UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ESCUELA GERENCIA Y LIDERAZGO

TITULO: ANALISIS DE LA GESTIÓN EMPIRICA DEL AREA DE MARKETING SUTENTADA EN UN ENFOQUE TRADICIONAL EN LA EMPRESA Y DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING EN LA EMPRESA PROHIGIE C. A.

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA EN GERENCIA Y LIDERAZGO

NOMBRE: KARLA PRISCILA JAYA ALVAREZ

DIRECTOR: ING. TANIA CHICAIZA

Quito, Mayo del 2005

DECLARACION

Yo, KARLA PRISCILA JAYA ALVAREZ, declaro que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por las normas institucionales

---

Karla Priscila Jaya Alvarez

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia; a mi Mami quien es la principal gestora para concluir este primer eslabón de mi carrera profesional. A mi hermano que es la fuerza motivadora para alcanzar mis metas.

A mis amig@s quienes me motivaron con sus palabras de aliento para la culminación exitosa de esta reto.

A mi profesora Ing. Tania Chicaiza, quien supo guiarme de una manera clara y correcta en la ejecución de este trabajo

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento va dirigido a Dios, y a mi Señor Jesús quienes a través de su Espíritu Santo inspiraron cada una de las palabras plasmadas en este trabajo y por ser quienes me acompañaron durante mi paso por las aulas universitarias.

A mi Mamá por su colaboración incondicional, por su amor y preocupación por ver materializados cada uno de mis sueños.

A mis profesores por trasmitirme sus conocimientos y prepararme para emprender mi sendero profesional.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACIÓN

CAPITULO I

1. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA… …....…….1

1. 1. 1 OBJETIVOS:General y Específico …….....3

1. 1. 2 JUSTIFICACION, VIABILIDAD Y LIMITANTES…..….....4

1. 1. 3 MARCO REFERENCIAL: Teórico y Conceptual…….....6

1. 2. ANALISIS SITUACIONAL…….....9

1. 2. 1. ANÁLISIS DEL PAÍS……9

Tratado de Libre comercio para Ecuador……...13

Características y propiedades de las empresas en el Ecuador……...14

Exportaciones e Importaciones…….……15

Demografía……16

Cultura… …….....17

CAPITULO II

2. 1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR…….……...19

2. 1. 1. MERCADO…….……..20

2. 1. 2. TECNOLOGIA…….……..…20

2. 1. 3. PRODUCTO…….……21

2. 1. 4. CAPITAL……..……..21

2. 2. MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL HIGIENICO EN EL ECUADOR……..……..23

2. 3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES, POR CATEGORÍAS……..……27

2. 3. 1. AMPLITUD COMPETITIVA……..…….28

2. 3. 2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO COMPETITIVO……..……30

2. 4. EXPECTATIVAS INDUSTRIALES Y ATRACTIVO GENERAL……33

2. 5. PRODUCTOS QUE SE COMERCIALZAN EN EL MERCADO……..34

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO……..45
3. 1. 1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER…….....45
3. 1. 1. 1. Intensidad de los rivales entre los competidores actuales …….45
3. 1. 1. 2. Poder Negociador de los Compradores…….46
3. 1. 1. 3. Riesgo que entren más participantes…….48
3. 1. 1. 4. Poder Negociador de los proveedores……50
3. 1. 1. 5. Productos Sustitutos…….51

3.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA……..54
3. 2. 1 ANTECEDENTES DE PROHIGIE CA……..…54
3. 2. 2 RESTRICCIONES DEL NEGOCIO……...…55
3. 2. 3 ANALISIS DE LA CADENA DEVALOR……65
3. 2. 4 ANALISIS FODA……..67
3. 2.4.1 MATRIZ FO……...77
3. 2.4.1 MATRIZ DA……..78
3. 2. 4 DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO……80

CAPITULO IV

4.1. ESTUDIO DE MERCADO……81
Metodología, Método y Técnicas……..81
Confiabilidad, validez y funcionalidad……..82

4. 2. POBLACIÓN Y MUESTRA……...83
4. 3. PLAN DE PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN……84
4. 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTAS……...90
4. 5.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA……104

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

5. 1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISION…….106

5. 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS……..……..109
5. 3. MATRIZ DE DEFINICIÓN DE MANIOBRAS ESTRATÉGICAS……..…..111
5. 4. MAPA ESTRATÉGICO……...……112
5. 5. ANALISIS DEL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL……..…113
5. 5. 1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO……..……113

5. 5. 2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS……113

5. 5. 3. PERSPECTIVA DE SERVICIO AL CLIENTE……..114

5. 5. 4. PERSPECTIVA FINANCIERA……...114
5. 6. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING……115
5. 6. 1. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS……..115
5. 6. 2. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA……....116
5. 6. 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING……..120

5.6.3.1. POSICIONAMIENTO……....120
5.6.3.2. PRODUCTO……...120
NIVELESDE CALIDAD… ……...122
ELECCION DE LOS PRODUCTOS……123
MANEJO ESTRATEGICO DE MARCAS……..124
MANEJO ESTRATÉGICO DE EMPAQUE……....127
5.6.3.3.PRECIO……...…129
5.6.3.3.1. POLITICA DE PRECIO…….....130
5.6.3.4. PLAZA……133
5.6.3.4. 1. NIVELES DEL CANAL……...133
5.6.3.4.2. SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCION……133
5.6.3.4.3. MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS……...134
5.6.3.4.4. EMPUJAR EL PRODUCTO A TRAVÉS DE LOS INTERMEDIARIOS (PUSH)……....135
5.6.3.3.5. ESTRATEGIA DEL CANAL……... ……137
5.6.3.4.6. SERVICO POST - VENTA……138
5.6.3.4. PROMOCIÓN……138
5.6.3.4.1 MERCHANDISING……138
5.6.3.4.2 AVISOS Y ANUNCIOS……139
5.6.3.4.3 ACTITUD DEL PERSONAL DE VENTAS DEL INTERMEDIARIO……139
5.6.3.4.4 AUDIENCIA OBJETIVO……...139

5. 6. 4. ATRACTIVO DE LA PROPUESTA……...140
5. 6. 5. MATRIZ COMPARATIVA DE PROPUESTA……..146
5. 6. 6. COSTO DE LA PROPUESTA……150

INDICE DE CUADROS

MAPA DEL GRUPO ESTRATEGICO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL HIGIENICO EN EL ECUADOR…….....23
MATRIZ DE CALIDAD - PRESENTACIONES DEL PRODUCTO …….....24
OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES, POR CATEGORÍAS……...……27
IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO COMPETITIVO……..……...30
PRODUCTOS QUE SE COMERCIALZAN EN EL MERCADO…….……..34
INTENSIDAD DE LOS RIVALES ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES…….……..…45
PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES……..46
RIESGO QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES…….……..48
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES……..…… …50
RESULTADO DEL ANALISIS DE CINCO FUERZAS DE PORTER……...…..……52
MATRIZ DE VALOR AGREGADO…….64
MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)…….72
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS……...…73
MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)……..75
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS……..76
MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA……...78
MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA……79
MATRIZ CAUSA Y EFECTO……...80
MATRIZ DE DEFINICIÓN DE MANIOBRAS ESTRATÉGICAS……..111
MAPA ESTRATÉGICO……...112
MATRIZ DE CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)……...121
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO……....126
MATRIZ PRECIO CALIDAD…….…129
MATRIZ COMPARATIVA DE PROPUESTA……..146
COSTO DE LA PROPUESTA…….150

INDICE DE GRAFICOS

I. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN……...60
II. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR ……..66

1. CONOCIMIENTO DE MARCAS……...90
2. MARCA QUE CONSUME……91
3. ATRIBUTO QUE MARCAN PREFERENCIA DE CONSUMO……92
4. INFLUENCIA DE LA PUBLICIDAD EN EL COMPRADOR…...……..92

5.INFLUENICA DE LAS PROMOCIONES……..……..93
6. PREFERENCIA EN LAS PRESENTACIONES……...…….....94
7. CONFOERMIDAD CON EL PRECIO DEL PRODUCTO…….……..94
8. TIPOS DE EMPAQUE……...…….95
9. PRESENTACIONES PREFERIDAS PARA LA COMPRA……...……...95
10. FIDELIDAD HACIA LA MARCA……. 96
11. LUGAR DONDE SE REALIZA LA COMPRA……97
12. OPCIONES PARA MEJORAR EL PRODUCTO……...97
13. PREFERENICAS DE LA MARCA A COMPRAR……...98
14. ATENCION DE LAS EMPRESAS HACIA LOS LOCALES…….99
15. OFERTAS DE LINEA DE CREDITO…….99
16. ATRIBUTOS QUE INFLUYEN EN LA COMPRA……..……100
17. TIPOS DE PUBLICIDAD QUE PROPORCIONAN……..……..101
18. ESTRATEGIA DE MERCHANDISING…… ……102
19. CARACTERISTICAS DE PRODUCTO QUE PREFIEREN….……..103
20. FRECUENCIA DE ROTACION DE PRODUCTO……..…….104

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación pretende presentar los criterios técnicos y estratégicos con los que la empresa en estudio, PROHIGIE C.A. logre mantenerse en el mercado e incrementar su cuota de participación.

En el primer capítulo se presenta en forma sucinta el plan de tesis, donde se identifica el problema que presenta la empresa, la justificación por la que se realiza la investigación y las teorías y conceptos que serán empleados en dicho trabajo. Además este capítulo contiene el análisis del país donde se aborda los temas coyunturales que afectan directamente a la empresa, por cuanto es parte se su entorno.

En el segundo capítulo se inicia la investigación, empezando por un diagnóstico profundo de la situación del sector del papel higiénico, se puntualiza la situación del mercado, de la tecnología, del producto y del capital. Se presenta un análisis genérico de cada empresa en cuanto a sus objetivos y estrategias competitivas. Se muestra un cuadro de los productos que se comercializan en el mercado a los cuales los compradores tienen acceso.

Para obtener resultados más confiables que diagnostique la situación y el atractivo de mercado en el tercer capítulo se aplica la matriz que analiza las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el cual se obtiene la información que abre el escenario para focalizar un análisis interno de la empresa.

En el diagnóstico propio de la situación interna de PROHIGIE C. A. se hace una retrospección a los antecedentes de constitución de la misma. Se llega a determinar cuáles son las restricciones que limitan el desempeño competitivo de la empresa en el mercado. Se enuncia el desempeño de la cadena de valor. Además se aplica un FODA que permitió diseñar las matrices ofensivas y defensivas sobre las que se establecieron las respectivas estrategias Se termina con una esquematización de los problemas a través de un diagrama de causa y efecto.

En el capitulo cuatro se detalla la metodología y el plan de procedimiento para la investigación de mercado, que se ejecutó para la obtención de la perspectiva del cliente. De igual manera, se presenta los resultados tabulados y un análisis que abarca la información recogida por observación en el momento de la aplicación de las encuestas.

El en capítulo cinco se detalla la propuesta para lograr una mayor participación y posicionamiento del producto en el mercado a través del planteamiento de estrategias de marketing enfocadas a satisfacción del cliente.

Se presenta el desarrollo del direccionamiento estratégico a través de la formulación de una misión, visón organizacional, del diseño un mapa estratégico que guiarán la consecución de los objetivos estratégicos. Además se realiza la propuesta de una matriz de maniobras estratégicas (Balance Scordcard) que abarca acciones de ejecución sistemática e interrelacionada, enfocándose en las cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, servicio al cliente y financiera.

En este capítulo también se incluye el diseño de un plan estratégico de marketing, donde se plantea la aplicación de una estrategia competitiva que marcará la ruta para captar mayor cuota de participación a través de la oferta de un producto a un segmento determinado con un precio diferenciado. La combinación de los elementos del marketing mix permite plantear estrategias generales en cuanto a producto, plaza, promoción y precio.

Para mejor comprensión de los lectores se presenta un cuadro comparativo de la situación actual frente a los objetivos de la propuesta planteada producto de la investigación.

Se termina con la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que refuerzan la viabilidad de la propuesta.

PRESENTACION

El presente trabajo es el compendio de los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias a través de los cuales se pretende materializar una propuesta que reactive la actividad productiva, comercial y financiera de la Empresa PROHIGIE C.A.

Con los resultados de la investigación se pretende plantear estrategias que incrementen la participación en el mercado de los productos producidos por dicha empresa y que fomenten el posicionamiento de los mismos en el consumidor. Para obtener esta información se ha realizado un análisis exhaustivo de la situación de la empresa en el ámbito interno y externo, se ha identificado los puntos críticos que generan limitantes para un desempeño competitivo en el mercado global.

Los lineamientos de la investigación se dirigen a diseñar un Plan Estratégico de Marketing que combinen técnicas y elementos del marketing para obtener objetivos, metas y acciones estratégicas que guíen la toma de decisiones acertadas en el proceso productivo, financiero y de ventas de la empresa PROHIGIE C. A.

El beneficio de la ejecución del trabajo de investigación es bilateral, por cuanto la empresa se verá beneficiada por la propuesta y en mi caso particular porque he podido afirmar y retroalimentar los conocimientos adquiridos en la carrera universitaria.

CAPITULO I

1. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa PROHIGIE C. A. lleva participando en el mercado siete años en la industria de la elaboración de papel higiénico y productos absorbentes. La empresa al iniciar sus actividades contaba con tecnología de punta, lo cual le permitía responder a la demanda de mercado que tenía en esos momentos, la misma que consistía el 13% del mercado del papel higiénico y papeles absorbentes.

Los niveles de producción eran satisfactorios ya que tenían una capacidad productiva del 80% esto denotaba que la administración junto a su departamento de producción y su tecnología estaban cumpliendo con las expectativas para las que fueron instaladas.

Los productos que ofrecen al mercado son papel higiénico y papeles absorbentes (servilletas, toallas de cocina) los mismos que tuvieron que ser sometidos a cambios en cuanto a características y atributos para responder a las necesidades del mercado. Estas han sido poco importantes por las pocas posibilidades de la empresa. El tamaño y variedad son los valores que la empresa se ha visto obligada a buscar mejoras para no perder su cuota de participación.

Vale recalcar que la empresa a nivel administrativo se encuentra atravesando una grave recesión, producto de las malas gestiones por parte de los directivos de turno, lo cual ha tenido consecuencias en las diferentes áreas y en especial, en la de producción y ventas. Su capacidad productiva no llega a ser mayor del 70% lo que ha provocado una cadena degenerativa obteniendo como resultado una demanda insatisfecha dentro del mercado de consumo.

La inoperancia de la gestión de la empresa se ve reflejada en el ineficiente manejo que ha tenido el capital de trabajo, convirtiéndose este en uno de los problemas con mayor gravedad. Ante este particular ha surgido una demanda de inyección de capital por parte de los accionistas.

Se debe acotar que la problemática que enfrenta la empresa se agudiza debido a la estructura y gestión tradicional que ha venido desempeñado la gerencia, la misma que, si bien es cierto, en los primeros años de gestión resulto eficiente, en el actual escenario donde las condiciones del mercado han sufrido un giro radical, ésta práctica no provee las herramientas básicas para un desarrollo eficiente y competitivo.

La empresa en su miopía administrativa y de marketing no ha considerado necesario adjudicar nuevas técnica de gestión para enfrentar el mercado global al que se enfrenta, motivo por el cual, hoy en día tiene altos niveles de ineficiencia que se refleja en la falta de planeación y definición concisa de objetivos organizacionales lo que le ha provocado el desacierto de sus directivos y empleados.

Como resultado del estancamiento administrativo de la empresa se ve manifiesto que el nivel de estructura organizacional no cuenta con un departamento de marketing, lo que evidencia la falta de respaldo técnico que sustente la planificación estratégica para una eficiente gestión administrativa, productiva y de ventas. Hasta el presente únicamente se han manejado con escuetos estudios de mercado para el desarrollo de producto y satisfacción de necesidades y de empíricas políticas de ventas para realizar la distribución del producto a los clientes.

La coyuntura del mercado refleja la necesidad de que las empresa cuente con planes estratégico de marketing que respalden su gestión para tomar decisiones acertadas que les permita tener una participación eficiente y eficaz en el mismo, ante lo cual, la empresa objeto de estudio presenta una gran debilidad.

1. 1. 1. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS

Objetivo General

- Diagnosticar la gestión empírica en el área de marketing a través de la aplicación y análisis de técnicas administrativas, para diseñar una Plan Estratégico de Marketing para la empresa PROHIGIE C. A.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar cómo se ha desarrollado la gestión empírica en el área de marketing a través de la aplicación de técnicas de diagnóstico administrativo para conocer las condiciones reales en las que se encuentra la empresa PROHIGIE C. A.

- Proponer un Plan Estratégico de Marketing a través del análisis del nivel situacional y requerimiento de la empresa así como de la combinación de las estrategias técnicas correspondientes para obtener un informe técnico que respalde las decisiones en que debe incurrir la Gerencia.

1. 2. JUSTIFICACION, VIABILIDAD Y LIMITANTES

JUSTIFICACION

En la actualidad las empresas que ofrecen bienes y/o servicios se enfrenta a un mercado muy competitivo debido al proceso de globalización al que se ha incorporado el mercado mundial. Consecuentemente, la mayoría de empresas encuentran fundamental el contar con un Plan Estratégico de Marketing para que la administración de sus bienes y/o servicios que ofrece a los clientes sean eficientes y para que los mismos obtengan un comportamiento óptimo en el mercado que se desarrolla.

Es así, que la empresa en la que se va a realiza el estudio no se aparta de esas necesidades, ya que cuenta con productos que compiten en dicho mercado competitivo. De igual manera, tiene que ejercer una administración óptima de los recursos que posee y proyectar oportunidades futuras; de ahí que se considera necesario el diseño de una Planificación Estratégica de Marketing.

Bajo dichas consideraciones es imprescindible el trabajo de investigación, dado que la empresa en la que se va a realizar el estudio no cuenta con un departamento de mercadeo y mucho menos con un Plan Estratégico de Marketing.

Ante la falta de estudios referentes a la temática, juzgo imprescindible ejecutar este trabajo con el fin de proporcionar a la empresa un respaldo técnico que mejore de manera integra la gestión. Al mismo tiempo, para que se pueda manejar información real y actualizada de las condiciones internas y externas de la misma al momento de tomar decisiones.

Este estudio yacerá como el primero dentro del área de Marketing, por lo cual, se torna muy trascendental el aporte que en mi calidad de investigadora voy a proporcionar a la empresa, pues tengo la responsabilidad de demostrar lo importante de contar con un Plan Estratégico de Marketing en cualquier gestión productiva que se emprenda.

De tal manera que atribuyo que este trabajo me permitirá correlacionar lo que he aprendido a lo largo de mi carrera universitaria y los diferentes escenarios que presentará las cotidianas actividades de la empresa.

VIABILIDAD

Para la investigación la empresa ha puesto a disposición la información técnica referente al área de marketing, lo que permitirá evaluar la gestión que la empresa ha tenido en ese ámbito.

Es imperioso el acotar que la investigación se sujeta a los requerimientos establecidos por la entidad educativa que respalda la investigación; tanto en cuanto a tiempo y contenido.

LIMITANTES

Se dispone de la colaboración de la empresa objeto de estudio para ejecutar dicho trabajo, lo cual nos permitirá obtener información real y consecuentemente un procesamiento y depuración confiable.

La información que la empresa la califica de reservada y que no pone a disposición de la investigación es la referente a la gestión financiera.

1. 1. 3. MARCO REFERENCIAL: TEORICO Y CONCEPTUAL

MARCO TEORICO

El soporte teórico que respaldará a la investigación será las que se enmarcan dentro de la teoría de Planeación y Marketing Estratégico.

Dentro de lo que se considera análisis de la competencia se regirá por la teoría de Michael Porter, quien aduce "que la evaluación del análisis de la empresa se considera importante porque a través de la combinación de cinco fuerzas; riesgo de ingreso de nuevos competidores, intensidad de los competidores actuales, poder negociador de compradores y de vendedores y los productos sustitutos. Se puede determinar el potencial de las utilidades en el sector y el diseño de estrategias competitivas que le permitan a la empresa encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse o puede sacar mayor provecho" [1]

La aplicación de nuevas tendencia administrativas se verá reflejada en la aplicación del modelo de Balanced Scorecard. "El cuadro de mando integral permite enfocar y alinear sus equipos directivos, unidades de negocios, recursos humanos, medios tecnológicos de información, y también sus recursos financieros, con la estrategia de la organización"

La investigación se apoyará en la teoría de Philip Kotler "que la clave para alcanzar las metas de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del mercado meta y proporcionarles las satisfacciones con mayor eficiencia que los competidores"[2]

---

[1] PORTER Michael, Estrategias Competitivas. Compañía Editorial Continental, México, 1982
[2] KOTLER Philip, Fundamentos de Marketing,

Se tomará como sustento la teoría de Lambin respeto al marketing operativo "la organización de estrategias de ventas y de comunicación cuyo objetivo es hacer conocer y valorar a los compradores potenciales, las cualidades distintivas por los productos ofrecidos, reduciendo los costes de prospección de los compradores".[3]

MARCO CONCEPTUAL

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Planificación estratégica es el proceso de desarrollar y mantener una estrategia entre las metas y capacidades de una empresa y sus cambiantes oportunidades.

ESTRATEGIA

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

GESTIÓN

La gestión lleva más a hacia la acción. Es llevar de una situación actual a una situación futura, a través de la optimización de los recursos deseados.

DECISIONES ESTRATÉGICAS

Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles puedan ocurrir en su entorno.

---

[3] LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Segunda Edición, McGraw Hill, 1989, Madrid, España.

CALIDAD

Es la capacidad que tiene un bien o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

METAS

Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logradas

VALOR

Es lo que el cliente está dispuesto a pagar. Lo que una aprecio como valor. Se debe analizar que es lo importante o valor que el cliente necesita y que se lo debe dar.

ANALISIS FODA

La utilización de esta herramienta se justifica en que con su aplicación se podrá obtener una rápida visión general de la situación estratégica de la empresa. Permitirá la evaluación de los puntos fuertes y débiles internos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La aplicación este sistema de gestión es de relevante importancia para la empresa debido a que con este se tratará de: explicar y comunicar las estrategias que se formularan para que los miembros de la empresa comprendan y apliquen. De igual manera, crear una interconexión lógica entre los diferentes departamentos, sus miembros y los recursos con los que cuenta la empresa.

MARKETING ESTRATEGICO

Su objetivo es realizar un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible.

MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN, Boston Consulting Group (BCG)

Se considera importante la aplicación de esta matriz debido a que es una herramienta de desarrollo estratégico que ayuda a diseñar una estrategia administrativa, basada en la participación del mercado de los negocios y el crecimiento de los mercados en que los negocios existen.

MATRIZ GENERAL ELECTRIC DEL PORTAFOLIO MULTIFACTORIAL

La aplicación de esta matriz en el proceso de investigación es porque facilita la formulación de estrategias a través del análisis de los atractivos del mercado y en las fortalezas del negocio.

1. 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

1. 2. 1. ANÁLISIS DEL PAÍS

En el propósito general de estabilizar la economía mundial se opta por aplicar un modelo neoliberal, pero las condiciones de nuestro país no son óptimas para que reflejen resultados positivos. Es así, que en la aplicación del ajuste estructural que busca la liberalización de los mercados ha provocado una importación masiva que ha

afectado a la industria nacional en su producción. Este proceso del modelo ha dado la apertura para que transnacionales entren en el mercado nacional con sus productos y contraigan el mercado de la industria nacional.

Este efecto nefasto de la aplicación del modelo ha obligado a las empresas nacionales ha recurrir a medidas emergentes como la fusión entre pequeñas empresas de la misma industria, reducir su capacidad de producción, subutilización de su tecnología y, -en la mayoría de las ocasiones- a cancelar sus operaciones productivas.

Las empresas transnacionales que han empezado su actividad productiva en el país manejan óptimos modelos de economía de escala, lo que les permite tener una reducción en sus costos y, consecuentemente, están en la capacidad de ofrecer productos de buena calidad a precios directamente relacionados con esta característica. En el caso de las empresas nacionales que se mantienen en el mercado haciendo frente a las antes mencionadas, no tienen las posibilidades de fabricar productos de calidad paralela; por cuanto, no manejan adecuados modelos de economía de escala, es decir, sus costos de producción son excesivamente altos lo que les obliga a colocar en el mercado productos de baja calidad con precios cuya brecha es reducida en relación a los de primera calidad.

Se considera importante referirse a los efectos de este modelo ya que la empresa objeto de la investigación forma parte del reducido grupo de empresas nacionales que mantienen su actividad productiva compitiendo con las grandes empresas.

En conclusión, la existencia de un libre mercado como regulador principal de la actividad económica ha provocado que la industria nacional se venga a menos en cuanto a su participación en el mercado, esto ha consecuencia de la desventaja competitiva que tiene ante las empresas transnacionales.

La aplicación de la dolarización se efectuó para consolidar el modelo neoliberal en el Ecuador y sus efectos no han sido muy beneficiosos para el país porque no se ha logrado estabilizar la economía. Por el contrario, la situación es cada vez más grave, han aumentado las quiebras de pequeñas y medianas empresas, en general mayor recesión y empobrecimiento.

Las tasas de interés, tampoco ha bajado a niveles aceptables, se mantienen alrededor del 12%[4], disminuyendo las posibilidades de competitividad de nuestros productos en los mercados regionales y mundiales. La importancia de las tasas de interés dentro del sector productivo se da a razón de que la primera fuente de financiamiento de la empresa ecuatoriana se articula a través del crédito bancario. PROHIGIE C. A. en una empresa nacional que tiene que frecuentemente recurrir a créditos bancarios para captar nuevos recursos financieros es por tal razón, que se debe considerar los valores numéricos de las tasa de interés.

La disminución de la inflación (anualizada a junio de 2004 es de 2.9%[5]) que es presentado como el mayor de los logros de la dolarización, pero que hacen del Ecuador uno de los países más caros de la región, no es más que el resultado del incremento de los precios al tope, y que luego empiezan a declinar, lo que se está produciendo ahora son proceso de deflación, es decir, no existe la suficiente capacidad de consumo. Este fenómeno económico ha afectado, sin dudarlo, a los precios de los productos que fabrica PROHIGIE C.A. sumando como factor negativo para su competitividad.

Otro de los efectos de la aplicación del modelo neoliberal por la disminución del tamaño del Estado es el alto índice de desempleo y subempleo. Este tiene un efecto negativo en la actividad de la empresa porque incide en la capacidad adquisitiva del cliente al momento de adquirir el producto.

---

[4] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Información Estadística Mensual Junio 2004
[5] Ibíd.

La situación critica se ve reflejada en sus índices[6]: el desempleo abierto que se calcula en 11.53%(528.717hab.) y el subempleo en el 43.3%(2.017.653hab.) con un 10%(458.557hab.) de la PEA fuera del país. Esto quiere decir que el 54.86% de la PEA no cuenta con un ingreso fijo por lo que su capacidad de consumo se ve limitada. Contexto que la empresa deberá tener en cuenta al momento de su gestión estratégica de diseño del producto y su fijación de precios.

Para avalizar la información anterior se toma los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos realizada de febrero 2003 a Enero 2004 y publicada por el INEC, donde se indica que el 8.5% de lo ecuatorianos urbanos (626,664.84hab.) viven con $1.30 al día, esto se considera como la línea de la extrema pobreza o indigencia; en Quito la extrema pobreza se calcula en un 3.8%(53.176.36). Estos datos tienen una injerencia directa en la investigación debido a que la empresa tiene su principal mercado en la clase social baja, que es la que presenta estas características de ingresos por tanto se deberán considerarlos dentro de su gestión.

Un panorama alentador no solo para el país sino para el sector productivo y particularmente para la empresa PROHIGIE C.A. son las remesas de los migrantes puesto que a nivel nacional es la segunda fuente de ingresos y es la que coadyuva a que el nivel de ingresos de los ecuatorianos sea mayor y consecuentemente, el poder adquisitivo de los compradores se incremente. Este efecto consecutivo afecta beneficiosamente a la empresa puesto que el comprador podrá responder económicamente a un mayor precio del producto.

En el 2004 este rubro representa alrededor de 1.650[7] millones de dólares. El efecto de las remesas sobre el nivel de ingresos de la población es importante. De acuerdo con la cifras del BID[8], un millón de receptores percibirán un promedio mensual de

---

[6] BOLETIN DE LA CAMARA DE COMERCIO DE QUITO, Febrero 2005
[7] SALTOS Napoleón, *ECUADOR Y SU REALIDAD 2004 – 2005*, Fundación José Peralta, pg. 309
[8] Ibíd., pg. 285

117 dólares. Sí el ingreso mínimo mensual de una familia en el 2003 era de 258 dólares, y el costo de la canasta familiar básica a diciembre del 2002, de 378.34 dólares, significa que una familia promedio puede costear el 68% de la canasta familiar. El ingreso promedio mensual por remesa equivale al 31% de la canasta básica.

La empresa debe considerar atractivo el 31% de ingreso extra que los ecuatorianos tienen para subsidiar la canasta básica pues el producto forma parte de la misma, y el consumidor tendrá mayor capacidad económica para satisfacer sus deseos adquiriendo un producto con mayor calidad y de mayor precio.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO PARA ECUADOR

El entusiasmo de la aplicación de este proceso por parte del gobierno ecuatoriano y de los sectores empresariales se debe a la ilusión de que se atraerá capitales extranjeros, se ampliará las posibilidades de exportación ecuatoriana ante un mercado más grande.

Los beneficiarios de este proceso pueden ser los exportadores e importadores, que son los que están al frente de los debates, pero los grandes perdedores van a ser los productores, grandes, medianos y pequeños, porque es el sector más débil de la economía ecuatoriana y no está en condiciones de competir con las grandes empresas transnacionales. Esto tendrá repercusiones no sólo en el desmantelamiento del aparato productivo sino también en el desempleo.

Este tratado es alarmante para la empresa PROHIGIE C. A. porque es una de las empresas pequeñas con baja competitividad, que en las condiciones actuales tiene el riesgo de desaparecer y al ejecutar este tratado se amplia el riesgo de su permanencia.

Según el informe de la Superintendencia de Compañías, para finales del 2002 se encuentran registradas 28.745[9] empresas de las cuales sólo 53[10] constituyen empresas grandes que pueden generar competencia en condiciones similares y la diferencia son empresas medianas y pequeñas, como PROHIGIE C. A. cuya proyección es crítica y poco alentadora en las condiciones actuales.
Estas condiciones han provocado que la concentración de capitales y de mercado acaparen estas 53 grandes empresas. A diferencia de las empresas como PROHIGIE C. A. que han tenido que recurrir a créditos bancarios para inyectar capital.

La importancia de las actividades productivas de empresas como PROHIGIE C.A. coadyuvan a que exista un valor porcentual en el Producto Interno Bruto (PIB) aunque año tras año sea menor. En el 2003 todo lo que produjo la industria del papel significó el 10.5%[11] del total, de acuerdo con las cifras del Banco Central

CARACTERISTICAS Y PROPIEDADES DE LAS EMPRESAS EN EL ECUADOR

La actividad empresarial en el Ecuador se caracteriza por ser familiar y por resistir a transformarse en compañías de capital abierto, limitando las posibilidades de captación del ahorro nacional y de financiamiento disponibles en el mercado. Las más de 28 mil compañías tienen como propietarios alrededor de 140.000[12] accionistas o socios. Es decir, que cada empresa cuenta en promedio con 5 socios o accionistas. Aproximadamente 100 mil accionistas o socios (73%) del total son propietarios muy pequeños, pues aportan en promedio un capital de 71 dólares por socio o accionistas. Cuatro mil accionistas o socios que representan el 2.8% del total, son propietarios del 90% del capital de las compañías. Por lo tanto, la propiedad del

[9] SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Dirección de Estudios Económicos Societarios y División de Informática. Informa de Labores 2002
[10] Revista GESTION, N 120, Junio 2004, pg. 38
[11] Dentro de este porcentaje se encuentra la elaboración de todo tipo de papel y cartón.
[12] SALTOS Napoleón, *ECUADOR Y SU REALIDAD 2004 – 2005*, Fundación José Peralta, pg. 219

capital se concentra en pocas y a la vez grades empresa y en un grupo pequeño de socio o accionistas.

Estas características generales han preservado en PROHIGIE C. A. porque sus socios ascienden a un número de 8 con un aporte reducido de capital lo que les convierte en propietarios pequeños No tiene previsiones de transformarse en compañía de capital abierto esta restricción constituye en un limitante para ejecutar programas de reingeniería.

La inversión extranjera mantiene una participación del 26%[13] en el monto global de la inversión societaria, esto es, 171 millones de dólares en 432 compañías. De estos valores empresas pequeñas como PROHIGIE C. A. no se han visto beneficiadas puesto que estas cuentan con capital netamente nacional para desarrollar sus actividades productivas. (Superintendencia de Compañas. Informe de Labores; 2001).

En conclusión, la estructura de la empresa ecuatoriana refleja un reducido tamaño en cuanto al monto de sus inversiones, especialmente de capital; muestran una apreciable concentración de la propiedad en pocos accionistas o socios; y, en general registran altos costos de producción, ventas y financieros, agravados por un contexto de dolarización y globalización.

EXPORTACIONES – IMPORTACIONES

Los productos de exportación muestran que Ecuador es un país exportador de productos primarios y que el peso de los industrializados es apenas el 25% del monto total de las exportaciones. Cabe recalcar que las importaciones que se hacen de papel higiénico se cuenta entre los productos industrializados que se han

[13] Ibíd. Pg 219

exportado hacia Colombia y Japón, estas las realizan empresas grandes como Familia Sancela del Ecuador y Kimberly Clark.

Cabe recalcar que el producto que exporta Familia Sancela del Ecuador hacia las filiales sudamericanas es el producto Clase B, que es un producto de buena calidad pero no cuenta con la calificación de excelente. Lo contrario sucede con las importaciones que realiza Familia Sancela del Ecuador desde su planta productora de Colombia pues el producto que ingresa es de Clase A , es decir, es calificado como calidad excelente.

El rubro más importante de importaciones son las materias primas que significa el 33% del total de importaciones del Ecuador; bienes de capital el 27%; bienes de consumo 28%; y combustible y lubricantes el 12%. Los valores en los que se debe poner atención son los de bienes de consumo y de materia prima porque dentro de este se cuenta las bobinas de papel higiénico que se importan para la conversión y de la materia prima para el proceso productivo de PROHIGIE C. A. ya que el 70% de esta es importada.

DEMOGRAFIA

Conocer la población del Ecuador y sus características en esta investigación es importante porque sus habitantes son consumidores del tipo de producto que ofrece la empresa PROHIGIE C.A.

La población en el Ecuador es de 12.156.608 hab. según el censo de Noviembre de 2002. Este dato no constituye simplemente un valor numérico dentro de la investigación sino que se convierte en el mercado global que la empresa debe considerar para realizar su ampliación de cobertura.

La población ecuatoriana tiene una esperanza de vida promedio al nacer de 69.9 años y una tasa de mortalidad de 6*1000. El ritmo de crecimiento poblacional tiene una tendencia decreciente, la tasa actual es de 1.9% en el 2005 será del 1.5. Estos

datos injieren en la investigación para realizar una planificación ya que estos nos revelan en que proporción va a decrecer nuestro mercado de consumo.

A más de los datos generales necesitamos enunciar los datos poblacionales de la provincia Pichincha y específicamente de la ciudad de Quito, porque es en estos lugares geográficos donde se realiza la investigación y en donde se van a ejecutar las estrategias propuestas. La provincia de Pichincha tiene 2.388.818 hab. y la ciudad de Quito alberga a 1.399.378 hab.

En la provincia Pichincha se encuentran 1.167.332 hab. que corresponde a la población masculina y 1.221.485 hab. son mujeres. Este indicador nos puede servir para crear nuevas estrategias de mercado para incorporar productos que conviertan al sector femenino en clientes potenciales.

CULTURA

Los ecuatorianos tienen una cultura de compra consumista, y el poco de dinero que pueden dirigir al ahorro lo dirigen a: el 17% de los ecuatorianos compran artículos de lujo y; apenas el 2% se enfoca a la educación. El 8% al ahorro, el 8% a las inversiones, el 4% a Bienes raíces

El papel higiénico es un producto irremplazable e insustituible en los hogares, pero a pesar de ser un producto de consumo básico ha generado comportamientos de consumo y de compra que ha hecho que las empresas vayan desarrollando productos con nuevas características y atributos.

En décadas anteriores cuando la industria del papel higiénico se desarrollaba dentro de una perspectiva nacional el producto no contaba con muchos atributos, ni buscaba crear marcadas diferencias entre competidores, es así que solo existían papeles higiénicos de color y de muy baja calidad. El papel higiénico de color blanco

era adquirido como un producto de lujo, por lo que era de mayor calidad y tenía un precio superior.

En la actualidad, la preferencia ha sufrido un cambio radical. Los consumidores dentro de sus culturas de compra prefieren adquirir papel higiénico de color blanco y exigen otras características y atributos en el producto como: perfume, suavidad, volumen. El consumidor contemporáneo considera al papel higiénico de color como un papel muy económico y de muy baja calidad que se lo adquiere bajo el concepto de economía.

CAPITULO II

2 .1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

Según informes de Mardis[14], la industria del papel higiénico comienza como una industria productora. Tecnopapel y la Reforma son las empresas que inician el negocio. Tecnopapel producía papeles higiénicos tales como *Nacional (*papel rosado), *Mas* (papel perlado) y *Confort* (papel blanco). La Reforma producía *Top* (papel morado) y *Flor (*papel blanco).

Estas dos empresas precursoras de la industria fueron en lo posterior vendidas. La empresa colombiana Familia compró a la empresa Tecnopapel y la Empresa Kimberly Clark hizo la adquisición de la empresa La Reforma.

La industria del papel higiénico es relevante en el contexto productivo. Su importancia se debe a la intensidad de capital, complejidad tecnológica y capacidad de generar empleo directo e indirecto.

La industria del papel higiénico es de alta penetración debido a que es un producto básico de consumo masivo. Esto hace que los volúmenes de producción sean altos. Según Mardisa, el sector produce 17000 toneladas anuales aproximadamente.

La industria del papel en Ecuador es un oligopolio, controlada esencialmente por Familia Sancela del Ecuador S.A., Kimberly Clark, CMPC TISSUE de Chile (que está entrando al mercado con su marca Elite), otros varios pequeños productores entre los cuales se puede enunciar Absorpelsa S.A. y PROHIGIE C.A. Se identifica en el sector alrededor de 8 convertidoras. El 97% de la producción está concentrada únicamente en dos empresas.

[14] Empresa que realiza estudios de mercado para la empresa Familia.

La amplitud de la rivalidad competitiva se da a nivel nacional, por constituirse un producto básico de consumo masivo, su consumo y comercialización se expande en casi todos los lugares del territorio nacional; es decir su mercado constituye alrededor de 12 millones de consumidores. Hay que resaltar que las empresas consideran que existe lugares que no han podido llegar con su producto, esto son algunos lugares en la región amazónica ecuatoriana.

La industria del papel higiénico en los últimos cinco años muestra un rango de crecimiento que ha sido entre el 2% y 4%. Cabe mencionar que el sector tuvo que enfrentar un periodo crítico en especial en 1998, a causa de la devaluación monetaria que sufrió el sucre como moneda nacional. A partir del año 2000 el sector ha experimentado una reactivación, desde ese año sus crecimientos han venido siendo fructíferos año tras año.

2. 1. 1. MERCADO

El mercado del papel higiénico ha evolucionado significativamente. Al inicio las empresas ofertaban papel higiénico de colores y en presentación de rollos de una hoja. Posteriormente, como señal de innovación las empresas ofertaban el papel higiénico blanco, pero únicamente de una hoja. Las empresas tratando de crear una diferenciación en el mercado lanzan una nueva presentación de papel higiénico, el rollo doble hoja, hoy en día la variedad es muy amplia ya que se encuentra mayor número de presentaciones y diseños.

2. 1. 2. TECNOLOGIA

La tecnología que maneja el sector no es estándar, cada empresa que está compitiendo en el sector trata de mejorarla para poder ofrecer un mejor producto. Existen grandes diferencias en cuanto a tecnología, entre las empresas, pues unas

poseen maquinarias con mayor capacidad que mejoran los procesos e incrementan la productividad.

2. 1. 3. PRODUCTO

De igual manera, se han visto obligados a crear innovaciones en los productos, es así que las empresas han mejorado su producto ofreciendo al mercado nuevas presentaciones. Han adherido a sus estrategias, el concepto de rendimiento incrementando el volumen; y el concepto de extractos y aromas, adicionando esencias vegetales para obtener mayor suavidad y mejor calidad.

Los productos de la industria se encuentran diferenciados por sus marcas, por sus atributos y características esto como resultado del tipo de tecnología que maneja cada empresa.

La dinámica del sector en cuanto a la oferta de nuevos producto es alta; pues continuamente se está introduciendo nuevas presentaciones de productos con nuevas fórmulas; lo que representa un crecimiento en el sector industrial.

2. 1. 4. CAPITAL

El sector cuenta con gran inversión extranjera, esto se debe a que es un sector muy intensivo en el requerimiento de Capital. Requiere cuantiosos volúmenes de inversión porque maneja grandes costos fijos generados esencialmente por costos de mantenimiento de equipos, costos eléctricos, etc. Adicionalmente, se acredita a estas inversiones el gasto de Investigación y Desarrollo.

Todo lo anterior, ha creado en cierta parte grandes barreras de entrada para productores locales porque las altas inversiones del extranjero en maquinaria hacen complicada la competitividad de los productores locales.

Dentro del sector se caracteriza las importaciones de algunos tipos de materias primas, pero en especial la importación de papel higiénico en bobinas[15] de papel. Los países de donde se importan bobinas son: Colombia, Chile, Estados Unidos, España. Del 2000 al 2003 las importaciones de papel higiénico en bobinas ascendieron a 2275.92 kilogramos

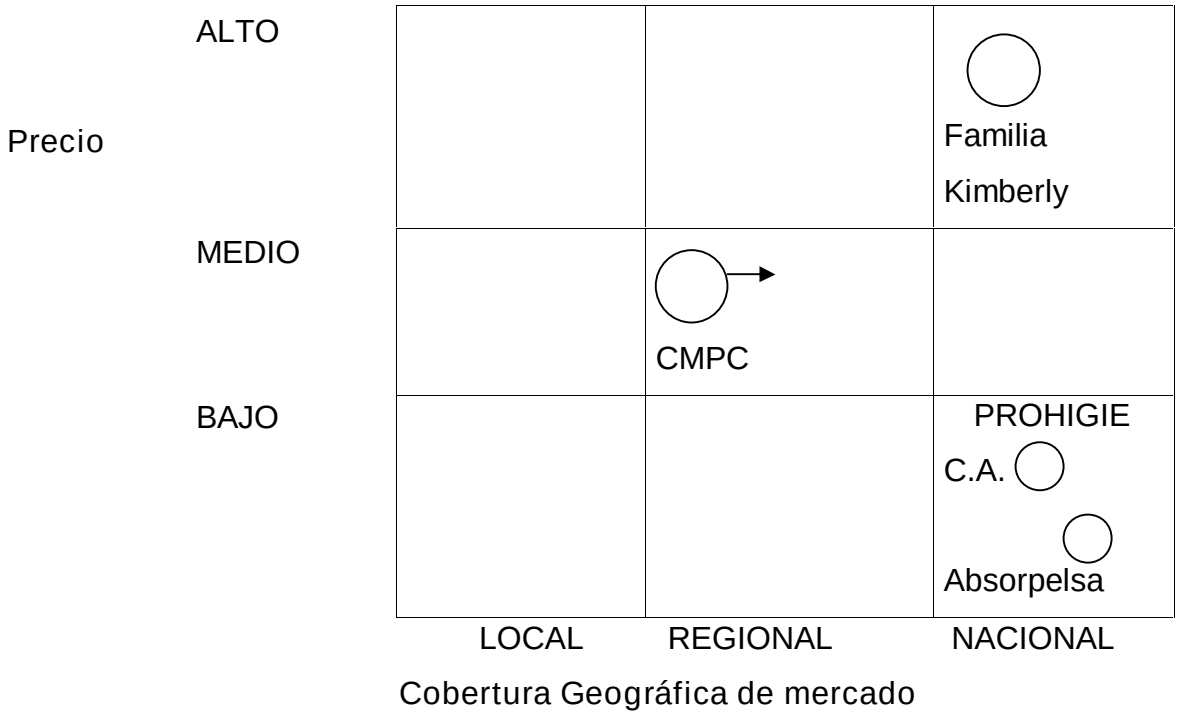
De igual manera las exportaciones se han realizado a Colombia e Italia. Las exportaciones han ascendido a 5506.92[16] kilogramos entre el 2000 y 2003.

Las empresas que absorben la oferta están Familia Sancela y Kimberly Clark. Pero es Familia Sancela la única empresa que exporta productos terminados a sus filiales en Sudamérica: Colombia, Perú, Bolivia.

La industria del papel higiénico no es beneficiada de ninguna preferencia arancelaria por parte del gobierno, tampoco posee subsidios gubernamentales. Sus exportaciones e importaciones no tienen protecciones arancelarias que las controlen. Las empresas de papel higiénico están obligadas a cancelar los impuestos de ley que constituyen: si la importación es a granel el impuesto es 0.20% del valor FOB. Hasta 24.000 USD se debe cancelar 180 USD más IVA. De 24.000USD hasta los 100.000 USD se debe cancelar el 0.75% del valor FOB.

[15] Grandes rollos de papel higiénico cuyas medidas son 3.56m y un diámetro que varían entre 1.5 y 2m.
[16] Informes de Exportaciones e importaciones por Nandina País

2. 2. MAPA DEL GRUPO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA DEL PAPEL HIGIENICO EN EL ECUADOR



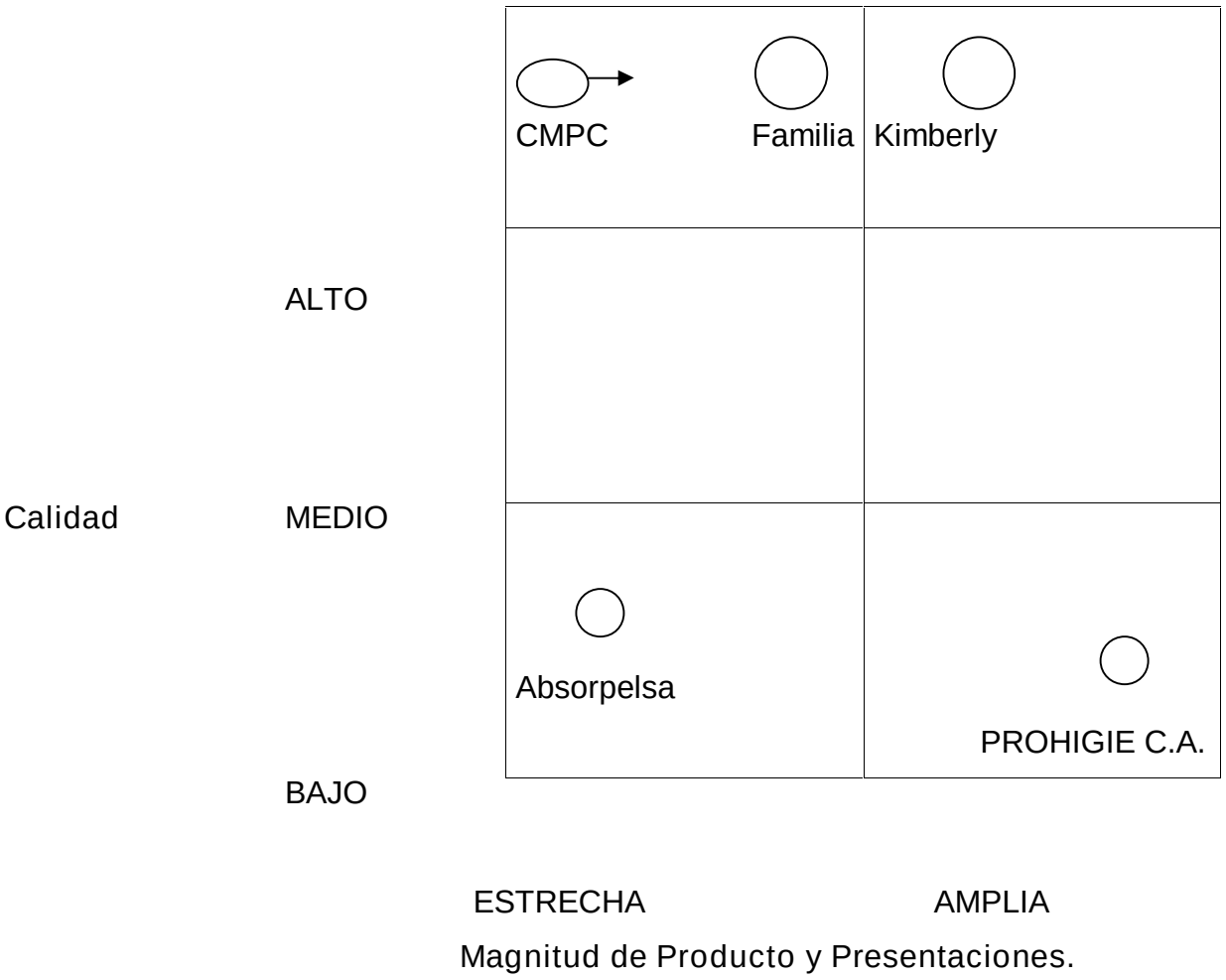
Al relacionar las características competitivas de precio y cobertura geográfica de mercado puede reconocer que las dos empresas monopólicas Kimberly Clark y Familia Sancela están ubicadas en todo el territorio nacional con sus productos, y no está por demás mencionar que tienen productos también fuera de los límites territoriales del Ecuador.

Además, de acuerdo a la encuesta realizada en el mercado las marcas se encuentran posicionadas y son adquiridos por los consumidores sin importar el alto precio que tienen en el mercado.

PROHIGIE C.A., tiene su mercado en una parte pequeña del territorio nacional, ya que su producto se comercializa en las siguientes provincias: Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, en las provincias de la Costa y en el Oriente.

PROHIGIE C.A. ofrece productos con precios cuya diferenciación con la competencia es mínima pese a la gran diferencia que existe en cuanto a calidad.

MATRIZ DE CALIDAD DE PRODUCTO VARIEDAD DE PRESENTACION



Familia Sancela del Ecuador tiene una sola marca en el mercado “Familia”, la misma que tiene diferentes presentaciones, Familia Familiar Normal, 2 en 1, 3 en 1,

Familia Cuidado Natural, Familia Económico. La mayoría de las presentaciones de sus productos son de muy buena calidad y suavidad. Únicamente el producto Económico es de menor calidad .

Kimberly Clark tienen tres marcas conocidas en el mercado: Kleenex Flor, Scott y Top. "Kleenex Flor" es producto que tiene las siguientes presentaciones; el normal, 2 en 1 y 3 en 1 , Kleenex Care y Kleenex Ultra Care. Esta marca es la que genera el producto estrella de la empresa.

Scott es un producto de muy buena calidad pero tiene menor volumen y tiene cinco tipos de presentaciones, "Scott Plus con extracto de algodón y aloe vera", "Scott Mega Plus con extracto de algodón y aloe vera 3 en 1", "Scott Jumbo Plus con extracto de algodón y aloe vera 2 en 1 y presentación, "Scott Gold Ultra con suavidad acolchonada con vitamina E, aloe vera y extracto de algodón triple hoja",y "Scott Gold con suavidad acolchonada con manzanilla, aloe vera y extracto de algodón". Es la segunda unidad de negocios de la empresa, el precio es menor que el de Flor. Estos dos productos son importados.

Top es un producto de menor calidad, dirigido a un mercado con menores recursos, es un producto muy importante, de acuerdo a las encuestas realizadas en esta investigación, está muy posesionado dentro de los consumidores. Este es un producto que se produce en el Ecuador.

CMPC TISSUE, ha entrado al mercado con su producto, "Elite". Es de muy buena calidad comparable con los productos de primera calidad que están en el mercado. Ofrece un precio es menor. Además tiene a su cargo la producción del papel higiénico de marca SUPERMAXI.

PROHIGIE C.A. tiene en el mercado los siguientes productos. "Eco", producto que tiene una mediana calidad. Productos de baja calidad como: "AS" "Sanit", "Blanco", "Bingo" y "Okey" creados para responder a las necesidades de los

consumidores con bajo poder adquisitivo; es decir, sus precios son significativamente menores. Además tiene a su cargo la producción de los productos de las cadenas de supermercados Santa María y Tía.

ABSORPELSA S.A. tiene los siguientes productos compitiendo en el mercado. “Campeón” y “Bouquet” son las unidades de negocios más importantes para la empresa. Su calidad es buena pero sí con marcadas diferencias a los de primera calidad. “Mundial”, “Star”, “Tissue”, son productos de menor calidad y precio.
PROHIGIE C. A. y ABSORPELSA S. A. tienen productos de similares características y hasta se disputan el mismo mercado. Estas dos empresas son competidores directos.

De igual manera, Familia Sancela y Kimberly Clark forman otro grupo estratégico, donde los dos son competidores directos, pero con el pronóstico que muy pronto se deberá considerar a CMPC TISSUE como miembro de este grupo.

2. 3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES, POR CATEGORÍAS

KIMBERLY CLARK	FAMILIA SANCELA	CMPC TISSUE	PROHIGIE C. A.	ABSORPELSA S. A.
PROPOSITO ESTRATEGICO				
Superar al líder del mercado (Familia)	Mantener el liderazgo del mercado	Ubicarse entre los líderes	Superar a su competidor directo Absorpelsa	Mejorar la ubicación en el mercado
OBJETIVOS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO				
Conservar su participación de mercado y extraer proporciones del mercado al líder	Mantener un crecimiento igual al promedio de la industria 2 al 5%	Conquistar grandes segmentos de la competencia	Captar el mercado que comparte con los pequeños productores.	Expandirse en el mercado.
POSICION Y SITUACIÓN COMPETITIVA				
Responde inmediatamente a los cambios e innovaciones de la empresa líder	Generar una competencia dinámica	Experiencia y competitividad, Retador en un mercado nuevo	Recursos limitados, baja productividad y bajo índice de competitividad	Experiencia en el mercado. Ventajosa posición ante su competidor directo Prohigié.
ACTITUD ESTRATÉGICA				
Ataque y defensa ante estrategias de la competencia. Aplica estrategias retadoras.	Aplica estrategia de diferenciación, liderazgo en costos.	Estrategias de penetración y posicionamiento Reducidas campañas de	Estrategias de supervivencia. Se trata de “Venden lo que se	Estrategias de supervivencia Se trata de “Venden lo que se produce”

Eficientes campañas publicitarias.	Ataque y defensa. Excelentes campañas de publicidad	publicidad.	produce”	
SEGMENTOS				
Clase Alta, clase media alta, clase media, clase media baja, clase baja	Clase Alta, clase media alta, clase media, clase media baja, clase baja	Clase Alta, clase media alta, clase media, clase media baja.	Clase media baja, clase baja	Clase media Clase media baja, clase baja

A continuación se dará a conocer los propósitos y objetivos que las empresas tienen dentro de sus planes para seguir participando en el mercado competitivo del papel higiénico.

Además de la situación estratégica que cada una tiene en el mismo.

2. 3. 1. AMPLITUD COMPETITIVA

Kimberly Clark es una empresa estadounidense que su matriz de producción para Sudamérica está en Colombia con acciones minoritarias del grupo colombiano Coltabaco.

Familia Sancela del Ecuador es una empresa colombiana, cuya oficina principal está en la ciudad de Medellín. Líder en la producción y comercialización de productos de aseo e higiene en Colombia. Cuenta con otra sede de producción en Ecuador

mediante una alianza con CAMECOL (Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana) Productos Familia tiene una alianza con el grupo francés Sancela, con la que se obtuvo la transferencia de tecnología a esta firma colombiana a cambio de mercado. Tiene alta experiencia en la producción y comercialización de productos de aseo e higiene. Cuenta con sedes de producción en Ecuador y Venezuela y de operaciones en Republica Dominicana, Perú, Bolivia y Chile.

PROHIGIE C.A. es una empresa que tiene una participación únicamente en el Ecuador. Es una pequeña empresa que produce papel higiénico y papeles absorbentes. Sus productos están ubicados en la costa, sierra y oriente. Tiene un manejo limitado de recursos, ya que se limita a una inversión de capital nacional.

CMPC Tissue, es una empresa que produce artículos de aseo e higiene, tiene su oficina principal en Chile.

Absolpelsa S. A. esta en el mercado alrededor de 25 años, se ha consolidado fusionándose con otras empresas. Se dedica a la producción de papeles absorbente y de higiene. Su actividades comerciales y productivas de desarrollan en el Ecuador, en sus tres regiones.

2. 3. 2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO COMPETITIVO

FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR	KIMBERLY CLARK
1. Tecnología de punta.	1. Tecnología de punta.
2. Desarrollo de procesos de Investigación y Desarrollo.	2. Desarrollo de procesos de Investigación y Desarrollo.
3. Innovación de productos.	3. Innovación de productos.
4. Innovación de procesos internos.	4. Innovación de procesos internos.
5. Maneja economía de escala.	5. Maneja economía de escala.
6. Eficiente en costos de producción.	6. Eficiente en costos de producción.
7. Bajo porcentaje de subutilización.	7. Bajo porcentaje de subutilización.
8. Ubicación de la empresa desventajosa.	8. Ubicación de la empresa ventajosa.
9. Mano de obra calificada y especializada.	9. Mano de obra calificada y especializada.
10. Alto índice de productividad	10. Alto índice de productividad
11. Productos con alta calidad y competitividad.	11. Productos con alta calidad y competitividad.
12. Amplia gama de productos.	12. Amplia gama de productos.
13. Desarrollo de ingeniería de productos.	13. Desarrollo de ingeniería de productos.
14. Amplios canales de distribución.	14. Amplios canales de distribución.
15. Cobertura nacional.	15. Cobertura nacional.
16. Servicio post-venta.	16. Servicio post-venta.
17. Bajo índice de devoluciones y	17. Bajo índice de devoluciones y

errores.	errores.
18. Colocación rápida de sus productos nuevos.	18. Colocación rápida de sus productos nuevos.
19. Marca y productos muy posicionados.	19. Marca y productos muy posicionados.
20. Facilidad de acceso a capitales del sector financiero.	20. Facilidad de acceso a capitales del sector financiero.
21. Alto conocimiento gerencial.	21. Alto conocimiento gerencial.
22. Entrega rápida de producto.	22. Entrega rápida de producto.
23. Desarrollo de publicidad y promoción eficiente.	23. Desarrollo de publicidad y promoción eficiente.
24. Capacitación a empleados.	24. Capacitación a empleados.
25. Eficiente departamento de marketing.	25. Eficiente departamento de marketing.
26. Respuesta inmediata a los cambios del mercado	26. Respuesta inmediata a los cambios del mercado.
27. Lanzamiento de productos nuevos en períodos cortos.	27. Lanzamiento de nuevos productos en períodos largos

ABSORPELSA	
1.	No desarrolla procesos de investigación y desarrollo
2.	No tienen innovación de sus productos.
3.	No posee tecnología de punta.
4.	pocas innovaciones en los proceso internos.
5.	Manejo inadecuado de costos estándares.
6.	Existencia de defectos y errores
7.	Posición ventajosa de la empresa.
8.	Mano de obra calificada
9.	Diseño de productos de bajo costo.
10.	Amplia gama de productos.
11.	Baja capacidad financiera.
12.	Cuenta con una mediana red de distribuidores.
13.	Costos por distribución altos.
14.	Fuerza de ventas que no solo responde a pedidos sino que busca abrir nuevos puntos de comercialización.
15.	No hay una aplicación de ingeniería de producto.
16.	No utiliza ningún tipo de publicidad y promoción.
17.	Trata de imitar los productos de la competencia.
18.	No tiene facilidad de colocar sus productos nuevos
19.	No puede responder rápidamente a los cambios del mercado.
20.	Periodos de lanzamientos de productos muy largos.
21.	Equipo gerencial con experiencia.
22.	Buena reputación entre sus clientes.
23.	Bajo acceso a créditos financieros.

24.	No hay un adecuado programa de capacitación.
25.	Subestima la función de marketing en la empresa.

2. 4. EXPECTATIVAS INDUSTRIALES Y ATRACTIVO GENERAL

Los factores que pueden considerarse los más atractivos para ingresar en el sector de la producción de papel higiénico:

- Es un producto que tiene una demanda positiva, es decir siempre hay consumidores que necesitan adquirirlo.
- No existen muchas empresas que conforman el sector.
- Los beneficios de la producción y comercialización se ven reflejados en rentabilidades atractivas.

Entre los factores que eliminan el atractivo del sector se puede considerar:

§ El sector esta rígidamente controlado por un oligopolio de empresas que manejan gran parte de la participación de mercado y cuentan con gran capital para responder a sus contingencia internas y a la competencia.

2. 4. PRODUCTOS QUE SE COMERCIALZAN EN EL MERCADO

Fabricante: FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A.				
MARCA	COLOR	CARACTERISTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)

Familia Económico	Blanco Natural	Doble hoja, higiénico clase ¨C¨. 32 metros.	4 unidades 12 unidades	0.81 1.95
Familia Familiar Aroma Amanecer Floral	Blanco	Doble hoja, perfumado, textura de flores, canales de resistencia y absorción, grabado de flores decorativas, textura microenbossing para mayor suavidad, 22 metros, clase ¨B¨.	4 unidades 12 unidades	0.91 2.74
Familia Familiar rollo normal	Blanco	Doble hoja, perfumado, textura de flores, canales de resistencia y absorción, grabado de flores decorativas, textura microenbossing para mayor suavidad, 30 metros, clase ¨B¨.	4 unidades 12 unidades	1.38 3.96
Familia Familiar 2 en 1	Blanco	Doble hoja, perfumado, textura de flores, canales de resistencia y absorción, grabado de flores decorativas, textura microenbossing para mayor suavidad, 40 metros 351cuadrados de9.5cm*11.4cm, clase ¨B¨.	4 unidades 12 unidades	1.56 4.62
Familia Familiar 2	Blanco	Doble hoja, perfumado, textura de flores, canales	4 unidades 12 unidades	1.95 5.84

en 1 Plush, rollos grandes		de resistencia y absorción, grabado de flores decorativas, textura microenbossing para mayor suavidad con aloe vera y vitamina E, 50 m, 439cuadrados de9.5cm*11.4cm, clase ¨B¨.		
Familia Familiar 3 en 1, rollos extra grandes	Blanco	Doble hoja, perfumado, textura de flores, canales de resistencia y absorción, grabado de flores decorativas, textura microenbossing para mayor suavidad con aloe vera y vitamina E, tres rollos de 21.7m igual a 65 m cada rollo, clase ¨B¨.	4 unidades 12 unidades	2.53 7.19
Fabricante: FAMILIA SANCELA DE COLOMBIA S.A.				
Familia Cuidado Natural Piel delicada	Blanco-beige	Perfumado/sin perfume, extracto de camomila que cuida y protege la piel, fabricado con pulpa 100% virgen, fibras cortas par mayor suavidad, fibras largas para mayor resistencia, textura abollonada para	4 unidades 8 unidades	2.61 5.30

		mayor suavidad, clase ¨A¨, doble hoja, 40 m, 354 cuadrados de 11.3cm * 9.8cm		
Familia Cuidado Natural Piel Normal.		Perfumado/sin perfume, extracto de camomila que cuida y protege la piel, fabricado con pulpa 100% virgen, fibras cortas par mayor suavidad, fibras largas para mayor resistencia, textura abollonada para mayor suavidad decorados con tinta dermatológicamente comprobados elaborados con base en agua, clase ¨A¨, doble hoja, 40 m, 354 cuadrados de 11.3cm * 9.8cm	4 unidades 8 unidades	2.61 5.30
Fuente: Supertaxi.				

Fabricante: KIMBERLY CLARK				
MARCA	COLOR	CARACTERISTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)
TOP	Blanco Natural	Una hoja, higiénico. 45 metros, peso 91g	4 unidades 10 unidades 12 unidades	0.70 1.82 1.96.
TOP	Morado	Una hoja, higiénico. 47 metros, peso 98g	12 unidades	2.09
PERCAL Institucional	Blanco	Doble hoja, no perfumado económico sin envoltura individual, 20 metros	12 unidades	2.15
SCOTT PLUS	Blanco	Doble hoja, perfumado, microalmohadillas de diferentes versiones aloe vera y extracto de algodón, 28 metros. Peso 84g	4 unidades 12 unidades	1.05 3.08
SCOTT PLUS JUMBO 2 EN 1	Blanco	Doble hoja, perfumado, microalmohadillas de diferentes versiones aloe vera y extracto de algodón, 40 metros, peso 119g	4 unidades 12 unidades	1.59 4.68
SCOTT PLUS	Blanco	Doble hoja, perfumado, microalmohadillas de	4 unidades 12 unidades	1.96 5.70

MEGA 3 EN 1		diferentes versiones aloe vera y extracto de algodón, 50 metros		
KLEENEX FLOR Mejorado.	Blanco	Doble hoja, perfumado, extracto de seda y aloe vera, suavidad aterciopelada que acaricia la piel, absorción delicada de un solo toque por su nueva combinación de fibras textura de flores, 30 m, peso 89g cada rollo.	4 unidades 12 unidades	1.28 3.71
KLEENEX FLOR JUMBO 2 en 1	Blanco	Doble hoja, perfumado, extracto de seda y aloe vera, suavidad aterciopelada que acaricia la piel, absorción delicada de un solo toque por su nueva combinación de fibras textura de flores, 45 m, peso 134g cada rollo.	4 unidades 12 unidades	1.81 5.28
KLEENEX FLOR MEGA ROLLO 3 en 1	Blanco	Doble hoja, perfumado, extracto de seda y aloe vera, suavidad aterciopelada que acaricia la piel, absorción delicada de un solo toque por su nueva	4 unidades 12 unidades	2.38 6.99

		combinación de fibras textura de flores, 60 m, peso 178g cada rollo.		
KLEENEX CARE	Blanco	Doble hoja, perfumado, extracto de seda y vitamina E, suavidad aterciopelada que acaricia la piel, absorción delicada de un solo toque por su nueva combinación de fibras textura de flores, 27 m.	4 unidades 12 unidades	1.93 5.41
KLEENEX ULTRA CARE	Blanco	Triple hoja, perfumado, extracto de seda y vitamina E y leche de almendras, suavidad aterciopelada que acaricia la piel, absorción delicada de un solo toque por su nueva combinación de fibras textura de flores, 27 m.	4 unidades 12 unidades	2.05 5.53
SCOTT GOLD NATURAL CARE Mejorado	Blanco	Doble hoja, perfumado, extracto de manzanilla, algodón y aloe vera, estampado con líneas color azul que forman perros, 27 m.	4 unidades 12 unidades	1.58 4.63
Fabricante: KIMBERLY CLARK COORPORATION.				
New Wider	Blanco-	No perfumado, extracto	4 unidades	2.18

Absorbent Ripples Kleenex Brand	beige	de aloe vera y vitamina E y extra sensación de suavidad para pieles sencibles, ultra absorbente por sus tejidos de algodón y protege la piel, fabricado con pulpa 100% virgen…. doble hoja		
Fuente: Supertaxi y HOGART Distribuidora				

Fabricante: CMPC TISSUE S.A.				
MARCA	COLOR	CARACTERISTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)
Supermaxi Económico	Blanco	Doble hoja, no perfumado, textura de flores bajo relieve, 30 metros, peso 85g	4 unidades 12 unidades	0.76 2.33
Clásico Supermaxi	Blanco	Doble hoja, no perfumado, textura de flores bajo relieve, 40 metros, peso 90g	4 unidades 12 unidades	1.13 3.37
Clásico Supermaxi 3 en 1	Blanco	Doble hoja, no perfumado, textura de flores bajo relieve, 60 metros, peso 178g	4 unidades 12 unidades	2.17 6.29
ELITE	Blanco	Doble hoja, perfumado máxima suavidad,	12 unidades	3.58

		envoltura individual de papel. 30m* rollo, peso 105g. Fabricado por Tissue del Perú S.A		
ELITE	Durazno	Doble hoja, perfumado, nueva textura microgrofado, máxima suavidad, elaborado con las más puras fibras tissue, exclusivo proceso de fabricación que eliminan asperezas. 30 metros.	8 unidades	4.71
Fuente: Supertaxi y HOGART Distribuidora				

Fabricante: PROCTER & GAMBLE CINCINNATI				
MARCA	COLOR	CARACTERISTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)
CHARMIN New Look	Blanco Beige	Doble hoja, rollo sencillo sin fragancia, suave m resistente, absorbente, es seguro por su drenaje o sistema séptico, hecho bajo una o más de las patentes Limited Warranty to Consumers ¨Good Houses Keeping promises¨, 9.2 m², 2001 hojas simples * rollo,	12 unidades	8.64

		11.4cm* 10.1cm. Hecho en Estados Unidos		
CHARMIN ULTRA	Blanco Beige	Doble hoja, rollo sencillo sin fragancia, suave resistente, absorbente, es seguro por su drenaje o sistema séptico, hecho bajo una o más de las patentes Limited Warranty to Consumers ¨Good Houses Keeping promises¨, 16 m², 173.2 pies cuadrados. Hecho en Estados Unidos	9 unidades	7.68
Fuente: supertaxi				

Fabricante: ABSORPELSA				
MARCA	COLOR	CARACTERÍSTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)
Campeón	Blanco	Doble hoja, perfumado, suave y absorbente, envoltura de papel individual, 25m * rollo, peso de 105 – 110gr	10 unidades	2.36
Mundial	Blanco	Doble hoja, no perfumado, suave y absorbente, envoltura de	10 unidades	1.50

		papel individual, 25m * rollo, peso de 80gr		
STAR	Blanco Natural	Una hoja, no perfumado 47m * rollo	10 unidades	1.85
Bouquet 2 en 1	Blanco	Doble hoja, perfumado, 44m * rollo	12 unidades	4.25
TISSUES	Blanco	Doble hoja, suave y perfumado, 25m* rollo, peso 80g	12 unidades	2.50
Fuente: HOGART DISTRIBUIDORA				

Fabricante: PROHIGIE C.A.				
MARCA	COLOR	CARACTERÍSTICAS	PRESENTACION	PRECIO (dólares)
BINGO	Blanco	Doble hoja, envoltura de papel individual, 26m * rollo, peso de 75gr	10 unidades	1.97
OKEY	Blanco Natural	Doble hoja, no perfumado, envoltura de papel individual, 30m * rollo, peso de 90gr	10 unidades	1.50
SANIT	Blanco Natural	Doble hoja, no perfumado, 200m y 175g (institucional), 38m* rollo, peso 125g	12 Unidades Rollo institucional	1.68 1.98
ECO	Blanco	Doble hoja, perfumado, 43m * rollo, 150g	12 unidades	4.25

Santa María	Blanco Natural	Doble hoja, no perfumado, 27m * rollo, peso 100g	4 unidades 10 unidades 12 unidades	
Tía	Blanco Natural	Doble hoja, no perfumado, 27m * rollo, peso 100g	4 unidades 10 unidades 12 unidades	
BLANCO	Blanco	33m * rollo, peso 110g	Unidades	0.15
AS	Blanco Natural	Una hoja, 43m* rollo, peso 110g	12 unidades	1.93
Fuente: HOGART DISTRIBUIDORA				

CAPITULO III

3.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

3. 1. 1. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3. 1. 1. 1. INTENSIDAD DE LOS RIVALES ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

ELEMENTOS	
Algunos competidores igualmente equilibrados	9
Crecimiento lento del sector industrial	7
Costos fijos elevados o de almacenamiento	5
Falta de diferenciación	7
Incrementos importantes de capacidad	8
Competidores de diversos sectores	8
Intereses estratégicos elevados.	9
Barreras de salida: activos, emocionales, social.	9
Madurez del sector rivalidad cambiante	9
Batallas de precios intensidad promocional	10
CALIFICACIÓN	8

En este parámetro la industria obtiene una puntuación de 9 porque existen grupos de competidores entre los que están Familia Sancela, Kimberly Clark y CMCP TISSUE, que son empresas grandes que generan competencia paralela entre sí; el

grupo de los pequeños competidores lo conforman PROHIGIE C.A. y ABSORPELSA S.A. que generan competencia directa entre sí.

En este contexto se ha producido una intensa batalla de precios y de promociones y, sobre todo, por alcanzar productos diferenciados. El sector es atractivo por su crecimiento promedio del 3%. La industria tiene la suficiente capacidad para responder a la demanda e incluso existe sobre oferta porque existen empresas internacionales de Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Estados Unidos, Italia y Corea que se hacen presentes con sus productos.

Es evidente que las empresas que compiten en la industria de papel higiénico no presentan condiciones similares no sólo en el tamaño, sino en tecnología, capital, infraestructura, mano de obra y calidad de recursos e insumos.

3. 1. 1. 2. PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES

ELEMENTOS	
Concentración de ventas	10
Costos del producto importante en costo total	7
Productos ofrecidos al sector son estándar	3
Estructura de rentabilidad baja	7
Amenazas de integración hacia atrás	9
El producto no es determinante para su calidad	8
Comprador tiene información total	8
Influencian en decisión de compra de usuarios	6
Exclusividad por zonas o productos	10
Valor agregado que da el cliente	9
CALIFICACION	8

En este parámetro la industria califica con una puntuación de 8 lo que indica que la demanda del papel higiénico es alta. Esto hace que los supermercados y bodegas se vean obligados a tenerlo disponible en sus perchas es por eso, que adquieren una parte sustancial de la producción de la industria.
Los clientes buscan disminuir el costo de compra influyendo en el proceso de negociación del precio, pues siempre buscan obtener concesiones, descuentos, compras selectivas y otros términos favorables en sus compras. Esta situación es contraria con los minoristas que no tienen la capacidad de exigir mayores concesiones. El nivel de utilidad para el comprador se da por el volumen de ventas que se realiza del producto.

El poder de exigencia de los compradores se agudiza ya que pueden tener a su disposición diferentes proveedores de producto y; tienen dentro de sus capacidades enfrentar a la industria entre sí. Los compradores han tenido una integración hacia atrás por cuanto algunas cadenas de supermercados y bodegas pertenecen al mismo dueño y esto limita la colocación del producto por parte de las empresas pequeñas.

En el caso de las cadenas de supermercados una de las exigencias adicionales es la calidad, esto es por el prestigio de unos cuantos de ellos que se caracterizan por expender productos de calidad. Es por eso, que exigen a sus proveedores productos de excelencia para mantener dicho prestigio en lo alto.

Los compradores más importantes de la empresa tienen ventaja negociadora porque tienen conocimiento de los costos que generan la cadena de valor del producto para la empresa y así pueden rebatir los argumentos de sus proveedores.

3. 1.1.3. RIESGO QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES

ELEMENTOS	
Economía a Escala	10
Diferenciación de Producto	10
Requisitos de capital	8
Costos de inicio	9
Costos de cambio	5
Desventaja de costos independientes de escala	10
Políticas Gubernamentales	3
Curva de Experiencia	10
CALIFICACION	8

La industria del papel higiénico en general maneja economías de escala, con una gran diferencia entre las empresas grandes que manejas sólidas economías de escala y las empresas pequeñas que manejan en menor escala de este tipo de economías.

La economía de escala es la crea la desventaja en costos que tienen la industria porque el manejo de una economía no se limita únicamente al área de producción sino, que han desarrollado sistemas de manejo de economías de escala en el área de investigación y desarrollo, marketing, red de servicios, fuerza de venta y distribución.

Las empresas que lideran el mercado tienen a su favor ser los pioneros en lanzar productos con innovaciones, efecto de la inversión en investigación y desarrollo. Este nivel de innovación no existe en las empresas pequeñas.

Por la sólida estructura financiera de las empresas grandes tienen acceso preferencial a la materia prima, es así que pueden acceder a mejores fuentes y tener

buenas políticas de precios y crédito. Las empresas pequeñas han tenido que acceder estratégicamente a la materia prima para no entrar en luchas de precios.

La empresas del sector del papel higiénico tienen que cumplir con las normas básicas de regulación impuestas por el Municipio Metropolitano de Quito para su funcionamiento Entre las que citamos, el permiso del Municipio de la Jurisdicción de Cuidado del Medio Ambiente, e inspección de Fundación Natura que inspecciona el grado de contaminación que tiene la planta.

El nivel de diferenciación de producto es extremadamente alto entre las empresas grandes y pequeñas. Este nivel se hace imperceptible al relacionar los productos de las empresas líderes porque estos tienen alta calidad. Igual condición se presenta entre las dos empresas pequeñas, los productos de las mismas son poco diferenciados y tiene baja calidad.

La empresa que desee ingresar en el mercado, no solo necesitará capital para invertir en maquinaria, o tecnología, sino que deberá considerar los gastos en publicidad, investigación y desarrollo, fondo de créditos para los distribuidores y; sobretodo, considerar los gastos que respaldaran las pérdidas de inicio de operaciones.

La mayor proporción del capital de la industria es externo, el mismo que respalda las actividades de las empresas líderes. Las pequeñas empresas han logrado subsistir con capital exclusivamente nacional.

Las empresas que están en el sector tienen como ventaja el tiempo en el mercado lo que les ha llevado a tener líneas de crédito con sus proveedores y sobre todo, a copar el mercado Esto incrementa los costos cambiantes que puede enfrentar una empresa.

Las empresas del sector de papel higiénico utilizan como canales de distribución a los intermediarios como: mayoristas, minoristas, entrega en transporte tienda a

tienda. Las empresas grandes tienen el control absoluto de estos canales y tienen gran ventaja sobre ellos, dado por el posicionamiento de sus productos en el mercado.

3. 1. 1. 4. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

ELEMENTOS	
Sector mas concentrado y dominado por pocos	10
No compiten tanto con otros sustitutos	10
No se es un cliente importante del proveedor	10
Venden insumo importante para el comprador	10
Productos diferenciados: marca a consumidor	10
Costo de cambio: equipo, entrenamiento	3
Proveedores son un amenaza hacia delante	9
Personal y mano de obra calificada	6
Alianzas a lo largo del canal	7
Política de licencia: franquicias, etc.	5
CALIFICACIÓN	8

La evaluación de la participación de los proveedores asciende a 8 lo que le identifica como un elemento muy importante dentro de la industria.

Las empresas productoras de papel higiénico se enfrentan a un oligopolio de seis empresas proveedoras, que provoca que se las comparta entre las empresas del sector productivo. Cabe resaltar que sí existen empresas pequeñas que tienen la capacidad de hacer provisiones mínimas.

El producto ofrecido por el grupo proveedor no se lo puede destinar a otra actividad productiva lo que desmedra la importancia ante las empresas compradoras. Otro factor que limita la capacidad de una negociación equilibrada por parte de los proveedores es que a medida que la empresa productora tenga mayor exigencia en el volumen de pedido mayores concesiones pueden exigir.

La capacidad financiera de las empresas productoras es la que marca la pauta para la fijación de precios de la materia prima, creado una relación directamente proporcional entre mayor precio - mejor calidad. Esto ha provocado que las empresas grandes acaparen la materia prima de mayor calidad por su amplia capacidad financiera, y que las pequeñas tengan que adquirir la materia prima sobrante, que lógicamente, es de menor calidad.

Otro de los factores que influyen para que los proveedores de materia prima (papel reciclado)[17] no tengan providencia en la capacidad negociadora frente a las empresas, es el bajo costo que implica el cambiar de proveedor. Los proveedores tienen mayor posibilidad de obtener concesiones cuando la materia prima escasea y frente a las empresas de recolección pequeñas porque ellas sí tienen que someterse a sus exigencias porque manejan bajos volúmenes como para proveer a una empresa grande.

Los proveedores no pueden consolidar una integración hacia delante por cuanto existen empresa productora que han optado por ampliar sus actividades y ha instalado sus propias empresas recopiladoras. Las empresas recolectoras de papel reciclado se integran parcialmente, únicamente cuando el mercado empieza a presionar para reducir precios.

El grupo de proveedores con el fin de obtener materia prima de bajo costo está considerando importar materia prima de otros países como Costa Rica y Estados Unidos en los cuales la materia prima tiene un precio mínimo.

3. 1. 1. 5. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Esta fuerza competitiva, no se puede desarrollar dentro de esta investigación puesto que el producto en estudio (papel higiénico), no tiene productos sustitutos.

[17] Papel Reciclado: Papel utilizado y separado por clase y calidad. Bond Blanco, Bond impreso, mixto, papel periódico y duplex.

RESULTADO DEL ANALISIS DE CINCO FUERZAS DE PORTER

	Amenazas de Nuevos Ingresantes Empresas convertidoras de otros países. CALIFICACIÓN 8	
Poder Negociador de proveedores Vendedores de papel reciclado. Blanqueadores, perfumes, desinfectantes CALIFICACIÓN 8	Rivalidad del Sector de la Industria Familia Sancela, Kimberly Clark, CMPC Tissue Rivalidad Intensa productos altamente diferenciados ABSORPELSA, Rivalidad Baja, no tiene diferenciación. CALIFICACIÓN 8	Poder Negociador de los Compradores Gran número de compradores en cantidades pequeñas. Cadenas de supermercados y bodegas. Existe diferencia entre los papeles higiénicos. Costo de cambiar de proveedor bajo. CALIFICACIÓN 8
	Amenazas de Productos Sustitutos No existe productos sustitutos	

La situación competitiva de la industria del papel higiénico en el Ecuador es hostil por cuanto las cinco fuerzas competitivas son lo suficientemente poderosas y provocan que la mayoría de las empresas del sector obtengan rentabilidades inferiores a las del promedio de la industria (65 %).

La estructura competitiva de la industria es “poco atractiva” desde el punto de vista de la obtención de beneficios porque la rivalidad entre los vendedores es muy fuerte; los proveedores y los clientes tienen una importante influencia de negociaciones.

A pesar de que las fuerzas competitivas son poderosas, y presentan un panorama poco atractivo para nuevas empresas, la tipología del producto que ofrece la industria y la falta de productos sustitutos deja abierta la posibilidad a nuevos competidores.

3. 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3. 2. 1. ANTECEDENTES DE PROHIGIE C.A.

La empresa PROHIGIE C.A.. está en el mercado desde 1998, la idea de constituirla surge del Señor Horst Moeller, quién con su experiencia en la industria papelera en la empresa Tecnopapel, después de la venta al grupo Familia, deciden junto a otros accionistas promover la industria nacional y crear la empresa antes mencionada.

Inicialmente, empezó con un capital de trabajo constituido por las aportaciones de los accionistas y por un préstamo en una entidad bancaria, “FILAMBANCO”. Se recurrió al préstamo porque se necesitaba un gran capital para entrar a la industria.

La empresa está registrada en la Superintendencia de Compañías como empresa fabricante de papel y cartón

Actualmente, el capital está dividido en acciones repartidas entre nueve accionistas: Horst Moeller, Guido Barrionuevo, Mario Sarmiento, Eduardo Bueno, Emilio Filbig, José Negrete, Edwin Repalda, Gustavo Belasteguí.

Para la constitución de la empresa se realizó un pequeño estudio de viabilidad, donde se establecían los parámetros de crecimiento, de compras, de proveedores y se resaltaba la experiencia de los accionistas de haber estado dentro de la industria del papel higiénico.

El personal que trabaja en la empresa, asciende a un número de 65 personas. La edad de la fuerza laboral con la que cuenta la empresa es superior a los 25 años. La empresa ofrece una estabilidad laboral a sus empleados y trabajadores ya que su promedio de relación laboral es de un año y medio, su índice de rotación de personal

es bajo. Además la empresa esta conciente que debe ofrecer a sus empleados y trabajadores bienestar social, seguridad en el trabajo con la provisión de alimentación, equipo de trabajos sin costo para ellos.

Iniciar sus actividades fue muy difícil, la principal barrera que tuvieron que enfrentar era una competencia cuyos productos y marcas estaban muy posicionadas en el mercado.

3. 2. 2. RESTRICCIONES DEL NEGOCIO

Restricciones en procesos de Investigación y Desarrollo

La empresa no ha introducido el manejo de investigación científica en la búsqueda de procesos que mejoren su capacidad de innovación en su proceso de producción. Lo mismo ha ocurrido en cuanto a la capacidad de innovación de los productos porque sólo se ha limitado ha responder a las necesidades básicas de la demanda y, no ha ofrecido productos que superen ni iguale a los de la competencia. Esto se da por cuanto la empresa no cuenta dentro de su presupuesto con un rubro para investigación y desarrollo de productos y procesos.

Restricciones en la Tecnología

La empresa cuenta con tecnología Italiana, adquirió su maquinaria en 1997 y hasta la actualidad no ha sido sustituida. La maquinaría ha sido subutilizada en su capacidad, es así que esta aporta al proceso productivo en un 70%. La empresa no cuenta dentro de sus capacidades la experiencia de un manejo de tecnología de punta.

Restricciones en la Producción

PROHIGIE C.A. no ha conseguido un eficiente manejo de economía de escala dentro de su producción, lo que le ha llevado a enfrentar costos de producción altos. Vale rescatar las mínimas ventajas de su ubicación en la curva de experiencia, sus seis años de presencia activa en el mercado y la experiencia de gestión de su equipo gerencial dentro del sector.

Dentro de sus procesos de producción no ha logrado la calidad en cuanto a fabricación, ya que su porcentaje de productividad se ubica en un 40%[18]. Además, mantiene aún un 10% de defectos.

Para responder a sus desventajas, la empresa dentro de su gestión ha optimizado de acuerdo a sus capacidades el manejo de sus activos porque estos representan un rubro importante dentro de la constitución de la empresa.

Restricciones en el área de Recursos Humanos y Dirección Gerencial

Para el reclutamiento de su personal utiliza el servicio de tercerización en coordinación con el equipo directivo, quién presenta las solicitudes de requerimiento a una de las cuatro empresas tercerizadoras con las que trabaja. Esto se presenta como una limitante para el desempeño eficiente porque la falta de un departamento de Recursos Humanos ha provocado que no haya una selección idónea del equipo de trabajo y ningún tipo de evaluación de las competencias del personal contratado.

La empresa cuenta únicamente con 10 empleados directos. La media estimada de la remuneración del personal hasta el año 2003 asciende a 300 USD. No existe un

[18] Entrevista realizada al Gerente Financiero de la empresa PROHIGIE C. A.

sistema de control que evalúe los procesos ni las actividades realizadas por el personal.

La empresa no cuenta con un proceso continuo de capacitación y formación tanto a nivel gerencial como a nivel de empleados y trabajadores. Esto justifica el bajo rendimiento de la gestión de la empresa.

El personal a nivel gerencial mantiene contrato por prestación de servicios profesionales, lo que ha incurrido en una falta de compromiso para el manejo eficiente de la empresa. El nivel gerencial con el que cuenta la empresa tiene tradicionales conocimiento gerencia, esto se ve reflejado en que no han considerado relevante realizar una planificación estratégica de la organización. De igual manera, se ha menospreciado las funciones de un departamento de marketing razón por la cual no existe dentro de la estructura organizacional.

La empresa enfrenta inestabilidad en el entorno ejecutivo, puesto que existe una alta rotación de su personal, en especial en el cargo de Gerencia General y Gerencia de producción.

La dirección ejecutiva de la empresa ha enfocado sus esfuerzos únicamente para buscar nuevos capitales para inyectar a la empresa, que se encontró en las entidades financieras. En la búsqueda de proveedores con costos bajos lo que le ha llevado a obtener materia prima de mala calidad.

Un acierto de la gerencia entablar relaciones comerciales con la Cadena de supermercados Santa María y Tía para prestar el servicio de maquila, ya que este ha sido el cliente que la mantienen vigente en el mercado pues representa el 30% de la totalidad de sus ventas.

La empresa se abastece de un 70% de materia prima nacional, esto constituye una desventaja ya que el costo es alto en comparación a los países de donde se importa

el papel higiénico que compite en el mercado nacional. Los insumos son importados porque no hay producción nacional; estos son: los químicos (la sosa, los ácidos), el jabón, los aceites para lavar los filtros y las mallas.

El volumen de producción asciende a 110 toneladas mensuales lo que corresponde al 7.76% de la producción nacional. Su tasa de crecimiento de ventas se ubica en el 0.25% y su tasa de rendimiento en el 3%[19]. Aún cuanto son mínimos los logros son muy satisfactorios para la empresa.

Restricción en los Productos

La parte crítica del producto es su calidad. Su baja posición competitiva le ha exigido que la empresa tenga como exigencia el diseño y la ingeniería de productos de bajos costos pero que satisfacer las necesidades básicas de los compradores. Esto se fundamenta en pequeños estudios de mercado, que sirven de directrices para determinar el proceso productivo que seguirá, los parámetros de manejo, el volumen de producción y el manejo de clientes.

El diseño de los productos son propuestos por el Gerente de ventas, respaldado por el Gerente Financiero quién hace los estudios de costos, para respaldar la propuesta y presentar al comité de crédito.

El fundamento por el que produce PROHIGIE C.A. es la satisfacción de un requerimiento del mercado buscando un beneficio mutuo. Como respuesta a esto, la empresa ha creado una gama de productos para de esta manera poder surtir los pedidos de la demanda.

[19] Datos proporcionados en las entrevistas con el Gerente Financiero.

Restricción en la Distribución

Para llevar el producto hasta el comprador, la empresa PROHIGIE C.A. tiene una red de distribuidores a nivel nacional que trabajan en función de la exclusividad y por la capacidad de compra, provisión y tamaño. La empresa mantiene a sus distribuidores utilizando la estrategia de exclusividad; es decir, por cada zona geográfica existe un solo distribuidor. Si se diere el caso de que existan un número mayor de distribuidores, se les otorga la distribución por exclusividad de marca.

Los distribuidores están en la sierra en Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pichincha, en la Costa están en Esmeraldas, Manabí, Guayas, El Oro, y en el Oriente. Su distribuidor principal es “Distribuidora MABELL”, en la ciudad de Quito en la Parroquia Calderón, de propiedad de uno de los accionistas.

La empresa tiene como limitante la utilización únicamente de los canales de distribución de mayoristas para llegar al consumidor. Y se agudiza esta limitante por las exigencias para el acceso al producto tales como; el volumen de compra de los pedidos, mínimo 300 pacas.

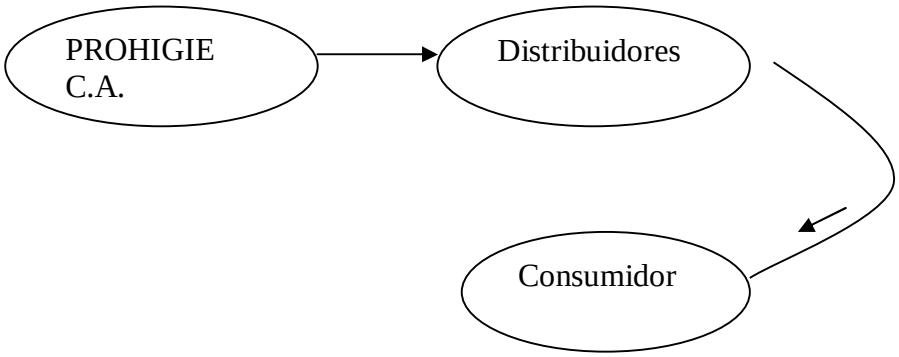
Otra de las exigencias que impone la empresa es el recargo de los costos de distribución a los intermediarios , de los que se requiere que cuenten con sus transportes propios, solvencia económica, su propia fuerza de venta y oficinas establecidas.

El manejo de los canales de distribución por exclusividad no ha tenido el éxito apropiado en esta empresa por cuanto este sistema se utiliza cuando el producto goza de un prestigio y posicionamiento en el mercado muy sólido, que hace que la empresa pueda poner sus exigencias y sus políticas a los compradores. En el caso de la empresa PROHIGIE C.A. que tiene en el mercado un producto con poca

participación y bajo prestigio el aplicar esta estrategia le ha arrojado resultados contrarios, porque tiene un bajo número de distribuidores, y su cobertura de mercado en baja.

Un factor que influye negativamente en el proceso de distribución es la falta de eficiencia en los pedidos de los compradores, porque existen pedidos que no son atendidos inmediatamente.

I. GRAFICO DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



El proceso de distribución desarrollado por la empresa PROHIGIE C. A. se presenta como una desventaja para alcanzar la preferencia del consumidor porque la cadena de distribución no le permite realizar un apropiado proceso de cobertura porque sus relaciones comerciales con los minoristas han sido ignoradas.

PROHIGIE C.A. realiza sus entregas de productos posteriores al plazo establecido; porque no solo se tarda por causa de logística externa sino también por retrasos en la producción.

Restricción en la Fuerza de Venta

La fuerza de ventas está conformada por el Gerente de Ventas y un vendedor, los mismos que no tiene la capacitación apropiada para realizar la cobertura de mercado.

La función del vendedor se limita a recolectar pedidos, pero el proceso de ventas y el cierre son realizados por el Gerente de ventas.

No se hace un seguimiento técnico del desarrollo y crecimiento de los procesos de venta en los centros de distribución.

PROHIGIE C.A. no ha considerado importante el estructurar un departamento de marketing dentro de la empresa, esto se refleja en que dentro de la organización no existe formalmente tal departamento. Las funciones de marketing dentro de la empresa están centradas específicamente a las ventas.

Restricciones en el Mercadeo

Consecuentemente, solo se ha considerado esta ciencia para desarrollar pequeños estudios de mercado, establecer estándares y en especial para conquistar nuevos nichos de mercado.

La empresa en su mal uso del marketing ha focalizado su aplicación únicamente a las ventas, ha coartado el flujo de comunicación con el cliente, lo que ha producido una perenne insatisfacción del mismo. La falta de exactitud en el surtido de los pedidos no se rectifica con efectividad porque existen todavía pedidos con error.

El distribuidor, tiene variedad en la línea de productos entre los cuales puede hacer su selección. Dentro de su stock la empresa cuenta con cinco unidades de negocios, de calidad poco comparable con el de las empresas líderes, pero con un margen menor de competitividad mínimo con el de su competidor directo, ABSORPELSA S. A.

La empresa enfrenta un bajo grado de competitividad dentro del sector del papel higiénico, pero ha sabido captar el 0.64% de participación de mercado, enfocándose a los nichos donde no llega la competencia con fuerza y manteniéndose a través de estrategias enfocada al producto como peso exacto, medidas correctas.

La empresa a lo largo de su presencia en el mercado ha tenido que lanzar nuevos productos, buscando satisfacer a sus consumidores, esto lo hace en base a los pequeños estudios de mercado que realiza. De igual manera, le ha permitido a la empresa responder parcialmente a las reacciones de su nicho de mercado. Para conocer la aceptación de sus productos por parte de la demanda se fija en la rotación de los mismos en los centros donde se comercializa. No ha sacado productos del mercado.

PROHIGIE C.A. ha respondido dentro de sus limitadas capacidades, a las necesidades básicas del producto respecto a la calidad. No tiene un producto con grandes ventajas competitivas, aunque sí se maneja mínimos conceptos de calidad, ya que ha ido incorporando pequeñas mejoras en sus productos.

La empresa en el tiempo en el que se encuentra en el mercado no ha hecho uso de la publicidad, no ha considerado necesario desplegar campañas publicitarias para posicionar sus productos e incentivar su consumo.

La empresa si ha desplegado campañas de promoción, enfocadas a las presentaciones de su producto como 10+1 o 20+1. Enfocada a la ventas como, 5% descuentos en pago al contado, 3% en pago a 30 días. De igual manera, ha utilizado impulsadoras para promocionar productos nuevos.

Cuando ha tenido que desarrollar productos nuevos, la empresa no ha poseído la capacidad de sacar productos recién desarrollados en la fase de investigación porque primero se realiza un plan piloto para conocer la aceptación que tiene el producto. No ha desarrollado la capacidad de ubicar con rapidez su producto en el mercado y sus períodos para sacar nuevos productos son largos.

Como se hizo referencia, la empresa ha demostrado pocas habilidades comerciales en el desarrollo de sus productos, es por eso, que no se ha considerado dentro de ello el diseño de empaques novedosos y atractivos. El diseño está bajo la responsabilidad del Gerente de Ventas.

PROHIGIE C.A. no ha considerado el dinamismo del entorno esto ha restringido sus fuerzas competitivas. Ha tomado decisiones, basado en estudios de viabilidad, rentabilidad y estudios de mercado poco técnicos.

MATRIZ DE VALOR AGREGADO

	CALIDAD ALTA	CALIDAD MEDIA	CALIDAD BAJA
PRODUCTO CARO	Super Premium	Sobreprecio Producto de oportunidad	Estafa
PRODUCTO MEDIO	Introducción Promoción Oferta	Estándar	Sobreprecio Precio de oportunidad
PRODUCTO BAJO	Mal cálculo Subvención Liquidación	Introducción Promoción Oferta	Estándar PROHIGIE C.A.

De la deducción de la calidad del producto, se puede apreciar que a pesar que la maquinaria es subutilizada, no le permite proveer de producto de calidad, pues lo que le resta valor agregado al producto es el tipo de materia prima utilizada para la elaboración. De tal manera, de acuerdo a la Matriz de Valor Agregado la empresa de su proceso de producción obtiene un producto estándar; es decir, tiene en el mercado un producto de baja calidad lo que le ubica como un producto bajo.

Restricciones de Capital

La empresa PROHIGIE C. A., por información desplegada por el gerente finanaciero no cuenta con un capital de trabajo propio y sólido como para responder a las necesidades de innovación. Necesita inyección de capital.

En cuanto a sus objetivos, en relación a los procesos se espera mejorar el satinizado dentro del proceso de esterilización del proceso como tal, mas no del papel mismo, con esto se lograría mejorar la calidad del producto.

En el largo plazo prevé adquirir un nuevo servilletero de tres carriles para producir 15000 cajas adicionales, igualmente han considerado adquirir un nuevo papelero (molino de papel) para llegar a producir 400 toneladas mes.

Restricciones con los Proveedores

La empresa tiene como proveedores a una cadena de pequeños recolectores de papel reciclado, quienes hacen la entrega de pequeñas cantidades de materia prima. Este grupo le sirve como reserva para cuando hay escasez o los precios suben.

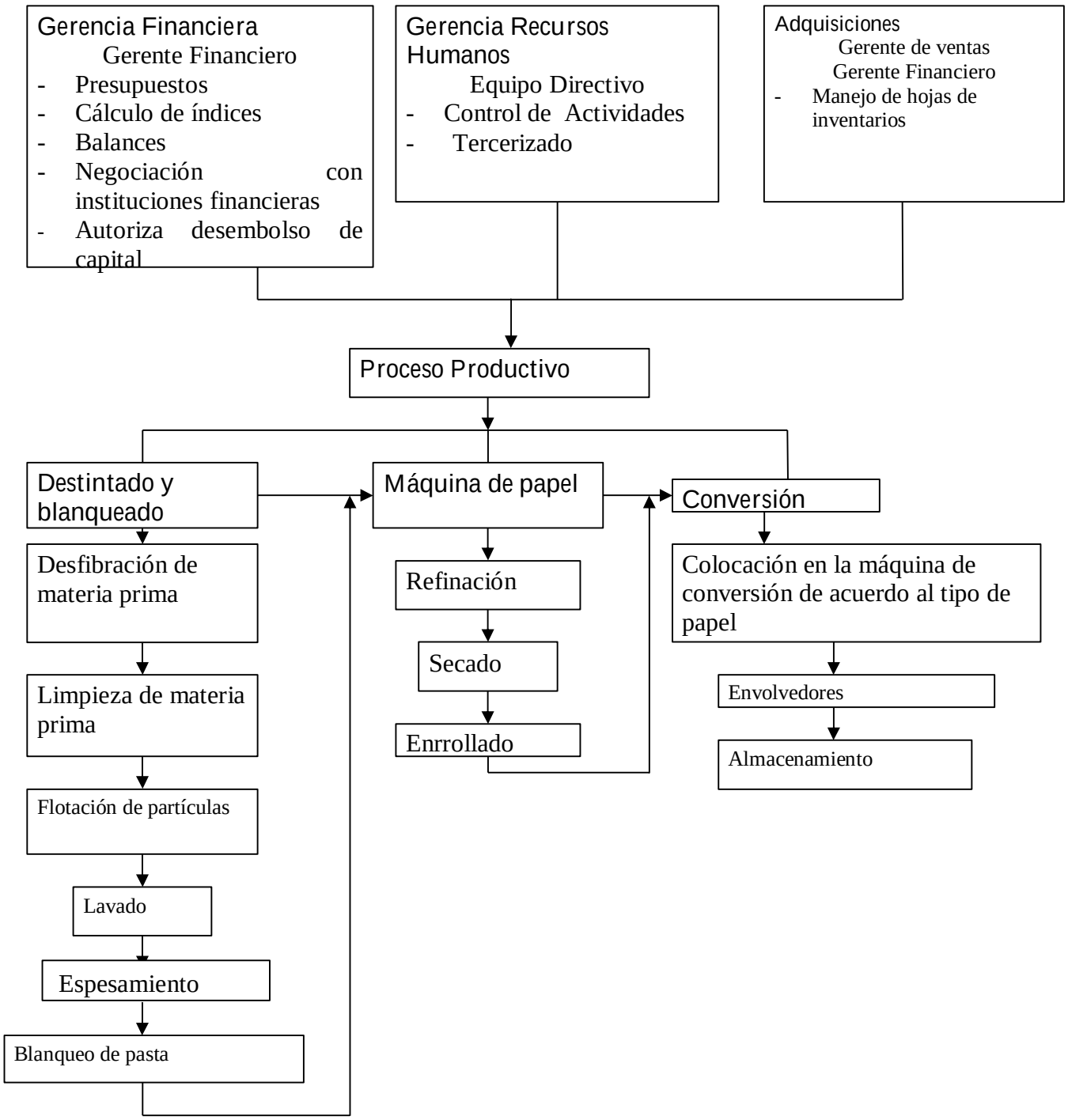
Empero, cuenta entre sus proveedores a una empresa grande la que le suministra materia prima en cantidades mayores; y con la que mantiene sólidas líneas de crédito y ciertas preferencias.

En cuanto a insumos, se establece relaciones comerciales con una empresa importadora de químicos, quien es el único que provee a todas las empresas productoras del país.

3. 2. 3. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que sirve para analizar de forma sistemática todas las actividades que se realizan y su interrelación para determinar las fuentes de ventajas competitivas.

GRAFICO DE CADENA DE VALOR



Las áreas de producción están distribuidas en un solo ambiente, y la maquinaria se distribuye en forma adecuada lo cual no presenta dificultad en el flujo de las operaciones. La maquinaria que utiliza no es obsoleta pero no se realiza un mantenimiento constante se lo hace únicamente con fines correctivos generando perdidas.

3. 2. 4. ANÁLISIS FODA

Este análisis se realizará con el propósito de realizar una evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que posee la empresa dentro de sus actividades.

A través de este análisis se identificará las fuerzas claves del macroentorno y los actores importantes del microentorno que afectan su capacidad de obtener utilidades.

FORTALEZAS

1. Estabilidad en las relaciones laborales con sus empleados.
2. Fuerza laboral joven.
3. Utilización del servicio de tercerización en el área de recursos humanos.
4. Peso del producto correcto.
5. Cartera de clientes fijos.
6. Estrategia de exclusividad con sus cliente.
7. Provisión de insumos de primera calidad.
8. Mantenimiento líneas de crédito con sus proveedores.
9. Creación de marcas respaldado en un plan piloto.

10. Tiene una venta total de su producción.
11. Baja influencia de la competencia para fijar precios.
12. Introdujo en el mercado el concepto de papel ecológico.
13. Tiene una sobre demanda de un 30% adicional a la capacidad de producción.
14. Posición ventajosa en la curva de experiencia.
15. Todos sus productos generan rentabilidad, ninguno subsidia a otro.
16. Su fuerza de venta realiza cobertura.
17. Todos sus productos son patentados.
18. Producto con identificación histórica.
19. Manejo adecuado de sus escasos recursos
20. Las marcas tienen un desarrollo independiente.
21. Políticas de dependencia para mantener a los proveedores, mientras pueden ser sustituidos
22. Son importantes para los proveedores, ya que consumen el 30% de las ventas realizadas por los mismos.
23. Los compradores y consumidores tienen una información total de las características y atributos del producto.
24. Ofrece un papel de producción nacional y no de conversión nacional.
25. Políticas de créditos y descuentos a los distribuidores

DEBILIDADES

26. Las políticas de producción de la empresa no dependen de las estrategias de la competencia.
27. Débiles campañas de promoción y publicidad.
28. Recursos financieros limitados.
29. No cuenta con una tecnología de punta.

30. La capacidad de la maquinaria es subutilizada, en un 30%.
31. Presta el servicio de maquila, vende su producto con otras marcas.
32. Se identifica con un solo distribuidor grande.
33. No existe una dirección estratégica clara.
34. Rentabilidad inferior al promedio de la competencia.
35. Evidencia una falta de ventajas competitivas para desarrollarse en el mercado.
36. Baja capacidad para innovar sus productos
37. Estudios de mercado poco especializados
38. Amplia gama de productos de baja calidad.
39. Seguimientos a estrategias aplicadas poco frecuentes.
40. Abundancia de problemas operativos internos.
41. Atraso en investigación y desarrollo.
42. La función de marketing está centrada en las ventas y su aplicación está por debajo de la competencia.
43. Bajo nivel de inversión de capitales.
44. No se realiza un análisis continuo del entorno y de su competencia.
45. La segmentación de mercado es poco técnica
46. No dispone de un lema o valores organizacionales que las direcciones.
47. No reacciona con rapidez a la estrategia de la competencia
48. Pequeñas campañas de promociones al introducir un nuevo producto.
49. Lentas transformaciones en los diseños de los productos.

AMENAZAS

1. Sus proveedores son mas vulnerables al precio porque son pequeños.
2. La industria del papel higiénico no tiene protecciones arancelarias.
3. Riesgo de entrada de nuevos competidores por alta rentabilidad.
4. Enfrentan a competidores del mercado exterior.

5. Tiene una competencia oligopólica
6. La competencia tiene mayor capacidad financiera y económica.
7. Las empresas convertidoras generan bajos costos.
8. Alto costo de la materia prima nacional.
9. Ambiciosas metas de la competencia
10. La competencia tiene respaldo financiero de capitales exteriores.
11. La competencia cuenta con mejor tecnología y capacidad de producción.
12. La competencia comercializa producto importado con atributos innovadores y de alta calidad
13. La competencia tiene mayor eficiencia en los procesos.
14. Estructuradas campañas publicitarias y de promoción de la competencia.
15. Marcas de la competencia muy posesionadas.
16. Preferencia de los distribuidores para comercializar productos de la competencia.
17. La empresa comparte proveedores con la competencia.
18. Los proveedores de materia prima e insumos esta concentrada en un número de seis empresas.
19. El sector tiene una variabilidad de precios y calidad.
20. Los proveedores dan preferencia a las grandes empresas al momento de vender la materia prima, en especial del papel reciclado.
21. El mercado del papel higiénico no tienen barreras para evitar que cualquier inversionista entre a competir.
22. La importación de bobinas de papel se incrementa por preferencia de las empresas convertidoras que prefieren papal extranjero al de producción nacional.

OPORTUNIDADES

23. Los recursos de los distribuidores son utilizados para transportar el producto y promocionarlo para llegar al cliente final.

24. El mercado del papel higiénico no está saturado.
25. No se ha cubierto el mercado marginal al que la competencia no pone mucha atención.
26. La mayoría de conceptos de valor que se le puede atribuir al papel higiénico son poco perceptibles.
27. La competencia no dirige sus estrategias defensivas en forma directa porque no se ven afectados.
28. Los distribuidores hacen el seguimiento a sus vendedores para ver los resultados de sus procesos de cobertura.
29. Los proveedores se pueden sustituir aun cuando el proceso sea difícil.
30. Los distribuidores recopilan información de los deseos de los compradores.
31. Existen compradores a menor escala que no son atendidos por la competencia y constituyen potenciales compradores para la empresa.
32. Alta inversión para instalar una empresa productora.

ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis de la fortalezas y debilidades se realizará para conocer las aptitudes que se pueden robustecer y como se las puede combinar para aprovechar las oportunidades que tiene a su favor.

MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES INTERNOS
(FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

		Probabilidad de Ocurrencia		
		Alto	Medio	Bajo
		5	4	3	2	1
Impacto	Alto 5	14;16 7; 10; 13 18;19;20;23;27; 28;33;37;38;40; 41;42;44;48	2; 11;22;29;30;32; 45	25;26; 47
	Alto 4	4; 8;35,36; 39;43	9; 46	15;21;
	Medio 3	31; 34	1 ; 5;	12; 17;
	Bajo 2	3	24	6
	Bajo 1			

FACTOR	PESO	*CALIFICACION*	
FORTALEZAS			
a. Peso del producto correcto.	0.06	3	0.18
b. Provisión de insumos de primera calidad.	0.05	4	0.20
c. Mantenimiento de líneas de crédito con sus proveedores.	0.04	3	0.12
d. Venta toral de su producción.	0.02	2	0.04
e. Tiene un 30% de sobredemanda de su producto.	0.01	3	0.03
f. Posición ventajosa en la curva de experiencia.	0.07	4	0.28
g. Fuerza de venta realiza cobertura de mercado.	0.08	5	0.40
h. Tiene producto con identificación histórica.	0.04	3	0.12
i. Manejo óptimo de recursos escasos.	0.02	4	0.08
j. Desarrollo independiente de marcas.	0.05	2	0.10
k. Información del producto al alcance de los compradores y consumidores.	0.04	2	0.08
DEBILIDADES	0.06	5	0.30
a. Débiles campañas de promoción y publicidad.	0.02	5	0.10
b. Recursos financieros limitados.	0.04	4	0.16
c. No existe dirección estratégica clara.	0.02	3	0.06
d. Falta de ventajas competitivas para su	0.02	5	0.10

desarrollo en el mercado.	0.03	4	0.12
e. Baja capacidad para innovar sus productos.	0.04	2	0.08
f. Estudios de mercado poco técnicos.	0.04	3	0.12
g. Amplia gama de productos de baja calidad.	0.04	5	0.20
h. Escaso seguimiento a estrategias aplicadas	0.04	4	0.16
i. Abundantes problemas operativos internos.	0.05	5	0.25
j. Atraso en investigación y desarrollo.			
k. La función de marketing está centrada en las ventas y su aplicación está por debajo de la competencia.	0.02 0.06	2 4	0.04 0.24
l. Crecimiento lento de las ventas.	0.04	4	0.16
m. Falta de inversión.			
n. Lenta reacción ante las estrategias de la competencia.			
-			
Total	1		

ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Se utilizará está matriz con el propósito de ponderar las amenazas y oporunidades. más relevantes para la empresa, y establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista a las tendencias y los sucesos importantes.

MATRIZ DE PRIORIDADES DE FACTORES EXTERNOS (AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

		Probabildad de Ocurrencia		
		Alto	Medio	Bajo
		5 4	3	2 1
Impacto Alto	5 4	1;2;3;4;5;7;8;11;12;13;14;15;19 23;25;26;27;29	6;10;18;20;22;	24;
Impacto Medio	3	16;17 ;28;30;31		
Impacto Bajo	2 1		9;	

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR	PESO	*CALIFICACION*	
AMENAZAS			
a. Proveedores más vulnerables al precio porque son pequeños.	0.07	5	0.35
b. La industria del papel higiénico no tiene protecciones arancelaria.	0.05	2	0.10
c. Riesgo de entrada de nuevos competidores por alta rentabilidad.	0.03	2	0.06
d. Enfrentan a competidores del mercado exterior.	0.04	3	0.12
e. Tiene una competencia oligopólica.			
f. Las empresas convertidoras generan	0.03	4	0.12
bajos costos.	0.05	4	0.20
g. Alto costo de la materia prima nacional.			
h. La competencia comercializa producto	0.08	5	0.40
importado con atributos innovadores y de alta calidad	0.04	4	0.16
i. La competencia tiene mayor eficiencia en los procesos.	0.07	4	0.28
j. Estructuradas campañas publicitarias y de promoción de la competencia.	0.08	5	0.40
k. Marcas de la competencia muy posesionadas.	0.08	5	0.40
l. Preferencia de los distribuidores para comercializar productos de la competencia.	0.05	4	0.20

m. Los proveedores dan preferencia a las grandes empresas al momento de vender la materia prima, en especial del papel reciclado.	0.05	5	0.25
OPORTUNIDADES			
a. El mercado del papel higiénico no está saturado.	0.07	5	0.35
b. La competencia no dirige sus estrategias defensivas en forma directa porque no se ven afectados	0.04	4	0.16
c. La mayoría de conceptos de valor que se le pude atribuir al papel higiénico son poco perceptibles.	0.06	5	0.30
d. Los distribuidores hacen el seguimiento a sus vendedores para ver los resultados de su proceso de cobertura.	0.05	4	0.20
e. Los distribuidores recopilan información de los deseos de los compradores a través de sus pedidos.	0.06	5	0.30

3. 2. 4. 1. MATRIZ FO

FORTALEZAS

F1. Peso y precio de los productos correctos.
F2. Provisión de insumos de primera calidad.
F3. Posición ventajosa en la curva de experiencia.
F4. Fuerza de venta eficaz para cobertura de mercado.

OPORTUNIDADES

O1. El mercado del papel higiénico no está saturado.
O2. La mayoría de conceptos de valor que se le pude atribuir al papel higiénico son poco perceptibles.
O3. Los distribuidores hacen el seguimiento a sus vendedores para ver los resultados de su proceso de cobertura.
O4. Los distribuidores recopilan información de los deseos de los compradores a través de sus pedidos.

MATRIZ OFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	O1	O2	03	04	TOTAL
F1	4	5	3	2	14
F2	3	4	2	3	12
F3	3	3	2	4	12
F4	5	4	2	4	15
TOTAL	15	16	9	13	

Las oportunidades se han clasificado según su Iimpacto y su probabilidad de ocurrencia. De acuerdo a la matriz, la mejor oportunidad que tiene la empresa es la de enfrentarse a un mercado que no está saturado, es decir que tiene segmentos, nichos donde puede colocar su producto.

3. 2. 4. 2. MATRIZ DA

DEBILIDADES

D1. Débiles campañas de promoción y publicidad.

D2. Abundantes problemas operativos internos.

D3. La función de marketing está centrada en las ventas y su aplicación está por debajo de la competencia.

D4. Falta de inversión.

AMENAZAS

A1. Proveedores más vulnerables al precio porque son pequeños.

A2. Alto costo de la materia prima nacional.

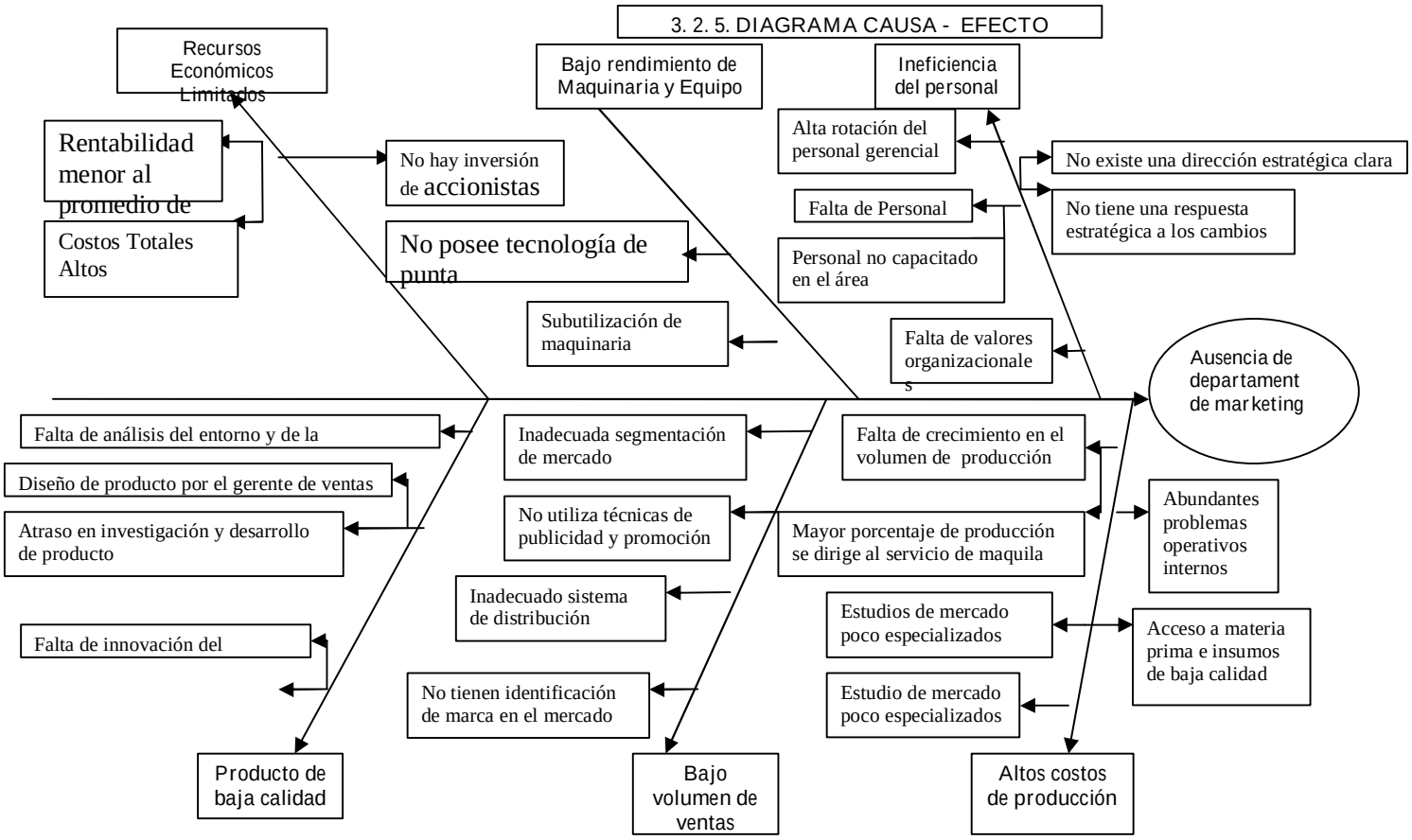
A3. Estructuradas campañas publicitarias y de promoción de la competencia.

A4. Marcas de la competencia muy posesionadas.

MATRIZ DEFENSIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA

AMENAZAS / DEBILIDADES	A1	A2	A3	A4	TOTAL
D1	3	2	5	5	15
D2	3	4	2	2	11
D3	2	2	5	5	14
D4	4	4	2	3	13
TOTAL	12	12	14	15	

Las amenazas se han clasificado por según su impacto y su probabilidad de ocurrencia. La amenaza que tiene alto grado de impacto y de probabilidad de ocurrencia es la que tienen que contrarrestar a las estrategias de productos cuyas marcas están altamente posicionadas.


3. 2. 5. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO
Recursos Económicos Limitados
Bajo rendimiento de Maquinaria y Equipo
Ineficiencia del personal
Rentabilidad menor al promedio de
Costos Totales Altos
No hay inversión de accionistas
No posee tecnología de punta
Subutilización de maquinaria
Alta rotación del personal gerencial
No existe una dirección estratégica clara
Falta de Personal
No tiene una respuesta estratégica a los cambios
Personal no capacitado en el área
Falta de valores organizacionales
Ausencia de departament de marketing
Falta de análisis del entorno y de la
Diseño de producto por el gerente de ventas
Atraso en investigación y desarrollo de producto
Falta de innovación del
Producto de baja calidad
Inadecuada segmentación de mercado
No utiliza técnicas de publicidad y promoción
Inadecuado sistema de distribución
No tienen identificación de marca en el mercado
Bajo volumen de ventas
Falta de crecimiento en el volumen de producción
Mayor porcentaje de producción se dirige al servicio de maquila
Estudios de mercado poco especializados
Estudio de mercado poco especializados
Altos costos de producción
Abundantes problemas operativos internos
Acceso a materia prima e insumos de baja calidad

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO DEL MERCADO

4. 1. METODOLOGÍA

METODO

Se utilizó el método inductivo ya que se partió de casos particulares y la observación de la realidad, se extrajeron conclusiones de carácter general. Se inició con una recolección de datos, se realizó una interpretación de la información acumulada y se analizó la misma, llegando finalmente a las generalizaciones.

Se realizó la investigación bibliográfica, a través de la revisión de la información escrita por varios centros y otra información en las empresas investigadas. Por ello, se empleó el método analítico-sintético, el análisis y la síntesis que constituyeron la base fundamental en la investigación bibliográfica.

TÉCNICAS

Los instrumentos concretos que se utilizará en esta investigación para recabar la información son la encuesta y la entrevista.

a) LA ENCUESTA

Esta nos permitió obtener información de los elementos de la muestra respecto a los indicadores que caracterizan a la compra del papel higiénico. El Instrumento que se utilizará en esta técnica será el cuestionario.

b) LA ENTREVISTA

La que nos permitió conocer información que no fue posible indagar con la encuesta, para ello se elaboró una guía de entrevistas estas se

c) realizó a los directores de las empresas involucradas.

CONFIABILIDAD, VALIDEZ Y FUNCIONALIDAD

a) Confiabilidad

Los cuestionarios se aplicaron a los ejecutivos de la empresa en estudio y a los de la competencia. Los items de los cuestionarios fueron elaborados en números suficientes sobre cada tópico, para asegurar conclusiones confiables.

b) Validez

De contenido.- Se aplicó el discernimiento crítico y un análisis profundo de los referentes teóricos de la administración y de la planificación estratégica.

De Contenido.- Los cuestionarios fueron puestos a consideración de expertos conocedores de la materia y con sus observaciones, se hicieron las rectificaciones correspondientes sobre todo en lo que se refiere a la pertinencia de las preguntas.

De Construcción.- La elaboración del cuestionario se fundamentó en construcción de preguntas con pensamiento crítico y con miras a obtener datos concretos que al interpretarlos sirvieron para plantear una propuesta acertada.

4. 2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se ha considerado que el consumo del producto, objeto de estudio, el papel higiénico es un producto básico, es decir, que es consumido por toda la población, por cuanto no existe un producto que lo sustituya.

El universo de la población constituye los habitantes de la ciudad de Quito (1399.814)[20], se trabajó con una muestra obtenida aleatoriamente, constituida por 400 personas.

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

En donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

$(E)^2$: Error máximo admisible al cuadrado $(0.05)^2$

CALCULO DEL TAMANO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{1{,}399{,}814}{(0.05)^2 . (1{,}399{,}814 – 1) + 1}$$

$$n = \frac{1{,}399{,}814}{(0.0025) * (1{,}399{,}813) + 1}$$

n = 399.88

n = 400 personas.

[20] INEC Censo 2001

4. 3. PLAN DE PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la investigación se consideró una muestra de 400 personas que se constituyeron en los emisores de información. Para la aplicación de las encuestas se dividió de la siguiente manera:

200 encuestas se aplicó a los compradores de papel higiénico
200 encuestas se aplicaron a los vendedores en los locales comerciales en donde se expendió papel higiénico.

Las fuentes a las que se accedió para obtener información son *primarias*; es decir que la información se tomará de las personas que utilizan el producto y de igual manera de las que venden.

Para llenar la encuesta se lo hizo oralmente por parte de la persona que aplicaba, por cuanto el querer realizarla de manera escrita carecía de operatividad. El tiempo necesario para la recolección de información es fue diez minutos.

La aplicación de la encuesta se realizó en la ciudad de Quito, en los barrios La Ecuatoriana, El Comité del Pueblo, Martha Bucarám, La Lucha de los Pobres, San Carlos, La Luz, La Villaflora, La Floresta,

El procedimiento que se efectuó para la aplicación de las encuestas y recolección de datos fue el siguiente:

- Elaboración e impresión del cuestionario de recolección de datos de acuerdo a los requerimientos para realizar el análisis de la situación del producto en el mercado.

- Aplicación de las encuestas a los compradores, consumidores y vendedores de papel higiénico.
- Tabulación de las encuestas.
- Elaboración de tablas y cuadros estadísticos que permitieron comprender e interpretar el conjunto de datos y captar por observación simple los detalles y relaciones importantes, tanto en número como en frecuencia.

Para el procesamiento de la información obtenida en la investigación, se empleó una hoja electrónica, Excel 2000, aplicándose las tablas respectivas.

MODELO DE LAS ENCUESTAS

CUESTIONARIO A CONSUMIDORES

El objetivo de la presente entrevista es evaluar el posicionamiento de las marcas del papel higiénico,

1. Cuántas marcas de papel conoce?

---------- ---------- ----------

2. Cual es la marca que consume.----------y por qué?

Calidad ☐ Precio ☐ Volumen ☐

Color ☐ Suavidad ☐

3. Ha influido la publicidad al momento de realizar su compra

SI ☐ NO ☐

4. Pone atención a las promociones al momento de adquirir el producto.

SI ☐ NO ☐

5. Qué tipo de presentación del producto prefiere:

Blanco Color

Una hoja Doble hoja

Simple Empastado

Perfumado Sin Perfume

5. Se siente conforme con el precio que paga por el producto.

SI ☐ NO ☐

6. Qué tipo de empaque prefiere.

Empaque de papel Plástico

7. Cuál es la presentación que adquiere

Pacas 4 10 12

8. Si aparece otra marca, lo adquiriría.

SI ☐ NO ☐

9. En qué lugar adquiere el producto

10. Qué sugeriría para mejorar el producto?

ENCUESTA A LOCALES COMERCIALES

El objetivo de la presente entrevista es evaluar el posicionamiento de las marcas del papel higiénico,

1. Cuál es la marca de papel higiénico que los compradores prefieren.

   ---------- ---------- ----------

   ---------- ---------- ----------

2. Responden con rapidez a sus pedidos las empresas que le distribuyen papel higiénico.

   SI ☐ NO ☐ NC. ☐

3. Le ofrecen línea de crédito

   SI ☐ NO ☐

4. Cuál cree que es la razón porque los compradores adquieren el producto

   - Calidad ☐
   - Precio ☐
   - Volumen ☐
   - Color ☐
   - Suavidad ☐

5. Que tipo de publicidad le proporcionan para que los compradores sepan que Ud expende el producto.

6. Le hacen ciertas recomendaciones para la ubicación del producto en sus perchas

SI ☐ NO ☐

7. Que tipo de producto prefiere:

Blanco ☐ Color ☐

Una hoja ☐ Doble hoja ☐

Simple ☐ Estampado ☐

Perfumado ☐ Sin Perfume ☐

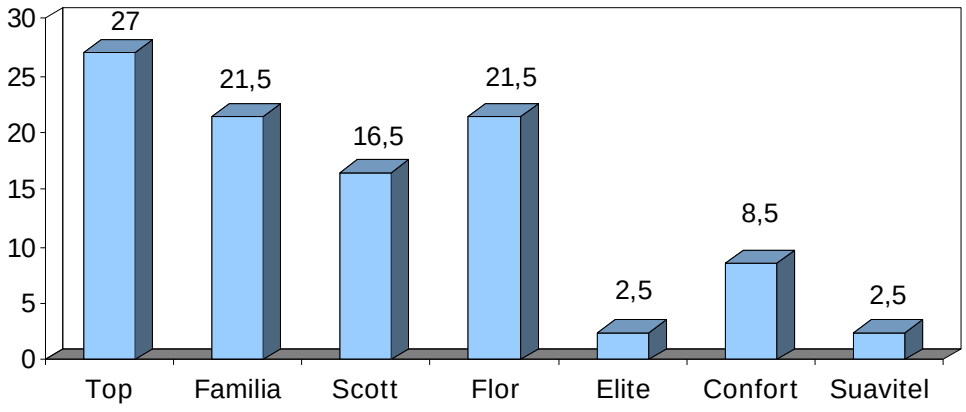
8. Con qué frecuencia se vende el producto.

4. 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTAS

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A CONSUMIDORES

Pregunta Nº 1. Cuántas marcas de papel conoce?

Gráfico Nº 1 Conocimiento de Marcas



FU

ENTE: Encuesta realizada a los compradores

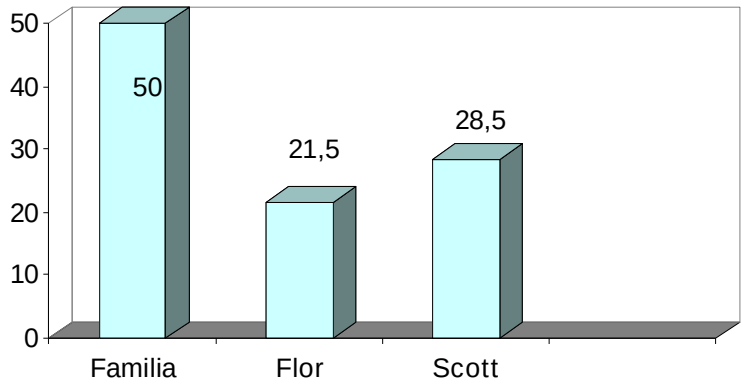
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

En el mercado la marca más conocida es Top, pertenece a la empresa Kimberly Clark, porque está por muchos años en el mercado y tiene una identificación histórica porque es la única marca que han conservado las empresas multinacionales. La marca Familia, Flor y Scott son muy conocidas por sus despliegues de información en la publicidad.

Pregunta Nº 2. Cuál es la marca que consume.----------y por qué?

Gráfico Nº 2 Marca que se consume

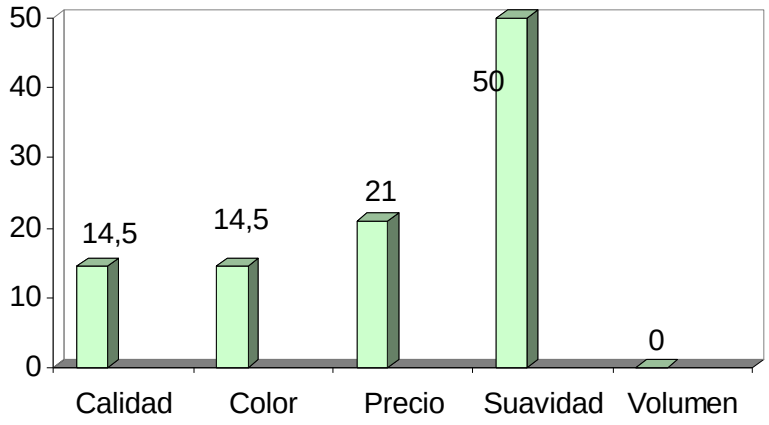


FUENTE: Encuesta realizada a los compradores
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Por la observación se puede acotar que Familia no es consumido únicamente por un segmento social alto, sino que tiene alta demanda en los barrios populares. Scott tiene un mercado diversificado se consume a nivel general, por las tres clases sociales (alta, media, baja). El papel higiénico Flor, es un papel que en la observación se consume más en el sector Norte de la ciudad de Quito.

Gráfico Nº 3 Atributos que marcan la preferencia de Consumo.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

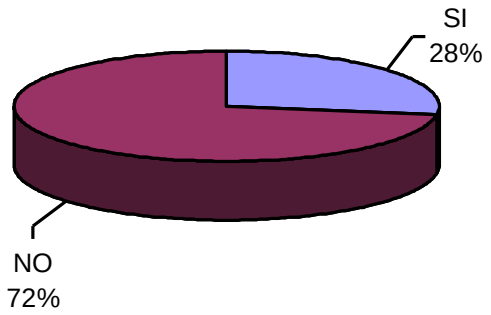
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

La suavidad es exigida por los consumidores de todos los sectores. Existe conformidad en el precio porque obtienen buena calidad que satisface sus requerimientos. Se exige calidad en el producto por eso prefieren consumir los productos de primera. El color preferido es el blanco puro pero ha encontrado un sustituto en el blanco natural. El volumen tiene gran influencia al momento de comprar.

Pregunta Nº 3 Ha influido la publicidad al momento de realizar su compra

Gráfico N° 4. Influencia de la publicidad en el comprador.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

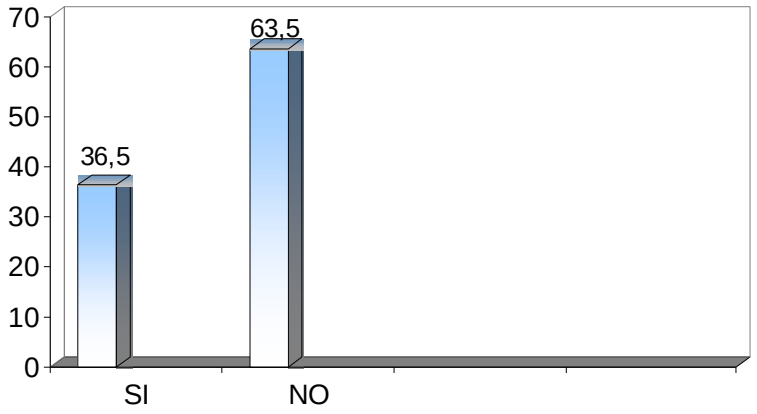
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Las campañas publicitarias cumplen con el objetivo de dar a conocer a los consumidores las marcas, pero no en un factor que motiva a la compra

Pregunta Nº 4. Pone atención a las promociones al momento de adquirir el producto.

Gráfico N° 5. Influencia de las promociones



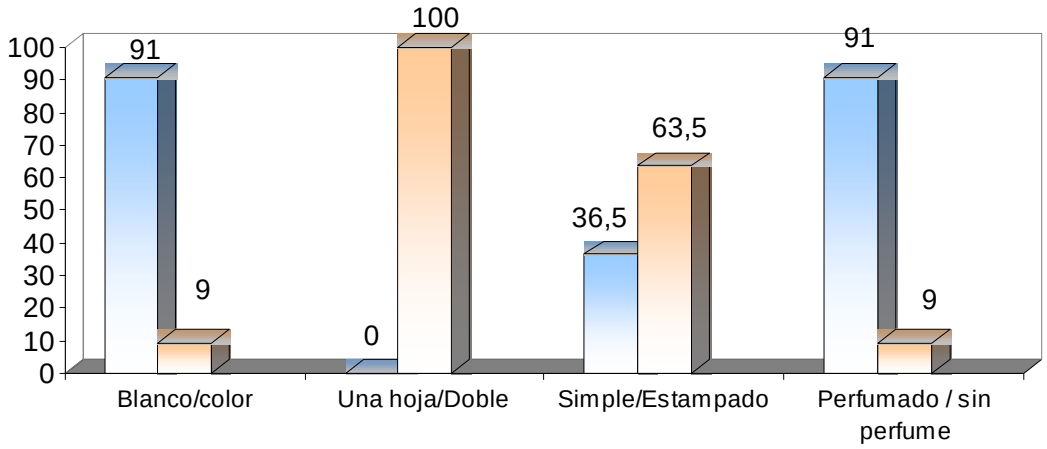
FUENTE: Encuesta realizada a los compradores
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Las promociones no tienen un gran impacto para motivar la compra porque estas vienen acompañadas de incremento en los precios.

Pregunta Nº 5 Qué tipo de presentación del producto prefiere:

Gráfico N° 6 Preferencia en las presentaciones.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

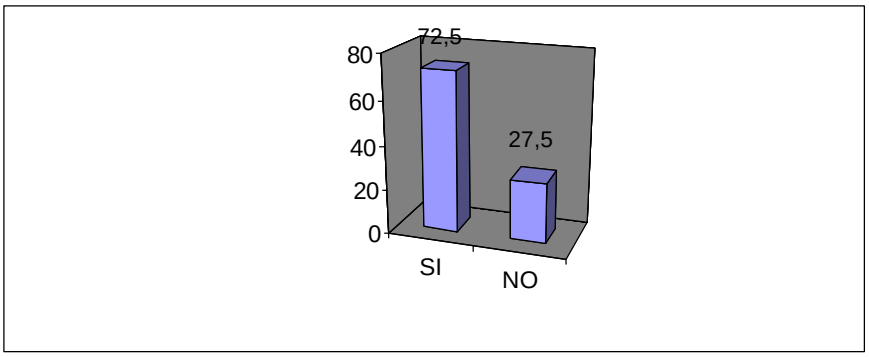
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

La presentación que es preferida en todos los segmentos es el papel higiénico de color blanco, doble hoja, con estampado y perfumado. En los barrios populares por su bajo poder adquisitivo se inclinan por otra preferencia; papel higiénico, de color, una hoja, sin estampado y sin perfume por el bajo precio.

Pregunta Nº 6. Se siente conforme con el precio que paga por el producto.

Gráfico N° 7 Conformidad con el precio del producto



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

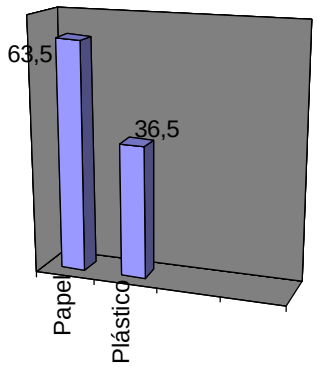
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Ciertas marcas tienen precios altos pero son adquiridos por otros atributos que satisfacen las exigencias del comprador.

Pregunta Nº 7 . Qué tipo de empaque prefiere

Gráfico N° 8 Tipos de Empaque



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

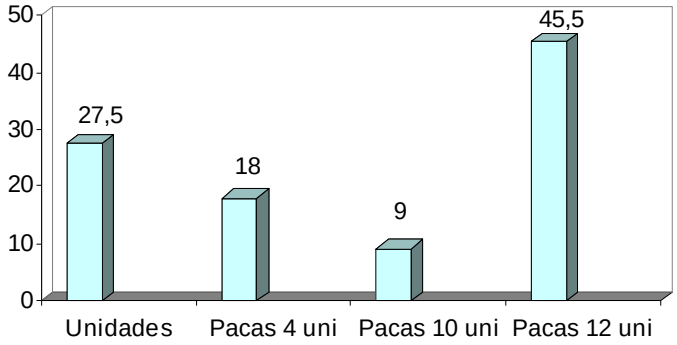
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

El empaque de papel se lo prefiere para la presentación individual porque denota mayor salubridad. Los empaques de plástico tienen más acogida por su comodidad.

Pregunta Nº 8 Cuál es la presentación que adquiere

Gráfico. N° 9 Presentaciones preferidas para la compra.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

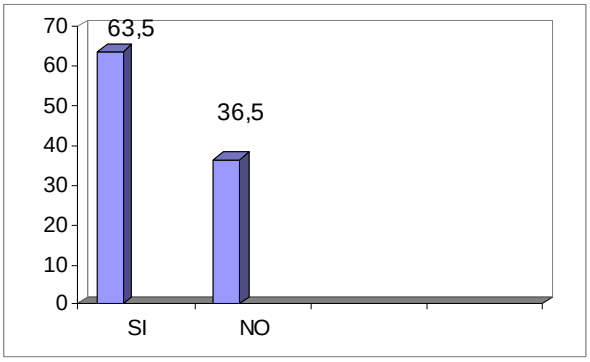
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Los compradores prefieren adquirir la presentación de 12 unidades por cuanto realiza sus compras mensualmente o quincenalmente. En los barrios populares adquieren el producto en unidades por la falta de recursos para adquirir otras presentaciones.

Pregunta Nº 9 Si aparece otra marca, lo adquiriría.

Gráfico N° 10 Fidelidad hacia la marca



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

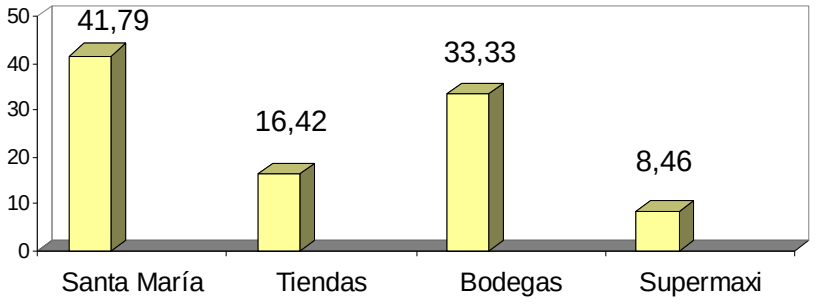
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Los compradores tienen sus marcas preferidas pero no tienen una fidelidad total hacia los mismos, ya que si encuentran en el mercado un papel higiénico que le brinden las mismas satisfacciones lo adquirirían. Los compradores que denotan cierta fidelidad lo hacen porque aducen que es difícil encontrar un papel de la misma calidad.

Pregunta Nº 10 En qué lugar adquiere el producto

Gráfico N° 11 Lugar donde realizan la compra del producto.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

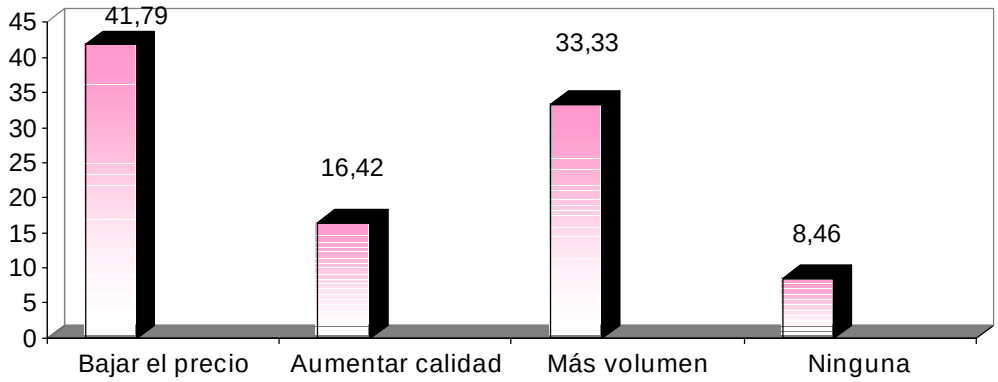
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Al adquirir el producto las personas buscan economía por eso lo hacen en los Supermercados Santa María, y en las bodegas. En Supermaxi adquieren a precios más elevados pero los compradores valoran la comodidad que brindan estos supermercados. En los barrios populares es en donde se adquiere el producto en las tiendas, porque se lo hace en unidades.

Pregunta Nº 11. Qué sugeriría para mejorar el producto?

Gráfico N° 12 Opciones para mejorar el producto.



FUENTE: Encuesta realizada a los compradores

REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

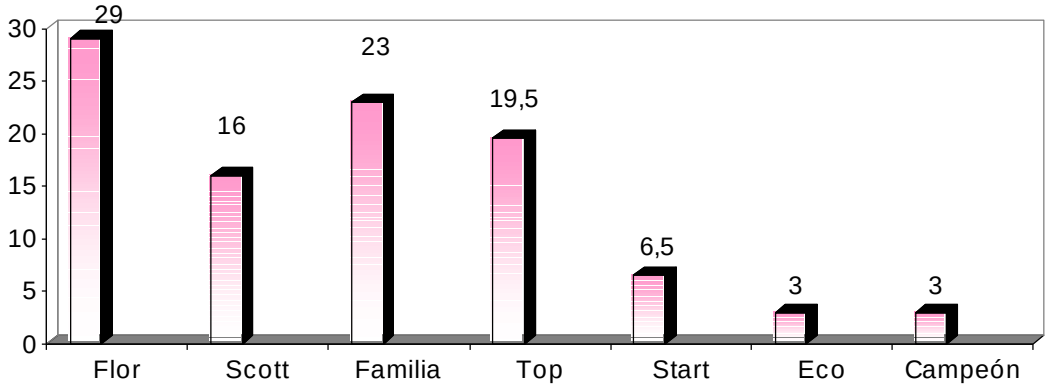
Análisis

Las personas en todos los segmentos sugieren que se oferte productos de mejor calidad, con mayor volumen y menor precio.

INTERPRETACION Y ANALISIS DE LAS ENCUESTA A LOCALES COMERCIALES

Pregunta Nº 1. Cuál es la marca de papel higiénico que los compradores prefieren.

Gráfico N° 13 Preferencia de la marca al comprar.



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes

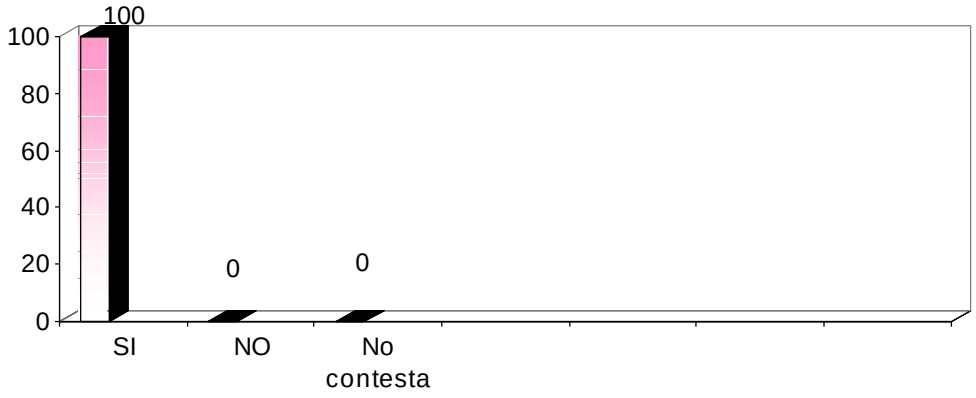
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Por la percepción de los vendedores la marca Flor se la adquiere en mayor cantidad en unidades. La marca Familia se lo adquiere por el precio y su calidad. La marca de papel higiénico Top, es adquirida por ser más económica.

Pregunta Nº 2. Responden con rapidez a sus pedidos las empresas que le distribuyen papel higiénico.

Gráfico N° 14 Atención de las empresas hacia los locales



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes

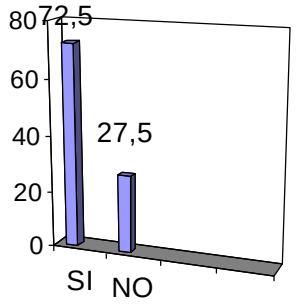
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

La conformidad que tienen los locales comerciales se da en las entregas de las empresas de las marcas Flor, Scout, Familia.

Pregunta Nº 3. Le ofrecen líneas de crédito.

Gráfico N° 15 Ofertas de Líneas de Crédito.



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes

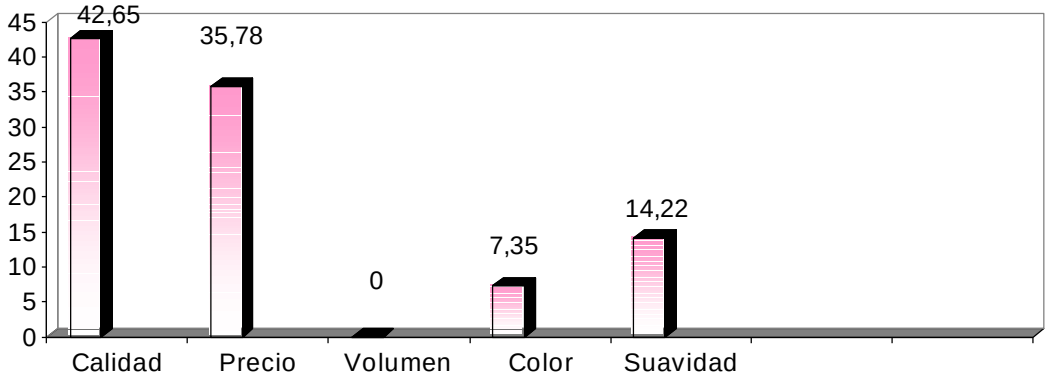
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Para acceder a estas líneas de crédito se requiere que los locales comerciales tengan un lapso de 6 meses en funcionamiento. Otro factor que se considera para abrir una línea de crédito es el volumen de pedido.

Pregunta Nº 4. Cuál cree que es la razón por qué los compradores adquieren el producto

Gráfico N° 16 Atributos que influyen en la compra.



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes

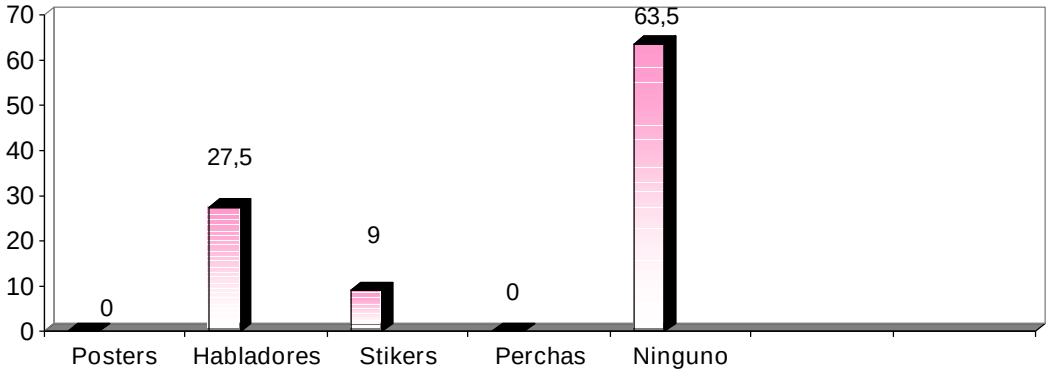
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Los comerciantes al momento de realizar la venta han percibido que los compradores prefieren la calidad, precios económicos y la suavidad.

Pregunta Nº 5. Qué tipo de publicidad le proporcionan para que los compradores sepan que Usted. Expende el producto.

Gráfico N° 17 Tipos de publicidad que proporcionan.



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes

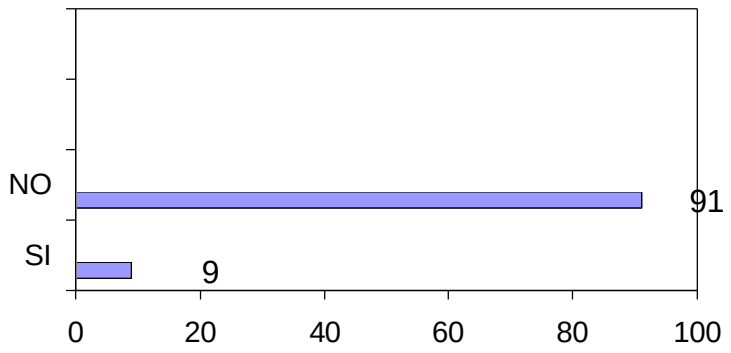
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Solo la empresa CMPC TISSUE, ha proporcionado a los locales comerciales habladores y stikers para dar a conocer su producto.

Pregunta Nº 6. Le hacen ciertas recomendaciones para la ubicación del producto en sus perchas.

Gráfico N° 18 Estrategias Merchandising.



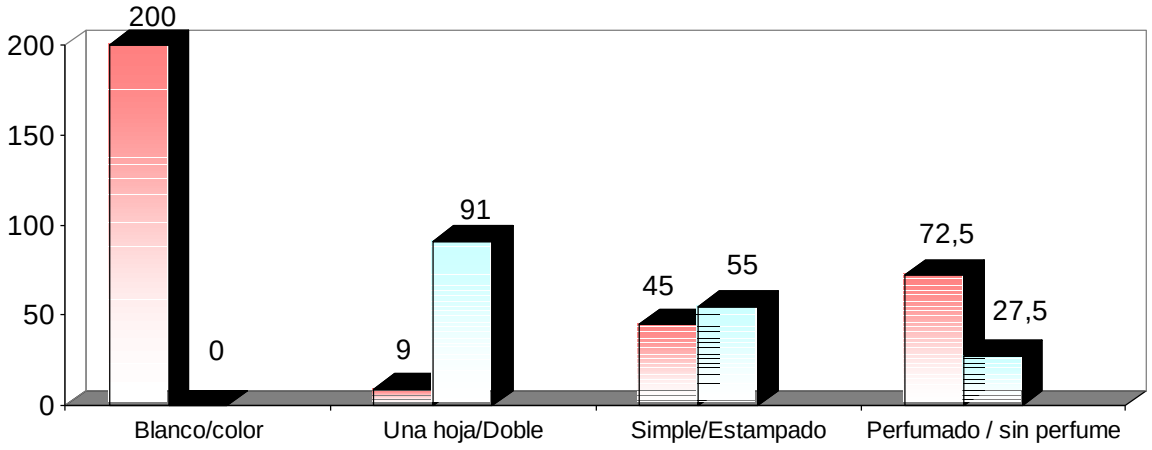
FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

En los locales comerciales como las tiendas, bodegas, mayoristas, las empresas no recurren a técnicas de merchandising, pero en las cadenas de supermercados su realizan negociaciones para colocar el producto en las perchas.

Pregunta Nº 7 Qué tipo de producto prefiere.

Gráfico N° 19 Características del producto que prefieren .



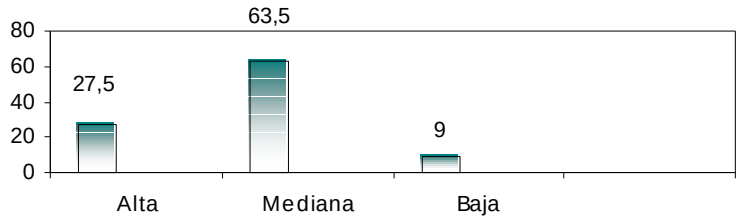
FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

Las características y atributos del papel higiénico que son demandadas por los compradores son cuasi generalizadas: color blanco; doble hoja; estampado; perfumado.

Pregunta Nº 8. Con qué frecuencia se vende el producto?.

Gráfico N° 20 Frecuencia de rotación del producto.



FUENTE: Encuesta realizada a los comerciantes
REALIZADO POR: Karla Jaya Alvarez

Análisis

La frecuencia de venta del papel higiénico es mediana en la tiendas y en la bodegas. En los supermercados la frecuencia de rotación del producto es alta.

4. 5.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Se ha determinado que PROHIGIE C. A. refleja sus debilidades administrativas en la prestación de servicio y oferta de sus productos. Las encuestas manifiestan que sus productos son escasamente conocidos en el mercado correspondiente a la ciudad de Quito. El producto se ha encontrado solo en barrios populares. Existen productos de Prohigié C. A. que tienen características y atributos similares a los de su competencia directa ABSORPELSA S. A y a los de clase C de Familia Sancela y Kimberly Clark. Tiene una desacertada estrategia de cobertura ya que el producto

existe en muy pocos locales comerciales. La estrategia de penetración del producto que es ofrecer más volumen no es tan acertada porque los compradores valoran otras características y atributos.

CAPITULO V

DISEÑO DE LA PROPUESTA

5. 1. DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISION

- ¿Quiénes somos?

PROHIGIE C. A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de papel higiénico y otros papeles absorbentes.

- ¿Qué hacemos?

PROHIGIE C. A., es una pequeña empresa que produce y distribuye papel higiénico y papeles de tipo absorbentes.

- ¿Cuál es el objeto de nuestra existencia?

PROHIGIE C. A., pretende ofrecer al consumidor, confort y bienestar y economía.

- ¿Qué tiene de singular nuestra organización?

Ofrece a los consumidores productos elaborados en la industria nacional que se ajustan al limitado poder adquisitivo de los clientes sin dejar a un lado la calidad, con el fin de satisfacer sus necesidades psicológicas y económicas y sobretodo aporta al crecimiento de la industria nacional

. ¿A cuáles segmentos de mercado servimos?

El producto elaborado por la empresa está orientado para llegar a un segmento de clase media baja y baja .

- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Nuestros clientes son las instituciones, los dueños de grandes bodegas, un número incontable de comerciantes minoristas.

- ¿Quiénes son nuestros usuarios?

Nuestro usuario será aquel que utilice nuestro producto terminado, con todos los beneficios que esto representa, todas las personas de clase media baja y baja que diariamente requieren de los diferentes productos de papel absorbente.

- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios, en el presente y en el futuro?

PROHIGIE C. A. Tiene a disposición de sus clientes una gama de productos que pretenden satisfacer a segmentos de mercado de clase media y baja. Dentro de su producción en el área de aseo personal está el papel higiénico y pañuelos (tissue), dentro de los papeles absorbentes están las servilletas y toallas de cocina.

En el futuro se pretende ser una gran empresa con capital nacional que produce papeles de aseo y papeles absorbentes de calidad para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores y sobretodo tener una competencia similar con las empresas líderes del sector y en el segmento.

- ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?

Los canales de distribución se limitan a los dueños de grandes bodegas.

- ¿Qué cuestiones filosóficas son importantes para el futuro de la organización?

Las actividades diarias de PROHIGIE C. A. Se dirige unilateralmente a la búsqueda de estrategias para sobrevivir y mantenerse en el mercado altamente competitivo del sector.

PROHIGIE C. A. se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

La CALIDAD, es una ventaja que se trata de alcanzar día a día venciendo todos los obstáculos

La PRODUCTIVIDAD es un factor que mantiene la empresa latente en sus obligaciones pues es su práctica la que le permite permanecer compitiendo en el mercado, es la base de su crecimiento y la condición de un manejo sustentable de sus recursos.

El TALENTO HUMANO, es el recurso de mayor relevancia dentro del patrimonio de la empresa.

ECONOMIA: entendemos las limitaciones en el poder adquisitivo que tienen nuestros clientes.

DECLARACION DE LA MISIÓN

Brindar confort, calidad y economía través del desarrollo, producción y distribución de productos de papeles absorbentes y otros productos de aseo personal, para el mercado nacional, a fin de satisfacer los requerimientos de clientes, consumidores y trabajadores, asegurando así la permanencia en nuestro mercado y logrando un retorno óptimo sobre activos a largo plazo.

DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Consolidar un crecimiento sostenido especificar porcentaje de PROHIGIE C.A. en el mercado nacional de papeles suaves, en los próximos tres años, mediante el aseguramiento de la calidad de sus productos y la excelencia en el servicio para sus clientes y consumidores.

5. 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Desarrollar un sistema de gestión de recursos humanos por competencia para incrementar las capacidades y potencialidades del nivel ejecutivo y del personal motivándolos y capacitándolos técnicamente para disminuir el nivel de rotación de cargos y realicen sus funciones eficientemente.

2. Mejorar continuamente nuestros procesos internos, realizando controles continuos de calidad y adaptando sistema de optimización de procesos para obtener un producto de mejor calidad y precio competitivo.

3. Diseñar un plan estratégico de marketing para implementar un adecuado programa de marketing mix que permita ofrecer productos de calidad continuamente mejorada que respondan a los cambios del mercado y

satisfagan las necesidades psicológicas y económicas de los consumidores.

4. Incrementar actual nivel de Rentabilidad sobre la Inversión del 0.5% al 5%, a través de un adecuado sistema de control de gastos, tanto operativos como administrativos y de ventas para tener mayor disponibilidad de recursos financieros.

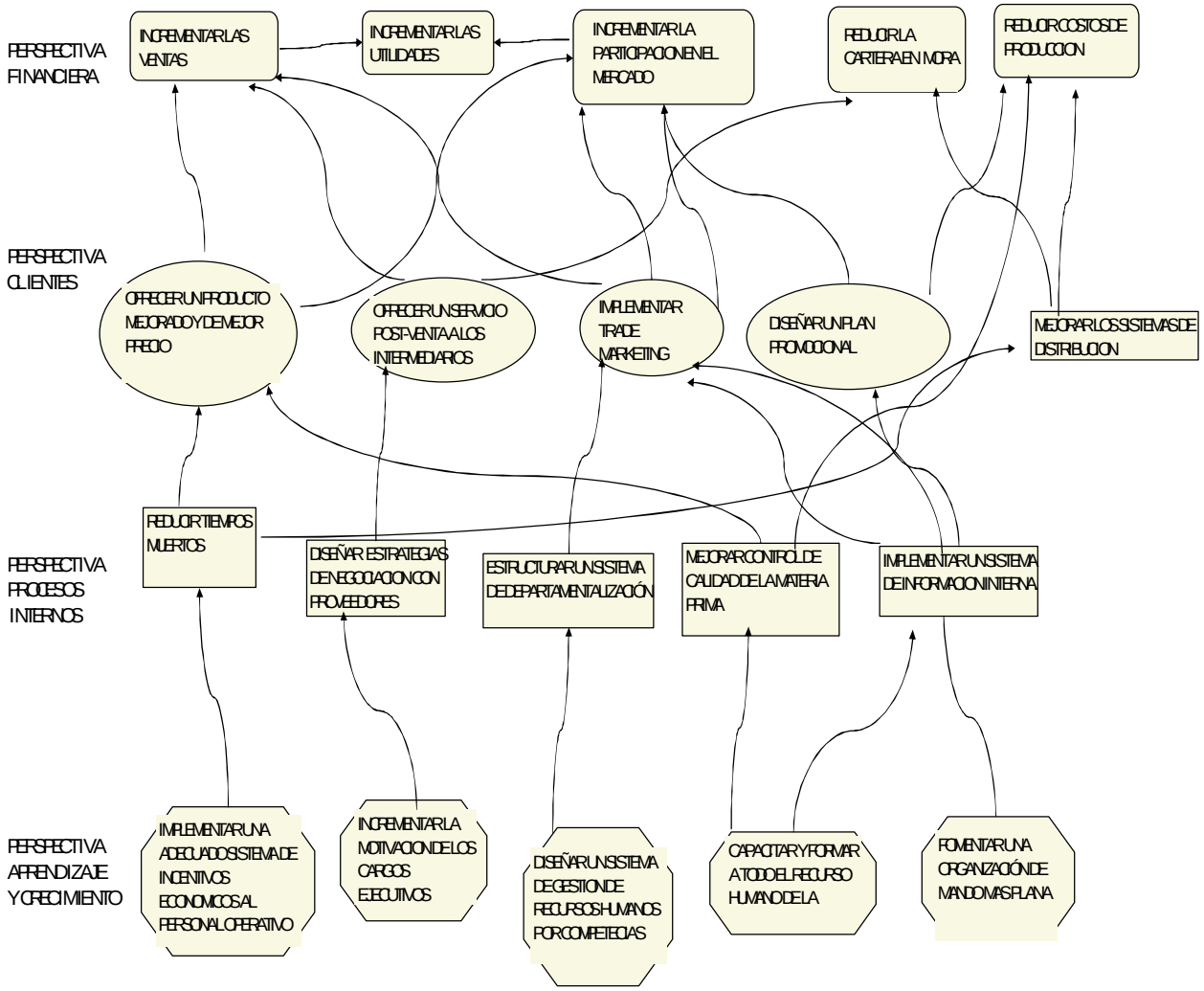
3. MATRIZ DE DEFINICIÓN DE MANIOBRAS ESTRATÉGICAS

2.19 TABLA DE OBJETIVOS PARA CADA PROCESO (BALANCED SCORECARD)

OBJETIVOS DE CADA PROCESO PARA MEJORAR LOS INDICADORES CRÍTICOS									
PROCESO GESTIÓN DE RECURSOS TÉCNICOS									
FACTOR CRÍTICO	OBJETIVO DEL PROCESO	INDICADOR	MECANISMOS DE MEDICIÓN	META PARA EL 2006	META PARA EL 2007	META PARA EL 2008	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INICIATIVAS	PLAZO (C/M/LP)
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									
Rendimiento del personal	Implementar un adecuado sistema de incentivos económicos al personal	Número de unidades elaboradas por hora	Reportes de unidades producidas, tiempo empleado, recursos empleados	50%	90%	100%	mensual	Analizar las necesidades del personal y adecuar el plan de INCENTIVOS salariales	m
Motivación Personal	Incrementar la motivación de los cargos ejecutivos	Porcentaje de rotación del personal ejecutivo	Encuestas Personales y estadísticas de RR-HH	60%	85%	100%	mensual	Diseñar un Plan de Incentivos	P
Trabajo por competencias	Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias	Porcentaje de empleados ubicados correctamente por sus competencias	Evaluación del personal por competencias	80%	90%	100%	mensual	Capacitación	P
Productividad y calidad de la gestión administrativa	Capacitar y formar a todo el recurso humano de la empresa	Horas de capacitación por mes, número de cursos realizados	Reportes de cursos y temas dictados	10%	15%	20%	Semestral	determinar necesidades de capacitación	P
Flujos de información entre el personal	Fomentar una organización de marco más plana	Porcentajes de reducción de las actividades de cada proceso	Evaluación y racionalización de procesos.	80%	90%	100%	Semestral	Ejecutar Programa de ejecución interdepartamental	P
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS									
Productividad operativa	Reducir tiempos muertos	Número de unidades elaboradas por hora	Reportes de unidades producidas, tiempo empleado, recursos empleados	40%	25%	10%	Semanal	Racionalización del proceso productivo	P
Bajos costos de materia prima y mejor calidad	Diseñar estrategias de negociación con proveedores	% de reducción de precios en materia prima	Estado de Producción y Ventas, tarjetas kardex	25%	50%	80%	Mensual	Reforzar Negociaciones por parte del G De Producción	P
Organización interna	Estructurar un sistema de departamentalización	Organigrama de Funciones	Diagrama de Flujo de procesos	80%	90%	100%	Semanal	Crear canales de comunicación	C
Fluidez en la información	Implementar un sistema de información interna	Número de documentos despachados	Registros de envío y de recibidos.	60%	80%	100%	Semestral	Presupuesto de ventas, estudios de comportamiento del consumidor	M
Materia prima de calidad	Mejor control de calidad de la materia prima	% de humedad con que es recibida la materia prima	Reportes de facturación de materia prima	10%	15%	20%	Semanal	Estructurar políticas de pago	L
PERSPECTIVA DE CLIENTES									
Innovación del producto	Ofrecer un producto mejorado y de mejor precio	Porcentaje de productos defectuosos y el costo de producción del producto	Reporte de supervisión de producto y estados de producción y ventas.	7%	15%	30%	Semestral	Investigación y desarrollo de nuevos atributos de productos	P
Desempeño de intermediarios	Ofrecer un servicio Post - Venta a los intermediarios	Número de sugerencias y reclamos atendidos. Reposición de ventas incorrectas Número de visitas post venta	Encuestas de Satisfacción a Clientes, Informe de chatas de asesoramiento. Reporte de devoluciones y reclamos	85%	90%	100%	Semanal	Crear un canal de comunicación electrónico con los clientes externos.	P
Mangoramiento de sistemas de promoción	Implementar TRADE MARKETING	Volumen de los pedidos	Cifra de ventas total facturadas	70%	80%	90%	trimestral	Implantar un sistema de reports de los vendedores. Y control de	P
Posicionamiento de producto	Diseñar un plan promocional	Volumen de Ventas y porcentaje de cobertura de mercado	Estudio de mercado Balance de resultados	10%	20%	40%	Semestral	Desarrollo de un sistema de gestión de marca	p
Cobertura de mercado y posicionamiento de producto.	Mejorar los sistemas de distribución	Cartera de clientes, volumen de pedidos	Tarjetas kardex, indices de rotación de inventarios, cartera de pedidos pendientes	20%	12%	2%	mensual	Estudio y planificación de rutas y transporte para la entrega de producto	
PERSPECTIVA FINANCIERA									
Flujo de Efectivo	Incrementar las ventas	Número de pedidos realizados y despachados	Registros de de pedidos recibidos, tarjetas Kardex	5%	10%	15%	Semestral	Realizar estudios de la competencia	p
Liquidez y capital de trabajo	Incrementar las utilidades	Capital líquido circulante	Flujo de caja, activos disponibles, índice de liquidez	10%	15%	20%	Semestral	Desarrollo de planes de financiación propia	C
Preferencia del comprador	Incrementar la participación en el mercado	Volumen de Ventas	Rotación de productos terminados	4%	6%	10%	Semestral	Gestion de marca	M
Excesos de cuentas por cobrar	Reducir cartera en mora	Balance de Generales	Registro de facturas canceladas	2%	5%	10%	Semestral	Racionalización de proceso	C
Altos atos precios en el mercado	Reducir costos de producción	Análisis de la rentabilidad	Indices Financieros, punto de equilibrio	2%	6%	10%	Anual	Plan de Administración Financiera	M

5.4 MAPA ESTRATÉGICO

2.18 MAPA ESTRATÉGICO



5. 5. ANALIS DEL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La formulación de metas se realiza para describir los objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. Estos objetivos serán convertirdos en metas susceptibles de medición con el propósito de facilitar la planeación, implementación y controles gerenciales. Las metas planteadas estarán enfocadas a todas las áreas donde la actividad sea crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

5. 5. 1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Implementar un adecuado sistema de incentivos económicos al personal para mejorar su rendimiento
- Incrementar la motivación de los cargos ejecutivos para disminuir la frecuencia de rotación de cargas.
- Diseñar un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para incrementar el nivel de productividad.
- Capacitar y formar a todos el recurso humano de la empresa para mejorar la calidad de la gestión administrativa.
- Fomentar una organización de mando más plana para mejorar el flujo de información entre el personal.

5. 5. 2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Reducir los tiempos muertos para incrementar la productividad productiva. Diseñar estrategias de negociación con los proveedores para reducir un 10% los costos y obtener mejor calidad de materia prima.
- Estructurar un sistema de departamentalización dentro de la organización para que mejorar la organización interna.

- Implementar un sistema de información de marketing para tener un adecuado flujo de información.
- Mejorar el control de calidad de materia prima para mejorar la calidad del producto.

5. 5. 3. PERSPECTIVA DE SERVICIO AL CLIENTE

- Ofrecer un producto mejorado y de mejor precio para tener aceptación de los compradores.
- Ofrecer a los clientes un servicio post-venta a los intermediarios para mejorar el desempeño de los mismos.
- Implementar un programa de trade marketing para mejorar el sistema de promoción.
- Diseñar planes de promoción y publicidad para colocar el producto en el mercado y posicionarlo.
- Mejorar el sistema de distribución para incrementar la cobertura de mercado y posicionar el producto en el mercado.

5. 5. 4. PERSPECTIVA FINANCIERA

- Aumentar el volumen de ventas para incrementar el flujo de efectivo.
- Ampliar el margen de utilidad para aumentar el índice de liquidez tener mayor capital de trabajo.
- Incrementar la participación en el mercado para alcanzar la aceptación y preferencia del consumidor.
- Reducir la cartera de mora para disminuir las cuentas por cobrar y tener mayor retorno de capital.
- Reducir los costos de producción para ofrecer productos con precios más económicos.

5. 6. PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING

5. 6. 1. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECIFICOS.

Objetivo General

- Ø Desarrollar un plan de gestión de marketing para diseñar un producto que cumpla con los requerimientos de calidad y precio que permitan obtener la preferencia de los consumidores y un posicionamiento de la marca en medio de los intermediarios para su fácil comercialización a través de manejo estratégico de las líneas de distribuidores, de mejora del servicio, de precios competitivos y programas de promoción y publicidad.

Objetivos Específicos

- Ofrecer un producto mejorado y de mejor precio para tener aceptación de los compradores a través de la incorporación de atributos y cualidades que le permitan ser más competitivo.
- Ofrecer un servicio post-venta a los intermediarios para mejorar el desempeño de los mismos a través de la proporción de información para que les permita tener mejor desempeño en el manejo del producto..
- Implementar un programa de trade marketing para mejorar el sistema de promoción a través del diseño de planes de promoción y publicidad para la difusión y posicionamiento de la marca que será la imagen de la empresa.
- Mejorar el sistema de distribución para incrementar la cobertura de mercado y posicionar el producto en el mercado.

5. 6. 2. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION

PROHIGIE C. A. es una empresa que se ubica en el mercado como pequeña retadora ante su competidor más directo que es ABSORPELSA S. A., que no cuenta con los recursos ni con la viabilidad de competir paralelamente con sus similares. Sus productos no se han desarrollado exitosamente en el mercado, no cuentan con la preferencia de los consumidores, y su producto presenta ventajas competitivas débiles como para retar directamente a la competencia.

En tal razón se determina que la empresa debe recurrir a una estrategia de DIFERENCIACION EN PRECIOS especialización basada en ofrecer precios más bajos que la competencia para los cual se tendrá en cuenta las siguientes características:

- Realizar una selección de nicho de mercado; como la empresa ya se ha venido desarrollando en los segmentos de mercado relegados por la competencia, que ha sido la clase social popular; se propone realizar una redefinición de dos nichos de mercado:

P*or exclusividad geográfica,* lugares donde los productos de la competencia de empresas líderes tienen poca presencia o su presencia es con productos cuya calidad es baja y lugares donde los productos de competidores directos (con características homogéneas) tienen su mercado.

Por requerimientos especializados, la empresa debe focalizar sus esfuerzos en introducir un producto con atributos y características de rendimiento distintos que se homogenicen con los productos de calidad media de las empresas líderes pero con precios más competitivos.

- Recurriendo en una gestión de marketing para desarrollar una administración eficiente de ventas; una gestión y promoción de marca.

Por qué se considera atractiva la aplicación de esta estrategia?.

Se considera alto el poder competitivo de esta estrategia de liderazgo en precios porque el segmento determinado tiene un rápido crecimiento, el índice corresponde al 1.5%[21] y es lo suficientemente grande para ser rentable 7.779947[22] hab. Adicionalmente, la empresa PROHIGIE C. A. tiene la capacidad y los recursos para satisfacer a segmento de manera eficaz.

Por la condición competitiva de la empresa PROHIGIE C. A. en el mercado se ha determinado que la magnitud de su ventaja competitiva es pequeña, entre otros factores, por el tipo de producto que produce por cuanto es un producto que fácilmente se imita o se supera.

Consecuentemente, se cree necesario que para aplicar la estrategia se debe recurrir a un enfoque ofensivo atacando los puntos débiles de la competencia. Los puntos débiles que se considera cruciales por su importante vulnerabilidad son:

i. Atacar regiones geográficas donde un rival tiene una débil participación en el mercado o ejerce menor esfuerzo competitivo.

---

[21] Porcentaje tomado del crecimiento de la población. Indices del Banco Central del Ecuador.
[22] En este valor no se cuenta el 20% de personas que están en extrema pobreza y el 20% de las personas que disponen de riquezas.

ii. Atacar los segmentos de los compradores que está descuidando la competencia.

iii. Atacar a los rivales que se quedan atrás en calidad, características o rendimiento del producto.

iv. Atacar a la competencia que no haya dado un buen servicio a los clientes.

v. Atacar a la competencia con poco reconocimiento de sus marcas y una publicidad débil

a) *Mercado Meta.* Hogares de bajos recursos económicos, los que se enmarcan en las clases sociales: media, media baja y baja, con énfasis en compradores de sexo femenino. Se ha escogido a estos segmentos sociales porque estos segmentos tienen mayor sensibilidad al precio y tienen el interés en adquirir un producto de precio económico y están en las condiciones de renunciar a la calidad. En el segmento de clase media también persiste el obtener ahorro al momento de comprar pero sí presenta un mayor grado de interés en la calidad del producto. No se ha considerado llegar a los segmentos de clase media alta, y alta por cuanto ellos tienen preferencia por comprar marcas conocidas, y no están dispuestos a renunciar a la calidad de un producto lo que les hace ser menos sensibles al precio del producto.

El segmento de las mujeres se lo ha considerado por cuanto sobre ellas está la decisión de compra es decir, son las que la ejecutan. No se descarta en la totalidad al segmento de los hombres, ya que a su gran mayoría se les puede ubicar únicamente como una influencia al momento de comprar porque son usuarios.

b) *Posicionamiento.* Papel higiénico de calidad mejorada con mejores precios que se ajustan al limitado poder adquisitivo de los clientes sin dejar a un lado la calidad, con el fin de satisfacer sus necesidades psicológicas y económicas y sobretodo aportar al crecimiento de la industria nacional.

c) *Línea de Producto.* Reducir la gama de productos para enfocar los esfuerzos y recursos en un modelo de más bajo precio y de mejor calidad.

d) *Precio.* Producto con precio más bajo que las marcas competidoras.

e) *Canales de Distribución.* Amplia presencia en tiendas de abastos, en micromercados, bodegas de productos de higiene, tratar de penetrar en las cadenas de supermercados.

f) *Fuerza de Ventas.* Expandir en un 10% e introducir un sistema de manejo de cuentas.

g) *Servicio.* Entrega rápida y ampliamente disponible.

h) *Publicidad.* Desarrollar una campaña publicitaria que apoye a la estrategia de posicionamiento; poner énfasis en las unidades de precio más bajo en los anuncios; crear un presupuesto de publicidad.

i) *Promoción de Ventas.* Incrementar el presupuesto de promoción de ventas en un 10% para desarrollar mejores exhibiciones en el punto de compra.

j) *Investigación y Desarrollo.* Asignar un 10% del presupuesto para gastos de desarrollo de productos más atractivos.

k) *Investigación de Mercados.* Aumentar los gastos en un 5% para conocer mejor el proceso de decisión del consumidor y vigilar las acciones de los competidores.

5. 6. 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

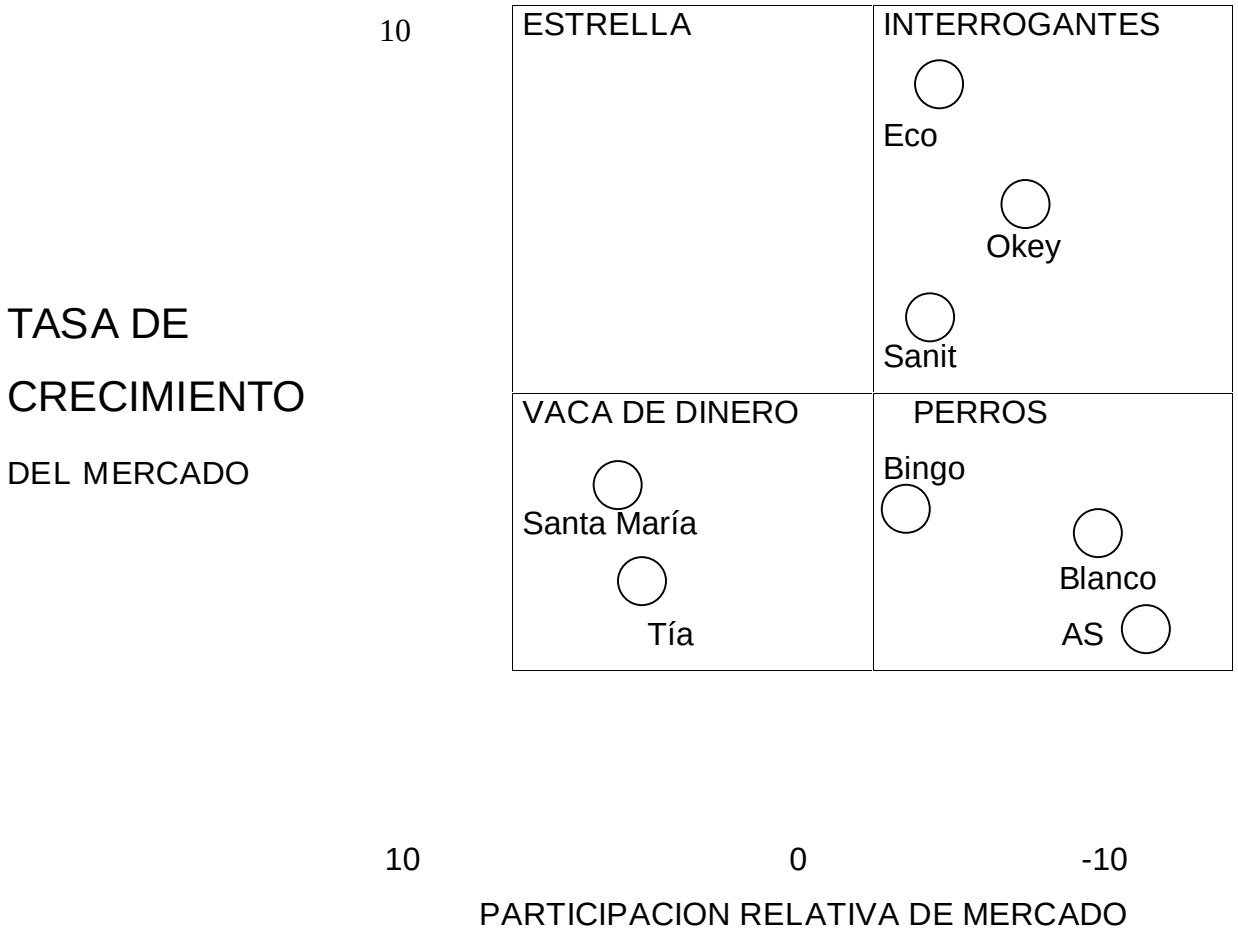
5.6.3.1. POSICIONAMIENTO

PROHIGIE C.A. no tiene un posicionamiento dentro del mercado dado las desventaja con la cuentan los productos y por que el usuario o segmento de mercado desconocen sus productos y, lógicamente, no los adquieren.

El producto será posicionado en el mercado como un papel que tiene un precio que responde al bajo nivel adquisitivo del sector, pero que no deja a un lado el concepto de calidad. La propuesta de posicionamiento se dirigirá a identificar al producto como el "*papel higiénico ecológico, económico y ecuatoriano"*.

5.6.3.2. PRODUCTO

MATRIZ DE CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN DEL
BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)



En la matriz BCG se muestra los diferentes productos que elabora la empresa PROHIGIE C.A. los cuales se ubican el los siguientes cuadrantes:

INTERROGANTES. Son negocios que operan en mercado de alto crecimiento pero tienen una participación de mercado relativamente baja. Las unidades de negocios (Eco, Okey, Sanit), tienen una baja participación en el mercado donde la tasa de crecimiento del mercado es alta. Los productos de PROHIGIE C.A. se ubican en ésta posición por cuanto tiene que enfrentarse con productos de mejor calidad

proporcionados por las empresas líderes. Estos productos para poder hacer un seguimiento a los líderes y no quedarse atrás requerirán una inversión para gastar en obtener mejor materia prima, capacitación del personal en términos de eficiencia, correctos canales de distribución, promoción y publicidad. La empresa está en la posición de decidir si continua o retira del mercado sus productos, la mejor opción es seguir compitiendo pues, estos productos tienen mayor aceptación de los compradores. Otra alternativa sería invertir en uno o dos unidades de negocios.

VACAS DE DINERO. Los productos Tía y Santa María son los más rentables para la empresa, los que le mantienen activa, debido a su aporte de ingreso que tienen para la misma. Estos productos le permiten subsidiar a los otros productos que no tienen mayor comercialización. No tiene que trabajar en la colocación del producto porque ya tiene su lugar en el mercado. Este producto tiene la desventaja de que como se encuentra en un mercado de competencia de bajos precios cualquier momento se puede ser sustituido, y si ocurre este particular la empresa no subsistiría.

PERROS.- Son unidades de negocios que tienen participación baja en el mercado cuyo crecimiento es lento (la tasa de crecimiento se considera en los nichos de mercado en que estos productos se desarrollan compitiendo con la competencia). Las unidades de negocios (Bingo, Blanco, AS), tienen una baja participación en el mercado donde la tasa de crecimiento del mercado es baja. Estos productos generan bajas utilidades para la empresa, ante lo cual se debe considerar detenidamente las razones por las que aún están en el mercado.

NIVELES DE CALIDAD

Nuestros productos satisfacen a los sectores de clase social media baja y baja, es decir llega a los barrios populares donde se busca satisfacer las necesidades tanto funcionales como económicas de los consumidores.

El contar con una amplia gama de productos se ha querido llegar a distintos sectores de mercado, para que los clientes encuentren diferentes opciones dentro de la oferta de la misma empresa pero esta estrategia se ha venido a menos por cuanto este ha sido el principal problema para que exista una falta de identificación y posicionamiento de la marca.

Los productos principales que fabrica la empresa PROHIGIE C. A. son el papel higiénico, las servilletas y toallas de cocina.

En la actualidad la empresa ofrece productos cuya calidad es muy baja, lo que le ha permitido tener segmentos muy reducidos de mercado y ser casi imperceptibles frente a la competencia y sobretodo ante los consumidores.

ELECCION DE LOS PRODUCTOS.

Para la elección de los productos que la empresa debe mantener en el mercado la empresa debe considerar los siguientes factores:

Importancia y preferencia del Cliente[23]. Se debe tener en cuenta aquellos productos que le consumidor *desea* adquirir y que a la empresa le interesa vender;

- Atributos más ponderantes: Suavidad, más volumen, calidad y color.
- Presentaciones: Blanco, doble hoja, estampado y perfumado en pacas de 12 unidades.
- Precio Accequible, tendiente a económico
- Empaque: plástico en presentaciones de 12 y 4 unidades y de papel en presentación individual.

Consecuentemente, la empresa debe manejar diferentes parámetros de calidad para la elaboración de sus productos, es así, que debe ofrecer productos de calidad

[23] Encuestas realizadas a los consumidores.

mejorada, esto es, papel higiénico con mayor suavidad, mayor volumen, blancura, textura más tersa y con precios diferenciados de la competencia.

MANEJO ESTRATEGICO DE MARCAS

En la actualidad la empresa PROHIGIE C. A. tiene cinco marcas compitiendo en el mercado: *ECO, SANIT, BINGO, OKEY, AS,* es por eso, que se propone que la empresa debe reducir el número de unidades de negocios que tienen en el mercado y enfocar la distribución de sus recursos en el desarrollo de únicamente dos marcas.

La identificación histórica que tiene la empresa con la marca Eco y; además, por ser su producto estrella, y por haber sido el que ha recibido continuas mejoras, le permiten ser la mejor opción para ser innovado y promocionado como imagen de la empresa. Y sobretodo, poder entrar en nuevo mercado donde la exigencia es la calidad.

El segundo producto que se debe desarrollar es Sanit, ya que la calidad del mismo no ameritaría la inversión de altos costos pues, necesita únicamente ciertos cambios y con una acertada gestión de marca puede posicionarse en el mercado donde el consumidor es susceptible al precio pero no relega a la calidad.

No se remplazará el nombre de la marca del producto estrella, *ECO*, se lo debe mantener, aprovechando su propuesta original de ser un papel ecológico. Este manejo de marca se lo deberá respaldar apoyándose en la tendencia mundial de consumir productos ecológicos.

La estrategia que se manejará para Eco será la de *marca única* pues se utilizará la misma marca para otras familias de productos (como servilletas, toallas de cocina, tisúes y otros productos absorbentes) a fin de que el consumidor pueda distinguirla

Se debe desarrollar un nuevo producto, los tisúes, con el que se buscaría captar parte del mercado femenino, de igual manera este producto debe estar respaldado por la marca *ECO.*

La marca *SANIT* ha sido creada para denotar higiene, sanidad, limpieza, salubridad, cuidado por lo que, este producto tiene presentaciones institucionales para cubrir el mercado de centros comerciales e instituciones públicas y privadas. Pero también tiene dentro de sus presentaciones productos para consumo en los hogares.

La gestión de marca para *SANIT* se la realizará a través de la estrategia de marca individual, esto por cuanto el producto es heterogéneo en calidad y en precio.

Con la marca *SANIT,* se tratará de mantener satisfecho al nicho de mercado en el que se ha estado desarrollando actualmente, pero sobre todo deberá ser identificado como el producto económico de la empresa.

Se propone mantener y desarrollar las marcas antes mencionadas por cuanto con atrayentes para el consumidor, pues reúnen ciertas características:
- Brevedad. *Eco* y *Sanit* son expresiones que tienen una economía visual y oral desde el punto de vista publicitario, esto aumenta la posibilidad de ser recordada.

- Fácil lectura y pronunciación. *Eco y Sanit* tienen comodidad en la lectura y pronunciación del nombre lo que es esencial para que un lector u oyente reciba el impacto al anunciarlo.

- Fácil memorización. Eco y Sanit se los puede memorizar rápidamente al oírla y también al verla.

- Asociación y evocación. Eco es una marca que será asociada por los consumidores a un tipo de producto ecológico. Sanit será asociado con un tipo de producto económico pero que tiene higiene, pulcritud y es sanitizado.

- Distinción. La marca Eco se diferencia de las otras marcas desde su evocación y asociación, hasta su color en el mercado. Sanit si es más difícil de distinguirla por cuanto sus colores son similares a muchas marcas de la competencia. Pero si se encuentra diferencia en cuanto a nombres y logotipos.

MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO

PENETRACIÓN DE MERCADO Al momento de la venta se buscará que los intermediarios sugieran a los compradores adquirir el producto apelando a las necesidades que busquen satisfacer al momento de realizar su pedido.	NUEVOS MERCADOS MISMOS PRODUCTOS Debido a que existe nichos donde se usa papel higiénico de color se buscará remplazar este papel por el de color blanco de calidad mediana y con atributos como suavidad, perfume que en los productos destinados a este sector son escasos.
NUEVOS PRODUCTOS MISMO MERCADO El producto que cumplirá con las características y atributos que exige el sector en el que se desarrolla la empresa será SANIT. Pero se realizará cambios en cuanto a características como volumen, precio, impresión y presentación.	NUEVOS PRODUCTOS NUEVOS MERCADOS Nuestro mercado generalmente ha estado enfocado al sector de clase media baja y baja, pero se realizará la innovación de una marca con el fin de ofrecer un producto diferente, competitivo, de mayor calidad que pueda ser consumido en otros sectores sociales. El nuevo producto cumplirá las exigencias de los consumidores: suavidad, menor precio, mayor volumen, blanco sin impurezas y perfumado.

MANEJO ESTRATÉGICO DE EMPAQUE

PROHIGIE C.A. al momento de rediseñar el empaque debe tener en cuenta que este constituye en el vendedor invisible del producto. Es así que, se exigirá que el empaque ofrezca al producto las condiciones de protección, distinción, conservación, identificación y fácil manejo y comercialización. Además deberá ser económico, atractivo, que se adapte al producto y sea funcional.

Para responder a los condicionamientos del diseño del empaque se propone que los siguientes cambios: El color que debe identificar a la marca *ECO* es el color verde, que tiene connotación ecológica. El color que identificará a la marca *SANIT* será el color azul con blanco que se relaciona con limpieza y pureza, su combinación resulta en un fortaleza de imagen óptima para una empresa que quiere reflejar su posicionamiento.

La presentación de *ECO* es en un empaque de 12 unidades sin envoltura individual de papel. La presentación es la correcta porque tiene las mismas características de la competencia pero los que se debe modificar es el logotipo en el empaque ya que no posee un diseño que llame la atención al comprador, el empaque resulta muy simple en la percha. Se recomienda agregar la presentación de 4 unidades, para abrir la posibilidad al comprador de adquirir un producto, que aunque será menor la cantidad pero se le garantizará obtenerlo a menor precio.

Para el diseño se deberá tener en cuenta resaltar con mayor énfasis el color verde que le identificará como ecológico, el diseño de las letras y el contenido de la leyenda que deberá ponderar las nuevas características y atributos que ofrece el producto.

SANIT tradicionalmente se ha realizado las presentaciones de diez unidades en empaque de plástico y envoltura individual de papel. Se debe realizar únicamente las presentaciones de 12 unidades pues es la más demandada por cuanto el comprador percibe mayor cantidad. Se debe suprimir la envoltura de papel ya que a más de que los compradores no tienen una percepción valiosa de este, y genera más costos al producto.

Para la presentación individual se mantiene la envoltura de papel porque necesita ser presentado con mayor salubridad. Además porque la empresa cuenta entre sus activos la máquina de envoltura automática que genera mayor productividad en cuanto a tiempo en este proceso.

Se abrió la posibilidad de plantear que se cambiara a una envoltura individual de plástico pero no se la puede viabilizar porque hasta la actualidad no existe una máquina que envuelva el producto con este material. Consecuentemente, es poco operativo por cuanto se debería ejecutar este proceso a mano lo que produciría un retrazo en la obtención del producto final, aumento de costos, mayor demanda de mano de obra.

5.6.3.1. PRECIO

Precio			
ALTO	*Familia cuidado natural *Kleenex Care *Scott Gold natural Care. *Elite Durazno	*Scott Plush 3 en 1	* ECO *BOUQUET
MEDIO	*Familia Familiar 3 en 1 *FLOR Kleenex *Elite	*Familia Familiar rollo Normal *Scout Plush Jumbo	*Tissue *Mundial *Bingo *Campeón *Percal
BAJO	*Familia Familiar 2 en 1 Plush	*Familia Familiar Aroma Floral *Scott Plush *Supermaxi Clásico	*Familia Económico *TOP *START *OKEY *SANIT *AS
	ALTA	MEDIA	BAJA
		CALIDAD	

Los productos que pone en el mercado la empresa PROHIGIE C. A. están ubicados dentro del cuadrante de baja calidad. Este es compartido con los productos de su competidor directo ABSORPELSA que ofrece precios similar calidad y por productos de las empresas Familia Sancela y Kimberly Clark que pertenece a la clase “C”, es decir, productos de baja calidad. En cuanto a los precios existe diferencia, el

producto que se quiere promover está en el cuadrante de precio alto, lo que le hace poco atractivo. El resto de productos están ubicados en los cuadrantes de precios medios y bajos. Sanit está dentro de los papeles con precios económicos.

5.6.3.3.1. POLITICA DE PRECIO

a) Competencia Para la fijación de precio se recurrirá a una estrategia proacitva, es decir se ofrecerá un precio menor que la competencia lo que rectificará la aplicación de la estrategia de diferenciación. Esto se hará por cuanto el segmento al que se dirige el producto es sensible al precio al momento de la compra

b) Cliente (planes promocionales, descuentos) El nivel financiero de la empresa no permite manejar políticas de descuento muy atractivas para los compradores por eso, sólo se ofrecerá descuentos por motivos muy concretos que lo justifiquen plenamente, y siempre que pueda ser absorbido. Se recurrirá a

D*escuentos por pronto pago,* para evitar la inseguridad que implica el pago posterior y lograr sanear la situación financiera. Pero se deberá evaluar con detalle cuál es el porcentaje que se debe ofrecer, considerando el costo del dinero en el mercado financiero y la aplicación que se puede dar a los fondos conseguidos.

Descuento por volumen de compras (rappel por consumo). Se fijará en función de la facturación producida a un cliente, según una escala preestablecida, y constituirá un premio a los mejores clientes. Esa escala deberá atender a las condiciones que ofrecen los competidores y será importante determinar el límite que debe tener el porcentaje concedido.

Descuento para abrir mercados. Se lo deberá realizar para captar nuevos clientes. Esta práctica se deberá realizar de una manera delicada, pues los clientes habituales se pueden sentir perjudicados.

En cuanto a planes promocionales se podrá ofrecer;

Precios por lotes. Pues a través de este se ofrecerá la oportunidad de adquirir un volumen de un producto por menos precio que el que tendría que pagar si comprara el mismo artículo en unidades sueltas. Con esto se logrará también que acelerar la rotación de las existencias en un período determinado.

c) Costos. Para la fijación de precios no se regirá a un método rígido, es decir; a un método que considere únicamente el costo total, pues la utilización de este método determina unos precios que no diferencian en mayor proporción a los que cobra la competencia por un artículo similar o de mejor calidad, lo cual impide que se realice las ventas estimadas. El costo total será únicamente una guía para determinar un límite mínimo de precio.

Adicionalmente para la formación de precios se considerará las condiciones del mercado decir, se recurrirá a un método más flexible. Entre los factores que se deben considerar en la política de fijación de precios y que puedan afectar al volumen de ventas son;

d) Preferencia de Clientes. De una atenta observación del comportamiento de los clientes, se puede realizar una comparación relacionada a determinar qué volumen adquiere un comprador a un precio bajo y a un precio más alto para determinar si el posible aumento de las ventas compensa la reducción del los precios.

e) Consideraciones de Calidad. En la fijación del precio se debe considerar la relación directamente proporcional que existe entre precio y calidad. A mayor calidad mayor precio, por lo tanto se debe considerar que el producto que se ofrece es de menor calidad que el producto del oligopolio por lo tanto, se deberá recurrir estratégicamente a ofrecer un precio significativamente menor pero sin dejar a un lado el mejorar la calidad. Se debe percibir los precios que la gente quiere pagar por el producto.

f) Consideraciones sobre la competencia. En este aspecto no solo se tendrá en cuenta los productos líderes sino en especial a los productos de la competencia directa, ABSORPELSA, para superarla en calidad y sobre todo en ofrecer precios menores.

Es importante resaltar que se debe combinar de una manera equilibrada estos dos métodos (costo total y comportamiento del mercado) ya que la sola influencia de uno no permitirá ofrecer un precio competitivo.

Además se deberá considerar en la fijación de los precios el segmento al que se dirigirá el producto: Zonas (regiones, ciudades), sectores (categoría de clientes y clases de negocios según volumen y tipo de consumo) y clientes (estratos sociales).

Se ha encontrado una alta incidencia en el costo de producción de factores tales como: operativamente la maquinaria es subutilizada en un 30%. El porcentaje de defectos reincide en un 10%, cifra determinada por los rapport de producción. Se mantiene el sistema por órdenes de producción que no permite un crecimiento de las ventas.

5.6.3.4. PLAZA

5.6.3.4. 1. NIVELES DEL CANAL

Los sistemas de canales de distribución que resultarán eficaces por el tipo de producto son:

Fabricante – minorista – consumidor.
Fabricante – mayoristas – consumidor.

5.6.3.4.2. SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION

a) *Por la naturaleza del producto.* Por ser un producto que se lo adquiere en cantidades reducidas se debería utilizar los canales de distribución largos pero a la empresa no le conviene porque el uso de este tipo de canal incrementaría el precio del producto. Por eso se ha optado por utilizar los canales de distribución cortos.

b) *Por la Competencia.* Por cuanto el producto se enfrenta a una competencia aguda se utilizará los medios de distribución cortos. En el empleo de este tipo de canal se podrá ejercer una presión más directa sobre el distribuidor o vendedor caso contrario se perderá el comprometimiento de venta por parte del vendedor. Este no obtendrá éxito por su simple proceso, sino que se deberá recurrir a técnicas de marketing.

c) *Por el Mercado* Por el mercado difuso que enfrenta el producto y porque es poco conocido, se debería recurrir a una distribución de niveles largos pero se recomienda la distribución directa con la recomendación que la distribución masiva tenga normas de control para no tener el efecto de incrementar las cuentas de morosos e incobrables.

El tipo de distribución que se ejecutará con el producto será de tipo general, es decir que estará dirigida a todo tipo de sectores y a la generalidad de los clientes dentro del canal escogido. Se buscará que el producto esté situado en el mayor número posible de puntos de venta.

Para llevar a cabo el primer proceso del nivel del canal (relación fabricante – minorista y fabricante – mayorista) se deberá incorporar a la empresa un mayor número de vendedores, que aporten al incremento de los beneficios que la empresa necesita.

5.6.3.4. 3. MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La inversión para implementar un estrategia de comercialización integrada, se debe enfocar también en el desarrollo de recursos humanos. Es decir, nuevas habilidades y competencias gerenciales y una cultura empresarial centrada en el consumidor, los clientes y las marcas. El resultado de este proceso es de largo plazo.

El desarrollo de personal tiene que incluir planeamiento estratégico, manejo presupuestario, gestión de categorías, cuentas (clientes) y marcas, investigación de mercado, publicidad, manejo y elasticidad de precios, herramientas de promoción y ventas, procesos de gestión, animación en el punto de ventas, tecnología informática, etc.

Y además y sobre todo, el desarrollo de un perfil de recursos humanos diferente, la formación de hombres de negocios que gestionen los nuevos retos de la función de ventas. Para dicha función se debe considerar el siguiente planteamiento en cuanto a las actividades que un vendedor que se incorpore a la empresa PROHIGIE C. A. deberá realizar:

a) Conocimiento cabal de la mercancía que va a comercializar para contrastar las exigencias de la venta del producto.
b) Hallar nuevas perspectivas de venta y captar nuevos clientes.
c) Conocer y utilizar las campañas de promoción y publicidad de la empresa.
d) Evaluar la eficacia de tales campañas
e) Vigilar las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos.
f) Explicar adecuadamente al cliente las características y atributos de que presenta el producto.
g) Evaluar las posibles necesidades del cliente.
h) Exponer la política de la empresa en cuanto a precios, entregas y crédito.
i) Controlar las existencias y buscar nuevas aplicaciones del producto.
j) Gestiones el cobro de las ventas realizadas e informar sobre los créditos incobrables

5.6.3.4.4. EMPUJAR EL PRODUCTO A TRAVÉS DE LOS INTERMEDIARIOS (PUSH)

Se empleará esta estrategia (Push) porque se pretende empujar la comercialización del producto a lo largo de sus canales de distribución hasta los consumidores finales. Para la ejecución de esta estrategia la empresa PROHIGIE C. A. dirigirá las actividades de mercadotecnia (venta personal y promociones comerciales) hacia los miembros del canal, con el fin de inducirlos a promover el producto y llevarlo hasta los consumidores finales.

La empresa no está en condiciones de emplear una estrategia pull (jalar) porque esta estrategia propone dirigir todos los esfuerzos de marketing a los consumidores finales y esto generaría altos costos a los cuales la empresa no puede responder porque sus recursos son limitados.

El éxito o el fracaso para la comercialización del producto para PROHIGIE C. A. no dependerá solo de la fuerza de sus marcas, de sus ventajas de costos

comparativos, de la capacidad de innovación al servicio del consumidor sino que se considera que se debe desarrollar habilidades para desarrollar estrategias de comercialización efectivas con el retail trade (comercio minorista). El sustento de esta perspectiva es que el marketing tradicional (dirigido al consumidor) debe ser apoyado con el marketing al distribuidor.

Por lo tanto se les ofrecerá un servicio post-venta el mismo que les asesorará para mejorar el sistema de ventas, tanto en ventas directas como en las ventas realizadas en perchas.

En los locales de los intermediarios será donde se ejecuten los planes de promoción y publicidad, pues será ahí el primer estrato donde expondrá los materiales de promoción y publicidad.

Con el proceso de concentración del comercio –en particular de los supermercados– y la aparición de las marcas propias de los distribuidores, el mercado competitivo ha cambiado dramáticamente. Para este tipo de comercializadores la gestión de ventas depende mayoritariamente del comportamiento de la demanda o pull.

Para las grandes cadenas de supermercados los márgenes de comercialización, la rotación de inventarios y el tráfico de público tienen mucha importancia. Por tal razón PROHIGIE C. A. no puede introducir el producto en las perchas de estos supermercados ya que no cumple con las exigencias de los mismos y su nivel de negociación es adverso.

Otro factor que limita el acceso del producto a las grandes concentraciones del comercio es porque actualmente los canales de comercialización se han convertido en una variable fundamental que sustentan la rentabilidad de los productores. Efecto de esto a PROHIGIE C. A. no le resulta rentable introducir su producto en los grandes supermercados porque las concesiones, tanto en descuentos como en volumen, son altas. Estos canales de distribución serán atractivos económicamente

para PROHIGIE C. A. cuando se logre mejorar la calidad y su producto sea altamente demandado.

Se debe ampliar el número de intermediarios que se comprometan comercializar los productos de la empresa PROHIGIE C. A. Como atractivo se debe ofrecer la entrega del producto en el local y para reducir los costos en la distribución del producto se debe realizar un diseño de rutas de entrega.

5.6.3.3. 5. ESTRATEGIA DEL CANAL

Por el tipo de producto los intermediarios son trascendentales para la comercialización del mismo, es por eso, que la empresa debe manejarlos estratégicamente.

Para el cumplimiento del objetivo de la empresa de ampliar la cobertura de mercado se necesitará recurrir a los intermediarios. Ellos tendrán el papel interpretativo en el proceso de comercialización ya que serán los mantendrán el contacto con el consumidor final.

Por la condición del producto en el mercado, no se puede sobrecargar el costo de trasporte a los intermediarios. Por eso se necesita realizar una reestructuración en el proceso de distribución y agregar el valor del transporte a los costos de la empresa. Este procedimiento tendrá sus beneficios a mediano plazo, pues el producto tendrá mayor posibilidad de encontrarse en mayor número de locales comerciales y consecuentemente, se verá incrementado el volumen de ventas. .

5.6.3.3. 6. SERVICO POST - VENTA.

Este será un servicio que ofrecerá la empresa a los minoristas y a los mayoristas quienes constituyen sus clientes. Se pretende que este servicio mantenga un seguimiento a las políticas de ventas que mantiene cada distribuidor.

a) Asesoramiento en el manejo de estrategias de promoción y ventas.
b) Atender las reclamaciones y devoluciones.
c) Atender las peticiones de crédito
d) Establecer prioridades en las entregas.

5.6.3.4. PROMOCIÓN.

5.6.3.4.1 MERCHANDISING.

Sugerencias en la correcta colocación de la mercadería en el punto de venta para captar la atención del público y decidirlo a comprar, ya que esto puede significar un aumento sustancial de las ventas. El objetivo de esto, es causar algo más que una impresión pasajera, es desencadenar el proceso Psicológico que lleva de la simple curiosidad a la decisión de adquirir lo que se exhibe, que dependerá de dos elementos: el entorno y la presentación. Se propondrá mejorar la funcionalidad a las instalaciones para que el producto no se encuentre aglutinado con los demás.

COLORIDO.

Se dará asesoramiento sobre los efectos cromáticos que contribuyen a crear en el establecimiento un ambiente agradable i incitante para el comprador. Se sugerirá el color de la percha, para que se combine con los de los productos para producir un efecto grato en el público y motivarlos a interesarse en ellos.

5.6.3.4.2 AVISOS Y ANUNCIOS.

La colocación de carteles anunciadores, rótulos y avisos ya que constituyen la “voz” del establecimiento. La proporción de estos medios se la realizará para complementar la labor de los vendedores. La influencia de estos medios cumplirá sus objetivos siempre y cuando suministre toda la información significativa sobre el producto que se ofrece al público, para lo cual deben estar inteligentemente redactados y puestos en forma correcta.

5.6.3.4.3. ACTITUD DEL PERSONAL DE VENTAS DEL INTERMEDIARIO

Una campaña promocional perfectamente planificada y dotada de los materiales necesarios, pero carente de un equipo de vendedores capaces de extraer al máximo provecho de todo ello, no llega a proporcionar los resultados deseados. Es por eso, que la empresa PROHIGIE C. A. ofrece el servicio de preparar concienzuda a la persona que ha de realizar este trabajo en el punto de comercialización del producto. Esta preparación no se limitará al conocimiento de las técnicas de venta de los productos y demás aspectos de las relaciones humanas con el cliente, y tampoco bastará con asignar al departamento involucrado en las promociones a los más expertos vendedores. Suele ser necesario, además, que estas personas se familiaricen con los parámetros básicos de la campaña de ventas: los objetivos, la duración de la oferta especial, la publicidad.

5.6.3.4.4 AUDIENCIA OBJETIVO

Con la estrategia de modificación de los productos se pretende conservar y conquistar los segmentos. Con el producto de marca *SANIT* se pretende conservar el segmento original en el que se ha sido comercializado el producto que es la clase social media baja y baja. Con el producto de marca *ECO* se pretende afianzar y

posesionar en los segmentos anteriores y conquistar el mercado de la clase social media.

Con los otros productos que estarán respaldados por la marca *ECO,* servilletas, toallas de cocina, se pretende captar el segmento de mercado de las amas de casa. Las mujeres constituyen un segmento potencial frente al nuevo producto que se sugiere lanzar al mercado, los tisúes.

MENSAJES PRINCIPALES

e) Los anuncios deberán ser explicativos y sucintos al mismo tiempo, procurando condensar la mayor información posible en el menor volumen de texto, dentro de cierta originalidad.

f) Se tomará en cuenta el no repetir los mismos motivos y colores del diseño con demasiada frecuencia, pues se corre el riesgo de perder toda su eficacia.

g) Los carteles y anuncios deben resaltar las características únicas del artículo que se pretende promocionar, en el caso de nuevo producto que ofrecemos la característica principal es un producto mejorado a precios económicos.

5. 6. 4. ATRACTIVO DE LA PROPUESTA.

Por datos entregados por Familia Sancela del Ecuador:

1 tonelada	186 pacas
1 paca	48 rollos

El consumo Per Cápita del papel higiénico es:

Al mes	4 rollo
Al año	48 rollos

OFERTA DEL SECTOR

En estos datos solo se toma en cuenta el volumen de oferta de las empresas productoras más no de las convertidoras ni de las exportadoras.

Al mes	1.417 toneladas	12`650976 rollos
Al año	17. 000 toneladas	151`776.000 rollos

DEMANDA

A nivel nacional

Sin considerar el 20% de la extrema pobreza la población a nivel nacional corresponde al 9`724.934 hab.

Para la demanda del segmento se deducirá el 80% de la pobreza de la población con lo que se llega a determinar la demanda en 7`779.947 hab.

A nivel de Quito.

La extrema pobreza en la ciudad de Quito se calcula en 3.8% lo que determina que la demanda corresponde a 1`346.202 hab

MAGNITUD DEL MERCADO DEL PAPEL HIGIENICO

En un periodo de un Año

A nivel Nacional

9`724.934 hab * 48 consumo rollos al año = 466`796.832 rollos

A nivel del Segmento

7`749.947 hab * 48 consumo rollos al año = 371`997.156 rollos

En la ciudad de Quito

1`346202 hab * 48 consumo rollos al año = 61`617.696 rollos.

En un período de un mes

A nivel nacional

9`724.934 hab * 4 consumo rollos al mes = 38`899.736 rollos

A nivel del Segmento

7`749.947 hab * 4 consumo rollos al mes = 30`999.788 rollos

En la ciudad de Quito

1`346202 hab * 4 consumo rollos al año = 5`384.808 rollos.

DEMANDA INSATISFECHA EN ROLLOS

En periodo de un año 466`796.832 - 151`776.000 = 315`0.20.832

En período de un mes 38`899.736 - 12`650.976 = 26`248.760

Por los datos deducidos se pude observar que el sector tiene un mercado muy atractivo y a pesar de los dato no registrados de la oferta de las empresas convertidoras e importadoras, existe una demanda insatisfecha, así lo menciona las empresas del sector.

CONDICIONES DE PROHIGIE C. A.

- Cobertura de Mercado.

(1320 / 17000) * 100 = 7.76%

- Producción de PROHIGIE C. A.

110 Tn al mes corresponde a 982.080 rollos.
1320 Tn al año corresponde a 11`784960 rollos.

- Costo de Producción

7.20 dólares por paca de 48 rollos
0.15 ctvs. por unidad.

- Costos Totales de Producción.

Al mes
982.080 * 0.15 = 147.312 dólares
Al año
11`784960 * 0.15 = 1`767.744 dólares

- Reparto de los Costos

5% Transporte
30% Mano de Obra

40% Materia Prima

3% Promoción

- Ingresos Totales o Ventas Totales

Al mes

0.35 * 982.080 = 343.728 dólares

Al año

0.35 * 11`784.960 =4`124.736 dólares

- Cálculo de la Utilidad.

Al mes

343.728 – 147.312 = 196.416 dólares

Al año

4`124.736 – 1`767.744= 2`356.992 dólares

- Rentabilidad.

4`124.736 / 2`356.992 = 1.75

INDICADORES EJECUTANDO EL INCREMENTO PROPUESTO

- Incremento de Producción

Se intenta llegar a 250 toneladas para lo que se debe incrementar 140 tn

- Cobertura de Mercado.

(3000 / 17000) * 100 = 17.65%[24]

- Producción de PROHIGIE C. A.

[24] Para el calculo de la cobertura de mercado no se toma en cuenta el 1.5% del crecimiento de la demanda.

250 Tn al mes corresponde a 2`232.000 rollos.
3000 Tn al año corresponde a 26`784.000 rollos.

- Costo de Producción[25]

7.20 dólares por paca de 48 rollos
0.15 ctvs. por unidad.

- Costos Totales de Producción.

Al mes
2`232.000 * 0.15 = 334.800 dólares
Al año
26`784.000 * 0.15 = 4`017. 600 dólares

- Reparto de los costos

10% Transporte
30% Mano de Obra
40% Materia Prima
6% Promoción

- Ingresos Totales o Ventas Totales

Al mes
0.28 * 2`232.000 = 624.960 dólares
Al año
0.28 * 26`784.000= 7`499.520 dólares

- Cálculo de la Utilidad.

[25] Por la falta de datos se considerará los mismos valores de producción, aún cuando estos valores pueden modificarse porque la variación del costo marginal por el aumento del volumen de producción.

Al mes

624.960 – 334.800 = 290.160 dólares

Al año

7`499.520 – 4`017.600 = 3`481.920 dólares

- Rentabilidad.

9`374.400 / 5`356.800 = 1.75[26]

5. 6. 5. MATRIZ COMPARATIVA DE PROPUESTA

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA
Cobertura de Mercado a nivel nacional en 2004 es de 7.76%	Incrementar la cobertura de mercado Nacional en 2007 a 17.65%
Cobertura de Mercado del segmento es de 3.16%	Incrementar la cobertura del mercado del segmento al 7.20%
Segmento de mercado actual es de 7`779.947	Incrementar el segmento de mercado actual a 9`724.934
Producción actual de PROHIGIE C. A. es de 110 toneladas lo que corresponde a 982.080 rollos mes	Incrementar la producción de PROHIGIE C. A. a 250 toneladas lo que corresponde a 2`232.000 rollos mes
Costos de Producción 147.312 dólares mensuales.	Costo de Producción 334.800 dólares mensuales.
Costo de transporte 7%	Costo de Trasporte 10%
Costo de Promoción y Publicidad 3%	Costo de Promoción y Publicidad 6%
Ingresos 4`124.736 dólares anuales	Ingresos 7`499.520 dólares anuales
Utilidad 2`356.992 dólares anuales	Utilidad 3`481.920 dólares anuales.
PRODUCTO	

[26] No se ha visto una variación en el indice de rentabilidad porque no se ha modificado los costos.

NIVELES DE CALIDAD	
Satisfacen a los sectores de clase social media baja y baja	Satisfacer a los sectores de clase social media baja, baja y media.
Cuenta con una amplia gama de productos	Promover únicamente dos productos respaldados en dos marcas.
Existe una falta de identificación y posicionamiento de la marca.	Posicionarse en el mercado del segmento de clase social media baja y baja y lograr la identificación del segmento de clase social media.
Productos que ofrece el papel higiénico, las servilletas y toallas de cocina.	Adicionar la producción de tisúes, para el mercado potencial de las mujeres.
Sus productos tienen una calidad muy baja. No posee suavidad, no tiene blancura, su textura no es tersa y sus precios son poco diferenciados con los de la competencia.	Manejar diferentes parámetros de calidad para la elaboración de sus productos papel higiénico con mayor suavidad, mayor volumen, blancura, textura más tersa y con precios diferenciados de la competencia.
Fabrica por satisfacer la funcionalidad del producto en el consumidor.	Fabricar por la importancia y preferencia del Cliente
MANEJO ESTRATÉGICO DE EMPAQUE	
Solo se lo maneja como protector del producto.	Empaque que ofrezca al producto las condiciones de protección, distinción, conservación, identificación y fácil manejo y comercialización. Además deberá ser económico, atractivo, que se adapte al producto y sea funcional.
El color que identifica a *ECO* es el verde y amarillo. El color que	El color que debe identificar a la marca *ECO* es el color verde, que

identifica a *SANIT* es el azul.	tiene connotación ecológica. El color que identificará a la marca *SANIT* será el color azul con blanco que se relaciona con limpieza y pureza.
Presentación de 12 y 10 unidades y presentación individual.	La presentación de *ECO* de 12 unidades sin envoltura individual de papel. Agregar la presentación de 4 unidades
Logotipo que no resalta al producto en la percha.	Rediseño de logotipo.
PRECIO	
Producto *ECO,* tiene un precio alto. *SANIT* está dentro de los papeles con precios económicos.	*ECO* producto con precio bajo y *SANIT* producto con precio mas bajo que el de la competencia.
Política de precios basada únicamente por el costo que genera el producto.	Politica de fijación de precios considerando, la competencia (preactiva), al cliente (descuentos) y los costos.
PLAZA	
NIVEL DEL CANAL Fabricante - Consumidor	NIVEL DE CANAL Fabricante – minorista – consumidor. Fabricante – mayoristas – consumidor
SELECCIÓN DE CANALES Por trasladar o recargar los gastos de transporte	SELECCIÓN DE CANALES Análisis del tipo de producto, competencia, mercado.
Tipo de distribución *Selectiva*	Tipo de distribución *General*
MANEJO DE RECURSO HUMANO Delegación de funciones sin enfocar sus habilidades y competencia y manejo de una cultura empresarial	MANEJO DE RECURSO HUMANO Desarrollo de nuevas habilidades y competencias gerenciales y una cultura empresarial centrada en el

centrada en el proceso productivo. FUERZA DE VENTA Se limita únicamente a receptar y entregar pedidos.	consumidor, los clientes y las marcas FUERZA DE VENTA Con un perfil diferente, que gestionen los nuevos retos de la función de ventas
PROHIGIE C. A. se transformó únicamente en proveedores de producto para la venta. Aplicación de pocas técnicas enfocadas al consumidor y ninguna dirigida al distribuidor.	APLICACIÓN DE ESTRATEGIA PUSH (empujar la comercialización del producto a lo largo de sus canales de distribución hasta los consumidores finales.) Marketing desarrollado al consumidor y al distribuidor
No utiliza este canal de distribución	Desarrollar estrategias de comercialización efectivas con el retail trade (comercio minorista).
Reducido número de distribuidores	Ampliar el número de intermediarios que se comprometan comercializar los productos de la empresa PROHIGIE C. A. Diseño de rutas de entrega.
PROMOCION	
Promociones a través de impulsadotas.	Utilización de técnicas de merchandising, manejo de colores en puntos de venta.
No utiliza medios de promoción impreso	Utilización de anuncios y avisos.
Los intermediarios son manejados son simplemente como vendedores.	Compromiso estratégico con los vendedores intermediarios.

CONCLUSIONES

- PROHIGIE C. A. tiene un bajo nivel competitivo por la falta de lineamientos estratégicos en el desarrollo de sus actividades y el enfoque tradicional en su administración. Esto le ha hecho que dirija sus esfuerzos netamente a la producción y deje a un lado la satisfacción al cliente.

- La principal causal de que PROHIGIE C. A. no haya incrementado su cuota de participación en el mercado y de su impotencia para responder a las agresivas condiciones del mismo es la ausencia en la gestión de un Plan Estratégico de Marketing que le permita un manejo sistemático de sus capacidades financieras, productivas y de ventas

- Al realizar el diagnostico interno de PROHIGIE C. A. se determinó que uno de los factores que influyen directamente a la falta de operatividad es el alto grado de rotación de su unidad gerencial lo que ha provocado la discontinuidad de acciones tomadas y la subutilización de los recursos que posee la empresa.

- Por otra parte dentro del Departamento de Ventas no existe una adecuada gestión ya que entre los problemas encontrados están la demora en la entrega de pedidos, la falta de un Sistema Post-Venta para poder medir el nivel de satisfacción del cliente, lo que ha generado que no se obtenga un adecuado nivel de ventas.

RECOMENDACIONES

- Considero que con la aplicación del Plan Estratégico de Marketing se podrá incrementar la productividad de la empresa y hacerle más competitiva para que pueda mantenerse en el sector y sobre todo lograr un incremento en su margen de utilidad.

- Al ejecutar las estrategias planteadas se mejorará la gestión del Departamento de Ventas y se abrirán las posibilidades de posicionamiento del producto en el mercado e incremento del volumen de venta del mismo convergiendo en la obtención de beneficios rentables para la empresa.

- Se debe incorporar al orgánico funcional el Departamento de Recursos Humanos para mantener una adecuada gestión del personal promoviendo programas de motivación, capacitación y evaluación de su desempeño y competencias, ya que ellos son el principal apoyo que tiene la empresa para progresar.

- Por la información otorgada por el Gerente de Financiero, se conoce que la empresa enfrenta a una situación financiera delicada, es decir no cuenta con recursos financieros disponibles, para los cual se recomienda recurrir en primera instancia a financiamiento que no le genere costos y obligaciones como el no pago de utilidades a socios y en segunda instancia recurrir al aparato financiero.

BIBLIOGRAFIA

PORTER Michael, Estrategias Competitivas, Editorial Continental, México, 1982.

LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico. Segunda Edición. Mac Graw Hill, 1989, Madrid España

KOTLER, Philip. Dirección de Marketing, Edición del Milenio, Prentice Hall Inc., México, 2000.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Información Estadística Mensual Junio 2004

SALTOS Napoleón, *ECUADOR Y SU REALIDAD 2004 – 2005*, Fundación José Peralta.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Dirección de Estudios Económicos Societarios y División de Informática. Informa de Labores 2002

Revista GESTION, N 120, Junio 2004

EMANUEL, Carlos. Agenda para la Reactivación Económica, Ministerio de Economía y Finanzas, Ecuador 2002

CIRCULO DE LECTORES, Enciclopedia Práctica de Administración de Empresas, Ediciones Credimar, Editorial Printer Latinoamericana Ltda., Bogotá, Colombia.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo Humano, Informa sobre Derechos Humanos Ecuador 2001

PORTER Michael, Ventajas Competitivas, Editorial Continental, México, 1995.

KRIEGEL, Robert. De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas, Prentice – Hall Hispanoamericana, México.1997

MONCAYO Edgar, Planificación Estratégica como Instrumento de Gestión, Publicación Universidad Politécnica Salesiana Sur , Quito Ecuador 1999

JOINER, Brian. Gerencia de la Cuarta Generación, Primera Edición, Editorial McGraw Hill. México, 1995