



# Escuela Superior Politécnica del Litoral



Facultad de Ciencias  
Humanísticas y Económicas

Proyecto de graduación previo a la obtención del título de Economista con Mención en Gestión Empresarial.

TEMA:

**Proyecto: Plan de Desarrollo Estratégico para la  
compañía Plásticos CHEMPRO: Línea Hogar.**

David Coello Cazar

Vanessa Plaza de La Rosa

Guayaquil, Septiembre del 2006

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**Ing. Oscar Mendoza  
Decano Facultad ICHE**

---

**Ing. Bolívar Pástor  
Director Tesis**

---

**Ing. Omar Maluk  
Primer Vocal Principal**

---

**Ing. Víctor Hugo González  
Segundo Vocal Principal**

## **DECLARACION EXPRESA**

**La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta tesis nos corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la “ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”**

**KERLY PLAZA DE LA ROSA**

**c.i. # 130999729-2**

**DAVID COELLO CAZAR**

**c.i. # 091797528-6**

## INDICE

<b>TRIBUNAL DE GRADUACION</b>	<b>I</b>
<b>DECLARACION EXPRESA</b>	<b>II</b>
<b>INDICE</b>	
	<b>PAG.</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Conceptos básicos	5
<b>CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES</b>	
2.1. Definición de la Compañía.	17
2.2. En que negocio está la empresa.	17
2.3. Alcance del producto y mercado	18
2.4. Tecnologías aplicadas en la Producción.	19
2.5. A que consumidores atiende (Perfil del consumidor)	19
2.6. ¿Qué necesidades satisface la línea Hogar?	20
2.7. Comportamiento del Consumidor	20
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS SITUACIONAL: MICRO Y MACRO ENTORNO</b>	
3.1. MICRO ENTORNO.	23
3.1.1. Clientes	23
3.1.2 Proveedores	30
3.2 MACRO ENTORNO.	31
3.2.1 Ambiente Demográfico	31
3.2.2. Ambiente Social.	33
3.2.3 Ambiente Político	33
3.2.4. Ambiente Tecnológico	36
3.2.5. Ambiente Económico	38
<b>CAPÍTULO 4. PROCESOS E INVESTIGACIÓN A APLICARSE</b>	
4.1. Metodología	45
4.2. Encuestas a clientes	46
4.3. Resultados de la investigación de Mercados	48

<b>CAPÍTULO 5. MISION Y VISION</b>	
5.1 VISIÓN.	56
5.2 MISIÓN	56
5.3. Aplicación de matrices.	57
5.3.1. FODA	57
5.3.2. Matriz BCG (Boston Consulting Group)	60
5.3.3. Matriz de Ansoff	63
5.4. Planteamiento de Objetivos.	64
5.4.1. Rentabilidad.	64
5.4.2. Participación de Mercado	65
5.4.3. Ventas.	66
5.4.4. Posicionamiento y Ventaja Diferencial	66
5.6. Segmentación de Mercado	67
5.7. Planteamiento de Estrategias	70
<b>CAPÍTULO 6. MARKETING MIX;</b>	
6.1. Producto. Amplitud y Longitud de Línea; Marca, Presentación, Diseño y Color.	74
6.2. Precio	79
6.3. Plaza	82
6.4. Comunicación. Publicidad; Tipos de medios; El anuncio, Merchandising; Promoción; Relaciones Públicas, Venta Personal	85
<b>CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FINANCIERO.</b>	
7.1. Proyección de Estados de Pérdidas Y Ganancias	96
7.2. Proyección de Flujo de Caja e Inversión	98
7.4. Factibilidad Privada proyectada.	99
7.5. Índices Financieros	100
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>102</b>
Acerca de las Recomendaciones	103
Acerca de las Conclusiones	108
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>110</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO TEÓRICO: FUNDAMENTOS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING**

Hoy en día la aplicación de herramientas de marketing para el manejo y mejoramiento continuo de las actividades comerciales es indispensable e imprescindible. Esto se debe en parte a que el manejo de una compañía que se orienta a la satisfacción del cliente cumpliendo sus objetivos requiere más que un simple sistema de administración. Requiere de soluciones innovadoras que se adapten al continuo y vertiginoso cambio al cual toda compañía afronta.

Este cambio implica la participación activa del consumidor en la toma de decisiones gerenciales, tomando en cuenta sus preferencias y opiniones, porque es en base a lo que el cliente quiere que una empresa puede siempre satisfacer sus requerimientos.

Se debe entonces empezar mencionando aspectos generales del marketing hasta llegar al asunto medular del proyecto que es básicamente la aplicación de estrategias para comercializar correctamente un producto o línea de productos al segmento de mercado adecuado en base a una planificación organizada.

## 1.1. Los Conceptos Básicos

Existen tres conceptos básicos que conforman la Teoría General del Marketing: el concepto de marketing, el concepto de mercado y el objetivo que se busca en la gestión de marketing.

El concepto de Marketing: Es el conjunto de actividades comerciales dirigidos a planificar, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios satisfactorios de necesidades y deseos para determinados consumidores. Es un intercambio que concreta transacciones (financieras o de bienes y servicios).

El intercambio, que es el concepto básico del marketing, necesita de cinco condiciones:

- Debe al menos haber dos partes.
- Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
- Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

El concepto de mercado: El mercado, para la ciencia del marketing, es el conjunto de consumidores potenciales (personas naturales o jurídicas) que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.

En pocas palabras forman la Oferta y Demanda de la cual parte toda teoría económica, de producción, administrativa y de marketing.

El objetivo: El objetivo del marketing es la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores en forma rentable; se logra ofreciendo un

Producto (bien y/o servicio), cuyo valor es requerido por parte de consumidor en la medida en que este producto satisfaga su necesidad.

### **1.1.1 Marketing como una filosofía**

En la mayoría de los textos clásicos de marketing se habla de la “filosofías de la administración de mercadotecnia”, filosofía en el sentido de qué era lo más importante para los responsables de dirigir una organización, y así se distingue entre una filosofía de producción, una de ventas, una de marketing y, recientemente, una filosofía de marketing con responsabilidad social.

**La Filosofía de Producción** postula que lo más importante es producir un bien y distribuir ese bien, pues los consumidores preferirán aquellos productos buenos y asequibles. En esta filosofía el consumidor es un mero receptor de las decisiones de la gerencia. Lo que él quiere no es importante. Lo importante es ser eficiente en costos de producción e insumos. Este modo de dirigir una organización ha sido típico de muchas empresas monopólicas y de empresas que operaban en mercados en que la demanda sobrepasa en exceso a la oferta.

**La Filosofía de Ventas** surge cuando, no obstante de ser eficientes en producir y distribuir, los productos no se venden. Esta filosofía establece que los consumidores comprarán aquellos productos que cuenten con una excelente promoción y cuyos vendedores son agresivos y convincentes. Al igual que con la filosofía anterior, el consumidor no juega un papel importante, sino simplemente ser el receptor de mensajes publicitarios de las organizaciones o de argumentos de vendedores profesionales.

**La Filosofía de Marketing** establece conceptos totalmente distintos a las filosofías anteriores. Lo importante es el cliente/consumidor, pues son los consumidores quienes determinan si van a comprar un producto o servicio. Comprarán aquella marca o producto que mejor satisfaga sus necesidades. Luego la empresa debe adaptarse a las necesidades y preferencias de los consumidores y a las necesidades del mercado como condición para poder alcanzar sus propios objetivos.

**La Filosofía de Marketing con Responsabilidad Social** establece que no basta con preocuparse por las necesidades y preferencias de los consumidores, sino que la empresa deberá preocuparse de que su respuesta a estas necesidades no sea problemática para el resto de la sociedad, es decir que con su gestión no genere externalidades negativas. Debe preocuparse en consecuencia de la ecología, contaminación, medio ambiente. En suma debe asumir una responsabilidad social.

### **1.1.2 El Marketing como función administrativa**

Es un conjunto de actividades cuyo objetivo es el diseño, implementación y control de programas que buscan la aceptación de un producto o servicio, por uno o más grupos de consumidores objetivos, mediante un adecuado diseño del producto/servicio, precios, canales de distribución y promoción.

Se lo describe así por que conforma un conjunto de actividades similares. Es así como se distingue la función producción, la función finanzas, la función personal, la función informática y la función marketing. Si la empresa opta por utilizar una organización de tipo funcional, entonces existirá un Gerente de Producción, un Gerente de Finanzas, un Gerente de Personal o Recursos Humanos, un Gerente de Informática y un Gerente de Marketing o Comercial.

Se consideran actividades propias de un Gerente de Marketing las siguientes:

1. Seleccionar mercados metas;
2. Establecer los precios de venta;
3. Diseñar productos apropiados a las necesidades de los consumidores;
4. Preparar campañas de publicidad;
5. Seleccionar los canales de distribución;
6. Hacer investigaciones de mercado;
7. Organizar la unidad o gerencia de Marketing;
8. Administrar locales de venta propios;
9. Realizar actividades de promoción de ventas: calendarios, folletos, objetos promocionales, etc.
10. Dirigir a los vendedores;
11. Controlar las actividades.

La empresa debe propender a crear clientes leales a la marca, esto es personas naturales o jurídicas, que cada vez que requieran de un producto o servicio recurran a una marca específica y no a la competencia. Finalmente la definición incorpora las variables controlables con las cuales la institución compite por las preferencias de los consumidores: Las cuatro P's (el producto o servicio ofrecido, el precio, los canales de distribución y la promoción o comunicación comercial).

Al ser descrito el Marketing como una función administrativa implica que esta función está a cargo de quienes actúan como gerentes en las Organizaciones, y entre sus principales objetivos está la aceptación del bien o servicio que la compañía ofrece por parte del consumidor.

Para esto el gerente debe manejar las cuatro variables mencionadas anteriormente que conforman el llamado Marketing Mix (Precio, Producto Plaza y Promoción).

### **1.1.3 Objetivos de la entidad**

Se pueden distinguir principalmente dos tipos:

- Compañías con fines de lucro
- Compañías sin fines de lucro

Tanto las unas como las otras hacen uso intenso de las herramientas del marketing para lograr la satisfacción de sus consumidores.

### **1.1.4 Objetivos de marketing**

Los objetivos de marketing generalmente se expresan en términos de niveles de venta, participación de mercado, satisfacción del cliente y costos de marketing.

La planificación que cada empresa tenga que hacer dependerá de los objetivos trazados por la gerencia, de ahí que cada Organización sea distinta a las demás aún cuando se dediquen a ofrecer el mismo producto o servicio.

La fijación de objetivos no es otra cosa que establecer estándares de desempeño para la compañía. Estos objetivos se pueden agrupar en cuatro grandes categorías:

- Objetivos asociados a la satisfacción de los usuarios.
- Objetivos asociados a la cantidad de servicios prestados por unidad de tiempo.
- Objetivos asociados al tiempo requerido para brindar un determinado servicio.
- Objetivos asociados al costo de prestar un determinado servicio.

### **1.1.5 Concepto de consumidor**

Toda la teoría de marketing gira al rededor de un solo concepto: La existencia de un Consumidor. Es frecuente encontrar que se utiliza indistintamente los conceptos de consumidor, cliente o usuario. Consumidor es cualquier persona, natural o jurídica, que tiene necesidad por un determinado producto o servicio y tiene capacidad de compra. Dentro de este concepto de consumidor se pueden distinguir personas o roles: un consumidor que nunca ha comprado un producto o servicio es un prospecto, puede convertirse en consumidor real, mientras tanto está en una situación de consumidor potencial. Es así como en técnicas de ventas es común hablar de “prospectar”; es decir, buscar personas, naturales o jurídicas, que tengan necesidad por el producto o servicio y además que posean capacidad de compra.

Si el consumidor compra el producto o servicio, pasa de consumidor potencial a consumidor real. Si compra más de una vez, se habla de consumidor frecuente, sin llegar todavía a constituirse en cliente. Se

convierte en cliente cuando cada vez que necesita un determinado producto o servicio, recurre al mismo producto o marca.

En la literatura de Calidad Total se menciona comúnmente los términos Cliente Interno y Cliente Externo; en este caso el término cliente está utilizado como usuario o receptor de los servicios proporcionados por una determinada unidad organizativa de la empresa. Así por ejemplo, los clientes internos de cualquier compañía son sus propios empleados y se los denomina así por que para mantener su eficiencia laboral se deben satisfacer sus necesidades principales como el pago oportuno de salarios y beneficios.

#### **1.1.6 Estructuras de mercado**

Recibe el nombre de estructuras de mercado las características que determinan el comportamiento de las empresas en un mercado, como por ejemplo: el número de empresas, la diferenciación entre ellas y las barreras a la entrada de nuevas empresas.

De acuerdo a la cantidad de competidores existentes en un mercado y el grado de diferenciación de los productos o servicios ofrecidos se distinguen cuatro tipos de mercados: monopolio, oligopolio, competencia monopolística y competencia perfecta.

En un monopolio hay un solo productor y no existen sustitutos cercanos. Casi todo, o una buena parte del excedente del consumidor se lo lleva la empresa en forma de beneficios porque la empresa impone el máximo precio que puede cobrar; En el oligopolio hay pocos productores y algún grado de diferenciación de los productos o servicios. La fijación del precio dependerá de la estrategia que elijan las compañías; en competencia monopolística hay muchos oferentes del producto o servicio, pero cada uno de ellos ofrece algo distinto, ofrecen un producto o servicio

diferenciado; finalmente, en competencia perfecta hay muchos productores pero el producto es indiferenciado.

En las empresas privadas se encuentran todas estas estructuras de mercado, pero preferentemente oligopolio o competencia monopolística.

### **1.1.7 Criterios de segmentación**

Una de las herramientas más poderosas del marketing es la de segmentar el mercado en grupos homogéneos de consumidores y seleccionar segmentos antes de elaborar el plan de marketing.

De esto dependerá el éxito o fracaso en la venta del producto, ya que un producto por excelente que este sea, sino está dirigido al segmento de mercado correcto, no logrará su objetivo de incrementar sus ventas a través del tiempo y maximizar beneficios.

En marketing existen una gran variedad de criterios de segmentación:

- Geográficos (por zonas geográficas).
- Demográficos (edad, género).
- Socioeconómicos (nivel social, ingreso per-cápita).
- Psicográficos (Comportamiento, preferencias, intereses).
- Conductuales (hábitos de conducta y de consumo).

Así pues, se habla de niveles socioeconómicos o grupos socioeconómicos. La mayoría de las investigaciones de mercados realizadas en nuestro país presentan sus resultados ordenados por género, edad.

La Psicografía es el empleo sistemático de los factores relativos a la actividad, intereses y opiniones para analizar y explicar cuantitativamente el comportamiento de comunicación, compra y consumo por personas de las marcas, productos y grupos de productos. Es un método para definir el estilo de vida de una persona en términos medibles. Es considerada una de las técnicas más interesantes y actuales para escoger un mercado meta.

Finalmente, está el criterio Conductual, especialmente aquel que muestra una relación con la cantidad o frecuencia de uso del servicio en un periodo de tiempo determinado.

### **1.1.8 Marco Legal en que se desenvuelve**

Si nos referimos a compañías privadas, ya sea con o sin fines de lucro, sus actividades están regidas por el Derecho Privado, y en consecuencia se puede realizar cualquier actividad que no esté expresamente prohibida por la ley.

En el caso del marketing público las entidades, por definición, están regidas por el Derecho Público, y en consecuencia sólo es posible hacer aquello que autoriza la ley. Así por ejemplo, si en una empresa privada en la preparación del presupuesto de marketing no se consideró recursos para investigaciones de mercado porque se estimó que no sería necesario, y sin embargo la fuerza de los acontecimientos indica que es necesario hacer una investigación y ello es considerado justificado, se le otorgarán los recursos pertinentes.

Sin embargo, si esta misma situación sucede en una entidad pública será necesario solicitar una reformulación presupuestaria que está sujeta a una serie de trámites.

Por lo tanto, el marketing público tiene más restricciones legales que aquellas que enfrentan quienes trabajan en el área de marketing en el sector privado.

Para la creación de compañías y su debido funcionamiento, la Ley de Compañías es el referente a seguir. Así por ejemplo si se trata de una Compañía Comandita Simple deberá estar formada por uno o más Socios y la aprueba un Juez Civil para luego publicarla en el Registro Mercantil. Por otra parte si se trata de un Sociedad Anónima deberá estar formada por uno o más Accionistas con un capital suscrito mínimo de 800 dólares y deberá ser registrada en la Superintendencia de Compañías y en el Registro Mercantil para su publicación.

### **1.1.9 La Investigación de Mercados**

La importancia de realizar una investigación de mercados radica en que al final se resuelve un problema de forma cuantitativa a través del análisis de la información recolectada durante el proceso de investigación. Así por ejemplo, una investigación de mercados nos puede ayudar a conocer la estructura de mercado que existe o las condiciones en que este opera.

La información que se obtiene proviene de dos fuentes:

- Primaria (encuestas, entrevistas, grupos focales, observación directa)
- Secundaria (estudios anteriores, revistas, libros)

Para este proyecto, la investigación de mercados estará dirigida a conocer las razones por las que el consumidor prefiere otras marcas a las de la Compañía.

Atendiendo a los desarrollos del marketing de servicios, en la realización de investigaciones habrá que considerar que todo usuario de un servicio es a la vez utilizador y coproductor del mismo, lo que obliga a considerar ambas funciones en su análisis.

Para enfocar este análisis se debe diferenciar dos aspectos del mismo:

- La identificación del mercado y,
- La descripción del mercado.

#### **1.1.10 Proceso de Investigación de Mercados**

- 1) Definir el problema ( identificar lo que queremos resolver)
- 2) Desarrollar un planteamiento del problema (estructurar de forma teórica)
- 3) Formular un diseño de investigación (herramientas para la investigación: encuestas, grupo focal)
- 4) Trabajo de campo y recolección de datos (uso y aplicación de la herramienta elegida)
- 5) Preparación y análisis de los datos (agrupar y codificar los datos; Tabulación)
  
- 6) Preparación de los informes (inferencias y presentación de conclusiones, recomendaciones, documentación de todo el proceso)

## **CAPÍTULO 2**

### **ANTECEDENTES**

#### **2.1 Definición de la Compañía.**

PLASTICOS CHEMPRO es una compañía de responsabilidad limitada que pertenece al sector industrial y comercial de plásticos y se dedica al diseño, producción y comercialización de artículos plásticos en cuatro líneas de producción.

La compañía Plásticos CHEMPRO comienza sus actividades productivas en el año 1970, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Las instalaciones de sus plantas y oficinas ocupan un área aproximada de 3000 metros cuadrados y se encuentran ubicadas al norte de la ciudad, en la avenida Juan Tanca Marengo, Km. 61/2 frente al Colegio Americano, una de las zonas industriales, comerciales, productivas y de mayor movimiento económico en la ciudad.

#### **2.2. En que negocio está la Empresa**

Plásticos CHEMPRO es una compañía que se desarrolla en la industria de plásticos del Ecuador para consumo masivo dedicada a la compra de insumos y materia prima, diseño, producción, y comercialización de la misma en productos plásticos terminados para el consumo nacional. Su producción está dividida en cuatro líneas de productos.

### 2.3. Alcance de producto y Mercado

Su actividad principal es la producción y comercialización de productos plásticos distribuidos en cuatro líneas de producción que se detallan a continuación. Vale recordar en este punto que el tema del proyecto de tesis es el plan de desarrollo de la Línea HOGAR y es ahí donde se centrará todo el trabajo a realizar.

La compañía tiene cuatro líneas de producción, descritas a continuación con sus principales productos:

- Línea Industrial
  - ✓ Casilleros de Seguridad
  
- Línea Hogar
  - ✓ Closet y Baño (5 tipos diferentes de Armadores de ropa, 2 tipos distintos de Cuelga ropa)
  - ✓ Utensilios de Casa (Repisa Multiuso, Bacinilla, comedero para perros-gatos, tipos distintos de matamoscas, porta cd, 3 tipos diferentes de vasos, cubiertos plásticos descartables)
  - ✓ Cocina (3 tipos de jarras, 6 modelos de cajas con tapa, repostero)
  - ✓ Limpieza y aseo (2 modelos de Balde, 2 modelos de palas para la basura, 2 modelos de tinas, 3 tipos distintos de lavacaras)
  
- Línea Avícola
  - ✓ Bebedero pollo 1 lt
  - ✓ Bebedero pollo 3 lts.
  - ✓ Bebedero pollo 1 Galón
  - ✓ Bebedero pollo 6 lts.

- ✓ Bebedero pollo 10 lts.
  
- Línea Juguetería
  - ✓ Niños (7 modelos de carros, 10 modelos de camiones, 2 tipos de pelotas, 7 modelos de carros montables tipo triciclo)
  - ✓ Niñas (Cesto Multiuso, 8 tipos distintos de juegos de cocina)

#### **2.4. Tecnologías aplicadas en la Producción.-**

El tipo de tecnología que se utiliza en Plásticos CHEMPRO esta diseñada para el procesamiento de plástico por los métodos de Inyección y Soplado.

#### **2.5. A que consumidores atiende (Perfil del consumidor).-**

Sus clientes directos son los intermediarios que conforman los canales de distribución hacia el consumidor final. Los consumidores finales se dividen en igual número de grupos que las líneas de producción de la compañía, es decir, cuatro grupos de consumidores. Así por ejemplo, los clientes de la línea Avícola son en su mayoría pequeños y medianos avicultores, generalmente personas naturales que se dedican a su actividad en la Península de Santa Elena.

Los compradores de la línea juguetería son los padres de familia de niños comprendidos entre los 2 y los 6 años.

Los consumidores de la línea industrial (casilleros de seguridad) son por lo general empresas comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil.

Para la línea Hogar (proyecto de tesis) los consumidores finales son en su mayoría amas de casa de clase social media (media baja, media) y divididas en dos rangos de edad: de 18 a 28 años y de 39 a 48.

Pero también son consumidores finales los hombres de clase media con un promedio de edad de 32 años y clase social media en su mayoría.

## **2.6. ¿Qué necesidades satisface la línea Hogar?**

Los productos Chempro – Línea Hogar son diseñados para mejorar y hacer más fácil la vida del hogar, ofreciendo una amplia gama de productos para la limpieza del hogar (baldes, palas de basura), para la cocina (vasos, tenedores, cucharas, cuchillos, reposteros, jarras) y en general productos utilizados en el hogar (porta cd)

## **2.7. Comportamiento del Consumidor**

Entendemos como Comportamiento del Consumidor al estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere o desecha productos y servicios para satisfacer necesidades y deseos. Entonces debemos comprender cuales son los factores que inciden directa e indirectamente en la toma de decisiones y compra de los consumidores.

Para productos plásticos, en este caso de uso para el hogar, lo que mueve al consumidor es la **necesidad** de productos que faciliten los quehaceres en casa. Entonces empieza el proceso de decisión de compra que básicamente es identificar la necesidad.

Luego el consumidor selecciona las fuentes de información a cerca de los posibles productos que le pueden servir y donde encontrarlos que en este caso son los diferentes supermercados o tiendas en las que se expenden las diferentes marcas. Generalmente estas fuentes de información son personas conocidas que han comprado anteriormente productos plásticos para el hogar o los medios tradicionales de publicidad (TV, radio, revistas, periódicos)

Con la información obtenida el consumidor avalúa las opciones y selecciona una o dos alternativas (por ejemplo: voy a comprar en almacenes Tía) y una vez que está en el lugar selecciona una marca (en el estudio de campo y las encuestas se determinó que los consumidores generalmente se guían por una marca específica por su calidad, precio y por que esa marca es conocida, Capítulo 4). Las referencias para escoger una marca de productos plásticos son la calidad, el precio, las promociones, que la marca sea conocida, y la variedad de los modelos que esa marca tiene.

Luego el consumidor utiliza y prueba la marca, con lo que tiene argumentos para emitir un criterio serio de la calidad del producto.

Esta experiencia con el producto genera el comportamiento Pos-compra, que es la actitud que el consumidor tendrá con respecto a la marca que seleccionó y con respecto a las demás. Es aquí donde, de quedar satisfecho el consumidor, se creará la fidelidad hacia la marca. Caso contrario el proceso de compra empieza de nuevo, excepto que esta

vez el consumidor ya tiene información más completa y eficaz para elegir otra alternativa de compra.

Se ha podido comprobar según el estudio de mercado (véase Capítulo 4) que la fidelidad hacia la marca en ciertos consumidores puede verse afectada si se le demuestra que existe otra marca que le ofrece mejores beneficios que la marca que elige siempre. En otros consumidores fue simplemente imposible hacerles cambiar de opinión a cerca de su marca preferida (que en su mayoría fue la marca Pycca).

Son estos clientes los verdaderamente fieles hacia la marca, aquellos que no cambiarían su marca por ninguna otra a menos que, los beneficios de las otras marcas mejoren por mucho a los beneficios que su marca les proporciona.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS SITUACIONAL: MICRO Y MACRO ENTORNO

#### 3.1. MICRO ENTORNO

##### 3.1.1. CLIENTES

###### Cientes

Plásticos CHEMPRO necesita estudiar de cerca su relación los clientes, para lo cual se han dividido en dos tipos de mercados de clientes:

- Los clientes internos.- Es el recurso humano directamente vinculado al quehacer y gestión de la compañía. Son los empleados, gerentes ingenieros, trabajadores y vendedores que trabajan conjuntamente para lograr que la compañía cumpla efectiva y eficientemente con los proyectos y objetivos establecidos. Como todo cliente, posee necesidades a satisfacer para lo cual demanda a la compañía en este caso, recursos monetarios (sueldos o salarios) a cambio de su tiempo y conocimiento en favor de la empresa.

El personal de la compañía esta distribuido de la siguiente manera: 11 empleados fijos contratados directamente por Plásticos CHEMPRO y 16 empleados contratados temporalmente. Además de 18 empleados fijos contratados por una tercerizadora.

Los empleados fijos, ya sean contratados directamente o por medio de la tercerizadora están divididos de la siguiente manera: 12 empleados en áreas administrativas, 3 vendedores (1 para

Guayaquil, 1 para provincia y un vendedor intercantonal), y 14 empleados de planta (operarios, guardias, choferes, ingenieros).

- **Cooperación para el Trabajo en Equipo**

Existe un reglamento que busca establecer el liderazgo y el trabajo en conjunto basado en las políticas internas de la empresa. Sin embargo el trabajo en equipo es deficiente en ciertas áreas, especialmente en el departamento de Ventas (relación Gerente de Ventas - Vendedores), haciéndose evidente la falta de apoyo entre departamentos para coordinar funciones de importancia como por ejemplo: la verificación crediticia de un cliente al momento que éste realiza un pedido por parte del departamento financiero o, la verificación de existencia del producto terminado y listo para ser enviado que se encuentra en bodega.

Estos inconvenientes generan retrasos en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa y torna poco efectiva la labor de los departamentos al momento de atender con prontitud las exigencias de los clientes.

- **Recursos Materiales y Tecnológicos**

Plásticos CHEMPRO posee infraestructura tecnológica y recursos materiales como por ejemplo:

- a. Equipos de Informática ( computadoras, faxes, impresoras)
- b. Sistema de comunicación entre departamentos
- c. Internet
- d. Fotocopiadoras
- e. Materiales de oficina (remesas de papel, archivadores, plumas, etc.)

A pesar que la compañía cuenta con estos recursos, a menudo se pone de manifiesto la escasez de los mismos en determinados departamentos, ya sea por que no hay suficientes, en el caso de los materiales de oficina, o por que se encuentran dañados, en el caso de las fotocopiadoras y equipos de computación.

- **Capacitación**

Existen dos tipos de programas de capacitación a los cuales los empleados tienen acceso: los cursos pagados y los gratuitos. Los cursos gratuitos son los que generalmente ofrece la Cámara de Industrias o Cámara de Comercio de Guayaquil.

Los cursos pagados los financia Plásticos CHEMPRO a muy pocos de sus empleados y se los da por decisión del Gerente General, siendo este tipo de cursos los menos frecuentes.

Además, si el monto del curso es demasiado elevado, la compañía decide simplemente no invertir en capacitación.

En términos generales la capacitación dirigida al personal de la compañía resulta insuficiente tomando en cuenta que este tipo de cursos deben ser realizados de manera regular para mantener el grado de eficiencia de los empelados.

- **Comunicación y Ambiente de Trabajo**

El ambiente de trabajo al interior de cada departamento es el adecuado en términos de mantener buenas relaciones entre el personal del mismo rango, propiciando el correcto desempeño de los mismos.

Sin embargo, las relaciones con la gerencia general son más bien un poco tensas. Se nota que no existe un buen nivel de comunicación entre Gerencia General – Empleados.

Esto genera que muchas de las sugerencias y peticiones que tiene el personal no las conozcan en gerencia, y las que llegan sean por medio de los gerentes medios en los que el personal siente confianza de manifestar sus necesidades.

- **Distribución y Adecuación del Espacio Físico**

A primera vista la distribución y adecuación del espacio físico de las instalaciones (planta y oficinas) es el adecuado. Pero luego de realizar una minuciosa observación por toda la compañía se comienza a notar que el principal problema en sí no es la falta de espacio, sino más bien es la mala distribución de las instalaciones.

Es así que, al ingresar al Departamento de Ventas se notó la falta de espacio porque los módulos de oficina se encuentran muy unidos y sin divisiones. Esto genera falta de privacidad para el desarrollo de las actividades gerenciales como por ejemplo: las reuniones con clientes importantes que representan negocios rentables para la empresa.

Durante un recorrido por toda la compañía se notó el mismo problema: en un mismo ambiente se encuentran varios departamentos sin divisiones (paredes) entre ellos. Un ejemplo de esta situación es que en el mismo ambiente están dos departamentos: Contabilidad y Sistemas. Y los dos tienen a su vez la misma mala distribución. En cada uno de estos departamentos, el escritorio del Jefe del departamento y el de su asistente se encuentran uno a lado del otro. Además, los dos departamentos comparten un baño único.

La Gerencia General y Presidencia son unas de las oficinas más pequeñas que hay en la empresa y se nota también una mala distribución de muebles y escritorios. Gerencia General y Presidencia comparten el mismo baño.

La mesa de juntas del directorio resulta incómoda al no contar con aire acondicionado y tampoco divisiones que los separen de los demás departamentos.

- **Nivel de Remuneraciones**

El nivel de remuneraciones para el personal de Plásticos CHEMPRO se encuentra determinado bajo la legalidad y políticas internas que rigen la administración de la compañía. Así por ejemplo, el gerente de Ventas y sus vendedores tienen un sistema de remuneración mixto (sueldo fijo más un porcentaje sobre el nivel de sus ventas); Mientras que para las asistentes y secretarías es un sueldo fijo mensual pagado quincenalmente.

- Los clientes externos.- Son las personas, organizaciones, grupos o sectores para quien trabaja la compañía, cuyas expectativas son información valiosa para el diseño, producción y entrega de productos de calidad.

Plásticos CHEMPRO tiene como clientes a los distribuidores (que compran al por mayor) que conforman los canales de distribución y funcionan de intermediarios hasta que el producto llegue al consumidor final. A continuación, una lista con algunos de los clientes intermediarios de la compañía:

- ✓ Almacenes Tía
- ✓ Importadora el Rosado (Mi Comisariato, con sus 30 cadenas)

- ✓ Supermercados Santa Isabel
- ✓ Supermercados Supermaxi y Megamaxi

- **Política interna de Relaciones con el Cliente**

- (a) Objetivo.- Determinar los requisitos especificados por el cliente para la entrega-recepción de los productos y de otras actividades posteriores, los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto, así como el cumplimiento de los requisitos establecidos por la compañía.
- (b) Alcance.- Este procedimiento aplica al gerente de Ventas y todo su personal.
- (c) Procedimiento.-
  - (i) Determinación de requisitos relacionados con el producto
    1. El gerente de ventas solicitará a los clientes las especificaciones para los productos a entregarse, incluyendo las actividades de entrega.
    2. El gerente de ventas o su designado investigará e identificará los requisitos legales del producto.
    3. El dpto. de ventas archivará y actualizará las especificaciones.
  - (ii) Revisión de los requisitos seleccionados con el producto
    1. Cuando un cliente solicite un producto, el gerente de ventas revisará las especificaciones del cliente y se asegura que los mismos tengan una vigencia no mayor a 12 meses
    2. Si las especificaciones no están vigentes, el gerente debe registrarlas como si fuera la primera vez.
    3. Si las especificaciones están vigentes, se verifica la existencia del producto en bodega y se procede a la facturación.

(iii) Comunicación con el Cliente.-

La comunicación con el cliente afecta al Sistema de Gestión de Calidad y consiste en recibir, responder y documentar las comunicaciones (Reclamaciones, quejas, consultas o sugerencias) de clientes. Las acciones a adoptar son: entrega de información, establecimiento de acciones correctivas, modificación de acuerdos y contratos, etc.

- **Satisfacción del Cliente**

Se ha establecido un sistema para lograr la satisfacción del cliente, en el cual se diseñan encuestas y se trabaja en base a la información obtenida.

En primer lugar, la compañía selecciona los clientes a evaluar, para esto se basa en su base de datos de clientes. Luego realizan el diseño de las encuestas que antes de ser enviadas a los clientes seleccionados son validadas por el Responsable del proceso. Una vez validadas, las encuestas son enviadas a los clientes seleccionados vía correo, fax o Internet para que sean llenadas. Cuando las encuestas regresan a la compañía, se analizan la información obtenidos y en base a los resultados se procede a realizar los correctivos necesarios que pueden ser medidas correctivas, devoluciones de mercadería, cambios de mercadería o errores en la fecha de entrega del producto.

Los criterios de valoración de las encuestas son generalmente escalas cualitativas de 5 valores (0, es Muy malo y, 5 es Muy bueno), donde se realizan preguntas de medición de calidad del producto y atención al cliente por parte del personal de Plásticos CHEMPRO.

- **Políticas de Calidad**

Plásticos CHEMPRO provee productos y servicios encaminados a cumplir las exigencias y demandas de todos sus clientes a fin de asegurar su satisfacción.

Los objetivos de calidad se orientan y son controlados hacia el aseguramiento de los procesos, generando información medible de utilidad para la toma de decisiones preventivas y correctivas.

La compañía está comprometida en promover acciones que demuestren el mejoramiento continuo sus procesos, productos y servicios en la búsqueda por alcanzar la calidad total, a través de todos sus departamentos y colaboradores.

### **3.1.2. PROVEEDORES**

Plásticos CHEMPRO ha venido trabajando con una lista de proveedores desde hace muchos años y con los que ha mantenido una buena relación en términos generales, en los cuales, se cumple con la fecha de entrega y la calidad de los productos y materia prima con la cual la compañía trabaja. Así también los proveedores ofrecen facilidades de pago de dicha mercadería facilitando las operaciones de la compañía.

Para la compra de colorantes y el polímero la compañía trabaja con dos compañías: CIPEC y QUIMIPLAST (ambas industrias nacionales). Trabaja con el cartón de PROCARSA y CARTORAMA y las sacas las adquiere a PLASTIGUAYAS.

Los equipos de producción y la maquinaria provienen de Miami y son de la marca Moldes Unlimited.

Además para la materia prima que se adquiere, se trabaja con BIGMAR INTERNATIONAL (Miami) y PROPILVEN (Polipropileno de Venezuela). Al año se adquieren de uno a tres contenedores de 16 toneladas cada uno dependiendo de las necesidades de producción y la demanda de los productos.

## **3.2. MACRO ENTORNO**

### **3.2.1 AMBIENTE DEMOGRÁFICO<sup>1</sup>**

La población total del Ecuador es aproximadamente de 12,168,808 habitante, mientras que la población total de la provincia del Guayas es de aproximadamente 3,309,034, lo que quiere decir que el 27,2% del total de los habitantes del Ecuador le corresponde a la provincia del Guayas, una de las provincias con mayor numero de habitantes.

Considerando ahora el sexo del total de los habitantes del Ecuador, podemos anotar que la mayor cantidad de habitantes de genero masculino oscilan ente los cuatro y nueve años de edad mientras que la mayor parte de los habitantes de sexo femenino oscilan entre los veinte y veinte y cuatro, mientras que entre las edades donde hay menor población es de ochenta a ochenta y cuatro años de edad.

Del total de los habitantes de la provincia del Guayas, 1,648.398 habitantes son de sexo masculino, por lo tanto el 49.8% del total de los habitantes del Guayas son hombres, mientras que el 50.2% del total de los habitantes de la provincia del Guayas son mujeres.

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos del INEC, año 2004

En Guayaquil, una mujer gana en promedio 175 dólares mientras que en Quito, el promedio del ingreso de una mujer es 226 dólares, y en Cuenca y Machala el promedio del sueldo de una mujer oscila entre los 171 y 150 dólares, mientras que el promedio del ingreso de un hombre el Guayaquil es 383 dólares y de Quito 295 dólares, en Cuenca y Machala un Hombre gana aproximadamente 297 y 256 dólares mensuales.

El Ingreso Corriente mensual según los números de miembros de cada familia es inverso: A medida que una familia tiene mas miembros es menos su ingreso per cápita, ya sea por que la mayor parte de su familia es menor de edad o por pertenecer a la tasa de desocupados. La mayoría de las familias ecuatorianas constan de 4 miembros promedio por hogar y representan el 23.3%. Aquellos hogares con 5 y 3 miembros ocupan el 18.3% y 18.4% respectivamente, mientras que el restante 40% corresponde a aquellas familias que están conformadas por uno, dos, seis o mas miembros por familia.

La distribución del ingreso per cápita a nivel nacional es de la siguiente manera: el 47.9% del ingreso corresponde a la clase alta quienes consumen el 44.8%, por lo tanto consumen menos de lo que ganan. Mientras que en el caso de los más pobres es lo contrario, el ingreso per capita es el 5.4% mientras que el consumo per capita de este grupo es del 6.6%, lo que lleva a la conclusión que los pobres consumen más de sus ingresos.

El 79% de los habitantes de este país no cuentan con los recursos necesarios para alcanzar un nivel de vida adecuada, esto se ve reflejado en el precio de la canasta básica que es mayor al ingreso promedio de las familias. Así mismo, el bajo nivel de educación y la falta de atención a este sector impiden mejorar las condiciones de vida dificultando la posibilidad de contribuir con el mejoramiento de la productividad.

### **3.2.2. AMBIENTE SOCIAL**

El total de la población en edad de trabajar en el Ecuador es de 5,574.188 habitantes, en la que consta un total de 3,507.188 habitantes como Población Económicamente Activa que corresponde al 62.9% del total de la población en edad de trabajar, mientras que el 37.1% corresponde a la Población Inactiva, tasa que ha disminuido con relación al periodo 1998-1999, periodo en que el Ecuador atravesó una de sus mayores crisis, hay que atribuir que la razón de la disminución de esta tasa de Población Inactiva es debido a la alta emigración al Exterior.

De la Población Económicamente Activa del Ecuador, el 87.7 % que representan 3,077.172 habitantes, está ocupada. Mientras que el 12.26% de la Población Económicamente Activa se encuentra desocupada, de este total el 14.01% está en Guayaquil, el 11.03 % en Quito y el 8.9 % en Cuenca. Entonces, es evidente que el mayor porcentaje de la población desocupada se encuentra en Guayaquil.

Según el INEC la estructura de gasto se distribuye de la siguiente manera: el mayor porcentaje, 20.5% se destina a la alimentación, un 19.9 % se reparte en alojamiento, agua, electricidad y gas. Otras variables aunque importante como salud y educación solo les corresponde el 4.8% y 4.6%.

### **3.2.3. AMBIENTE POLÍTICO**

El entorno político de Ecuador ha tenido, desde sus inicios de democracia, numerosos sucesos y acontecimientos que de a poco han venido debilitando las bases de la sociedad y cada una de sus estructuras. Esto, sumado a la poca o casi nula capacidad de nuestros

Gobernantes de turno para concertar y legislar a favor de los más necesitados, ha generado numerosas crisis económicas y un ambiente de incertidumbre que beneficia muy poco al país en términos económicos y a la imagen del país por parte de la comunidad internacional.

El Gobierno de turno, presidido por el Dr. Alfredo Palacios, nace de la voluntad popular, de la sublevación ciudadana que demanda la transformación política de un Estado golpeado por los políticos de siempre.

Hoy, el Presidente de la República cumple un mandato constitucional desde el 20 de Abril del 2005 después de haber sido posesionado como tal por la entonces Presidenta del Congreso Nacional (E) Cinthya Viteri, luego de la destitución del cargo del Crnl. Lucio Gutiérrez.

A partir de esa fecha se pensó que tal vez el cambio estaba próximo a darse. Con la sociedad cansada de los mismos políticos de hace muchos años y cometiendo los mismos errores en la administración de los bienes que son del Estado y del pueblo. El Presidente Dr. Alfredo Palacio prometió una nueva era en la cual se erradicarían los males del gobierno, basándose en el diálogo constante y recíproco con los sectores que representan a la sociedad.

Se habló de Asamblea Constituyente y Consulta Popular para comenzar este cambio, y es precisamente en ese momento que el Congreso Nacional a través de sus diputados empezó a bloquear cualquier intento de diálogo o asamblea, con el pretexto que sólo a ellos les corresponde realizar los cambios para solucionar nuestros problemas, sin tomar en cuenta lo que la sociedad clamaba: "Que se vayan todos", y

lo más importante, que muchos o casi todos los problemas del país fueron causados por ellos mismos: Los diputados.

Este 2006 es año de elecciones y el panorama se avizora aún incierto con posibles candidatos a la presidencia y entre ellos una novedad: Cinthya Viteri podría ser candidata presidencial.

Pero el gobierno y el país tienen aún serios problemas como una Ley de Gasto Electoral no aprobada, promesas del gobierno a municipalidades inconclusas o incumplidas, el acuerdo del TLC no firmado y varios proyectos de ley estancados por la incapacidad de los diputados para concertar.

Pero los problemas se presentan en los tres poderes del Estado. El Congreso tiene aún pendientes reformas esenciales como la Ley de Elecciones, a un año de los comicios presidenciales y legislativos. El Tribunal Supremo Electoral no tiene un método de asignación de escaños para la elección de diputados. La Corte Suprema de Justicia no tiene magistrados, y el comité calificador es criticado por veedurías y analistas. Tampoco hay un Contralor del Estado que realice las auditorías a las instituciones que manejan recursos del gobierno.

Otro aspecto que ha caracterizado la vida política ecuatoriana es la discontinuidad en los cargos y continua renuncia o cambio de los ministros de las diferentes carteras.

Por último, desde la creación del Tribunal Constitucional, en enero de 1996, ha habido seis administraciones pese a que la Constitución señala que los vocales deben durar cuatro años.

En menos de una década, los presidentes de la República han durado en el cargo un promedio de 340 días cada uno, lo que también alteró el funcionamiento de otras instituciones del Estado que tuvieron que cambiar a los funcionarios públicos con cargos de libre remoción. Así, Abdalá Bucaram, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Gustavo Noboa y Lucio Gutiérrez han pasado por la Presidencia sin terminar su periodo y salido luego de tener problemas con su gestión o ser removidos del cargo por el congreso.

#### **3.2.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO**

Para la transformación del plástico en productos terminados existen diferentes tipos de tecnologías utilizados a nivel mundial. A continuación se incluye un breve resumen de los distintos tipos de tecnología.

Por ejemplo para la producción de envases (vasos, baldes, jarras) pueden distinguirse dos categorías: los envases producidos por soplado/inyectado y los envases termo formados:

*Envases por soplado/inyectado.*- Las principales tecnologías en uso son: extrusión-soplado, inyección, inyección-soplado y coinyección. Los desarrollos más significativos se han logrado en el campo de la coinyección y en el de la coextrusión. En el primer caso – usado para producir películas - el desarrollo consiste en la extrusión de varias resinas a la vez, de modo que se forme una malla en multicapas, con la posibilidad de incluir resinas de alta barrera como el PVDC, el EVOH o el MXD6. El uso de cabezas de extrusión con varias secciones y con sistemas de enfriamiento retrasado (puesto que las temperaturas de extrusión de estas resinas son muy diferentes), permite co-extrudir fácilmente hasta siete resinas distintas. Con este proceso pueden

obtenerse envases con las características requeridas, al mejor precio posible.

Se han desarrollado diversos procesos para llenado en caliente. Uno de ellos consiste en dos sopladados sucesivos, sirviendo el primero para eliminar tensiones internas. Otros procesos incluyen enfriamiento violento después de haber realizado el soplado a una temperatura extremadamente precisa; la cristalización del cuello del contenedor por medio de calentamiento; el moldeado in-situ de un anillo de policarbonato alrededor del cuello; la coextrusión con una resina compatible que resista altas temperaturas (por ejemplo PET y poliacrilato) En el caso de la coinyección, las resinas se mezclan a la salida de sus respectivos dados, o pueden superponerse diversos materiales(color, imitación de mármol etcétera)

Debe mencionarse también el desarrollo logrado en una tecnología antigua, pero ahora muy mejorada. Consiste en colocar paredes de cartón laminado y de plástico en un molde antes de inyectar el material (sistema derivado de la técnica de etiquetado en el molde). Esto produce un envase complejo: las paredes del cuerpo quedan echas de un laminado de cartón reforzado con costillas de plástico.

Termo formados.- este proceso, que produce envases mediante el estampado de láminas de plástico calentadas, tiene varios inconvenientes. Los principales son la aparición de áreas delgadas por estiramiento durante el formado y la reducción tanto de la resistencia mecánica como de las características de barrera. Una solución es empezar con una lámina más gruesa, pero esto incrementa los costos.

El sistema de alta tecnología (Hi tech) es un proceso satisfactorio que ya está comercializándose. Funcionan con herramientas que se

expandan al ser insertadas en la lámina caliente, mientras ésta es formada, de tal modo que estiran el material hacia los lados a una velocidad predeterminada.

Si la expansión se lleva a cabo al principio, el contenedor final tendrá paredes inferiores más gruesas mientras que si la expansión de la herramienta es tardía, son las paredes superiores las que resultan con mayor espesor. De esta manera, el espesor del material en las paredes laterales del contenedor puede tener la forma de un marco de costilla, a medida que se lleva a cabo el estiramiento.

Otra ventaja de este sistema es que, puesto que las paredes del molde no están sujetas a presión, pueden ser remplazadas, por ejemplo, por un tubo de cartón. De este modo, es posible producir una lata compleja tal, que las paredes interiores de la misma queden forradas por la lámina de plástico. En caso necesario, el extremo abierto puede protegerse de manera separada.

La eficiencia de la barrera antigases de los contenedores puede ser mejorada aún más por medio de recubrimiento de superficie: las capas por atomizado de PVDC se conoce desde hace mucho tiempo y recientemente ha empezado a usarse el EVOH. Se encuentran también en desarrollo el depósito de silicio en los productos termo formados.

### **3.2.5 AMBIENTE ECONÓMICO**

El movimiento mundial del mercado de plásticos sin duda influye directa o indirectamente en el mercado ecuatoriano de dicha industria. Es por eso que, para establecer en que magnitud afectará a la industria primero hay que estudiar el mercado a nivel mundial.

Desde hace varias décadas las potencias industriales de Estados Unidos y ciertos países de Europa como España han dominado el mercado de plásticos a nivel mundial imponiendo sus productos en mercados locales de cada nación debido a la notoria superioridad en el desarrollo de tecnologías innovadoras y modelos de calidad casi insuperable de alcanzar para otros países menos desarrollados. Pero en los últimos años, esta tendencia está cambiando y lo que es más, está dando un giro completamente distinto al de hace unos 4 años. Una de las características más significativas es que este cambio se concentra en una región hasta ahora casi ignorada por el mercado mundial: ASIA.

Países como China, Japón, Tailandia e India están logrando un incremento considerable en la productividad de bienes de la industria plástica hasta el punto que en estos pocos años, se han convertido en una seria amenaza para las antiguas potencias y han logrado ser considerados por primera vez en la esfera mundial de los negocios de productos plásticos, tanto industriales como para consumo final.

Datos significativos referentes a las cifras de ventas globales de compañías transnacionales señalan el potencial del continente asiático para muchas empresas del sector plástico: el 25 por ciento del conjunto de las ventas de la compañía se producen en América; en Asia y Pacífico el 47 por ciento, mientras que Europa supone el 27 por ciento de las ventas y al resto les corresponde un 1 por ciento.

Las cifras de consumo también desvelan que es el asiático el continente que mayor incremento está experimentando.

Mención aparte merece China, con el porcentaje de crecimiento más espectacular: un 12 por ciento, según recogen los informes de Ticona Market Intelligence (compañía fabricante de plásticos a nivel mundial) de agosto de 2003.

Por su parte Japón parece haber despertado luego e una década en la cual casi no tuvo incidencias en el mercado. Es así que Japón experimentó una media de crecimiento del 2,7 por ciento en 2003 gracias a un incremento de capital de las inversiones, a la recuperación de la fabricación local en algunos segmentos y al incremento del consumo privado, que alcanzó el 4 por ciento el primer trimestre de 2004.

La lista de países asiáticos sigue con India que se sitúa en los primeros puestos como mayores productores en algunos sectores tecnológicos y en otros segmentos como el plástico India se debe empezar a considerar por su gran potencial. El país se está preparando: invierte en nueva y moderna infraestructura para facilitar los accesos y mejorar los transportes y potencia su tejido industrial.

Es un país que ha experimentado un índice de crecimiento medio de 5-6 por ciento anual. Tiene una población de 1.100 millones de personas y un índice de crecimiento del 2,14 por ciento, lo que se perfila como un factor crucial para atraer a inversores extranjeros. De hecho, el consumo experimenta un rápido crecimiento con aproximadamente 300 millones en el segmento de la clase media. Sus exportaciones están incrementando considerablemente, especialmente hacia EEUU.

Por otra parte, en países Europeos, debido a sus economías abiertas e integradas conjuntamente en la Unión Europea, la industria plástica sigue su continuo desarrollo. Las acciones en el mercado europeo no tienen tanta incidencia como las de Estados Unidos en mercados emergentes de plásticos de América del Sur debido a que este país (USA) abarca estos mercados en mucha mayor proporción. De ahí que las mayores repercusiones en términos de costo de materia prima para la fabricación de productos plásticos y productos terminados en

Ecuador provienen de Estados Unidos, así como también de China, Colombia y Perú principalmente.

Dentro del mercado nacional de plásticos, una de las empresas que marca el paso para las demás es PYCCA, que con más de 40 años en la actividad se ha convertido en el líder de la industria Ecuatoriana y uno de los principales en América del sur, exportando sus productos a Perú, Colombia, Brasil, Bolivia, Cuba y República Dominicana. De hecho la industria es considerada como la más importante en el área Andina.

Hay un aspecto fundamental en el área económica y es el TLC, próximo a firmarse por Perú, Colombia y Ecuador con EEUU. Las consecuencias reales de firmar el tratado solo podrán ser evidentes al cabo de unos años, pero desde ya se puede predecir que para aquellas empresas que no están preparadas tecnológicamente y económicamente, su destino será la desaparición. Como hemos visto, en Ecuador, el mercado de plásticos está dominado por PYCCA y productos estadounidenses, chinos y colombianos en su mayoría.

Es así que la única opción para las compañías nacionales de plásticos es la automatización y mejora de sus procesos internos de producción y comercialización.

Por otra parte, la economía del país sufrió una profunda crisis en el año de 1999, la cual ocasionó el cierre de muchas empresas en el Ecuador, se podría decir que a ese golpe solo quedaron las empresas que estaban preparadas para este tipo de pruebas o situaciones económicas, podemos llegar a la conclusión, que si bien es cierto Plásticos CHEMPRO, no es la empresa más conocida a nivel nacional, en lo que a plásticos se refiere pero si estuvo sólida para un golpe Económico como el que vivimos los ecuatorianos en esa época.

La crisis de esta época, ocasionó la gran pérdida, del poder adquisitivo de los ecuatorianos, viéndose afectados todos los niveles de estratos sociales, tomando en cuenta en este grupo a los clientes potenciales y actuales de esa época de Plásticos CHEMPRO. Ocasionando gran pérdida en las utilidades de la empresa.

Algunas de las variables mas importantes en la economía de un país son las macroeconómicas y políticas, por lo tanto consideramos que es necesario un análisis que nos permitan conocer el desarrollo y situación económica actual, dado sucesos importantes que hayan impactado directamente al crecimiento industrial e individual de los ecuatorianos.

Esta crisis dio paso a la adopción de un sistema dolarizado, decisión que se tomo debido a la constante devaluación de la moneda local, a esto podemos sumar el hecho, que entre Agosto de 1998 a Diciembre de 1999 el sucre frente al dólar paso de 5 mil a 25 mil sucres.

El entonces presidente Yamil Mahuad decreto la dolarización, con este tipo de cambio de sucres por dólar, con el único objetivo de ponerle fin a la especulación e inflación, la moneda nacional tenia en vigencia alrededor de cien años como moneda nacional.

Si analizamos el índice de crecimiento que ha tenido nuestro país en los últimos 12 años. El Ecuador a tenido crecimientos positivos, aproximadamente en el año 1987 el crecimiento 9.52% el mismo que se mantuvo constante por un largo tiempo, considerando que hubieron excepciones como por ejemplo en el 1998 hubieron cambios que proyectaban una situación catastrófica para los años venideros y esto es claramente reflejado en el decrecimiento económico (-7.84%) en 1999 con un PIB de 13.769 millones de dólares y de 13.649 para el año 2000, uno de los más bajos en muchos años de la historia Económica del país.

Para el año 2001 podemos hablar de una recuperación considerable del 5.4% con 17.810 millones de dólares, por lo tanto la economía del país creció en 3.5% para el año 2002(crecimiento económico BK Central Ecuador)

Entre los años 2001 y 2004 el Ecuador tuvo, crecimientos positivo no aun con algunos efectos no tan positivos como el no acuerdo en las cuentas fiscales que ocasiono la dificultad de un buen acuerdo con el fondo Monetario Internacional, se incrementa el riesgo País, cambio constante de presidentes, pero pese a esto, la posible situación positiva que vive el Ecuador es por las grandes remesas de dineros de los emigrantes que han dado pie a los créditos y obtención de bienes duraderos, como por ejemplo viviendas, autos, electrodomésticos y de mas, por variables como estas consideramos que a Plásticos CHEMPRO tampoco le fue mal en esta época aun sumando todas las variables negativas que hemos vivido en la Economía del Ecuador.

Según el informe del Banco Central el país es menos dependiente del precio del petróleo debido a que ahora existe el Impuesto al valor Agregado (IVA). Los ingresos no petroleros ya superan los ingresos no petroleros.

En lo que va del año actual la situación se torna un poco mas complicada debido a la caída de Ex Presidente Lucio Gutiérrez, a comienzos de año, dado paso a esto, una no muy buena estabilidad política,

Se ha expresado que las perspectivas para el Ecuador no son buenas, ya que se está dependiendo de las Exportaciones de los productos ecuatorianos los cuales han perdido su competitividad comparados con productos de los países vecinos y de los productos

orientales, y las condiciones del mercado internacional son desfavorables pese a las constantes negociaciones en las rondas del TLC, el Ecuador sigue buscando endeudamiento externo.

Para el 2005 el crecimiento real del PIB fue 3.3%, igual al proyectado a comienzos de año pero con una inflación de casi el 3%.

## CAPÍTULO 4

### PROCESOS E INVESTIGACIÓN A APLICARSE

#### 4.1 Metodología

Para la realización de la Investigación de mercados se siguió el proceso descrito a continuación:

1. **Definición del problema y las causas del mismo**, con lo que se definen las necesidades de información y se identifica lo que queremos resolver.
2. **Desarrollo de un planteamiento del problema**. Es la estructuración de forma teórica del problema. Aquí se determina la metodología de trabajo.
3. **Formulación de un diseño de investigación**, donde se seleccionan las herramientas o alternativas para desarrollar la investigación, ya sea estas: Experimentos, Encuestas, Grupos focales, Entrevistas u otro método.
4. **Trabajo de campo o recolección de datos**. Es el uso o aplicación de la herramienta elegida.
5. **Preparación y análisis de datos**, donde se agrupan y codifican los datos obtenidos. Es el proceso mejor conocido como Tabulación y puede utilizarse un programa diseñado para esta labor (SPSS).
6. **Preparación de datos**. Se realizan inferencias y se presentan las conclusiones y recomendaciones. Es en definitiva documentar todo el proceso.

Plásticos Chempro es una compañía que vende a mayoristas y distribuidores, y estos a su vez le venden al consumidor final.

Por tal motivo este trabajo consistirá básicamente la realización de grupos focales dirigidos a estos grupos de clientes.

Para las encuestas tipo entrevistas se estableció primero una cita con cada uno de los distribuidores. A continuación se realizó una pequeña investigación a cerca del entrevistado que consiste básicamente en saber su perfil y antecedentes con la empresa.

Para el desarrollo de la entrevista se establecieron preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple para obtener la información necesaria que cumpla con sus objetivos, que fueron establecidos con anterioridad.

Las preguntas planteadas con anticipación sirvieron solo como una guía para el entrevistador, ya que el trabajo de este se enfoca básicamente a escuchar e interpretar lo que el entrevistado dice, evitando que este se desvíe del tema principal.

Por la naturaleza de la encuesta, el tipo de información que se obtuvo fue de tipo Cualitativa, y con ella se pretende solucionar algunos problemas como: Condiciones de compra, Descuentos, Concesiones y otros aspectos relacionados con el producto como su presentación y las características que este presenta.

## **4.2 Encuestas a Clientes**

Con el fin de determinar las demandas de los clientes externos aplicamos encuestas.

En este caso de clientes externos, las encuestas constaron con una serie de preguntas, cuyas respuestas guiaron aspectos básicos como

edad y sexo del encuestado; lugar y frecuencia de compra; conocimiento de las marcas existentes en el mercado; y, percepción sobre los productos y la marca Chempro.

Las preguntas fueron una combinación de preguntas cerradas y de elección múltiple, donde las alternativas estuvieron indicadas en la encuesta, y proporcionaron indicadores generales para guiar el trabajo, y fue el encuestador el que las llenó.

El procedimiento para la determinación del tamaño de la muestra es mediante el uso de la fórmula para muestreo proporcional, cuando no se conoce la probabilidad de ocurrencia.

Primero se debe determinar si el universo es finito o infinito. En este caso, los clientes potenciales de CHEMPRO representan un universo infinito.

Cuando no se conoce el porcentaje de personas, usuarios, a P se le da un valor máximo de 0.5, lo mismo que a Q que son los literales empleados para determinar ocurrencia o no-ocurrencia de un evento. No se conoce.

Se determina el error máximo (e) que puede aceptarse en los resultados, en este caso trabajaremos con un 5%, ya que variaciones mayores hacen dudar de la validez de la información.

Trabajaremos entonces con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{4 PQ}{e^2} = \frac{4(0.5)(0.5)}{(0.05)^2} = 400$$

**N**= tamaño de la población (no conocida)

**n** = tamaño de la muestra

**P** = probabilidad de que el evento ocurra (50%)

**Q** = probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

**e** = error permitido (5%)

Las encuestas fueron tomadas en los siguientes supermercados: Santa Isabel, Mi Comisariato Garzota, Mi Comisariato Alborada, Mi comisariato Boyacá, Supermaxi Garzota, Megamaxi Mall del Sur, Megamaxi Mall del Sol, Tía de la Garzota, Tía (ubicada cerca del mercado central), Mercado Central.

Además, se tomaron encuestas de puerta en puerta y vía telefónica.

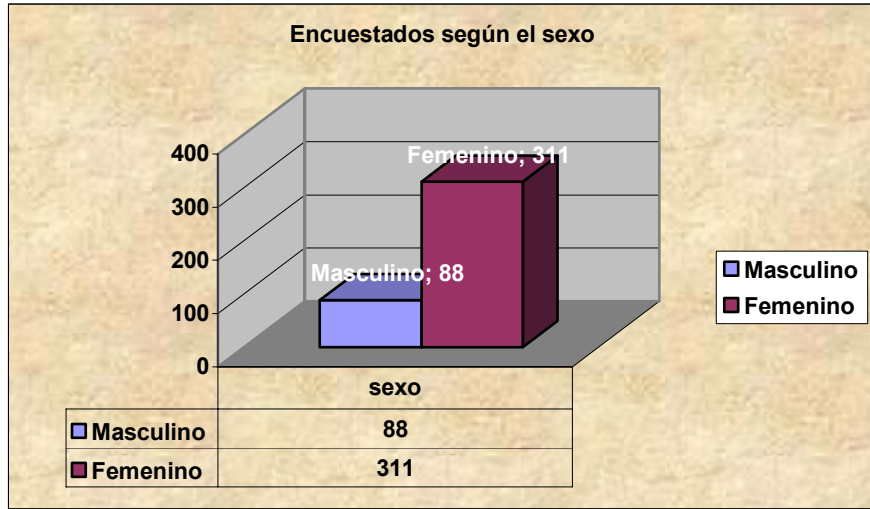
## 4.2 Resultados de la Investigación de Mercados

Luego de haber realizado la tabulación de las encuestas (en Excel y SPSS), obtuvimos los siguientes datos.

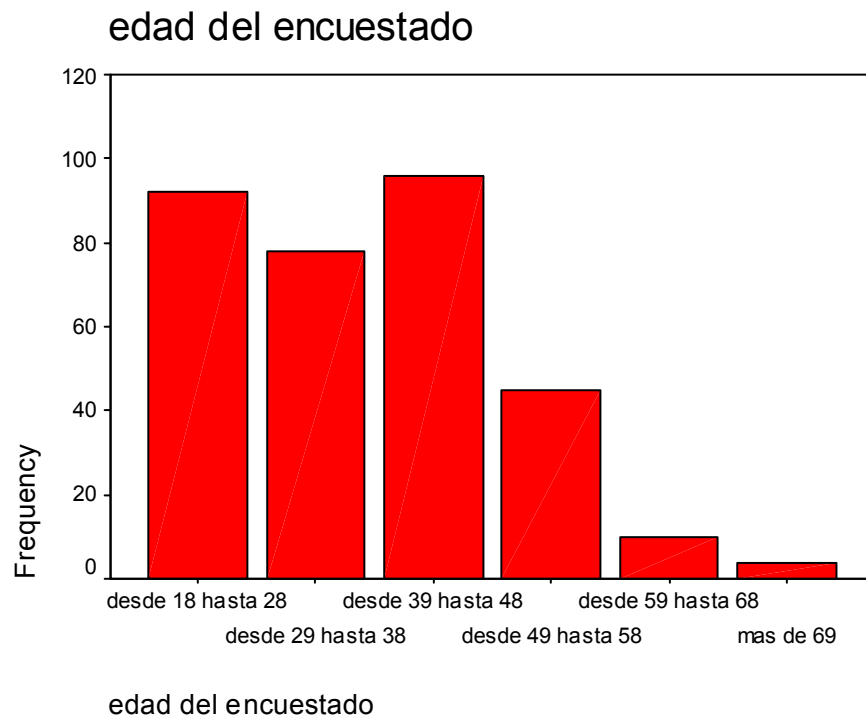
**Sexo del encuestado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Valid Masculino	86	21,5	21,7171717	21,7171717
femenino	310	77,5	78,2828283	100
Total	396	99	100	
Missing System	4	1		
Total	400	100		

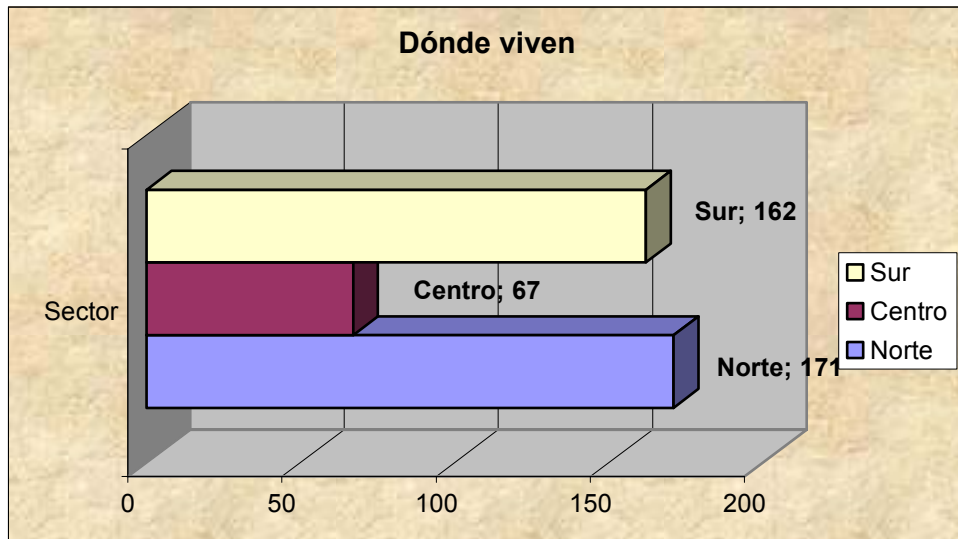
*Elaborado por: Los Autores*



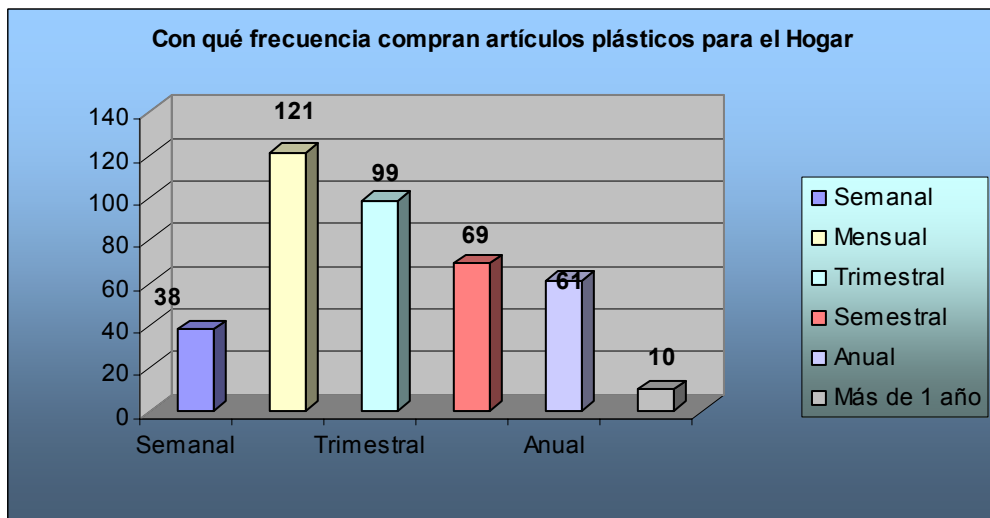
Elaborado por: Los Autores



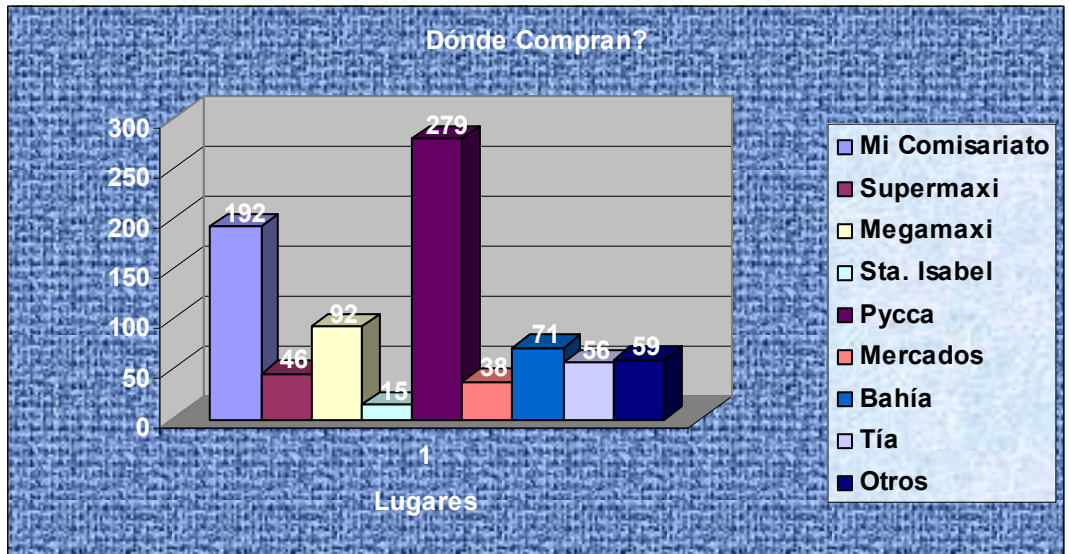
Elaborado por: Los Autores



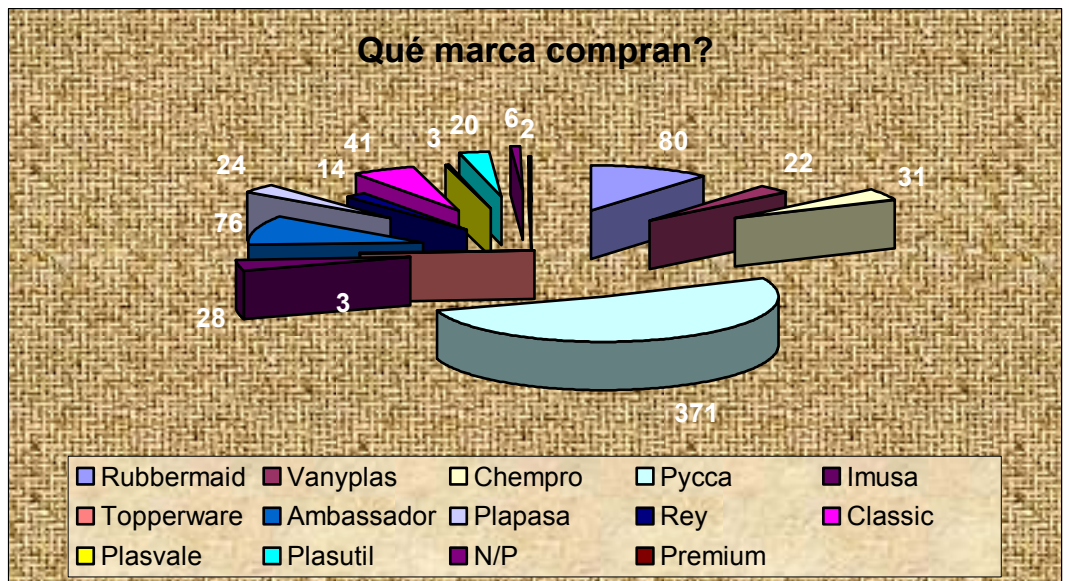
Elaborado por: Los Autores



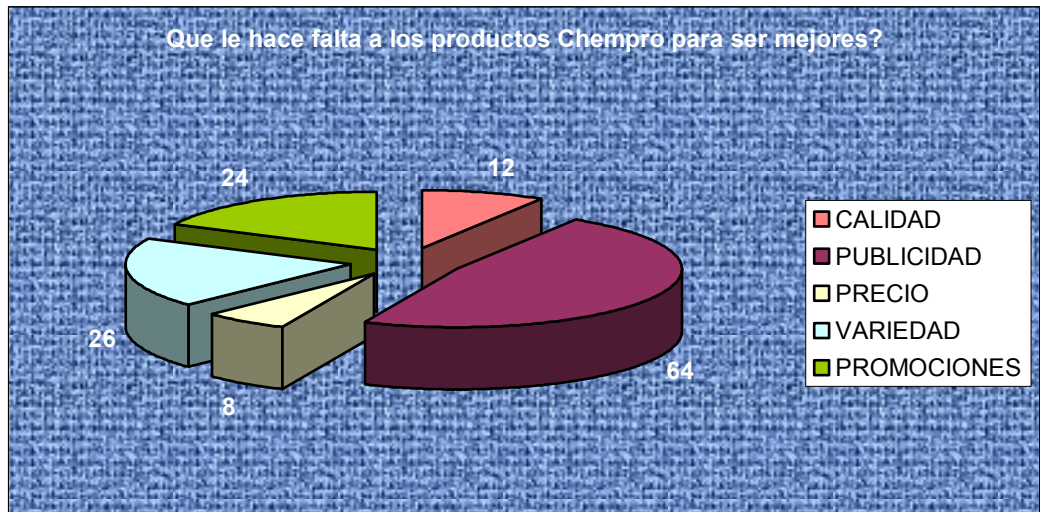
Elaborado por: Los Autores



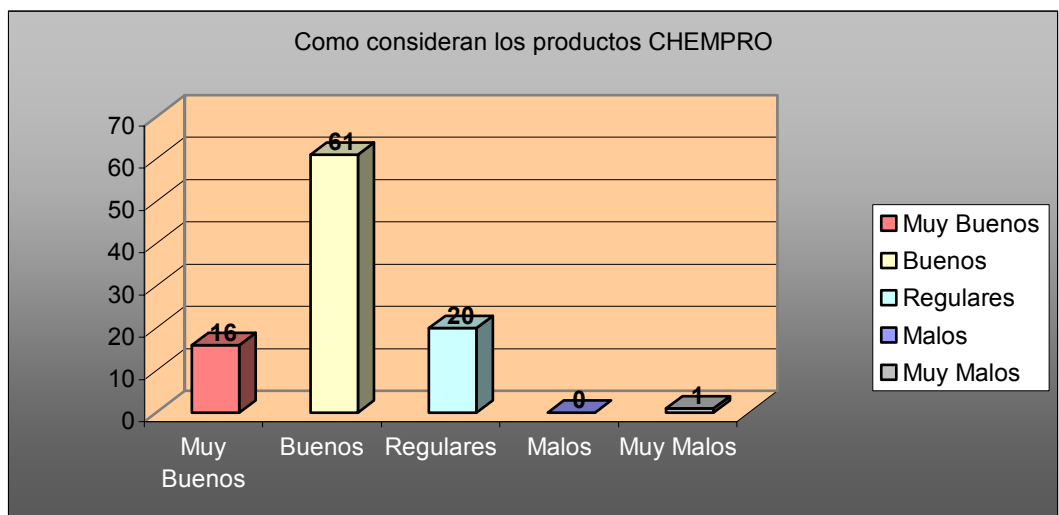
Elaborado por: Los Autores



Elaborado por: Los Autores



Elaborado por: Los Autores



Elaborado por: Los Autores

### Tablas Cruzadas

Sexo del encuestado * frecuencia de compra		Frecuencia de compra					Total
		Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	
Sexo del encuestado	masculino	7	22	26	19	8	82
	femenino	32	94	69	54	61	310
<b>Total</b>		39	116	95	73	69	392

Elaborado por: Los Autores

<b>Sexo del encuestado * como considera estos productos?</b>						
		Cómo considera usted los productos Chempro?				
		muy buenos	buenos	regulares	Muy malos	<b>Total</b>
sexo del encuestado	masculino	4	16	5	1	26
	femenino	12	46	15		73
<b>Total</b>		16	62	20	1	99

*Elaborado por: Los Autores*

### **Dónde compran los consumidores.-**

La mayor parte de los consumidores (272 personas) dijeron que compran en almacenes Pycca, seguido de la cadena de supermercados Mi Comisariato y en tercer lugar se ubica le Megamaxi.

### **Frecuencia de compra.-**

Según el género, las mujeres compran en su mayoría productos plásticos para el hogar cada mes, seguido por compras cada tres meses; mientras que los hombres lo hacen a la inversa.

Los productos de mayor rotación son los cubiertos y vasos desechables, matamoscas, armadores de ropa y palas para la basura. Mientras que los de menos rotación son los vasos no descartables, jarras y baldes.

### **Las razones para elegir una marca.-**

La mayor parte de los encuestados dijeron que escogen una marca en particular por que es de buena calidad, seguido de que tienen un precio aceptable y que esa marca tiene reconocimiento y un buen posicionamiento en el mercado, y en la mente del consumidor.

### **Percepción de los productos Chempro.-**

La mayoría de encuestados de un total de 98 personas encuestadas, entre hombres y mujeres (62%) considera que los productos Chempro

son Buenos, seguido por la percepción de que son Regulares (20%). Un 16% del total de encuestados que conoce la marca considera que los productos son Muy buenos.

### **Lo que le hace falta a los productos Chempro-**

Más de la mitad de los encuestados (60%) que conocen la marca coincidieron en que para ser mejores, a los productos les falta tener más publicidad.

La segunda y tercera sugerencia que hacen los consumidores es que tengan mayor variedad sus productos y que la compañía haga mejores promociones de sus artículos, respectivamente.

### **Qué marca compran.-**

Los productos Pycca lideran el mercado de plásticos en la línea Hogar con una participación estimada de mercado del 51%. Los restantes 49% se lo disputan marcas nacionales e importadas. De este 49%, la mayor cuota de mercado la tienen dos marcas importadas (Rubbermaid, de China y Ambassador, de Estados Unidos).

Es así que un 22% (11% cada una) del total del mercado lo comparten estas dos marcas. Le siguen las marcas Classic (6%) y Chempro con una participación del 4%.

Este 4% de participación de mercado de Chempro debe ser analizado de manera especial para no caer en conclusiones erróneas.

Puede ser un mal indicador porque Chempro es una marca que lleva en el país más de 30 años, todos ellos dedicados a la fabricación de productos plásticos para el hogar y la familia. Desde este punto de vista, la compañía no ha incrementado sus ventas de tal manera que su

participación de mercado se mantenga o incremente. Por el contrario, ha visto como marcas relativamente nuevas han ingresado a competir directamente ganando un porcentaje significativo dejando a la compañía como una de las que menos aporta al conjunto global del mercado de plásticos en la línea Hogar.

Pero este 4% puede ser analizado también como un indicador que refleja que la compañía, a pesar de la agresiva competencia de marcas extranjeras que llegan con precios bastantes bajos, no ha desaparecido como muchas otras marcas. Y por el contrario, no ha abandonado la lucha por seguir compitiendo en el mercado.

## **CAPÍTULO 5**

### **5.1 VISIÓN**

“Plásticos Chempro Cía. Ltda, se proyecta como una organización líder e innovadora a nivel nacional e internacional en la producción y comercialización de artículos plásticos.

Nuestra meta es alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.

Asegurar la confianza y la calidad de vida de nuestros colaboradores, el retorno oportuno de la rentabilidad para nuestros accionistas, además de mantener los índices de crecimiento de la organización, serán el mejor soporte para alcanzar nuestros objetivos.”

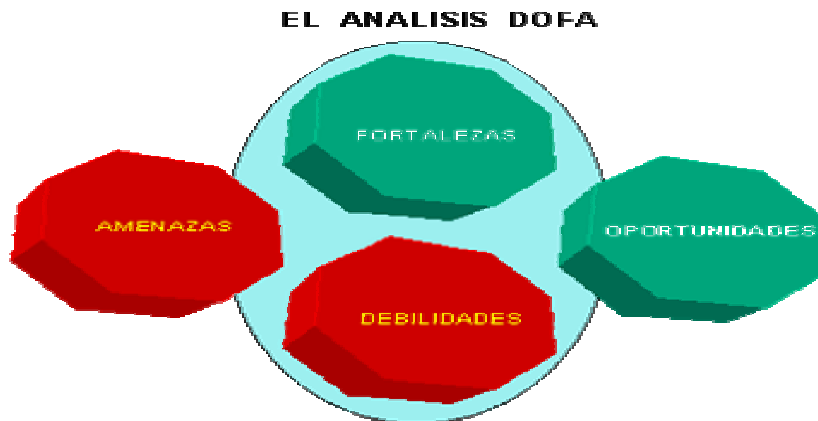
### **5.2 MISIÓN**

“Ser la empresa líder en producción y comercialización de artículos plásticos, entregando a sus clientes, productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.”

Cabe anotar en esta sección que la misión está escrita como una versión de la visión, es decir como un deseo u objetivo que la compañía quiere lograr, cuando la misión tiene que ser la descripción real de lo que la compañía representa en el mercado.

## 5.3 APLICACIÓN DE MATRICES

### 5.3.1 FODA



#### **FORTALEZAS**

La compañía goza de buen reconocimiento a nivel de distribuidores y mayoristas en cuanto a calidad del producto e historia de la compañía. Los dueños de tiendas o supermercados también reconocen en los productos CHEMPRO la calidad y durabilidad.

Los consumidores finales que conocen la marca CHEMPRO reconocen que la calidad del producto es tan buena como los productos Pycca o como cualquier producto de alta calidad (americano) que compiten en la misma línea de productos.

#### **OPORTUNIDADES**

En el ámbito internacional hay aspectos que se presentan como ventajas para la industria nacional y en especial para Plásticos Chempro, una compañía atraviesa graves problemas a la hora de competir con empresas extranjeras.

Por ejemplo Japón, que presenta notorias señales de crecimiento debido a su incremento en inversiones, pero su producción resulta más costoso que la industria plástica de China.

Este factor se presenta como una oportunidad porque evita que más productos de otros países ingresen al mercado ecuatoriano, dándole a la compañía un margen considerable de tiempo para ajustarse a los estándares de calidad, precio, diseño y variedad que estos productos poseen.

Además como vimos anteriormente, la compañía puede utilizar el buen reconocimiento que tiene en los distribuidores para reforzar la imagen de la marca y que llegue con más fuerza a la mente del consumidor final.

## **DEBILIDADES**

La compañía carece de planes de acción para controlar el manejo integral del negocio, es decir, no se realizan planes de ventas, proyecciones ni estimaciones, lo que afecta aspectos como la calidad del servicio de entrega, y sobre todo, especificaciones de los productos que son en resumen, las manifestaciones de los consumidores finales e intermediarios.

Al parecer, no se está trabajando en la clase de difusión que el distribuidor debe hacer sobre los productos CHEMPRO para influir en la decisión de compra del consumidor final.

Esto quedó demostrado en la etapa de Observación Directa realizada en supermercados y tiendas de la ciudad, etapa previa a la realización de la Investigación de Mercados.

Fue así que al hacernos pasar como clientes potenciales, los dependientes de las tiendas o supermercados realizaban las cualidades de otras marcas por encima de la marca CHEMPRO. Solo cuando nosotros la mencionábamos, nos informaban de los beneficios de la marca.

No son mucho los consumidores de artículos plásticos para el hogar que conocen la marca CHEMPRO, por lo que se tiene que trabajar más en el aspecto del Posicionamiento del producto en la mente del consumidor, tal vez realizando una buena campaña publicitaria.

## **AMENAZAS**

La entrada al mercado de productos extranjeros, especialmente de países como China, Colombia y Perú, con precios bajos y variedad de modelos en relación a los productos Chempro hace que el consumidor final elija estos productos a pesar de que la calidad no es tan buena como los productos de la industria plástica nacional.

Capítulo aparte es el Tratado de Libre Comercio (TLC), que al parecer, tendrá impactos negativos en la industria nacional plástica, y mas aún para aquellas compañías que a través de los años no han innovado su tecnología o manera de manejar los negocios.

Pero no solo la llegada de productos de nuestra región es la que preocupa, sino también la liberación de barreras a las inversiones extranjeras, el desarrollo de mejores canales de distribución o aumento de centros de Investigación y Desarrollo (I+D) que hacen los gobiernos de países asiáticos para producir productos de alta calidad a precios competitivos. Tal es el caso de países como China, Japón e India.

A todo esto tenemos que agregar que el apoyo del gobierno a la industria plástica es casi nula, ya que por ejemplo no existen aranceles a las importaciones de este tipo de productos, lo que genera que entren al mercado con precios bajos.

Además, los servicios básicos como la electricidad para la industria es todavía una de las más caras en América del Sur, por encima de las tarifas de países como Colombia y Perú (competidores directos en el mercado nacional).

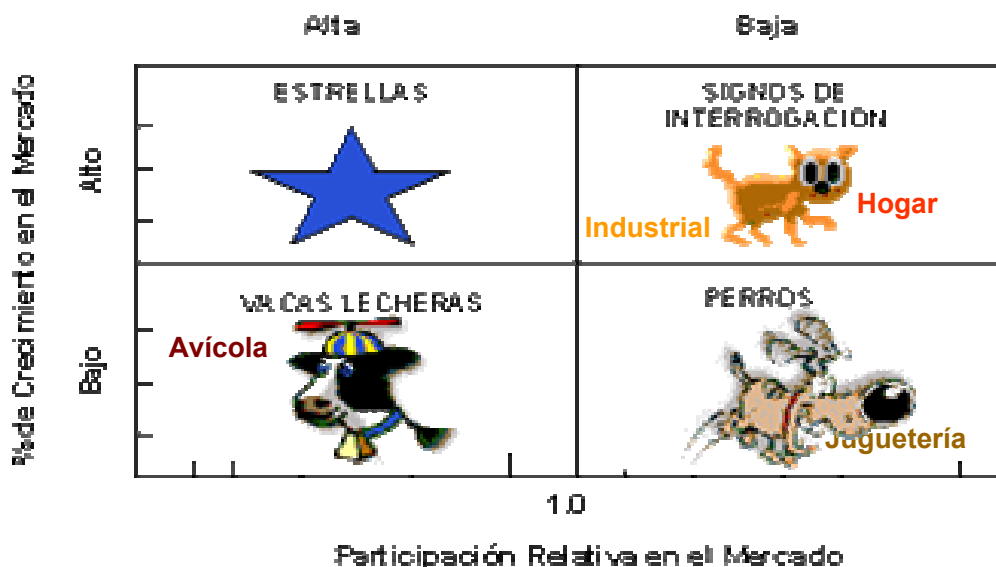
### **5.3.2 Matriz BCG (Boston Consulting Group)**

La matriz Crecimiento-Participación o BCG es una herramienta de marketing estratégico diseñada para analizar las operaciones de una organización diversificada y verla como un portafolio de negocios.

Al realizar la matriz se categorizan los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. El objetivo es establecer la posición competitiva de cada UEN y determinar el flujo neto de efectivo para operar cada Unidad.

La matriz BCG para la compañía está compuesta de sus cuatro líneas de producción (Juguetería, Hogar, Avícola e Industrial) ya que cada una de ellas funciona como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), con su propia planeación, estrategias y competidores.

## LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN



Elaborado por: Los Autores

*Perros (Línea Juguetería).*- esta línea de producción es quizás la más deficiente de todas. Presenta una muy baja participación de mercado y una tasa de crecimiento de mercado lenta, casi nula. Le representa a la compañía pocas utilidades y demanda recursos extras para suplir los bajos rendimientos generados por esta línea.

Actualmente la compañía estudia la posibilidad de eliminar esta línea de producción o mantenerla solo en caso de que los niveles de venta comienzan a incrementarse en el corto plazo.

*Signo de interrogación (Línea Industrial y Línea Hogar).*- también conocido como *gatos o niños problema*, esta sección de la matriz representa a Unidades de Negocio con una baja participación en el mercado pero a su vez el mercado está creciendo un poco rápido.

El inconveniente con esta línea de producción y en general con las UEN que están en esta sección es que demandan grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento. Para el caso de la compañía esto se da porque los es una línea que no se fabrica en el país, sino que se la importa. Esto representa, además del costo del producto, gastos de transporte y desaduanización. Otra característica que lo marca es que no genera un nivel alto de flujo de efectivo. La compañía debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio. Por su parte el costo de mantener la línea Hogar radica en los altos precios de la de materia prima importada de Estados Unidos como son el Polipropileno y el Poliuretano.

*Vaca Lechera (Línea Avícola).*- Sus productos tienen una alta participación en el mercado pero el mercado presenta una tendencia de crecimiento lenta.

Las ventas de esta línea de producción generan suficiente efectivo, en ocasiones más del que necesita para su crecimiento si comparamos el poco incremento en el mercado. Este nivel de ventas que produce altas utilidades para la compañía puede ser canalizado a otras líneas o negocios que requieran de flujos de efectivos para su desarrollo.

En el caso del proyecto de tesis, este excedente de efectivo puede ser una alternativa o fuente de financiamiento para la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico de la línea Hogar.

Para tener una visión más amplia de la situación de la Línea Hogar, vamos a realizar la matriz BCG para los productos de esta línea.

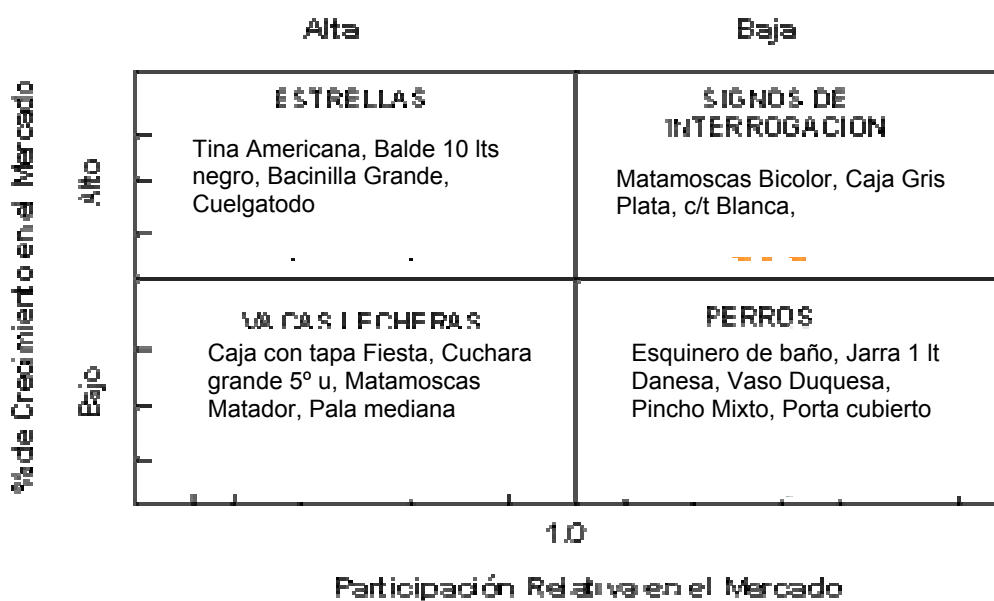
Esta matriz se realizó siguiendo el mismo proceso que la anterior, es decir, se compararon los niveles de ventas de cada uno de los productos con su participación relativa en el mercado.

Entre los resultados más importantes tenemos que hay algunos productos estrella como por ejemplo: La tina de baño, el balde de 10 lts. el cuelga todo, entre otros (ver cuadro).

Así también, los productos que generan mayor cantidad de efectivo son los productos para la cocina como por ejemplo un tipo de caja con tapa, las cucharas descartables, el matamoscas, entre otros.

En general las categorías quedan de la siguiente manera:

### LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



Elaborado por: Los Autores

### 5.3.3 Matriz da Ansoff (Oportunidades Producto-Mercado)\*

		OPORTUNIDADES DE MERCADO	
		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	<i>Penetración de Mercado</i>	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

(\*) Elaborado según el análisis de situación actual de la compañía de sus productos y la situación actual del mercado.

Elaborado por: Los Autores

La matriz de Ansoff nos permitirá establecer una estrategia que la compañía deberá seguir, acorde a su situación actual en el mercado. Es así que Plásticos Chempro está en un mercado actual, como es el de productos plásticos para la líneas Hogar, mercado que tiene ya varias décadas en el ámbito comercial nacional.

Los productos que comercializa la compañía son actuales también. Productos como jarras, baldes, vasos, reposteros, armadores de ropa y demás son artículos que se expenden en diferentes modelos y provienen de distintas marcas. Entonces, la situación que atraviesa la compañía se representa en el cuadrante superior izquierdo con una estrategia de Penetración de Mercado.

La penetración de un producto en el mercado se logra mediante la correcta aplicación de estrategias de marketing, más un correcto seguimiento y control continuo de las operaciones de la compañía. De las estrategias a seguir para la penetración de los productos se describirá más adelante (Punto 5.6).

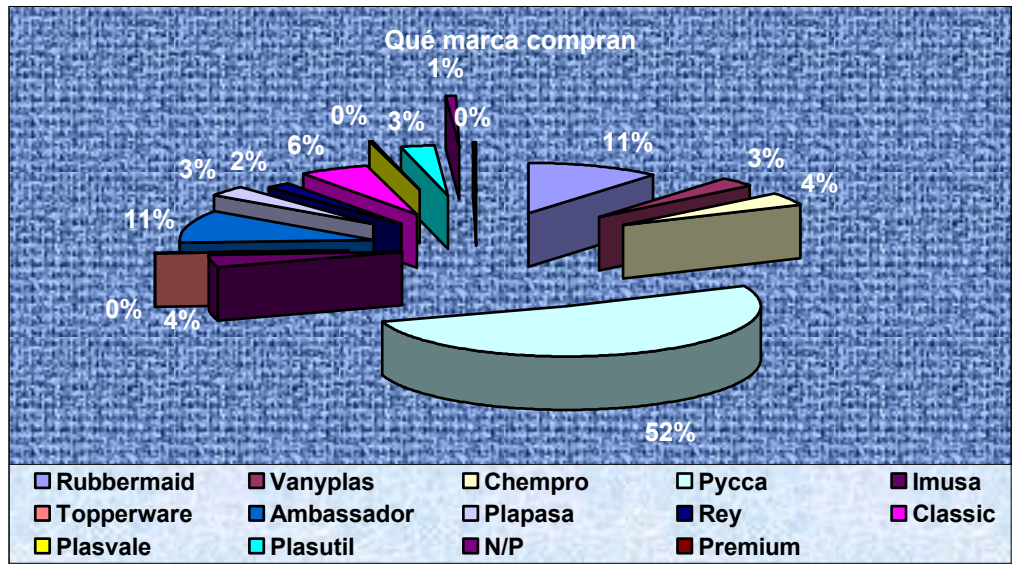
## 5.4 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

### 5.4.1 Rentabilidad o Rendimiento<sup>2</sup>

Escenarios	VAN	TIR
Situación inicial	\$ 143.922,53	41,40%
2. Disminución de la producción en un 5%	\$ 54.166,26	26,46%
3. Aumento de la producción en un 10%	\$ 78.439,51	20,13%
4. Disminución de la materia prima para la producción en un 10%	\$ 236.291,42	53,04%
5. Aumento de la materia prima para la producción en un 10%	\$34.662,47	22,16%

<sup>2</sup> Según datos de Estado de Resultados y Flujo de efectivo de la Compañía.

## 5.4.2 Participación de Mercado



Elaborado por: Los Autores

Basados en los resultados realizados en el capítulo anterior (Capítulo 4), la participación de los productos Chempro en la línea Hogar es del 4% en relación a sus demás competidores.

Cabe recalcar en este punto que al comenzar el proyecto había la impresión de que los productos Pycca lideraban el mercado con un porcentaje mucho más alto del que realmente posee. Esto debido a que no se conocían muchas de las marcas que actualmente compiten en el mercado; la mayoría proveniente de países vecinos como Colombia (Novedades Plásticas), Perú (Rey) y otras de China, Brasil y Estados Unidos

### 5.4.3 Ventas<sup>3</sup>

NIVELES DE VENTAS						
Lineas de Producto	Año					TOTAL
	2002	2003	2004	2005	2006	
Hogar	\$145.376,90	\$178.018,60	\$156.217,29	\$175.369,70	163745,623	\$818.728,11

*Elaborado por: Los Autores*

### 5.4.4 Posicionamiento y Ventaja Diferencial

Los productos de la línea Hogar de Plásticos Chempro son uno de los productos tradicionales y los primeros que la compañía lanzó al mercado en la década del 70.

Todos los artículos han sido diseñados para el uso en los quehaceres del hogar y la familia. A través del tiempo la compañía fue diversificando su línea de productos y actualmente cuenta con una amplia gamma de artículos, todos pertenecientes a esta línea de producción (la lista de los productos se detalla en el capítulo 2).

Los artículos están fabricados con materia prima seleccionada e importada que los hacen resistentes y livianos, asegurando productos de alta calidad, diseñados para satisfacer la necesidad de facilitar las actividades de aseo, cocina y limpieza en el hogar.

*Objetivos.-* los productos son una extensión de marca, es decir productos con la misma marca CHEMPRO pero para cubrir distintas necesidades.

---

<sup>3</sup> Datos proporcionados por la empresa.

Plásticos Chempro quiere que el cliente perciba a sus productos como indispensables para mantener un orden en la cocina y la limpieza en el hogar. Además, que identifique la marca como “de alta calidad a un precio racional” para así poder competir con marcas con un mejor posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento de la marca Chempro para la línea Hogar queda entonces de la siguiente manera:

“Para el hogar y la familia, Los productos CHEMPRO son la más duradera y económica solución en el mercado, que ofrece soluciones convenientes de variedad y calidad para el cliente facilitando la vida en la cocina y el hogar en general.”.

## **5.6. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Una segmentación eficaz de mercado crea a su vez segmentos cuyos miembros son similares entre si en una o más características y diferentes de los miembros de otros segmentos. Dependiendo de las metas y recursos, la empresa puede enfocarse en uno o varios segmentos, o ignorar las diferencias entre ellos y elegir una estrategia de mercado masivo. En todo caso lo más importante es que el segmento escogido sea lo bastante grande como para ser rentable y que respondan como se espera a las estrategias del Marketing Mix.

Para identificar el segmento al que la compañía debe dirigirse escogimos básicamente dos tipos segmentación: Demográfica y Psicográfica. Los dos tipos de segmentación se explican a continuación.

*Segmentación Demográfica.*- comprende a su vez algunas variables de referencia como la edad, género, clase social, ocupación, ingreso, grupo étnico y religión.

En capítulos anteriores ya se determinaron algunas de estas variables como por ejemplo, que los productos para el hogar son comprados tanto por mujeres como por hombres. Donde las mujeres representan el 78% del total de compradores, y el otro 22 son hombres. También se determinó que la mayoría de compradores se encuentra en dos rangos de edad: de 18 a 28 años, y de 39 a 48 años. Son personas de clase media baja y media con un ingreso promedio de \$175 para las mujeres y de \$383 para los hombres.

Las características de los clientes de la compañía, que son los intermediarios, son distintas por tratarse de organizaciones con fines de lucro, es así que estos clientes son grandes distribuidores con numerosas cadenas de supermercados a nivel nacional (la lista de los distribuidores se detalla en el capítulo 3, clientes externos). Es decir compañías de gran tamaño donde las decisiones y proceso de compra son mucho más complejas. Por ejemplo la búsqueda de información, selección de la mejor alternativa decisión de compra final le corresponde no a una sola persona como en los consumidores finales, sino a un grupo de personas con conocimientos y capacitados para ejercer tales funciones. Por lo tanto la responsabilidad de hacer una buena elección es mucho mayor porque contiene más riesgos tanto para la compañía como para las personas que intervienen en este proceso (Departamento de compras, Gerentes, Directorio).

Otra diferencia con respecto a la toma de decisiones de los consumidores finales es el mayor acceso y transparencia en la información, ya que si una compañía no cuenta con la información que

requiere o cree que está siendo engañado, simplemente no realiza la compra. Influyen otros aspectos también como el tamaño de los pedidos y volumen de compra, que son mayores.

Segmentación Psicográfica.- es un tipo de segmentación un poco más compleja y subjetiva, que abarca variables como: Estilo de vida, Concepto de si mismo y la Personalidad. Pero la clasificación de las personas en este segmento no es nada fácil, ya que por ejemplo no se puede saber cuantas personas son agresivas, extrovertidas o tímidas. Lo que se hace entonces es determinar un beneficio específico que buscan los consumidores.

En el caso de los productos de la línea hogar, el beneficio común que los consumidores esperan tener es un producto que le brinde la sensación de haber hecho una buena adquisición, es decir, seguridad, tranquilidad y tener la confianza de no haber gastado dinero en productos inservibles.

Desde ese punto de vista la estrategia de marketing debe ir enfocada a cubrir esa cierta "inseguridad" de los consumidores por el producto que compra.

Otra forma de determinar un segmento es establecer una variable que mida la frecuencia de compra, llamada Tasa de uso, que permita clasificar a los consumidores que compran con frecuencia el mismo tipo de producto. En el capítulo de Investigación de Mercados (capítulo 4), quedó establecido que la mayor parte de consumidores compra cada compra cada mes o cada tres meses, ya que los productos plásticos tienen una vida útil menor que productos hechos de materiales más resistentes (Vasos de vidrio; Platos de vidrio, losa o cerámica; Cubiertos de metal).

En todo caso, para el caso de Plásticos, los segmentos quedarán de la siguiente manera: Uno para los clientes que conforman los intermediarios o supermercados y Otro, al que la compañía no vende directamente pero sus productos llegan (los consumidores finales).

Para los intermediarios: son grandes compañías dedicadas a la comercialización de distintos tipos de productos y que cuentan con cadenas de supermercados y grandes tiendas a nivel nacional. Los pedidos se hacen en su mayoría cada semana e incluyen grandes volúmenes de compra. Se paga a crédito, generalmente un mes.

Para los consumidores finales: son en su mayoría mujeres de clase media que buscan productos que duren por su calidad y que tengan un precio razonable, que vaya acorde a lo que el producto representa. Se buscan productos que representen o reflejen confianza y durabilidad.

## 5.7. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

*"... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto..."*<sup>4</sup> Karl Von Clausewitz, general prusiano.

O como decía Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro El Arte de la Guerra:

*"... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas"*

---

<sup>4</sup> Karl Von Clausewitz, general prusiano

Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- a) Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- b) Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- c) Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. Nada menos parecido. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas. Lo que maneja la estrategia son discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

La estrategia es en la empresa de hoy en día, el tema gerencial más importante y lo seguirá siendo. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente tenemos que explorar y analizar. El gerente de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y crear una intención

estratégica que no es cosa distinta que crear un punto de vista con respecto al futuro.

Para el estrategia lo más importante es localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución. Esto quiere decir que el primer paso en el pensamiento estratégico es determinar cual es el asunto crítico de la situación, es decir llegar al meollo del asunto. Y esto será cuestión de actitud positiva y de método.

Desde el principio usted debe hacer algo que es muy difícil: formular el interrogante del problema de tal manera que facilite el descubrimiento de la solución. Si la comprensión del asunto crítico del problema es claro para todos los integrantes de su equipo de trabajo, surgirán las soluciones creativas.

Estrategia seleccionada.- basados en la información obtenida en todos los capítulos anteriores, las características de la compañía y que sus productos en el mercado se encuentran en la etapa de madurez (mayor explicación en el capítulo 6), se ha elegido una estrategia global de Posicionamiento Diferenciado y Penetración de mercado (basado en los resultados de la matriz de Ansoff, punto 5.3.3.)

Existen varias alternativas para manejar los productos que se encuentran en la etapa de madurez. Por ejemplo se puede hacer una

Extensión de la línea en mención (Hogar), una modificación de los productos, diseñar una nueva promoción o desarrollar nuevos usos para los productos.

En base a todo lo descrito anteriormente podemos plantear un estrategia Defensiva (puesto que no es líder en el mercado) haciendo énfasis en el Posicionamiento Diferenciado.

## CAPITULO 6

### MARKETING MIX

#### 6.1. Producto

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una idea o la combinación de éstas. Así pues el público compra mucho más que atractivos físicos.

Los productos se clasifican de acuerdo a su uso y es así que se dividen en dos grupos: Los productos de consumo y los productos para las empresas.

A su vez, los de consumo se clasifican en cuatro tipos según como los consumidores adquieren un producto en particular: Bienes de Conveniencia, Bienes de Comparación, Bienes de Especialidad y Bienes No Buscados.

Los productos de Plásticos CHEMPRO (productos plásticos para el hogar y la familia), pertenecen a los bienes de consumo y se los puede clasificar como bienes de Conveniencia pero tienen una característica de los bienes de Comparación.

De Conveniencia porque el tiempo y esfuerzo que se toma un comprador al comprar es poco, con precios unitarios bajos y frecuencia de compra alta. Además los productos se expenden en un gran número de tiendas (supermercados), la importancia del detallista en la venta es alta en la venta, la responsabilidad de la publicidad es compartida por el

fabricante y el detallista, la exhibición en el punto de compra es muy importante así como el nombre de la marca. Tienen una rotación en inventario alta.

De Comparación porque el consumidor, si bien realiza la compra relativamente rápido, hace una comparación con demás marcas en cuanto a precio, calidad y reconocimiento en el mercado.

Los productos de la línea Hogar se encuentran en la última etapa de madurez, entrando a la etapa de declinación, algunos de ellos con más de treinta años en el mercado (armador de ropa tubular, bacinilla, lavacaros, baldes, jarra de 1 litro, matamoscas de un solo color). En esta etapa las utilidades ya empiezan a disminuir del máximo presentado al comenzar la etapa de madurez. Además la compañía se dirige a un mercado masivo, con una competencia intensa y la presencia de otras marcas que se presentan como agresivas. Además las ventas tienen un crecimiento lento y los costos son constantes o crecientes.

En esta etapa, como vimos en el capítulo 5, se requiere de una estrategia global de Posicionamiento Defensivo y una estrategia de Producto Diferenciado.

Amplitud de Línea.- Se refiere a todas las formas en las que se vende o se presenta el producto.

Así pues, la compañía ha añadido al modelo original de armadores de ropa, cuatro modelos distintos (para ropa de bebé, dos para ternos y uno para camisas); dos nuevos tipos de lavacaros.

Longitud de Línea.- se refiere a servicios añadidos al producto como por ejemplo nuevos o más colores. La compañía diseñó un modelo nuevo de matamoscas bicolors, además de presentar cuatro colores distintos para

los matamoscas unicolores. Lo mismo ha ocurrido con las lavacaras, cajas con tapas, baldes y vasos)

**Marcas.-** una marca es un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto para diferenciarlo de los productos rivales. Desde el punto de vista de los consumidores, las marcas sirven para identificar más fácilmente los bienes y servicios.

Las marcas reducen las posibilidades de que las decisiones de compra se basen únicamente en el precio. Es aquí donde la reputación de la marca juega un papel importante al momento de decidir y puede generar lealtad hacia la marca.

Así mismo, tener una marca implica que, por un lado habrá que promover esa marca y por el otro, se tiene que mantener la calidad constante en la producción.

El escoger un nombre de marca implica expresar un significado intrínseco para sus productos, que exprese un beneficio comprobable y sea fácil de recordar para el consumidor. El nombre tiene que ser único.

Para el caso de Plásticos Chempro Cía. Ltda, la marca de los productos de todas sus líneas de producción es el mismo nombre de la compañía, "Plásticos Chempro".

Aquí se presenta lo que parece ser un inconveniente: las personas a las que se les mencionó la marca y no la conocían pensaron que la marca era de algún producto industrial, mas no la relacionaban con productos para consumidores finales. Es más, hubo personas que no relacionaban la marca con productos plásticos.

Por otra parte, las personas que conocen la marca y la compran tienen un buen concepto de la marca. No así quienes no la compran, ya que piensan que la marca no es tan buena como la marca de su preferencia. Entonces se presenta un problema: La marca no tiene un buen posicionamiento en la mente de los consumidores en términos de calidad. En general, los consumidores no recuerdan la marca Chempro o dicho de otra forma, no la tienen en mente al momento de comprar productos plásticos.

### **Presentación: Empaque, etiqueta, envase, código de barras.-**

*“El que no enseña, no vende”, “la primera impresión jamás se olvida”...<sup>5</sup>*

La realidad es que no hay una segunda oportunidad para causar una buena impresión, por lo que resulta evidente el papel que juega hoy en día el empaque como herramienta estratégica en mercadotecnia.

Según Kotler, un empaque es la cubierta o recipiente de un producto que le brinda protección, facilita su uso y conservación, y le proporciona una importante comunicación de marketing.

Después de diseñar el producto y ponerle una marca, hace falta diseñar estrategias para otros aspectos de la mezcla de marketing. Es donde juega un papel importante el diseño e inclusión de etiquetas y envases.

Dentro de los beneficios que ofrece un buen empaque destacan los siguientes:

---

<sup>5</sup> Blas Maquivar, director de marketing de Fabric and Home Care, Procter & Gamble.

- Contener y proteger al producto.
- Proporcionar información sobre el producto.
- Sugerir beneficios del producto.
- Sustentar el posicionamiento del producto.
- Segmentar al mercado.
- Publicidad en punto de venta.
- Diferenciación contra otros productos de la categoría.
- Motivar a la compra del producto, “contacto directo con el consumidor”.

Ahora bien, los productos con la marca Chempro, al igual que la mayoría de marcas de sus productos para el hogar viene sin empaque, debido a la naturaleza del producto (esto es, que se venden sin un forro o caja especial). Por tal motivo el análisis se centra en las etiquetas de los productos.

La etiqueta por ejemplo puede ser simplemente el nombre de la marca aplicada al producto. Puede ser una etiqueta descriptiva, es decir proporciona información objetiva sobre el uso del producto y sus principales características. Puede ser también una etiqueta de grado, que indica la calidad del producto con una letra, número o palabra. O una combinación de las anteriores.

Se ha notado que los productos Chempro presentan una pequeña etiqueta con el logotipo de la empresa y en letras más pequeñas, el nombre de la marca “Plásticos Chempro”.

En los supermercados, cuando los productos están en percha y los consumidores se acercan a ver los productos, la etiqueta de Chempro resulta imperceptible en relación a las etiquetas de productos de la competencia.

**Diseño y Color.-** el diseño y color de los productos puede establecer una ventaja diferencial frente a la competencia, y determinar el rechazo o aceptación por parte de los consumidores. Así mismo el diseño mejora su calidad y la apariencia.

La compañía tiene distintos diseños y colores para un mismo tipo de producto. Por ejemplo, tres tipos diferentes de lavacaras, 6 modelos de cajas con tapas, dos modelos distintos de vasos, etc., pero aún así los consumidores que fueron encuestados y conocían la marca Chempro dijeron que a los productos les hace falta mayor variedad en tamaños y formas para algunos de sus productos (los productos descartables son de un solo color y modelo y cuentan con un solo tipo de recipiente para los cepillos, jabones y demás del baño).

## **6.2. Precio**

Se puede definir el precio como el valor que un cliente u organización paga por obtener un producto o servicio y satisfacer una necesidad o deseo. Entonces el precio es una combinación de varios factores: el bien o servicio que es el objeto de la transacción, los servicios complementarios que éste ofrece (como la garantía) y, los beneficios que satisfacen los deseos del consumidor.

Entonces, el precio de un producto plástico para el hogar como por ejemplo una jarra para el agua o el jugo es el precio de la jarra misma, más el beneficio complementario que es la durabilidad y el beneficio que satisface la necesidad de tener un recipiente adecuado para los líquidos.

Desde el punto de vista de la compañía, el precio de los productos determinará el nivel de sueldos, margen de ganancias y además, es el regulador del mercado que determina hasta que punto se debe producir

para que la oferta no sobrepase el punto de equilibrio y caiga el nivel general de precios.

Para el consumidor el precio representa, en el caso de los productos plásticos, el valor (tanto monetario como el valor intrínseco del producto) entregado a cambio del producto.

Los consumidores de este tipo de productos tienen la idea de que mientras más caro el producto, de mejor calidad será.

Ahora bien, sabemos que no siempre esto es correcto, aunque si un bien tiene un precio elevado es porque los beneficios que ofrece, pueden sostener ése alto valor.

Por ejemplo, productos como Ambassador (que los distribuye Pycca), Topperware y Rubbermaid tienen precios más elevados que los demás pero llevan consigo sellos de calidad internacional que los garantizan.

La misma marca Pycca cuenta con un prestigio y posicionamiento elevado pero aún así se mantiene con niveles de precios relativamente bajos. Y esa puede ser la clave de su éxito en el mercado nacional.

Para el caso de empresas pequeñas como Chempro, es difícil establecer un nivel de precio al que los competidores sigan. Lo normal es que la empresa líder del mercado establece una estrategia de precios y los demás competidores la sigan. Por ejemplo si Pycca decide disminuir los precios y Chempro no lo hace, simplemente dejará de vender.

En esta parte es importante recalcar que Plásticos Chempro vende sus productos a los intermediarios, que son los supermercados y tiendas

de la ciudad. Es decir, el precio que al que vende es distinto al que aparece en percha. Por lo tanto Chempro no tiene control sobre el precio que ponen los supermercados a sus productos aunque al entregar el pedido, se le da al intermediario una lista de los precios sugeridos para cada producto.

Se ha comprobado que los intermediarios en muchos casos no ponen los precios sugeridos y más bien manejan sus propias estrategias de precios. Esto podría estar perjudicando a los productos de Chempro si es que los supermercados prefieren vender otras marcas de mayor salida.

Para establecer una estrategia de precios adecuada se tienen que tomar en cuenta entonces todos los siguientes aspectos: 1) los precios de los competidores, tanto del líder como de los competidores más cercanos, 2) los costos de fabricar los productos y el nivel de ganancias que la compañía necesita para seguir operando y, 3) las expectativas de los consumidores que son en fin los que deciden si compran o no a un precio determinado.

El tercer punto es quizás al que más atención se deba poner porque la capacidad y poder de compra del consumidor determinará la decisión de compra.

Como se ha visto en el capítulo 3 (Macroentorno), el poder de compra de la población en general se ha visto seriamente afectada en los últimos años provocando que el consumidor se vuelva menos impulsivo al momento de comprar. Ahora se toma más tiempo en analizar una compra, así sea de productos de bajo valor como es el caso de los productos plásticos para el hogar. El precio se convierte en una variable determinante al momento de comprar para este caso.

### **Estrategias de Precios.-**

En el capítulo 4, se determinó que los productos Chempro son considerados como productos de buena calidad pero la mayor parte de los encuestados dijo preferir marcas más conocidas. Por ser un problema de posicionamiento, Plásticos Chempro debería mantener los niveles de precios relativamente bajos hasta ganar más espacio en el mercado.

La única forma de que los consumidores acepten un precio mayor es trabajar exhaustivamente en la estrategia de Posicionamiento para darle mayor valor intrínseco al producto.

### **6.3. Plaza (Canales de Distribución)**

La distribución juega un papel importante en el proceso de venta de los productos de la compañía y los intermediarios/detallistas se han convertido en el elemento fundamental porque hacen de agentes de venta y conocen las necesidades y preferencias de los consumidores finales porque están en permanente contacto con ellos. La contratación de uno o varios intermediarios se debe a dos razones básicas: Reducir los costos de operación y logística; y mejorar la eficiencia (los recursos que se emplean en la distribución del producto al consumidor final, se los destina a otras funciones)

Chempro, como vimos en el capítulo 3 (clientes externos), vende a dos grandes mayoristas que a su vez son dueños de las más grandes cadenas de supermercados a nivel nacional (detallistas), a un supermercado de mediano tamaño y a varias tiendas de mediano tamaño.

Estos mayoristas tienen la capacidad logística para almacenar y transportar todos los pedidos que realizan y distribuirlos a cada uno de los supermercados de la ciudad. Se los denominan Comerciantes mayoristas

porque adquieren la propiedad de los productos que le compran al fabricante que en este caso es Chempro, y se encargan de la distribución a cada supermercado. A cambio, Chempro le ofrece facilidades de pago o crédito sobre los pedidos.

### **Niveles de intermediación.-**

El proceso para la selección de uno o mas intermediarios depende de como se de desarrolle el proceso de Diseño del Canal de Distribución, que consiste en cuatro pasos básicos:

- a) Especificar el papel de la distribución dentro de los objetivos de Marketing.- que en el caso de Plásticos Chempro juega un rol fundamental al momento de lograr el objetivo de lograr posicionarse en un mercado bastante competitivo.
- b) Seleccionar el tipo de canal.- actualmente la forma de comercializar los productos es mediante la ruta: Productor-----Detallista----- Consumidor Final (los mayoristas a los que la compañía vende son dueños de los supermercados, y los demás clientes directos de Chempro son tiendas como Tía)
- c) Determinar la intensidad de la distribución.- se ha determinado mediante estudio de campo que la distribución es Intensiva, es decir, Chempro vende sus productos a través de los supermercados y tiendas medianas disponibles en el mercado donde previsiblemente el público lo buscará.
- d) Seleccionar los miembros específicos que conforman el Canal de Distribución.- que en este caso ya están determinados, y por las condiciones del mercado actual, son casi imprescindibles y difíciles

de cambiar. Estos son: Supermaxi, Mi Comisariato y Tía básicamente.

### **Relación con los Mayoristas y Detallistas.-**

Como en cualquier relación comercial entre dos o más instituciones, surgirán los conflictos entre las partes. Esto se debe a que cada una de ellas tiene y trabaja bajo sus propios objetivos.

Así por ejemplo, Chempro busca que sus productos estén ubicados en los mejores lugares de las perchas y que los supermercados resalten sus productos y le den una ventaja competitiva frente a los demás. Mientras que los supermercados se preocupan por colocar los productos que tienen más salida y una rotación en sus inventarios mucho más alta.

Además, parece que los supermercados no están comunicando las preferencias y sugerencias que los consumidores finales hacen de los productos Chempro.

Debido a esto, la compañía no se da cuenta de los cambios que debe hacer acerca del producto y otros asuntos relacionados con el bien y están viendo como otras marcas relativamente nuevas en el mercado le ganan posición y participación.

Ahora bien, sería fácil proponer que Chempro decida prescindir de los supermercados para hacer llegar sus productos al consumidor final y ahorrarse todos estos inconvenientes que sin duda alguna le están generando pérdidas constantes. Con un buen manejo administrativo y operativo se genera ganancias y márgenes de utilidad mayores de los que actualmente tiene la compañía.

Pero hay que recordar las razones por las que Chempro decidió utilizar intermediarios para vender. Primero, al hacerlo disminuyen los costos porque esa actividad es exclusivamente de los mayoristas/detallistas. Segundo porque el riesgo de que se vendan los productos se comparte entre la compañía y el intermediario. Y tercero, porque el dinero y tiempo que se ahorra en distribuir el producto lo destina para la producción de los bienes.

Además, si decide vender directamente al consumidor, Chempro deberá abrir sus propias tiendas, con todo lo que esto representa: mucha inversión de recursos tanto monetarios como físicos en infraestructura.

También deberá comenzar a destinar tiempo y dinero en actividades que antes no realizaba como la publicidad de los locales, de los productos y la misma distribución de los productos desde la planta hacia sus tiendas. Y también los costos de operación de los detallistas son mucho mayores que el de un mayorista.

Entonces si Chempro decide vender al menudeo, sus costos operativos se incrementarían más. La solución por tanto es seguir con la estructura actual de intermediación pero trabajar de manera mas activa con el distribuidor para que de cierta manera sus productos tengan un mejor trato en cuanto a ubicación en las perchas de los supermercados.

#### **6.4. Comunicación**

La comunicación juega un papel preponderante en el objetivo de lograr un determinado posicionamiento para los productos. Por esa razón el mensaje que debe transmitir Plásticos Chempro al cliente/consumidor

tiene que ser claro y preciso, logrando llamar la atención y el interés, y despertar el deseo de comprar la marca que se promociona.

El mensaje debe entonces: Informar, Persuadir y Recordar los beneficios o características de los productos de la compañía.

Existen diversas alternativas de comunicación y entre ellas destacan la Publicidad, Relaciones Públicas, la Venta directa y la Promoción.

Como Plásticos Chempro vende a distribuidores que colocan los productos en los supermercados y son comprados por los consumidores finales, se debe enfocar tanto a los unos (supermercados) como a los otros (consumidores finales).

#### **Publicidad.-**

La publicidad que la compañía tendría que hacer va dirigida a los consumidores finales, y no a los distribuidores, ya que el mensaje y los medios con los que se trabaje se seleccionarán acorde al perfil del consumidor. Con los distribuidores se trabajará con otras alternativas de comunicación (Promociones y Relaciones Públicas).

La compañía puede destinar un porcentaje de las utilidades generadas por la aplicación de este proyecto a la publicidad y, una vez que se tiene el presupuesto de cuanto se puede gastar, se realiza la selección de los medios con los que se trabajará. Plásticos Chempro puede también utilizar los recursos que obtiene por las ventas de su Línea Avícola que, como vimos en el capítulo 5, está generando efectivo suficiente para la organización.

Si decide destinar un porcentaje de las utilidades de la línea Hogar, este porcentaje sería, según la gerencia sería el 8% anual, que

representan aproximadamente entre 8,000 dólares. Como se explicó anteriormente, la campaña publicitaria debe estar acorde con el presupuesto que se tiene. Se descarta entonces el uso de la televisión como medio para la publicidad debido a que es un medio que tiene un alto costo.

Pero existen otras razones también para no utilizar la televisión. La televisión es un medio muy fragmentado en el que el mensaje llega a distintos tipos de segmentos de mercado, muchos de los cuales no son el público meta de la compañía. Por lo tanto, el costo en el que se incurre por llegar a una audiencia que no le representa a la compañía es muy alto.

#### **Tipos de medios que se pueden utilizar.-**

Descartada la TV como medio de difusión, la publicidad se puede hacer entonces tanto en periódicos, revistas, en radio o utilizando publicidad exterior.

La ventaja de utilizar el periódico es que tiene un bajo costo por anuncio, además es un medio con alta exposición y frecuencia de compra. La desventaja es que se desecha rápido y no llega a todos los segmentos de mercado porque no todos compran el periódico. Además, cada vez menos personas están leyendo el periódico porque para ver las noticias prefieren los noticieros. Se está perdiendo la cultura de la lectura.

Si la compañía decide utilizar el periódico, se recomienda que publique el anuncio sábados o domingos, donde las ventas de periódicos se duplican con respecto a los días laborales.

Las revistas tienen una ventaja sobre el periódico y es que los anuncios son de mayor calidad en cuanto a color diseño por el material de las revistas. Además es un medio que llega a segmentos más específicos de mercado (por ejemplo la revista Hogar dirigida a mujeres). También es un medio de mucho prestigio y los anuncios tienen una vida más larga que la de los periódicos porque las revistas se guardan para leerlas luego.

La desventaja con las revistas es que los anuncios son más costosos que en el periódico y, el público que lee revistas es reducido y no crece a una tasa tan alta.

La publicidad exterior es una forma de anunciar en la cual la exposición es permanente y se recuerda constantemente el nombre y beneficios de la marca.

Con un costo aceptable (una tarifa anual pactada con anticipación que varía según la ubicación y tamaño de la publicidad), es una buena alternativa para anunciar. Pero existe un problema, y es que el anuncio que se expone por mucho tiempo tiende a desgastarse (las primeras veces que se lee el anuncio se presta mucha atención) por lo que al cabo de un tiempo el público pasará por alto el anuncio y no lo volverá a leer.

Además la publicidad exterior es un medio que llega varios segmentos distintos de mercado, muchos de los cuales no son el segmento de la compañía.

Los tipos de publicidad exterior incluyen, entre otros, las vallas publicitarias ubicadas en avenidas y los carteles en establecimientos comerciales.

Existe otro tipo de publicidad que son los medios alternativos y entre ellos están: la publicidad estática que se expone en los baños de restaurantes, centros comerciales, cines, gasolineras y en los asientos traseros de los taxis.

Este tipo de publicidad tiene la ventaja de ser novedoso y relativamente nuevo, además que el público se ve casi obligado a leer los anuncios (por ejemplo cuando va a los baños o espera en un restaurante por su pedido).

### **El anuncio para medios impresos.-**

Para este tipo de medios, el anuncio consta generalmente de un encabezado, que es el que llama la atención del público meta; una imagen o texto que explica los beneficios del producto; y un Slogan, diseñado para que el consumidor recuerde fácilmente la marca. Es importante recordar que en un anuncio no se vende el producto, sino los beneficios que éste proporciona. Además, es necesario visualizar la idea principal de tal manera que con solo darle un vistazo, se note que se trata de un anuncio de los productos Chempro.

Realizadas estas breves explicaciones, el anuncio quedaría de la siguiente manera (para publicar en periódicos, se cambian los colores y se publica en blanco y negro):

**30 años en el mercado  
nacional no son  
coincidencia**

**PLÁSTICOS CHEMPRO**

**Brindando soluciones prácticas y de calidad a un  
excelente precio en productos para el hogar**

**¡Soluciones que verdaderamente benefician!**



**De venta en Supermaxi, Mi Comisariato y Tía**

*Elaborado por: Los Autores*

### **Merchandising.-**

El merchandising es una herramienta de marketing que se aplica con el objetivo de incrementar en el punto de venta la compra de un producto determinado.

Ya se ha hablado de los conflictos entre la compañía y los supermercados, que dan preferencia a otras marcas, y aquí se dan unas pautas de lo que la compañía debe hacer.

Se pueden definir dos puntos de vista en relación al merchandising:

- El del fabricante: conjunto de actividades promocionales realizadas a nivel del cliente con objeto de incrementar al máximo la atracción del producto.

- El del distribuidor: conjunto de métodos utilizados para maximizar la rentabilidad del establecimiento.

### **Promoción.-**

Con el distribuidor se puede trabajar haciendo promociones como los descuentos por volúmenes o un aumento en el crédito por cada pedido realizado. De esta manera se pueden incrementar las ventas a los mayoristas. Además, como se explicó anteriormente, el trabajar con distribuidores hace que el riesgo de vender sea compartido tanto por la compañía productora como por el distribuidor. Lo que se logra es que los supermercados se comprometan e identifiquen con los productos Chempro y le den preferencia sobre las demás marcas que compiten directamente con la marca.

Actualmente la compañía vende a crédito todos los pedidos y es la única facilidad que ofrece al mayorista. Pero incluso este crédito presenta algunos inconvenientes como por ejemplo que el trámite para aprobar el crédito es muy largo y toma de uno a tres días en ser aprobado, lapso en el cual el mayorista puede conseguir otro productor que le provea sus pedidos. Chempro no se puede dar el lujo de hacer esperar por aprobar un crédito y posiblemente perder un pedido, como ya ha pasado en el pasado según la gerencia.

Por otra parte, al consumidor final se le puede ofrecer una serie de beneficios tangibles, de tal forma que el consumidor sienta un beneficio real para él. Un ejemplo de esto son las muestras gratis de productos (los que la compañía determine según sus costos) incluidas dentro de un paquete de otros productos. Por ejemplo: Por la compra de un balde, obtiene gratis un cepillo de ropa.

## **Relaciones Públicas.-**

Las Relaciones Públicas son una herramienta administrativa cuyo objetivo es influir positivamente en las actitudes hacia la compañía, sus productos, marcas o políticas. Pero también sabemos que es una de las herramientas más relegadas, tal vez porque no se conocen todos los beneficios que ésta brinda o porque se presta más atención a otras actividades.

En el caso de Chempro, esto se da justamente por esta última razón: la gerencia se enfoca en atender áreas con problemas como por ejemplo la cubrir sus costos y atender los grandes pedidos. Es mas, esta misma razón es la causa de muchas de las falencias que se manifiestan en la compañía y se han notado a lo largo de todo el proceso investigativo.

Entonces, ¿Qué debe hacer Chempro en cuanto a Relaciones Públicas? A continuación algunas cosas que se pueden hacer en el corto plazo y no demandan muchos recursos.

- a) Se puede trabajar en relaciones públicas para influir en los supermercados, haciendo que éstos a su vez influyan en el consumidor final a comprar los productos Chempro.
- b) Se puede educar al distribuidor en cuanto a los beneficios y características de los productos mediante folletos donde se incluyan todos los productos de la línea.
- c) Preparar un artículo que salga publicado sobre la compañía, en donde se resalten los aspectos que fortalecen a la institución y sus productos, como por ejemplo: su trayectoria en el mercado de

plásticos en el Ecuador (más de 30 años); o el beneficio que Plásticos Chempro ha generado sobre las familias que directa o indirectamente de ella.

- d) Difundir información a través de exposiciones o exhibiciones
- e) Entregar puerta a puerta o a través de los periódicos de mayor circulación folletos donde se incluyan los diferentes productos de cada una de sus líneas de producción.

#### **Venta en los supermercados y Venta personal.-**

Venta en los Supermercados.- La compañía no tiene control sobre la venta en los supermercados ya que la administración de los locales dispone el lugar en los que irán los productos y en muchos casos dan preferencia a marcas con mayor salida. Chempro debería trabajar conjuntamente con los supermercados haciéndose cargo de la capacitación de los vendedores de los supermercados en la demostración de los productos para que a su vez resalten los beneficios y distintos usos de los mismos, o contratar por su cuenta vendedores (pueden ser impulsadoras) para que estén en las áreas de productos plásticos de los supermercados.

Lo recomendable es que se trabaje conjuntamente con el personal del supermercado para ahorrar los costos que representan reclutar y capacitar a personal nuevo.

De esta manera tanto Chempro como los supermercados ganan algo. Por una parte, la compañía tiene una fuerza de ventas con la que antes no contaba, que se encarga de la presentación del producto al

consumidor final de una manera adecuada, en la que se presentan todas las características de la marca.

Y por otra, los supermercados van a tener personal capacitado constantemente en uso de los productos y el trato al público.

Además, el hecho de que Chempro capacite al personal en la venta de su producto, provoca que éste se familiarice con el producto. Con lo que a la vez se cubre la parte en la que los vendedores dan preferencia a las marcas más conocidas.

Venta Personal.- actualmente la compañía no tiene vendedores que comercialicen sus productos directamente al consumidor final.

La venta directa se puede describir mejor como la comercialización de los productos directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de locales minoristas permanentes, normalmente mediante la explicación o demostración personal de un vendedor directo independiente. Los vendedores se conocen comúnmente como vendedores directos.

La fuerza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. La venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa.

Los vendedores directos independientes son aquellos individuos que participan en representación de sí mismos o en representación de una compañía de venta directa, en la venta de productos y servicios mediante

contactos personales de venta, en algunas jurisdicciones se refieren a ellos comúnmente como contratistas independientes. Esencialmente, esto significa que dichos vendedores independientes no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino personas de negocios independientes que operan su negocio propio.

Dichos vendedores directos independientes tienen una oportunidad de obtener ganancias de sus negocios y también aceptan la responsabilidad por los riesgos asociados con la operación de un negocio restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa.

Ahora bien, se deben tener en cuenta varios factores antes de contratar este tipo de vendedor. Uno de ellos es el hecho de que, aunque no formen parte de la compañía, deben ser capacitados para que conozcan a fondo todas las características de los productos con el objetivo de que transmitan eficientemente los beneficios de los mismos al cliente.

## **CAPITULO 7**

### **7. ESTADOS FINANCIEROS**

Al analizar los estados financieros de pérdidas y ganancias de Plásticos Chempro se determinó que la compañía se encuentra en la última etapa de madurez, empezando la etapa de declinación, basándonos en la reducción periódica de las utilidades.

#### **7.1 Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias**

Como podemos observar en los cuadros 7.1 y 7.2, al analizar el Estado de Pérdidas y Ganancias de Plásticos Chempro, con y sin proyecto para los siguientes 6 años incluyendo el 2006, se determina que el estado de pérdidas y ganancias incluido el plan genera utilidades positivas mucho mayores que el estado de pérdidas y ganancias sin el plan. Por lo tanto la implementación de este, le ayudaría a mantenerse en el nivel de madurez por un tiempo más prolongado.

Se observa también que, el incremento del gasto por implementar el proyecto aumenta los ingresos y esto se refleja en el incremento de la utilidad.

Las utilidades del estado de resultado proyectado sin el plan, son cada año menores. Implementando el proyecto pasa lo mismo pero el nivel de utilidad es bastante considerable, aun tomando en cuenta el gasto adicional.

### Cuadro 7.1 Estado de resultado sin el Proyecto

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
SIN EL PLAN						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS NETAS	\$595,975.54	\$590,720.85	\$585,561.94	\$580,496.22	\$575,521.19	\$570,634.45
OTROS INGRESOS	\$2,356.94	\$2,358.12	\$2,359.30	\$2,360.48	\$2,361.66	\$2,362.84
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$598,332.48</b>	<b>\$593,078.97</b>	<b>\$587,921.24</b>	<b>\$582,856.70</b>	<b>\$577,882.85</b>	<b>\$572,997.29</b>
COSTOS DE VENTAS	\$361,936.26	\$356,989.04	\$352,512.98	\$348,745.99	\$345,702.53	\$343,285.02
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$236,396.22</b>	<b>\$236,089.93</b>	<b>\$235,408.26</b>	<b>\$234,110.71</b>	<b>\$232,180.32</b>	<b>\$229,712.27</b>
GASTOS ADMINISTRACION	\$158,714.82	\$158,744.06	\$158,773.31	\$158,802.57	\$158,831.85	\$158,861.14
GASTOS VENTAS	\$39,007.72	\$39,528.94	\$40,050.50	\$40,598.25	\$41,177.76	\$41,785.52
GASTOS FINANCIERO	\$14,398.58	\$19,272.36	\$13,333.64	\$12,688.55	\$12,306.64	\$12,306.64
<b>TOTAL GASTOS (-)</b>	<b>\$212,121.12</b>	<b>\$217,545.35</b>	<b>\$212,157.45</b>	<b>\$212,089.37</b>	<b>\$212,316.25</b>	<b>\$212,953.30</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$24,275.10</b>	<b>\$18,544.58</b>	<b>\$23,250.81</b>	<b>\$22,021.34</b>	<b>\$19,864.07</b>	<b>\$16,758.97</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$24,275.10</b>	<b>\$18,544.58</b>	<b>\$23,250.81</b>	<b>\$22,021.34</b>	<b>\$19,864.07</b>	<b>\$16,758.97</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$3,641.26	\$2,781.69	\$3,487.62	\$3,303.20	\$2,979.61	\$2,513.84
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$20,633.83</b>	<b>\$15,762.89</b>	<b>\$19,763.19</b>	<b>\$18,718.14</b>	<b>\$16,884.46</b>	<b>\$14,245.12</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$5,158.46	\$3,940.72	\$4,940.80	\$4,679.53	\$4,221.11	\$3,561.28
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$15,475.38</b>	<b>\$11,822.17</b>	<b>\$14,822.39</b>	<b>\$14,038.60</b>	<b>\$12,663.34</b>	<b>\$10,683.84</b>

Elaborado por: Los Autores

### Cuadro 7.2 Estado de resultado con el proyecto

ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
CON EL PLAN						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS NETAS	\$514,760.61	\$515,026.85	\$515,293.21	\$515,559.70	\$515,826.32	\$516,093.07
OTROS INGRESOS	\$2,356.94	\$2,358.12	\$2,359.30	\$2,360.48	\$2,361.66	\$2,362.84
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$517,117.55</b>	<b>\$517,384.96</b>	<b>\$517,652.51</b>	<b>\$517,920.18</b>	<b>\$518,187.98</b>	<b>\$518,455.91</b>
COSTOS DE VENTAS	\$343,606.67	\$338,809.52	\$338,620.52	\$338,525.24	\$338,560.64	\$338,689.28
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$173,510.88</b>	<b>\$178,575.44</b>	<b>\$179,031.98</b>	<b>\$179,394.93</b>	<b>\$179,627.34</b>	<b>\$179,766.63</b>
GASTOS ADMINISTRACION	\$115,715.62	\$117,635.17	\$117,653.89	\$117,672.62	\$117,691.36	\$117,710.11
GASTOS VENTAS	\$31,206.18	\$28,582.33	\$27,221.27	\$27,571.82	\$27,942.71	\$28,331.88
GASTOS FINANCIERO	\$11,518.86	\$15,417.89	\$10,666.91	\$10,150.84	\$9,845.31	\$9,845.31
<b>TOTAL GASTOS (-)</b>	<b>\$158,440.66</b>	<b>\$161,635.39</b>	<b>\$155,542.07</b>	<b>\$155,395.29</b>	<b>\$155,479.38</b>	<b>\$155,887.30</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$15,070.22</b>	<b>\$16,940.05</b>	<b>\$23,489.91</b>	<b>\$23,999.65</b>	<b>\$24,147.96</b>	<b>\$23,879.33</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>\$15,070.22</b>	<b>\$16,940.05</b>	<b>\$23,489.91</b>	<b>\$23,999.65</b>	<b>\$24,147.96</b>	<b>\$23,879.33</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$2,260.53	\$2,541.01	\$3,523.49	\$3,599.95	\$3,622.19	\$3,581.90
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$12,809.69</b>	<b>\$14,399.05</b>	<b>\$19,966.42</b>	<b>\$20,399.70</b>	<b>\$20,525.76</b>	<b>\$20,297.43</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$3,202.42	\$3,599.76	\$4,991.61	\$5,099.93	\$5,131.44	\$5,074.36
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>\$9,607.27</b>	<b>\$10,799.28</b>	<b>\$14,974.82</b>	<b>\$15,299.78</b>	<b>\$15,394.32</b>	<b>\$15,223.07</b>

Elaborado por: Los autores

### 7.3 Proyección de Flujo de Caja

Para presentar el flujo de caja primero se detalla la inversión requerida para implementar el Plan de Desarrollo Estratégico para la compañía en el cuadro 7.3.

**Cuadro 7.3 Inversión.**

<b>INVERSION</b>	
Publicidad	\$ 40,000.00
Capacitación a mayoristas y vendedores freelance	\$ 4,500.00
Promociones	\$ 125,000.00
Etiquetas	\$ 5,000.00
Eventos para mantener a los intermediarios	\$ 1,615.38
Impulsadoras	\$ 8,320.00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 184,435.38</b>

*Elaborado por: Los Autores*

El flujo de efectivo del negocio nos determina la cantidad y la capacidad de generar efectivo para solventar pagos y gastos así como también identificar si hay falta de efectivo.

Los resultados de este flujo de efectivo muestran que, en el corto plazo nos ayuda a mantener la estabilidad, y en el mediano plazo, un incremento en las ventas y utilidades netas, debido a que la inversión que se propone es para dar a conocer los productos de la línea hogar de Plásticos Chempro.

El cuadro que presenta el detalle del flujo de caja generado para el proyecto (cuadro 7.4), muestra saldos finales de caja positivos en todos los años estudiados, esto permitirá cumplir con las operaciones y obligaciones normales de la empresa desde el inicio de las actividades.

**Cuadro 7.4 Flujo de Caja para el Plan de Desarrollo Estratégico**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 514,760.61	\$ 540,511.95	\$ 566,276.61	\$ 592,054.60	\$ 617,845.92	\$ 643,650.57
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 427,017.68	\$ 408,794.66	\$ 395,140.02	\$ 383,262.20	\$ 373,038.23	\$ 364,286.93
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	\$ 87,742.93	\$ 131,717.29	\$ 171,136.60	\$ 208,792.40	\$ 244,807.69	\$ 279,363.63
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$39,184.57	\$50,860.44	\$50,734.63	\$50,735.88	\$50,737.13	\$50,738.37
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$14,543.44	\$9,886.16	\$10,761.09	\$9,408.99	\$7,887.45	\$6,175.39
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</b>	\$ 24,641.13	\$ 40,974.28	\$ 39,973.54	\$ 41,326.88	\$ 42,849.67	\$ 44,562.98
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</b>	\$ 112,384.06	\$ 172,691.57	\$ 211,110.14	\$ 250,119.28	\$ 287,657.36	\$ 323,926.62
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	\$ 184,843.02	\$ 297,227.08	\$ 406,514.56	\$ 418,883.41	\$ 449,579.19	\$ 460,840.86
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)</b>	\$ 297,227.08	\$ 406,514.56	\$ 418,883.41	\$ 449,579.19	\$ 460,840.86	\$ 493,270.22
<b>J. SALDO FINAL DE CAJA DESPUES DE REQ.</b>	\$ 297,227.08	\$ 406,514.56	\$ 418,883.41	\$ 449,579.19	\$ 460,840.86	\$ 493,270.22

*Elaborado por: Los Autores*

## 7.5 Factibilidad Privada del Proyecto

La inversión que se hace en este año es fija para poder asegurar los costos en el futuro, ya que lo que se sugiere es que esta inversión vaya dirigida a cubrir todos los aspectos del mercadeo de la Línea,

En el cuadro 7.5 se detalla los resultados tanto del valor actual neto como de la tasa de retorno.

Para el primer caso, los flujos de la inversión traídos al valor presente arrojan un resultado positivo, justificando la inversión. Para el segundo caso, la Tasa Interna de Retorno corrobora la decisión dado que obtenemos el 57.49%.

## Cuadro 7.5 Factibilidad privada, VAN y TIR

### FACTIBILIDAD PRIVADA

FLUJO DE FONDOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión Fija	-\$184,435.38	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Inversión Diferida		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Otras Inversiones		-\$5,228.86	\$5,359.58	\$5,493.57	\$5,630.91	\$5,771.68
15% participación utilidades trabajadores	-\$5,965.11	-\$4,037.93	-\$4,399.95	-\$3,840.43	-\$3,210.80	-\$2,502.34
Pago de impuestos	-\$8,450.57	-\$5,720.40	-\$6,233.26	-\$5,440.61	-\$4,548.64	-\$3,544.98
Flujo operacional		\$87,742.93	\$131,717.29	\$171,136.60	\$208,792.40	\$244,807.69
<b>Flujo neto</b>	<b>-\$198,851.06</b>	<b>\$72,755.74</b>	<b>\$126,443.67</b>	<b>\$167,349.13</b>	<b>\$206,663.87</b>	<b>\$244,532.06</b>

TIR	57.4896%
VAN	\$ 309,314.33

Elaborado por: Los Autores

## 7.6 Índices Financieros

Para lograr un mejor análisis de los estados financieros de este proyecto, hemos sacado sus respectivos índices, por lo tanto podemos determinar que el nivel de endeudamiento está por debajo del 50% por lo que total de activos es mayor que el de los pasivos,

Por otra parte, la Razón Corriente nos explica que por cada dólar que se pide prestado, tenemos la capacidad de pagar 1.19 veces el monto prestado.

Otro punto importante de señalar es el índice de solvencia eficiente durante la duración de la proyección de los estados financieros, así como una alta capacidad de pagar intereses que con las utilidades se van generando.

Pero analizando los índices de rentabilidad notamos que con el paso del tiempo nuestro proyecto genera mayores utilidades. Esto quiere decir que nuestro proyecto es rentable, ya que implementando el plan, se obtienen mayores utilidades que las que tendría la compañía si no se lo implementara.

El cuadro 7.6 recoge todos los índices financieros obtenidos a través del cálculo sobre los estados financieros de la empresa.

### Cuadro 7.6 Índices Financieros

INDICES FINANCIEROS						
INDICES FINANCIEROS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>LIQUIDEZ</b>						
CAPITAL DE TRABAJO	\$67.234,43	\$138.372,16	\$153.130,28	\$206.180,56	\$218.745,25	\$493.270,22
RAZON CORRIENTE(D/E)	1,19	1,44	1,56	1,69	1,89	2,04
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
PASIVO TOTAL(G)/ACTIVO TOTAL(F)(%)	45,85	42,28	40,61	39,56	37,48	37,40
<b>RENTABILIDAD</b>						
UTILIDAD NETA(A)/TOTAL ACTIVOS(F)(%)	1,42	1,56	2,22	2,28	2,37	2,35
UTILIDAD NETA(A)/PATRIMONIO(B)(%)	2,46	2,47	3,38	3,44	3,48	3,48
UTILIDAD NETA(A)/VENTAS(C)(%)	1,87	2,10	2,91	2,97	2,98	2,95

*Elaborado por: Los Autores*

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Lo importante al momento de plantear un trabajo como este es, aparte de diagnosticar los problemas a partir de un análisis interno y externo, proponer soluciones a los problemas que se presentan. De esta forma se completa el trabajo realizado en un solo proceso que empezó en la búsqueda de información referente al negocio, pasando por la entrevista preliminar con la gerencia y la posterior investigación de mercados, hasta llegar a determinar la situación actual de la compañía y la forma en que la gerencia y su personal manejan el negocio.

Las conclusiones presentadas a continuación fueron realizadas conforme iba avanzando el proceso de investigación, es así que se va a procurar ordenarlas de acuerdo a la secuencia de cada uno de los capítulos.

Es importante recalcar en este punto que muchas de las conclusiones y recomendaciones fueron cambiadas o modificadas conforme avanzaba el estudio y se iba obteniendo más información ya que, así mismo, algunas partes de la tesis en si fueron modificadas por que el entorno en el que se desenvolvía la investigación cambiaba continuamente. Este es el caso del ambiente político, que se modificó en dos ocasiones.

De no haber hecho estos cambios, el trabajo aquí presentado hubiera estado lleno de datos incompletos y este proyecto de tesis sería un trabajo desactualizado.

## **Acerca de las Recomendaciones**

### **Facilidades de pago.-**

Es importante empezar ofreciendo beneficios al comprador directo, que en este caso son los supermercados, y una forma de hacerlo es agilizando el proceso de aprobación del crédito cuando un mayorista hace un pedido. De esta manera el comprador tiene una ventaja tangible al momento de comprar los productos de la compañía.

### **Publicidad y Comunicación.-**

Se recomienda trabajar en una campaña publicitaria o de relaciones públicas para mejorar el posicionamiento de la marca, resaltando aspectos como la calidad (es tan o más buena que las marcas que lideran el mercado) y durabilidad.

Chempro debe mejorar el nivel de comunicación con los supermercados y mayoristas para que continuamente le comuniquen los cambios en las preferencias de los consumidores.

De los medios en los que Chempro puede basar su publicidad (la radio, periódicos, revistas, publicidad exterior y medios alternativos), se recomienda utilizar especialmente los anuncios en periódicos, vallas publicitarias y medios alternativos, por ser los que se ajustan a las características del producto y a la vez a las posibilidades económicas de la compañía.

Además de mástiles (Carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos), Carteles (Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento) y la Publicidad en el punto de venta (Expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal).

### **Productos.-**

A los productos se nota que les falta variedad en los modelos, según la opinión de los consumidores encuestados en el capítulo 4. Entonces, la gerencia debe realizar un esfuerzo por mantener aquellos productos que cumplen las expectativas pero al mismo tiempo se debe preocupar por producir nuevos modelos o modificaciones a los modelos actuales. Estos cambios representan mayores costos para la compañía ya que toma tiempo y no es sencillo cambiar las especificaciones en las máquinas que procesan la materia prima.

### **Merchandising y Promociones.-**

Es necesario trabajar y planificar varios tipos de promociones que actualmente no existen como por ejemplo, recordando que hay que tener mucho cuidado de no abusar de la promociones ya que el consumidor puede acostumbrarse a comprar los productos Chempro solo cuando se den estos beneficios. En tal caso se estaría creando una fidelidad no hacia la marca sino más bien hacia las promociones de los productos.

Entre las diferentes alternativas tenemos las siguientes:

- Descuentos por volumen para los intermediarios. Este beneficio es exclusivo para las tiendas de supermercados y el objetivo es que ellos asuman el riesgo de comprar el producto y, se encarguen de realizar los esfuerzos necesarios para que la mercadería salga a la venta.
- Estrategias de 2X1. Esta estrategia es aplicable para productos con un bajo valor unitario (ej: cucharas plásticas)
- Combos de varios productos (kit de productos) como por ejemplo: Por la compra de un balde, se lleva una jarra gratis; Compra un juego de cuatro armadores y se lleva 5;
- Animación en punto de venta. Son el conjunto de acciones promocionales que, por lo general y para abaratar costos, se celebran en un establecimiento (supermercados) durante un tiempo

determinado con motivo de un acontecimiento particular. Por ejemplo: ofrecer descuentos en ciertos productos por Semana Santa, Día de la madre, Navidad, Carnaval. Por lo general se lo hace en días festivos donde el consumidor potencial acude en mayor cantidad a estos establecimientos.

- Demostraciones y degustaciones. Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocar importantes incrementos de venta. Las demostraciones se realizan para productos de uso como electrodomésticos y las degustaciones para alimentos y bebidas.
- Otra alternativa es la de establecer objetos promocionales. Con el fin de promocionar el lanzamiento de un producto o de un evento cultural (película, simposio, feria, etc.).
- Ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor. En supermercados y centros de libre servicio, son las cabeceras de góndola, los estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.
- Pilas y exposiciones masivas de producto. Dan sensación de abundancia y suelen provocar un positivo efecto en los compradores.
- Cubetas. Contenedores expositores descubiertos. Si los productos están desordenados dan sensación de ganga.
- Extensiones de lineal. Disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a que resalte un producto del resto.
- Señalizadores. Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.

### **Presentación.-**

La etiqueta debería ser más grande. Debería incluir algún tipo de información relacionada a las características de los productos o sus diferentes usos. Esto por que la etiqueta actual es muy pequeña y apenas incluye el nombre de la marca.

Se recomienda para ciertos productos realizar cambios en los modelos, ya sean estos cambios de tamaño o color. Esta recomendación se hace por que, al momento de realizar la investigación de campo, se pudo notar que hay modelos que resultan anticuados si se los compara con los de otras marcas que actualmente están en el mercado.

Sería bueno que los colores de los modelos de los productos sean más actuales, incluyendo tonos vivos y llamativos porque hay ciertos productos que no captan la atención del cliente cuando éste pasa por las perchas observando los modelos y marcas.

#### **Precios.-**

Establecer un nivel de precios acorde con su situación actual, en la que la marca es poco conocida a pesar de tener más de treinta años en el mercado, pero sin descuidar los niveles de ganancias.

Una opción es poner precios bajos para ganar cierta cuota de mercado y mantenerse en ese nivel hasta que se puede elevar un poco más el precio sin afectar (reducir) la demanda.

#### **Venta Directa.-**

Es una buena opción contratar este tipo de vendedores (descritos en el capítulo 6) como estrategia para llegar más fácilmente al consumidor final. Recordemos que, este vendedor realiza un pedido y se encarga por su cuenta de llegar al cliente final. Debido a que es un vendedor independiente, puede organizar su recorrido de casa en casa o lugares de trabajo.

Esta modalidad de venta no es nueva y por otra parte resulta bastante eficiente ya que se llega más rápido al consumidor (sin pasar por el mayorista y los supermercados) y se difunde mucho mejor la

información de los productos ya que el vendedor se acerca a cada posible comprador de manera individual (visitas de casa en casa).

### **Manejo Administrativo, Financiero y Operativo.-**

Se le recomienda a la gerencia y mandos medios implementar una planificación continua, siempre en miras de alcanzar los objetivos planteados al comenzar el período de operaciones. De esta manera, las funciones se simplifican al tener que controlar que las actividades se cumplan según el cronograma establecido. Es primordial entonces que se establezcan objetivos claros y concretos que sean posibles de alcanzar.

En cuanto al manejo financiero, los excedentes por concepto de ventas de las otras líneas de producción deberían ser reinvertidos en dichas líneas de producción, para seguir creciendo o destinarlo mejorar la situación de otras líneas y sus productos. Además establecer un monto mayor al actual para las actividades relacionadas con el manejo de la imagen y promoción de sus productos.

## **Acerca de las Conclusiones**

El trabajo realizado en este proyecto de tesis pretende que el lector tome conciencia de la importancia de establecer objetivos claros y concretos que sean posibles de alcanzar, así como establecer metas de crecimiento de la organización.

Y que para alcanzar aquellos objetivos es necesario planificar con claridad y eficiencia las actividades que la compañía debe realizar, sin importar que estas metas sean financieras, administrativas u operacionales. Lo importante es tener un plan de trabajo ordenado que sirva como guía a seguir a lo largo de un período de tiempo determinado.

Se pretende también demostrar que las consecuencias de no realizar una planificación adecuada que abarque todo el negocio pueden ser verdaderamente catastróficas, incluso pueden costar la salida o quiebra de una empresa.

Además, es importante mencionar que no basta con realizar una planificación del negocio solamente, ya que de nada servirá si no se toman en cuenta las condiciones del mercado y las acciones que los competidores continuamente están tomando.

Hay que recordar que en una economía como la actual, la entrada de nuevos competidores a un mercado es un hecho que se presenta en todas partes del mundo. Y el que queda es el que mejor hace las cosas. El que no, simplemente queda fuera.

Basta con leer este caso para darse cuenta de aquello. Una compañía que creció a un ritmo continuo y sostenido en sus inicios allá en las décadas del setenta y ochenta pero que no se preocupó por mantener

el nivel sino hasta cuando tuvo varios problemas. En ese momento la competencia había tomado el dominio del mercado y las condiciones habían cambiado totalmente para la compañía.

De haber analizado el mercado y su situación interna, seguramente Plásticos Chempro Cía. Ltda. se encontraría en un sitio parecido, incluso superior al de una compañía que supo ir creciendo hasta convertirse en un gigante nacional: PYCCA:

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ "Dirección de mercadotecnia" -Edición del Milenio- Philip Kotler- Edit. Prentice Hall
- ✓ "Cómo preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia"- Hiebing /Cooper – Edit Mc. Graw Hill
- ✓ "Diccionario de Marketing" Bruno Pujol- Edit. Cultural S.A. España
- ✓ "Ventas, conceptos, planeación y estrategias"- William Stanton- Mc. Graw Hill
- ✓ Administración de ventas -Anderson Segunda edición Edit. Mc. Graw Hill
- ✓ Administración de ventas - Johnston / Marshall- séptima edición Edit. Mc. Graw Hill
- ✓ Investigación de mercados - Kinnear Taylor Edit. Mc. Graw Hill
- ✓ Investigación integral de mercados- José Nicolás Jany edit. Mc. Graw Hill
- ✓ Comportamiento del Consumidor – Michael R. Solomon. Tercera Edición. Mc Graw Hill
- ✓ Publicidad Kleppner – J. Thomas Russell & W. Ronald Lane. Decimocuarta edición
- ✓ Fundamentos de Marketing – Stanton, Etzler, Walker.

- ✓ El Empaque como Herramienta Estratégica - Blas Maquivar, director de marketing de Fabric and Home Care, Procter & Gamble. Archivo de Internet.
- ✓ Tesis de Grado “Plan de Mercadeo para el Municipio de Santa Rosa” de Betty Jaramillo y Daniel Zamora Muñoz, graduados de la carrera de Ingeniería Comercial de la ESPOL
- ✓ Tesis de Grado “Plan de Mercadeo para 2004 para reposicionar almacenes Gran Hogar” de Vanesa Donoso Contreras Viviana Cordero Valdez, graduadas de Economía con Mención en Gestión Empresarial
- ✓ Boletín económico del BCE año 2005
- ✓ Diario EL UNIVERSO. Ediciones del mes de enero – octubre del año 2005
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml>
- ✓ [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mkt\\_estra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/mkt_estra.htm)
- ✓ [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)