliente Producto Terminado

2.3.2 Muestreo

El muestreo es el instrumento que se usará para realizar la investigación y seleccionar las unidades de la totalidad de la población o el universo, que permitirá obtener inferencias o respuestas objetivas con un margen de error determinado usando menores recursos que los necesarios para evaluar a la totalidad de la población.³³

Para la realización de las encuestas a los dos segmentos de clientes, se realizará un muestreo probabilístico a través de un muestreo aleatorio simple, en donde todos los miembros de la muestra tienen igual oportunidad de ser seleccionados.

2.3.2.1 Selección de la muestra segmento clientes artesanales

Debido a que el plan de marketing experiencial se va a aplicar en el segmento de clientes artesanales de Aglomerados Cotopaxi, la muestra de clientes a encuestarse se determinará aleatoriamente a través de la base de datos de clientes artesanales de Edimca en la ciudad de Quito.

La fórmula estadística para determinar la muestra adecuada en una población conocida menor a cien mil personas es:

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

³³ Cfr. TAMAYO, M. *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa. 4ta edición. p. 108

- ***N (Universo)***: el universo en el caso de esta disertación es la totalidad de clientes catalogados como artesanos, registrados en la base de clientes de Edimca en la ciudad de Quito. El universo en este caso son 1 160 artesanos.
- ***Z (Nivel de Confianza)***: es el valor que se da en una distribución normal para un nivel de confianza determinado. En este caso el nivel de confianza será 90%, con un correspondiente $Z=1,645$.
- ***e (Error tolerable)***: es el error que se prevé cometer en la investigación. El error determinado para la investigación es del 10%, por lo tanto $e=0,1$.
- ***p (Prevalencia esperada del evento a evaluar)***: es decir, es la probabilidad de que el evento ocurra. Al desconocer está probabilidad ya que es la primera vez que se investiga este tema, se determina una probabilidad de 50% ($p=0,5$), que nos da un mayor tamaño muestra.
- ***q (1-p)***: 0,5.

$$n = \frac{1,645^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1160}{0,1^2(1160 - 1) + 1,645^2 \times 0,5 \times 0,5} = 64$$

A partir de estos datos, la muestra determinada para las encuestas es de 64 personas.

2.3.2.2 Selección de la muestra segmento usuarios finales

La encuesta realizada a los usuarios finales es de carácter complementario, para tener la información necesaria para desarrollar el plan de marketing del segmento artesanal desde el punto de vista de servicio al cliente final, y reconocimiento de la marca por parte de los compradores indirectos y en general de la comunidad.

El segmento de clientes finales, es decir el universo para la selección de la muestra, son hombres y mujeres entre 25 y 60 años de todos los niveles socioeconómicos, que poseen vivienda propia o arrendada y que tienen alguna actividad económica ya sea bajo dependencia o no, que viven en la ciudad de Quito. El universo según estas características estaría en aproximadamente trescientos veintiocho mil habitantes, lo que significa que la muestra sería de 675 personas aproximadamente; sin embargo, esto significa un uso de recursos financieros elevados.

Al ser las encuestas de carácter complementarias, se seleccionó una muestra de 100 personas que cumplen con las características determinadas para el segmento, que nos proporcionan la suficiente información cualitativa para completar el desarrollo del modelo.

Más del 60% de las encuestas se realizaron a los visitantes de la Feria Madexpo, realizada en Junio 2010 en la ciudad de Quito, quienes en muchos casos estaban interesados en adquirir muebles y tenían en claro

su expectativas en cuanto al tema, lo que facilita la obtención de la información. El 40% restante se realizó aleatoriamente en distintos sectores de la ciudad de Quito.

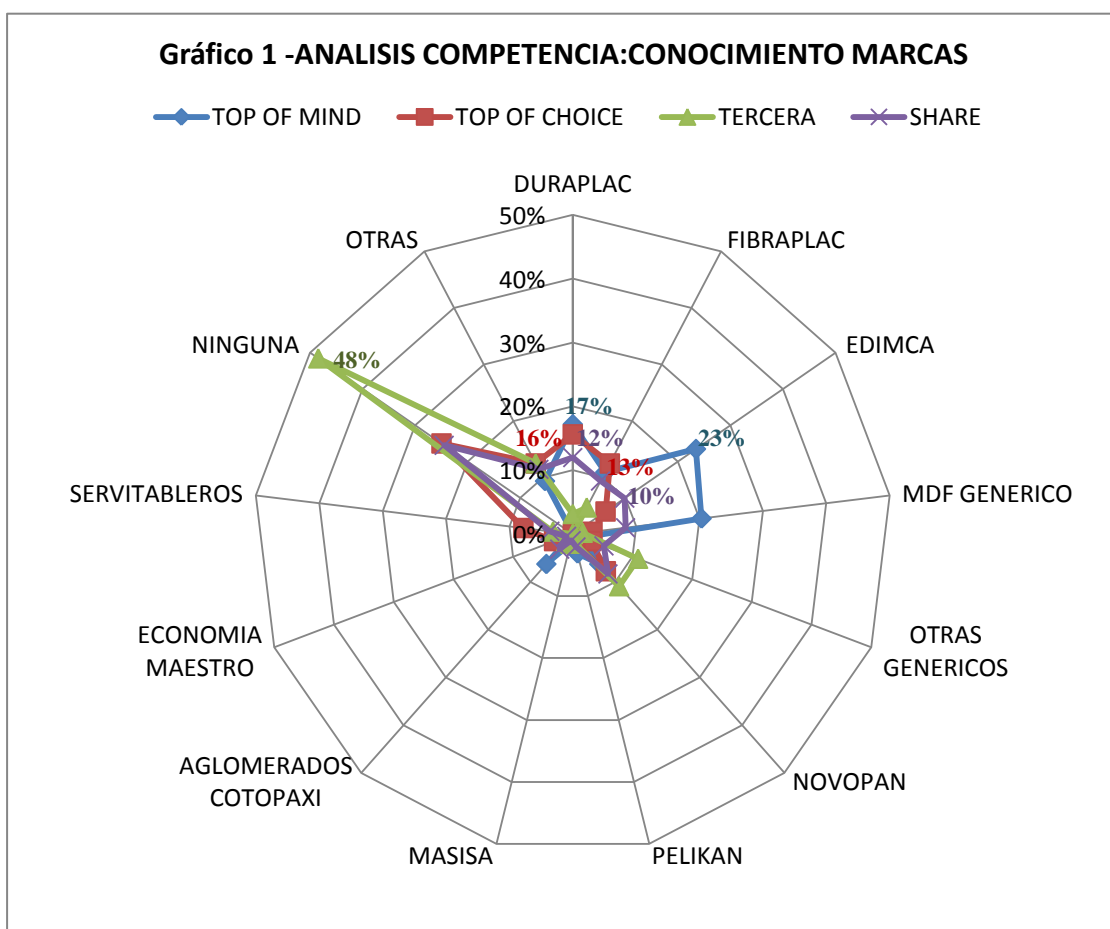
2.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.4.1 Tabulación e Interpretación de Datos Encuesta Clientes Artesanales

La tabulación de datos se realizó de forma sistemática con la utilización de hojas de cálculo de Excel. Los resultados de las sesenta y cuatro encuestas realizadas al segmento artesanal, agrupadas según los objetivos de la encuesta, fueron los siguientes:

Análisis de la Competencia: conocer que marcas se encuentran en la mente del cliente y qué aspectos son los más importantes en el momento de la elección del producto.

- 1. Enumere las 3 principales marcas de tableros de aglomerado y MDF que usted utiliza principalmente en la elaboración de sus productos.*



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

Tabla 1: Conocimiento de Marcas

MARCAS	TOP OF MIND	TOP OF CHOICE	TERCERA	SHARE
DURAPLAC	17%	16%	3%	12%
FIBRAPLAC	11%	13%	5%	9%
EDIMCA	23%	6%	0%	10%
MDF GENERICO	20%	3%	2%	8%
NOVOPAN	6%	8%	11%	8%
AGLOMERADOS COTOPAXI	6%	2%	2%	3%
NINGUNA	0%	25%	48%	24%

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

Se determina que aunque la marca Aglomerados Cotopaxi o Acosa no está posicionada tan solo con un 3% del total, las marcas Duraplac y Fibraplac,

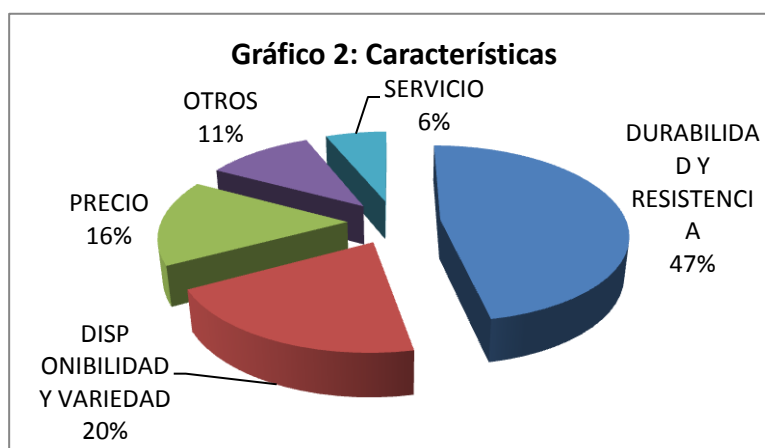
con un 12% y 9% del share of mind respectivamente, se encuentran mejor posicionadas en la mente del cliente.

Por otro lado, la marca Edimca posee un 23% siendo el producto Top of Mind en los clientes, lo que comprueba que gran parte de los clientes piensa que Edimca es el productor de tableros, cuando Aglomerados Cotopaxi no tiene el suficiente reconocimiento ni recordación.

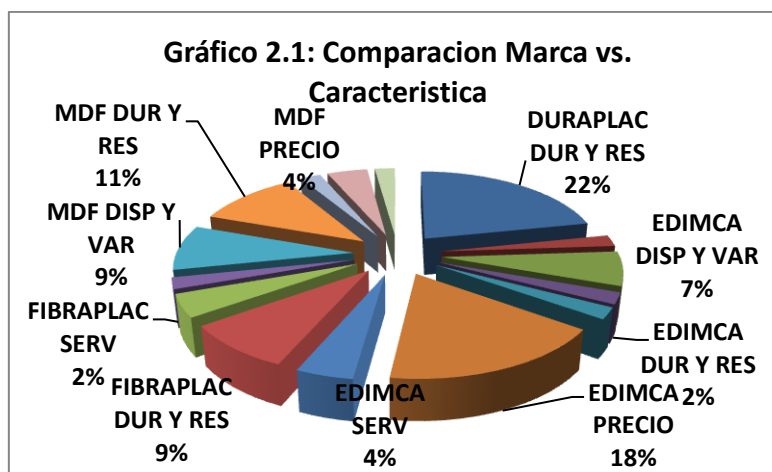
Es importante mencionar que un 9% del share total y un 20% del Top of Mind mencionaron a MDF como marca, cuando este es el nombre genérico del tipo de tablero que significa médium density board.

Finalmente, cabe destacar que un porcentaje significativo, menciona a los distribuidores como Servitableros o Economía del Maestro como la marca de tableros; y que la marca Novopan, es la segunda opción del cliente con un 11% del total.

2. De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Cuál de las siguientes características es la razón principal por la cual escoge su marca de tableros de preferencia? Marque solamente una opción.



De acuerdo a esta pregunta, se establece que la principal razón por la que el cliente escoge su marca de preferencia es por un tema más bien lógico como es la durabilidad y resistencia del tablero, tanto durante la fabricación como en el terminado; como segunda razón con un 20% se destaca la disponibilidad y variedad de tableros y colores.

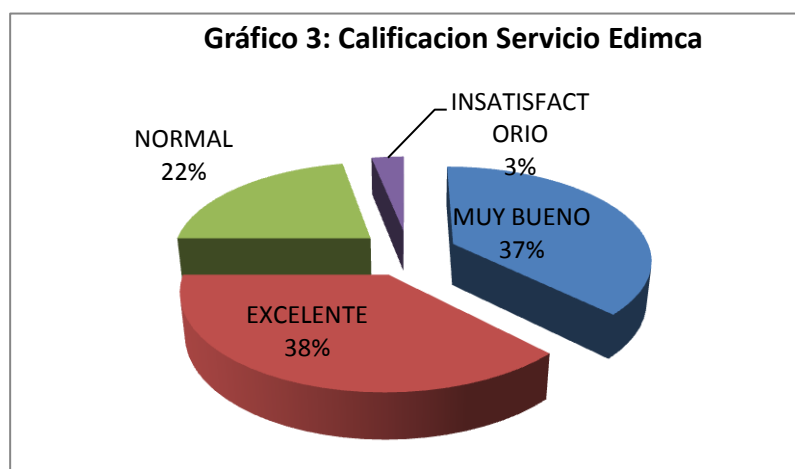


Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

En este caso, se establece que en el caso de Edimca la razón principal para su preferencia se debe principalmente a su precio, mientras que para quienes prefieren Fibraplac y Duraplac su motivación principal de compra es la durabilidad y resistencia del tablero.

Percepción de la marca: entender qué es lo que los clientes aprecian de Aglomerados Cotopaxi y Edimca.

3. *¿Cómo califica el servicio al cliente que recibe por parte de Edimca en cuanto a asesoría y venta de tableros?*



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

En cuanto a un factor experiencial, se expone que el cliente se encuentra mayoritariamente satisfecho con el servicio que recibe por parte del personal de Edimca, que es el distribuidor en la ciudad de Quito de Aglomerados Cotopaxi. Se debe procurar que la percepción del servicio recibido sea excelente por lo menos en el 50% de los clientes.

4. *Ponga en orden las características que más aprecia en los productos de Aglomerados Cotopaxi (ACOSA). Siendo 1 la característica más importante para usted y 6 la menos importante.*

Tabla 2: Calificación de Factores

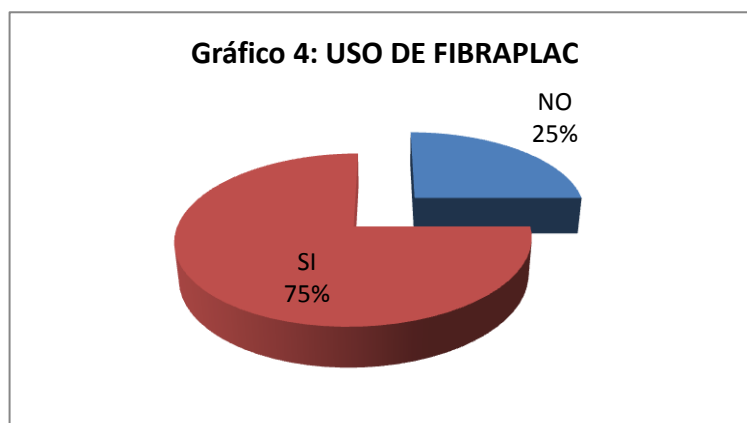
1,7	Calidad del acabado que tiene el producto en el mueble terminado.
2,1	Características generales del producto. (Resistencia del tablero en el mueble terminado, cohesión interna, calidad de corte y facilidad de ruteado)
3,1	Consumo eficiente de materiales.
3,7	Variedad de Colores.

4,8	Madera proveniente de bosques responsablemente manejados a través de reforestación continua.
5,6	Responsabilidad Empresarial con la sociedad.

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

Se determina que los clientes artesanales que compran productos de ACOSA, lo hacen principalmente por motivos racionales y de percepción como lo es la calidad del terminado en el mueble terminado y las características generales del tablero. Por otro lado, los que obtuvieron menor valoración son los factores emocionales como la responsabilidad ambiental y social de la empresa, por lo que es necesario desarrollar la preferencia del cliente por productos con estas características.

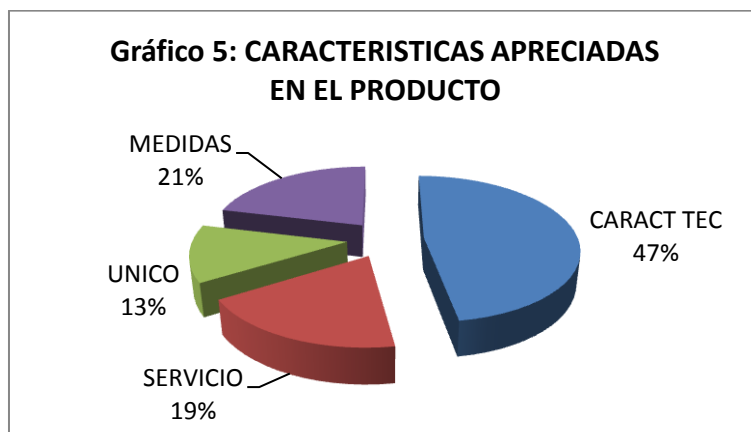
5. *¿Compra habitualmente Fibraplac (MDF) de Aglomerados Cotopaxi?*



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

Fibraplac es el tablero de MDF de Aglomerados Cotopaxi, de los encuestados el 75% si compra habitualmente este producto, para uso exclusivo del mismo en cierto tipo de proyectos y en combinación con Duraplac para otros.

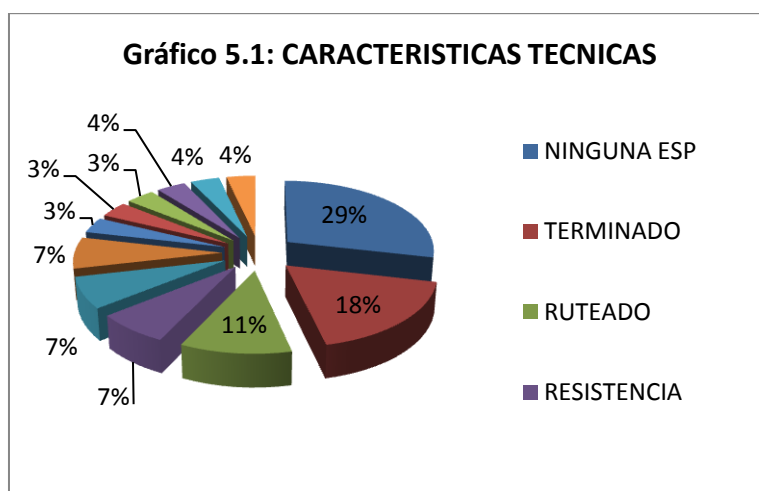
6. Marque cuáles de las siguientes características hacen que prefiera el MDF Fibraplac de Acosa, sobre otros tipos de tableros u otras marcas. Marque solamente las dos (2) opciones que usted considere más importantes.



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Las razones principales para el uso de este material son las características técnicas, seguidas por los espesores y medidas del tablero; y finalmente un factor emocional, como el servicio que reciben en Edimca el momento de la compra.



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

En cuanto a las características técnicas, la mayoría de los encuestados no determinan cuál específicamente es la que prefieren, lo que se puede tomar como una percepción que tiene el cliente del tablero; el segundo segmento más grande de encuestados escogió el tablero por el buen terminado del tablero en el mueble finalizado.

Proceso de Selección: conocer porqué el cliente escoge determinado lugar para adquirir el producto.

7. *Ponga en orden las características que más aprecia o apreciaría en el servicio que recibe en cualquier local en cuanto a asesoría y venta de tableros y madera sólida. Siendo 1 la característica más importante y 6 la menos importante.*

Tabla 3: Calificación de Factores

2,2	Amabilidad, calidez del personal y trato personalizado.(Me conocen muy bien y saben lo que quiero)
2,7	Asesoría técnica completa en cuanto a los materiales y usos.
3,2	Ambiente del lugar (iluminación, espacio y limpieza)
3,7	Cercanía a mi lugar de trabajo.
4,1	Disponibilidad de los materiales que deseo comprar y tiempo de entrega.
5	Las capacitaciones que se ofrecen

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

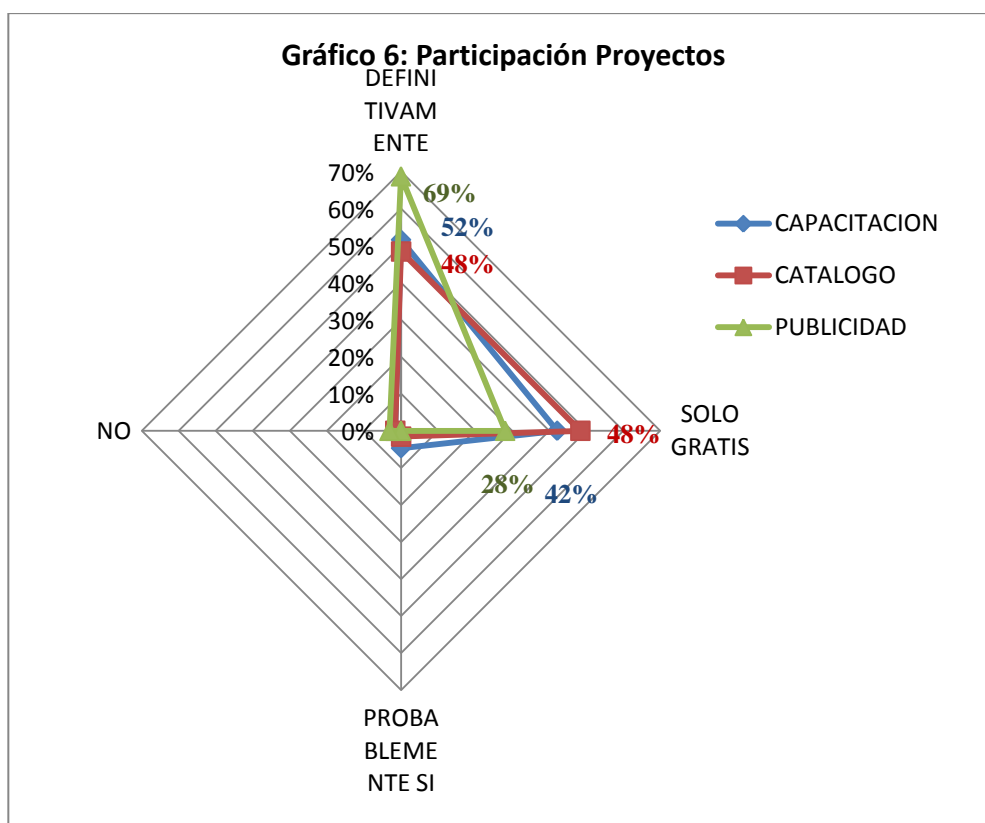
En el caso de factores emocionales relacionados a los servicios que reciben en todo el proceso de compra y aspectos relacionados, el factor más importante para los artesanos es la calidez y amabilidad del personal de ventas. El segundo factor es la asesoría técnica que obtienen en el momento de la compra; y por último, el factor menos importante es la capacitación que el

distribuidor le puede ofrecer, pero esto se debe a que el cliente siente que las capacitaciones son repetitivas.

Herramientas emocionales: conocer que otras herramientas emocionales vincularán al cliente a la empresa, de tal forma que se pueda definir que estímulos experienciales se pueden incluir en el modelo.

Para resumir la información obtenida, se utilizarán gráficos resumidos para las preguntas 8, 9 y 10.

8. *¿Le gustaría formar parte de un grupo de capacitación continua brindada por Acosa, que incluya una certificación, descuentos en compras y servicio más personalizado?*
9. *¿Le gustaría que Acosa, tenga un catalogo de diseño trimestral o semestral que incluya nuevos diseños, tendencias e instrucciones para que usted los use en sus muebles o productos?*
10. *¿Le gustaría que este catálogo, distribuido a nivel nacional a clientes y compradores de muebles terminados, contenga publicidad e información de contacto de su taller?*



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

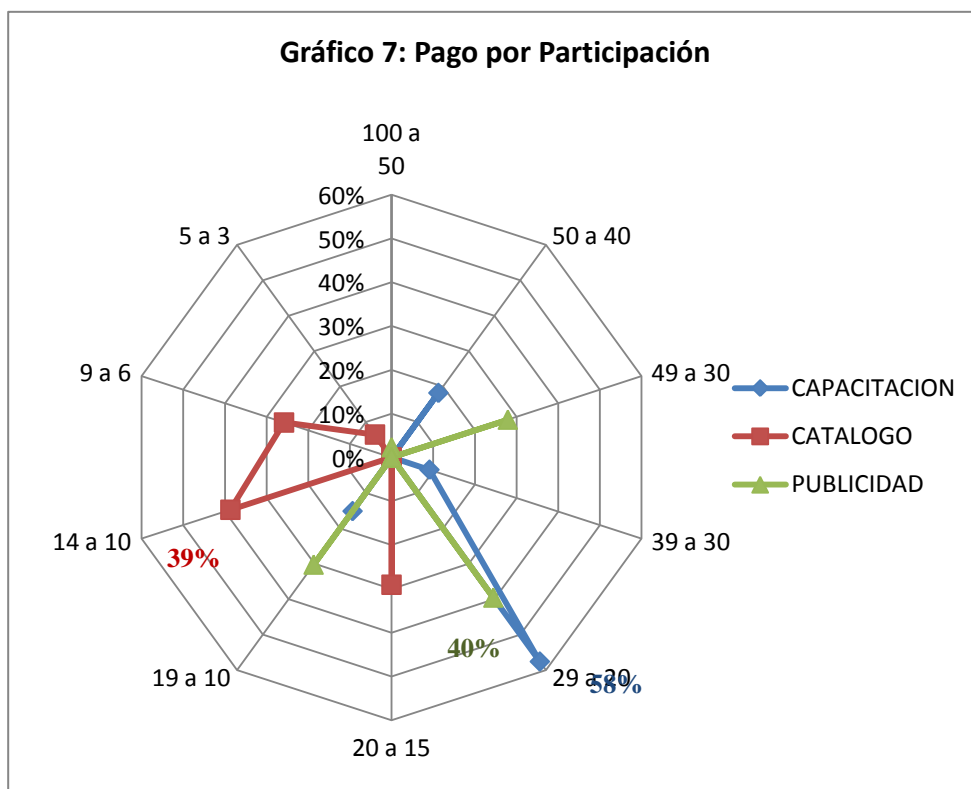
Tabla 4: Participación Proyectos

	CAPACITACION	CATALOGO	PUBLICIDAD
DEFINITIVAMENTE	52%	48%	69%
SOLO GRATIS	42%	48%	28%
PROBABLEMENTE SI	5%	2%	0%
NO	2%	2%	3%

Más del 90% de los encuestados quiere y está dispuesto a participar en los tres proyectos presentados; de este porcentaje, aproximadamente la mitad de los participantes definitivamente pagaría un valor monetario por participar en las capacitaciones, comprar un catálogo de diseño o participar con publicidad en el mismo.

Los resultados obtenidos son positivos para el desarrollo del modelo pues permiten la ejecución de los mismos a fin de obtener un resultado financiero

positivo y así mismo el desarrollo de estas herramientas experienciales para beneficio del segmento artesanal.



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

En los tres proyectos, la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar un valor promedio entre medio y bajo. El valor de cada proyecto se presenta en las tablas de datos a continuación:

**Tabla 5: Promedio de Pago Anual
 Capacitación Grupo Artesanal**

# PERSONAS	PROMEDIO PAGO	TOTAL
5	14,5	72,5
19	24,5	465,5
3	34,5	103,5
1	50	50
SUMA		691,5
PROMEDIO		20,95

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

El 58% de los encuestados que están dispuestos a pagar por la capacitación, pagarían entre 20 y 29 dólares. Al realizar un promedio de los resultados obtenidos, se establece que un valor promedio para todos los artesanos serían 21 dólares anuales.

Tabla 6: Promedio Precio Catálogo

# PERSONAS	PROMEDIO PAGO	TOTAL
12	12	144
9	17,5	157,5
2	4	8
8	7,5	60
SUMA		369,5
PROMEDIO		11,92

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

En el caso del precio que podrían pagar por edición, el 39% compraría el catálogo en un promedio entre 14 a 10 dólares, sin embargo el promedio de acuerdo al total de encuestados es de 11,92 dólares, lo que es un valor alto considerando que el precio promedio de una revista es de 4 dólares. Al definir el precio final se debe considerar al 48% que preferiría sea gratuito.

Tabla 7: Promedio Pago por Publicidad

# PERSONAS	PROMEDIO PAGO	TOTAL
1	75	75
13	14,5	188,5
17	24,5	416,5
12	40	480
SUMA		1160
PROMEDIO		37,42

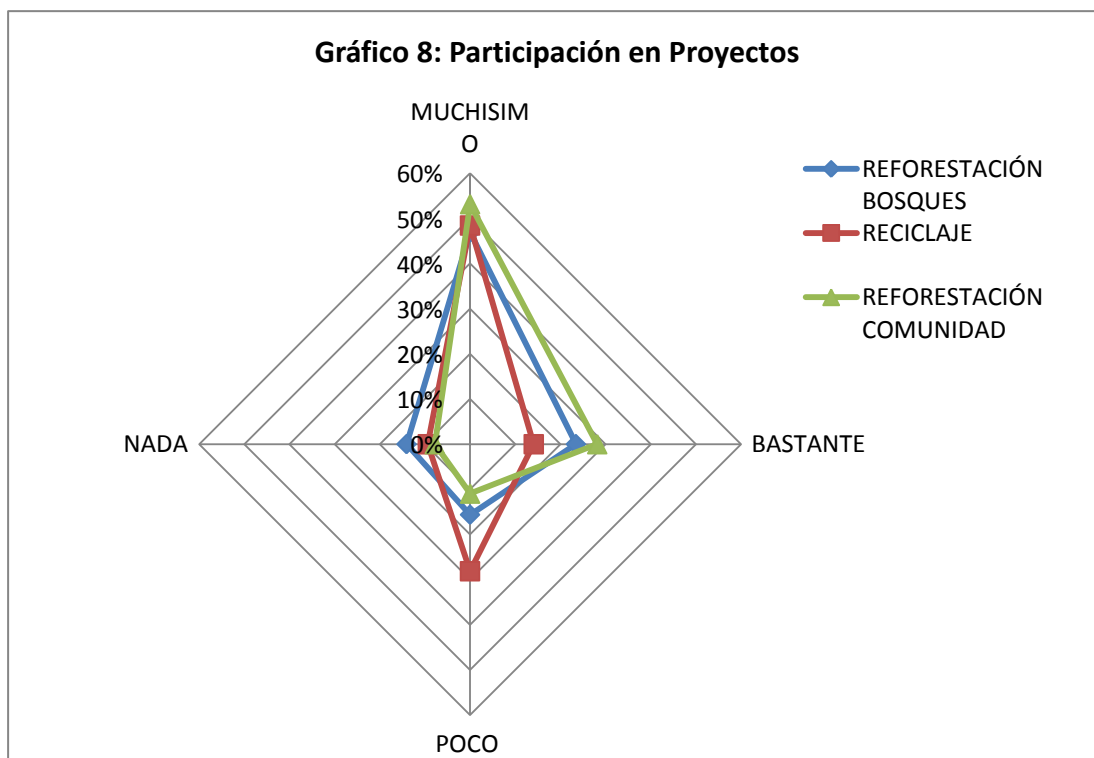
Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El pago promedio por participación con publicidad es de 37 dólares, que son resultado de un 40% de encuestados dispuestos a pagar entre 29 a 20 dólares, seguidos de un 30% entre 19 a 10 dólares. Es necesario tomar en cuenta que al realizar las encuestas este promedio se obtuvo sin un referente del tamaño de la publicidad, por lo que el valor tendería a subir de acuerdo al tamaño del aviso incluido, esta participación en el catálogo ayudaría a cubrir costos y disminuir el precio de venta final.

La siguiente pregunta relativa a un factor experiencial se refiere a la participación en proyectos sociales o ambientales.

11. De los siguientes proyectos, ¿En cuáles le gustaría participar activamente junto con Acosa?



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

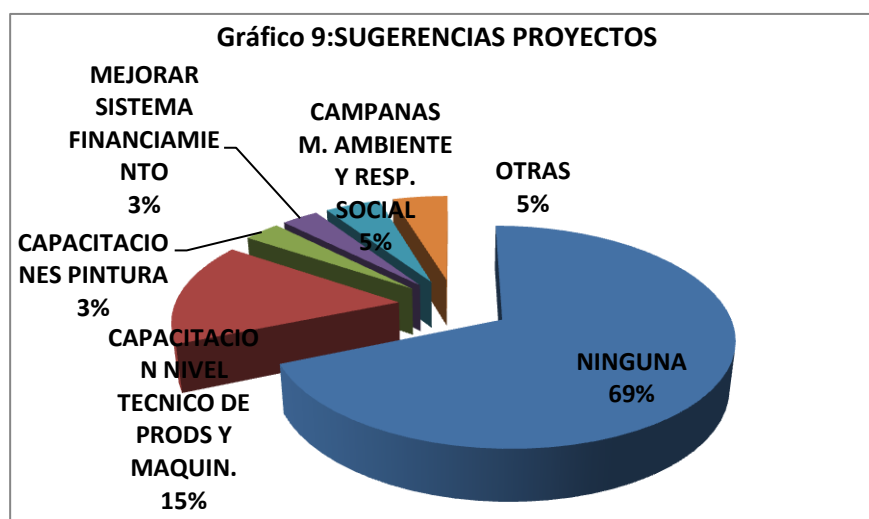
Tabla 8: Participación en Proyectos

PARTICIPACION	REFORESTACIÓN BOSQUES	RECICLAJE	REFORESTACIÓN COMUNIDAD
MUCHISIMO	47%	48%	53%
BASTANTE	23%	14%	28%
POCO	16%	28%	11%
NADA	14%	9%	8%

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

La participación de los artesanos en proyectos de vinculación a la empresa a través de actividades relacionadas con responsabilidad ambiental como reforestación en bosques de la ciudad, empresa y comunidades, así como de reciclaje fue muy positiva con más de un 47% de respuestas “me gustaría participar muchísimo” en todos los puntos propuestos y un 20% aproximadamente de respuestas “me gustaría participar bastante”. De los tres proyectos presentados el de mayor acogida con un 80% de participación, es la reforestación en comunidades, barrios y escuelas escogidos por el cliente.



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Con respecto a otras propuestas, los encuestados demostraron poco interés en el desarrollo de nuevos proyectos con su segmento artesanal, con un 69% de artesanos que no propusieron ningún proyecto. Sin embargo, las capacitaciones en nuevos productos y maquinarias tuvieron una acogida del 15%.

Conocimiento Marca Clientes Finales: El objetivo es conocer si el artesano da a conocer la marca de tableros que usan en la elaboración de sus muebles, y si estarían dispuestos a darla a conocer a cambio de un respaldo adicional.

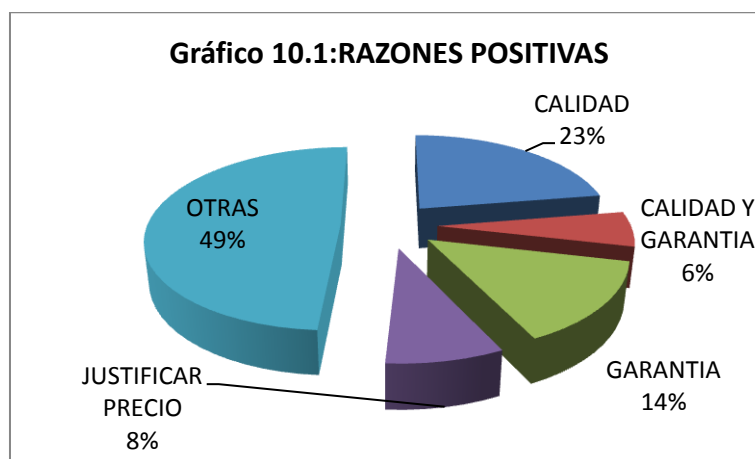
12. ¿Sus clientes conocen cuál es la marca de tableros que usted usa en la elaboración de sus muebles?



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

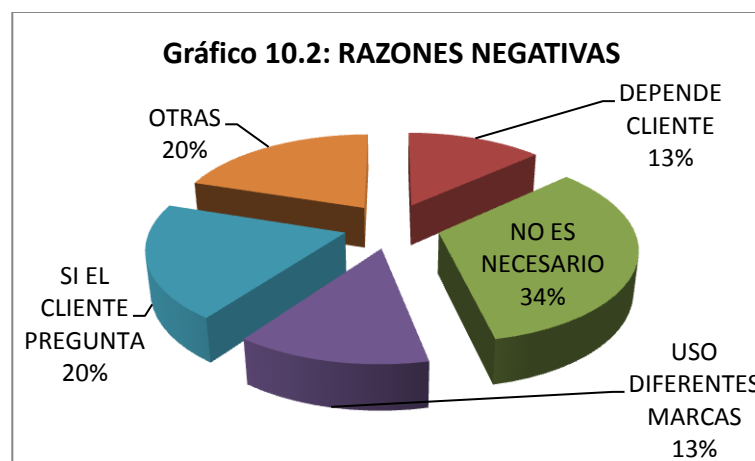
En lo referente a la comunicación de la marca de los tableros al cliente final, el 58% de los encuestados contestó que si le comunican al cliente final la marca del tablero que utilizan, sin embargo podemos comprobar un sesgo en estos resultados pues no concuerdan con lo investigado en el cliente final.

Adicionalmente, podemos determinar que en el caso de comunicar la marca, esta no es la de Aglomerados Cotopaxi sino la de Edimca, el genérico de MDF, Fibraplac y Duraplac.



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

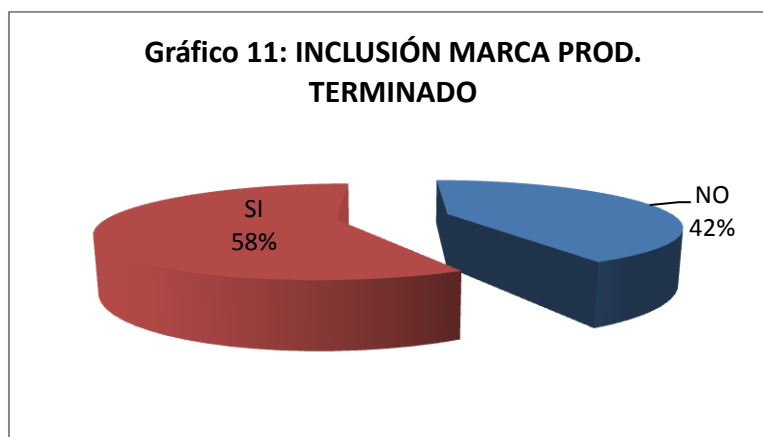


Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Las razones para comunicar la marca, son principalmente para garantizar al cliente la calidad del mueble y por otro lado justificar el precio. En cambio, las razones por las que no comunican la marca son la idea de que no es necesario ó solamente le informan al cliente si este pregunta.

13. ¿Estaría usted dispuesto a incluir la marca Acosa en sus muebles terminados, con el fin de adquirir un servicio postventa y el respaldo de nuestra empresa para sus clientes?

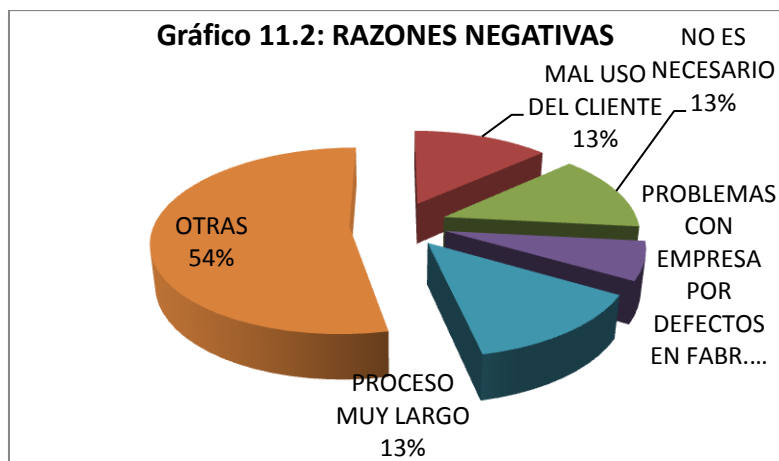


Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

En cuanto a incluir la marca de Aglomerados Cotopaxi para recibir una garantía no solamente de Edimca si no del productor hacia el cliente tuvo una acogida del 58% sin embargo, al realizar entrevistas y conversaciones informales con la empresa y los artesanos, esto resultaría bastante complicado de conseguir en cuanto a logística y en términos económicos.



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Las principales respuestas positivas son conseguir un respaldo adicional para el artesano, sin embargo, como se mencionó anteriormente esta garantía adicional sería difícil de conseguir por razones como los defectos que pueden darse en la fabricación del mueble, mal uso del cliente y por el tedioso proceso de comprobar defectos de producción del tablero.

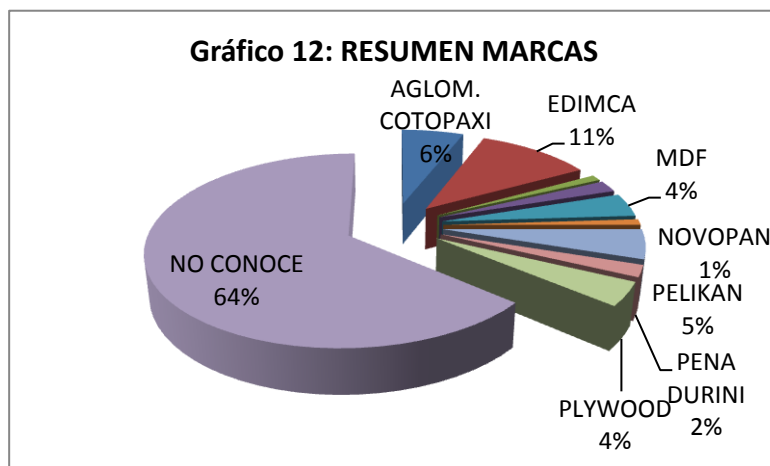
2.4.2 Tabulación e Interpretación de Datos Encuesta Clientes Producto

Terminado

De la encuesta complementaria realizada al cliente final, se recopiló y tabuló la información de 100 personas. Los resultados obtenidos según el objetivo perseguido, fueron los siguientes:

Conocimiento de Marcas: conocer que conocimiento tiene el cliente final acerca de tableros de aglomerado y MDF, y si conoce alguna marca de los mismos.

1. *¿Conoce usted cuál es la marca de tableros de aglomerado ó MDF de la que están hechos algunos de sus muebles de cocina, oficina, escritorios o closets de su hogar?*



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

De los 100 encuestados, solamente el 34% conoce la marca de los tableros que fueron usados en la fabricación de sus muebles. Mientras que el 64% no conoce la marca de tableros y en algunos casos desconoce si estos fueron hechos con aglomerado o MDF, lo que significa que la población en general desconoce las empresas fabricantes de este tipo de tableros.

Se determina que la marca más reconocida como marca de tableros es Edimca con un 11% de recordación sin embargo, Edimca no es un productor de tableros sino el distribuidor. En segundo lugar se encuentra Aglomerados Cotopaxi con un 6%, que se pudo ver afectado por el previo conocimiento de algunas personas que fueron encuestadas en la feria Expomadera. Finalmente las marcas de Pelikan, con un 5% y Plywood con un 4% tienen la segunda mayor recordación entre todas las marcas mencionadas.

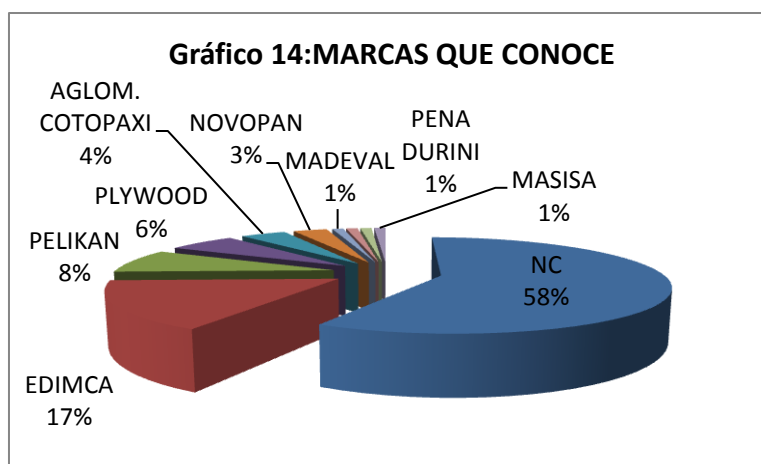
2. Si su respuesta anterior fue negativa, ¿Al momento de realizar la compra de sus muebles, le gustaría ser informado de donde proviene la madera con la que son elaborados estos?



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

De los 64 encuestados que no conocen la marca de tableros de alguno de sus muebles, el 89% respondió que le gustaría que le informen que tableros o madera se usa en la fabricación de los mismos en su próxima compra.

3. Mencione una marca de tableros de aglomerado, MDF o madera sólida que conozca.

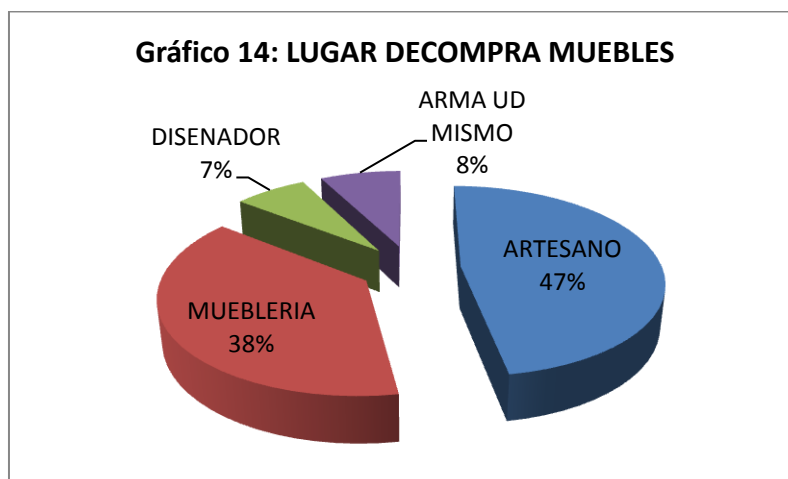


Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

Al igual que la primera pregunta acerca de conocer la marca de los muebles de su casa, el 58% de los encuestados no conoce ninguna marca o empresa que produce tableros; mientras que el 42% restante se reparte entre Edimca con un 17%, cabe recalcar nuevamente que Edimca no fabrica tableros, luego Pelikan y Plywood con un 8% y 6% respectivamente.

Proceso de Selección y Herramientas Emocionales: entender que factores lógicos y emocionales influyen en la selección del lugar de compra y el tipo de mueble que prefieren.

4. *Cuando va a comprar algún mueble para su hogar u oficina. ¿Dónde ó cómo lo adquiere? Marque solamente hasta dos (2) opciones, las que sean más usuales para usted.*



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

El 47% de los encuestados adquiere sus muebles modulares de cocina, closets y muebles de oficina a través de un artesano o carpintero con el que trabajan usualmente o alguien se los recomendó. La segunda opción más común fue

la compra en mueblerías grandes donde el cliente solo escoge el modelo que más le gusta y se lo lleva pre ensamblado o se lo fabrican a medida.

5. *Califique del 1 al 5 la importancia que le da a cada uno de los siguientes factores al momento de adquirir un mueble. Califique cada característica, siendo 5 muy importante y 1 si no toma en consideración este factor.*

Tabla 9: Calificación Factores

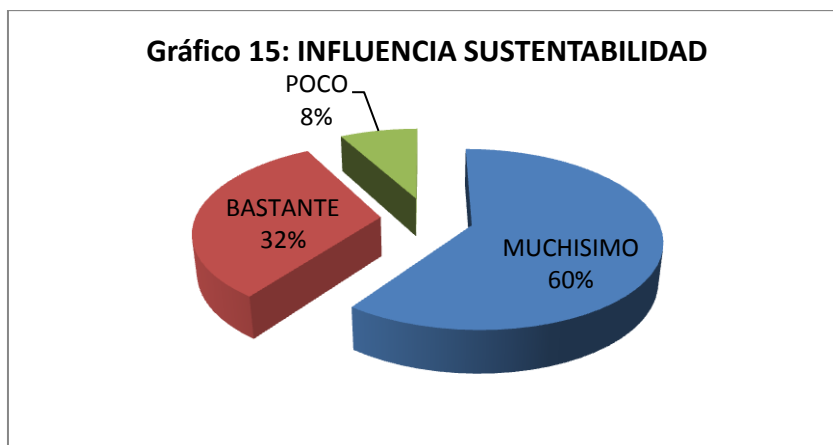
4,93	Calidad de los materiales
4,59	Servicio del fabricante o vendedor
4,55	Garantía
4,35	Precio
4,14	Tiempo de entrega
3,79	Exclusividad del diseño
3,67	Experiencia o comentarios anteriores.

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El factor más importante para los encuestados es la calidad de los materiales, que es un factor más bien de tipo lógico y no emocional, sin embargo es seguido por el servicio que recibe del fabricante o vendedor, que si es un factor relativo a nuestras percepciones y nuestra experiencia en la compra. Por otro lado, el factor menos valorado es la experiencia o comentarios anteriores de ese lugar o ese fabricante, por debajo de la exclusividad del diseño.

6. *¿En qué grado influenciaría su elección de dónde adquirir un mueble, el conocer que este fue elaborado con madera proveniente de bosques que son continuamente reforestados (sustentablemente manejados)? Marque solamente una opción.*

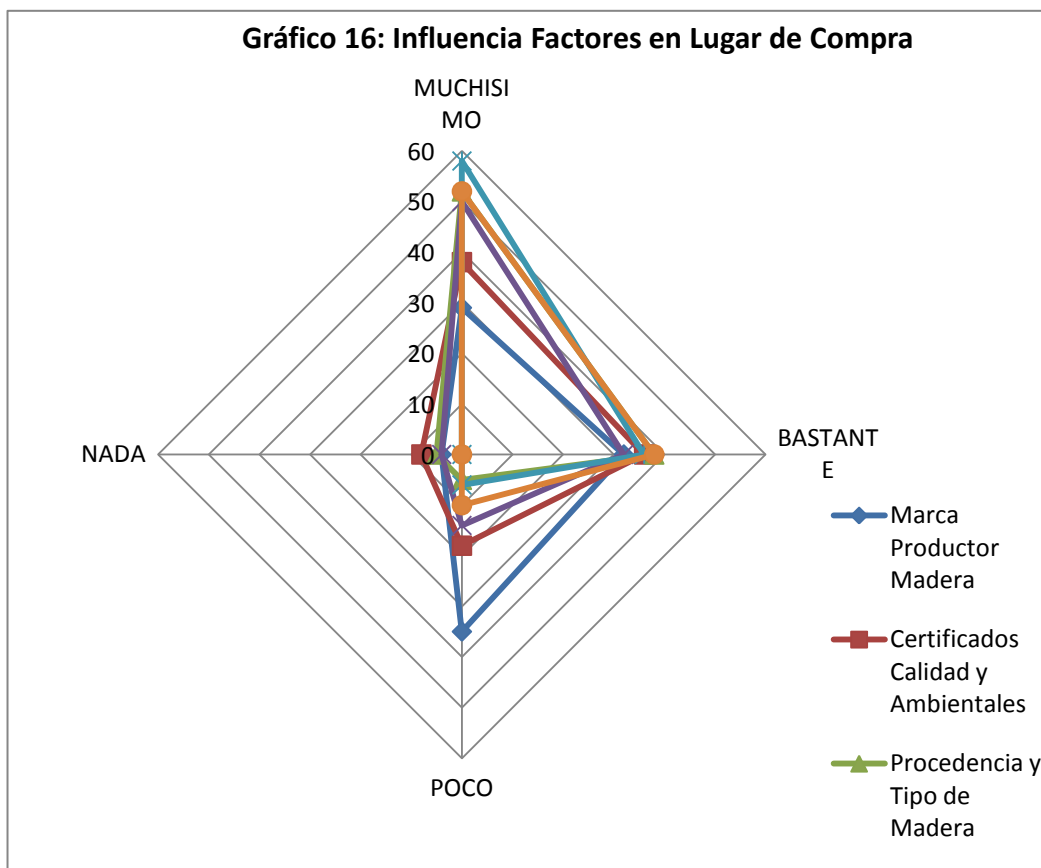


Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Más del 90% de los encuestados sería influenciado positivamente a cambiar el lugar donde adquiere sus muebles si conoce que estos fueron fabricados con madera proveniente de bosques manejados sustentablemente. De esta mayoría, el 60% se siente muy influenciado porque prefiere consumir productos con responsabilidad ambiental y el 32% estaría bastante influenciado pero basaría su decisión también en otros factores.

7. *¿En qué grado influenciaría su decisión de escoger el lugar donde adquiere un mueble, el que este cuente con la siguiente información y servicios?
Marque con una x cada ítem según corresponda.*



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Tabla 10: Factores de Influencia en Lugar de Compra

Factores	MUCHISIMO	BASTANTE	POCO	NADA
<i>Marca Productor Madera</i>	29	32	35	4
<i>Certificados Calidad y Ambientales</i>	38	36	18	8
<i>Procedencia y Tipo de Madera</i>	52	38	5	5
<i>Resp. Social y Ambiental Productor</i>	50	32	14	4
<i>Catálogos de Diseño</i>	58	36	6	0
<i>Respaldo y Servicio Técnico del Productos</i>	52	38	10	0

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

La mayoría de los encuestados se vería positivamente influenciado por las propuestas de información que se les podría dar al momento de la compra.

Los resultados más positivos, con un 58%, son la entrega de catálogos de

diseño actuales, seguido con un 52% correspondiente a conocer de donde procede la madera con la que se elaboraron los muebles y así mismo el respaldo y servicio técnico.

En contraste, los que menos influencia tienen son la inclusión de la marca del productor de la madera con un 29% de poca influencia, seguido por un 18% de la información acerca de certificados de calidad y ambientales. Por último es importante resaltar que todas las propuestas presentadas tuvieron un nivel de muchísima y bastante influencia, que van del 60% al 80% en la sumatoria de las dos opciones en todas las categorías.

8. *De los siguientes proyectos, ¿En cuáles le gustaría participar activamente?*

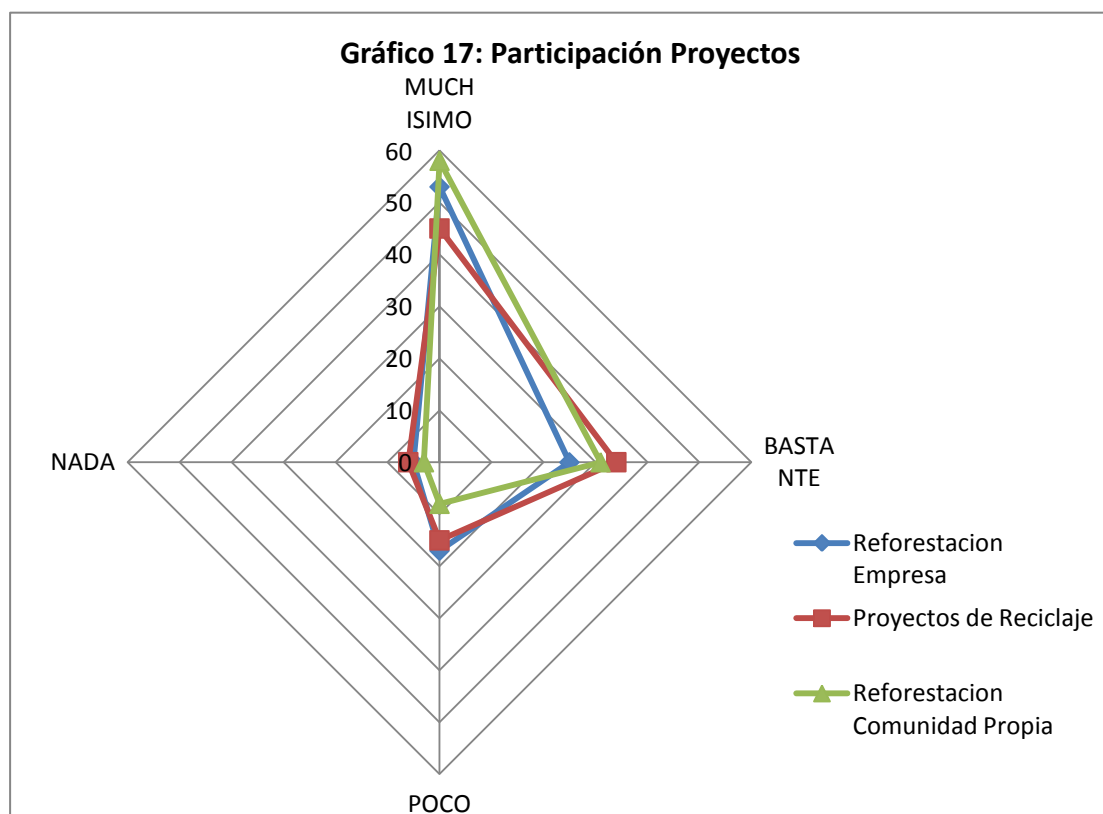


Tabla 11: Participación Proyectos

	MUCHISIMO	BASTANTE	POCO	NADA
Reforestación Empresa	53	25	17	5
Proyectos de Reciclaje	45	34	15	6
Reforestación Comunidad Propia	58	31	8	3

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Los tres proyectos propuestos cuentan con gran aceptación de los encuestados, sumando más del 80% de gusto y probable participación. El proyecto de reforestación de comunidades propias es el que contaría con más participación activa, con un 58% de respuestas con la calificación de “Muchísimo”; seguido por la reforestación en bosques de la ciudad y de la empresa con un 53% de la misma calificación, y por último los proyectos de reciclaje con un 45%.

2.5 CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE CLIENTES

De la información recopilada a través de las encuestas, observación y entrevistas semi-estructuradas, se determinaron ciertas características fundamentales de los clientes a quienes estará dirigido el modelo. Con esta información y el análisis realizado se llega a entender profundamente las características del cliente: sus gustos, expectativas, momentos de compra y las herramientas emocionales que funcionaran mejor en ellos y de qué forma se deben usar.

2.5.1 Artesanos

En el caso del segmento artesanal, se obtuvieron algunas conclusiones en cuanto a su forma de compra, los factores psicológicos y demográficos que los definen, y su posible respuesta a estímulos emocionales en su proceso de compra.

2.5.1.1 Datos sociológicos y demográficos

Nuestros clientes artesanales son personas de etnicidad principalmente mestiza e indígena. Más de la mitad de ellos poseen un taller artesanal y comercial en el que trabajan en promedio de dos a cuatro personas que en algunos casos son familiares directos o indirectos. La otra parte de artesanos trabaja de manera independiente con labores más pequeñas que requieren de menos ayuda.

Geográficamente se ubican a lo largo de la urbe de Quito y también en las zonas rurales. También se localizan en sectores más populares y comerciales que en sectores residenciales o industriales aunque en algunos casos se encuentran localizados en sectores alrededor de los distribuidores de tableros de madera.

Los clientes artesanales de Aglomerados Cotopaxi son la principal fuente de ingresos para sus familias. Dichos clientes en su mayoría no poseen estudios superiores, sino únicamente escuela y colegio, y si acaso una capacitación técnica. Con respecto al acceso a tecnología y

de acuerdo a la información recabada en las entrevistas y en la observación, menos del 20% de los indicados clientes tiene acceso a internet o sabe cómo usarlo. De otra parte, su trabajo se realiza con maquinarias poco tecnológicas y por eso recurren a los servicios de corte, postformado y ruteado de los distribuidores.

Las compras de materiales tienen cierta estacionalidad a lo largo del año y dependen de factores como entrega de utilidades de las empresas privadas en abril, Navidad, entrada a clases, verano y algunos otros. Estas épocas aumentan o disminuyen las ventas de los artesanos en ciertos meses del año y por lo tanto varían también sus ingresos familiares.

2.5.1.2 Motivación de compra y expectativas

Servicio: el artesano valora un buen trato y servicio al cliente por parte del personal que lo atiende en cualquier punto de venta; sin embargo, al momento de escoger el lugar donde va a realizar su compra existen factores como la disponibilidad del material y el precio del mismo los cuales son más valorados que el servicio técnico y la calidez del personal (Gráfico 2 y 2.1). Así mismo, el cliente artesanal aprecia servicios adicionales como el de corte, ruteado y postformado aunque se ha evidenciado que desearía mayor eficiencia en tiempo de entrega lo cual debería contemplar ciertos casos de urgencia o premura.

Relación con la empresa: de conformidad con lo observado y en base al conocimiento de los entrevistados, el cliente artesanal aprecia las invitaciones a los distintos eventos que tanto Edimca como Aglomerados Cotopaxi organizan durante el año. Lo anterior es percibido como un premio por las compras que realiza a estas empresas. También tiene cierto apego a la sucursal que acude habitualmente pues ya conoce cómo funcionan las compras, el proceso de pago, corte y entrega. Igualmente, acude al lugar más cercano al de su trabajo o a aquel donde sabe que hay mayor disponibilidad de materiales que necesita usualmente. Los clientes registrados en Edimca tienen acceso a financiamiento que se les otorga después de un análisis financiero de su capacidad de pago. En este caso, los artesanos hicieron presente que apreciarían un incremento en los cupos y mejoras en el sistema de crédito.

Promoción y Publicidad: según la experiencia adquirida y la observación se determinó que a los artesanos les gusta que la empresa les entregue promocionales constantemente (i.e. llaveros, flexómetros, calendarios, esferográficos, maquinas para corte, entre otros) durante fechas especiales. Adicionalmente, están acostumbrados a la publicidad tradicional que usa imágenes sugestivas de mujeres así como también mensajes cortos de la marca. Por ende, no están habituados a una publicidad más emocional relativa al medio ambiente o a la responsabilidad social empresarial. El uso de publicidad o mensajes a

través de internet o correo electrónico no resulta muy eficiente por la falta de acceso a tecnología.

Herramientas experienciales a usarse: de la investigación desarrollada se pudo determinar que el uso de las diferentes herramientas con un contenido experiencial pueden afectar positivamente a la relación del cliente con la empresa y mejorar la recordación de marca. Lo anterior queda evidenciado a través de lo siguiente:

- Capacitaciones continuas a nivel técnico, según el Gráfico 6, en distintas áreas: uso de maquinarias y adecuado trato de materiales como corte de tableros, pintura y otros. Así mismo, es necesario lograr una capacitación a nivel de diseño y servicio al cliente a fin de volver al artesano más competitivo. Por último, las capacitaciones deben incluir el uso de computadoras e internet para mejorar el acceso a tecnología del cliente a fin de mejorar el proceso de ventas y crear publicidad “*on line*” efectiva.

- Creación de un catálogo que contenga nuevas tendencias de diseño y todas las instrucciones técnicas necesarias para la elaboración, incluyendo la cantidad de materiales necesario para optimizar el uso del tablero. Según el Gráfico 6, el 48% de los clientes estaría dispuesto a adquirirlo.

- De acuerdo a las entrevistas y observación, es necesario mejorar el servicio en todo el proceso de compra procurando disponibilidad inmediata de los materiales más usados a la par de facilitar el proceso de pedidos a fábrica y tiempos de entrega.
- Relacionar a la familia y a la comunidad del cliente artesanal con programas de reforestación y de reciclaje encaminado a crear una cultura medio ambiental que genere cambios a mediano plazo. Según la Tabla 8, aproximadamente el 50% de los clientes participarían en estos proyectos.
- Producto del estudio de la competencia, es necesario generar cambios a corto y mediano en la publicidad a fin de que aquella se transforme en una de naturaleza emocional que relacione al cliente y lo vaya educando.

2.5.2 Cliente Producto Terminado

A pesar de que la muestra elegida para el cliente del producto terminado es únicamente complementaria para el estudio y no refleja a la totalidad de la población, la muestra es suficiente para sacar conclusiones respecto a las elecciones de compra, sobre todo de aquellos que adquieren sus muebles a través de artesanos o carpinteros.

2.5.2.1 Datos sociológicos y demográficos

El segmento de nuestros clientes finales serán hombres y mujeres entre 25 y 60 años de todos los niveles socioeconómicos, que poseen vivienda propia o arrendada y se ubican a lo largo de toda la zona urbana. Empero, debido al crecimiento rural, un porcentaje representativo también vive en zonas aledañas a la urbe.

Estas personas tienen alguna actividad económica ya sea bajo dependencia o no lo cual les permite percibir un ingreso mensual que les deja adquirir ciertos productos a crédito o de contado para la mejora de su hogar con una frecuencia de al menos 5 años.

Este segmento de clientes se ubica en casi todos los niveles socioeconómicos, pero se diferencia en la frecuencia de consumo ya que mientras más poder adquisitivo mayor es la frecuencia de compra. Así mismo, mientras más alto su nivel socioeconómico, las compras se realizan en lugares más exclusivos. En tal sentido y considerando que la mayoría de la población de Quito tiene las características anteriormente mencionadas, se concluye que dicho segmento pertenece a un nivel medio, la cual hace fabricar sus muebles con un artesano o carpintero de confianza.

2.5.2.2 Motivación de compra y expectativas

De la información obtenida se logró determinar qué herramientas son las más adecuadas para usarse con el segmento de clientes de producto terminado. Las mismas son las siguientes:

Reconocimiento de marcas: De acuerdo al gráfico 12, el cliente no conoce que empresas fabrican tableros de aglomerado o MDF a pesar de que por lo menos uno de los muebles de su casa está elaborado con este material. Adicionalmente, según el gráfico 13, se determinó que a la mayoría de los encuestados le gustaría ser informado de la marca del tablero de los muebles que van a adquirir lo que significa que están dispuestos a estar expuestos a publicidad de la marca.

Como distribuidor en la actualidad solo Edimca genera cierta recordación en la mente del cliente tomando en cuenta que ninguno de los otros fabricantes usa publicidad para el efecto. Esto representaría una ventaja sobre la competencia al momento de influenciar en el cliente para que prefiera y pida su fabricante o vendedor cierta marca de tableros para sus muebles.

Factores lógicos sobre emocionales: otro factor que se evidenció es que el cliente aprecia la calidad de los materiales (Tabla 9) que se considera un factor más lógico que emocional. Empero, a través de publicidad emocional se puede comunicar esta información al cliente

final e influir positivamente en la precepción que tiene sobre la calidad del tablero. El segundo factor no emocional es el precio que también puede ser promocionado a través de publicidad al cliente final informándole de promociones por medio de los canales de distribución así como a través del artesano.

Responsabilidad Ambiental y Social: Según el gráfico 15, el 60% de los clientes manifestó que se vería muy influenciado a comprar muebles fabricados con madera de empresas que producen con sustentabilidad ambiental. De su parte, un 74% (Tabla 10) le gustaría conocer que certificados ambientales y de calidad tienen las empresas productoras fabricantes de tableros de los muebles que van a adquirir. De esta información se concluye que es imperativo explotar al máximo todo lo referente a responsabilidad ambiental y social a fin de que el cliente final conozca a la marca, se relacione con ella a través de participación en proyectos experienciales y la recuerde constantemente a través de publicidad relativa a la conservación del medio ambiente.

Servicio: el servicio que reciben los clientes al momento de adquirir un mueble, ya sea enviándolo a fabricar a un artesano o comprándolo directamente de una tienda, es altamente apreciado pues obtuvo un puntaje de 4,59 sobre 5 puntos (Tabla 9) en cuanto a la importancia dada por el cliente. Por lo tanto, es de suma importancia capacitar al artesano en el área de servicio al cliente y exposición de nuestra marca para crear un mayor valor no solo hacia el fabricante sino también hacia

Aglomerados Cotopaxi. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario crear una experiencia memorable que cree publicidad positiva de “boca a boca” a fin de aumentar las ventas del artesano y finalmente de los tableros. Por último, es primordial que el artesano sea capacitado a nivel técnico para que de esta forma su tiempo de entrega sea más rápido y en consecuencia más competitivo.

Diseño: a pesar de que la importancia que los encuestados le dieron a la “Exclusividad del diseño” este referente fue de apenas 3,79 sobre 5 puntos (Tabla 9). Cabe destacar que el 58% de los encuestados (Tabla 10) se verían muy influenciados en adquirir sus muebles en lugares que les proporcionen catálogos de diseño actuales. En tal virtud sería muy efectivo relacionar al cliente con la marca y con el artesano a través de la entrega de estos catálogos, tanto en puntos de venta como por medio de los artesanos en sus locales comerciales o de fabricación.

Al finalizar este capítulo es importante mencionar que se ha cumplido con el objetivo de establecer qué estrategias se deben usar en los dos segmentos de clientes a través del uso de fuentes primarias y secundarias de investigación.

3. CAPÍTULO 3: DESARROLLO DEL MODELO DE MARKETING EXPERIENCIAL

Según la Real Academia de la Lengua Española, un modelo es un arquetipo o punto de referencia para reproducirlo. Partiendo de esta definición lo que procura esta disertación es generar un modelo de marketing experiencial que pueda ser replicado en los diferentes segmentos de clientes de Aglomerados Cotopaxi empleando las herramientas propuestas de maneras similares en función de lo que la investigación de mercado revele teniendo presente aquello que sea más efectivo en cada segmento.

El marketing experiencial (también conocido como marketing sensorial, marketing polisensorial ó marketing emocional) surge ante una nueva realidad en la que los clientes no se comportan siempre de modo racional, particularmente, durante el proceso de compra en el que el factor emocional es determinante. Las últimas investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores y clientes indican que el 95% de las decisiones que toman aquellos son dictadas en su mayoría por el inconsciente dejando de lado el proceso cognoscitivo tradicional.³⁴

En este sentido, el marketing tradicional deviene en insuficiente puesto que fue creado para responder a la era industrial; sin embargo, en vista de que en la actualidad nos encontramos en la era de la información, las marcas y las comunicaciones, es necesario impulsar el uso del marketing experiencial que a diferencia del tradicional promueve la

³⁴Cfr. INSTITUTO MARKETING DE SERVICIOS. (2008). [<http://www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing/IMdS%2012.pdf>] . *Marketing experiencial y fidelización de clientes*.

creación de clientes fieles o leales a una marca determinada a pesar de que la competencia ofrezca un producto similar a un precio incluso menor intentando lograr que el cliente se vuelva rentable en el tiempo.

Según Max Lederman, el marketing experiencial se plantea como un diálogo entre marca y consumidor constituyéndose en una metodología basada en la interacción humana, especialmente de persona a persona y en vivo. Aun cuando esta interacción se repite miles o millones de veces, lo que se intenta es crear una experiencia auténtica, significativa y positiva para el consumidor.

Los profesionales del marketing y las agencias más adelantadas han reconocido que la naturaleza de la comunicación entre marca y consumidor está cambiando. Las empresas y marcas de mayor éxito ya no dependen simplemente de un mensaje lanzado en masa para alcanzar a sus consumidores. En su lugar optan por inducirlos con experiencias relacionadas con la marca encaminadas a conectarlos a un nivel mucho más personal y significativo.

3.1 TIPOS DE EXPERIENCIA

Para el desarrollo del modelo de marketing experiencial, se usaran como referencia 5 formas para crear experiencias en los clientes descritas por Bernd Schmith en su libro *Experiential Marketing* publicado en 1999. Es necesario considerar que cada una de dichas experiencias a continuación descritas, puede crear una experiencia agradable o desagradable en el cliente dependiendo de la forma, frecuencia e intensidad del uso de estos factores. Por lo tanto, para poder diferenciar a Aglomerados Cotopaxi

eficazmente de su competencia se deberá crear experiencias únicas capaces de involucrar al cliente a un nivel emotivo, físico, intelectual, e incluso espiritual.³⁵

3.1.1 Sensaciones o Percepciones

Las sensaciones y el marketing sensorial apelan a crear experiencias en el cliente a través de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. El objetivo de las sensaciones es crear placer estético y satisfacción a través de la estimulación de los sentidos, para que los clientes se relacionen y las marcas o empresas tengan una identidad propia.³⁶

Para que los elementos sensoriales cumplan con su objetivo de forma integral, sin sobrecargar los sentidos y sin dejar a medias a la recordación o confundiendo al cliente, se debe utilizar elementos identificativos en cuatro aspectos principales de la marca de forma consistente y efectiva. Estos cuatro elementos, según Bernd Schmitt, son:

- *Propiedades*: incluye todo lo correspondiente a edificios, plantas de producción, oficinas, sucursales y vehículos.
- *Producto*: incluye todos los aspectos que influyan en los sentidos con respecto al producto físico así como el servicio que el cliente recibe en todo el proceso de decisión y compra.

³⁵ Cfr. INSTITUTO MARKETING DE SERVICIOS. (2008). [<http://www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing/IMdS%2012.pdf>] . *Marketing experiencial y fidelización de clientes*.

³⁶ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.99.

- *Presentaciones:* incluyen todo lo correspondiente a empaques, uniformes del personal y fundas de compras.
- *Publicaciones:* incluye todo lo relacionado a material publicitario en cualquier medio escrito, páginas web, propagandas, así como tarjetas de presentación y material en los puntos de venta.

Es necesario establecer los objetivos de usar el marketing experiencial para saber qué es lo que se espera conseguir con su implementación en el cliente. Los tres objetivos más comunes del uso de sensaciones son generar un valor agregado a la marca, motivar al cliente a realizar la compra por las sensaciones que la marca despierta en él y, finalmente, diferenciarse de otras marcas en la competencia así como también aquellas que se encuentran en otros ámbitos del mercado.³⁷

En el caso de este modelo, el objetivo principal es crear una mayor recordación en el target objetivo de clientes y por otro lado que el cliente del producto terminado conozca la marca, se vincule con ella a fin de que ulteriormente influya en el cliente artesanal y propicie que su preferencia hacia esta marca se fundamente en la diferenciación que se ha generado convirtiéndolos en un nuevo mercado.

Por último, es preciso señalar que el uso de experiencias sensoriales sigue un proceso de Estímulo, Proceso y Consecuencia, por lo que es menester

³⁷ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.111

determinar qué estímulos son los más idóneos, cuál va a ser el proceso de recepción y entendimiento en el cliente y posteriormente cuál es la consecuencia que necesitamos o aspiramos obtener del estímulo.³⁸ Para el caso del desarrollo de este modelo se desarrollarán los siguientes estímulos:

- *Estímulos*: visuales utilizados en todo lo correspondiente a publicidad, páginas web e imagen corporativa. Adicionalmente se usarán sonidos en publicidad en televisión, radio, páginas web y ambientación en canales de distribución.

- *Procesos*: el proceso dependerá del estímulo y el cliente al que está destinado dicho estímulo.
 - Clientes Artesanales: están expuestos a estímulos visuales de manera directa en las sucursales de Edimca y de forma indirecta en la publicidad en diferentes medios. Los estímulos visuales tienen un proceso más corto debido a que el cliente ya está acostumbrado a algún tipo de publicidad, al color de la marca, su logo y slogan; sin embargo es importante que aquel se percate del cambio en las imágenes más emocionales y los mensajes de la misma, los compare y tenga la sensación de cambio positivo.

 - Cliente Producto Final: el proceso a estímulos visuales en publicidad en medios escritos y vallas es principalmente de sorpresa al conocer de la marca, crear emociones positivas con las imágenes relacionadas al medio ambiente, la responsabilidad social y vincular los colores a la marca. Por

³⁸ Cfr. Ibidem.

otro lado los estímulos sonoros en publicidad de radio y televisión tendrán el mismo proceso pues son nuevos para el cliente.

- *Consecuencias*: estas pueden ser de dos tipos si el estímulo fue agradable (i) despertar emoción o (ii) un sentimiento de belleza. Cualesquiera de los dos tiene por objeto relacionarlos positivamente con la marca.

3.1.2 Sentimientos

El marketing de sentimientos trata de una estrategia e implementación de un vínculo afectivo hacia la marca a través de la creación de experiencias. Para el efecto se debe entender por completo como crear un sentimiento durante todo el proceso de compra.³⁹

Los sentimientos que se pueden generar van desde ligeros estados positivos de ánimo hasta fuertes sentimientos de orgullo y felicidad.⁴⁰ La creación de experiencias afectivas necesita de un entendimiento de estos cambios de ánimo y emociones:

- *Estados de Ánimo*: son estados afectivos no muy específicos, de corta duración y de poca intensidad. Un claro ejemplo podría ser una situación en la que nos encontramos una moneda, eso nos puede poner de buen humor; y

³⁹ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.118

⁴⁰ Cfr. ANÓNIMO. (2009). [www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing]. *Marketing de Experiencias*.

por el contrario, el ruido excesivo en una cafetería nos podría poner de mal humor. Los estados de ánimo pueden ser específicamente estimulados pero es preferible que el cliente no se percate del estímulo y lo enfrente como algo casual y espontáneo.⁴¹ En el caso de Aglomerados Cotopaxi un estado de ánimo positivo se crea mediante un saludo y amabilidad del personal.

- *Emociones*: son más fuertes que los estados de ánimo, se generan a base de experiencias más largas y son más difíciles de generar. Las emociones, básicas o complejas, pueden ser entre otras, la alegría, la tristeza, los celos, el orgullo, la rabia, etc. Una de las emociones más complejas y más importantes de generar es la nostalgia la misma que a través de una experiencia puede crear fuertes vínculos emocionales con la marca, su logo, sus colores o su slogan.⁴²

De acuerdo con la psicología del comportamiento existen tres factores relacionados con la creación de emociones: eventos (las cosas que pasan), agentes (personas, empresas, situaciones) y objetos. Cuando uno se concentra en los eventos se debe a que está interesado en sus consecuencias. Por el contrario, si uno se concentra en los agentes se debe a sus acciones. Finalmente si uno se fija en los objetos se debe al interés que tenemos con relación a cierto(s) aspecto(s) del mismo.

Cada factor genera sentimientos duales de gusto o disgusto, o bien de afecto en el caso del producto. Así también puede generar sentimientos de admiración o censura u orgullo o vergüenza en caso de las empresas. Empero

⁴¹ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 122 - 123

⁴² Cfr. *Ibíd.* p. 123-125

en el caso de los momentos de consumo se generan emociones más complejas como alegría o sufrimiento, felicidad o resentimiento, alivio o decepción.

Los sentimientos o afección se generan mayormente y son más fuertes en los momentos de consumo; es decir, son mejores que los que se generan únicamente con publicidad. De manera complementaria es necesario señalar que los sentimientos se vuelven más intensos con la repetición de experiencias positivas en el tiempo. En estas situaciones de consumo, las interacciones cara a cara son la causa más importante en la generación de sentimientos pues son provocadas por el contacto humano, pero pueden ser muy positivas así como muy negativas dependiendo de la situación.⁴³

En el caso del modelo, se generan sentimientos positivos hacia la marca a través de la participación del cliente en capacitaciones, mejoramiento en todo el proceso de compra y la distribución de catálogos y exhibidores

Últimamente, aunque los momentos de consumo generan sentimientos más fuertes, es necesario complementar la creación de los mismos con publicidad emocional que no los vuelva repetitivos, que generen emociones positivas y que demuestren el sentimiento que vamos a tener el momento de consumo.

3.1.3 Pensamientos

El objetivo de las experiencias a través de pensamientos es alentar al cliente a comprometerse en pensamientos creativos y elaborados que resulten en una

⁴³ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 125-128

revaloración de la empresa y sus productos.⁴⁴ Estas experiencias cognitivas apelan al intelecto del cliente a fin de que este resuelva problemas anteriores con la marca y atraiga a nuevos y antiguos clientes.

Existen dos tipos de pensamientos, el primero es el pensamiento convergente que es un pensamiento analítico y racional, que nos lleva a hacer evaluaciones lógicas sobre los argumentos que se nos presentan y llegar a una decisión. Es importante tener en cuenta con quien estamos hablando al momento de usar campañas de pensamiento y que contexto estamos utilizando para no arruinar los mensajes con demasiado análisis.

En contraste, el pensamiento divergente o asociativo es más independiente, libre y más gratificante envuelve lo que se denomina una percepción fluida, flexibilidad y originalidad. Este tipo de pensamiento surge cuando nuestro sistema analítico está inactivo (por ejemplo en una lluvia de ideas o cuando se sueña). Para crear este tipo de pensamiento es necesario que el consumidor tenga algún conocimiento de la marca para que así comprenda lo que la publicidad está tratando de invitarle a pensar⁴⁵

Dependiendo de qué tipo de pensamiento queremos generar se debe tener un tipo diferente de acercamiento. En el caso del pensamiento convergente se debe usar un acercamiento directo en el que se explique precisamente como o qué debe pensar el cliente frente a las opciones que tiene. De otra parte, si se quiere

⁴⁴ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 144-145

⁴⁵ Cfr. ANÓNIMO. (2009). [www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing]. *Marketing de Experiencias*.

generar pensamientos divergentes se deben usar campañas asociativas que hacen uso de conceptos más abstractos e imágenes visualmente difusas.

El principio de una estrategia de pensamientos es crear una sensación de sorpresa, luego una de intriga y finalmente provocar al cliente. Las sorpresas son esenciales para poder enganchar al cliente con un pensamiento creativo. Una sorpresa es creada cuando se sale de las expectativas comunes del cliente o cuando aquel obtiene más de lo que espera. La intriga va más allá de la sorpresa, rebasando las expectativas del cliente como algo totalmente inesperado o imprevisible. La intriga crea curiosidad, fascinación o desafía a la ingenuidad. Finalmente, la provocación estimula a la discusión, crea controversia o shock dependiendo de las intenciones y el target al que está dirigido por lo que se debe tener cuidado en no sobrepasar los límites del buen gusto o la moral.⁴⁶

La publicidad emocional va a ser el principal medio para crear un vínculo a través del desarrollo del pensamiento de nuestros clientes artesanales creando así intriga en el futuro nuevo mercado de usuarios finales.

3.1.4 Acciones

El marketing de acciones está diseñado para crear experiencias relacionadas a un estilo de vida, a acciones realizadas físicamente, comportamientos a largo plazo, así como experiencias creadas por la interacción con otras personas. Las principales formas de crear experiencias de acciones relacionadas con el cuerpo son a través de movimientos y/o lenguaje corporal, ambos subconscientes; se

⁴⁶ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 148-152

consiguen usando cierto tipo de movimientos corporales, sonidos o expresiones que generan respuestas similares sobre las que no tenemos control consciente bien sea a través de imágenes, propagandas en televisión, internet o incluso con los movimientos de un vendedor cuando atiende al consumidor.

En cambio, los estilos de vida son el patrón que siguen las personas a través de todas las actividades, intereses y opiniones que tienen día a día. Los mencionados estilos se ven reflejados en las cosas que compran desde vestimenta, comida hasta autos y vivienda. Para crear experiencias de acción a través de estilos de vida es necesario recurrir al uso modelos a seguir. Un ejemplo de aquellos son los deportistas, actores, cantantes o personas de éxito según lo que se quiera comunicar.

Por último, las interacciones con otras personas son importantes porque dejan recuerdos memorables de sensaciones vividas en cierto momento en el que estuvimos con aquellos individuos que comparten nuestro estilo de vida, nuestros gustos, o personas que representan a una marca o empresa.⁴⁷ Ejemplos de estas interacciones se verifican cuando por ejemplo se realiza una compra, se hace ejercicios en un gimnasio o se asiste a una obra de teatro. También pueden ocurrir interacciones a través de internet o teleconferencias.

Para crear vínculos entre la marca y los clientes, se llevarán a cabo proyectos de reforestación y reciclaje lo que influyen en el estilo de vida de los consumidores con sus acciones, independientemente de la compra del producto. Sin embargo

⁴⁷ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 154-169

los une a la marca por los aspectos positivos de este nuevo estilo de vida que protege al medio ambiente.

3.1.5 Relaciones

Relacionarse va más allá de las sensaciones, sentimientos y acciones, pues el individuo se relaciona con un grupo social o un contexto cultural de una marca. El marketing de relaciones implica una conexión con otra gente, grupos étnicos, culturales o de estilos de vida. Generalmente resulta en experiencias de sensaciones, sentimientos, pensamientos y acciones; sin embargo esto resulta secundario frente al objetivo de crear una relación entre el concepto social de la marca y el cliente.

Ejemplos claros de marketing de relaciones son las campañas de marcas como Tommy Hilfiger, Harley Davidson, Nike, Apple y Facebook. El tipo de marketing puede ser colorido o serio pero implica que si se verifica el consumo de la marca la persona se convierte en parte de una hermandad con un concepto en común. Si no existe consumo el individuo queda por fuera o no pertenece a dicho grupo.

La influencia que la marca tiene en el grupo puede generarse por una “presencia real” cuando se produce mediante la interacción directa de la marca (re: un vendedor, un miembro del grupo con el consumidor). También puede crearse por una “presencia imaginaria” cuando el cliente cree que pueden cambiar su identidad solo con comprar cierta marca y finalmente la influencia puede ser por

una “presencia implícita” donde el cliente actúa sin saberlo como se espera que actúe dentro del grupo al que pertenece.

El propósito de relacionarse está motivado por la necesidad de una categorización o la búsqueda de un significado. Estas categorías a las que estamos asociados nos sirven también para describirnos o dar a conocer nuestros atributos. De igual forma, las categorías en las que nos clasificamos nos dan un sentido de identidad social que se puede definir como el concepto que tenemos de nosotros mismos afectado por el conocimiento que tenemos de pertenecer a un grupo social.

El gusto que se tiene por el trato preferencial que se tiene al estar dentro de un grupo versus estar fuera del mismo puede ser generalizado como un mecanismo biológico de las personas el mismo que genera amor hacia sus relativos. Desde esta perspectiva, cuando nos percatamos de que estamos relacionados nos volvemos más amables, solidarios o tolerantes con nuestros pares y con la marca. Por esta razón es que en las campañas de marketing de relaciones usan imágenes que reflejan esta característica de la naturaleza humana (re: relaciones entre madres e hijos y familia).

Debido a que las otras personas desempeñan un papel crítico en la formación de uno mismo, la búsqueda de aceptación y confirmación es algo importante al formar parte de un grupo. Al relacionarnos con otras personas, se busca que alguien nos admire, acepte o comparta nuestras opiniones; y, al mismo tiempo, se aleja a las personas que amenazan nuestro concepto de nosotros mismos.

Para lograr una relación con la marca o con un grupo se debe seguir un proceso que incluye: crear una cierta categoría social, hacer que los clientes se etiqueten como parte de un grupo, persuadir al cliente a etiquetarse como parte de un grupo generándole una experiencia positiva; y, por último, enseñar al cliente que esta experiencia se logra al consumir cierta marca.⁴⁸

Las estrategias dedicadas a relacionar a los clientes con la marca son los grupos de capacitaciones que brindan al artesano un sentimiento de pertenencia a la empresa; y por otro lado, a través de los proyectos de responsabilidad ambiental se relacionará a nuevos clientes y a clientes artesanales.

3.2 ALCANCE DEL MODELO

Antes de desarrollar el modelo experiencial es necesario definir el alcance del mismo en cuanto a la participación de cada uno de los actores y su importancia dentro del mismo.

3.2.1 Clientes Artesanales

El modelo está principalmente desarrollado para este segmento de clientes los cuales están involucrados en casi todas las estrategias de marketing experiencial desarrolladas. Se intenta a través de estas estrategias envolver al artesano en los cinco tipos de experiencias y de esta forma relacionarlos a la empresa, crear una mayor recordación de la marca y en definitiva atraer a más clientes.

⁴⁸ Cfr. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York. The Free Press. Primera Edición. p.p. 171-186

La participación de los clientes artesanales empieza con proyectos de capacitación permanente auspiciados por empresas de productos afines y organizaciones de financiamiento externo lo que ulteriormente busca generar una relación y sentimiento de aprecio hacia la empresa. También se pretende involucrar a la familia y comunidad del artesano a través de proyectos de responsabilidad ambiental en los que se cree un estilo de vida “verde”, se promueva una relación a grupos que compartan esta idea y así mismo una relación y mayor conocimiento de la empresa.

Complementariamente, se desarrollaran estrategias que mejoren la comunicación de marca al cliente final a través del contacto con el artesano utilizando catálogos de diseño y exhibidores. Estos, a su vez, generan sentimientos y sensaciones visuales en los artesanos y clientes finales.

Por último, el personal de servicio al cliente de los distribuidores debe ser mejorado y capacitado para crear experiencias positivas en la interacción con el cliente artesanal. Este servicio debe ser complementado en una última instancia por publicidad emocional que llegue al cliente actual, genere nuevos clientes y de un mayor conocimiento de la marca al cliente final.

3.2.2 Distribuidores

Los distribuidores y el personal de los mismos forman parte de las estrategias como ejecutores de aquellas más que participantes pues de ellos depende que las

estrategias de mejora en el servicio al cliente y logística se lleven a cabo exitosamente logrando así generar experiencias positivas al cliente artesanal.

Para lograr estas estrategias, primero deberán ser capacitados en estas áreas y finalmente sentirse relacionados no solamente con Edimca sino con Aglomerados Cotopaxi. Adicionalmente, como clientes internos para la empresa, también participarán en proyectos de responsabilidad ambiental para que así sean parte de grupos de acción y se relacionen con los clientes artesanales, la empresa y el cliente final.

3.2.3 Clientes Finales

El desarrollo de estrategias para los clientes finales es complementario al desarrollo de estrategias del cliente artesanal pues en la investigación de mercado se determinó que la mayoría de consumidores acuden a un artesano como primera o segunda opción al momento de realizar sus muebles.

En este sentido, las experiencias que se esperan desarrollar en este segmento son similares a las del segmento artesanal, excepto las relacionadas a logística y capacitaciones.

Los proyectos más importantes a desarrollarse para este segmento están relacionados principalmente con proyectos de responsabilidad ambiental como reciclaje y reforestación. Así también se vincula con temas de publicidad emocional para que tengan una recordación de la marca y prefieran el uso de los

productos de Aglomerados Cotopaxi debido al estilo de vida adquirido y sus grupos relacionados.

3.2.4 Organizaciones Externas

Las organizaciones externas participarán como ejecutores y financiadores de ciertos proyectos. Estarán interviniendo en temas de responsabilidad ambiental y social así como también de financiamiento, diseño y capacitación.

En cuanto al financiamiento, se busca que el 50% del costo de todos los proyectos destinados a capacitación técnica y exhibidores sea financiado por organizaciones como USAID (United States Agency for International Development) que han desarrollado proyectos similares en empresas del sector u organizaciones gubernamentales como el CEDET (Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico y Territorial). Este financiamiento puede ser tanto en aportación económica como en asistencia en cuanto a logística o asistencia técnica.

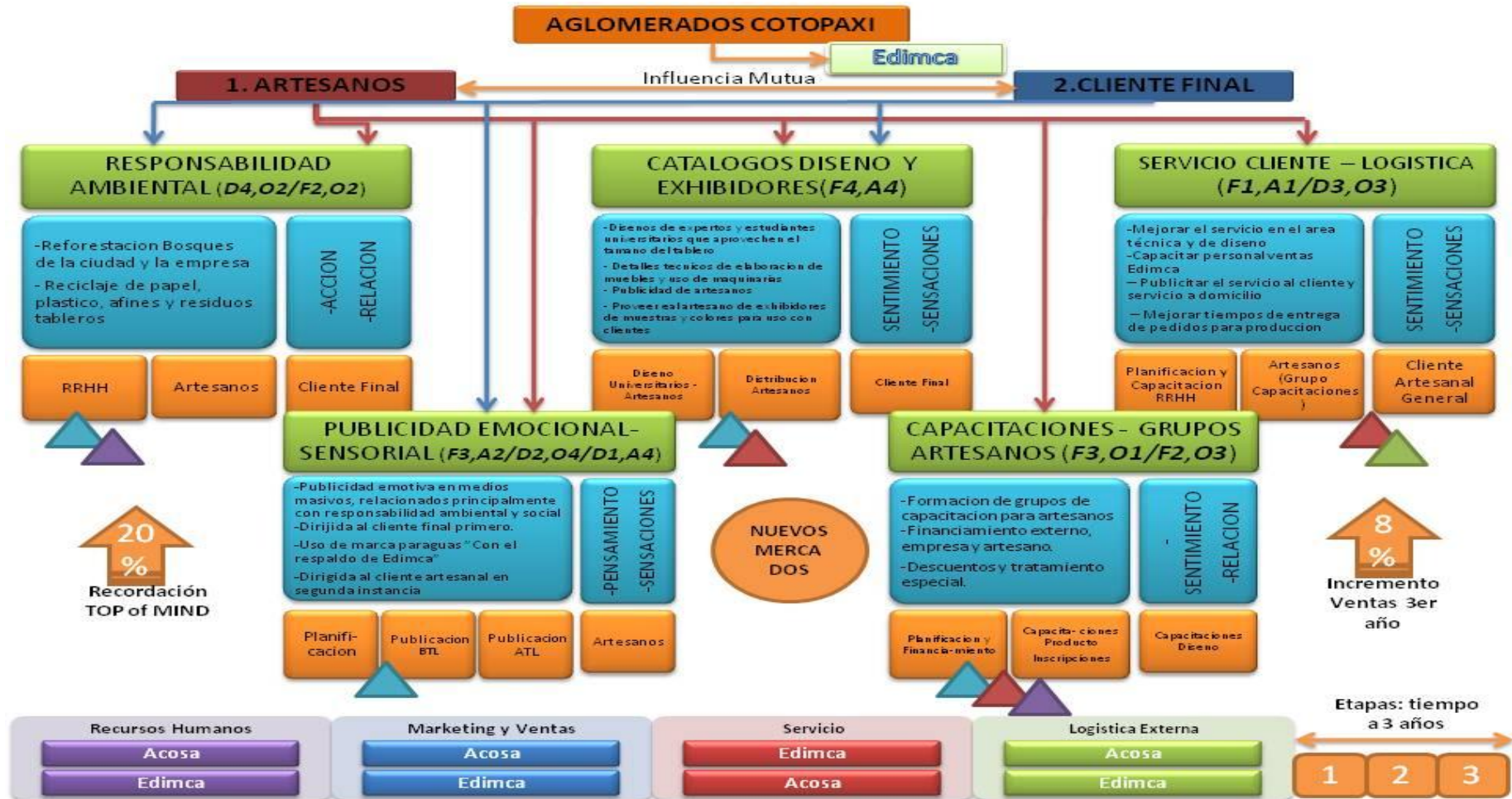
Por otro lado, se necesita de la colaboración de universidades y sus estudiantes a fin de poder desarrollar catálogos de diseño actuales, diseños de exhibidores y capacitación en áreas de diseño. Posteriormente para áreas de reforestación y reciclaje se requiere de la participación de entidades como el Municipio de Quito o sus filiales para desarrollar proyectos de siembra de árboles y recolección de productos reciclables.

3.2.5 Clientes Internos

Los clientes internos son ejecutores de todos los proyectos; sin embargo, previo a su ejecución, deben ser capacitados y adquirir una cultura organizacional más profunda así como también mayor conocimiento de las estrategias a desarrollarse.

Las áreas de marketing y ventas de Edimca y de Aglomerados Cotopaxi son las que más participan en todo el proceso de marketing experiencial siendo aquellas los que están a cargo de llevar a cabo las estrategias y quienes estarán en mayor contacto con los clientes. No obstante es importante que todos los empleados participen en temas como los de reforestación y reciclaje siendo estos proyectos los que empezaran primero dentro de la empresa para luego ser trasladados a los otros segmentos.

3.3 DESARROLLO GRAFICO DEL MODELO



Fuente: Andrea Acosta
 Elaboración: Andrea Acosta

3.4 ANÁLISIS DEL MODELO

A fin de entender cómo funciona el modelo, que herramientas empleará y que experiencias generará, se desarrollará por separado cada elemento.

Gráfico 2: Esquema General de Proyectos del Modelo

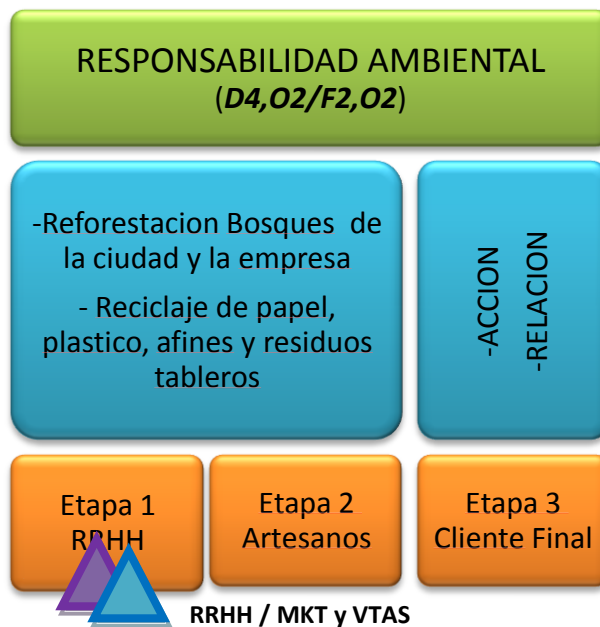


Fuente: Andrea Acosta
Elaboración: Andrea Acosta

Cada parte del modelo explica de que proyecto se trata, de qué estrategia desarrollada por el FODA se obtuvo el proyecto, las estrategias experienciales que se piensan desarrollar para cada tema, las experiencias generadas por cada proyecto y finalmente las etapas en las que se desarrollarán con sus respectivos participantes y áreas internas involucradas.

3.4.1 Responsabilidad Ambiental

Gráfico 3: Responsabilidad Ambiental



Fuente y Elaboración: Andrea Acosta

La estrategia de desarrollar proyectos de responsabilidad ambiental resulta del actual movimiento de los habitantes de la ciudad de Quito quienes se encuentran más vinculados con campañas de responsabilidad ambiental, reforestación y reciclaje que han sido impulsadas tanto por el Municipio de Quito como por empresas privadas teniendo gran aceptación y participación.

3.4.1.1 Estrategias y Etapas

Este proyecto se desarrollará en tres etapas que cambian de acuerdo a los participantes del mismo en cada uno de los dos proyectos.

El primer plan es la campaña de reciclaje de papel, plástico y afines que en una primera fase pretende desarrollarse internamente con los empleados de Aglomerados Cotopaxi y Edimca, tanto en la fábrica como en oficinas en Quito y las sucursales de Edimca. Al interior de la empresa el plan incluye la capacitación del personal en el tema de reciclaje para un mayor entendimiento y participación de los empleados y de sus familias. A continuación se contempla la colocación de recipientes para la recolección de desecho como papel, cartón, plásticos y desechos orgánicos para ulteriormente llegar a un convenio con fundaciones que recolectan y reciclan este tipo de materiales.

El segundo plan a desarrollarse dentro del proyecto de responsabilidad ambiental es la reforestación en bosques de la empresa así como también en bosques de la ciudad. Dicho plan se desarrollará en una segunda fase con la participación de empleados y de clientes artesanales a quienes se les presentará el proyecto y se les invitará de acuerdo a su acercamiento con la empresa y su disponibilidad de tiempo. Para poder llevar a cabo esta fase es necesaria la participación de empresas como el Municipio para poder reforestar bosques en la ciudad.

Como tercera etapa se desarrollará la combinación de los dos planes, tanto reforestación como reciclaje, con la inclusión de los clientes finales a través de comunicación en publicidad emocional pero matizándolo principalmente con la modalidad “boca a boca” creada desde el artesano. Tanto para el reciclaje como para la reforestación se

debe trabajar conjuntamente con el Municipio, organizaciones como Fundación Natura o Universidades que posean este tipo de proyectos (re: la PUCE). Adicionalmente se ampliarán ambos planes tanto en volumen como en frecuencia en esta etapa. Para la comunicación e inscripción en proyectos se usará Facebook e internet.

Tabla1: Unidades por Proyecto

Proyecto	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Arboles Sembrados	650	2500	5000
Recolectores Reciclaje	4	10	20

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

En último lugar es necesario explicar que estos proyectos se llevarán a cabo en primera instancia por el departamento de Marketing, Ventas y Recursos Humanos de Aglomerados Cotopaxi y posteriormente por los homólogos de Edimca.

3.4.1.2 Experiencias Generadas

La principal experiencia a generar a través de este proyecto es la relación con la empresa y a un grupo social. Como se explico anteriormente es la experiencia más compleja e importante que se puede tener con la marca.

Vinculada a la experiencia de relación está la de acción que está asociada a estilos de vida y acciones físicas las que se desarrollaran con los programas de reforestación y de reciclaje.

Para todos los participantes de este proyecto se quiere lograr una vinculación estrecha con la empresa a través de conciencia ambiental a fin de que varien su estilo de vida hacia uno más amigable con el ambiente y a su vez relacionen estas actividades con la marca.

3.4.2 Capacitaciones y Grupo de Artesanos

Gráfico 4: Proyecto Catálogos y Exhibidores



Fuente y Elaboración: Andrea Acosta

El proyecto de capacitaciones y creación de un grupo de clientes artesanales surge de las oportunidades encontradas por los programas de financiamiento para proyectos de mejora de producción y competitividad que el gobierno actual y otras instituciones privadas ofrecen. En ciertos casos además se puede incluso llegar a obtener donaciones por parte de estas entidades. De igual forma, los

clientes artesanales se relacionan con la empresa y la prefieren por las capacitaciones nuevas que se ofrecen y el buen servicio que pueden recibir.

3.4.2.1 Estrategias y Etapas

Para iniciar la primera etapa se debe identificar a qué tipos de clientes artesanales se les brindara cada tipo de capacitación para disminuir el número de capacitados por curso. Por otro lado se debe determinar si las capacitaciones serán dictadas en las instalaciones de Aglomerados Cotpaxi, Edimca, de terceros o de las entidades financiadoras, considerando que no se debe incurrir en costos de compra o alquiler.

En la segunda etapa se llevará a cabo el proceso de inscripción que determinará las áreas de interés del artesano. En primer lugar se dictarán capacitaciones en áreas técnicas, maquinarias y de producto a los interesados en estas áreas, siendo principalmente artesanos con menor experiencia y ventas, lo que se determina por su volumen de compras primordialmente. Paralelamente se desarrollará el programa de “Grupo Artesanos” con el cuál recibirán un servicio mejorado por parte del personal de ventas de Edimca lo cual contemplará un descuento adicional en sus compras y premios.

En la tercera etapa se desarrollarán capacitaciones en áreas de mayor complejidad como diseño, pintura y maquinaria más avanzada para los artesanos capacitados en la segunda fase y los artesanos. Este tipo de

capacitaciones deben contar con el apoyo de instituciones universitarias y sus estudiantes para que tengan un menor costo o sean gratuitas.

Tabla2: Participantes por Capacitación

Tipo Capacitación y Pago	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Técnica	1550	925	1000
Gratuita	650	325	400
Pagada	900	600	600
Diseño, Servicio y Herramientas Tecnológicas	0	925	1450
Gratuita	0	600	800
Pagada	0	325	650

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Al finalizar cada curso, se debe certificar el estudio con un registro en la base de datos de la empresa así como en el centro de estudios que haya brindado la capacitación. De esta forma se podrá promocionar el servicio técnico capacitado de los artesanos para que el cliente final tenga mayor confianza.

Las áreas involucradas en el proceso son Marketing, Ventas, Servicio al Cliente y Recursos Humanos, tanto de Edimca y de Aglomerados Cotopaxi.

3.4.2.2 Experiencias Generadas

Las dos experiencias que se quieren generar son de sentimiento y de relación. En primer lugar sentimientos de alegría, orgullo y con el tiempo nostalgia. A continuación se debe generar una relación al grupo de capacitación y a la marca debido al crecimiento profesional que la

empresa les brinda aliviando el trato diferenciado en el servicio y los descuentos que reciben.

3.4.3 Servicio al Cliente y Logística

Gráfico 5: Proyecto Servicio y Logística Externa



Este proyecto se vincula a investigaciones de mercado realizadas anteriormente por la empresa, de donde surge la necesidad de optimizar las fortalezas que la empresa tiene, como la satisfacción del cliente con el servicio de entrega a domicilio, tanto en tiempo como en servicio. Igualmente, se debe propiciar la eliminación de las debilidades importantes, por ejemplo, que el servicio al cliente está a cargo en su totalidad por el canal de distribución.

3.4.3.1 Estrategias y Etapas

El proyecto trata de mejorar todo lo relacionado a servicio al cliente y logística para el segmento de clientes artesanales a través de tres estrategias principales:

- Mejorar el servicio brindado por el personal de ventas a través de capacitación en áreas de servicio, manejo técnico del tablero, comparación objetiva con el tablero de la competencia y diseño actual para promocionar colores y acabados. El personal de ventas debe ser evaluado y premiado a fin de conseguir una mejor participación (i.e. el incentivo sería del 5% sobre el aumento de ventas).
- Establecer nuevos estándares de servicio de entrega a los miembros de grupos de capacitación artesanal y clientes artesanales en general. Se debe trabajar en la planificación, condiciones, costos y compensaciones para el personal de logística de Edimca. Igualmente se debe establecer un sistema de evaluación y retroalimentación de parte del cliente para las dos estrategias anteriores.
- Reducir el tiempo de entrega de pedidos de clientes a producción en por lo menos dos días, sobre todo en los pedidos realizados en viernes y sábados. Se debe aumentar un turno de trabajo para que los pedidos se ingresen a tiempo durante el fin de semana o los anteriores a feriados.

- Finalmente es necesario que estas mejoras sean comunicadas eficazmente para que el cliente conozca y las sienta o evidencie en el servicio. Cabe destacar que será menester obtener una retroalimentación del cliente post-servicio.

Estas estrategias se desarrollaran en tres etapas, la primera de planificación y capacitación, la segunda en la que se desarrollaran las tres estrategias para el “Grupo Artesanos” y por último ampliarse a todos los clientes artesanales en general.

Los departamentos que deben participar en este proyecto son los de Servicio, Logística Externa y Marketing combinando las actividades del proyecto de publicidad emocional. Mayormente las actividades de ejecución serán responsabilidad de Edimca. Sin perjuicio de lo anterior, Aglomerados Cotopaxi será responsable de la planificación, control, capacitación y evaluación.

3.4.3.2 Experiencias Generadas

Las experiencias que se crean en este proyecto son de sensaciones y sentimientos. Las primeras son menos intensas y se generan en los primeros instantes de interacción al momento de la compra y por la publicidad a la que los clientes están expuestos. Posteriormente las experiencias serán más intensas por la repetición de las sensaciones

convirtiéndose en sentimientos como gratitud, respeto y en algún momento nostalgia.

3.4.4 Publicidad Emocional – Sensorial

Gráfico 6: Proyecto Publicidad Emocional



Fuente y Elaboración: Andrea Acosta

La necesidad del desarrollo de publicidad emocional se genera por la pérdida de “Market Share” por mejoras en la comunicación con los clientes por parte de la competencia sumado esto a la falta de un plan anual de medios para comunicar efectivamente a cada segmento usando menores recursos económicos y al desconocimiento total de la marca por parte del cliente final.

3.4.4.1 Estrategias y Etapas

La publicidad emocional es uno de los medios más importantes en la generación de experiencias pero requiere de planificación y uso

eficiente de los recursos para que el retorno sea mayor que la inversión. El desarrollo de la publicidad emocional se desarrollará en cuatro etapas con publicidad destinada tanto al segmento artesanal como al cliente final.

La primera etapa es de planificación y desarrollo del plan de medios para las 3 etapas restantes. Las estrategias a desarrollarse son:

- Campañas BTL (segunda etapa) combinadas con los proyectos de responsabilidad ambiental y capacitaciones. El principal medio de comunicación para el cliente final que quiera participar en estos proyectos será Facebook y Twitter, con vínculo al minisitio en la página web www.cotopaxi/siembrafuturo.ec, para inscripciones, mailing e información.
- Campañas ATL (tercera etapa) necesarias para llegar a la población general y conseguir un reconocimiento de marca. Por último publicidad dirigida exclusivamente al cliente artesanal (cuarta etapa).
- A diferencia del resto de proyectos, es importante enfocarnos primero en el cliente final para que reconozca la marca al momento de realizar su compra con un artesano. Se debe incluir el slogan “Con el respaldo de Edimca” debido a que el cliente final tiene mayor recordación de esta empresa y la relaciona con calidad.

- En cuanto a las campañas BTL, el principal tema a desarrollarse en las mismas es el tema de responsabilidad ambiental que puede realizarse en escuelas y parques con activaciones de marca para reconocimiento de la empresa regalando arboles para sembrarlos, concientizando a la comunidad del tema ambiental y finalmente con la información para las campañas de reciclaje y reforestación.
- Las ferias y eventos de la industria son un lugar importante para exponer tanto la parte de desarrollo artesanal como los proyectos ambientales, usando las campañas BTL y activaciones de marca.
- Se debe desarrollar un plan de medios para publicidad ATL que incluya principalmente publicación en medios escritos y vallas. El tema trascendental para lograr que la publicidad sea emocional es el tema ambiental y social junto con el tema del desarrollo artesanal.
- Es muy importante que la marca incluya algún elemento relativo al medio ambiente y que el slogan sea más inclusivo; por ejemplo, en lugar de usar la expresión “Sembrando Futuro” podría emplearse la expresión “Siembra” a fin de relacionar a la gente con la marca y el tema ambiental.
- La última etapa incluye a la publicidad dirigida al cliente artesanal, igualmente relacionada al tema ambiental y al tema de desarrollo profesional a fin de mantener en la mente del artesano el tema de la capacitación, las relaciones de grupo, los sentimientos de agradecimiento hacia la empresa y por último la recordación de marca.

Tabla 3: Participantes por Capacitación

Publicidad Impresa / ATL	cantidad	frecuencia
Vallas x 4 semestral	4	semestral
Vallas móviles x 6 semestral	6	semestral
Publicaciones Periódicos x 6	6	anual
Publicidad Web		
Facebook	1	anual
Banners Web	3	anual
E-mailing	1	trimestral
BTL		
Promocionales	6.500	anuales
Arboles	4.500	anuales
Stands Ferias	1	trimestral
Activaciones y Eventos	1	trimestral

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El departamento encargado en la totalidad de esta estrategia es el departamento de Marketing en conjunto con ventas de Aglomerados Cotopaxi en cooperación con Edimca.

3.4.4.2 Experiencias Generadas

Es importante establecer resultados a través del marketing de pensamiento pues se quiere alentar al cliente a comprometerse en pensamientos creativos y elaborados que resulten en una revalorización y reconocimiento de la empresa, sus valores y sus productos. La experiencia de pensamiento se crea a través de las imágenes, historias y sonidos relacionados al tema ambiental cuyo primer propósito es crear sorpresa, reflexión y provocar al cliente para que piense en el tema

ambiental a fin de que genere discusiones alrededor del tema y posteriormente se vincule al movimiento.

La segunda experiencia es la de sensaciones la misma que está relacionada con la de pensamientos aunque es menos compleja y surge como reacción inicial al estar en contacto con la publicidad. Las emociones que se quiere crear son de alegría, belleza y de reflexión.

3.4.5 Catálogos de Diseño y Exhibidores

Gráfico 7: Proyecto Grupo Artesanal



Fuente y Elaboración: Andrea Acosta

El proyecto de catálogos de diseño y de exhibidores surge de las amenazas generadas por la competencia la cual, al tener formatos de tableros más grandes, permiten realizar muebles distintos con menos tableros o hacer muebles más grandes con un solo tablero. Igualmente,, surge por la fortaleza que la empresa

tiene de poseer variedad de colores, espesores y combinaciones de tableros que se ve disminuida por el desconocimiento de la marca.

3.4.5.1 Estrategias y Etapas

El proyecto del desarrollo de catálogos de diseño va de la mano del proyecto de capacitación artesanal en el área de diseño. La primera etapa alcanza las siguientes estrategias:

- La creación de alianzas con facultades universitarias de diseño o arquitectura con el objeto de desarrollar el proyecto de capacitación y concurso de diseño con tableros de Aglomerados Cotopaxi.
- Es necesaria la creación de otra alianza con facultades de diseño industrial o marketing a fin de construir el exhibidor más adecuado que cumpla con las expectativas de la empresa, costos y efectividad en cuanto a mostrar los productos de la empresa.
- Los ganadores recibirán pasantías pagadas en la empresa junto con otros premios y los diseños serán parte del catálogo de Aglomerados Cotopaxi.
- Los artesanos serán capacitados en la elaboración de los diseños más populares y comerciales de acuerdo a las tendencias actuales.

La segunda etapa comprende la elaboración y distribución del catálogo y exhibidor a nivel del cliente artesanal.

- Se debe seleccionar los diseños participantes, conseguir auspicios para disminuir el costo y conseguir la participación con publicidad de los talleres artesanales.
- La distribución se desarrollará en las sucursales de Edimca vendiéndose a precio de costo aunque habrá que considerar que en su mayoría se regalará el tiraje dependiendo del nivel de compras.
- El exhibidor se distribuirá sin costo al segmento de clientes artesanales con mayores compras y a precio de costo a los clientes del Grupo Artesanal con menor volumen de compras que estén interesados en adquirirlos.

Tabla 4: Distribución Catálogos y Exhibidores

Proyecto	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	
Catálogos (trimestral)	0	2000	2500	4000
gratuitos		1500	1000	2000
vendidos		500	1500	2000
Exhibidores (anual)	0	250	170	85

Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

En la tercera etapa se debe ampliar la distribución al cliente final, a través de sucursales así como también a través del artesano, a fin de que el cliente posea la información de colores, modelos y los datos de contacto de los artesanos parte del Grupo Artesanal.

Los dos departamentos responsables de la planeación y ejecución de este proyecto son los departamentos de Marketing y el departamento de Servicios.

3.4.5.2 Experiencias Generadas

Las experiencias que se espera crear a través de este proyecto son sensaciones y sentimientos. Como se explico anteriormente, primero se experimentan sensaciones menos complejas como alegría, belleza y sorpresa despertada por una novedad como los catálogos y exhibidores. Posteriormente se convierten en sentimientos con la repetición y el tiempo que están expuestos a estos objetos y la interacción que tienen con los clientes y la marca.

4. CAPÍTULO 4: GESTIÓN DE MARCA

La marca es un nombre o símbolo que distingue a un producto o servicio en el mercado. Se considera un contrato intangible entre la empresa y el cliente pues cuando un consumidor selecciona una cierta marca accede a preferir aquella sobre otras basándose primordialmente en la reputación de la misma.⁴⁹ La marca y todo lo relacionado a ella es muy importantes para crear recordación y preferencia del cliente. En el caso del desarrollo del modelo, la marca debe ser involucrada en la parte de generación de experiencias sensoriales-visuales dentro del uso de la publicidad emocional.

4.1 IMAGEN DE MARCA

La imagen de la marca Aglomerados Cotopaxi intenta reflejar calidad y tecnología tanto para el mercado nacional como para el internacional. Así mismo, a través del uso de la mezcla entre el nevado Cotopaxi y el árbol de pino se quiere reflejar la procedencia del producto y su calidad. Los distintos logos que complementarán la marca se van a usar a fin de perfeccionar la parte emocional que debe generar la misma.

4.1.1 Marca Aglomerados Cotopaxi

El logo ha cambiado en algunas ocasiones en los últimos años. A continuación se presentan las marcas que existen en la actualidad.

⁴⁹ Cfr. ANONIMO. (2010).[<http://www.referenceforbusiness.com/small/Bo-Co/Brands-and-Brand-Names.html>]. *Brand and Brand Names*.

Gráfico 1: Logo Aglomerados Cotopaxi Actual

Fuente y Elaboración: Aglomerados Cotopaxi

El logo fue cambiado en el año 2010, reemplazando la marca ACOSA por Aglomerados Cotopaxi haciendo énfasis en COTOPAXI a fin de que sea reconocida de esta forma. El slogan “Sembrando Futuro” es el mismo desde hace aproximadamente 4 años sin embargo la fuente que se usa en el slogan era diferente.

Aglomerados Cotopaxi es una empresa concentrada en convertirse en la empresa líder del mercado nacional y regional en cuanto a calidad y soluciones en productos de madera. En este sentido, lo que trata de reflejar en su marca es tanto la calidad, la tecnología y la procedencia del producto. Para cumplir con los objetivos de publicidad emocional y responsabilidad ambiental, se sugiere realizar cambios en el slogan y la marca que la conviertan en más amigable e inclusiva.

Gráfico 2: Logo Aglomerados Cotopaxi Cambios- Horizontal

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Aglomerados Cotopaxi, Pilar Zambrano y Andrea Acosta

Gráfico 3: Estructura Logo Aglomerados Cotopaxi Cambios- Vertical

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Aglomerados Cotopaxi,
Pilar Zambrano y Andrea Acosta

Para cumplir con los objetivos de generar publicidad emocional a través de la marca, se cambió el slogan de “Sembrando Futuro” a “Siembra Futuro” para que los clientes se sientan más involucrados con la marca y la visión de la misma. Por otro lado, se incluyó unas pequeñas hojas en crecimiento para ligar la marca los temas de responsabilidad ambiental, a la visión de desarrollo sustentable y el slogan.

4.1.2 Marca Grupo Artesanal

Gráfico 4: Estructura Logo Grupo Artesanos Horizontal



Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Aglomerados Cotopaxi, Pilar Zambrano y Andrea Acosta

Gráfico 5: Estructura Logo Grupo Artesanos Vertical



Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Aglomerados Cotopaxi, Pilar Zambrano y Andrea Acosta

A partir de la creación del Grupo Artesanos Cotopaxi fue necesario diseñar una marca distintiva que complemente a la marca de Aglomerados Cotopaxi. La marca para este grupo conserva los aspectos esenciales de la marca de la empresa; sin embargo, usa el símbolo de manos unidas para representar el apoyo y el compromiso de la empresa con este segmento. Adicionalmente, el slogan se

cambia a “*Trabajamos contigo*” para crear un vínculo emocional adicional con el cliente.

4.1.3 Marca Respaldo

Gráfico 6: Logo Respaldo Edimca



Fuente: www.edimca.com.ec

Elaboración: Andrea Acosta

Es necesario el uso de la marca de Edimca debido al elevado reconocimiento que tiene la misma tanto en el segmento artesanal como del cliente final. A través del uso de esta marca complementaria con la frase de respaldo se consigue una mayor confianza y seguridad del cliente hacia Aglomerados Cotopaxi hasta que la misma se posicione en la mente del cliente sin necesidad de vincularla al distribuidor.

4.2 DIAGRAMA DE MARCA

El diagrama de marca analiza los cuatro pilares principales de la marca: las funciones de la marca, su personalidad, los aspectos diferenciadores de la misma y su base de autoridad.

FUNCIONES	PERSONALIDAD
<p>¿Qué es?</p> <p>Es un producto de alta calidad, de producción nacional y con alta responsabilidad social y ambiental</p> <p>Es un modelo experiencial que vincula al artesano con la empresa a través de emociones y sentimientos creados por las actividades realizadas en el grupo</p> <p>Es la combinación del uso de herramientas experienciales para que el cliente final conozca y ame la marca por su vínculo emocional con la naturaleza</p> <p>¿Para qué es?</p> <p>Para proporcionar a los clientes experiencias agradables que los vincule a la marca y sus valores</p> <p>¿Qué hace?</p> <p>Genera emociones a través de los momentos de interacción desarrollados por la empresa, sus vendedores, distribuidores, proyectos y publicidad</p> <p>Crea estilos de vida al promover acciones relacionadas con la marca y la responsabilidad ambiental</p>	<p>¿Qué siente la gente al respecto?</p> <p>Sienten una relación de amistad y admiración hacia la marca</p> <p>Sienten que la empresa los comprende y ayuda</p> <p>¿Les gusta la marca?</p> <p>Les gusta la variedad de espesores, recubrimientos y colores que la empresa les ofrece; adicional a la calidad del producto en cuanto a su terminado en el mueble final.</p> <p>Imágenes del usuario</p> <p>Calidad Buen Servicio y Respaldo Producto Nacional con responsabilidad ambiental Producto Durable y resistente</p>
DIFERENCIADORES	BASE DE AUTORIDAD
<p>¿Cómo es mejor?</p> <p>Es de producción nacional, cuenta con un programa para capacitar al artesano y aumentar sus ventas</p> <p>Es un producto sustentable que permite a la comunidad participar en programas para mejoramiento del medio ambiente</p> <p>¿Cómo es diferente?</p> <p>Las oportunidades de crecimiento a través de la vinculación con la marca</p> <p>Las experiencias emocionales creadas con los proyectos de responsabilidad ambiental con la comunidad</p> <p>La publicidad enfocada en aspectos emocionales y no solamente en el producto</p>	<p>¿Qué es lo que hace la compañía?</p> <p>Aglomerados Cotopaxi es una empresa que fabrica tableros de aglomerado y MDF de excelente calidad, con un manejo sustentable de los recursos naturales</p> <p>Valores Centrales</p> <p>Los valores centrales de la marca consisten en productos con un enfoque total en las necesidades del cliente, innovación y mejora continua, integridad y respeto al medio ambiente.</p> <p>¿Qué la conduce?</p> <p>El crecimiento a nivel nacional y regional que lo posiciona como las mejores empresas en la producción de tableros de aglomerado y MDF</p> <p>¿Por qué los consumidores la respetan?</p> <p>Por sus productos de calidad y el servicio que reciben</p>

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

4.2.1 Funciones

Las funciones de la marca responden a las preguntas “¿Qué es?”, “¿Para qué es?” y “¿Qué hace?”, explicándonos así los aspectos básicos de la marca.⁵⁰ La marca es y representa a un producto de excelente calidad, que a su vez es un modelo que usa herramientas experienciales para vincular al segmento de clientes artesanales a la empresa y crear un sentimiento de admiración de parte del cliente en general. En tal virtud lo que hace el modelo, por un lado, es generar momentos en que se crean sentimientos y sensaciones positivas hacia la empresa para que cree memorias y nostalgia; y, por el otro, estilos de vida que se relacionen al cuidado del medio ambiente.

4.2.2 Personalidad

La personalidad de la marca tiene que ver con lo que la gente siente y respecto a la marca. En este caso se busca que el cliente artesanal sienta una relación de amistad, comprensión y de ayuda de parte de la empresa a fin de que conozca el producto y lo prefiera por la calidad y durabilidad del mismo. El respaldo que tienen de una marca conocida y por el excelente servicio que deja diferentes sensaciones y recuerdos positivos al interactuar con la gente que representa a la marca en todo el proceso de compra así como de servicio postventa y capacitación.

⁵⁰ Cfr. AGUILAR, H. MONTENEGRO, R. *Modelo de una propuesta de marketing experiencial enfocado en el segmento de niños , aplicado al caso de Ferrero en la ciudad de Quito*. Disertación de Grado. p. 85.

4.2.3 Base de Autoridad

La base de autoridad se refiere a la empresa detrás de la marca. El Grupo Artesanos está respaldado por la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. que tiene más de 30 años consolidándose como la mayor empresa de aglomerados y MDF en el país. Al mismo tiempo, la empresa se ve respaldada por Edimca que es una empresa relacionada que cuenta con la confianza de los clientes y tiene una mayor recordación.

4.2.4 Diferenciadores

La marca se diferencia de la competencia, por ser la primera en la industria del país en usar este tipo de marketing experiencial para vincularse con el cliente y ofrecerle un crecimiento profesional y económico; y adicionalmente, es de las pocas empresas que pretende vincular a sus clientes y no clientes en proyectos de responsabilidad ambiental.

4.3 COMUNICACIÓN DE MARCA

La comunicación de la marca es la forma en que se manejará la publicidad emocional determinando además, los elementos que se usarán e identificando que experiencias se generarán a través de cada medio usado. Para comunicar la marca se utilizarán herramientas como la página web, publicación en medios, Facebook y otros tan importantes como el servicio al cliente.

4.3.1 Espacios Publicitarios y Publicaciones en medios escritos

Se usarán espacios como vallas ubicadas en sectores estratégicos de la ciudad, así como publicidad en medios de transporte y paradas de buses que complementen el uso de aquellas. En el caso de vallas y publicidad móvil, se usa menos texto y el mensaje es más frontal siendo el formato para la publicidad es horizontal.

En el caso de publicaciones en medios escritos, se seguirán usando los medios usuales como Mundo Edimca que es distribuida en las sucursales de la compañía a clientes artesanales y otros, pero se ampliará a medios masivos para el caso de la publicidad dirigida al cliente final en medios como revista La Familia, Crear Ambientes, revista Hoy Domingo y otras similares. Incluso la alternativa de apariciones en ediciones dedicadas al medio ambiente y diseño en periódicos de circulación nacional podría coadyuvar a alcanzar el cometido. En el caso de los artesanos se ampliará a revistas afines al segmento y publicaciones especiales en periódicos. Es necesario aclarar que la la publicidad a través de este medio será inferior que en otros de menor costo pero sin duda habrá un incremento en relación a años anteriores.

A diferencia de la publicidad usualmente utilizada por la empresa en la que solo se expone el producto, la publicidad emocional está orientada a los servicios que la empresa brinda, el grupo artesanal y las campañas de responsabilidad ambiental con el uso de imágenes de personas comunes a las que cada segmento se siente relacionada.

Gráfico 7: Publicidad Segmento Artesanal – Medios Escritos – Formato Vertical




**AGLOMERADOS
COTOPAXI**
Siembra futuro

Únete
 GRUPO ARTESANOS 

Te ofrecemos capacitación
 continúa y certificada, para
 mejorar tú negocio y
 aumentar tus ingresos.

Obtén descuentos especiales
 en la compras de nuestros
 productos.

Trabaja con tableros de
 aglomerado y mdf de la mejor
 calidad, variedad y precio.

Trabajamos contigo

con el respaldo de:



www.cotopaxi.com.ec
Telf: (02) 257 4389

Fuente: Aglomerados Cotopaxi, Edimca.

Elaboración: Pilar Zambrano y Andrea Acosta

Gráfico 8: Publicidad Segmento Artesanal – Medios Móviles y Vallas– Formato Horizontal

Únete
GRUPO ARTESANOS 

- capacitación certificada
- mejora tu negocio
- descuentos especiales
- aumenta tus clientes
- productos de calidad

Trabajamos contigo

con el respaldo de:

 **edimca**
nuestro mundo es la madera

AGLOMERADOS COTOPAXI
Siembra futuro

www.cotopaxi.com.ec
Telf: (02) 257 4389

Fuente: Aglomerados Cotopaxi, Edimca.

Elaboración: Andrea Acosta y Pilar Zambrano

Gráfico 9: Publicidad Segmento Cliente Final –Vallas y Medios Escritos – Formato Horizontal

pide a tu artesano que tus muebles sean elaborados con



AGLOMERADOS
COTOPAXI
Siembra futuro

en los últimos 30 años hemos plantado más de 15 millones de árboles siendo una empresa con desarrollo sustentable.

Únete a nuestros proyectos de reforestación y

Siembra futuro

con el respaldo de:



edimca
nuestro mundo es la madera

www.cotopaxi.com.ec/siembrafuturo

síguenos en 



Fuente: Aglomerados Cotopaxi, Edimca.

Elaboración: Andrea Acosta y Pilar Zambrano

4.3.2 Página web y Facebook

En la página web de la empresa se debe crear el minisite www.cotopaxi.com.ec/siembrafuturo en el que se debe incluir toda la información referente al Grupo Artesanos y las campañas de reforestación. Este sitio permite la inscripción para participar en los proyectos, publicidad, información general de la empresa y un vínculo para ser fan en Facebook.

En Facebook se debe contratar publicidad por click que va destinada exclusivamente al segmento de clientes de producto final en el que estamos interesados. La publicidad dirigirá a una página del proyecto de responsabilidad ambiental, el cual permite hacerse fan del mismo, tener información de eventos, recibir mensajes con publicidad, compartir con amigos y un redireccionamiento al minisite dentro de la página de la empresa. El costo de la publicidad en Facebook es menor, se paga por click y es mucho más medible y direccionada que otro tipo de publicidad.

4.3.3 Ferias y Eventos

La imagen de la marca debe estar presente en los eventos de la industria y sobre todo en los que involucre al segmento artesanal. Adicionalmente a la exhibición del producto y sus cualidades, es más importante que se evidencie el apoyo a los artesanos y los proyectos ambientales.

En el caso de la exposición de la marca Grupo Artesanal, es necesario que se incluya stands de artesanos para que presenten sus productos y compartan sus experiencias con el cliente final y con la industria para así mostrar el vínculo emocional creado con la marca y por otro lado crear publicidad “boca a boca”.

Para el cliente general que asiste a ferias de la industria maderera es necesario realizar activaciones de marca en las que se les permita participar con la familia en actividades de información y de simulación de los proyectos de reforestación y reciclaje. De esta forma se generan emociones que se transforman en admiración hacia la marca y la recordarán al momento de su próxima compra.

4.3.4 Personal Aglomerados Cotopaxi

El personal de la empresa debe estar capacitado en todos los aspectos relativos al producto y a la marca. No solo el personal de ventas y servicio, sino todo el staff completo de la compañía a fin de crear una cultura de valor, admiración y respeto hacia la marca.

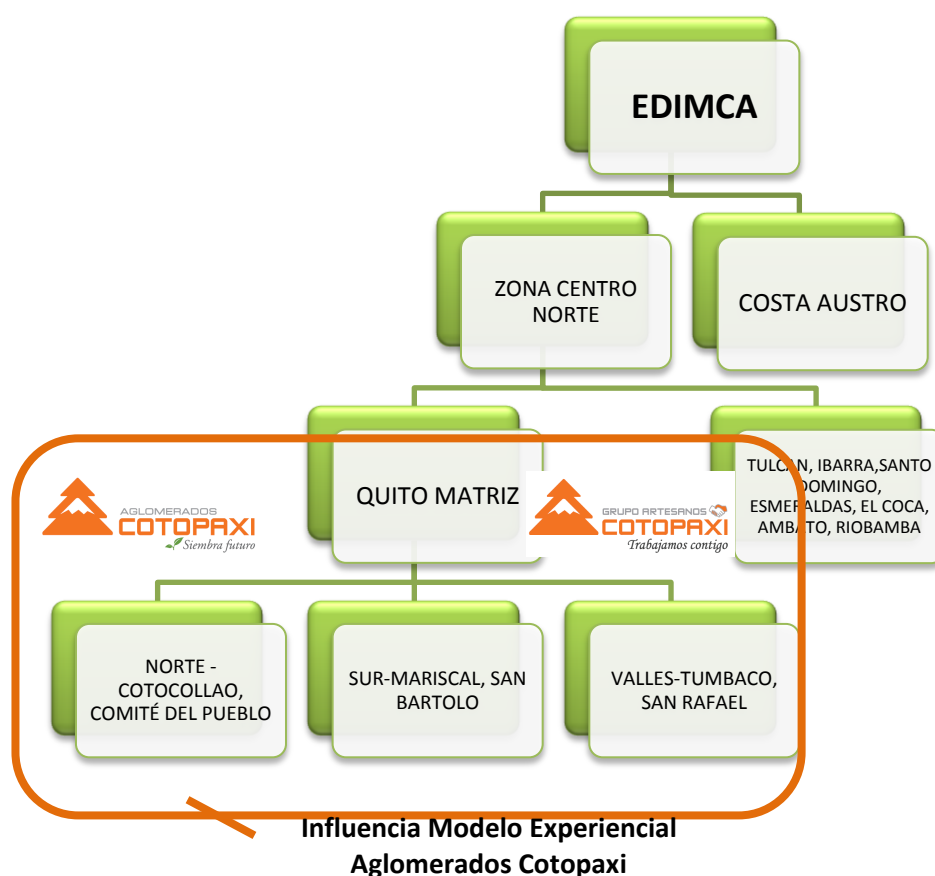
Al mismo tiempo es necesario que haya un identificativo que relacione al staff con la marca dentro de la empresa y en las actividades como ferias, días de reforestación y capacitaciones.

4.3.5 Distribuidores y Sucursales Edimca

Como parte de las estrategias de servicio al cliente, el personal de venta y servicio post venta debe ser capacitado para que tenga conocimientos completos de la marca, del producto, de los servicios de capacitaciones y de los proyectos de reforestación.

Suplementariamente al trade usual entre las dos empresas, se debe incrementar la presencia de la marca en los puntos de venta. Se debe usar las marcas en todos los productos y el personal debe también usar un distintivo para que el cliente conozca de nuevos productos, capacitaciones, días de reforestación y descuentos de Aglomerados Cotopaxi.

Gráfico 10: Coordinación Publicidad Edimca



5. CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO FINANCIERO

El objetivo principal del desarrollo de una evaluación financiera es determinar los costos y gastos en los que se incurrirá al poner en marcha todas las estrategias del modelo de marketing experiencial para luego establecer cuál será el retorno neto del aumento en ventas proyectado, y finalmente tomar decisiones que maximicen el valor de la empresa y minimice el uso de los recursos financieros.

5.2 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN INICIAL Y GASTOS

Para poder llevar a cabo el modelo experiencial se requiere de una inversión inicial en algunos activos fijos que se usaran para ciertos proyectos. De otra parte se realizarán gastos en temas de ventas, administración y publicidad a lo largo de los tres años iniciales y durante dos más de seguimiento.

Será necesario además contar con el análisis de los gastos y la inversión realizada para posteriormente contrastarla con el flujo de ingresos generado por el aumento de ventas del modelo experiencial.

5.2.1 Análisis de la Inversión Inicial

La inversión inicial del modelo, será principalmente utilizada para el proyecto de capacitación y está compuesta de los siguientes elementos:

Tabla 1: INVERSIÓN INICIAL

<i>Ítem</i>	<i>Valor USD (2011)</i>
Maquinaria para Capacitación	2.045,00
Cortadora x 2	1.196,00
Otros (herramientas, tupi, lacas, etc)	849,00
Equipos para Capacitación	3.758,00
Computadoras	1.728,00
Otros equipos	2.030,00
Mobiliario para Capacitación	1.580,00
Stands y Roll Ups Ferias	1.440,00
Página Web	1.450,00
TOTAL	10.273,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

La inversión inicial es un monto relativamente bajo ya que no se requiere de compra de bienes inmuebles ni modificaciones en infraestructura. Únicamente se necesita de maquinaria necesaria para entrenamientos técnicos y por otro lado de equipos de computación para llevar a cabo capacitaciones de diseño, manejo de internet y monitoreo de las capacitaciones. Para el tema de publicidad de los distintos proyectos se requiere de una inversión menor en mobiliario para stands y publicidad móvil así como también para el diseño y montaje de una página web para los proyectos de responsabilidad ambiental.

El resto de egresos que se causarían para el proyecto no se consideran inversión pues no se pueden clasificar como activos de ningún tipo sino gastos que se

deberán realizar paulatinamente a lo largo de los tres años de implantación y los dos años de desarrollo adicionales del modelo.

5.2.2 Gastos

Los gastos que se van a realizar en el modelo experiencial van a depender de cada proyecto, la etapa en que se vayan a desarrollar durante los cinco años del análisis financiero y el número de personas que participan en el mismo.

El cuadro de análisis de gastos se presenta separando cada proyecto y los rubros importantes en cada uno de ellos, en un periodo de 5 años más el año cero de planeación.

Tabla 2: Análisis de Gastos

CAPACITACION GRUPO ARTESANAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad</i>	-	4.990,35	4.990,35	4.990,35	4.990,35	4.990,35
<i>Personal</i>	3.700,00	22.999,20	22.999,20	22.999,20	22.999,20	22.999,20
<i>Otros</i>	-	10.794,08	10.794,08	12.522,08	12.522,08	12.522,08
TOTAL	3.700,00	38.783,63	38.783,63	40.511,63	40.511,63	40.511,63

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad</i>	-	5.047,00	5.047,00	5.047,00	5.047,00	5.047,00
<i>Arboles</i>	292,50	1.165,50	2.331,00	2.331,00	2.331,00	2.331,00
<i>Reciclaje</i>	-	480,00	1.200,00	2.400,00	1.200,00	1.200,00
<i>Personal</i>	-	1.947,68	1.947,68	1.947,68	1.947,68	1.947,68
TOTAL	292,50	8.640,18	10.525,68	11.725,68	10.525,68	10.525,68

SERVICIO Y LOGISTICA EXTERNA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad		-	797,72	797,72	797,72	-	-
Personal		1.378,33	13.775,24	13.775,24	13.775,24	13.775,24	13.775,24
Incentivo Serv. Cliente y Ventas	5%	-	11.425,26	23.547,58	37.853,05	54.657,63	55.483,45
TOTAL		1.378,33	19.221,82	25.998,21	38.120,54	51.628,29	68.432,87

CATÁLOGOS Y EXHIBIDORES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Catálogos	2.875,00	28.025,00	47.700,00	47.700,00	57.240,00	57.240,00
Exhibidores	-	23.518,00	15.286,70	15.286,70	7.643,35	7.643,35
TOTAL	2.875,00	51.543,00	62.986,70	62.986,70	64.883,35	64.883,35

PUBLICIDAD EMOCIONAL	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad Impresa / ATL	-	18.834,48	18.834,48	18.834,48	9.417,24	9.417,24
Publicidad Web	1.975,00	4.092,20	4.092,20	4.092,20	4.092,20	4.092,20
BTL	-	14.160,00	28.320,00	28.320,00	28.320,00	28.320,00
TOTAL	1.975,00	37.086,68	51.246,68	51.246,68	41.829,44	41.829,44
TOTAL GASTOS	10.220,83	155.113,36	189.540,91	204.591,23	209.378,39	226.182,97

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Tabla 3: Resumen de Gastos

PROYECTO	TOTAL AÑO 0 - AÑO 5	% SOBRE TOTAL
CAPACITACION GRUPO ARTESANAL	202.802	20%
RESPONSABILIDAD AMBIENTAL	52.235	5%
SERVICIO Y LOGISTICA EXTERNA	204.618	21%
CATALOGOS Y EXHIBIDORES	310.158	31%
PUBLICIDAD EMOCIONAL	225.214	23%
TOTAL	995.028	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Capacitación: los gastos para desarrollar de este proyecto se separan en los dos rubros principales: personal para coordinar y dictar las capacitaciones; y, la publicidad para comunicar a los clientes acerca todo lo concerniente a las

mismas. Otros rubros que se deberá considerar en el tema de capacitación es la renovación de equipos de computación, participación en ferias, materiales y papelería.

Para las capacitaciones se considera una participación promedio del 80% de los clientes artesanales, excluyendo el primer año, por lo que es inferior al porcentaje obtenido en las encuestas (Gráfico 7, Capítulo 2). Las capacitaciones se realizarán durante todos los meses del año razón por la que se necesitará personal permanente para las tareas de capacitación y coordinación. El total que se estima para gastos en este proyecto es doscientos dos mil dólares (US\$ 202,000), que representa un 20% de la totalidad de los egresos presupuestados.

Responsabilidad Ambiental: este proyecto considera tres etapas dependiendo de quién participe en ella. En una etapa inicial los gastos son menores pues la reforestación y reciclaje son solo para el personal de la empresa, posteriormente para los clientes artesanales y finalmente la comunidad en general de Quito.

Las fases de reciclaje y reforestación consideran gastos comunes en personal y publicidad que se realizará principalmente a través de internet; sin embargo, tienen también gastos individuales dependiendo de lo que cada uno requiere para su ejecución. En el caso de reforestación, se estima el costo de cada árbol a sembrarse dependerá de cada etapa; y, en el proyecto de reciclaje, el precio de los recolectores que se ubicarán en distintos lugares en cada etapa. Los costos de transporte y recolección del material reciclado no se toman en cuenta pues serán responsabilidad de la empresa o personas que vayan a verse beneficiadas de la

recolección de estos materiales. Este es el proyecto con menores gastos, representando únicamente un 5% del total.

Servicio y Logística Externa: este proyecto del modelo considera mejoras en el servicio al cliente y reducción de los tiempos de entrega de pedidos a producción de Aglomerados Cotopaxi.

Para la mejora en el servicio se incentiva al vendedor con un 5% de bonificación del aumento de ventas logrado con la aplicación de técnicas de venta, mejoras en el trato al cliente y conocimiento en áreas de diseño y manejo de materiales. Debido a este incentivo, este proyecto representa el 21% de los egresos totales del modelo. Cabe precisar que el costo de las capacitaciones no se incluye en el modelo sino que se imputará al presupuesto de capacitaciones de recursos humanos de la empresa.

Para la fase de logística externa se calculan gastos en la contratación de dos personas extras y sus beneficios sociales. Finalmente, se tienen gastos de publicidad enfocados a que el cliente conozca de las mejoras en el servicio y los tiempos de entrega. Se hace presente que esta es una publicidad tradicional de bajo presupuesto.

Catálogos y Exhibidores: estos dos elementos se realizan con el fin de mejorar la competitividad del artesano y dar a conocer la marca al cliente final. En cuanto a los catálogos, la cantidad en el primer año es de un tiraje de 2000 unidades trimestrales que llegarán a doblar su volumen en los siguientes años, lo

que genera una disminución en el precio; adicional a la impresión, deberán considerarse gastos de diseño y premios a estudiantes que participan creando los modelos presentados en los catálogos.

Los exhibidores serán entregados a los artesanos con más ventas según cada zona cercana a las sucursales. Se estima que se entregarán exhibidores a un 30% del total de artesanos en el primer año, un 20% en el segundo año y una reposición de exhibidores en los dos últimos años.

Ambos productos se elaborarán con materiales reciclados de alta calidad a fin de que tengan una mayor valoración del cliente final. Por este motivo es que los gastos en estas áreas ascienden a trescientos diez mil ciento cincuenta y ocho dólares (US\$ 310,158) siendo el proyecto más costoso ya que representa el 31% del total estimado.

Publicidad Emocional: el último de los proyectos del modelo de marketing experiencial está enfocado en el cliente final más que en el cliente artesanal. En la primera etapa la forma de comunicación será tradicional lo cual incluye el uso de publicidad impresa en medios masivos y en vallas móviles o fijas a lo largo de la ciudad incluyendo contratos de 6 meses con un circuito de 4 vallas fijas, 6 móviles y publicación en periódicos bimensuales en revistas familiares.

En periodos posteriores se realizarán activaciones de marca en ferias y eventos para el cliente artesanal y final. Adicionalmente se disminuirá la publicidad tradicional por el uso de herramientas electrónicas como banners web, página y

publicidad por click en Facebook y campañas de e-mailing. Este tipo de publicidad es menos costosa y más medible en cuanto a la efectividad de la publicidad con nuevos clientes.

El total de gastos en este proyecto ascienden a doscientos veinte y cinco mil doscientos catorce dólares (US\$ 225,214) lo que representa el 23% del total, siendo el segundo proyecto más costoso.

5.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, uno de los objetivos principales del modelo de marketing experiencial es la creación de nuevos mercados a través de la influencia en los clientes finales. Como resultado de lo anterior se alcanza la fidelización de los clientes artesanales obteniendo un incremento en las ventas y otros ingresos adicionales producto de la venta de catálogos, venta de publicidad e inscripciones en el Grupo Artesanal de capacitaciones.

5.3.1 Proyección De Otros Ingresos

Los ingresos extras que se generan del modelo, provienen de los siguientes proyectos:

Capacitaciones: Según las encuestas realizadas en el segmento artesanal (Gráfico 6, Capítulo 2), el 52% de los artesanos está dispuestos a pagar un valor anual por la inscripción en las capacitaciones. De este porcentaje (Tabla 5,

Capítulo 2) el 58% pagaría un valor entre 20 y 29 dólares, llegando a un promedio de pago de 20,95 dólares anuales.

Tabla 4: Ingresos por Capacitaciones

CAPACITACIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Inscripción Anual</i>	-	13.000,00	26.000,00	26.000,00	20.000,00	20.000,00
Técnica 20		650	325	325	400	400
Diseño 30		-	650	650	400	400
TOTAL	-	13.000,00	26.000,00	26.000,00	20.000,00	20.000,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Se determinó calcular una participación pagada del 50% de los clientes artesanales con un precio de 20 dólares por capacitación técnica y 25 dólares por capacitación técnica. es importante recalcar que el otro 50% recibirán capacitaciones gratuitas considerando su nivel de compras y el crecimiento que pueden tener. En los primeros años se espera una mayor participación para establecer un promedio de 400 inscritos en cada capacitación por año con un el total de ingresos esperados de ciento cinco mil dólares (US\$ 105,000).

Catálogos: de los resultados de la encuesta se determinó que tanto el segmento de clientes artesanales, como los clientes finales les gustaría que la empresa les provea de catálogos de diseño. El 48% de los clientes artesanales (Tabla 4, Capítulo 2) estarían dispuestos a pagar por este catálogo. De este porcentaje el 39% pagaría entre 14 y 10 dólares (Tabla 6, Capítulo 2) llegando a un valor

promedio entre todos los encuestados de once dólares con noventa y dos centavos.

La otra parte de ingresos provienen de la publicidad de los artesanos y de otras empresas. De acuerdo con las encuestas (Gráfico 6, Capítulo 2) 69% de los encuestados estaría dispuesto a participar en el catálogo con publicidad de su taller artesanal pagando un precio por la misma.

Tabla 5: Ingresos por Catálogos

CATALOGOS Y EXHIBIDORES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Catálogos</i>	-	20.000,00	32.100,00	38.800,00	42.800,00	42.800,00
Publicidad artesanos 40		325	390	520	520	520
Publicidad Otros 300		10	15	20	20	20
Precio catálogo 8		500	1.500	1.500	2.000	2.000
TOTAL	-	20.000,00	32.100,00	38.800,00	42.800,00	42.800,00

Fuente: Investigación realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Se considera un precio promedio de 40 dólares por publicidad que dependiendo del tamaño y frecuencia de la misma podría variar. En los dos primeros años del modelo la cantidad de publicidad es menor llegando a nivelarse en un promedio de 520 participaciones a lo largo del año. La publicidad de otras empresas es menor con un promedio de 15 a 20 frecuencias al año a un precio de trescientos dólares (US\$ 300).

Se establece un precio promedio del catálogo de 8 dólares inferior al determinado en las encuestas el mismo que estará disponible para la venta a los

clientes que no reciban el catálogo por ventas u otros segmentos de clientes o clientes finales a través de diversos canales de distribución. El tiraje de venta es mucho menor al total de catálogos impresos lo que representa un ingreso adicional promedio de ciento setenta y seis mil quinientos dólares (US\$ 176,500) en los cinco años del modelo experiencial.

5.3.2 Proyección De Ventas

Para elaborar la proyección del aumento de ventas producido por la ejecución del modelo de marketing experiencial es necesario evaluar tanto el incremento de ventas normal de la empresa así como también el incremento en el PIB de la industria maderera. Una vez evaluados ambos crecimientos se deberá compararlos y determinar si el objetivo de crecimiento es razonable.

Tabla 6: Crecimiento Ventas de la Empresa

CRECIMIENTO EMPRESA	REAL							PREVISION			
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VENTAS USD Clientes Artesanos Quito	N/A	N/A	N/A	N/A	2.042.857,14	2.154.285,71	2.265.714,29	2.386.100	2.512.883	2.646.402	2.787.015
Crecimiento 2008- 2010 promedio	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5,31%				

Fuente: Aglomerados Cotopaxi

Elaboración: Andrea Acosta

El crecimiento de ventas de la empresa según la información de los tres últimos años es de 5,31%, este mismo porcentaje se usa para la previsión de crecimiento durante los siguientes años sin el uso del modelo.

Tabla 7: Crecimiento de la Industria

CRECIMIENTO PIB	REAL							PREVISION			
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (USD)	2012 (USD)	2013(USD)	2014(USD)
USD (miles de dólares)	317.002,00	381.300,00	434.132,00	496.827,00	640.623,15	479.072,92	533.820,86	594.825.324	662.801.315	738.545.529	822.945.709
Recuperación	N/A	20,28%	13,86%	14,44%	28,94%	-25,22%	11,43%				
Crecimiento Compuesto %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	9,07%	582.261.123	648.801.291	722.945.598	805.563.035

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Andrea Acosta

Este análisis se realizó utilizando el valor en dólares del PIB por actividad económica del rubro correspondiente a producción de madera y fabricación de productos de madera dentro del que se incluyen tanto industrias de tableros, como madera y fabricación de muebles. De la información obtenida se determinó que el crecimiento de la industria es superior al de la empresa, incluso considerando el decrecimiento del año 2009.

Para poder determinar el crecimiento de ventas por el modelo se escogió el crecimiento compuesto desde el año 2004 al 2010 y no la recuperación producida del año 2009 al 2010. El porcentaje de crecimiento calculado es de 9,07% y se usa para la proyección de ventas de los siguientes años pues el modelo en un principio debe alcanzar la evolución de la industria.

Para elaborar el análisis de la proyección de ventas se utilizaron las siguientes constantes:

Tabla 8: Constates de Crecimiento

Constantes	2010	Observaciones
% Ventas Quito con relación al PIB	0,40%	Porcentaje ventas Quito en relación al PIB 2008 a 2010, se debe mantener este promedio de relación entre ventas Quito y PIB
% Crecimiento ventas Industria	9,07%	Porcentaje real de Crecimiento según PIB
% Crecimiento Empresa	5,31%	Porcentaje de Crecimiento sin uso de Modelo
% Crecimiento por Modelo	3,76%	Diferencia entre crecimiento de la industria y el crecimiento normal de la empresa sin el uso del modelo, es el crecimiento adicional que se espera generar el año 1 del modelo para igualar al porcentaje de crecimiento industria.
	13,32%	Crecimiento año 3 a 5, superior al crecimiento promedio de la industria en un 4,25% y de 8% superior al de la empresa sin el modelo

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El objetivo principal de crear nuevos mercados y ampliar el mercado ya existente de clientes artesanales tiene como consecuencia el crecimiento en ventas. El primer incremento en las ventas del modelo debe alcanzar el crecimiento de la industria; es decir, un 3,76% de aumento en ventas en el primer año. Durante los últimos 3 años se alcanzará un crecimiento de 8% adicional al crecimiento normal de la empresa y, por tanto, un 4,25% superior al crecimiento de la industria.

Tabla 9: Crecimiento de Ventas

	Descripción	2011/ AÑO 0	2012 / AÑO 1	2013 / AÑO 2	2014 / AÑO 3	2015 / AÑO 4	2016 / AÑO 5
SIN USO MODELO	Ventas USD	2.386.100,41	2.512.883,12	2.646.402,28	2.787.015,82	2.935.006,36	3.090.855,20
	Crecimiento ventas USD	n/a	126.782,70	133.519,16	140.613,55	147.990,54	155.848,84
	Crecimiento ventas %	n/a	5,31%	5,31%	5,31%	5,31%	5,31%
USANDO MODELO	Ventas USD	2.386.100,41	2.602.621,25	2.874.907,45	3.257.967,45	3.692.067,35	4.184.007,83
	Crecimiento ventas USD	120.386,13	216.520,84	272.286,20	383.060,00	434.099,90	491.940,47
	Crecimiento ventas %	5,31%	9,07%	10,46%	13,32%	13,32%	13,32%
	Observación	El primer año es de planificación por lo que se espera el crecimiento normal de la empresa	El crecimiento debe igualar al crecimiento de la industria	Las ventas debe llegar a representar el 0,40% del PIB de Manufactura de Madera y Productos de Madera	El crecimiento en ventas debe ser mayor al de la industria, superándolo en un 4%	El crecimiento en ventas por el uso del modelo es del 8% superior al crecimiento normal	El crecimiento en ventas por el uso del modelo es del 8% superior al crecimiento normal
	Diferencia USD (uso modelo - sin uso)	n/a	89.738,13	228.505,18	470.951,63	757.060,99	1.093.152,63
	% crecimiento por uso modelo	n/a	3,76%	5,15%	8,01%	8,01%	8,01%

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Una vez obtenida esta información podremos calcular el total de ingresos del proyecto a fin de contrastarlos con los gastos y obtener los dos escenarios para el flujo de caja: el primero con financiamiento bancario y el segundo con una donación.

5.4 FINANCIAMIENTO

Para poder llevar a cabo el modelo es necesario obtener financiamiento. La primera fuente propuesta y que no tendría un costo financiero es obtener una donación de un organismo externo que apoye a proyectos productivos (i.e. USAID o el CEDET). El otro tipo de financiamiento se conseguiría a través de un organismo financiero privado o, incluso, de gobierno.

El monto a financiarse depende de la fuente de ingreso; sin embargo, en ambos casos será un porcentaje del total de los gastos del modelo menos los ingresos conseguidos por la venta de catálogos y las inscripciones de capacitaciones.

Tabla 10: Estructura Financiamiento - Donación

MONTO PARA FINANCIAMIENTO	
TOTAL GASTOS	995.027,69
TOTAL OTROS INGRESOS	<281.500,00>
TOTAL GASTOS - OTROS INGRESOS	713.527,69
TOTAL INVERSION	+ 10.273,00
TOTAL GASTOS + INVERSION	723.800,69

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

5.4.1 Donación

En el supuesto que hubiere una donación esta se utilizaría principalmente para cubrir los gastos de capacitación, catálogos y exhibidores toda vez que estos proyectos incrementan la productividad y ventas del segmento artesanal. Según

la Tabla 3 de Resumen de Gastos estos dos proyectos suman el 51% del total, por lo que la donación debería ser de 50% del monto calculado.

Tabla 11: Monto Donación

ITEM	USD
MONTO FINANCIAMIENTO	723.800,69
DONACION 50%	361.900,35

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El monto a recibirse como donación debería ser de trescientos sesenta y un mil novecientos dólares (US\$ 361,900) divididos entre los tres primeros años del modelo los mismos que se clasifican como otros ingresos al flujo de efectivo.

5.4.2 Financiamiento Externo

Para el caso de financiamiento externo el porcentaje de financiamiento es diferente. A fin de tener un mejor apalancamiento se solicitará un crédito del 75% del valor total calculado a costear.

Tabla 12: Monto Financiamiento Externo

ITEM	USD
MONTO FINANCIAMIENTO	723.800,69
PRESTAMO BANCARIO 75%	542.850,52

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

5.5 ANÁLISIS DE FLUJO DE FONDOS POR ESCENARIOS

El análisis de flujo de fondos en los dos escenarios nos permitirá reconocer cuál de los dos es más beneficioso para la empresa en el largo plazo. Para llegar a un análisis objetivo se deberá comparar y establecer distintas razones financieras como la rentabilidad neta del activo, la tasa de descuento a utilizarse y algunos otros conceptos de administración financiera.

5.5.1 Desviación Estándar de la Rentabilidad Neta del Activo

También conocido como índice Dupont, la razón de rentabilidad neta del activo muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma en que este haya sido financiado.⁵¹ Para evaluar todos los posibles escenarios, positivos y negativos, se utilizará la desviación estándar promedio de esta razón debido a que los ingresos del flujo de fondos pueden variar.

La Superintendencia de Compañías del Ecuador proporciona información de los resultados financieros de las empresas, separados por industrias, que son la referencia para realizar el análisis. Para el caso de Aglomerados Cotopaxi se utilizará los datos del código D201 - FABRICACIÓN DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACIÓN DE MADERA TERCIADE, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTÍCULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.

⁵¹ Cfr. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [http://www.supercias.gov.ec/paginas_htm/societario/indicadores.htm]. *Tablas, Fórmulas y Conceptos*.

Tabla 13: Promedio Desviación Estándar Rentabilidad Neta del Activo

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO –D2021				
AÑO	PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2006	0,1179	2,1124	-1,7862	1,0629
2007	0,0906	1,3884	-2,1267	1,0396
2008	0,1061	1,9452	-1,7041	1,0479
2009	0,1194	1,9837	-0,9260	1,1159
PROMEDIO				1,066575

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Andrea Acosta

La desviación estándar de la rentabilidad neta del activo representa una variación esperada con respecto al promedio obtenido. A fin de realizar un análisis de todos los escenarios posibles del valor actual neto obtenido del flujo de fondos del modelo experiencial, la desviación estándar promedio convertida en el porcentaje que representa en la distribución normal será la variación positiva y negativa que el VAN pueda tener.

Tabla 14: Promedio Desviación Estándar Rentabilidad Neta del Activo

	1 desviación
PROMEDIO DESVIACION	<i>1,066575</i>
DISTRIBUCION NORMAL %	<i>85,69%</i>

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Andrea Acosta

Una vez obtenido el flujo de fondos a largo plazo, se debe seguir el siguiente proceso:

- Cálculo del Valor Actual de los Ingresos que se obtiene de forma similar al VAN pero sin tomar en cuenta la Inversión Inicial ni los gastos del año 0.
- Obtención de la desviación estándar en dólares a partir del VAI y el porcentaje de la desviación estándar.
- Obtención de los extremos del VAN sumando la desviación estándar con signo positivo y negativo.
- Determinación de la probabilidad de que el VAN sea cero o menos que 0. Se realiza a través de la siguiente fórmula⁵²:

$$S = \frac{x - VAN}{\sigma}$$

S= probabilidad de que el VAN sea menor que el límite o cero

x= cero ó límite fijado (para encontrar probabilidad)

VAN= Valor Actual Neto promedio del flujo de fondos

σ= desviación estándar en dólares

Este proceso se seguirá después de obtener los flujos de fondo en ambos escenarios.

⁵² VAN HORNE. (1993). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall. p.153.

5.5.2 Análisis de Flujo de Fondos con Donación

DATOS ENTRADA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		243.371,58	407.238,62	656.385,08	819.860,99	1.155.952,63
VENTAS ADICIONALES MODELO		89.738,13	228.505,18	470.951,63	757.060,99	1.093.152,63
(+) OTROS INGRESOS		33.000,00	58.100,00	64.800,00	62.800,00	62.800,00
(+) DONACION		120.633,45	120.633,45	120.633,45		
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN [65%]		(58.329,79)	(148.528,36)	(306.118,56)	(492.089,64)	(710.549,21)
UTILIDAD BRUTA		185.041,80	258.710,26	350.266,52	327.771,35	445.403,42
(-) GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRATIVOS	(10.220,83)	(154.633,36)	(188.340,91)	(202.191,23)	(208.178,39)	(224.982,97)
<i>Gastos Publicidad</i>	(1.975,00)	(47.921,75)	(62.081,75)	(62.081,75)	(51.866,79)	(51.866,79)
<i>Gastos Personal</i>	(5.078,33)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)
<i>Otros gastos por proyecto</i>	(3.167,50)	(63.502,58)	(76.111,78)	(77.839,78)	(79.736,43)	(79.736,43)
<i>Gastos Comision Ventas</i>		(4.486,91)	(11.425,26)	(23.547,58)	(37.853,05)	(54.657,63)
UTILIDAD OPERATIVA		30.408,44	70.369,35	148.075,29	119.592,96	220.420,45
(-) Inversión Activos Fijos	(10.273,00)					
<i>Maquinaria</i>	(2.045,00)					
<i>Equipos</i>	(3.758,00)					
<i>Mobiliario</i>	(1.580,00)					
<i>Otros activos</i>	(2.890,00)					
Flujo Final Fondos	(20.493,83)	30.408,44	70.369,35	148.075,29	119.592,96	220.420,45

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El flujo de fondos durante los cinco años es positivo. Esto se debe principalmente a que la inversión inicial y los gastos iniciales son compensados por el ingreso de la donación. Sin esta entrada de efectivo el aumento de ingresos por ventas del modelo experiencial no sería suficiente para cubrir los gastos de los dos primeros años.

5.5.2.1 Tasa De Descuento

La tasa de descuento es necesaria para calcular el valor actual neto del flujo de fondos obtenido. En el caso del flujo de ingresos considerando una donación y no un financiamiento externo, la tasa de descuento que se va a utilizar es la tasa promedio de retorno al inversionista del sector industrial de Fabricación de Hojas de Madera para Enchapado; Fabricación de Madera Terciada, Tableros Laminados, Tableros De Partículas y Otros Tablero- Código D2021, proporcionado por la Superintendencia de Compañías.

Tabla 12: Tasa de Descuento

TASA RETORNO INVERSIONISTA	
2009	23,65%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaboración: Andrea Acosta

El último informe estadístico presentado por la Superintendencia de Compañías corresponde al año 2009 pues hasta abril de 2011 no se presentan todos los balances auditados del año 2010.

5.5.2.2 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Tabla 13: VAI, VAN y TIR Escenario con Donación

	PRESUPUESTO	VARIACION VAI (+/-85.69%)	MAX POSITIVA	MAX NEGATIVA
VAI=	\$ 276.359,58	236.817,53	\$ 513.177,11	39.542,05
VAN=	\$ 206.927,42	(236.817,53)	\$ 443.744,95	(29.890,11)
TIR=	237%			

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El VAN del proyecto es mayor que cero y muy positivo considerando el valor de la inversión inicial y el flujo de gastos. Al evaluar los escenarios más extremos, tomando en cuenta que pueden existir variaciones de todo tipo en el flujo de fondos, el VAN llega a ser un valor atractivo para el inversionista pero también puede llegar a ser negativo. Así mismo, la tasa de retorno interna es de 237% la cual es positiva pues la tasa de retorno promedio requerida para la industria es de 23%.

Por último, es necesario conocer cuál es la posibilidad de que el VAN del flujo de fondos sea igual o menor que cero a fin de medir el riesgo.

Tabla 14: Cálculo Probabilidad Menor que Cero

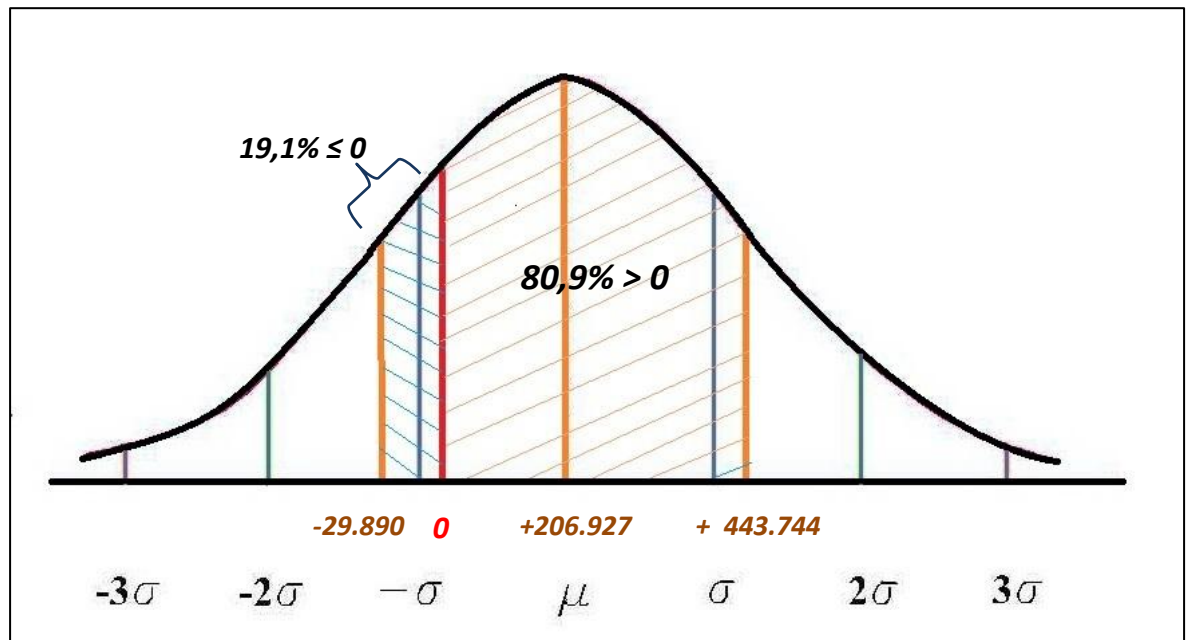
S= (X- VAN)/ DESV STANDAR USD	
X=	0
VAN=	\$ 206.927,42
DESV STANDAR=	+/- 236.817,53
S(≤0)=	(0,87)
DIST NORM=	19,11%
PROB. >0=	80,89%

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Para un mejor entendimiento de los resultados encontrados es necesario un análisis gráfico de la información encontrada.

Gráfico 1: Distribución Normal Escenario Donación



Fuente: Investigación Realizada
Elaboración: Andrea Acosta

La media de la distribución de probabilidades de posibles valores presentes netos es de doscientos seis mil novecientos veinte y siete dólares (US\$ 206,927); con una desviación estándar de 1,06 hacia cualquier lado de la media, $\pm 236\ 817$, da resultados presentes de $-\$29\ 890$ y $+\$443\ 774$. Por último, el riesgo de que el valor presente sea inferior a cero es de 19,1% y por tanto una probabilidad de 80,9% de que sea mayor que cero.

5.5.3 Análisis de Flujo de Fondos con Financiamiento Externo

DATOS ENTRADA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES		122.738,13	286.605,18	535.751,63	819.860,99	1.155.952,63
VENTAS ADICIONALES MODELO		89.738,13	228.505,18	470.951,63	757.060,99	1.093.152,63
(+) OTROS INGRESOS		33.000,00	58.100,00	64.800,00	62.800,00	62.800,00
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN [65%]		(58.329,79)	(148.528,36)	(306.118,56)	(492.089,64)	(710.549,21)
UTLIDAD BRUTA		64.408,35	138.076,81	229.633,07	327.771,35	445.403,42
(-) GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRATIVOS	(10.220,83)	(154.633,36)	(188.340,91)	(202.191,23)	(208.178,39)	(224.982,97)
<i>Gastos Publicidad</i>	(1.975,00)	(47.921,75)	(62.081,75)	(62.081,75)	(51.866,79)	(51.866,79)
<i>Gastos Personal</i>	(5.078,33)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)	(38.722,12)
<i>Otros gastos por proyecto</i>	(3.167,50)	(63.502,58)	(76.111,78)	(77.839,78)	(79.736,43)	(79.736,43)
<i>Gastos Comision Ventas</i>		(4.486,91)	(11.425,26)	(23.547,58)	(37.853,05)	(54.657,63)
UTLIDAD OPERATIVA		(90.225,01)	(50.264,10)	27.441,84	119.592,96	220.420,45
(-) Inversión Activos Fijos	(10.273,00)					
<i>Maquinaria</i>	(2.045,00)					
<i>Equipos</i>	(3.758,00)					
<i>Mobiliario</i>	(1.580,00)					
<i>Otros activos</i>	(2.890,00)					
Flujo Final Fondos	(20.493,83)	(90.225,01)	(50.264,10)	27.441,84	119.592,96	220.420,45

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El flujo de fondos en este caso presenta algunos valores negativos debido a la falta de la donación del escenario anterior. Es por este motivo que los ingresos por incremento en ventas en los dos primeros años del análisis no pueden cubrir los gastos en que se incurren; sin embargo, a partir del tercer año donde el incremento en ventas por el modelo es del 8% se logra tener un resultado positivo.

5.5.3.1 Tasa de Descuento

Debido a que en este análisis existe una fuente de financiamiento externo, la tasa de descuento es diferente a la anterior. Para su cálculo se debe tomar en cuenta la tasa de rendimiento del inversionista y la tasa máxima del sistema financiero para préstamos productivos.

Tabla 15: Tasa de Descuento Combinada

PROMEDIO PONDERADO TASA DESCUENTO SEGUN INVERSION			
TIPO DE TASA	TASA	% FINANCIAMIENTO	TASA PROMEDIO
RENDIMIENTO FINANCIERAINDUSTRIA (COD. 2021)	23,65%	25%	13,57%
Tasas del sistema financiero segmento "Productivo Empresarial"	10,21%	75%	

Fuente: Superintendencia de Compañías y Banco Central del Ecuador

Elaboración: Andrea Acosta

La tasa de descuento se obtiene de la ponderación de ambos porcentajes según la forma de financiamiento. En este caso, 25% irá destinada a la tasa de rendimiento financiero de la industria mientras que un 75% se destinará para la tasa del sistema financiero en el segmento de crédito

productivo. La tasa resultante de 13,57% es menor que la tasa sin el financiamiento externo.

5.5.3.2 Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Tabla 16: VAI, VAN y TIR Escenario Financiamiento Externo

	PRESUPUESTO	VARIACION	MAX POSITIVA	MAX NEGATIVA
VAI=	\$ 88.869,51	76.153,89	\$ 165.023,40	12.715,62
VAN=	\$ 60.205,76	(76.153,89)	\$ 136.359,65	(15.948,14)
TIR=	28,04%			

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

El valor actual del flujo de fondos en este escenario también es mayor que cero; sin embargo, es mucho menor que el caso de tener ingresos por donación incluso considerando que la tasa de descuento es mucho menor.

En el caso de la tasa interna de retorno, al igual que el VAN, es un valor mucho menor a del flujo anterior. De todas formas es un valor positivo y mayor que la tasa de rendimiento promedio para la industria de 23% por lo que el proyecto se considera viable.

Tabla 17: Cálculo Probabilidad Menor que Cero

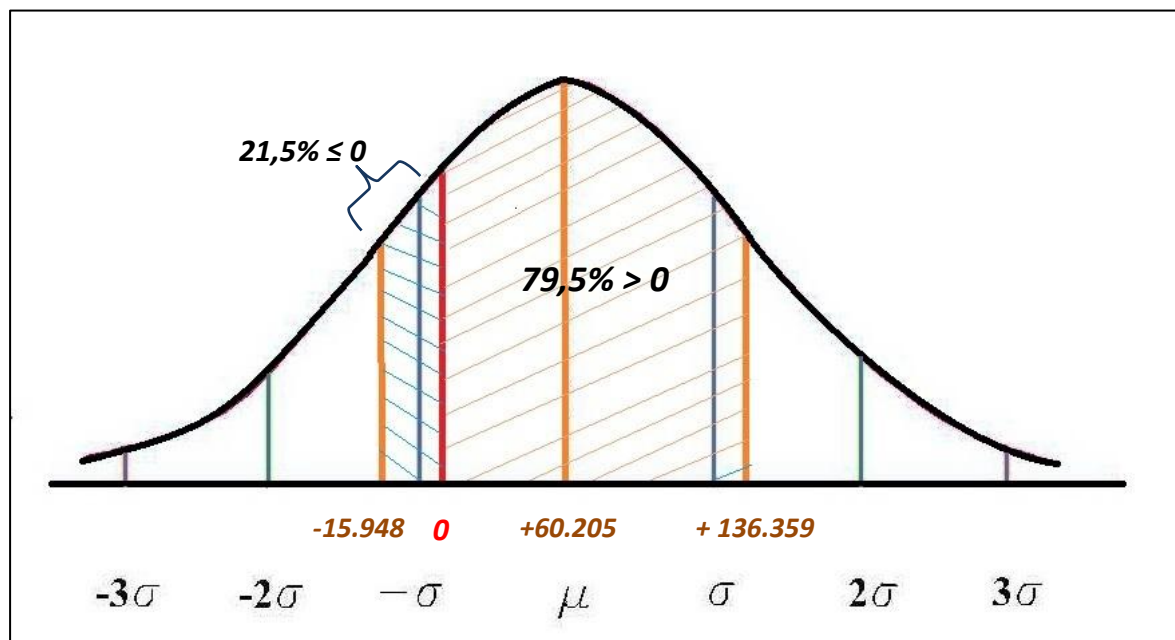
$S = (X - VAN) / \text{DESV STANDAR USD}$	
X=	0
VAN=	\$ 60.205,76
DESV STANDAR=	76.153,89
S (≤ 0)=	(0,79)
DIST NORM=	21,46%
PROB. >0 =	78,54%

Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

Para un mejor entendimiento de los resultados encontrados, a continuación se presenta el análisis gráfico de la información encontrada:

Gráfico 2: Distribución Normal Escenario Financiamiento Externo



Fuente: Investigación Realizada

Elaboración: Andrea Acosta

La media de la distribución de probabilidades de posibles valores presentes netos es de sesenta mil doscientos cinco dólares (US\$ 60,205); con una desviación estándar de 1,06 hacia cualquier lado de la media, +/-76 153, dando resultados presentes de -\$15 948 y +\$136 359. Por último, el riesgo de que el valor presente sea inferior a cero es de 21,5% y por ende la probabilidad de 79,5% de que sea mayor que cero.

6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo del modelo de marketing experiencial surge de la necesidad de generar un incremento en las ventas locales a la par de aprovechar las oportunidades que el actual gobierno ofrece para el desarrollo empresarial productivo.
- Las consecuencias indirectas de la búsqueda de un incremento en las ventas a través del ejecución del modelo son: (i) convertir a Aglomerados Cotopaxi en una empresa ancla que genere el desarrollo económico y productivo a favor de microempresarios artesanales y (ii) creación de nuevos mercados en los usuarios finales que pueden ser objeto de futuros negocios innovadores en los que la empresa puede invertir con el objeto de diversificar las actividades y riesgos de la empresa.
- El uso de marketing de experiencias dentro de la industria maderera representa una enorme ventaja competitiva para la empresa pues ninguna otra compañía de la competencia emplea este tipo de estrategias en el país. Por otro lado, al constituir un modelo, puede ser replicado en distintos segmentos de clientes y/o ciudades con el objeto de mejorar los resultados obtenidos en los clientes artesanales de la ciudad de Quito.

- La investigación de mercado determinó que el cliente artesanal tiene un comportamiento de compra más racionalista que emocional; sin embargo, se muestra presto a participar en capacitaciones y unirse a un grupo diferenciado de clientes lo que le permite tener experiencias de relación con la empresa.
- Los clientes de artesanos (“clientes finales”) tienen mayor predisposición a verse afectados en su comportamiento de compra si se influye en ellos con experiencias emocionales. Si bien al momento de comprar consideran factores racionalistas como el precio su decisión se ve influenciada por factores como sustentabilidad del producto, calidad del servicio o percepciones positivas en el diseño.
- Con el fin de alcanzar los objetivos de fidelización a la marca en el segmento artesanal y la creación de nuevos mercados es necesario generar en los clientes los cinco tipos de experiencias: sensaciones, sentimientos, pensamientos, acciones y relaciones. Sin perjuicio de lo anterior, las experiencias más importantes son las dos últimas que se alcanzan a través de los proyectos de Responsabilidad Ambiental y de Capacitación.
- Aun cuando los cambios que se deben realizar al logo y slogan de la marca son menores, son los que se estiman como necesarios para generar experiencias de sensaciones. Adicionalmente, esto procura que el cliente relacione la marca con los aspectos positivos de responsabilidad ambiental y social.

- Los resultados de la evaluación financiera con los dos tipos de financiamiento son positivos; empero, obtener una donación permitiría alcanzar mejores resultados y rendimiento interno para la ejecución del modelo.
- La factibilidad de realización del proyecto es alta ya que en ambos escenarios el valor actual neto del flujo de fondos es positivo y la tasa interna de retorno es aceptable para el tipo de industria; además, la probabilidad de que cualquiera de los dos escenarios den como resultado un VAN mayor a cero es de 81% en el caso de tener una donación y de 79% con financiamiento externo, a pesar de las variaciones que puedan presentarse. En otras palabras, cabe destacar que en ambos escenarios el riesgo es menor y aceptable para la empresa.
- Debido a que el proyecto si es factible, se logra llevar a cabo los objetivos propuestos inicialmente: (i) incremento de ventas en un 8%, (ii) lograr un aumento del 20% en el Top of Mind del cliente artesanal y (iii) posicionar a Aglomerados Cotopaxi como el Top of Heart del cliente final.

6.2 RECOMENDACIONES

- Desde la segunda etapa de desarrollo del modelo es menester llevar adelante un seguimiento de la respuesta y aceptación de los clientes con la finalidad de evaluar posibles variaciones en los resultados financieros y también considerar posibles mejoras en todos los procesos de cada proyecto. Este seguimiento debe llevarse de forma cuantitativa, a través de encuestas semestrales, y de forma cualitativa a través

de “focus groups” anuales y entrevistas informales con los clientes de forma mensual.

- Es recomendable además que al inicio de la tercera etapa del modelo, la empresa empiece a evaluar cuales serían los nuevos segmentos de clientes y/o las siguientes ciudades en las que se puede replicar el modelo. Para el efecto, se debe tomar en cuenta las posibles mejoras recogidas de las evaluaciones previas del modelo en Quito y decidir que otros proyectos se pueden diseñar a fin de alcanzar mejores resultados.
- Dependiendo del incremento de ventas de los artesanos en sus negocios y en función de la influencia del modelo en el cliente final, será necesario evaluar que productos o servicios pueden ser ofrecidos por la empresa de manera directa al cliente final a fin de obtener un nuevo mercado y diversificar las actividades de la empresa proporcionándole un mayor valor agregado al producto para que deje de ser solo una materia prima.
- Finalmente, es importante que la empresa empiece a considerar inversiones para un mayor desarrollo tecnológico tanto en el área de producción como en el área de comercialización. Lo anterior permitirá contemplar en el largo plazo la posibilidad de aplicar el modelo en otros países y ser capaz de cubrir la demanda del producto tanto en tiempo como en innovación bajo estándares de calidad internacional

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. MALHOTRA, N. *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. Cuarta edición.
2. PORTER, M. (2001). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Patria Cultural.
3. SCHMITT, B. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press. Primera Edición.
TAMAYO, M. *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Cuarta edición.
4. VAN HORNE. (1993). *Administración Financiera*. México: Prentice Hall. Novena Edición.

Internet

1. AGLOMERADOS COTOPAXI. (2011). [www.cotopaxi.com.ec]. *Responsabilidad Ambiental*.
2. ANONIMO. (2010). [<http://www.referenceforbusiness.com/small/Bo-Co/Brands-and-Brand-Names.html>]. *Brand and Brand Names*.
3. ANONIMO. (2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>]. *Ecuador*.
4. ANÓNIMO. (2010) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor] *Cadena de Valor*.
5. ANONIMO. (2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>]. *Quito*.
6. ANONIMO. (2010). [[www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORES MADERA.pdf](http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORES_MADERA.pdf)]. *Madera*.
7. ANÓNIMO. (2009). [www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing]. *Marketing de Experiencias*.
8. CESLA. (2010). [http://www.cesla.com/archivos/TEcu_ene_10.pdf]. *Tendencias Latinoamericanas*.
9. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación]
10. CAMARA COMERCIO CUENCA. (2009). [www.cccuenca.com.ec]. *Madera*.
ECUADOR INMEDIATO. (25 de febrero de 2010). [www.ecuadorinmediato.com]. *Reducción de tasas de interés dificultará acceso al crédito*.
11. EL UNIVERSO. (2010). [<http://www.eluniverso.com/2010/02/15/1/1355/gobierno-un-pedido-disculpas-promocion-obras.html>]. *Gobierno busca no bajar popularidad*.
12. GESTIPOLIS. (2010). [[http://www.gestipolis.com/recurso/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa %20activa.htm](http://www.gestipolis.com/recurso/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm)]. *¿Qué es la tasa activa?*
13. INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/enemdu]. *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo*.
14. INEC. (2011). [[http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canasta Familiar .html #tpi= 348](http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/canastaFamiliar.html#tpi=348)]. *Canasta Familiar*.
15. INEC. (2010). [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc]. *Índice de Precios al Consumidor*.

16. INEC. (2011). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/mercadoLaboralhtml#app=4fd&d&3723-selectedIndex=0>]. ***Tasa trimestral mercado laboral.***
17. INSTITUTO MARKETING DE SERVICIOS. (2008). [<http://www.rgpymes.net/pdf/curso-marketing/IMdS%2012.pdf>]. ***Marketing experiencial y fidelización de clientes.***
18. LINDAO, K. Y OTROS. (2010). [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/652/1/1211.pdf]. ***Riesgo País Ecuador: “Principales determinantes y su incidencia”.***
19. MINISTERIO DE FINANZAS. (2010). [<http://mef.gov.ec/pls/portal/docs>]. ***Proforma General del Estado 2010 –Directrices Presupuestarias.***
20. MIRANDA, N. (2009). [<http://www.slideshare.net/Mariomagno/metinvo-2-metodos-de-investigacion-presentation>]. ***Métodos de Investigación.***
21. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2011). [http://www.supercias.gov.ec/paginas_html/societario/indicadores.htm]. ***Tablas, Fórmulas y Conceptos.***
22. VISTAZO. (2010). [<http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=9347>]. ***Crédito de 100 millones para vivienda.***

ANEXO 1

PREGUNTAS DE SONDEO DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR, STAKEHOLDERS, RESPONSABILIDAD AMBIENTAL, PRODUCTO Y ASPECTOS ECONÓMICOS INFLUENCIABLES AL SUPRASISTEMA PARA ELABORACION DE ESTRATEGIAS PARA ELABORACION DE MODELO EXPERIENCIAL PARA AGLOMERADOS COTOPAXI

1. De la cadena de valor (Internalidades)

1.1 MARKETING Y VENTAS

- i. ¿La empresa posee objetivos determinados anualmente para establecer el crecimiento esperado en ventas que el departamento de marketing y ventas debe lograr con las estrategias a desarrollarse?*
- ii. ¿Los departamentos de marketing y ventas desarrollan un plan de medios anual a fin de invertir el presupuesto con una campaña de comunicación efectiva?*

2.1 SERVICIO

- i. ¿El servicio al cliente del personal de ventas de Edimca es satisfactorio para el cliente?*
- ii. ¿El servicio de entrega a domicilio es utilizado por los clientes? ¿Es satisfactorio para los clientes?*
- iii. ¿Aglomerados Cotopaxi tiene algún control sobre el servicio que reciben los clientes artesanales que adquieren tableros?*

3.1 RECURSOS HUMANOS

- i. ¿Los colaboradores de la empresa conocen cual es la misión, visión y objetivos que persigue la empresa? ¿Los comparten y aplican a su trabajo diario?*

4.1 LOGISTICA EXTERNA

- i. ¿La entrega de pedidos realizados a la planta por el cliente a través de Edimca cumplen con los tiempos de espera promedio? ¿El cliente está satisfecho con este servicio?*

2. Aspectos Complementarios (Internalidades)

1.1 RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

- i. ¿Posee la empresa objetivos claros en cuanto al manejo de sustentable de los recursos forestales y a la responsabilidad empresarial?*

1.2 PRODUCTO

- i. ¿Cuáles son los aspectos más valorados por el cliente acerca de los tableros de Aglomerados Cotopaxi?*

3. Aspectos Complementarios (Externalidades)

3.1 APECTOS ECONOMICOS INFLUENCIABLES

- i. ¿Cuáles son las posibilidades de financiamiento gubernamental o de organizaciones no gubernamentales existentes para proyectos de desarrollo productivo en el país?*

3.2 AREA COMERCIAL

- i. ¿Se ha realizado un análisis de la efectividad del marketing de la competencia?*
- ii. ¿Se ha realizado mejoras en la publicidad utilizada tomando en cuenta los aspectos superiores de la publicidad de la competencia?*
- iii. ¿Qué tanto conoce el cliente del producto terminado de la empresa?
¿Existe algún tipo de publicidad dirigida a este segmento?*

3.3 PRESTACIONES ADICIONALES

- i. ¿Las capacitaciones que se ofrecen son valoradas por los clientes?
¿Qué tipos de capacitaciones se requieren?*

3.4 ECOLOGIA

- i. ¿Cuál es la percepción actual de la ciudadanía, jóvenes y estudiantes de la ciudad de Quito en cuanto al cuidado del medio ambiente?*
- ii. ¿Qué tan dispuestos se encuentran a participar en proyectos de responsabilidad ambiental y social?*

3.5 TABLEROS COMPETENCIA

- i. ¿El cliente en general tiene preferencia por los tableros de producción nacional o importada?*
- ii. ¿Qué tamaño o formato de tableros prefiere el cliente artesanal?*
- iii. ¿El servicio de entrega de los tableros es más rápido en la competencia?*

ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA SEGMENTO CLIENTES ARTESANALES

El objetivo de esta encuesta es determinar la percepción de usted, como cliente que desarrolla actividades artesanales, en cuanto a la compra de *tableros de aglomerado, MDF y madera sólida*. Por favor lea detenidamente cada pregunta, conteste con la respuesta más adecuada y no deje respuestas en blanco. Gracias.

1. **Enumere las 3 principales marcas de tableros de aglomerado y MDF que usted utiliza principalmente en la elaboración de sus productos.**

1. _____ 2. _____ 3. _____

2. **De acuerdo a su respuesta anterior, ¿Cuál de las siguientes características es la razón principal por la cuál escoge su marca de tableros de preferencia?. Marque solamente una opción.**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Durabilidad y Resistencia | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Servicio que recibo al comprar el tablero. | <input type="checkbox"/> Disponibilidad y Variedad |
| <input type="checkbox"/> Otros | |

Explique: _____

3. **¿Cómo califica el servicio al cliente que recibe por parte de Edimca en cuanto a asesoría y venta de tableros ?**

- Excelente, es la razón por la que regreso siempre.
 Muy bueno
 Normal, no he tenido inconvenientes.
 Insatisfactorio
 Muy insatisfactorio, pero el producto que necesito solamente lo encuentro aquí.

4. **Ponga en orden las características que más aprecia o apreciaría en el servicio que recibe en cualquier local en cuanto a asesoría y venta de tableros y madera sólida. Siendo 1 la característica más importante y 6 la menos importante.**

- Amabilidad, calidez del personal y trato personalizado. (Me conocen muy bien y saben lo que quiero)
 Asesoría técnica completa en cuanto a los materiales y usos.
 Las capacitaciones que se ofrecen
 Cercanía a mi lugar de trabajo.
 Ambiente del lugar (iluminación, espacio y limpieza)
 Disponibilidad de los materiales que deseo comprar y tiempo de entrega.

5. **¿Compra habitualmente Fibraplac (MDF) de Aglomerados Cotopaxí?**

Si No

Si su respuesta fue afirmativa, por favor conteste la siguiente pregunta, de lo contrario, continúe con la pregunta Nro. 8.

6. **Marque cuáles de las siguientes características hacen que prefiera el MDF Fibraplac de Acosa, sobre otros tipos de tableros u otras marcas. Marque solamente las dos (2) opciones que usted considere más importantes.**

Características técnicas del tablero. (Trabajabilidad, ruteado, consumo material, etc)

Describe: _____

- Por el servicio que brinda Edimca.
 Es el único material que puedo usar en mis proyectos.

¿Qué tipo de proyectos? _____

¿Por qué? _____

Las medidas del tablero o los espesores son las que mejor se adaptan a mis proyectos.

Especifique espesor ó medida: _____

¿Por qué? _____

7. **Ponga en orden las características que más aprecia en los productos de Aglomerados Cotopaxi (ACOSA). Siendo 1 la característica más importante para usted y 6 la menos importante.**

- Calidad del acabado que tiene el producto en el mueble terminado.
- Características generales del producto. (Resistencia del tablero en el mueble terminado, cohesión interna, calidad de corte y facilidad de ruteado)
- Consumo eficiente de materiales.
- Variedad de Colores.
- Madera proveniente de bosques responsablemente manejados a través de reforestación continua.
- Responsabilidad Empresarial con la sociedad.

8. **¿Le gustaría formar parte de un grupo de capacitación continua brindada por Acosa, que incluya una certificación, descuentos en compras y servicio más personalizado?**

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | \$50 a
\$40 | \$39 a \$30 | \$29
a | \$19 a
\$10 |
| <input type="checkbox"/> Definitivamente, incluso pagaría un valor anual entre: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Me gustaría mucho, solamente si es gratuito. | | | | |
| <input type="checkbox"/> Probablemente participaría. | | | | |
| <input type="checkbox"/> No participaría. | | | | |

9. **¿Le gustaría que Acosa, tenga un catalogo de diseño trimestral o semestral que incluya nuevos diseños, tendencias e instrucciones para que usted los use en sus muebles o productos?**

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | \$20 a
\$15 | \$14 a \$10 | \$9 a
\$6 | \$5 a \$3 |
| <input type="checkbox"/> Definitivamente , incluso pagaría un valor por edición entre: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Si, solamente si es gratuito. | | | | |
| <input type="checkbox"/> Entre si y no. | | | | |
| <input type="checkbox"/> No , incluso si es gratuito. | | | | |

10. **¿Le gustaría que este catálogo, distribuido a nivel nacional a clientes y compradores de muebles terminados, contenga publicidad e información de contacto de su taller?**

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | \$100 a
\$50 | \$49 a \$30 | \$29
a | \$19 a
\$10 |
| <input type="checkbox"/> Definitivamente, incluso pagaría por cada anuncio un valor entre: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Si, solamente si es gratuito. | | | | |
| <input type="checkbox"/> Entre si y no. | | | | |
| <input type="checkbox"/> No, incluso si es gratuito. | | | | |

11. **¿Sus clientes conocen cuál es la marca de tableros que usted usa en la elaboración de sus muebles?**

- Si No

¿Por qué? _____

12. **¿Estaría usted dispuesto a incluir la marca Acosa en sus muebles terminados, con el fin de adquirir un servicio postventa y el respaldo de nuestra empresa para sus clientes?**

- Si No

¿Por qué? _____

13. **De los siguientes proyectos, ¿En cuáles le gustaría participar activamente junto con Acosa?**

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Mucho | Bastante | Poco | Nada |
| Proyectos de Reforestación en bosques de la ciudad así como de la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Programa de Reciclaje de papel, plastico y afines de su taller para que sean reciclados por la empresa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Obtener árboles para sembrarlos en su comunidad o en los parques de su barrio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otro (si aplica unicamente): _____ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ANEXO 3: FORMATO ENCUESTA SEGMENTO CLIENTES FINALES

El objetivo de esta actividad es determinar la percepción que tiene como comprador y usuario de muebles de cocina, closets y otros, elaborados con madera. Por favor lea detenidamente cada pregunta, conteste con la respuesta más adecuada y no deje respuestas en blanco. Gracias.

1. ¿Conoce usted cuál es la marca de tableros de aglomerado y MDF de la que están hechos algunos de sus muebles de cocina, oficina, escritorios o closets de su hogar?

Si Especifique: _____
 No

2. Si su respuesta anterior fue negativa, ¿Al momento de realizar la compra de sus muebles, le gustaría ser informado de donde proviene la madera con la que son elaborados estos?

Si No

3. Mencione una marca de tableros de aglomerado, MDF o madera sólida que conozca.

1 _____ No Conozco

4. Cuando va a comprar algún mueble para su hogar u oficina. ¿Dónde ó cómo lo adquiere? *Marque solamente las dos (2) opciones que sean más usuales para usted.*

Mueblería grande. Solamente va al show room y escoge lo que desea, ya sea preensamblado o para fabricación a medida.
 Diseñador o arquitecto, que realiza un diseño unico para usted.
 Artesano o carpintero, con el que usualmente realiza sus muebles a medida.
 Lo arma usted mismo. Compra los materiales y fabrica el mueble a partir de un diseño con instrucciones.

5. Califique del 1 al 5 la importancia que le da a cada uno de los siguientes factores al momento de adquirir un mueble. *Califique cada característica, siendo 5 muy importante y 1 si no toma en consideración este factor.*

<input type="checkbox"/> Calidad de los materiales	<input type="checkbox"/> Precio
<input type="checkbox"/> Garantía	<input type="checkbox"/> Servicio del fabricante o vendedor
<input type="checkbox"/> Exclusividad del diseño	<input type="checkbox"/> Tiempo de entrega
<input type="checkbox"/> Experiencia o comentarios anteriores.	<input type="checkbox"/> Que haya exactamente el color que busco

6. ¿En que grado influenciaría su elección de dónde adquirir un mueble, el conocer que este fue elaborado con madera proveniente de bosques que son continuamente reforestados (sustentablemente manejados)? *Marque solamente una opción.*

Muchísimo, prefiero adquirir productos fabricados por empresas con responsabilidad ambiental.
 Bastante, pero mi decisión se basa mayormente en otros factores.
 Poco, soy indiferente a este tema.

7. ¿En qué grado influenciaría su decisión de escoger el lugar donde adquiere un mueble, el que este cuente con la siguiente información y servicios? *Marque con una x cada ítem según*

	Muchísimo	Bastante	Poco	Nada
Marca del productor de la madera (ubicada en el mueble)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificados ambientales y de calidad que posea la empresa productora de la madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipo de madera utilizada y de que bosque es procedente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad Ambiental y Social del productor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Catalogos de diseño actuales proporcionados por el productor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respaldo y servicio técnico del productor de la madera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. De los siguientes proyectos, ¿En cuáles le gustaría participar activamente?

	Muchísimo	Bastante	Poco	Nada
Proyectos de Reforestación en bosques de la ciudad así como de la empresa productora de la madera.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa de Reciclaje de papel, plástico y afines de su barrio para que sean reciclados por la empresa productora.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener árboles para sembrarlos en su comunidad o en los parques de su barrio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 4: PRESUPUESTO GASTOS

CAPACITACION GRUPO ARTESANAL		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad</i>		-	4.990	4.990	4.990	4.990	4.990
posters x10 + RollUpsx6	620	-	639	639	639	639	639
flyers x5000	250	-	258	258	258	258	258
Publicacion periódico	2.775	-	2.858	2.858	2.858	2.858	2.858
Publicacion Mundo Edimca x6	1.200	-	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236
<i>Personal</i>		3.700	22.999	22.999	22.999	22.999	22.999
Capacitadores Técnicos	10.800	1.800	11.189	11.189	11.189	11.189	11.189
Capacitadores Diseno y Servicio	7.800	1.300	8.081	8.081	8.081	8.081	8.081
Asistente	3.600	600	3.730	3.730	3.730	3.730	3.730
13ro	1.040	-	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
14to	810	-	839	839	839	839	839
IESS	2.260	-	2.341	2.341	2.341	2.341	2.341
<i>Otros</i>		-	10.794	10.794	12.522	12.522	12.522
Papeleria	1.600	-	1.658	1.658	1.658	1.658	1.658
Diplomas	650	-	673	673	673	673	673
Standes Ferias	7.320	-	7.584	7.584	7.584	7.584	7.584
Equipos	1.728	-	-	-	1.728	1.728	1.728
Materiales	849	-	880	880	880	880	880
TOTAL		3.700	38.784	38.784	40.512	40.512	40.512

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad</i>		-	5.047	5.047	5.047	5.047	5.047
Valla y buses	2.500	-	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575
flyers x1500	150	-	155	155	155	155	155
Banners web	800	-	824	824	824	824	824
Facebook	1.200	-	1.236	1.236	1.236	1.236	1.236
Publicacion Mundo Edimca	250	-	258	258	258	258	258
<i>Arboles</i>		293	1.166	2.331	2.331	2.331	2.331
costo unitario	0,45	650 un	2500 un	5000 un	5000 un	5000 un	5000 un
<i>Reciclaje</i>		-	480	1.200	2.400	1.200	1.200
Recogedores	120	-	4 un	10 un	20 un	10 un	10 un
<i>Personal</i>		-	1.948	1.948	1.948	1.948	1.948
Coordinadores	800	-	829	829	829	829	829
Impulsadores	1.080	-	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119
TOTAL		293	8.640	10.526	11.726	10.526	10.526

SERVICIO Y LOGISTICA EXTERNA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad</i>		-	798	798	798	-	-
posters x10 + RollUpsx6	620	-	642	642	642	-	-
flyers x1500	150	-	155	155	155	-	-
<i>Personal</i>		1.378	13.775	13.775	13.775	13.775	13.775
Centro Distribución	3.840	1.280	3.978	3.978	3.978	3.978	3.978
Producción	4.200	-	4.351	4.351	4.351	4.351	4.351
13ro	350	58	363	363	363	363	363
14to	240	40	249	249	249	249	249
IESS	4.667	-	4.835	4.835	4.835	4.835	4.835
<i>Incentivo Serv. Cliente y Ventas</i>	5%	-	4.487	11.425	23.548	37.853	54.658
TOTAL		1.378	19.060	25.998	38.121	51.628	68.433

CATALOGOS Y EXHIBIDORES		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Catálogos</i>		2.875	28.025	47.700	47.700	57.240	57.240
Impresion x 2000	5.800	-	23.200	-	-	-	-
impresion x 4000	10.400	-	-	41.600	41.600	49.920	49.920
Distribución	200	-	200	600	600	720	720
Premios estudiantes diseno	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.400	2.400
Diseno	3.500	875	2.625	3.500	3.500	4.200	4.200
<i>Exhibidores</i>		-	23.518	15.287	15.287	7.643	7.643
Exhibidores x 250	22.500	-	23.000	14.950	14.950	7.475	7.475
Distribución	500	-	518	337	337	168	168
TOTAL		2.875	51.543	62.987	62.987	64.883	64.883

PUBLICIDAD EMOCIONAL		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Publicidad Impresa / ATL</i>		-	18.834	18.834	18.834	9.417	9.417
Vallas x 4 semestral	5.800	-	6.009	6.009	6.009	3.004	3.004
Vallas móviles x 6 smestral	3.680	-	3.812	3.812	3.812	1.906	1.906
Publicaciones Periódicos x 6	8.700	-	9.013	9.013	9.013	4.507	4.507
<i>Publicidad Web</i>		1.975	4.092	4.092	4.092	4.092	4.092
Facebook	1.500	750	1.554	1.554	1.554	1.554	1.554
Banners Web	1.800	900	1.865	1.865	1.865	1.865	1.865
E-mailing	650	325	673	673	673	673	673
<i>BTL</i>		-	14.160	28.320	28.320	28.320	28.320
Promocionales	6.500	-	3.250	6.500	6.500	6.500	6.500
Arboles	4.500	-	2.250	4.500	4.500	4.500	4.500
Stands Ferias	7.320	-	3.660	7.320	7.320	7.320	7.320
Activaciones y Eventos	10.000	-	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL		1.975	37.087	51.247	51.247	41.829	41.829