

**PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA DE PRODUCTO FORMALETA EN  
UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LÁMINAS DE MADERA**

**MILLER GONZÁLEZ TORRES  
C.C 79.995.061  
CARLOS ALBERTO RIOS TABARES  
C.C 79.620.928**

**UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE  
VENTAS  
BOGOTÁ D.C.  
2015**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA DE PRODUCTO FORMALETA EN  
UNAEMPRESA PRODUCTORA DE LÁMINAS DE MADERA**

**MILLER GONZÁLEZ TORRES  
C.C 79.995.061  
CARLOS ALBERTO RIOS TABARES  
C.C 79.620.928**

**DIRECTOR:  
ING. EVER FUENTE ROJAS M.B.A.**

**UNIVERSIDAD LIBRE  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INSTITUTO DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE  
VENTAS  
BOGOTÁ D.C.  
2015**

## **DEDICATORIA**

Al momento de tomar la decisión y atreverme a asumir el reto de estudiar una especialización, lo único que recibí fue apoyo y motivación para abarcar este nuevo desafío; de muchas personas que conozco, aprecio y amo, es a ellas a quien les dedico este esfuerzo materializado en esta investigación, entre ellas está mi esposa y compañera Elvia Marcela quien fue un bastión de la decisión, a mi madre Flor Alba y a mi abuela Flor Alicia que durante toda mi vida han sido las mujeres con temple, tesón, y trabajadoras que han hecho su mayor esfuerzo para darle a sus hijos el mejor ejemplo, no puedo dejar por fuera de este nombramiento a mi tío Jorge Enrique que es mi figura paterna, y a todos los implicados en este episodio de mi vida, compañeros de especialización con los que fue muy grato departir este momento, amigos, familiares y así me puedo quedar nombrándolos a todos, definitivamente le agradezco a cada una de las personas que aportaron su granito de arena en este proyecto.

### **MILLER GONZÁLEZ TORRES**

Quiero dedicar este gran logro primero que todo a DIOS por darme esta bendición y recursos necesarios para poder efectuar esta especialización, a mis hermosos hijos Natalia y Santiago quienes son el motor de mi vida de los cuales recibí todo su apoyo y motivación para emprender este proyecto, a mi madre Rubiela y mi Padre Nelson quienes con su cariño y amor, me han inculcado que debemos capacitarnos para ser mejores cada día. A mi hermana Janeth quien me ha acompañado en todos los momentos de mi vida, a mis sobrinos Paul y Allison quienes han sido muy especiales. Así mismo, quiero mencionar a todos mis compañeros de especialización por sus aportes constructivos al presente trabajo.

### **CARLOS ALBERTO RIOS TABARES**

## **AGRADECIMIENTOS**

Para la elaboración de esta investigación hubo actores que tuvieron vital importancia, es a ellos a quien se les agradece por sus aportes, correcciones y sugerencias, se reconoce el acompañamiento recibido por parte del Ingeniero MBA Ever Fuentes como director del proyecto, al Ingeniero Mauricio López, que realizó aportes importantes de tipo metodológico, a la Ingeniera Marcela Gutiérrez por el apoyo de tipo investigativo, al recurso humano de la empresa productora de láminas de madera que estuvo presta a colaborar en cualquier tipo de información solicitada, a la Universidad Libre que gracias a sus espacios y colaboradores realizaron aportes fundamentales para el desarrollo de este proyecto, a estos y a más personas intervinientes en esta investigación no queda más que decirles GRACIAS.

## RESUMEN

Esta monografía comprende un plan de mercadeo realizado a un producto llamado formaleta, el cual es producido por una empresa productora de láminas de madera en la zona de provincia. Esta empresa es de origen colombiano y tiene sus plantas de producción y áreas de aprovechamiento forestal dentro del país.

La presente investigación comprende una zona de trabajo que sólo obtiene un 4% de participación del total de ventas de la compañía. Las ventas del producto de formaleta para el año 2013 fueron de \$181.165.438 y en el año 2014 aumentaron a \$246.673.097, lo que corresponde a un crecimiento del 35% en el último año, el cual se espera que pueda aumentar debido a que aún falta por hacer más mercadeo a este producto.

Para ello, se realizó una encuesta con el fin de conocer la percepción de los clientes de la zona de provincia, donde se obtuvieron datos interesantes como que el 44% de los compradores de formaleta son arquitectos, ingenieros civiles o maestros de obra. También se supo que los volúmenes de ventas de formaleta comparados con otros productos de la misma empresa son solo de 11% al 20%, en el 50% de los encuestados y solo el 6% de ellos supera el 20% de volumen de ventas de formaleta.

Se conoció también que el 53% de los distribuidores de la zona de provincia están en total desacuerdo con el tamaño de la formaleta, ya que el competidor relevante vende en un formato más grande y se comercializa mejor. Esto es más preocupante aun, que el 72% de los distribuidores no conocen los usos y beneficios del producto.

Posterior a estas consultas, se evaluó la situación interna y externa de la empresa, donde se utilizó una herramienta de análisis de diagnóstico estratégico, el análisis POAM, las fuerzas de Porter, el análisis interno PCI y el análisis DOFA.

Con este diagnóstico, se diseñó un plan estratégico de marketing táctico, un plan de acción y control así como una estrategia de marketing mix, los cuales buscan generar una mayor intensión de compra de la formaleta en la zona de provincia, ingresando al mercado constructor y ferretero. Por último, lograr un crecimiento de ventas en la zona provincia del producto formaleta en un 10% ganando participación en el mercado en un término de 30 meses.

Para desarrollar este plan de mercadeo se debe hacer una inversión 293 millones de pesos, donde se lograría el objetivo de incrementar las ventas de la empresa. Esta inversión será recuperada por la empresa en los 5 semestres siguientes a la implementación del mismo. Así mismo se realizaron los cálculos de los indicadores financieros como la tasa interna de oportunidad, el valor presente neto y la tasa interna de retorno, los cuales arrojaron resultados positivos.

**Palabras claves:** Plan de mercadeo, formaleta, zona provincia, participación, crecimiento, encuesta, distribuidores, competidor relevante, POAM, fuerzas de Porter, PCI, DOFA, diagnóstico, constructor, ferretero, inversión y resultados.

## ABSTRACT

This monograph includes a marketing plan made a product called formwork, which is produced by a manufacturer of wooden slats in the province. This company is from Colombia and has its manufacturing and forestry areas in the country.

This research includes a work area that has a 4% share of total sales of the company is obtained. The formwork product sales for 2013 were \$ 181,165,438 and in 2014 increased to \$ 246,673,097, corresponding to a growth of 35% last year, which is expected to increase because it still needs to do more marketing to this product.

For this, a survey to know the customer perception of the provincial area where interesting facts such as that 44% of buyers of formwork are architects, civil engineers or foremen were obtained was conducted. It also emerged that the sales volumes of formwork compared to other products in the same company are only 11% to 20%, 50% of respondents and only 6% of them over 20% of turnover formwork.

It is also known that 53% of distributors in the area of the province are in total disagreement with the size of the formwork, since the relevant competitor sells in a larger format and better markets. This is even more worrying, that 72% of retailers do not know the uses and benefits of the product.

After these consultations, internal and external situation of the company, where a strategic analysis tool diagnosis, analysis POAM, forces of Porter, PFI internal analysis and DOFA analysis was used was evaluated.

With this diagnosis, a strategic tactical marketing plan, an action plan and control as well as a marketing mix strategy was designed, which seek to generate greater intent to purchase the area formwork province, entering the construction market and ironmonger. Finally, to achieve sales growth in the province of formwork product area by 10% gaining market share in a period of 30 months.

To develop this marketing plan must make an investment of 293 million pesos, where the goal of increasing sales of the company are achieved. This investment will be recovered by the company within 5 semesters for implementation. Also the calculations of financial indicators such as internal rate of opportunity, the net present value and Internal rate of return is performed, which yielded positive results.

**Keywords:** Marketing plan, formwork, area province, participation, growth, survey, distributors, relevant competitor, POAM, forces porter, PCI, DOFA, diagnosis, builder, ironmonger, investment and result



## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES	21
1.1. ANTECEDENTES	21
1.2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	27
1.2.1. Descripción del problema	27
1.2.2. Formulación del Problema	32
1.3. JUSTIFICACIÓN	32
1.4. OBJETIVOS	33
1.4.1. General	33
1.4.2. Específicos	33
1.5. ALCANCE	34
1.6. METODOLOGÍA UTILIZADA	35
1.7. MARCO TEÓRICO	37
1.7.1. Marco conceptual	51
1.7.2. Marco legal	55
2. PLAN DE MERCADEO	57
2.1. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LAS VENTAS	57
2.1.1. Descripción de las características de la población	57
2.1.2. Indicadores de comportamiento del producto	59
2.1.3. Encuesta realizada a los clientes	65
2.2. SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA	83
2.2.1. Análisis POAM	84
2.2.2. Análisis por medio de las fuerzas de Porter	85
2.2.3. Análisis Interno PCI	88
2.2.4. Análisis DOFA	92
2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	93
2.3.1. Plan estratégico de marketing	94

2.3.2.	Marketing estratégico	94
2.3.3.	Marketing táctico	96
2.3.4.	Accion y control	97
2.3.5.	Estrategia de marketing mix	99
2.3.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MERCADEO	106
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	117
	CIBERGRAFÍA	119

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Producción y consumo mundial de tableros de madera	22
Tabla 2. Producción industrial de madera en millones de pesos	24
Tabla 3. Comparativo de participación de las empresas en el mercado de láminas de madera a nivel nacional, representado en metros cúbicos	29
Tabla 4. Comparativo de volumen de ventas de la Empresa Productora de Láminas de Madera por áreas de mercado	30
Tabla 5. Total de ventas en pesos colombianos del área de Provincia para los dos últimos años	31
Tabla 6. Marco metodológico del plan de mercadeo	35
Tabla 7. Características del marketing industrial	45
Tabla 8. Ficha de caracterización de la población	59
Tabla 9. Datos de las ventas del producto formaleta según los canales de distribución	60
Tabla 10. Datos de las ventas del producto formaleta según las ciudades de la zona de provincia	63
Tabla 11. Datos de las ventas del producto formaleta según el calibre del mismo	64
Tabla 12. Ficha técnica de la encuesta aplicada a los clientes de la zona de provincia	65
Tabla 13. Tipo de clientes de la zona de provincia	66
Tabla 14. Ciudades donde están ubicados los clientes de la zona de provincia	67
Tabla 15. Tipos de clientes que visitan a los distribuidores de la zona de provincia	68
Tabla 16. Clientes que compran la formaleta a los distribuidores de la zona de provincia	69
Tabla 17. Nivel de ventas de formaleta de los distribuidores de la zona de provincia	70
Tabla 18. Dimensiones de la formaleta más vendida por los distribuidores de la zona de provincia	71
Tabla 19. Calibre de la formaleta más vendida por los distribuidores de la zona de provincia	72
Tabla 20. Opinión de los distribuidores de la zona de provincia en cuanto al tamaño de la formaleta	73
Tabla 21. Opinión de los distribuidores de la zona de provincia en cuanto al precio de la formaleta	74
Tabla 22. Nivel de inventario de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia	75
Tabla 23. Formato de venta de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia	76

Tabla 24. Conocimiento de los usos de las formaletas en los distribuidores de la zona de provincia	77
Tabla 25. Falencia de las formaletas según los distribuidores de la zona de provincia	78
Tabla 26. Detalle de las falencias según los distribuidores de la zona de provincia	79
Tabla 27. Frecuencia de abastecimiento según los distribuidores de la zona de provincia	80
Tabla 28. Opinión sobre la rentabilidad de la formaleta según los distribuidores de la zona de provincia	81
Tabla 29. Opinión sobre la acordabilidad de la formaleta según los distribuidores de la zona de provincia	82
Tabla 30. Análisis POAM	84
Tabla 31. Primera fuerza de Porter	85
Tabla 32. Segunda fuerza de Porter	86
Tabla 33. Tercera fuerza de Porter	86
Tabla 34. Cuarta fuerza de Porter	87
Tabla 35. Quinta fuerza de Porter	87
Tabla 36. PCI Capacidad directiva	88
Tabla 37. PCI Capacidad tecnológica	89
Tabla 38. PCI Capacidad talento humano	90
Tabla 39. PCI Capacidad competitiva	91
Tabla 40. PCI Capacidad financiera	91
Tabla 41. Matriz DOFA	92
Tabla 42. Estrategias a partir de la matriz DOFA	93
Tabla 43. Estrategias de marketing	95
Tabla 44. Tácticas para desarrollar las estrategias	97
Tabla 45. Plan de acción para las estrategias	98
Tabla 46. Indicadores para el seguimiento del plan	99
Tabla 47. Cálculo de precios de formaleta por metro cuadrado	101
Tabla 48. Históricos de ventas de formaleta	106
Tabla 49. Cálculo del crecimiento histórico de las ventas	107
Tabla 50. Proyecciones de ventas de formaleta	107
Tabla 51. Proyecciones de ventas de formaleta con la inclusión del plan de mercadeo	108
Tabla 52. Relación de gastos del plan de mercadeo	109
Tabla 53. Proyecciones de ventas de formaleta con el plan de mercadeo incluyendo costos y utilidades	110
Tabla 54. Flujo de caja proyectado	110

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Producción mundial de tableros de madera	23
Gráfico 2. Consumo mundial de tableros de madera	23
Gráfico 3. Producción industrial de madera en millones de pesos	25
Gráfico 4. Producción industrial de madera en porcentaje de participación	25
Gráfico 5. Comparativo anual de participación de las empresas en el mercado	29
Gráfico 6. Participación de las áreas en las ventas para el 2014	30
Gráfico 7. Ventas totales por línea de producto del área de Provincia	32
Gráfico 8. Comportamiento de las ventas de formaleta en los canales de distribución	60
Gráfico 9. Participación de los canales de distribución en el 2014	61
Gráfico 10. Datos de las ventas del producto formaleta según las zonas de distribución	62
Gráfico 11. Participación de las zonas geográficas en el 2014	62
Gráfico 12. Participación de las ciudades en la zona de provincia en el 2014	63
Gráfico 13. Participación según los calibre de formaleta en la zona de provincia en el 2014	64
Gráfico 14. Tipos de clientes en la zona de provincia	66
Gráfico 15. Ubicación de los clientes en la zona de provincia	67
Gráfico 16. Tipos de clientes que visitan a los distribuidores de la zona de provincia	69
Gráfico 17. Clientes que compran la formaleta en la zona de provincia	70
Gráfico 18. Porcentaje de ventas de formaleta de los distribuidores de la zona de provincia	71
Gráfico 19. Porcentaje de las dimensiones más vendidas en la zona de provincia	72
Gráfico 20. Porcentaje de los calibres más vendidos en la zona de provincia	73
Gráfico 21. Porcentaje de opinión de las dimensiones de la formaleta en la zona de provincia	74
Gráfico 22. Porcentaje de opinión del precio de la formaleta en la zona de provincia	75
Gráfico 23. Porcentaje de niveles de stock de formaleta en la zona de provincia	76
Gráfico 24. Formato de venta de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia	77
Gráfico 25. Porcentaje de niveles de conocimiento de uso de formaleta en la zona de provincia	78
Gráfico 26. Falencias del producto encontradas por los distribuidores de formaleta en la zona de provincia	79
Gráfico 27. Detalles de las falencias encontradas por los distribuidores de formaleta en la zona de provincia	80
Gráfico 28. Porcentaje de la frecuencia de abastecimiento de formaleta en la zona de provincia	81

Gráfico 29. Porcentaje de opinión de la rentabilidad de la formaleta en la zona de provincia	82
Gráfico 30. Porcentaje de opinión de la acordabilidad de la formaleta en la zona de provincia	83
Gráfico 31. Flujo de caja proyectado	111

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Publicidad de almacenes Carulla en 1952	18
Figura 2. Ubicación geográfica del plan	34
Figura 3. Características del consumidor	42
Figura 4. Relaciones de las áreas de una empresa en torno al plan de marketing	43
Figura 5. Fichas técnicas del producto	103
Figura 6. Exhibidores de simulación de producto	104
Figura 7. Stands de presentación y ventas del producto	105

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Formato de encuesta realizada a los clientes



## INTRODUCCIÓN

Se plantea en esta monografía desarrollar un plan de mercadeo para el producto de formaleta, el cual es un producto de consumo masivo para el campo de la construcción producido por una empresa colombiana con capital, infraestructura y talento humano colombiano, con una responsabilidad social dirigida a la preservación del medio ambiente para así competir con las grandes importadoras extranjeras.

El concepto de mercadeo no tiene un origen definido aún, ya que diferentes autores expresan diferentes teorías. Por ejemplo, Bartolas ubica el origen del termino mercadeo a principios del siglo XX<sup>1</sup>, mientras que Fullerton indica que esto sucedió en el siglo XVII, como producto de la revolución industrial<sup>2</sup>.

En Colombia, el concepto del mercadeo moderno, se empezó a hablar con los almacenes Carulla. Enrique Luque Carulla, en 1953 en compañía con su tío, abren el nuevo almacén Carulla en la calle 53 de Bogotá, donde se implanta un nuevo sistema de ventas conocido como selfservice o autoservicio<sup>3</sup>.

Enrique Luque, colabora con el trabajo de dotación del almacén y definición de grupos de productos, tal como se trabajaba para la época en las grandes superficies en Estados Unidos y Canadá, donde realizó sus estudios profesionales de Ingeniero Mecánico<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> BARTELS, R. The General Theory of Marketing. Journal of Marketing. Vol 32.Enero 1968.Pg 29 a 33

<sup>2</sup> FULLERTON, R.A. How Modern is Modern Marketing?.Marketing's evolution and the Myth of the Production Era.Jornal of Marketing.Vol 52 (1). 1988. Pag. 108-125

<sup>3</sup> Ibid, Pg 105

<sup>4</sup> Ibid, Pg 119

Este nuevo sistema hizo que la familia Carulla, trabaja cada día más en innovar los procesos de mercadeo de sus almacenes, por cuanto a ellos se les adjudica la llegada de las primeras cajas registradoras electrónicas, para mejorar la atención a los usuarios en las cajas de pago<sup>5</sup>.

Incluyo también, el diseño de las famosas “canastas carulleras”, con el objeto de transportar frutas desde los cultivos hasta la estantería de sus almacenes, sin que sufrieran maltrato alguno en el transporte y mejorar la calidad de sus productos<sup>6</sup>. (Ver figura 1).

Figura 1. Publicidad de almacenes Carulla en 1952



Fuente:OSPINA, José Miguel. Una Mirada a la Historia del Mercadeo en Colombia: Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930-2006. Universidad de Los Andes. Facultad de Administración. Ediciones Uniandes. Bogotá. 2007

<sup>5</sup> Ibid, Pg 133

<sup>6</sup> Ibid, Pg 137

También innovo en el sistema de logística y contabilidad de su empresa con la utilización de las primeras máquinas de contabilidad, la creación de bodegas centrales para el despacho a sus almacenes y además teniendo un trabajo en equipo con los cultivadores, haciendo que la empresa no perdiera dinero por pérdidas de calidad o robos, y ofreciendo siempre un amplio surtido a la clientela sin importar la época del año. Hay que recordar que para entonces, los almacenes de frutas y verduras ofrecían sus productos según la época del año, el clima, y el tiempo de cosecha de estos productos vegetales<sup>7</sup>.

También Luque Carulla menciona:

“Llevamos el concepto de Merchandising a las frutas y verduras. Teníamos frutas recogidas en un sector, verduras recogidas en otro, y luchábamos inmensamente para contrastar colores. Por ejemplo, estaban el repollo blanco y el morado, y contrastábamos los colores. Al hacerse a diario, se empezó a crear algo que es muy común hoy en día pero que en ese entonces era novedoso: como organizar la mercancía de la estantería.”<sup>8</sup>

Luque Carulla, también trabajo posteriormente en marcas reconocidas como Productos Ramo, Distribuidora Colombina, Diriventas, Berol, Fabricato, Sofasa, Danaranjo, Lloreda Grasas, Fenalco, Cementos Diamante, Ladrillera Santa Fe, Bavaria, Comestibles Ricos, Telecom, Comcel, entre otras<sup>9</sup>.

Por todo lo anterior, se plantea el siguiente plan de mercadeo, el cual esta justificado debido a los bajos niveles de ventas del producto formaleta en la zona de provincia, en una empresa de nivel nacional con más de 50 años de experiencia en el mercado de las maderas.

---

<sup>7</sup>Ibid, Pg 133

<sup>8</sup>Ibid, Pg 135

<sup>9</sup>Ibid, Pg 75

Este plan se realiza con la base metodológica de la investigación bibliográfica, datos de la propia empresa, desarrollo del proyecto con el apoyo de la docencia de la Universidad Libre y por última el diseño del plan. Este estudio se realizó de manera descriptiva transversal y se trabajó mediante la investigación cuantitativa.

El estudio arroja unos resultados satisfactorios en cuanto a la proyección de ventas con la inclusión del plan de mercadeo, y la financiación de este está debidamente sustentada con las variables financieras en números positivos.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. ANTECEDENTES

La historia de la humanidad ha tenido que ver enteramente con la madera. Esta ha sido utilizada durante todos los tiempos como materia prima para las diferentes actividades diarias como la construcción, el transporte y la comunicación. Esta masificación de su uso y combinado con el crecimiento poblacional, han hecho que este recurso natural no renovable empezara a disminuir su capacidad de recuperación.

Por tal razón, se inicia la industrialización de la madera después de la Primera Guerra Mundial, realizando una reforestación masiva en Europa Central, para lograr fines económicos<sup>10</sup>. De aquí en adelante la madera se vuelve un tema central en la economía mundial, sufriendo los embates y los favores del capitalismo global.

Por tal razón durante la crisis económica mundial de los años 2008 y 2009 la producción se redujo drásticamente la madera en rollo industrial, madera aserrada, tableros de madera, pasta y papel. Para esto, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (Sigla en Inglés), emite anualmente un informe llamado “Datos y cifras globales de productos forestales”, en la cual toma un aparte de la producción de tableros de madera diciendo:

---

<sup>10</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. El estado de los bosques en el mundo 2012. En línea <http://www.fao.org/docrep/016/i3010s/i3010s.pdf>. Rev., marzo 20, 2015.

En 2013, la producción mundial de tableros de madera alcanzó los 358 millones de m<sup>3</sup>: un aumento de 7,8% frente al año anterior (332 millones de m<sup>3</sup>) y de 35% respecto al período de 2009 a 2013. La única categoría de productos que evitó la contracción es la de los tableros de madera; y su producción ha estado creciendo sostenidamente. Esto se debe al crecimiento rápido y constante en las regiones de Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, donde la producción aumentó en 59% y 23%, respectivamente, durante el período de 2009 a 2013. Las otras tres regiones mantuvieron un ritmo de lenta producción y, en 2013, se registró un nivel del 8% por encima del nivel de 2009.<sup>11</sup>

Esta organización también lleva un anuario de productos forestales en los que muestra el consumo y la producción de tableros de madera. A continuación en la tabla 1 y los gráficos 1 y 2 se refleja esta comparación dada por el anuario.

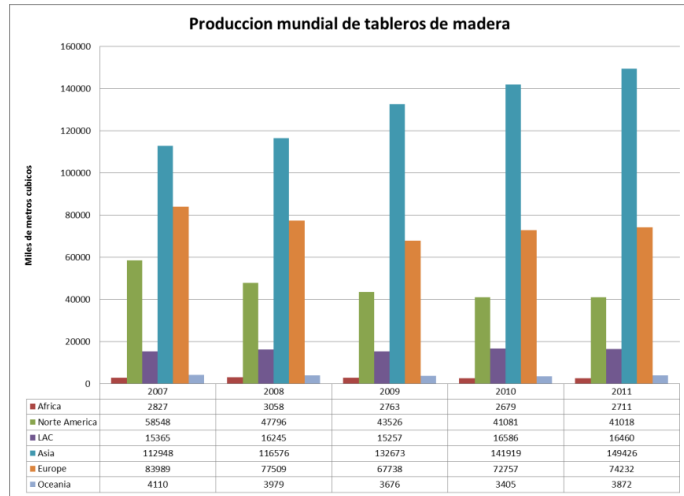
Tabla 1. Producción y consumo mundial de tableros de madera

	Producción (Miles de m <sup>3</sup> )					Consumo (Miles de m <sup>3</sup> )				
	2007	2008	2009	2010	2011	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Mundial</b>	277787	265164	265634	278428	287720	271157	261637	259735	277067	287679
<b>África</b>	2827	3058	2763	2679	2711	3668	4051	3964	4132	4081
<b>Norte América</b>	58548	47796	43526	41081	41018	62311	52035	46731	45829	46191
<b>LAC</b>	15365	16245	15257	16586	16460	11883	14293	13219	14995	14982
<b>Asia</b>	112948	116576	132673	141919	149426	107728	111714	127623	138718	145875
<b>Europa</b>	83989	77509	67738	72757	74232	82277	76249	65228	70524	73197
<b>Oceanía</b>	4110	3979	3676	3405	3872	3291	3294	2970	2868	3353

Fuente: Anuario FAO de productos forestales FAO 2011

<sup>11</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Datos y cifras globales de productos forestales 2013. En línea <http://www.fao.org/forestry/35448-013890584244dcda407adb780c30229fb.pdf/> Rev., marzo 20, 2015.

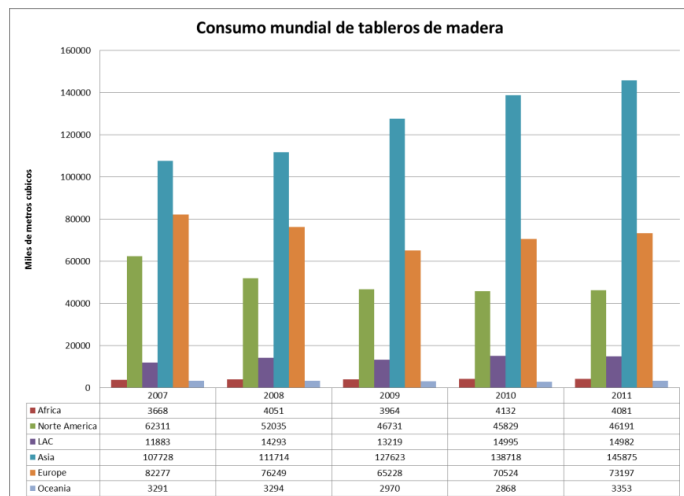
Gráfico 1. Producción mundial de tableros de madera



Fuente: Anuario FAO de productos forestales FAO 2011

De acuerdo a las cifras relacionadas, se puede concluir que la producción mundial de tableros de madera ha venido creciendo notablemente año tras año, donde evidentemente el continente asiático reporta la mayor participación del mercado total de estos productos con un 50%, seguido por Europa quien no presento un crecimiento relevante en este tiempo.

Gráfico 2. Consumo mundial de tableros de madera



Fuente: Anuario FAO de productos forestales FAO 2011

La Revista “El Mueble y La Madera”, especializada en la industria maderera en Colombia, en su número 86 del trimestre de Diciembre 2014 a Febrero de 2015, enuncia lo siguiente:

“Según información reportada por la FAO, Colombia ocupa el puesto 41 como productor de madera en rollo industrial en el mundo y participa con apenas el 0,2% del total de la producción mundial. Estados Unidos es el mayor productor y abarca el 27% de dicha industria, seguido por Canadá con el 11,5%.”

De esta producción nacional, Colombia produjo \$375.000 millones de pesos en 2011 y \$373.901 en 2012, haciendo que la industria de las láminas de madera, produjera el 45% del valor de esta producción, según la Encuesta Nacional Manufacturera realizada por el DANE en 2012, como se observa en la tabla 2 y los gráficos 3 y 4.

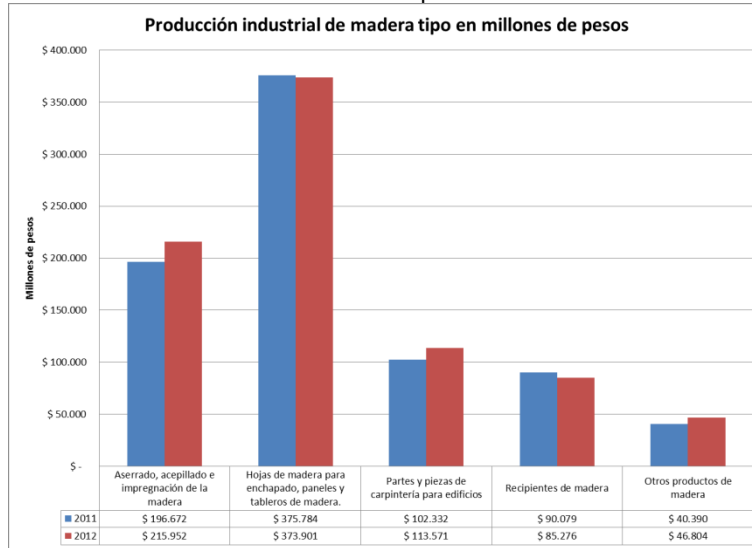
Tabla 2. Producción industrial de madera en millones de pesos

<b>Descripción</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Aserrado, acepillado e impregnación de la madera</b>	\$196.672	\$215.952
<b>Hojas de madera para enchapado, paneles y tableros de madera.</b>	\$375.784	\$373.901
<b>Partes y piezas de carpintería para edificios</b>	\$102.332	\$113.571
<b>Recipientes de madera</b>	\$90.079	\$85.276
<b>Otros productos de madera</b>	\$40.390	\$46.804
<b>Total</b>	<b>\$ 805.257</b>	<b>\$835.504</b>

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera-DANE 2012

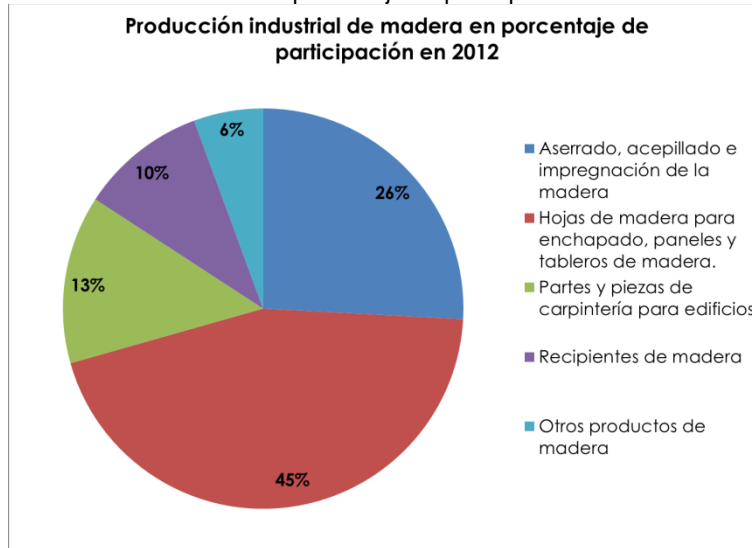


Gráfico 3. Producción industrial de madera en millones de pesos



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera-DANE 2012

Gráfico 4. Producción industrial de madera en porcentaje de participación



Fuente: Encuesta Anual Manufacturera-DANE 2012

Como se evidencia en el gráfico 4, en Colombia las hojas de madera para enchapado, paneles y tableros de madera tienen la mayor participación para el año 2012 con un 45%, seguido por los aserraderos y acepillados de madera maciza con un 26%, siendo los más representativos del sector.

Por otra parte, en el 2014 el sector de las láminas de madera para enchapado exportó US\$8.379.141, participando con un 8% del total de las exportaciones de la industria maderera, en la cual no se incluyen los muebles fabricados, ya que estos son los que acaparan más de la mitad de la producción y el mercado nacional.<sup>12</sup>

En el año 2007, en la ciudad de Ibagué, se realiza una socialización de la comercialización de maderas en Colombia y sus oportunidades de desarrollo, por parte de la empresa REFOCOSTA. En esta socialización se dice que:

“La comercialización de maderas en el ámbito internacional está determinada por los países desarrollados, siendo estos últimos los que poseen la mayor cobertura boscosa y quienes marcan la pauta sobre los tipos de productos y formas de comercialización.”

Esta afirmación hecha por el Ingeniero Cesar Polanco, se sustenta con una serie de datos estadísticos obtenidos del Ministerio de Agricultura, en la que al final relata unas oportunidades que tiene Colombia en el mercado mundial de maderas.

También se encontró en la búsqueda de los antecedentes de este plan, que el portal español [www.jovenesconmadera.com](http://www.jovenesconmadera.com), señala un artículo llamado “Mercado de la madera en el mundo”, en el cual manifiesta:

“Actualmente se está viviendo un cambio de los modelos tradicionales del comercio de la madera debido a los nuevos mercados emergentes asociados a los servicios ambientales. Uno de estos servicios es el comercio del carbono en el marco del Protocolo de Kyoto. Los bosques desempeñan una relevante función en el secuestro del CO<sub>2</sub> de manera que pasan a tener una función estratégica. Estos pueden tener importantes repercusiones sobre los modelos del comercio de los productos forestales y sobre la gestión forestal, haciendo más rentable el sector forestal como utilización económicamente viable y

---

<sup>12</sup>REVISTA M&M. El mueble y la madera en cifras. En línea [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev86/astillas\\_86.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev86/astillas_86.pdf). Rev., febrero 20, 2015.

ecológicamente racional de las tierras. Sin embargo para asegurar este desarrollo hay que tener en cuenta que la distribución de las superficies boscosas es muy heterogénea y la demanda de madera en el mundo presenta grandes diferencias.”

Este análisis, lleva a marcar que la tendencia de la comercialización de maderas ira hacia las maderas ecológicas, ya que se proyecta que para el año 2040 la demanda mundial de madera podría llegar hasta los 20 millones de metros cúbicos anuales.<sup>13</sup>

## 1.2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema: En Colombia existe una empresa que fabrica productos a base de madera transformada desde 1935, el cual maneja el negocio desde la siembra de los árboles por medio de sus bosques industriales propios, esto con objetivos ambientales, el transporte de madera sin transformar, transformación de la misma en distintos tipos de láminas de madera con diversos usos y aplicaciones, hasta lograr situar en el mercado sus diferentes productos.

Algunos de estos productos son de gran reconocimiento dentro de los consumidores, ya que son conocidos como el MDP (Madera de partículas), que difieren tanto de su fabricación, como de su uso y aplicación. Entre ellos están las formaletas, que son con los que se quiere tener una mayor cantidad de ventas en cuanto a otros productos fabricados por la empresa, y adicional a esto, masificar el consumo de éstos dentro del área de la construcción.

---

<sup>13</sup> CONFEMADERA. Mercado de la madera en el mundo. <http://www.confemadera.es/jovenes-con-madera/padres/el-mundo-empresarial-de-la-madera/i/760/327/mercado-de-la-madera-en-el-mundo>. Rev., febrero 24, 2015.

El producto formaleta, es un tablero de partículas de madera aglomeradas, que mediante una resina resistente a la humedad y con un recubrimiento por sus dos caras con una película termofundida, que la hace totalmente impermeable la superficie de la lámina. Dada estas características, se conforma un elemento capaz de soportar altas condiciones de exposición a la humedad y el agua.

Este producto es utilizado en el sector de la construcción, debido a que esta le da al concreto la forma proyectada por el diseño, además de proveer estabilidad cuando el concreto se encuentra en estado fresco, asegurando la protección y correcta colocación tanto del acero de refuerzo como de las instalaciones y sus accesorios<sup>14</sup>.

La formaleta tradicional, se utiliza con láminas de acero o con tableros de madera burda, haciendo en el primer caso que sea de un gran costo para el constructor, y en el segundo, que son de un solo uso ya que se deterioran fácilmente.

A continuación se observará el comportamiento del mercado de las láminas y de la formaleta a nivel nacional, en la tabla 3 se muestra la participación de las láminas de madera de la Empresa Productora de Láminas de Madera<sup>15</sup>, donde se le compara con el producto importado y el competidor más representativo, datos entregados por la misma empresa, con datos de 2008 a 2014.

---

<sup>14</sup>REVISTA 360° EN CONCRETO. Formaletas para la construcción con sistemas industrializados. <http://blog.360gradosenconcreto.com/formaletas-para-la-construccion-con-sistemas-industrializados/> Rev., febrero 09, 2015.

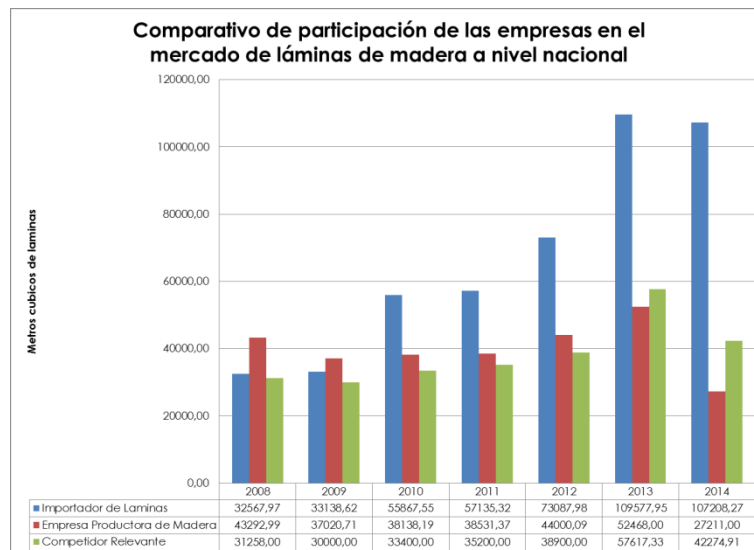
<sup>15</sup>Para el proyecto se utilizara como nombre "Empresa Productora de Láminas de Madera", ya que la organización donde se toman estos datos no autoriza colocar su nombre en la monografía.

Tabla 3. Comparativo de participación de las empresas en el mercado de láminas de madera a nivel nacional, representado en metros cúbicos

Detalle de empresas	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>	M <sup>3</sup>
<b>Importador de laminas</b>	32.567,97	33.138,62	55.867,55	57.135,32	73.087,98	109.577,95	107.208,27
<b>Empresa productora de madera</b>	43.292,99	37.020,71	38.138,19	38.531,37	44.000,09	52.468,00	27.211,00
<b>Competidor relevante</b>	31.258,00	30.000,00	33.400,00	35.200,00	38.900,00	57.617,33	42.274,91

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Gráfico 5. Comparativo anual de participación de las empresas en el mercado



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera

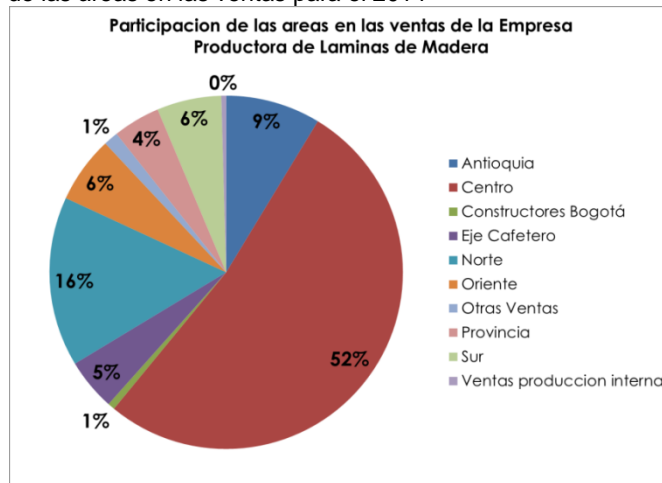
En el gráfico 5, se observa claramente el aumento del volumen de ventas de los importadores, ya que estos se han visto beneficiados por fenómenos económicos tales como la depreciación del peso colombiano frente al dólar americano. A pesar de esto, la empresa productora de Láminas de Madera ha logrado mantenerse con un nivel constante de sus ventas, pero en el último año tuvieron una caída relevante en toda línea de productos, en casi un 50% de sus ventas con respecto al 2013.

Tabla 4. Comparativo de volumen de ventas de la Empresa Productora de Láminas de Madera por áreas de mercado

Área de Ventas	2013	2014	Variación
Antioquia	\$9.195.659.775	\$7.383.359.545	-20%
Centro	\$45.453.359.688	\$44.466.763.882	-2%
Constructores Bogotá	\$668.080.736	\$548.373.308	-18%
Eje Cafetero	\$5.663.044.879	\$4.042.106.199	-29%
Norte	\$12.303.732.853	\$13.223.647.392	7%
Oriente	\$5.607.146.024	\$5.200.753.005	-7%
Otras Ventas	\$162.774.093	\$1.131.301.113	595%
Provincia	\$3.059.374.940	\$3.670.052.554	20%
Sur	\$5.735.631.421	\$5.018.382.900	-13%
Ventas producción interna	\$479.757.721	\$376.603.648	-22%
<b>Total general</b>	<b>\$88.328.562.130</b>	<b>\$85.061.343.546</b>	<b>-4%</b>

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera 2015

Gráfico 6. Participación de las áreas en las ventas para el 2014



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera 2015

En la tabla 4 y el gráfico 6 se observa las áreas en que la Empresa Productora de Láminas de Madera, dividió el país para segmentar su personal y su distribución. Ahí se encuentra el volumen de ventas de todas las líneas de producto y cada una de las áreas para los dos años anteriores, así como la zona de provincia, que es la

que se estudiará en este plan y cuenta con el 4% de contribución a las ventas en el 2014. Es evidente el crecimiento de la variación en provincia con respecto al resto al año anterior y al resto de zonas del país.

Esta área de provincia maneja clientes que son comercializadores mayoristas, clientes minoristas, industriales, ubicadas en su mayoría en las ciudades capitales de los departamentos, y algunos pocos en los municipios cabecera de región, tales como Fusagasugá, Girardot y Facatativá en Cundinamarca, Sogamoso y Duitama en Boyacá, etc.

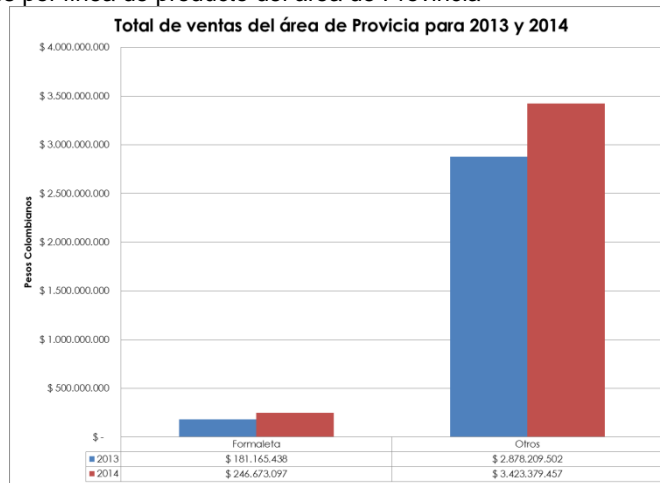
La empresa maneja otras líneas de producto pero estas son las “líneas fuertes” de la compañía, por lo que el plan se debe realizar con las líneas que manejan menos volumen de ventas y menos cantidad de clientes. Esto se puede apreciar en la tabla 5 donde se clasifican las “líneas fuertes” como otros.

Tabla 5. Total de ventas en pesos colombianos del área de Provincia para los dos últimos años

<b>Tipo de Producto</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Formaleta</b>	\$181.165.438	\$246.673.097
<b>Otros</b>	\$ 2.878.209.502	\$ 3.423.379.457
<b>Total año</b>	<b>\$3.059.374.940</b>	<b>\$3.670.052.554</b>

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Laminas de Madera.2015

Gráfico 7. Ventas totales por línea de producto del área de Provincia



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

En el gráfico 7 se ilustra cómo se incrementó de una manera notable la participación de la formaleta en la zona provincia en el año 2014 con respecto al año 2013, con un crecimiento de un 35% y a partir de esto nace la oportunidad de fortalecer dicho producto para tener mayor participación en un mercado emergente.

1.2.2. Formulación del Problema: ¿Qué estrategia de marketing debe diseñar la empresa productora de láminas de madera, para que su línea de producto Formaleta incremente sus ventas y logre un posicionamiento en el mercado?

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

Este plan de mercadeo tiene como razón de ser el análisis de las ventas actuales con respecto a las ventas futuras del producto específico llamado formaleta de una Empresa Productora de Láminas de Madera, con este análisis se pretende diseñar estrategias que ayuden a incrementar las ventas, el posicionamiento y participación de estos productos; específicamente en un área particular de la compañía denominada “Área Provincia” con dos tareas generales a desarrollar.



La empresa productora de láminas de madera quiere para la línea de producto “Formaleta”, la consecución de clientes como son los grandes ferreteros, ya que estos son los que ofrecen a las constructoras todo lo necesario para realizar la actividad de fundición de concretos, es decir, venden el acero y el cemento necesarios, pero el ideal es complementar la oferta con la formaleta, y se hacer un paquete completo para el constructor.

Se debe tener en cuenta que estos productos ofrecidos, son productos amigables con el medio ambiente, ya que como se mencionó al inicio, la empresa tiene sus propios cultivos de bosques industriales y se garantiza el aprovechamiento del 100% del material vegetal.

#### 1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General. Desarrollar un plan de mercadeo que genere estrategias que aumente las ventas y el posicionamiento, para una empresa productora de láminas de madera en la línea de producto formaleta.

1.4.2. Específicos.

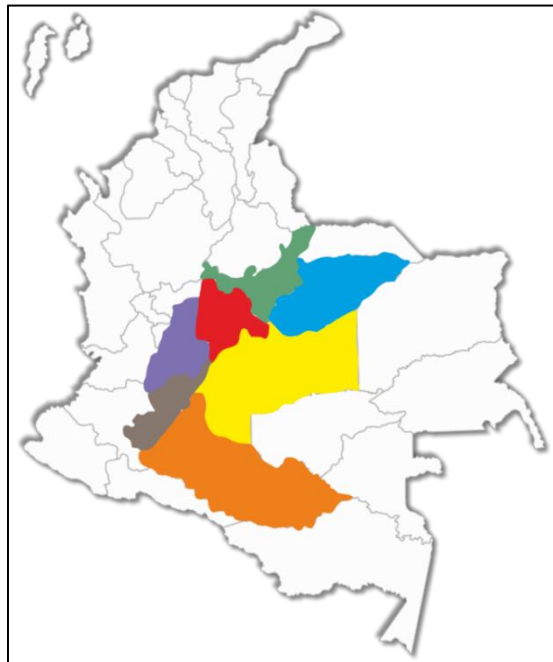
- Diagnosticar detalladamente el estado actual de las ventas de la empresa productora de láminas de madera.
- Determinar la situación interna y externa de la empresa que identifique sus principales fortalezas y debilidades frente al mercado de las formaletas con diferentes herramientas de análisis.
- Generar estrategias de mercadeo que permitan en el tiempo, el aumento de las ventas de la empresa y el posicionamiento del producto formaleta en el mercado.

- Evaluar financieramente el plan de mercadeo diseñado, cumpliendo así la meta en el aumento de participación en el mercado del producto “formaleta”.

#### 1.5. ALCANCE

En este momento, la empresa comercializa la línea de producto formaleta en todo el país, este estudio y/o plan de mercadeo se realizara en siete departamentos que son Casanare, Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Caquetá y Meta, teniendo en cuenta las ciudades principales y cabeceras municipales que cubren aproximadamente 32 clientes. La cual se denominará zona de Provincia. En la figura 2, se observa la ubicación geográfica de esta área de ventas; se proyecta que la ejecución de dicho estudio será de 30 meses.

Figura 2. Ubicación geográfica del plan



Fuente: Los autores. 2015

## 1.6. METODOLOGÍA UTILIZADA

- Tipo de investigación. El tipo de investigación a utilizar es de tipo descriptivo con corte transversal simple donde no se usan variables ni se asignan sujetos de manera aleatoria, sobre las estrategias de mercadeo de la línea de producto formaleta, y el método a trabajar para este tipo de investigación es cuantitativo.
- Estructura metodológica. Los pasos para abordar los objetivos específicos propuestos en el proyecto son:
  - Investigación del tema
  - Revisión bibliográfica (Revisión de normas)
  - Recopilación de información
  - Desarrollo del proyecto
  - Entrega documento final

En la tabla 6 se reflejan los objetivos secundarios y se relaciona la metodología que se va a utilizar para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Tabla 6. Marco metodológico del plan de mercadeo

Objetivo Especifico	Actividades	Metodología	Técnica de recolección de datos
Diagnosticar el estado actual de las ventas de la empresa productora de láminas de madera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar la información de las ventas al departamento de mercadeo</li> <li>• Realizar un trabajo estadístico para el análisis de los datos</li> <li>• Elaborar el diagnóstico del estado de</li> </ul>	Se realiza un trabajo de administración de datos, con la recolección de la información, filtrándose los datos necesarios para la investigación y realizándose un análisis de los resultados de la depuración. Se solicita al área encargada quien la entrega en formato de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura del histórico de ventas.</li> <li>• Entrevistas con el personal de mercadeo.</li> <li>• Técnica de observación.</li> <li>• Trabajo de campo con el área de mercadeo.</li> </ul>

	las ventas	Microsoft Excel, sin ningún filtro ni depuración.	
Generar estrategias de mercadeo que permitan en el tiempo el aumento de las ventas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar con fuentes bibliográficas las bases del mercadeo.</li> </ul>	En este objetivo se realiza un trabajo de orden cualitativo, en el que se tienen una base bibliográfica, un apoyo de experiencias y se genera un resultado final que son las estrategias de ventas. La información se obtiene a partir de la bibliografía y las entrevistas con los asesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consulta bibliográfica</li> <li>Entrevista con asesores</li> <li>Técnica proyectiva</li> <li>Trabajo de campo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un cuestionario para consultar a personas con conocimientos del tema</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener asesoría por parte del área de mercadeo de la empresa.</li> </ul>		
Determinar la situación interna y externa de la empresa que identifique sus principales fortalezas y debilidades frente al mercado de las formaletas con diferentes herramientas de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar las estrategias de penetración, competitiva y de desarrollo de mercado, para el producto formaleta</li> </ul>	Se debe realizar un trabajo mixto, cualitativo y cuantitativo, ya que se debe hacer entrevistas a los clientes de la empresa y de la competencia, y en cuanto a la empresa se deberá incluir una comparación de las ventas en cada uno de las áreas geográficas y por las líneas de producto que maneja la empresa. Los datos se obtendrán a partir de entrevistas a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación cuantitativa</li> <li>Técnica proyectiva</li> <li>Encuestas tipo censo</li> <li>Trabajo de campo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los competidores de la empresa.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comparar la empresa con sus competidores en cuanto a la percepción de los clientes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un censo por medio de una encuesta a los cliente de la empresa</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificar los registros de las ventas</li> </ul>		

	<p>de la empresa por área geográfica y por producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar el estado de las ventas en las diferentes áreas geográficas y por clase de producto de la empresa, y así obtener un análisis en cuanto a las ventas y a la percepción de los clientes</li> </ul>	<p>de la empresa y a los competidores para conocer su percepción en cuanto al servicio al cliente prestado por las diferentes empresas. Los datos de ventas se obtendrán a partir del departamento de mercadeo de la empresa. Todo lo anterior utilizando diferentes matrices e instrumentos gráficos que puedan ayudar a realizar el diagnóstico</p>
<p>Evaluar financieramente el plan de mercadeo diseñado, cumpliendo así la meta de aumentar la participación del producto "formaletas" en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionar los costos de la implementación del plan de mercadeo.</li> <li>• Proyectar el impacto en las ventas con el plan de mercadeo</li> <li>• Realizar una comparación de los costos contra los posibles beneficios del plan</li> </ul>	<p>Este objetivo es netamente cualitativo ya que se depende de la relación costo-beneficio de la ejecución del plan. Los datos se obtienen a partir de la investigación de costos hecha por el proyectista y los beneficios a partir de la proyección de ventas que plantea el plan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación cuantitativa</li> <li>• Trabajo de campo</li> </ul>

Fuente: Los autores. 2015

### 1.7. MARCO TEÓRICO

- Marketing: Es un término de origen anglosajón, el cual es utilizado en la actualidad por toda la comunidad para incluir dentro de él al consumidor, al cliente, a la empresa o al vendedor. Pero la verdad es que la palabra marketing es una orientación empresarial que reconoce el éxito de una

empresa, que es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que los competidores<sup>16</sup>.

Claro está, que esta definición varía según la interpretación de cada uno, tal como la define Philip Kotler, Magister de la Universidad de Chicago y PhD del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) ambos en economía<sup>17</sup>, quien dice:

"El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes<sup>18</sup>"

Ahora bien, Jerome McCarthy, quien recibió su PhD de la Universidad de Minnesota en 1958, y profesor de marketing en la Universidad Estatal de Michigan y en la Universidad de Notre Dame<sup>19</sup>, menciona que:

"El marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente<sup>20</sup>"

---

<sup>16</sup> SAINZ, José María. El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid-España. 2011. P. 33.

<sup>17</sup> ENCICLON, Enciclopedia de Negocios. Philip Kotler. [http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=114:kotler-philip&catid=46:personajes&Itemid=91](http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114:kotler-philip&catid=46:personajes&Itemid=91). Rev., Abril 20, 2015.

<sup>18</sup> KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Pearson. Prentice Hall. México. 2006.

<sup>19</sup> TOOLSHERO. E. Jerome McCarthy. <http://www.toolshero.com/jerome-mccarthy/>. Rev., Abril 20, 2015.

<sup>20</sup> MCCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL. 1960

Y por último, la Asociación Americana de Marketing AMA (Sigla en inglés de American Marketing Association), institución que existe desde 1937 y que hoy cuenta con más de 30 mil miembros<sup>21</sup>, define el marketing como:

"El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."<sup>22</sup>

- Consumidor: El consumidor es un individuo que a partir de una necesidad y de una serie de procesos que están fundamentados en la compra; con unas características especiales, tiene como objetivo satisfacer una carencia identificada, dicho proceso de compra está basado en el perfil específico del consumidor, en el deseo o necesidad, en unos rituales de compra consumo o uso, mantenimiento y desecho de producto, papeles de compra, preferencias y comportamientos del comprador algunos autores afirman y reiteran lo analizado al respecto lo cual es el apoyo para esta investigación "El comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades"<sup>23</sup>.

Bajo esta premisa algunos autores escriben y definen con fundamento sobre el consumidor lo siguiente, "Las necesidades y los deseos de los clientes se convirtieron entonces en el principal centro focal de la empresa. Esta filosofía de marketing orientada al consumidor llegaría a conocerse

---

<sup>21</sup> AMA, American Marketing Association. About AMA. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx?clicksrc=footer>. Rev., Abril 20, 2015.

<sup>22</sup> AMA, American Marketing Association. Marketing Dictionary. <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>. Rev., Abril 20, 2015.

<sup>23</sup> SCHIFFMAN, León G. Comportamiento del consumidor. Pearson Educación. México, 2005. Pg. 8

como el concepto de marketing”<sup>24</sup>, es aquí en este instante y a partir del concepto de consumidor, que nace el concepto de marketing que más adelante será de análisis en esta investigación.

- Consumidor organizacional: Es en este punto de la investigación donde se da un viraje de lo general a lo particular se analiza al cliente como un todo en proceso de compra, y se llega a un usuario como una organización, empresa o compañía; con respecto al consumidor como individuo existe una gran cantidad de estudios e investigaciones, pero cuando se evoca el concepto de consumidor organizacional, son muy limitadas las definiciones y conceptos emitidos por los eruditos en esa área específica, se encuentra mayor información en conceptos análogos tales como mercado de negocios o cliente industrial.

Pero que definitivamente con el transcurrir del tiempo este tipo de consumo industrial toma vital importancia y relevancia en los negocios de tipo comercial con unas características específicas que requieren un análisis minucioso porque llega a ser muy significativo en la economía de las organizaciones intervinientes, este consumidor organizacional es un cliente especializado con unas motivaciones de compra exclusivas con una dualidad en conceptos que algunos autores lo definen como: “La estructura de las motivaciones del cliente industrial es más compleja y más simple al mismo tiempo. Es más compleja porque involucra una organización y a los diferentes individuos que trabajan en ella; es más simple porque las principales motivaciones son más objetivas y por lo tanto más fáciles de identificar.”<sup>25</sup>

---

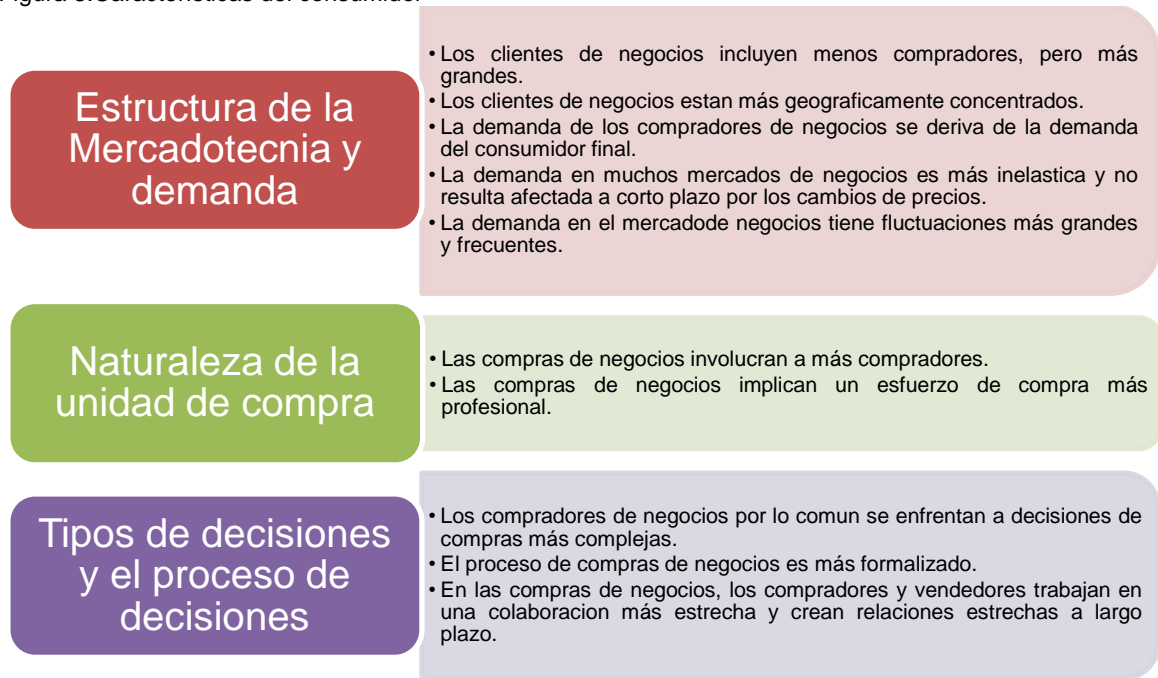
<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 10.

<sup>25</sup> LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Esic Editorial. Madrid, 2003. Pág. 141



Esta definición es muy acertada y concreta, define al consumidor organizacional como un actor importante en esta actividad de comercio, este interviniente tiene una características particulares que lo hacen muy atractivo al vendedor, sus volúmenes de compra son muy elevados y tanto el número de los oferentes, tanto como el de los demandantes es menor, debido a esta característica la relación comercial se vuelve más estrecha y directa entre las partes, otro aspecto esta direccionado a la decisión de compra, la cual no está en cabeza de una sola persona, sino de un grupo interdisciplinario que trabaja para la organización compradora, dicha decisión está basada en una relación costo beneficio, la influencia que juega la publicidad en esta decisión de compra es mínima, es relevante la calidad del producto o del servicio requerido y la pos-venta es la razón de ser del negocio. A continuación se resume en un cuadro según algunos autores sobre las características de este tipo de consumidor. “Philip Kotler y Gary Armstrong”, sintetizan en la figura 3.

Figura 3. Características del consumidor



Fuente. KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Pearson. Prentice Hall. México. 2006.

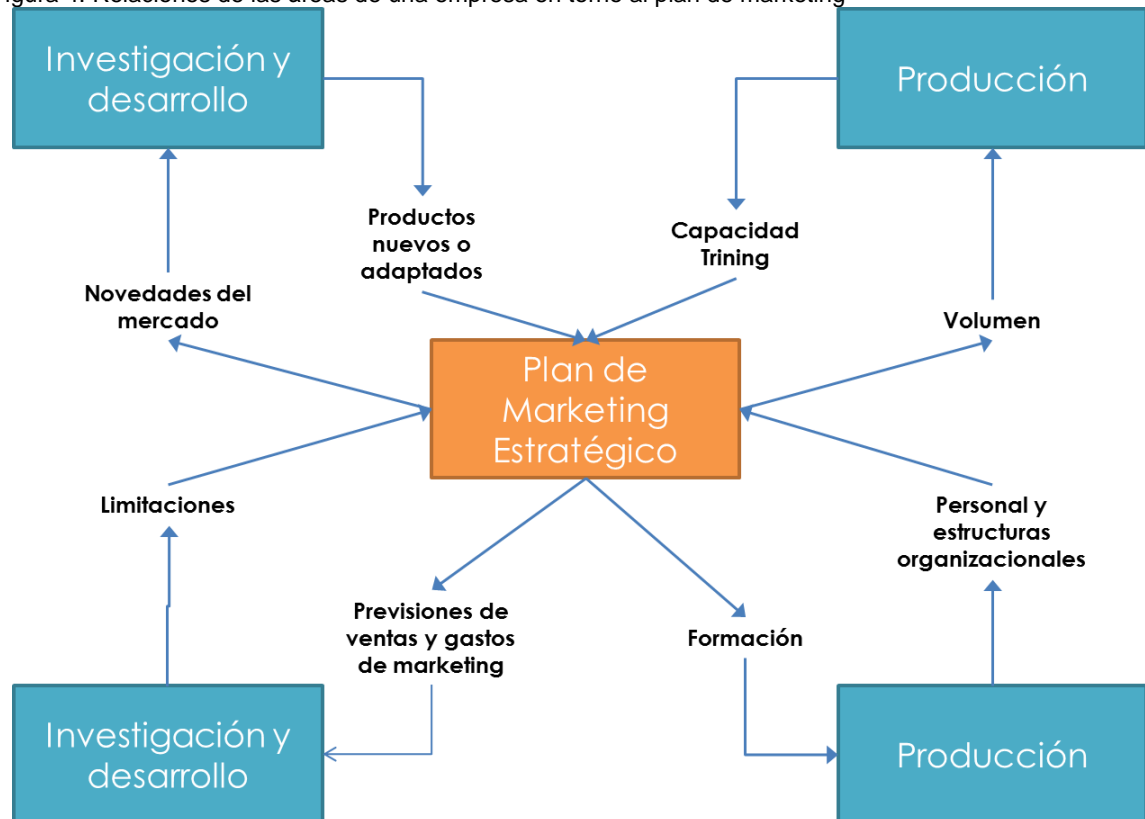
- **Plan de Marketing:** Es una herramienta utilizada por la mayoría de empresas para dar una guía de manejo del mercadeo de los productos que se ofrece. Con esta herramienta se busca enfocar y organizar los esfuerzos de toda la empresa para que se beneficie con el aumento de sus ventas y el posicionamiento comparado con la competencia.

El plan de marketing debe lograr que se conozca el entorno de la empresa, sus competidores, las nuevas tecnologías, el estado del mercado, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y obviamente plantear las mejoras para atender las debilidades y amenazas.

El plan de mercadeo debe integrar a todas las áreas de la empresa, ya que se pueden encontrar fortalezas o debilidades en cualquiera de ellas, y el plan

debe tomar acciones en cada caso encontrado. Tal como se observa en el figura 4 toda la empresa se interrelaciona a causa del plan de marketing.

Figura 4. Relaciones de las áreas de una empresa en torno al plan de marketing



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Esic Editorial. Madrid, 2003.

- Marketing industrial: En el mundo de los negocios existen siempre dos individuos involucrados en este proceso con una relación estrecha, las relaciones comerciales se dan habitualmente entre organizaciones que quieren satisfacer los gustos y preferencias específicas de un grupo de personas determinadas, también el estudio de todos los factores y conceptos involucrados en esta acción comercial, esta es la razón de ser o el significado del concepto marketing.

Para cualquier relación de mercadeo tienen que existir dos actores en esa acción, que puede darse entre un productor y un consumidor final y otras relaciones que para este estudio son pertinentes determinar, la relación comercial existente entre empresas que producen un bien, y otras que a su vez lo transforman, lo revenden o lo usan con el fin de satisfacer una necesidad de un consumidor final, es lo que se determina con el concepto de marketing industrial.

Algunos autores lo determinan el marketing industrial o marketing B2B como: “El Marketing entre empresas es comercializar productos o servicios con otras compañías, cuerpos de gobierno, instituciones (Como hospitales) y otras organizaciones”<sup>26</sup>, “El marketing entre empresas incluye hacer marketing con compañías que compran productos, a fin de hacer otros nuevos productos o facilitar sus operaciones... y hacer marketing con revendedores, entre ellos, minoristas y distribuidores industriales”<sup>27</sup>. Es muy evidente la importancia del marketing industrial para la economía de un país, este tipo de negocios entre empresas requiere unas características bien distintas a las que tiene un mercado de marketing de consumo, en la tabla 7 se observará las características de cada mercado.

El marketing industrial es un proceso especializado para realizar negocios de tipo exclusivo entre productores e industriales con un negocio de grandes volúmenes, con una cantidad reducida de compradores, ubicados en un sitio específico y concentrado con una relación bien precisa y directa entre consumidor y vendedor, el cliente para este tipo de negocios es un comprador profesional en su adquisición, y dicha compra no está en cabeza de una sola persona si no en un grupo de personas con unas preferencias

---

<sup>26</sup> DWYER, Robert. Marketing Industrial. McGraw-Hill Interamericana. México, D.F, 2007. Pg. 6

<sup>27</sup> Ibid., p.23

distintas pero con un estándar de producto, este producto adquirido tiene que tener unos patrones de calidad bien determinados con una venta estratégica.

Este proceso de marketing industrial tiene la naturaleza de ser un negocio entre empresas productoras de un bien y/o un servicio, y empresas transformadores o comercializadoras del producto final, y estas vez se lo venden al consumidor del último eslabón de la cadena de consumo, dicho comprador es el que determina a la industrial la cantidad y tiempo de demanda del nuevo producto; esta es una demanda que se deriva de la necesidad del consumidor, y este a su vez se la manifiesta al productor, este concepto se conoce como demanda derivada.

Tabla 7. Características del marketing industrial

<b>Característica</b>	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
Volumen de ventas	Grande	Menor
Volumen de compras	Grande	Menor
Número de compradores	Pocos	Muchos
Tamaño de compradores individuales	Grande	Pequeño
Ubicación de los compradores	Concentrada geográficamente	Difusa
Relación comprador-vendedor	Cercana	Más impersonal
Tipo de canal	Más directo	Más indirecto
Tipo de compradores	Más profesionales	Más personales
Tipo de influencias de negocios	Múltiple	Individual
Tipo de negociación	Más complejos	Simple
Uso de la reciprocidad	Si	No
Método promocional principal	Venta personal	Publicidad
Leasing/financiación	Significativo	Limitado

Fuente: SANNA, Domingo. Marketing de Empresa a Empresa o Business Marketing. En línea: <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF>. Rev., Mayo 2, 2015.

- Demanda derivada: La demanda es la cantidad de bienes y/o servicios que pueden ser adquiridos con los diferentes precios que le brinde el mercado a un consumidor, esta demanda es directamente transmitida al mercado según las necesidades que se presenten.

Para efectos del mercadeo industrial la demanda que afecta a estos intervinientes en el comercio, de este tipo derivada, porque es directamente el consumidor el que le crea la necesidad al industrial y este a su vez le solicita a su proveedor de materia prima que le brinde el producto que tiene a si bien transformar para satisfacer al que demando la solicitud, es en este punto donde nacen las relaciones de marketing Industrial, algunos autores definen la demanda derivada como “Es decir, la demanda de sus productos y servicios se derivan de la demanda de la demanda de los productos y servicios de sus clientes (Cuya demanda también puede ser derivada). Al final la mayor parte de la demanda se deriva de la demanda del consumidor”<sup>28</sup>.

Esta demanda la determina en una organización a manera de ejemplo los “gerentes de marketing deben de observar cuidadosamente los patrones de demanda y los cambios en las preferencias de compra del consumidor final”<sup>29</sup>, para así determinar lo que su cliente en algún momento le va a solicitar.

- Marketing Mix: Es el estudio que relaciona los conceptos más básicos del mercado y a partir de estos cuatro conceptos básicos (Producto, precio, plaza y promoción) o también conocido como las 4p, se crean unas

---

<sup>28</sup> Ibid., p.18

<sup>29</sup> SANNA, Domingo. Marketing de Empresa o Business Marketing. En línea: <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF>. Rev., Mayo 2, 2015.

estrategias con una serie de herramientas que lo haga competitivo, innovador y diferenciado en estos conceptos, el marketing mix es un concepto relevante al momento de pensar en plan de mercadeo, es la columna vertebral de cualquier negocio; por es el análisis a concertado y detallado de los 4 conceptos básicos que mueven las relaciones comerciales, algunos autores afirman y definen el marketing mix como: “La mezcla de mercadotecnia (En inglés: Marketing mix) el cual hace parte de un nivel táctico de la mercadotecnia o marketing, el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado y desarrollar productos que ofrezcan mayor valor, asignar precios apropiados, distribuirlos y promoverlos de manera eficaz”<sup>30</sup>

Cuando se habla de las 4p se está haciendo relación a los conceptos básicos de para el análisis de un mercado, dicho concepto de 4p nace a mediados de la década de los este término fue introducido por Dr. Jerome McCarthy, es allí donde gracias a este término se pueden crear estrategias dirigidas a cada termino que forman este concepto, una estrategia dirigida al producto, otra a la plaza, otra precio y otra estrategia direccionada a la promoción.

Cada uno de los 4 conceptos requiere un análisis detallado, esto con el fin de determinar su papel en las relaciones comerciales y de mercadeo.

Cuando se habla de producto no es más que el bien o servicio que se tiene que comercializar es el objeto que determina la relación comprador oferente; con unas características que lo identifican ya sea su empaque, su marca su etiqueta etc. Dichas características distinguen un producto de

---

<sup>30</sup> LIMAS, Sonia J. Marketing empresarial. Ediciones de la U. 2012. Pg. 116

otros, con sus mismos usos y aplicaciones, algunos autores definen el producto como “Es el conjunto de atributos fundamentales, ya sean tangibles (Como la etiqueta, envase, empaque) o intangibles (Como calidad, imagen) representados en beneficios que la empresa ofrece al mercado meta satisfaciendo necesidades y deseos a los consumidores”<sup>31</sup>.

Con relación al precio es el valor cuantificado en dinero que se le decide poner al producto al momento que el cliente tiene el deseo o necesidad del consumir o adquirir el producto, tiene un significado muy simple, pero la trascendencia de este término en las relaciones comerciales puede generar un éxito o un fracaso en un negocio, los eruditos y conocedores de mercadeo definen el precio como “Es el valor monetario fijado para vender un producto al cliente y/o consumidor”<sup>32</sup>

También hay que hablar de la plaza esta es otra variable del marketing mix, que no es más que el sitio o lugar donde se comercializa el producto, dependiendo la plaza se tiene en cuenta la determinación del precio, cuando se habla de plaza se relaciona con el canal que va comercializar el producto todos los criterios definidos en las 4p están interrelacionados entre ellos esta relación tiene que ser directa y uno concepto tiene que estar en función del otro y viceversa, algunos definen plaza como “Hace referencia a todas aquellas actividades que desarrolla la empresa para colocar el producto al mercado objetivo”<sup>33</sup>

La promoción es la variable con la que se concluye el estudio del marketing mix es la comunicación, este concepto no es más que la manera en la que

---

<sup>31</sup> Ibíd., p. 117

<sup>32</sup> Ibíd., p. 169

<sup>33</sup> Ibíd., p. 189



se va a dar a conocer a los consumidores el producto, como se socializa el producto, es el cómo se usan los medios de comunicación para dar a conocer el bien o servicio a ofrecer, esta variable está en función de hacer que su producto sea recordado, reconocido por sus consumidores, en esta época y gracias a la globalización y a la tecnología este variable de comunicación puede ser la más efectiva por medio del internet para dar a conocer un producto, habitualmente las compañías tiene departamentos y equipos de trabajo completos, solo direccionados a esta actividad de promoción. La promoción se define como: “Esta variable hace referencia a todas aquellas actividades que desarrolla la empresa para dar a conocer, recordar o informar sobre el producto al mercado objetivo con el fin de estimular la compra y usos del mismo.”<sup>34</sup>

Planeación estratégica: Este concepto también es de fundamental importancia para el desarrollo de plan de mercadeo, es la forma más efectiva de observar la organización desde su interior hacia el exterior, es como los aspectos internos afectan o benefician la organización, y como sus empleados proveedores y clientes lo observa, es fundamental para esta investigación tener en cuenta como aspectos tan relevantes como lo es el estado, el medio ambiente o el desarrollo económico del país llega a ser un aliado o un completo enemigo de la empresa productora de láminas de madera, para ello muchos autores tiene un punto de vista determinado sobre este análisis, para este plan de mercadeo el concepto utilizado y la guía para el análisis estratégico fue el de Humberto Serna (Gerencia Estratégica, 1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

---

<sup>34</sup> Ibíd., p. 205

- Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM): Esta herramienta permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo de los factores externos tanto económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos que constituyan una amenaza o una oportunidad para la empresa productora de láminas de madera.
  
- El perfil de capacidad interna (PCI): Esta herramienta permite evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Teniendo como premisa determinar el comportamiento y la capacidad de 5 áreas específicas de la empresa productora de láminas de madera.
  - La capacidad directiva. Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo y como esto impacta a la compañía (Orientación empresarial, sistemas de control, sistema de toma de decisiones, etc.)
  - La capacidad tecnológica. Incluye fortalezas y debilidades y el impacto que estas acarrearán todo en relación con el proceso de producción en la empresa productora de láminas de madera direccionada a los siguientes aspectos. (Habilidad técnica y de manufactura, fuerza de patentes y procesos, valor agregado del producto, economías a escala, etc.)
  - La capacidad del talento humano. Son todas aquellas fortalezas y debilidades relacionadas con el talento humano (Nivel académico, motivación, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)
  - La capacidad competitiva. Son todas aquellas fortalezas

debilidades relacionadas con los aspectos que hacen competitiva y diferente a la compañía (Fuerza del producto, lealtad y participación del cliente, participación del mercado, bajos costos de distribución y ventas, concentración de los consumidores. etc.)

- La capacidad financiera. Determina las fortalezas, amenazas y el impacto que este factor ocasiona en la compañía, relacionado con el área financiera. (Acceso de capital cuando lo requiera, facilidad de salir del mercado, rentabilidad retorno de la inversión, etc.).

Y por último el autor propone realizar un análisis DOFA, el cual está diseñado para encontrar la posición de la compañía entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa<sup>35</sup>.

1.7.1. Marco conceptual. Para el desarrollo del plan de mercadeo es necesario utilizar los conceptos de marketing industrial como base, debido a que es un negocio netamente entre empresas, la demanda de estos productos depende de la necesidad de los clientes finales de las empresas con las cuales se tiene relaciones comerciales, la demanda derivada es otro concepto que se tiene que tener claro en la ejecución del plan de mercadeo.

Otro concepto de análisis fundamental de tipo trascendental y que no se puede dejar de lado para la ejecución del plan de mercadeo, es la herramienta de análisis estratégico y competitivo de las 5 fuerzas de Michael Porter, donde se evaluará la situación de la empresa productora de láminas de madera con respecto a la

---

<sup>35</sup>SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 3R editores. Bogotá D.C. 2008 (p. 157-158).

competencia y rivalidad en una industria, y por qué es tan atractiva esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Fundamentalmente se debe aplicar en todo su rigor el concepto de marketing mix el análisis de los conceptos vistos desde el punto de vista de mercadeo de plaza, precio, promoción y producto; debe arrojar unos resultados que puedan llegar a concluir y evaluar las estrategias a tomar para el aumento de las ventas en el producto Formaleta”, para la empresa productora de láminas de madera. Para completar este marco conceptual se adjuntan los siguientes conceptos básicos en el desarrollo del proyecto.<sup>36</sup>

**ATENCIÓN AL CLIENTE.** Conjunto de acciones interrelacionadas puestas en práctica por una empresa para que sus clientes pasen de la satisfacción del primer momento a la fidelización continua.

**BASE DE DATOS.** Estructura y forma en que se guarda información.

**BENEFICIO DEL PRODUCTO.** Un atributo del producto que proporciona una satisfacción específica a los clientes.

**CANAL DE DISTRIBUCIÓN.** Medio utilizado para hacer llegar los productos hasta su consumidor último.

**CLIENTE FIEL.** Es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, varía en este proceso (Es decir, no adquiere los mismos productos o servicios, sino que evoluciona junto a la compañía), recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra “inmune” a las “tentaciones” de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales.

**CLIENTE POTENCIAL.** Aquel cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro producto o servicio.

---

<sup>36</sup>OLAMENDI, Gabriel. Diccionario de Marketing. En línea: <http://www.esgerencia.com/pdf/blogmkt/diccionario.pdf>. Rev., Mayo 15, 2015.

**COBERTURA.** En publicidad, porcentaje (o valores absolutos) de personas del Público Objetivo alcanzadas por un medio, soporte o combinación de ellos, por lo menos una vez, a lo largo de una campaña.

**COBERTURA DE MERCADO.** Es la extensión hasta la cual un proveedor alcanza clientes potenciales en un área.

**COBERTURA DE VENTAS.** Relación entre el número de clientes potenciales de un mercado y el número de las visitas que realiza un vendedor.

**DEMANDA PLENA.** Situación en la que el nivel y la distribución temporal reales de la demanda son iguales al nivel y la distribución ideales. Por lo tanto, el experto desarrollará el marketing de mantenimiento, potenciando la eficacia en el desempeño de las actividades cotidianas de marketing, y una permanente vigilancia y control de la aparición de nuevas fuerzas que amenacen con erosionar la demanda.

**DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO.** Es una estrategia para distinguir el producto propio de los competidores, con el fin de que parezca único y gozar así de una situación de monopolio. No debe confundirse con la segmentación del mercado, pues mientras la diferenciación consiste en separar la oferta de la empresa de la oferta de los competidores, la segmentación implica un proceso de división de los clientes. La diferencia puede ser real, intrínseca al producto, o sólo estar en la mente del cliente.

**ENCUESTA.**<sup>37</sup>Método de investigación ejercido sobre una muestra de la población, para conocer la opinión sobre un determinado tema.

**ENCUESTA PERSONAL.** Encuesta realizada mediante entrevista personal, sobre un tema concreto con un cuestionario debidamente estructurado.

**HÁBITOS DE COMPRA.** Acciones de compra realizada de una forma repetitiva, siguiendo unas pautas idénticas por parte de los consumidores.

---

<sup>37</sup>OLAMENDI, Gabriel. Diccionario de Marketing. En línea: [http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprende-mas/03/sbello/diccionario\\_de\\_marketing.pdf](http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprende-mas/03/sbello/diccionario_de_marketing.pdf). Rev., Mayo 15, 2015.

**INNOVACIÓN.** La gestión de la innovación de una Empresa tiene por objeto crear los productos adecuados para el mercado en los plazos oportunos, utilizando las tecnologías más apropiadas y ofreciendo la mejor calidad posible con los costes más bajos. Implica a todas las áreas de la Empresa, teniendo en el personal el componente de mayor peso en la tecnología, la variable que aporta más elementos de diferenciación. Una cultura empresarial orientada hacia la tecnología y la innovación se caracteriza porque no tiene temor a invertir. El valor añadido de los productos procede de la tecnología.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.** Recolección, análisis, interpretación y reporte de la información requerida para la toma de decisiones del marketing.

**MARKETING MIX.** Es la combinación de los diferentes medios o instrumentos comerciales (4 P's) de que dispone una Empresa para alcanzar los objetivos.

**MERCADO.** Conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto.

**MERCADO INDUSTRIAL.** Mercado formado por las empresas, instituciones y gobierno que adquieren productos para operar o como materia prima.

**MERCHANDISING.** El Merchandising está formado por todas las acciones de Marketing realizadas en el Punto de Venta. Es el Marketing del último momento. Siendo, en gran medida, el Merchandising diferente a Escaparatismo.

**NEGOCIO.** Un negocio debe definirse de acuerdo con tres dimensiones: Los grupos de Clientes a los que se sirve, las necesidades de los Clientes que se satisfacen y la tecnología que permite producir los bienes o servicios ofrecidos.

**PLAN DE ACCIÓN.** Es un conjunto de tareas organizadas que deben ser ejecutadas con los recursos disponibles y potenciales, para la consecución de los objetivos fijados.

**PLAN DE MARKETING.**<sup>38</sup>Un Plan de Marketing es un documento de trabajo escrito, ordenado y estructurado, anual y periódico, que combina con precisión los

---

<sup>38</sup>Ibid, pg 128

elementos del Marketing Mix, para una determinada línea de productos, un producto, marca o mercados principales.

POP. Material utilizado para promover productos/servicios en el punto de ventas (Carteles, banderas,...)

PRECIO. Valor monetario convenido entre el vendedor y el comprador en un intercambio de venta. Es una de las 4 P's del marketing.

PRODUCTO. Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad.

REPRESENTANTE COMERCIAL. Empresa o profesional independiente que se encarga de intermediar entre la marca y el distribuidor.

SEGMENTACIÓN. División del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

SEGMENTO DE MERCADO. Parte de un mercado definido por una serie de variables comunes, con clara y concreta diferenciación.

STOCK. Cantidad total de productos en el establecimiento (Almacenado + expuesto).

TARGET. Grupo de consumidores potenciales de un producto o servicio.

VENTA.<sup>39</sup>Proceso en el que se intercambia la satisfacción de las necesidades del consumidor, por el sacrificio económico que debe realizar el comprador.

### 1.7.2. Marco legal

- Constitución Política de Colombia la cual adopta el principio del desarrollo humano sostenible para conciliar las necesidades de mejorar la calidad de vida de la población y el crecimiento económico.
- Ley 99 de 1993, por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del

---

<sup>39</sup>Ibid, pg 136

medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

- Plan Nacional de Desarrollo Forestal, da una visión integral frente a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas y recursos forestales, con lo que se abordan temas de importancia nacional para la protección, conservación y uso sostenible de los ecosistemas forestales, y el desarrollo de la industria y las comunidades, destacándose el conocimiento, uso, aprovechamiento sostenible y conservación de los ecosistemas forestales, la biodiversidad, restauración ecológica, cambio climático, competitividad, entre otros de interés<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup>MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. Plan Nacional de Desarrollo Forestal. Minambiente. Bogotá, 2000. Pg. 10.



## 2. PLAN DE MERCADEO

### 2.1. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO DE LAS VENTAS

2.1.1. Descripción de las características de la población. A continuación se hace una leve descripción con los términos más usados dentro del capítulo de diagnóstico del estado de las ventas de la empresa productora de madera, para ello se definen los siguientes términos los cuales corresponden a una caracterización específica de los clientes de la empresa para la zona provincial:

- **Tienda especializada en madera:** Este tipo de cliente es el que tiene como actividad principal comercializar todos los productos que se usan en la industria de la madera y carpintería, este es un establecimiento especializado en este sector del comercio.
- **Ferretería:** Este tipo de cliente tiene como actividad principal suministrar productos para el sector de la construcción, teniendo en su stock de mercancías un variado surtido para satisfacer varias necesidades, por esta misma variedad de productos tienen una sección que se especializa en carpintería y algunos insumos relacionados con el ramo, para la empresa productora de láminas de madera es fundamental tener participación en este tipo de clientes, porque es allí donde la formaleta entra a jugar un factor preponderante; por tener un contacto directo con el sector de la construcción.
- **Venta controlada:** Es en este tipo de clientes donde la empresa productora de láminas de madera tiene el total control de las ventas del distribuidor, son puntos de acopio y venta a lo largo del país que pertenecen a la compañía, donde se comercializa solamente las láminas que produce la misma, en este canal se encuentra inventario en consignación para que cualquier cliente que sostenga relaciones comerciales con la empresa

pueda disponer del cuándo lo vea conveniente, sin dejar de lado los negocios que se realicen con clientes finales.

- **Industriales:** Estos clientes son aquellos que se dedican a la transformación de las láminas de madera en producto final, y ellos a su vez venden productos donde las láminas son la materia prima, tienen como objetivo realizar negocios de grandes volúmenes de producto, especialmente la carpintería arquitectónica para cantidades considerables de unidades de vivienda.
- **Hipermercado:** Estas son las tiendas de las grandes superficies, son clientes que tienen un apalancamiento bien importante en dinero y en renombre de marca, para la empresa productora de láminas de madera es fundamental ser proveedor de este tipo de clientes, este hipermercado es especializado en el sector de la construcción por lo tanto es un aliado importante para la comercialización de la formaleta.
- **Minorista:** Son clientes que sus volúmenes de ventas no son altos, pero no dejan de ser por eso de vital importancia para la empresa productora de láminas de madera, debido a que por ser varios los que tiene esta característica al ponderar su participación en el cumplimiento del presupuesto de ventas de la zona provincia tiene un valor significativo para alcanzar dicho objetivo comercial.
- **Mayorista:** Son clientes que comercializan altos volúmenes de producto, y son fundamentales para la operación de la empresa productora de láminas de madera, en algunos casos son comercializadores exclusivos de la marca.
- **Multimarca:** Son los clientes que comercializan varias marcas de producto de empresas que se dedican a la producción de láminas de madera.
- **Monomarca:** Son los clientes que tienen una exclusividad y un contrato de comercialización de una sola marca de tableros de láminas de madera, en

este caso la exclusividad está comprometida con la empresa productora de láminas de madera.

Explicado lo anterior, se muestra en la tabla 8 la caracterización de la población, en la que se clasifican los clientes según la zona geográfica donde están ubicados, así mismo se clasifican por tipo de cliente, ya sea venta controlada, industrial, hipermercado, tienda especializada en madera offerretería. También se catalogan los clientes por volumen de ventas y por marcas comercializadas.

Tabla 8. Ficha de caracterización de la población

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN													
ZONA	CIUDAD	CLIENTE	CLASIFICACION POR TIPO DE CLIENTE						CLASIFICACION POR VOLUMEN DE VENTAS			CLASIFICACION POR MARCAS COMERCIALIZADAS	
			DISTRIBUCIÓN		VENTA CONTROLADA	INDUSTRIAL	HIPERMERCADO	MINORISTA	MAYORISTA	MULTIMARCA	MONOMARCA		
			TIENDA ESPECIALIZADA EN MADERA	FERRETERIA									
BOYACA	CHILQUINQUIRA	SERVIMEZCLAS CENTER											
	DUITAMA	ALMACEN EL ELECTRICO											
	TUNJA	CORTES Y ENCHAPES FREDY											
	TUNJA	MEGAPROYECTOS											
	TUNJA	INDUSTRIAS JORHUNSA											
	SOGAMOSO	SURTI TRIPLEX											
CAQUETA	FLORENCIA	LA CASA DEL EBANISTA											
CASANARE	AGUA ZUL	IM CONSTRUCCASAS											
	PAZ DE ARIPORO	DEPOSITO BOYACA											
	YOPAL	FERROTRIPLEX PIZANO											
	CHIA	LEGNOTEC											
CUNDINAMARCA	CAJICA	HOMECENTER											
	FUNZA	DISTRIBUIDORA LA PUNTA											
	GIRARDOT	MADETRIPLEX GIRARDOT											
HUILA	NEIVA	GERMAN HERMOSA CARPINTERIA											
	NEIVA	JAROCA S.A.S											
	NEIVA	FERRERIA LA MUNDIAL											
	NEIVA	HOMECENTER											
	NEIVA	SANDINO RAMIREZ S.AS											
META	ACACIAS	FERREMADERAS ACACIAS											
	VILLAVICENCIO	AGRONACAY S.A.S.											
	VILLAVICENCIO	HOMECENTER											
	VILLAVICENCIO	INVERSIONES EL VERGEL											
TOLIMA	VILLAVICENCIO	MADERAS EL AGUILA											
	ESPINAL	DEPOSITO SAN CARLOS											
	FLANDES	ASERRIOS DEL TOLIMA											
	IBAGUE	AGLOMADERAS S.A.S											
	IBAGUE	HOMECENTER											
	IBAGUE	EL ARCA											
IBAGUE	INNOVAGUIR												
IBAGUE	GRUPO A&C S.A.S												

Fuente: Los autores. 2015

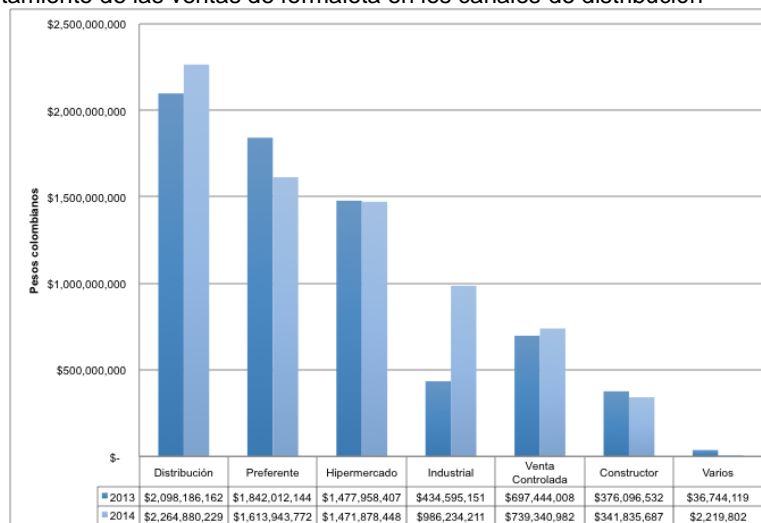
2.1.2. Indicadores de comportamiento del producto. El producto formaleta según el canal de distribución de la empresa productora de láminas de madera, ha tenido el siguiente comportamiento en los años 2014 y 2013, tal como se observa en la tabla 9:

Tabla 9. Datos de las ventas del producto formaleta según los canales de distribución

Canal	2013			2014			Variación \$
	Unidades	Ventas	%	Unidades	Ventas	%	
Distribución	30,227	\$ 2,098,186,162	30%	32,581	\$ 2,264,880,229	31%	8%
Preferente	26,764	\$ 1,842,012,144	26%	23,990	\$ 1,613,943,772	22%	-12%
Hipermercado	19,096	\$ 1,477,958,407	21%	18,979	\$ 1,471,878,448	20%	0%
Industrial	6,295	\$ 434,595,151	6%	15,190	\$ 986,234,211	13%	127%
Venta Controlada	11,459	\$ 697,444,008	10%	13,862	\$ 739,340,982	10%	6%
Constructor	4,766	\$ 376,096,532	5%	4,396	\$ 341,835,687	5%	-9%
Varios	566	\$ 36,744,119	1%	90	\$ 2,219,802	0%	-94%
<b>Total</b>	<b>99,173</b>	<b>6,963,036,523</b>	<b>100%</b>	<b>109,088</b>	<b>7,420,333,131</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

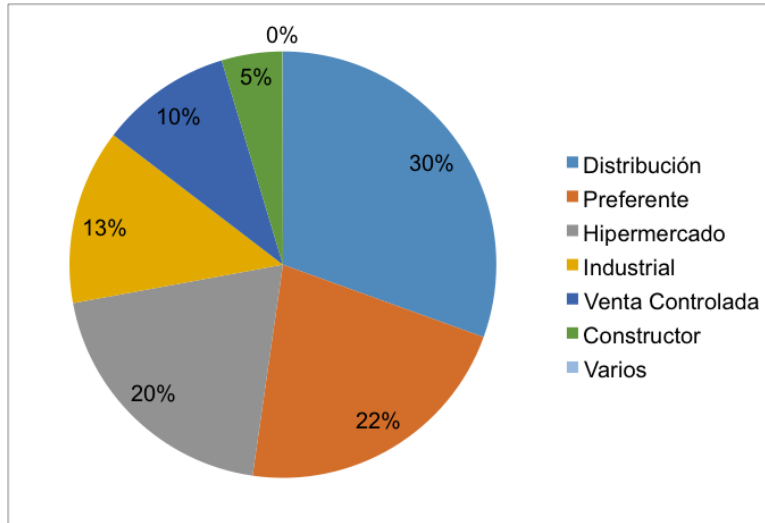
Gráfico 8. Comportamiento de las ventas de formaleta en los canales de distribución



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

En los gráficos 8 y 9, se refleja que el canal con mayor participación en ventas para los dos años analizados es el canal “distribuidor”, que representa el 30% con un promedio de \$2.000 MM en ventas de formaleta de la compañía, además de esto, el crecimiento más representativo del 2014 Vs 2013 fue el canal “industrial”, que obtuvo un incremento del 127% facturando \$739 MM. Cabe mencionar que el canal de distribución “varios” decreció un 94%.

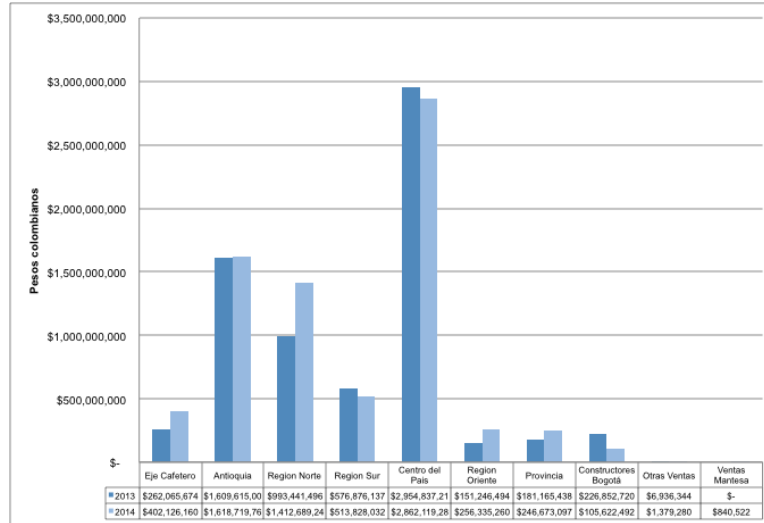
Gráfico 9. Participación de los canales de distribución en el 2014



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

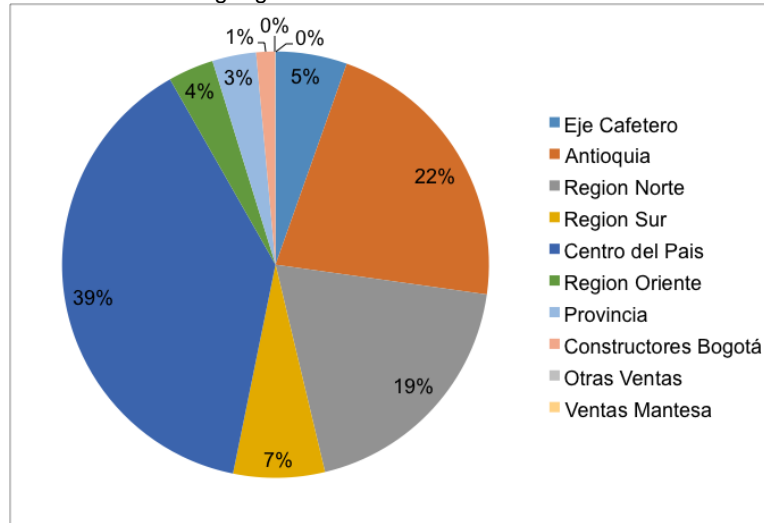
Ahora bien, en la gráfica 10, se reflejan los datos de las ventas en cuanto a la zona geográfica de influencia de la empresa productora de láminas de madera, la zona que cuenta con mayor participación en las ventas ha sido la zona “centro” (sombreado en amarillo), como se observa en el gráfico 11, aporta en promedio un 40% (\$2.900 MM) de la facturación total de formaleta para la compañía. Así mismo, el crecimiento más representativo del 2014 vs 2013 fue la zona “oriente”, con un incremento del 69% facturando \$256 MM. También, la zona que más decreció fue la “otras ventas” con un -80%. Mientras que la zona de “provincia”, donde es la zona del presente estudio, creció un 36% vs el 2013, con una participación del 3% en el 2014.

Gráfico 10. Datos de las ventas del producto formaleta según las zonas de distribución



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Gráfico 11. Participación de las zonas geográficas en el 2014



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Mirando con detenimiento la zona de “provincia”, en la tabla 10, están los datos de las distintas ciudades capitales y de cabecera que comprende la zona de provincia, tal como se explica en las generalidades del estudio. De estas ciudades, la que tiene mayor participación en ventas de la zona de “provincia” es la ciudad de Villavicencio, la cual aporta en promedio un 35% (\$70 MM), según lo observado en

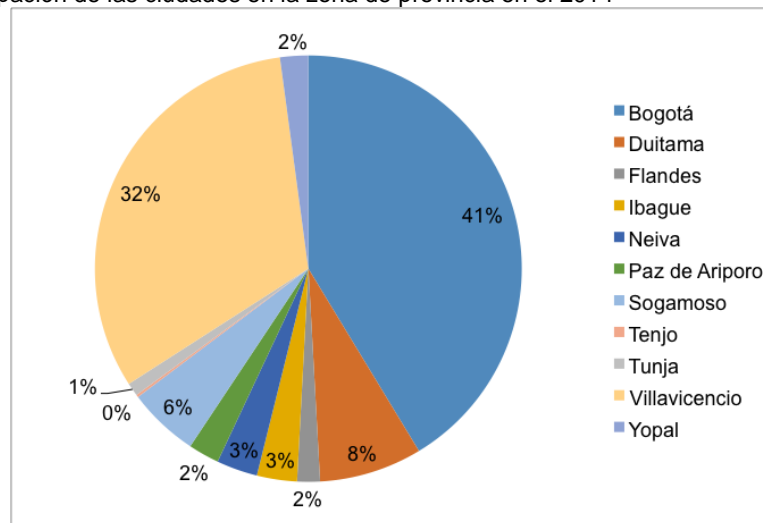
el gráfico 12. El crecimiento más representativo del 2014 vs 2013 fue la ciudad de Bogotá por los hipermercados de las ciudades que conforman provincia que funcionan por un método de logística denominado Crossdocking, con un incremento del 448% facturando \$102 MM. Mientras que la ciudad de Yopal, fue la que más decreció con un 83% negativo. Cabe anotar que en la actualidad la empresa productora de láminas de madera no desarrolla ninguna estrategia de mercadeo para el producto formaleta.

Tabla 10. Datos de las ventas del producto formaleta según las ciudades de la zona de provincia

Provincia	2013			2014			Variación \$
	Unidades	Ventas	%	Unidades	Ventas	%	
Bogotá	240	\$ 18,605,760	10%	1,315	\$ 101,944,060	41%	448%
Duitama	290	\$ 16,701,741	9%	330	\$ 19,229,343	8%	15%
Flandes	0	\$ -	0%	60	\$ 4,246,848	2%	0%
Ibague	241	\$ 16,137,652	9%	122	\$ 7,497,025	3%	-54%
Neiva	0	\$ -	0%	120	\$ 7,659,378	3%	0%
Paz de Ariporo	70	\$ 4,124,630	2%	104	\$ 5,782,190	2%	40%
Sogamoso	304	\$ 19,612,269	11%	225	\$ 13,275,742	5%	-32%
Tenjo	40	\$ 2,559,814	1%	9	\$ 464,565	0%	-82%
Tunja	40	\$ 2,845,320	2%	40	\$ 2,485,344	1%	-13%
Villavicencio	1,061	\$ 70,461,300	39%	1,498	\$ 78,832,615	32%	12%
Yopal	450	\$ 30,116,952	17%	80	\$ 5,255,987	2%	-83%
<b>Total</b>	<b>2,736</b>	<b>181,165,438</b>	<b>100%</b>	<b>3,903</b>	<b>246,673,097</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Gráfico 12. Participación de las ciudades en la zona de provincia en el 2014



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

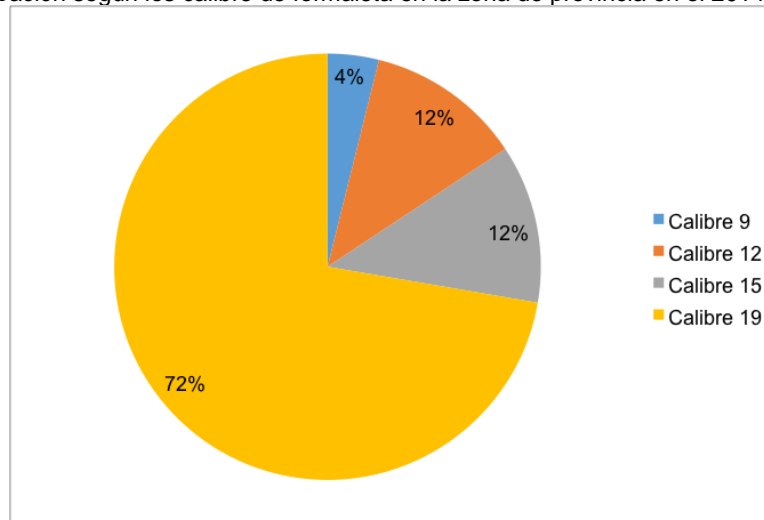
Y por último, hablando en términos de calibre del producto, en la tabla 11 se ven los datos de ventas según la clasificación de los 4 calibres existentes, que es en un número determinado de milímetros de espesor. En el gráfico 13 se puede observar que el calibre más vendido en la zona de provincia es de 19 mm, el cual aporta en promedio un 65% (\$130 MM). Mientras que las ventas de formaleta de 9 mm fue las que más decrecieron con un -29% vs el año 2013.

Tabla 11. Datos de las ventas del producto formaleta según el calibre del mismo

Calibre	2013			2014			Variación \$
	Unidades	Ventas	%	Unidades	Ventas	%	
Calibre 9	284	\$ 13,532,377	7%	250	\$ 9,575,296	4%	-29%
Calibre 12	435	\$ 24,419,552	13%	568	\$ 29,143,284	12%	19%
Calibre 15	526	\$ 35,291,219	19%	507	\$ 29,614,021	12%	-16%
Calibre 19	1,491	\$ 107,922,290	60%	2,578	\$ 178,340,496	72%	65%
<b>Total</b>	<b>2,736</b>	<b>181,165,438</b>	<b>100%</b>	<b>3,903</b>	<b>246,673,097</b>	<b>100%</b>	<b>36%</b>

Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Gráfico 13. Participación según los calibre de formaleta en la zona de provincia en el 2014



Fuente: Área de mercadeo de la Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Esta sería la fase inicial del diagnóstico de la empresa, con la que se pretende demostrar que es una zona de mercado con bastante potencial, toda vez que puede mejorar o igualar con otras zonas de la misma empresa, además, se



observa que se requiere desarrollar un mayor dinamismo en el mercado de la formaleta, lo cual redundaría en grandes volúmenes de ventas.

2.1.3. Encuesta realizada a los clientes. De acuerdo a la caracterización realizada en el apartado 2.1.1., se realizó una encuesta para definir algunos aspectos puntuales del producto formaleta, para ello se tomaron los 32 clientes actuales de la zona estudiada, en cuanto a su comercialización dentro de la zona específica de “Provincia”. En la tabla 12 se observa la ficha técnica de la citada encuesta.

Tabla 12. Ficha técnica de la encuesta aplicada a los clientes de la zona de provincia

<b>Diseño Muestral</b>	<b>Probabilístico estratificado</b>
Población Objetivo	Clientes de la Compañía productora de Maderas en la zona de Provincia
Universo representado	Clientes de la Compañía productora de Maderas en la zona de Provincia
Técnica	Encuestas virtuales y telefónica a cada uno de los clientes
Tamaño de muestra	32 Clientes actuales
Momento estadístico	11 al 25 de agosto de 2015
Margen de error observado	0%
Fuente de financiación	Recursos propios
Persona Natural o Jurídica que la encomendó	Miller González, Carlos Ríos
Tema al que se refiere	Encuesta de percepción de formaleta
Personajes por los que se indagó – Preguntas	Remitirse al formulario

Fuente: Los autores. 2015

Esta encuesta tiene un formato de pregunta abierta con respuestas indicadas por el encuestador, realizada a los clientes de la zona de provincia, algunos de manera presencial y otros telefónicamente, debido a las grandes distancias para llegar a cada uno de ellos.

Ahora bien, la encuesta inicia con la pregunta “¿Qué tipo de cliente es usted para la empresa productora de láminas de madera?”, a lo que en la tabla 13 y el

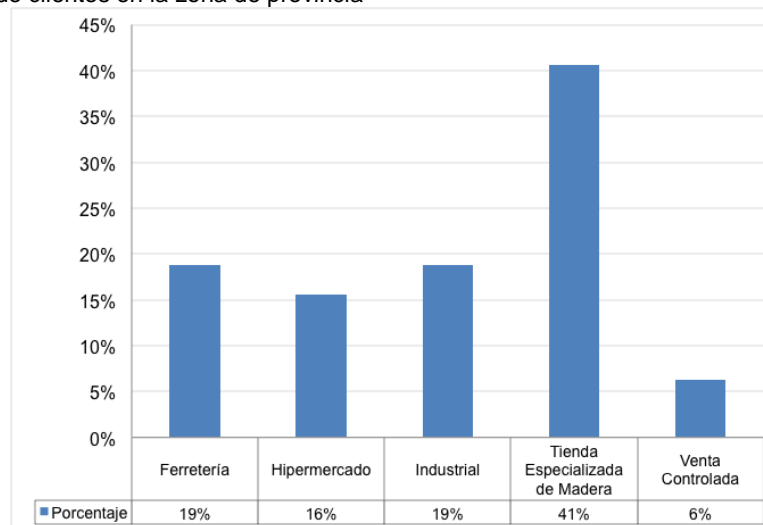
gráfico14 ilustra que la mayoría de clientes son tiendas especializadas de madera con un 41% de participación, por encima de ferreterías, hipermercados, industriales y ventas controladas, que éstas últimas son desarrolladas por los puntos de venta propios de la empresa productora de láminas de madera.

Tabla 13. Tipo de clientes de la zona de provincia

Tipo de cliente	# de clientes	% de clientes
Ferretería	6	19%
Hipermercado	5	16%
Industrial	6	19%
Tienda Especializada de Madera	13	41%
Venta Controlada	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 14. Tipos de clientes en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

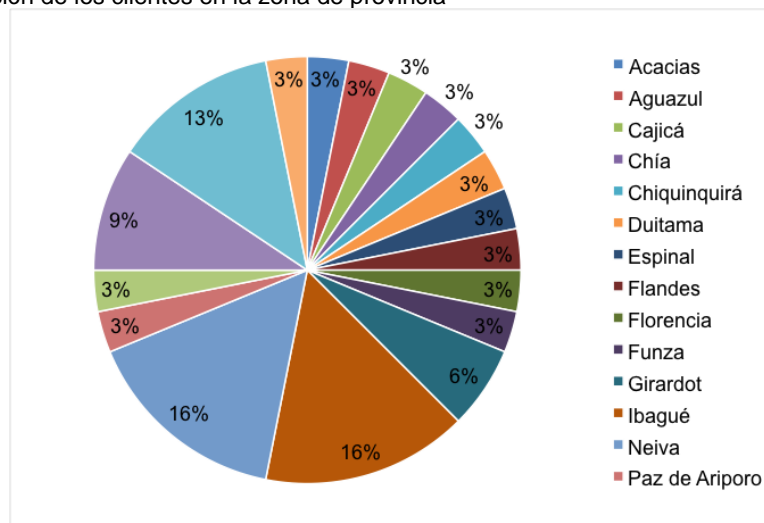
La siguiente pregunta se refiere a ¿En qué ciudad está su punto de venta?, donde en la tabla 14 y en el gráfico15, se refleja que las ciudades con más puntos de venta son Neiva e Ibagué

Tabla 14. Ciudades donde están ubicados los clientes de la zona de provincia

Ciudad	# de clientes	% de clientes
Acacias	1	3%
Aguazul	1	3%
Cajicá	1	3%
Chía	1	3%
Chiquinquirá	1	3%
Duitama	1	3%
Espinal	1	3%
Flandes	1	3%
Florencia	1	3%
Funza	1	3%
Girardot	2	6%
Ibagué	5	16%
Neiva	5	16%
Paz de Ariporo	1	3%
Sogamoso	1	3%
Tunja	3	9%
Villavicencio	4	13%
Yopal	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 15. Ubicación de los clientes en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

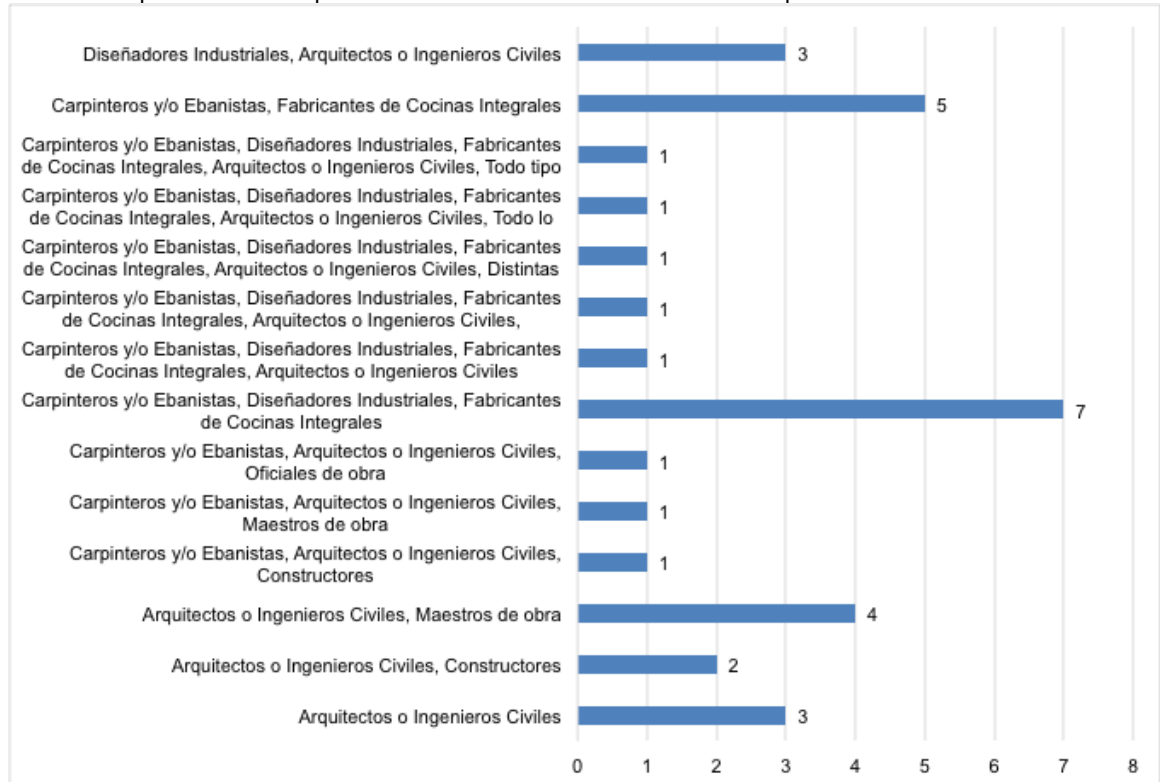
En la primera pregunta se indaga sobre ¿Qué clase de clientes habitualmente compran en su punto de venta?, para lo que en la tabla 15y en el gráfico 16, se observa que los clientes en su mayoría más representativa son los carpinteros y ebanistas, los diseñadores industriales y los fabricantes de cocinas.

Tabla 15. Tipos de clientes que visitan a los distribuidores de la zona de provincia

Tipo de clientes habituales	# de clientes	% de clientes
Arquitectos o Ingenieros Civiles	3	9%
Arquitectos o Ingenieros Civiles, Constructores	2	6%
Arquitectos o Ingenieros Civiles, Maestros de obra	4	13%
Carpinteros y/o Ebanistas, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Constructores	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Maestros de obra	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Oficiales de obra	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales	7	22%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales, Arquitectos o Ingenieros Civiles	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Constructores	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Distintas Áreas	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Todo lo relacionado con la construcción	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Diseñadores Industriales, Fabricantes de Cocinas Integrales, Arquitectos o Ingenieros Civiles, Todo tipo de clientes	1	3%
Carpinteros y/o Ebanistas, Fabricantes de Cocinas Integrales	5	16%
Diseñadores Industriales, Arquitectos o Ingenieros Civiles	3	9%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 16. Tipos de clientes que visitan a los distribuidores de la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

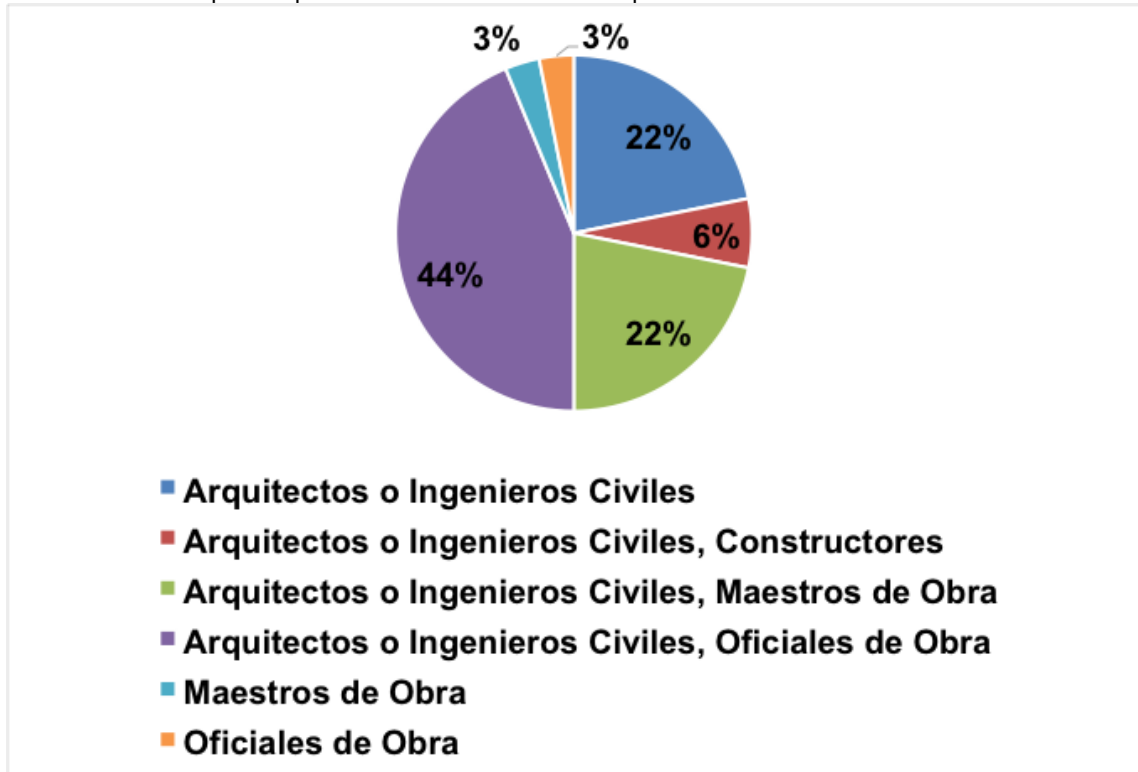
En la segunda pregunta se interpela ¿Qué clase de cliente compra la formaleta?, en la que se obtienen que los Arquitectos o Ingenieros Civiles, Oficiales de Obra, ponderan el 44% de los clientes habituales de la formaleta, tal como se ve en la tabla 16 y el gráfico 17.

Tabla 16. Clientes que compran la formaleta a los distribuidores de la zona de provincia

Tipo de clientes que compran la formaleta	# de clientes	% de clientes
Arquitectos o Ingenieros Civiles	7	22%
Arquitectos o Ingenieros Civiles, Constructores	2	6%
Arquitectos o Ingenieros Civiles, Maestros de Obra	7	22%
Arquitectos o Ingenieros Civiles, Oficiales de Obra	14	44%
Maestros de Obra	1	3%
Oficiales de Obra	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 17. Clientes que compran la formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

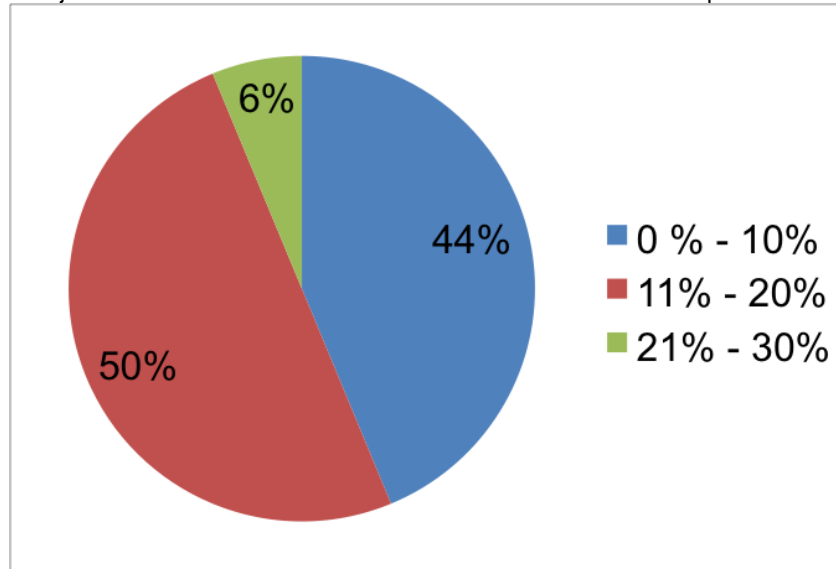
La tercera pregunta, consulta sobre ¿Cuál es el rango de participación en ventas del producto formaleta en su negocio?, a lo que en la tabla 17 y el gráfico18, se observa la participación en las ventas de los distribuidores están por debajo del 20%, sobre el total de las ventas.

Tabla 17. Nivel de ventas de formaleta de los distribuidores de la zona de provincia

Porcentaje de ventas de formaleta	# de clientes	% de clientes
0 % - 10%	14	44%
11% - 20%	16	50%
21% - 30%	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 18. Porcentaje de ventas de formaleta de los distribuidores de la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

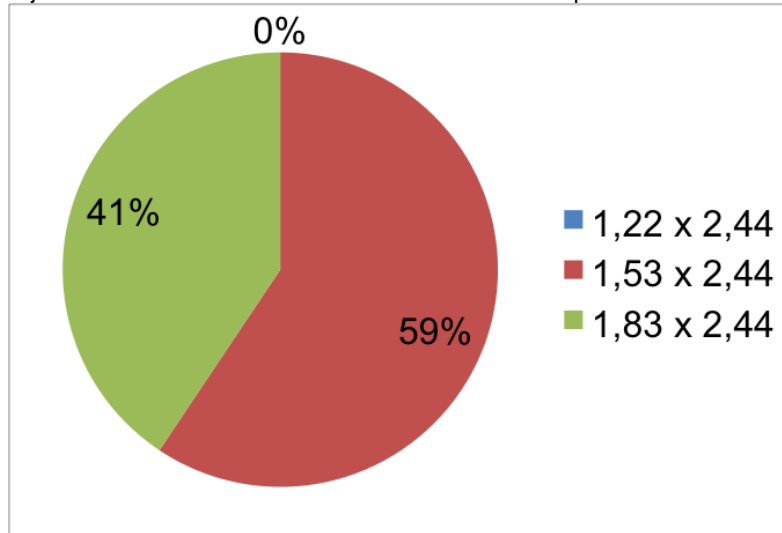
En el cuarto cuestionamiento, ¿Cuál es la dimensión más vendida de formaleta en su punto de venta?, se encontró que la dimensión más vendida es la de 1,53 cm x 2,44 cm, con un 59%, tal como se observa en la tabla 18y en el gráfico19.

Tabla 18. Dimensiones de la formaleta más vendida por los distribuidores de la zona de provincia

Dimensión mas vendida	# de clientes	% de clientes
1,22 x 2,44	0	0%
1,53 x 2,44	19	59%
1,83 x 2,44	13	41%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 19. Porcentaje de las dimensiones más vendidas en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

De acuerdo a la anterior pregunta, a continuación se les pregunta ¿Cuál es el calibre de formaleta más vendido?, a lo cual se encuentra que el calibre más vendido es el de 19 mm, según se muestra en la tabla 19y el gráfico20.

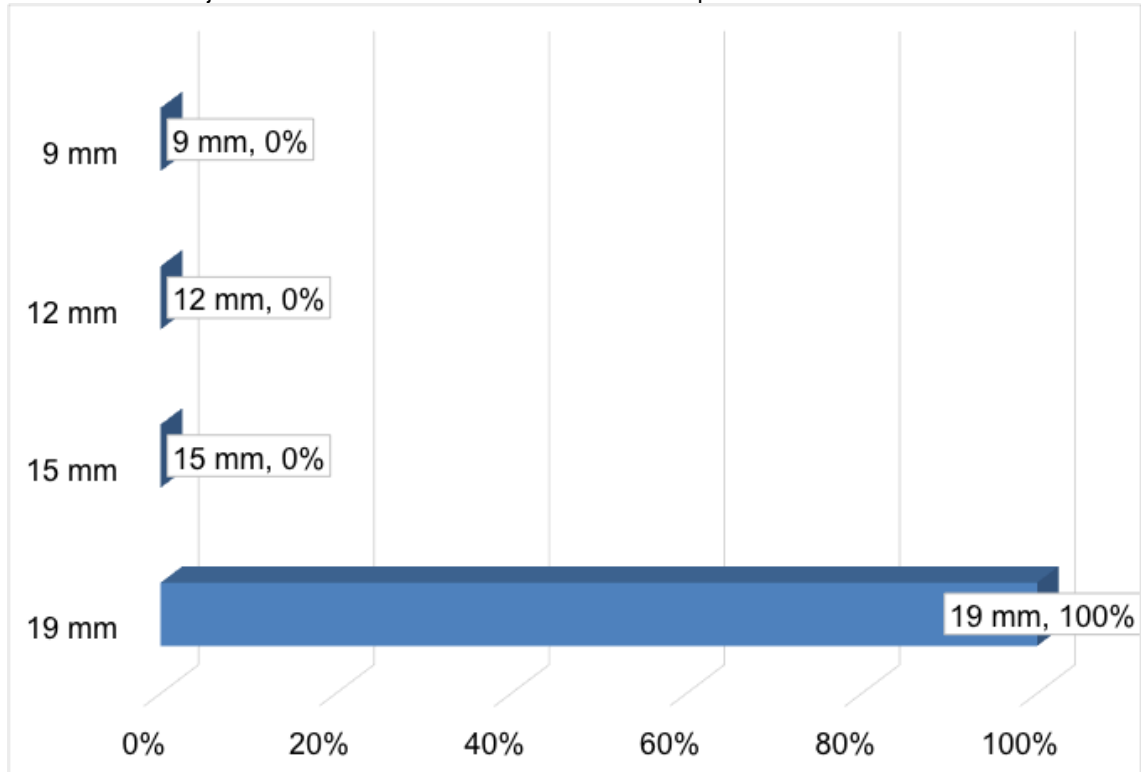
Tabla 19. Calibre de la formaleta más vendida por los distribuidores de la zona de provincia

Calibre mas vendida	# de clientes	% de clientes
19 mm	32	100%
15 mm	0	0%
12 mm	0	0%
9 mm	0	0%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015



Gráfico 20. Porcentaje de los calibres más vendidos en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

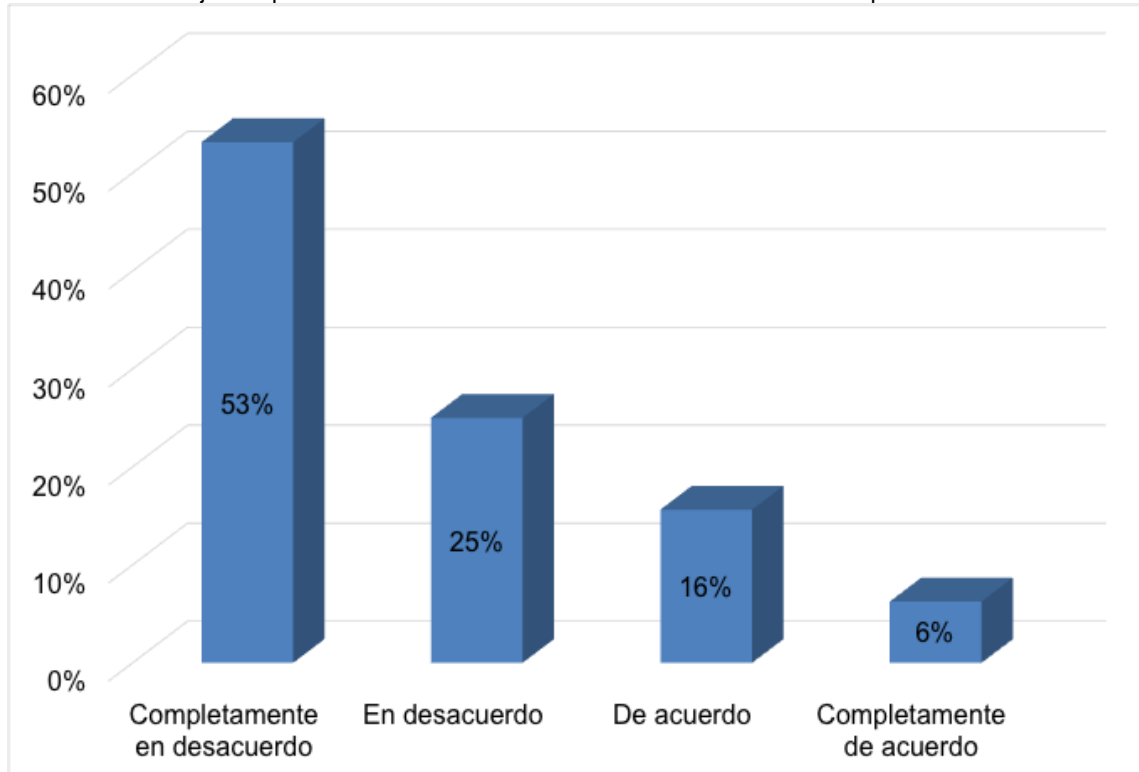
A raíz de las preguntas anteriores, se indagó a los distribuidores ¿Qué tan de acuerdo está usted con las dimensiones que maneja la empresa productora de láminas de madera el producto formaleta?, Se observa en la tabla 20 y el gráfico 21 que el 53% de los distribuidores están completamente en desacuerdo con las dimensiones de la formaleta.

Tabla 20. Opinión de los distribuidores de la zona de provincia en cuanto al tamaño de la formaleta

Opinión del tamaño de la formaleta	# de clientes	% de clientes
Completamente en desacuerdo	17	53%
En desacuerdo	8	25%
De acuerdo	5	16%
Completamente de acuerdo	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 21. Porcentaje de opinión de las dimensiones de la formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

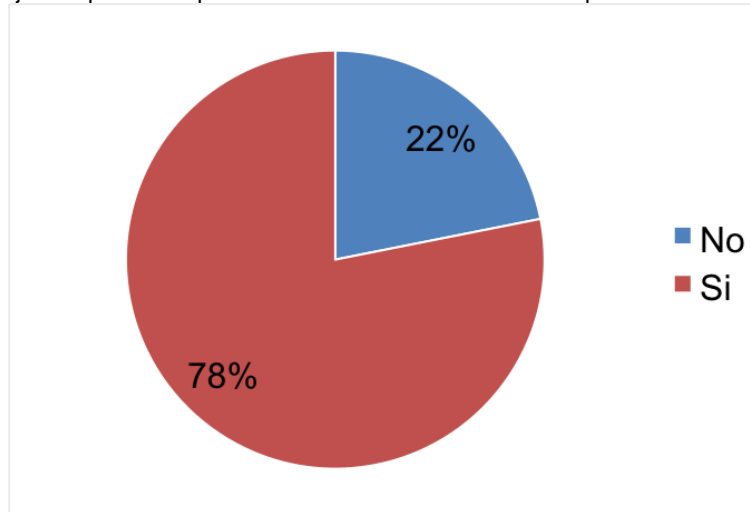
Con esto, la séptima pregunta menciona ¿Considera usted que el precio de la formaleta propuesto por la productora de láminas de madera es el adecuado?, a lo que el 78% de los distribuidores de formaleta en la zona de provincia respondieron que si es el adecuado, tal como se puede apreciar en la tabla 21 y el gráfico 22.

Tabla 21. Opinión de los distribuidores de la zona de provincia en cuanto al precio de la formaleta

El precio es adecuado	# de clientes	% de clientes
No	7	22%
Si	25	78%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 22. Porcentaje de opinión del precio de la formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

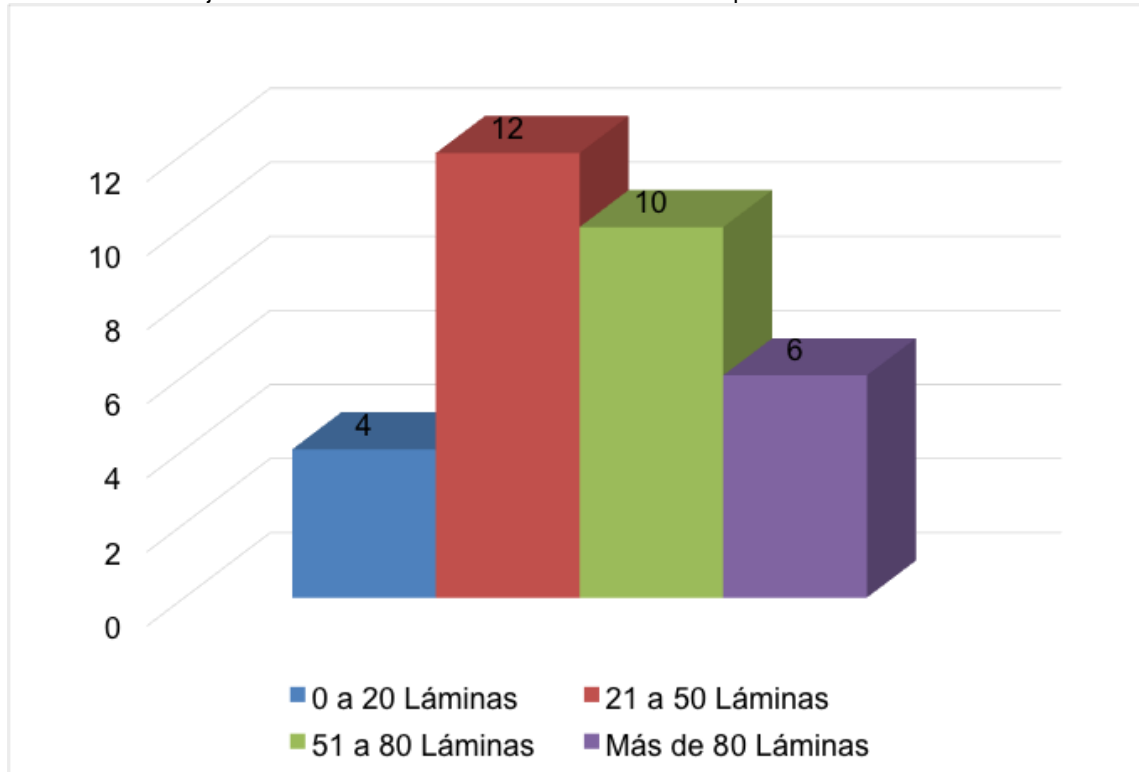
En la octava pregunta ¿Qué cantidad de stock de láminas de formaleta maneja usted en su inventario?, se encontró que el 38% de los distribuidores solo mantienen entre 21 y 50 láminas de formaleta en sus locales, tal como se ilustra en la tabla 22 y el gráfico 23

Tabla 22. Nivel de inventario de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia

Stock de inventario	# de clientes	% de clientes
0 a 20 Láminas	4	13%
21 a 50 Láminas	12	38%
51 a 80 Láminas	10	31%
Más de 80 Láminas	6	19%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 23. Porcentaje de niveles de stock de formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

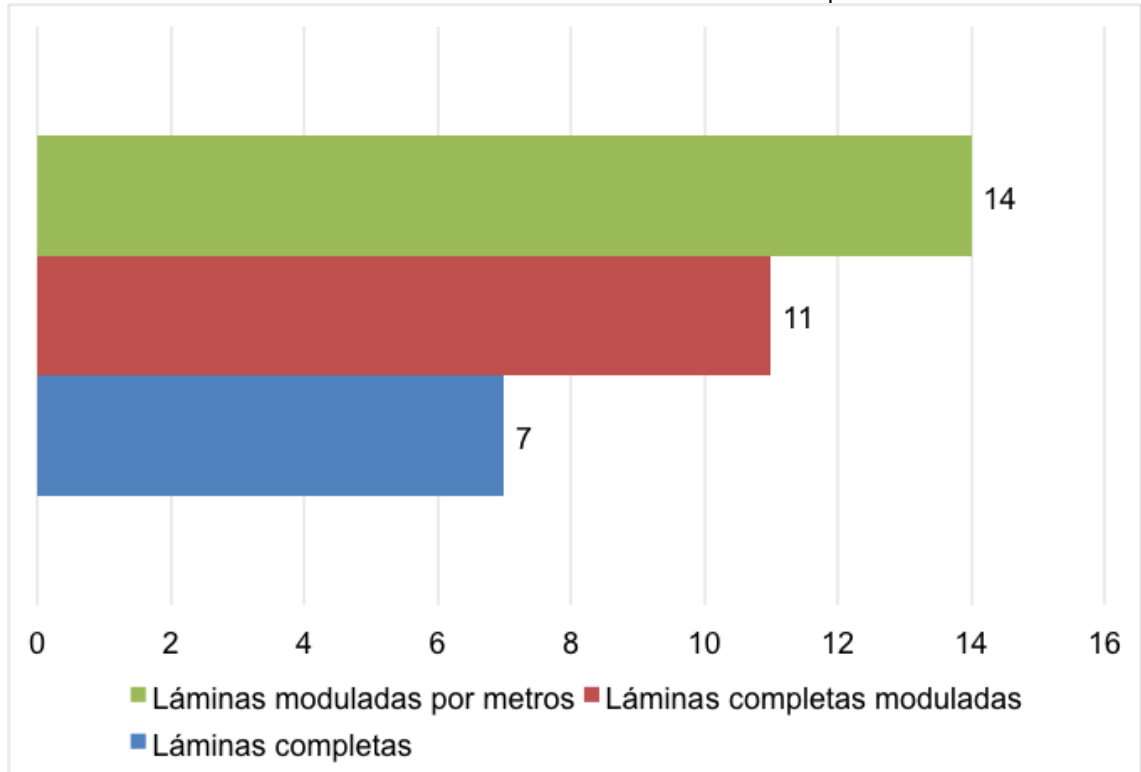
En la novena pregunta, se le indaga a los distribuidores ¿De qué manera comercializa la formaleta?, En la tabla 23 y el gráfico 24 se observa que el 44% de los distribuidores responde que venden las láminas moduladas por metros, o sea, que el distribuidor corta la lámina según las necesidades del cliente y la valora por metros cuadrados.

Tabla 23. Formato de venta de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia

Formato de venta	# de clientes	% de clientes
Láminas completas	7	22%
Láminas completas moduladas	11	34%
Láminas moduladas por metros	14	44%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 24. Formato de venta de formaletas en los distribuidores de la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

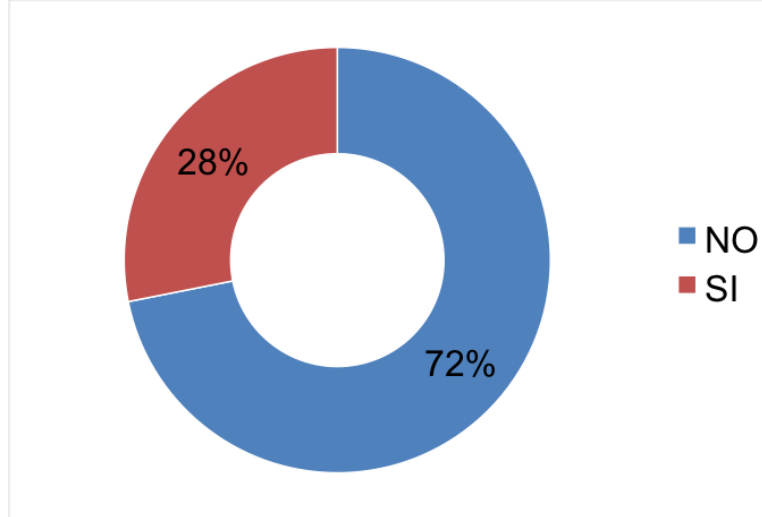
El interrogatorio continua con la pregunta ¿Conoce todas las características técnicas, usos y aplicaciones de la formaleta?, a lo que el 72% de los distribuidores menciona que no conoce estos usos del producto, tal como se ve en la tabla 24 y el gráfico 25.

Tabla 24. Conocimiento de los usos de las formaletas en los distribuidores de la zona de provincia

Conoce el uso de la formaleta	# de clientes	% de clientes
NO	23	72%
SI	9	28%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 25. Porcentaje de niveles de conocimiento de uso de formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

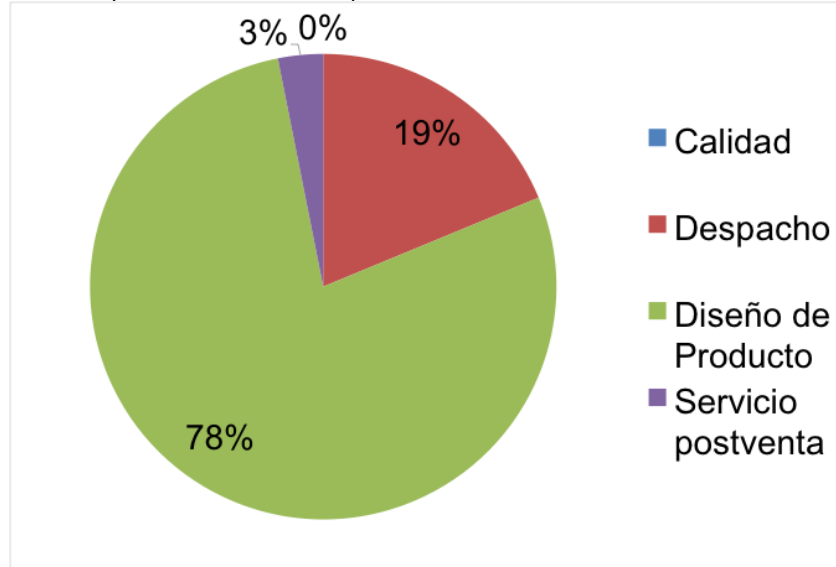
También se les indagó a los distribuidores sobre ¿Qué falencias identifica usted en el producto formaleta de la empresa productora de láminas de madera?, por lo que se ve que ellos respondieron que la mayor falencia está en el diseño del producto, con un 78% de apoyo a esta opción, tal como se observa en la tabla 25 y el gráfico 26.

Tabla 25. Falencia de las formaletas según los distribuidores de la zona de provincia

Falencias	# de clientes	% de clientes
Calidad	0	0%
Despacho	6	19%
Diseño de Producto	25	78%
Servicio postventa	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 26. Falencias del producto encontradas por los distribuidores de formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

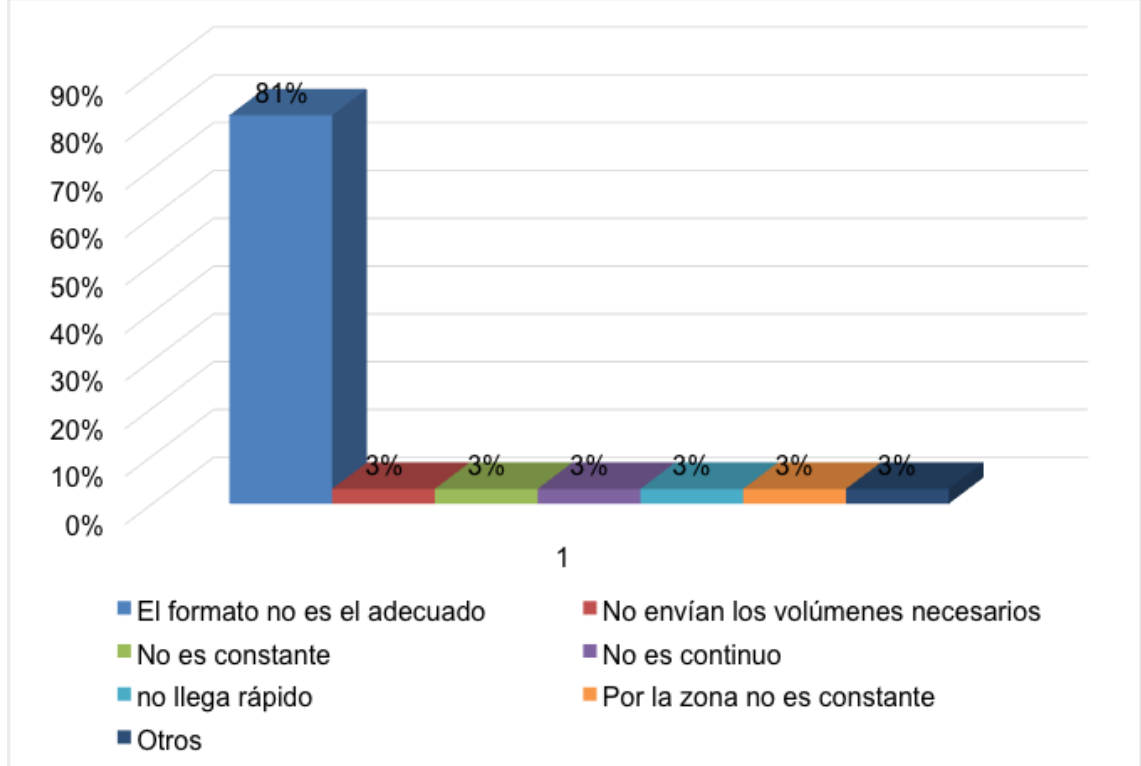
Sin embargo, a los distribuidores se les indagó sobre el detalle de estas falencias, obteniéndose lo mostrando en la tabla 26 y el gráfico27, es que los distribuidores siguen en desacuerdo con el formato, que no es adecuado según ellos, a las especificaciones de los clientes finales.

Tabla 26. Detalle de las falencias según los distribuidores de la zona de provincia

Descripción de las falencias	# de clientes	% de clientes
El formato no es el adecuado	26	81%
No envían los volúmenes necesarios	1	3%
No es constante	1	3%
No es continuo	1	3%
no llega rápido	1	3%
Por la zona no es constante	1	3%
Otros	1	3%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 27. Detalles de las falencias encontradas por los distribuidores de formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

En la décimo tercera pregunta de la encuesta, ¿Con qué frecuencia se abastece del producto formaleta?, los distribuidores responden que se les abastece mayormente entre 1 a 2 dos veces al mes, tal como se observa en la tabla 27 y el gráfico 28.

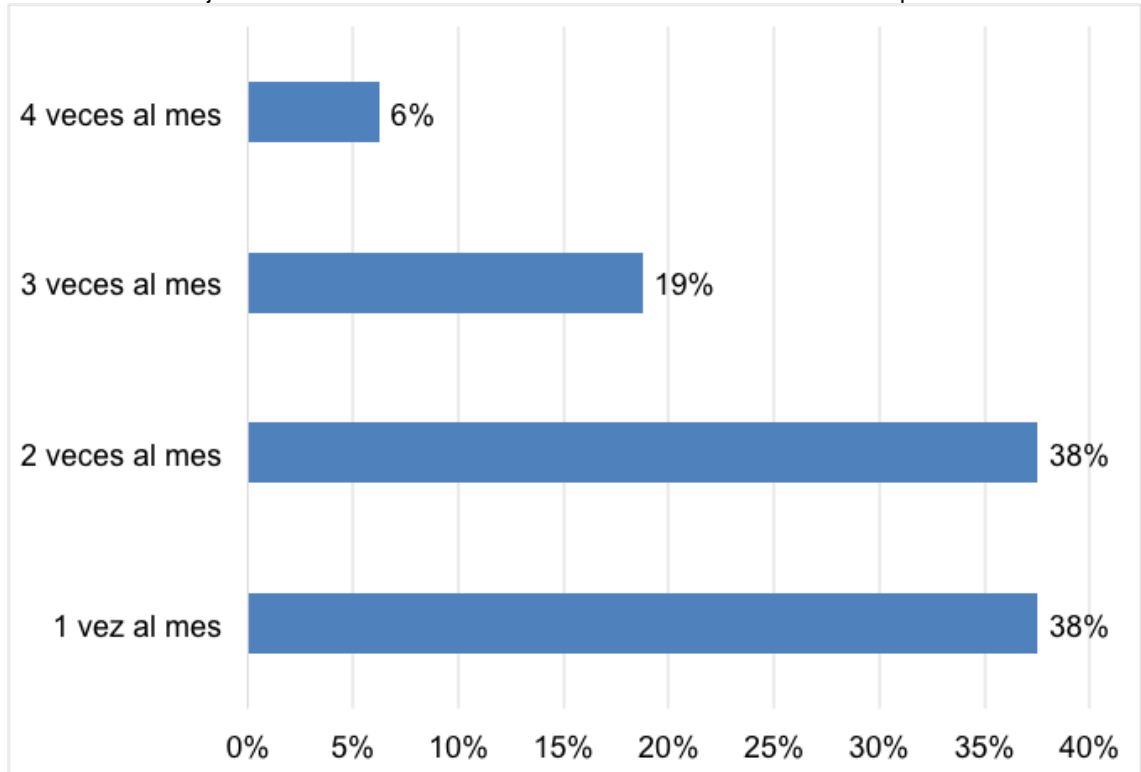
Tabla 27. Frecuencia de abastecimiento según los distribuidores de la zona de provincia

Frecuencia de abastecimiento	# de clientes	% de clientes
1 vez al mes	12	38%
2 veces al mes	12	38%
3 veces al mes	6	19%
4 veces al mes	2	6%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015



Gráfico 28. Porcentaje de la frecuencia de abastecimiento de formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

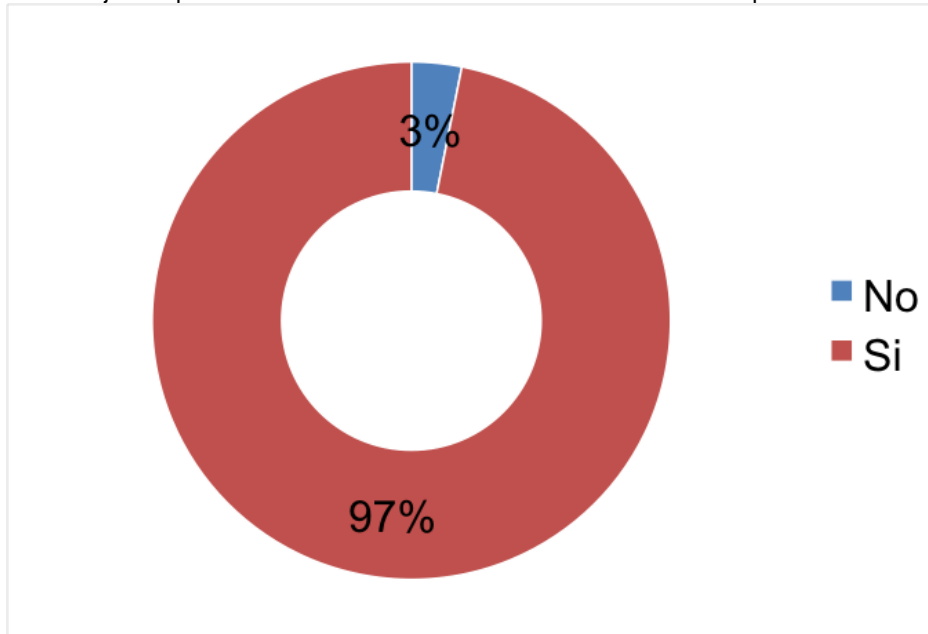
También se les pregunta a los distribuidores si ¿La venta de formaleta es rentable para su negocio?, a lo que casi por unanimidad los distribuidores responden afirmativamente, esa respuesta obtuvo el 97% de favorabilidad, según se observa en la tabla 28 y el gráfico 29.

Tabla 28. Opinión sobre la rentabilidad de la formaleta según los distribuidores de la zona de provincia

Es rentable la comercialización de la formaleta	# de clientes	% de clientes
No	1	3%
Si	31	97%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 29. Porcentaje de opinión de la rentabilidad de la formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

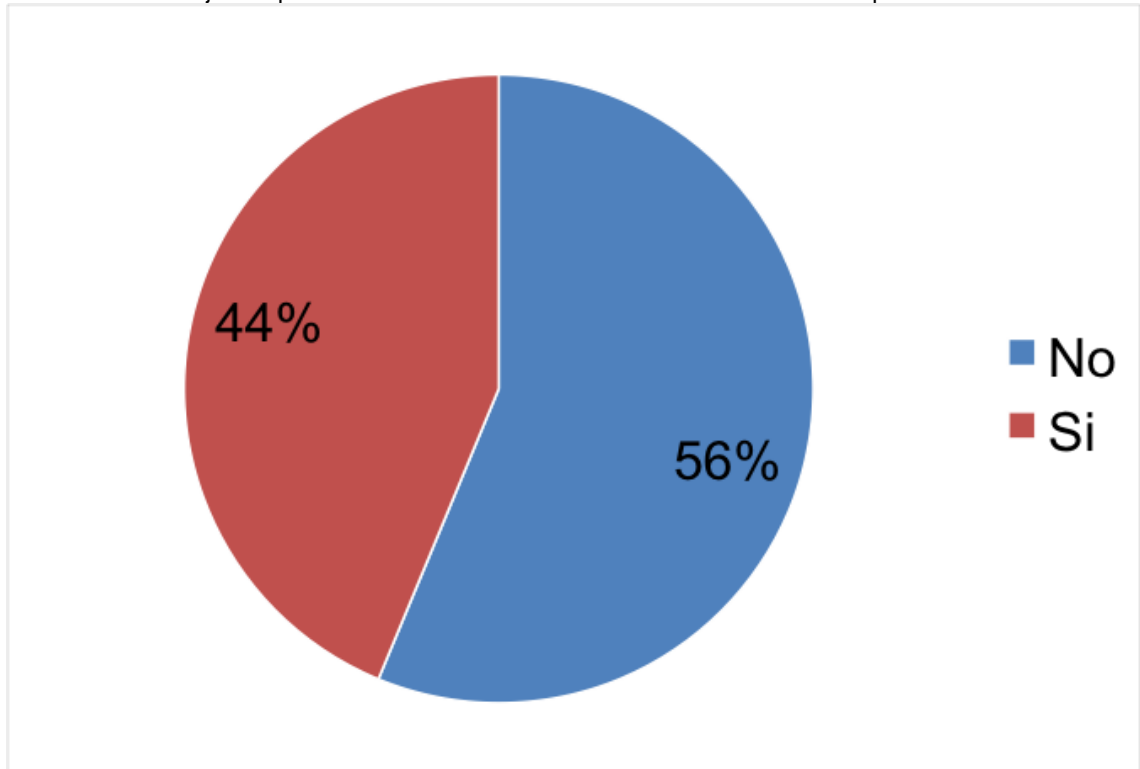
Y por último se les pregunta a los distribuidores que ¿Cree usted que la formaleta está acorde a su mercado objetivo?, a lo que el 56% de ellos dice que no está acorde, apoyado con algunas respuestas anteriores de la encuesta, como se observa en la tabla 29 y el gráfico30.

Tabla 29. Opinión sobre la acordabilidad de la formaleta según los distribuidores de la zona de provincia

La formaleta esta acorde a las condiciones del mercado	# de clientes	% de clientes
No	18	56%
Si	14	44%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Los autores. 2015

Gráfico 30. Porcentaje de opinión de la acordabilidad de la formaleta en la zona de provincia



Fuente: Los autores. 2015

Con lo anterior se observa una leve variación hacia algunas inconformidades por parte de los clientes con el producto formaleta y con su formato de venta, donde éste es lo más relevante según el entrevistador, ya que la competencia si ofrece el producto en los tamaños deseados por los clientes.

## 2.2. SITUACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de este punto que pretende determinar la situación interna y externa de la compañía, se utilizará la herramienta de análisis de diagnóstico estratégico formulada y propuesta por el autor Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, allí realiza una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de la empresa en el entorno, así como su estado interno el cual se

medirá a través de la herramienta PCI propuesto por el mismo. En ese orden de ideas, se revisarán las 5 capacidades que propone esta matriz a fin de determinar la situación actual y definir el plan estratégico de marketing.

2.2.1. Análisis POAM: Para analizar el entorno de la empresa productora de láminas de madera, se utilizó como herramienta principal el POAM (Perfil de amenazas y oportunidades en el medio), la cual tiene como objetivo identificar cada una de las variables que afectan o benefician a la compañía. En este estudio se validan aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos los cuales se detallan en la tabla 30.

Tabla 30. Análisis POAM

CALIFICACION Y FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONOMICOS</b>									
Tamaño del mercado	X						X		
Relaciones Economicas Internacionales		X						X	
Reforma Tributaria					X		X		
Devaluación	X						X		
Tratados de libre comercio				X			X		
<b>POLÍTICOS</b>									
Conflicto politico de fronteras				X			X		
Elecciones locales de mandatarios						X		X	
Politica del pais			X					X	
<b>SOCIALES</b>									
Deportacion de ciudadanos nacionales de paises vecinos				X			X		
Reformas al sistema de seguridad social						X		X	
Incremento del indice de desempleo					X			X	
Incremento del indice delincencial				X			X		
Política Salarial				X				X	
Aumento a la inversion en seguridad	X						X		
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Nivel de Tecnologia		X					X		
Velocidad en el acceso tecnologico	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnologia		X						X	
Flexibilidad de Procesos				X			X		
Automatización en procesos	X							X	
<b>COMPETITIVOS</b>									
Alianzas estrategicas	X						X		
Inversion extranjera	X						X		
Nuevos competidores				X			X		
<b>GEOGRÁFICOS</b>									
Ubicación			X						X
Clima				X			X		
Vías de acceso					X			X	

Fuente: Los autores. 2015

De los impactos anteriormente expuestos se puede concluir que los factores con mayor oportunidad para la empresa se encuentran en el aspecto económico,

tecnológico y competitivo; económico porque con el alza del dólar visto en los últimos días, permite que la competencia no importe producto terminado a un costo favorable. Tecnológico; debido al nivel avanzado en tecnología presente en el sector maderero y finalmente competitivo porque se pueden efectuar alianzas estratégicas que permitan llegar a tener mayor participación en el mercado.

En cuanto a las amenazas más importantes se encuentra el conflicto político de fronteras por la participación de exportaciones que tiene la compañía con el país vecino de Venezuela, así como la variable geográfica por la falta de vías adecuadas para el transporte de los productos terminados.

2.2.2. Análisis por medio de las fuerzas de Porter: A continuación se explica el estudio que se efectuó a la compañía productora de láminas de madera con respecto al sector externo, utilizando como herramienta fundamental las 5 fuerzas de Michael Porter como se observa a continuación.

En la tabla 31 se analiza la rivalidad entre las firmas existentes donde se concluye que la rentabilidad en el sector es alta, toda vez que su rivalidad es baja.

Tabla 31. Primera fuerza de Porter

Primera Fuerza de Porter		Rivalidad	
Fuerza	Criterios	Alta	Baja
RIVALIDAD ENTRE LAS FIRMAS EXISTENTES	Hay muchos competidores y son de igual tamaño		X
	El sector crece lentamente		X
	Existen costos altos en la competencia	X	
	Existe baja diferenciación		X
	Las Barreras de salida son altas	X	
	Los costos de cambio para el cliente son bajos		X
	Rentabilidad	X	

Fuente: Los autores. 2015

Con respecto a la segunda fuerza enunciada por Michael Porter que se refiere a la amenaza de nuevos competidores, se observa que cuando las barreras para ingresar al sector son altas, la rentabilidad es alta, ver en la tabla 32.

Tabla 32. Segunda fuerza de Porter

Segunda Fuerza de Porter		Barreras de entrada	
Fuerza	Criterios	Alta	Baja
AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES	Hay economías de escala	X	
	Existen economías, Independientemente del tamaño		X
	Se requieren grandes inversiones	X	
	Es difícil el acceso proveedores	X	
	Hay difícil acceso a distribuidores	X	
	Existen ubicaciones favorables		X
	Existen leyes restrictivas	X	
	Rentabilidad	X	

Fuente: Los autores. 2015

Para determinar la tercera fuerza de Porter que estudia el poder de negociación de los proveedores, se evidencia que para este único caso la compañía productora de láminas de madera tiene una rentabilidad baja por el alto grado de poder de los proveedores como se observa en la tabla 33.

Tabla 33. Tercera fuerza de Porter

Tercera Fuerza de Porter		Poder de Negociación	
Fuerza	Criterios	Alta	Baja
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Existen pocos proveedores	X	
	El sector no es importante para el proveedor	X	
	Existe alta diferenciación entre proveedores	X	
	Existen altos costos por el cambio de proveedores	X	
	Existe riesgo de integración hacia adelante		X
	Rentabilidad		X

Fuente: Los autores. 2015

Así mismo se revisa la cuarta fuerza que determina el poder de negociación de los compradores, allí se concluye que la rentabilidad en el sector es alta debido al bajo poder de negociación, como se ve en la tabla 34.

Tabla 34. Cuarta fuerza de Porter

Cuarta Fuerza de Porter		Poder de Negociación	
Fuerza	Criterios	Alta	Baja
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Existen pocos clientes que compren		X
	Existe poca diferenciación de producto	X	
	Existen muchos productos sustitutos	X	
	Los clientes tiene problemas de rentabilidad		X
	El producto le resulta muy costoso al cliente	X	
	La falta de producto en el sector no afecta el cliente		X
	Existe riesgo de integracion vertical hacia atras		X
	Rentabilidad	X	

Fuente: Los autores. 2015

En la tabla 35se analiza la última fuerza de Porter que hace mención a la amenaza de productos sustitutos en el sector. Definiendo que para la compañía productora de láminas de madera es rentable, a razón de que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Tabla 35. Quinta fuerza de Porter

Quinta Fuerza de Porter		Amenazas	
Fuerza	Criterios	Alta	Baja
AMENAZAS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Existen muchos sustitutos		X
	Los sustitutos ofrecen lo mismo o mas a un menor precio		X
	El sustituto viene de sectores con alta rentabilidad.	X	
	Rentabilidad	X	

Fuente: Los autores. 2015

2.2.3. Análisis Interno PCI: Este método es utilizado para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. El primer aspecto interno a revisar es la capacidad directiva de la empresa productora de láminas de madera, como se observa en la tabla 36 donde se evidencia que el 62% de los ítems son fortalezas con un impacto alto, mientras que el 38% son debilidades.

Con respecto a las fortalezas más relevantes de la capacidad directiva, la imagen corporativa con responsabilidad social es uno de los mayores pilares de la compañía, toda vez que las maderas con las cuales abastece sus materias primas son cultivadas en bosques industriales teniendo un alto grado de responsabilidad ambiental y ecológica.

En cuanto a la agresividad para enfrentar la competencia, la compañía productora de láminas de madera tiene el respaldo, tradición y solidez de marca que le permite competir de una forma eficaz en el mercado maderero.

Tabla 36. PCI Capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos . Análisis estratégico		X							X
3. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes					X		X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional						X		X	
6. Comunicación y control gerencial		X						X	
7. Orientación empresarial	X						X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X		X		
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
10. Agresividad para enfrentar la competencia	X						X		
11. Sistemas de control			X					X	
12. Sistemas de toma de decisiones		X					X		
13. Evaluación de gestión						X			X

Fuente: Los autores. 2015

En cuanto a las debilidades de capacidad directiva, la habilidad para responder a la tecnología cambiante, es uno de los factores que más preocupa a la



organización debido a la estructura actual y la dimensión de sus líneas de producción instaladas.

Revisando la capacidad tecnológica, el 70% de las variables analizadas son fortalezas mientras que el 30% son debilidades. En la tabla 37 se observa que una de las fortalezas más relevantes en este campo es la fuerza de patentes y procesos debido a que algunos de los productos cuentan con patentes de exclusividad de marca que los hace únicos en el mercado llegando a hacer líder en la categoría de producto. Las economías de escala es otra fortaleza puesto que parte de la fabricación de sus bienes son para su propio uso en otras líneas de negocio del grupo empresarial.

Tabla 37. PCI Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de innovación						X	X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos			X					X	
4. Fuerza de patentes y procesos	X						X		
5. Efectividad de la producción y programas de entrega					X		X		
6. Valor agregado al producto		X							X
7. Intensidad de mano de obra en el producto				X			X		
8. Economía de escala	X						X		
9. Nivel tecnológico			X						X
10. Flexibilidad de la producción		X						X	

Fuente: Los autores. 2015

Como debilidades se encuentran que la intensidad de mano de obra en el producto afecta a la organización ostensiblemente, toda vez que las líneas de producción son semi automatizadas, las cuales emplean un número importante de personas en la fabricación de los productos.

Analizando la capacidad de talento humano, el 55% de las variables revisadas son fortalezas mientras que el 45% son debilidades. En la tabla 38 se evidencia que la capacidad del talento humano en el nivel de remuneración es una fortaleza

importante, puesto que sus colaboradores están muy bien pagos devengando salarios por encima del promedio del sector.

Tabla 38. PCI Capacidad talento humano

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento				X			X		
2. Experiencia técnica		X					X		
3. Estabilidad	X							X	
4. Rotación		X					X		
5. Ausentismo					X				X
6. Pertenencia					X		X		
7. Motivación				X				X	
8. Nivel de remuneración	X						X		
9. Accidentalidad		X					X		
10. Retiros			X					X	
11. Índices de desempeño				X			X		

Fuente: Los autores. 2015

Así mismo, como debilidad se encuentra que el nivel académico de los empleados general de la compañía, no es el adecuado ni el idóneo para el tipo de cargos que desempeñan. A modo de ejemplo se encontró que existen altos cargos administrativos con personal que no poseen una carrera profesional que le permita el mejor desarrollo de sus competencias.

La cuarta variable a estudiar en el perfil de capacidad interna es la capacidad de competitividad. Donde la compañía productora de láminas de madera es fuerte y por tanto concentra el mayor número de fortalezas en este estudio. El 85% de los ítems revisadas son fortalezas mientras que el 15% son debilidades. En la tabla 39 se observa que la mayor capacidad competitiva corresponde a la fuerza del producto, calidad y exclusividad del producto frente al mercado, apalancado en una marca de reconocimiento nacional demostrado con una participación del mercado alta.

Tabla 39. PCI Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X					X		
3. Participación del mercado	X							X	
4. Bajos costos de distribución y ventas		X					X		
5. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos						X	X		
6. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía			X						X
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
8. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
9. Concentración de consumidores				X					X
10. Administración de clientes	X							X	
11. Acceso a organismos privados o públicos	X							X	
12. Portafolio de productos	X						X		
13. Programas post-venta	X						X		

Fuente: Los autores. 2015

Por otra parte la concentración de consumidores representa la mayor debilidad, toda vez que los consumidores se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de todo el territorio nacional sin tener una zona específica de concentración de los mismos.

Para finalizar el análisis PCI, se estudia la capacidad financiera de la compañía donde una vez analizado cada uno de sus puntos se concluye que el 78% corresponde a fortalezas y el 22% equivalen a debilidades. En la tabla 40 se observa que la mayor capacidad financiera está representada en el acceso a capital cuando se requiera, puesto que la empresa hace parte de un grupo económico importante del país. Así mismo la habilidad para competir con precios forma parte importante de sus fortalezas.

Tabla 40. PCI Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X					X		
3. Facilidad para salir del mercado			X					X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X			X		
6. Habilidad para competir con precios	X							X	
7. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda				X			X		
8. Estabilidad de costos		X						X	
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios		X					X		

Fuente: Los autores. 2015

A pesar que cuenta con un apalancamiento financiero importante, una de sus debilidades está en la liquidez y disponibilidad de fondos internos para atender imprevistos en el desarrollo de su operación.

2.2.4. Análisis DOFA: Para realizar un diagnóstico detallado de la compañía productora de láminas de madera se comenzó a identificar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el sector, como se observa en la tabla 41.

Tabla 41. Matriz DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
La marca de la empresa productora de láminas de madera lleva 80 años y es reconocida	El alza del dólar, hace que la empresa gane mayor participación del mercado
Productos posicionados en el mercado como líderes de categoría	La implementación de productos nuevos para otros nichos de mercado (Formaleta y madera sólida)
Amplia cobertura nacional	Nuevos mercados a nivel internacional principalmente en Centroamérica (Ubicación planta Barraquilla)
Aseguran su materia prima con cultivos industriales propios	Nuevo desarrollo tecnológico
Es una compañía 100% nacional	Ganar mayor participación en el mercado de algunos productos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Cargas laborales elevadas	Productos líderes en el sector no son fabricados por la empresa (MDF)
Personal comercial no tienen las competencias necesarias para la labor	La tecnología de producción de la competencia está a la vanguardia del mercado
Productos en inventario que no son de alta rotación	El formato de algunos productos es el más comercial en el momento
Transporte tercerizado y no hay un total control sobre el mismo	Hay competidores artesanales que ofrecen algunos productos a más bajo precio
Algunas referencias de producto en colores no están acordes a la demanda del mercado	La competencia cuenta con un canal de distribución propio

Fuente: Los autores. 2015

En la tabla 42 se observa que una vez definidos los criterios analizados se procedió a formular las diferentes estrategias con la mezcla DOFA.

Tabla 42. Estrategias a partir de la matriz DOFA

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		El alza del dólar, hace que la empresa gane mayor participación del mercado.	La implementación de productos nuevos para otros nichos de mercado (Formaleta y madera sólida)	Nuevos mercados a nivel internacional principalmente en Centroamérica (ubicación planta Barraquilla)	Nuevo desarrollo tecnológico	GANAR mayor participación en el mercado de algunos productos	Productos líderes en el sector no son fabricados por la empresa (MDF)	La tecnología de producción de la competencia está a la vanguardia del mercado	El formato de algunos productos es el más comercial en el momento	Hay competidores artesanales que ofrecen algunos productos a más bajo precio	La competencia cuenta con un canal de distribución propio
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO					ESTRATEGIAS FA				
La marca de la empresa productora de láminas de madera lleva 80 años y es reconocida.	F1	Continuar con la campaña de fortalecimiento financiero (F1O1)					Establecer estudios que lleven a la fabricación de los nuevos productos en el mercado (F4A1)				
Productos posicionados en el mercado como líderes de categoría	F2	Desarrollar los equipos con nuevas tecnologías, para ofrecer productos acordes al mercado (F2O4)					Realizar esfuerzos financieros para realizar un mejoramiento tecnológico en la producción (F1A2)				
Amplia cobertura nacional	F3	Fortalecer la cobertura nacional con la implementación de los nuevos productos (F3O4)					Fabricar los nuevos productos con el formato adecuado, aprovechando el manejo de la materia prima propia (F4A3)				
Aseguran su materia prima con cultivos industriales propios	F4	Aprovechar los precios en alza del dólar para competir con mejores precios de los importadores (F4O1)					Aprovechar el fortalecimiento institucional de la empresa para posicionar la calidad del producto (F1A4)				
Es una compañía 100% nacional	F5	Exportar productos a Centroamérica con la ayuda del dólar a la alza (F1O3)					Establecer convenios con empresas de logística para mejorar el canal de distribución (F1A5)				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO					ESTRATEGIAS DA				
Cargas laborales elevadas	D1	Revisar las ganancias que se puedan tener con el alza del dólar, y tener un "colchón" para las cargas laborales (D1O1)					Diseñar y realizar un desarrollo de recurso humano (D1A1)				
Personal comercial no tienen las competencias necesarias para la labor	D2	Capacitar al personal en las actividades comerciales y aprovechar para capacitarlos en los nuevos productos (D2O2)					Iniciar un programa de investigación y desarrollo (D2O2)				
Productos en inventario que no son de alta rotación	D3	Establecer mecanismos de mercadeo para sacar los productos de alto stock de los inventarios (D3O2)					Buscar una herramienta adecuada de manejo de inventarios (D3O2)				
Transporte tercerizado y no hay un total control sobre el mismo	D4	Mejorar los acuerdos de tercerización para ser más eficaces en la logística y competir con mejores recursos (D4O3)					Obtener un canal de distribución propio (D4O5)				
Algunas referencias de producto en colores no están acordes a la demanda del mercado	D5	Aprovechar los nuevos mercados para ofrecer las referencias que no están acordes al mercado interno (D5O5)					Implementar un "just in time", que incluya proveedores y distribuidores (D5O5)				

Fuente: Los autores. 2015

### 2.3. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Con base en los apartados anteriores, se plantea el siguiente plan estratégico de marketing para el producto formaleta de la empresa productora de láminas de madera.

2.3.1. Plan estratégico de marketing: De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta de percepción del producto formaleta de la compañía productora de láminas de madera para la zona provincia, se pudo determinar aspectos a mejorar en el producto. Por esta razón para el desarrollo del plan de mercadeo se realizará una estrategia de marketing basada en el crecimiento a través de la penetración en el mercado, como lo expone Sonia Janeth Limas en su libro Marketing Empresarial, toda vez que exige la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la organización en relación con el producto existente.

Para esto, el plan de marketing tiene los siguientes objetivos:

- Generar una mayor intensidad de compra de la formaleta en la zona de Provincia.
- Ingresar al mercado constructoras y ferreterías que son nuevos nichos de mercado.
- Lograr un crecimiento de ventas en la zona provincia del producto formaleta en un 10% ganando participación en el mercado en el término de 2.5 años.

2.3.2. Marketing estratégico: En la tabla 43 se definen las estrategias de marketing para los objetivos planteados.

Tabla 43. Estrategias de marketing

Objetivo	Estrategias	Controles	Acciones de Refuerzo y Redespigue
<p>Generar una mayor intensidad de compra de la formaleta en la zona de Provincia.</p>	<p>1. Dar a conocer los beneficios de la Formaleta. 2. Cambiar la forma de comercialización del producto</p>	<p>1. Se evaluará semestralmente por medio de una encuesta dirigida a los clientes sobre los usos y aplicaciones del producto. 2. Se medirá mensualmente a través de indicadores de cumplimiento de ventas. 3. Se medirá mensualmente el impacto de la comercialización de la formaleta por metro cuadrado con el fin de evaluar la rentabilidad del producto</p>	<p>1. Se aumentará la cantidad de capacitaciones al canal de distribución. 2. Se realizará seguimiento y capacitación enfocada a la comercialización del producto en metros cuadrados. 3. Se sugerirá la implementación de la línea de producción para el formato de 1,83 X 2,44.</p>
<p>Ingresar al mercado constructoras y ferreterías</p>	<p>1. Fortalecer la fuerza de ventas de la zona con un asesor comercial especializado. 2. Enseñar a los clientes de las constructoras y ferreterías el uso del producto formaleta.</p>	<p>1. Se revisará semanalmente la gestión realizada por el asesor comercial. 2. Se visitará quincenalmente a los clientes e indagando los usos y aplicaciones.</p>	<p>1. Se realizará coaching y capacitación constante al asesor comercial especializado. 2. Se realizarán pruebas piloto con demostraciones de uso de producto.</p>
<p>Lograr un crecimiento de ventas del 10% y posicionar el producto formaleta en la región ganando participación en el mercado en 2,5 años.</p>	<p>1. Concretar y cerrar ventas del canal de distribución establecido. 2. Incentivar la compra del producto formaleta a los clientes actuales.</p>	<p>1. Se medirá mensualmente a través de indicadores de cumplimiento de ventas.</p>	<p>1. El Director Comercial apoyará el cierre de ventas. 2. Se generaran planes de fidelización por compra de formaleta.</p>

Fuente: Los autores. 2015

Adicionalmente en la tabla 43 también se plantea una serie de controles y acciones de refuerzo y redespigues para cada uno de los objetivos de marketing trazados, los cuales pretenden hacer un seguimiento y un mejoramiento continuo del mismo.

2.3.3. Marketing táctico:En la tabla 44 se presentan las diferentes tácticas para desarrollar las estrategias a fin de lograr los objetivos planteados.



Tabla 44. Tácticas para desarrollar las estrategias

Objetivo	Estrategias	Táctica
<p>Generar una mayor intensidad de compra de la formaleta en la zona de Provincia.</p>	<p>1. Dar a conocer los beneficios de la Formaleta. 2. Cambiar la forma de comercialización del producto.</p>	<p>1. Producción de fichas técnicas, exhibidores y muestras físicas donde se comuniquen los beneficios, usos y aplicaciones de la formaleta resaltando la RSE. 2. Entregar a los clientes TV plasma de 40 pulgadas con video de demostración en memoria USB sobre la nueva forma de comercializar el producto, el cual también servirá de publicidad de la formaleta en el punto de venta.</p>
<p>Ingresar al mercado constructoras y ferreterías.</p>	<p>1. Fortalecer la fuerza de ventas de la zona en un asesor comercial especializado. 2. Enseñar a los clientes de las constructoras y ferreterías el uso de la formaleta de la compañía.</p>	<p>1. Se contratará una persona exclusivamente para atender el sector ferretero y constructor. 2. Participación en ferias especializadas de construcción</p>
<p>Lograr un crecimiento de ventas del 10% del producto formaleta en la región ganando participación en el mercado en 30 meses.</p>	<p>1. Concretar y cerrar ventas del canal establecido. 2. Incentivar la recompra de la formaleta en los clientes actuales.</p>	<p>1. Desarrollar un programa de incentivo por cumplimiento de ventas 2. Descuentos por volúmenes de compra de la formaleta.</p>

Fuente: Los autores. 2015

2.3.4. Acción y control: En la tabla 45 se presentará el plan de acción para las tácticas planteadas en el numeral anterior.

Tabla 45. Plan de acción para las estrategias

Táctica	Plan de Acción	
<p>1. Producción de fichas técnicas, exhibidores y muestras físicas donde se comuniquen los beneficios, usos y aplicaciones de la formaleta resaltando la RSE. 2. Entregar a los clientes TV plasma de 40 pulgadas con video de demostración en memoria USB sobre la nueva forma de comercializar el producto, el cual también servirá de publicidad de la formaleta en el punto de venta.</p>	<p>Se producirán 3.550 unidades de material publicitario. Se resaltarán la importancia del producto formaleta en la página web. Envío de mailing a clientes actuales. El asesor entregará al distribuidor en comodato el TV para su ubicación.</p>	<p>1. Responsable - Jefatura de Compras y asesor del canal 2. Recursos - Área de Compras. 3. Controles - Comprobante de entrega de recibido</p>
<p>1. Se contratará una persona exclusivamente para atender el sector ferretero y constructor. 2. Participación en ferias especializadas de construcción</p>	<p>Se seleccionará un comercial con experiencia en el sector constructor o ferretero. Se tendrá un stand de exhibición en la feria de Expoconstrucción.</p>	<p>1. Responsable - Jefatura de Gestión Humana (Distribuidor) y Mercadeo Fabricante 2. Recursos - Lugar de exposición. 3. Controles - Bases de datos de asistentes al evento</p>
<p>1. Desarrollar un programa de incentivo por cumplimiento de ventas 2. Descuentos por volúmenes de compra de la formaleta.</p>	<p>Se entregará un viaje TODO INCLUIDO a San Andrés para dos personas, a los dos mejores clientes por zona provincia que logren incrementar sus ventas en un 10% de formaleta en un semestre. Se otorgará un 10 % de descuento adicional para clientes con pedidos superiores a \$10.000.000</p>	<p>1. Responsable - Jefatura de Mercadeo, Financiera y Comercial 2. Recursos - Cotización agencia de viajes. Contabilidad 3. Controles - Módulo de ventas</p>

Fuente: Los autores. 2015

Tabla 46. Indicadores para el seguimiento del plan

INDICADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR	META	PERIODICIDAD
CUMPLIMIENTO DE VENTAS	VENTAS EJECUTADAS EN EL PERIODO	VENTAS PRESUPUESTADAS PARA EL PERIODO	100%	MENSUAL
CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES	CANTIDAD DE CAPACITACIONES EJECUTADAS	CANTIDAD DE CAPACITACIONES PRESUPUESTADAS	100%	SEMESTRAL
GESTIÓN DE ASESORES	CANTIDAD DE VISITAS EJECUTADAS POR ASESOR	CANTIDAD DE VISITAS PRESUPUESTADAS POR ASESOR	100%	SEMANAL
SEGUIMIENTO A CLIENTES	CANTIDAD DE NUEVOS CLIENTES ENCONTRADOS PARA EL CANAL	CANTIDAD DE NUEVOS CLIENTES PRESUPUESTADOS PARA EL CANAL	100%	QUINCENAL

Fuente: Los autores. 2015

El plan de mercadeo se plantea como un proyecto a futuro, para que la empresa productora de láminas de madera ejecute este dentro de los 6 semestres siguientes a la aprobación del plan. Por lo que en la tabla 46 se sugieren cuatro indicadores que pueden dilucidar la efectividad del plan durante la ejecución.

Estos indicadores abarcan áreas específicas como las ventas, las capacitaciones, la gestión y el seguimiento a los clientes, y se espera que cada una de ellas sea cumplida al 100%. Además se plantea que estas sean verificadas con una diferente periodicidad, que pueden ir desde cada semana, cada quince días o en últimas semanalmente.

2.3.5. Estrategia de marketing mix: Para exponer mejor este punto, se explica primero la estrategia de producto:

- Incentivar al canal de distribución a comercializar el producto formaleta por metros cuadrados, con el fin de abastecer la demanda mientras se determina la viabilidad de fabricar láminas de 1,83x2,44mts., contrarrestando la competencia. Esta sería una estrategia a corto plazo.
- Aprovechar la marca de la compañía productora de láminas de madera, la cual posee gran reconocimiento en el mercado como soporte y valor agregado a la formaleta y generar posicionamiento, teniendo como

premisa la responsabilidad social que tiene la organización con su producto formaleta debido a que es un producto 100% responsable con el medio ambiente a razón de que es fabricada con madera de bosques industriales.

Ahora bien, entendido lo anterior, estas serían las estrategias de precio:

- Una vez revisadas las encuestas a los clientes, frente al precio no hay un mayor impacto, puesto que este valor está acorde al promedio del sector. Sin embargo, para la fijación del precio se utilizará el método basado en el mercado, que tiene como finalidad principal determinar el precio con base en la psicología del consumidor y la elasticidad de la demanda. Este método es reactivo y tiene la condición de reaccionar a las condiciones de los mercados<sup>41</sup>. En ese orden de ideas, se estima vender el metro cuadrado de formaleta en \$20.504,93. Sin afectar con esta medida la rentabilidad que el producto ha mantenido en el mercado, esta estrategia tiene como objetivo contrarrestar la falencia del formato, debido a que la compañía produce un tamaño de 1,53\*2,44 y según los clientes en el diseño del producto respecto al formato no es el adecuado, por tal manera se determina generar una estrategia en precio, como se observa en la tabla 47.
- Se establecerá un descuento del 10% para distribuidores que demanden más de \$10.000.000 de láminas por pedido, esto con el fin de aumentar la participación en los clientes que consumen entre 21 y 50 láminas como se evidencia en la encuesta de percepción.

---

<sup>41</sup>LIMAS, Sonia. Marketing Empresarial. Dirección como estrategia competitiva. 1ª edición. Ediciones de la U. Bogotá D.C. 2011. 278p.

Tabla 47. Cálculo de precios de formaleta por metro cuadrado

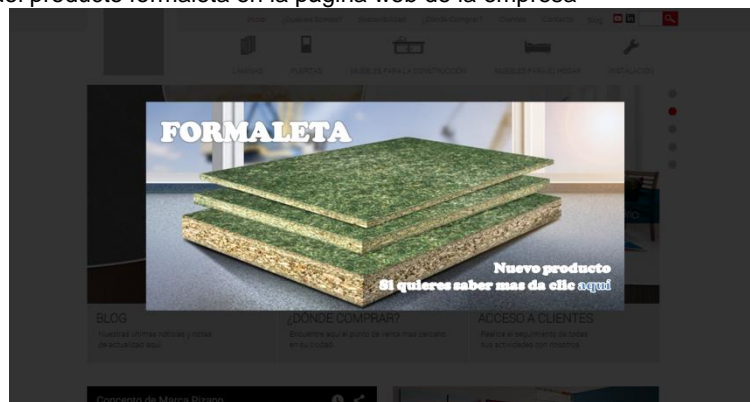
MATRIZ DE CÁLCULO DE PRECIOS POR METRO CUADRADO EMPRESA PRODUCTORA DE LÁMINAS VS COMPETIDOR RELEVANTE			
COMPAÑIA		COMPETENCIA	
Costo actual formaleta por metros cuadrados, formato 1,53*2,44		Costos actual formaleta por metros cuadrados, formato de 1,83*2,44	
Precio Lámina entera antes de IVA	\$ 76.549,00	Precio Lámina entera antes de IVA	\$ 90.000,00
Area por metros cuadrados en 1 láminas	3,73	Area por metros cuadrados en 1 láminas	4,47
Precio por Metros antes de IVA	<b>\$ 20.504,93</b>	Precio por Metros antes de IVA	<b>\$ 20.155,87</b>

Fuente: Empresa Productora de Láminas de Madera. 2015

Con lo anterior, se continúa con la estrategia de promoción, que se explica a continuación:

- Se fortalecerá la comunicación del producto con la producción de material publicitario como brochures, exhibidores y muestrarios, los cuales se tendrán disponibles en los puntos de venta.
- A través de la página web de la compañía, se diseñará un arte que se transmitirá en un banner de impacto para atraer a los visitantes al producto formaleta. Como se observa en la figura 4.

Figura 4. Banner del producto formaleta en la página web de la empresa



Fuente: Los autores. 2015

- Igualmente se realizará envío de mailing masivo a clientes actuales y potenciales con el fin de dar a conocer el producto y generar un posicionamiento del mismo.

- Se entregará un TV de 40 pulgadas a cada cliente con el fin de dar a conocer las nueva forma de comercialización del producto y a su vez servirá para comunicar el producto y posicionarlo.

Figura 5. Muestras física con ficha técnica del producto



Fuente: Los autores. 2015

- En esta muestra física del producto de un reducido tamaño se pretende tener un acercamiento del producto formaleta con el nuevo usuario o con el actual, tal como se observa en la figura 5, las ventajas de estas muestras obedece a la manipulación y observación físicas de las características del producto, adicional a esto la muestra tiene un inserto comunicativo, donde se presenta el producto con sus aplicaciones y beneficios, ficha técnica de la formaleta y una imagen ilustrativa de sus usos.



ficha técnica.

Figura 6. Exhibidores de simulación de producto



Fuente: Los autores. 2015

- El exhibidor de simulación del producto como se observa en la figura 7 es un prototipo de una columna fundida a escala menor con el producto formaleta, donde se evidencia las características y ventajas que tiene el producto para el sector de la construcción, todo esto apoyado de la ficha técnica de la formaleta.
- Realizar marketing directo participando en stands de ferias de vivienda realizadas con el fin de dar a conocer el producto a constructores, como se muestra en la figura 8, en este stand se dará un espacio considerable para que sea exhibido el producto formaleta.



Figura 7. Stands de presentación y ventas del producto



Fuente: Los autores. 2015

En cuanto a la estrategia de plaza:

Se observa que una de las falencias encontradas en la investigación refiere que la formaleta no está direccionada al mercado objetivo ideal, debido a que en la actualidad la mayoría de los clientes que se acercan a los puntos de ventas son carpinteros y ebanistas, para quienes no es llamativo el producto de acuerdo a su oficio. Se hace necesario que el producto formaleta esté ubicado en diferentes canales que le permitan tener una mejor participación por la naturaleza del negocio.

Es así como el producto de formaleta se potencializará en el canal de ferreterías, hipercentros y constructoras dejando producto en consignación para el conocimiento del usuario final, segmentando geográficamente los clientes objetivos del producto.

Además, la estrategia de personas se explica a continuación:

- La principal estrategia de personas estará direccionada a la capacitación de todo el canal de distribución, con el fin de fortalecer los conocimientos, usos y aplicaciones del producto. Todo esto debido a que en la indagación preliminar se destacó la falta de conocimiento del producto formaleta; con esto se pretende vincular a toda la fuerza comercial del canal para que conozcan todos los beneficios y valores agregados que le permitan asegurar un cierre de ventas efectivo.
- Se asignará un recurso humano especializado con el fin de penetrar y desarrollar el mercado ferretero y constructor de cada zona y así posicionar el producto.

### 2.3. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE MERCADEO

Dadas los históricos de ventas de la compañía productora de láminas de madera, se realizó una división semestral de las mismas con el fin de realizar un pronóstico de ventas para el plan de mercadeo propuesto. Ver tabla 48.

Tabla 48. Históricos de ventas de formaleta

Clasificación Cliente	2013				2014				2015	
	PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		PRIMER SEMESTRE		SEGUNDO SEMESTRE		PRIMER SEMESTRE	
	Numero de laminas	Valor de las ventas	Numero de laminas	Valor de las ventas	Numero de laminas	Valor de las ventas	Numero de laminas	Valor de las ventas	Numero de laminas	Valor de las ventas
VENTA CONTROLADA	623	\$ 43.829.322	240	\$18.605.760	888	\$ 50.527.043	675	\$ 52.328.700	376	\$ 22.169.274
HIPERMERCADO			573	\$35.015.940	640	\$ 49.615.360	807	\$ 40.217.059	1.456	\$ -
DISTRIBUCIÓN	840	\$ 53.685.758	460	\$30.028.658	215	\$ 12.843.769	648	\$ 38.885.028	719	\$ 55.739.756
INDUSTRIAL					30	\$ 2.256.138				
<b>Total general</b>	<b>1.463</b>	<b>\$ 97.515.080</b>	<b>1.273</b>	<b>\$83.650.358</b>	<b>1.773</b>	<b>\$115.242.310</b>	<b>2.130</b>	<b>\$ 131.430.787</b>	<b>2.551</b>	<b>\$ 178.722.692</b>

Fuente: Los autores. 2015

El método utilizado para la proyección de ventas fue el método de incremento porcentual como se observa en la tabla 49.

Tabla 49. Cálculo del crecimiento histórico de las ventas

Proyección de ventas semestrales para la empresa productora de láminas de madera, por el método de incremento porcentual					
Periodo de ventas	Número de periodo	Cantidad de ventas Y	Y1 - Yn-1	(Y1 - Yn-1) / Yn-1	Crecimiento Porcentual
2013 Primer semestre	1	\$ 97.515.080,00			
2013 Segundo semestre	2	\$ 83.650.358,00	-13.864.722	-0,1422	-14,22%
2014 Primer semestre	3	\$ 115.242.310,00	31.591.952	0,3777	37,77%
2014 Segundo semestre	4	\$ 131.430.787,00	16.188.477	0,1405	14,05%
2015 Primer semestre	5	\$ 178.722.692,14	47.291.905	0,3598	35,98%
<b>Total general</b>				<b>0,7358</b>	<b>73,58%</b>
<b>Porcentaje de crecimiento promedio por semestre</b>		<b>0,183945853</b>	<b>18,39%</b>		

Fuente: Los autores. 2015

Después de aplicar el método porcentual con todos sus cálculos respectivos se determinó que el crecimiento del mercado en condiciones normales es del 18,39% por semestre como se evidencia en la tabla 50. Cabe anotar que para esta investigación se empezará a ejecutar en el primer semestre del 2016, teniendo en cuenta para la proyección de ventas el período 6 que comprende el segundo semestre del 2015.

Tabla 50. Proyecciones de ventas de formaleta

Pronóstico de ventas	Período	Incremento Ventas
2015 Segundo semestre	6	\$ 211.597.990,15
2016 Primer semestre	7	\$ 250.520.562,88
2016 Segundo semestre	8	\$ 296.602.781,43
2017 Primer semestre	9	\$ 351.161.632,98
2017 Segundo semestre	10	\$ 415.756.358,99
2018 Primer semestre	11	\$ 492.233.016,96
<b>Total en ventas</b>		<b>\$ 2.017.872.343,39</b>

Fuente: Los autores. 2015

Igualmente se realiza la comparación de ventas si se cuenta con el plan de mercadeo o si sus ventas evolucionan normalmente de acuerdo a las condiciones del mercado. En la tabla 51 se estima aumentar las ventas en un 10% adicional al crecimiento normal gracias a la implementación del plan de mercadeo. Este porcentaje se determinó por el entorno del mercado como se menciona a continuación:

“Los indicadores económicos alrededor de la construcción IEAC, en el segundo trimestre de 2015 mostraron que el valor agregado del sector de la construcción aumentó 8,7%”<sup>42</sup>.

Para el plan de mercadeo propuesto se propone un incremento de 8.7% y adicional de 1,3%, a fin de cumplir con el objetivo propuesto del 10%.

Tabla 51. Proyecciones de ventas de formaleta con la inclusión del plan de mercadeo

Pronóstico de ventas	Período	Incremento Ventas
2015 Segundo semestre	6	\$ 232.757.789,16
2016 Primer semestre	7	\$ 275.572.619,16
2016 Segundo semestre	8	\$ 326.263.059,58
2017 Primer semestre	9	\$ 386.277.796,28
2017 Segundo semestre	10	\$ 457.331.994,89
2018 Primer semestre	11	\$ 541.456.318,66
<b>Total en ventas</b>		<b>\$ 2.219.659.577,73</b>

Fuente: Los autores. 2015

Después de determinar estos dos comparativos de presupuestos, se observa que hay una diferencia entre el presupuesto de ventas realizado con el aumento porcentual normal y el aumento del porcentaje adicional por la implementación del plan de mercadeo, el cual es de un valor de \$293.185.000.

<sup>42</sup> DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos alrededor de la Construcción. <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>. Rev., Octubre 18, 2015.

Este valor se puede determinar la ganancia adicional ocasionada, en término de tiempo inmediato, este es un ejercicio que se debe proyectar al tiempo de 30 meses para la implementación del plan de mercadeo.

Por otra parte, se determina una relación de gastos detallados para la implementación del plan de mercadeo, el cual se desglosa en la tabla 52 que se relaciona a continuación.

Tabla 52. Relación de gastos del plan de mercadeo

CONCEPTO	CANTIDADES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	GASTO ÚNICO INICIAL	GASTO SEMESTRAL	GASTO PERIODO 3	GASTO PERIODO 5	DESCRIPCIÓN
Salarios	30	\$ 3.000.000	\$ 90.000.000		\$ 18.000.000			1 funcionario con salario de 3.000.000 incluida la carga prestacional contratado por 30 meses a termino fijo
Viáticos	90	\$ 900.000	\$ 81.000.000		\$ 16.200.000			3 viajes al mes dentro de las zonas de influencia. Viajes en promedio de 900.000 por viaje incluidos tiquetes aéreos o terrestres, alojamiento y manutención.
Muestras Físicas	1500	\$ 750	\$ 1.125.000	\$ 1.125.000				Se solicitaran 1500 muestras físicas para promoción del producto cada una a \$750
Fichas Técnicas	2000	\$ 750	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000				Se solicitaran 1500 fichas técnicas para promoción del producto cada una a \$750
Exhibidores	50	\$ 85.000	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000				Se solicitaran 50 exhibidores de formaleta para promoción del producto cada una a \$85.000
Afiches Exhibidores	50	\$ 800	\$ 40.000	\$ 40.000				Se solicitaran 50 afiches para exhibidores para para promoción del producto cada una a \$800
Envío Mailing	50000	\$ 10	\$ 500.000	\$ 500.000				Envío de 50.000 correos electrónicos a 10 pesos cada envío
Televisores	40	\$ 900.000	\$ 36.000.000	\$ 36.000.000				Se solicitaran 40 Televisores para proyectar video institucional y del producto en cada punto definido, cada uno a \$900.000
Soportes de instalación	40	\$ 200.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000				Se solicitaran 40 soportes para el sostenimiento de los televisores a \$200.000 cada uno
Memoria USB	40	\$ 18.000	\$ 720.000	\$ 720.000				Se solicitaran 40 memorias USB, para almacenar el video institucional y de producto, para instalarlas en los TV para proyectar
Instalación de TV	40	\$ 200.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000				Se solicitaran 40 instalaciones por parte de un operario el TV, cada instalación a \$200.000
Elaboración y edición de video Formaleta	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000				Video institucional de la compañía; descripción, usos, aplicaciones y beneficios del producto formaleta
Feria Exposición	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000				Se hará presencia con el producto en la feria exposición. Costo de participación en el stand 10% por parte del producto formaleta en el valor total \$150.000.000 y vez en el periodo del plan
Descuentos por volúmenes de pedidos	30	\$ 600.000	\$ 18.000.000		\$ 3.600.000			Valor presupuestado para otorgamiento de descuentos a los clientes
Capacitaciones	45	\$ 290.000	\$ 13.050.000		\$ 2.610.000			Se programaran un estimado de 45 capacitaciones durante los 30 meses, para lo cual se estima un gasto en refrigerios de 290.000 por capacitación con un promedio de asistencia de 30 personas
Incentivos	1	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000			\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	Dos viajes a San Andrés todo incluido para dos personas a los dos distribuidores que mas formaleta comercialicen
<b>Total</b>			<b>\$ 293.185.000</b>	<b>\$ 83.135.000</b>	<b>\$ 40.410.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	

Fuente: Los autores. 2015

En la tabla 53 se muestra una relación costo utilidad de los períodos proyectados, donde se observan los costos de producción de la formaleta que equivalen a un 80,59% del total de las ventas y que el 19,41% restante corresponde a la utilidad

dejada por el ejercicio de las ventas. El periodo resaltado en amarillo se determina como el período cero.

Tabla 53. Proyecciones de ventas de formaleta con el plan de mercadeo incluyendo costos y utilidades

Periodo Pronosticado	Periodo	Incremento Ventas	Costos	Utilidad Netos
2015 Segundo semestre	6	\$ 232.757.789,16	\$ 187.579.502,29	\$ 45.178.286,88
2016 Primer semestre	7	\$ 275.572.619,16	\$ 222.083.973,78	\$ 53.488.645,38
2016 Segundo semestre	8	\$ 326.263.059,58	\$ 262.935.399,71	\$ 63.327.659,86
2017 Primer semestre	9	\$ 386.277.796,28	\$ 311.301.276,02	\$ 74.976.520,26
2017 Segundo semestre	10	\$ 457.331.994,89	\$ 368.563.854,68	\$ 88.768.140,21
2018 Primer semestre	11	\$ 541.456.318,66	\$ 436.359.647,21	\$ 105.096.671,45
<b>Total en ventas</b>		<b>\$ 2.219.659.577,73</b>	<b>\$ 1.788.823.653,69</b>	<b>\$ 430.835.924,04</b>

Fuente: Los autores. 2015

Una vez determinados los gastos se procede a realizar el flujo de caja proyectado para los 5 semestres subsiguientes a la implementación del plan de mercadeo como se observa en la tabla 54.

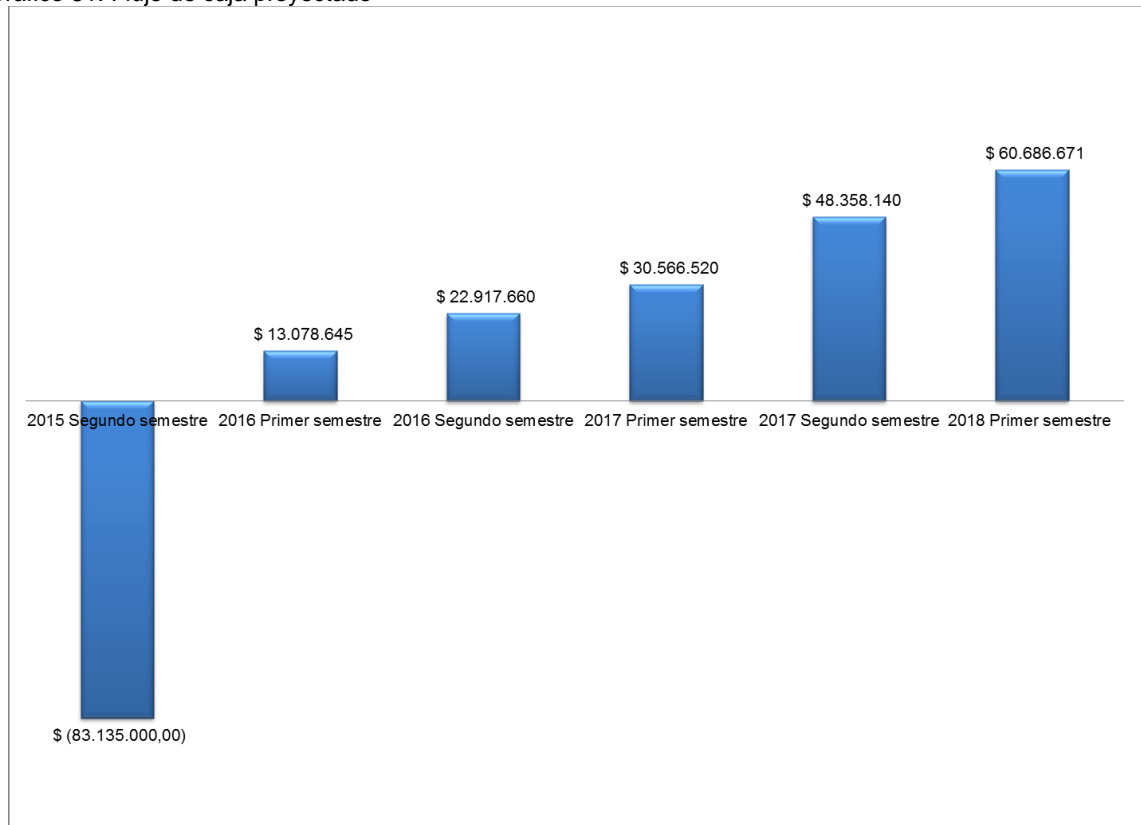
Tabla 54. Flujo de caja proyectado

Concepto	2015 Segundo semestre	2016 Primer semestre	2016 Segundo semestre	2017 Primer semestre	2017 Segundo semestre	2018 Primer semestre
Ventas		\$ 275.572.619	\$ 326.263.060	\$ 386.277.796	\$ 457.331.995	\$ 541.456.319
Costo de Ventas		\$ 222.083.974	\$ 262.935.400	\$ 311.301.276	\$ 368.563.855	\$ 436.359.647
Utilidad por ventas		\$ 53.488.645	\$ 63.327.660	\$ 74.976.520	\$ 88.768.140	\$ 105.096.671
Inversión plan de mercadeo	\$ (83.135.000)	\$ (40.410.000)	\$ (40.410.000)	\$ (44.410.000)	\$ (40.410.000)	\$ (44.410.000)
Total flujo de caja	\$ (83.135.000)	\$ 13.078.645	\$ 22.917.660	\$ 30.566.520	\$ 48.358.140	\$ 60.686.671
Acumulado flujo de caja	\$ (83.135.000)	\$ (70.056.355)	\$ (47.138.695)	\$ (16.572.174)	\$ 31.785.966	\$ 92.472.637

Fuente: Los autores. 2015

Al final del ejercicio se obtendrá un flujo de caja positivo de \$92.472.637 al cabo de 30 meses de la gestión realizada. En la gráfica 31 se evidencia que para el segundo semestre del 2015 se tomó como el período 0 donde se realiza la primera inversión del plan de mercadeo por un valor de \$83.135.000.

Gráfico 31. Flujo de caja proyectado



Fuente: Los autores. 2015

Para concluir el aspecto financiero del plan de mercadeo, se identificaron los indicadores financieros más relevantes como la TIO (Tasa interna de oportunidad), la cual fue determinada en un 5,55%, simulando la tasa de colocación para un certificado de depósito a término fijo a un plazo de 180 días.

También se analizó la VPN (Valor presente neto), la cual fue de \$57.892.876, siendo un resultado positivo lo que determina que el proyecto es viable, así mismo se calculó la TIR (Tasa interna de retorno) la cual arroja una tasa del 23,78% que es superior a la TIO por tal razón hace que el proyecto del plan de mercadeo propuesto sea más rentable para la empresa productora de láminas de madera.



## CONCLUSIONES

- La empresa productora de láminas de madera produjo para el 2014 27 mil metros cúbicos de láminas de madera, en comparación con los 149 mil metros cúbicos producidos por la competencia, entre el importador y otro fabricante local.
- La zona de estudio conocida como “Provincia”, representa el 3% de las ventas totales de la empresa productora de láminas de madera. Mientras que el producto formaleta creció de 2013 a 2014 un 35% en ventas, para la misma zona.
- Se realizó un diagnóstico del estado de las ventas de la empresa productora de láminas de madera, donde se clasificó los clientes por tipo, por volumen de ventas y por marcas ofrecidas.
- En esta clasificación se encontró que los grandes vendedores del producto formaleta dentro de la zona de provincia son los distribuidores que represento para el 2014, el 30% del volumen de ventas.
- También se realiza una encuesta de satisfacción del cliente y se encuentra que hay descontento de los clientes en cuanto al formato en que se ofrece el producto, ya que son láminas de menor área y menor aprovechamiento por el cliente final. También se observó que la mayoría de los distribuidores no conocen los usos y beneficios del producto.
- Aunque exista estas no conformidades por parte de los distribuidores, la encuesta refleja que este producto es rentable para ellos.
- También se determina la situación interna y externa de la empresa, con ayuda de un diagnóstico estratégico en las que se determinó que la empresa tiene varios plus como:
  - La marca de la empresa es de reconocimiento nacional e internacional por sus más de 80 años en el mercado

- Tiene amplia cobertura nacional
  - Aseguran la materia prima de sus productos ya que ellos mismos son los dueños de los campos de aprovechamiento forestal, y de las plantas de producción
  - Es una compañía 100% nacional
  - Y otros productos de la empresa están bien posicionados en el mercado nacional.
- Como resultado de este diagnóstico se pueden realizar oportunidades de mejorar como:
    - El personal comercial no tiene las competencias laborales para su labor.
    - Tienen muchos productos con baja rotación
    - La logística de distribución es tercerizada y causa retrasos en los despachos
    - Algunas referencias de productos no están a la vanguardia de la moda
  - Se elabora entonces un plan de mercadeo, donde se construye un plan de marketing, se trabaja el marketing estratégico y táctico, se toman medidas de acción y control, y por último se construye una estrategia de marketing mix.
  - Este plan de mercadeo tendría un costo de 291 millones de pesos, los cuales podrán ser recuperados por la empresa en un tiempo de 5 semestres, ya que se calcula un flujo de caja teniendo en cuenta que el plan ayudaría a aumentar las ventas del producto en 10%.
  - Se calculan los indicadores financieros para el plan, tales como la TIR, TIO y VPN, dando como resultado valores positivos para asegurar a los inversores, el buen resultado de la transacción.

## RECOMENDACIONES

Se debe realizar un plan de mercadeo para el producto formaleta, en la empresa productora de láminas de madera, ya que el producto es esencial para la construcción, y este, es un campo de vital importancia en el desarrollo del país. Este plan de mercadeo deberá incluir:

- Un profesional contratado por 30 meses a término fijo para que se encargue del mercadeo del producto.
- Posibilidades del personal de mercadeo de revisar *in situ* las novedades que presente el sector y atacar los problemas sin retrasos.
- Se deben tener muchas muestras físicas del producto para entregar a los posibles clientes.
- Se debe tener bastante material didáctico para que el cliente conozca los usos y beneficios del producto.
- Se deberá invertir en mostradores especializados para que el cliente final observe y admire la calidad del producto ofrecido.
- Realizar una campaña de mailing, para informar a los posibles clientes como constructoras, contratistas, instituciones, agremiados, etc., de cómo se puede aprovechar y de nuevos usos del producto.
- Se sugerirá la entrega de material POP para distribuir en los posibles clientes y crear una recordación de marca.
- Realizar un video institucional de la compañía que tenga la descripción del producto, los usos, las aplicaciones y los beneficios del producto formaleta
- Este video podrá ser proyectado en grandes superficies, ferias del sector, canales de televisión regionales y/o nacionales.
- La presencia en ferias sectoriales y no sectoriales es fundamental para masificar el producto, inicialmente como campaña educativa y posteriormente como centro de negocios.

- Formalizar un plan de capacitaciones para el personal, distribuidores, clientes finales, personal de obra, profesionales y demás público interesado, ya sea en ferias, congresos, grandes superficies, o en últimas, en las instalaciones del cliente final, sobre los usos y beneficios del producto.
- Crear un programa de incentivos en las ventas para personal de la empresa y distribuidores, que incluya premios por rifas o metas, descuentos programáticos, entre otros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BARTELS, R. The General Theory of Marketing. Journal of Marketing. Vol 32. Enero 1968 pg 29-33

DWYER, Robert. Marketing Industrial. McGraw-Hill Interamericana. Mexico, D.F, 2007. Pg. 6

FULLERTON, R.A. How Modern is Modern Marketing?. Marketing's evolution and the Myth of the Production Era. Journal of Marketing. Vol 52 (1). 1988. Pag. 108-125

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Pearson. Prentice Hall. México. 2006.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Esic Editorial. Madrid, 2003. Pg. 141

LIMAS, Sonia J. Marketing empresarial. Ediciones de la U. 2012. Pg. 116

MCCARTHY, E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL. 1960

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE. Plan Nacional de Desarrollo Forestal. Minambiente. Bogotá, 2000. Pg. 10.

OSPINA, José Miguel. Una Mirada a la Historia del Mercadeo en Colombia: Testimonio de Enrique Luque Carulla, 1930-2006. Universidad de Los Andes. Facultad de Administración. Ediciones Uniandes. Bogotá. 2007. Pag. 52.

SAINZ, José María. El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. Madrid-España. 2011. Pg. 33.

SCHIFFMAN, León G. Comportamiento del consumidor. Pearson Educación. México, 2005. Pg. 8

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. 10ª Edición. 3R Editores. Bogotá. 2008.

## **CIBERGRAFÍA**

AMA, American Marketing Association. About AMA. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/About.aspx?clicksrc=footer>. Rev., Abril 20, 2015.

AMA, American Marketing Association. Marketing Dictionary. <https://www.ama.org/resources/Pages/Marketing-Dictionary.aspx>. Rev., Abril 20, 2015.

CONFEMADERA. Mercado de la madera en el mundo. <http://www.confemadera.es/jovenes-con-madera/padres/el-mundo-empresarial-de-la-madera/i/760/327/mercado-de-la-madera-en-el-mundo>. Rev., febrero 24, 2015.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Indicadores económicos alrededor de la Construcción. <http://www.dane.gov.co/index.php/construccion-en-industria/construccion/indicadores-economicos-alrededor-de-la-construccion>. Rev., Octubre 18, 2015.

ENCICLON, Enciclopedia de Negocios. Philip Kotler. [http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=114:kotler-philip&catid=46:personajes&Itemid=91](http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=114:kotler-philip&catid=46:personajes&Itemid=91). Rev., Abril 20, 2015.

OLAMENDI, Gabriel. Diccionario de Marketing. En línea: [http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario\\_de\\_marketing.pdf](http://pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario_de_marketing.pdf). Rev., Mayo 15, 2015

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. El estado de los bosques en el mundo 2012. En línea <http://www.fao.org/docrep/016/i3010s/i3010s.pdf>. Rev., marzo 20, 2015.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. Datos y cifras globales de productos forestales 2013. En línea <http://www.fao.org/forestry/35448-013890584244dcda407adb780c30229fb.pdf> / Rev., marzo 20, 2015.

REVISTA M&M. El mueble y la madera en cifras. En línea [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev86/astillas\\_86.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev86/astillas_86.pdf). Rev., febrero 20, 2015

REVISTA 360° EN CONCRETO. Formaletas para la construcción con sistemas industrializados. <http://blog.360gradosenconcreto.com/formaletas-para-la-construccion-con-sistemas-industrializados/>. Rev., febrero 09, 2015

SANNA, Domingo. Marketing de Empresa a Empresa o Business Marketing. En línea: <http://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/BusinessMarketing.PDF>. Rev., Mayo 2, 2015.

TOOLSHERO. E. Jerome McCarthy. <http://www.toolshero.com/jerome-mccarthy/>. Rev., Abril 20, 2015.



**ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES**

## ENCUESTA DE PERCEPCION DE FORMALETA

El presente instrumento tiene como finalidad tomar las distintas sugerencias y opiniones de los clientes actuales de la empresa productora de láminas de madera, específicamente para la zona de provincia; esta encuesta tiene como objetivo analizar e identificar el comportamiento actual de la comercialización del producto formaleta.

\*Obligatorio

Razón Social: \*

Tipo de Cliente: \*

CIUDAD \*

1. ¿Qué clase de clientes habitualmente compran en su punto de venta?

(Marque máximo tres opciones)

- Carpinteros y/o Ebanistas
- Diseñadores Industriales
- Fabricantes de Cocinas Integrales
- Arquitectos o Ingenieros Civiles
- Otros:

2. ¿Qué clase de cliente compra la formaleta?

(Marque máximo tres opciones)

- Carpinteros y/o Ebanistas
- Diseñadores Industriales
- Fabricantes de Cocinas Integrales
- Arquitectos o Ingenieros Civiles
- Otros:

3. ¿Cuál es el rango de participación en ventas del producto formaleta en su negocio?

(Marque una sola respuesta)

- 0% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 30%
- Más del 30%

4. ¿Cuál es la dimensión más vendida de formaleta en su punto de venta?

(Marque una sola opción)

5. ¿Cuál es el calibre de formaleta más vendido?

(Marque una sola respuesta)

- 9 mm
- 12 mm
- 15 mm
- 19 mm

6. ¿Qué tan de acuerdo está usted con las dimensiones que maneja la empresa productora de láminas de madera el producto formaleta?

1 2 3 4 5

Completamente en desacuerdo      Completamente de acuerdo

7. ¿Considera usted que el precio de la formaleta propuesto por la productora de láminas de madera es el adecuado?

- SI
- NO

8. ¿Qué cantidad de stock de láminas de formaleta maneja usted en su inventario?

- 0 a 20 Láminas
- 21 a 50 Láminas
- 51 a 80 Láminas
- Más de 80 Láminas

9. ¿De qué manera comercializa la formaleta?

10. ¿Conoce todas las características técnicas, usos y aplicaciones de la formaleta?

- SI
- NO

11. ¿Que falencias identifica usted en el producto formaleta de la empresa productora de láminas de madera

(escoja una opción)

- Calidad
- Diseño de Producto
- Despacho
- Servicio Postventa

12. Según la respuesta de la pregunta anterior describa brevemente las falencias.

13. ¿Con que frecuencia se abastece del producto formaleta?

14. ¿La venta de formaleta es rentable para su negocio?

- SI
- NO

15. Cree usted que la formaleta está acorde a su mercado objetivo?

- SI
- NO

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100% ¡Lo lograste!

Con la tecnología de  
Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.  
Denunciar abuso - Condiciones del servicio - Condiciones adicionales