

INTRODUCCIÓN

El Marketing de hoy no es una función, es una forma de hacer negocios. El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, como comunicar nuestro mensaje y la logística de distribución del producto son parte del arte conocido como Marketing.

Mueblería Andrade es una institución privada con fines de lucro, su accionar le ha permitido crecer como una entidad gestora de mantener la calidad de vida de sus clientes, a través de la comercialización de muebles y colchones. La ideología que persigue la mueblería es emprendedora ya que constantemente ha buscado un camino que le guíe hacia su perfeccionamiento, el mismo que a un corto y largo plazo le permita proyectarse a la sociedad con mayor eficiencia y eficacia.

El principal problema que presenta Mueblería Andrade es que posee un bajo posicionamiento de mercado y la ruta que le permitirá mejorar su competitividad es, el diseño de un plan estratégico de marketing, para el mediano y largo plazo como resultado del análisis teórico. Un análisis interno y externo de la empresa son factores que permitieron establecer objetivos como: comercialización de muebles, que satisfagan las necesidades y expectativas de la población, contando con talento humano competitivo y comprometido con el desarrollo empresarial, de tal manera que permita mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en la elaboración de muebles, para de esta manera maximizar los niveles de rentabilidad financiera, capacidad competitiva, posicionamiento de mercado, a través de una adecuada promoción y publicidad de los productos que ofrece la mueblería.

Metodológicamente el desarrollo de la investigación de mercado se realizó bajo los fundamentos de la investigación exploratoria concluyente y descriptiva del diseño de la muestra transversal, porque se estudiará el comportamiento y percepción de los componentes del mercado de referencia: clientes, a través de

métodos inductivo - deductivo, analítico - sintético, por medio de las técnicas de investigación: encuesta y entrevista, trabajando con el mercado real que constituyen 14.579 familias, que residen en la zona urbana y rural del cantón Latacunga.

Como resultado del trabajo de campo se pudo analizar aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos de Mueblería Andrade, los cuales permitieron establecer objetivos y estrategias, que al ser aplicados ayudarán al buen desarrollo de la empresa.

En el Capítulo I, se detallan las definiciones teóricas referentes al plan estratégico de marketing, su efecto en las empresas, indicando también los diferentes tipos de estrategias que pueden ser aplicables para ejecutar el plan de forma práctica.

En el Capítulo II, se encontrará el diagnóstico situacional de Mueblería Andrade, en donde se detallan las características fundamentales de la misma, así como también un análisis de los factores internos y externos, donde se obtendrán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una investigación de mercado que nos permitirá obtener información sobre las necesidades de los clientes.

Capítulo III, comprende la propuesta del diseño para el direccionamiento estratégico de Mueblería Andrade, en donde se destaca la base filosófica, la propuesta estratégica y su fase operativa.

Finalmente se encontrarán las conclusiones y recomendaciones, para que se pueda ejecutar el plan estratégico de marketing de manera efectiva.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1. Definición.

De acuerdo con CHIAVENATO, Idalberto (2004); “La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

A partir de esta definición, la administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

1.1.2. Importancia

REYES, Agustín (1992); manifiesta que la importancia de la administración se basa en los siguientes puntos:

- La administración se da donde quiera que exista una organización, el éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
- Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

Se concluirá diciendo que la administración es importante, porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto, del elemento humano y material.

1.1.3. Proceso Administrativo

Según CHIAVENATO, Idalberto (2004); el proceso administrativo consiste en “planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

A la luz de esta conceptualización, se comprende que el proceso administrativo se refiere a la administración en acción, al conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se efectúa la actividad administrativa, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

1.1.3.1. Planificación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, se adapten al constante cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Según STANTON William, ETEZEL Michael, WALKER Bruce (2004); “la planificación es la primera etapa del proceso administrativo y se la puede definir como, la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

1.1.3.2. Organización

De acuerdo con PÉREZ, Román y SOLÍS, Pablo (2009); la organización “es la parte de la administración, que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, la misma que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea”.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia, que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, que forman parte del grupo social. Podemos decir que el resultado a que

se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Estructura Organizativa

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (staff). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la cadena de mando. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son, proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de staff, no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relación pública, personal y legal.

Es importante una estructura organizacional bien definida, ya que asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

1.1.3.3. Dirección

La dirección en el ámbito de la administración, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa, debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores. La dirección tiene que ver con la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, para esto se vale de la motivación, la comunicación y la supervisión como la tarea de la dirección.

Al respecto STANTON William, ETEZEL Michael, WALKER Bruce (2004); consideran que la dirección "comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual, logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación".

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección; de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan, para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Al establecer un ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.

1.1.3.4. Control

IPINZA, Fernando (2008); al referirse al control considera que "es un proceso interactivo, que requiere la implementación de mecanismos de revisión y corrección continua".

El control facilita el cumplimiento de los planes, los mismos que no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos, para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

1.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1.2.1. Definición

El estudio de la estrategia y la dirección estratégica hoy día constituye un aspecto fundamental en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna sino también, por lo que le

permite obtener con relación al conocimiento y trabajo en su entorno.

JAHNSON Gerry, SCHOLES Kevan (2001); consideran que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización mas que sobre operaciones específicas”.

La dirección estratégica es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica, se encuentra caracterizada por:

La incertidumbre, acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.

La complejidad, derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.

Los conflictos organizativos, entre los que toman decisiones y los afectados por ellas.

1.2.2. Importancia

La dirección estratégica, se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la gestión de los recursos de la empresa, para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas:

- a) Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- b) Coordinación de los recursos de distinto tipo (materiales, humanos, financieros, etc.) para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.

- c) Búsqueda de rentas empresariales, lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos, sea superior a su coste de oportunidad, siendo éste un elemento determinante del proceso de decisión empresarial.

En su función básica de definición de la estrategia de la empresa, la dirección estratégica debe definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia que podemos identificarlas con cuatro actividades:

- a) El campo de actividad: con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico.
- b) Las capacidades distintivas: que incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes o potenciales que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.
- c) Las ventajas competitivas: características diferenciadoras respecto de la competencia, que reducen los costes de los productos a vender, o posicionan a la empresa para la obtención de rentas superiores, en relación con los otros competidores actuales o potenciales.
- d) El efecto sinérgico: que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre las distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc., de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes.

Es necesario considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial.

Primero, el proceso de dirección estratégica no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes

empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que tratan de influir en dicho proceso.

Segundo, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma no está clara, ya que las dotaciones iniciales de recursos son asimétricas y existe ambigüedad causal.

1.2.3. Niveles de la Estrategia.

Según JAHNSON Gerry, SCHOLES Kevan (2001); manifiestan que “es posible distinguir al menos tres niveles distintos de estrategias organizativas que son: estrategia corporativa, estrategia de unidad de negocio y estrategias operativas”.

1.2.3.1. Estrategia Corporativa o de Empresa

La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones, para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

Se considera a la empresa en relación con su entorno, seguir el planteamiento de actividades en que quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas.

1.2.3.2. Estrategia de Unidad de Negocio

Se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado; por tanto, se trata de saber como aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado y el grado en que estos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

1.2.3.3. Estrategias Operativas

Se ocupan de como los distintos componentes de la organización en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa.

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

1.2.4. Proceso de Dirección Estratégica

Para JAHNSON Gerry, SCHOLLES Kevan (2001); el proceso de dirección estratégica “abarca desde la creación de las estrategias (teniendo en cuenta las aspiraciones de la empresa, sus características, fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente”.

Es imprescindible para las empresas implementar procesos de dirección estratégica, puesto que las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital, etc. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

Podemos considerar que el proceso global de la dirección estratégica de la empresa, está integrado por tres grandes partes:

1.2.4.1. Análisis Estratégico

Es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades, que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que brinde a la dirección un

diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definida la misión, objetivos y metas de la empresa.

El análisis estratégico se compondrá del estudio de tres elementos, que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno. La definición de la misión y objetivos de la empresa, buscan dar coherencia a la actuación empresarial, el análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno en que se encuentra la empresa y el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.2.4.2. Formulación de Estrategias

Trata a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta, formular o diseñar (tanto a nivel de negocio, como corporativo y funcional), las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno. Se elegirán las estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación, etc.) se definirán las direcciones de desarrollo futuro de la empresa (especialización, diversificación), las formas o métodos de crecimiento (interno, externo, cooperación) o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas.

Todo esto se concretará en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa. Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior.

1.2.4.3. Implantación Estratégica

Supone la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Es importante la capacidad del equipo directivo, para estimular la actividad de los recursos humanos, de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación.

La implantación se completa con la planificación y control estratégico y que se ocupa primero, de la formulación y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

Hay que verificar que los resultados obtenidos, estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas.

1.2.5. Áreas Básicas de la Empresa

IPINZA, Fernando (2008); afirma que “las áreas de actividad, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa, a fin de lograr sus objetivos, dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales son: Administración, Recursos Humanos, Producción y Marketing”.

La estructura que se presenta corresponde a una mediana o gran empresa industrial; por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas, podría ocasionar que la empresa se convirtiera en secciones heterogéneas, sin un propósito u objetivo consolidado.

1.2.5.1. Área de Administración

El permanente objetivo de la Administración es, aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en los diferentes mercados globales.

IPINZA, Fernando (2008); define al área administrativa como “la encargada de manejar los aspectos operacionales estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización”.

1.2.5.2. Área de Recursos Humanos

Las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa.

Para IPINZA, Fernando (2008); “constituye el activo mas valioso de toda organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización logra sus objetivos”.

Para que esta premisa se cumpla, la labor fundamental de todo administrador, o gerente, será crear un ambiente en el cual los empleados, puedan lograr metas de grupo, en el menor tiempo. Por consiguiente se debe buscar y mantener un ambiente laboral adecuado, que permita una acción eficaz de grupo, para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas.

1.2.5.3. Área de Producción

IPINZA, Fernando (2008); dice que el área de producción “es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios, y es uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados, para la elaboración de productos, al suministrar y

coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas”.

Es fundamental, la formulación de adecuadas estrategias de producción, pues estas, son las encargadas de proyectar la cadena interna de operaciones, en estrecha interacción con la cadena de aprovisionamiento y de distribución; en tal sentido, estas estrategias, que rigen el desempeño en fabricación, deberán ser coherentes con las de abastecimiento y distribución, y juntas enfocarse en el objetivo final, de proveer un alto nivel de servicio al cliente.

1.2.5.4. Área de Marketing

La mercadotecnia requiere de un esfuerzo de ventas perfectamente planeado para de esta manera incrementar la velocidad de ventas, de acuerdo con el ritmo de fabricación.

IPINZA, Fernando (2008); entiende al área de marketing como “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización”.

Esta definición muestra claramente, que se puede tener éxito en la comercialización, si se satisface la mayor cantidad de requerimientos del cliente.

1.3. MARKETING

1.3.1 Definición

Está claro que las empresas, deben concentrarse en las necesidades del núcleo central de consumidores, con productos pensados para la mayoría de la población, los cambios del entorno responsables de esta orientación son: las nuevas formas de distribución, extensión geográfica de los mercados y el alejamiento físico y psicológico entre productores y consumidores.

Para KOTLER, Philip (2007); "el marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual, grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor, con sus semejantes".

En términos generales, el marketing, es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta, a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

1.3.2. Importancia

De acuerdo con STANTON William, ETEZEL Michael, WALKER Bruce (2001); "sería difícil imaginar un mundo sin marketing, pero puede ser igualmente difícil apreciar la importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida".

Generalmente, no puede existir un alto nivel de actividad económica, sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante épocas de recesión o depresión, pronto se da uno cuenta que existe una disminución en la actividad del marketing, que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente, que en nuestra economía, nada ocurre hasta que alguien vende algo y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Como hemos visto toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren mercadear sus productos o servicios, no hay excepción, no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo.

1.3.3. Funciones del Marketing

Según STANTON William, ETEZEL Michael, WALKER Bruce (2001);, considera que "para apreciar mejor al marketing este desempeña funciones tanto

en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, organización y en la vida de cada persona”.

1.3.3.1. Función Social

Desde un punto de vista social, el marketing es una filosofía, que muestra cómo crear sistemas eficaces de producción y, consiguientemente, cómo crear prosperidad.

Los negocios son un subsistema de la sociedad, que cumple a la vez, un papel económico y social. Por lo tanto, una compañía debe operar de modo que haga posible producir beneficios para la sociedad y al mismo tiempo producir beneficios para su propio beneficio.

El papel del marketing en la sociedad, también implica responsabilidades, además de la económica y social, actualmente se pone énfasis en la responsabilidad ambiental, ya que según algunas definiciones, el ambiente forma parte de la sociedad.

El marketing tiene una función conectiva en la sociedad, conecta la oferta con la demanda o la producción con el consumo. A un nivel micro, el marketing construye y mantiene las relaciones entre productor y consumidor.

1.3.3.2. Función Tradicional e Integradora

Tradicionalmente, se ha concebido al marketing, como un vínculo entre la producción y el consumidor. La situación puede captarse mejor si se usa el vocablo venta.

El marketing nació de la necesidad de tomar en consideración, los factores de la demanda en la planificación de la producción. La función del marketing es, canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción

y la satisfacción de aquellas necesidades. El poder básico del marketing es, la aspiración a producir y vender, sólo aquel tipo de productos que puedan tener demanda. El marketing tiene como objetivo, la eficacia de los sistemas de producción, en los que la información es transmitida eficientemente entre producción y consumo.

1.3.3.3. Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos

Los productos que una empresa ofrece al mercado, acaban con el tiempo agotando su capacidad de atraer clientes. Por eso, hay que estar pensando en nuevos productos, para sustituir a los que van dejando de ser rentables.

Incluso, en el caso de que un producto resulte lo suficientemente atractivo, como para permanecer largo tiempo en su etapa de crecimiento, puede convenir lanzar nuevos productos, para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia.

La función de marketing de la empresa está en posición privilegiada, de proponer y diseñar nuevos productos. Un correcto marketing puede determinar qué atributos debe tener el nuevo producto para tener éxito en el mercado. Luego, en coordinación con producción y el resto de áreas de la empresa, se puede abordar el desarrollo y lanzamiento de estos nuevos productos.

1.3.3.4. Función de Publicidad

KOTLER Y ARMSTRONG (2003); definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado".

A partir de esta definición, se observa que la publicidad, es el conjunto de medios que se emplean para difundir el conocimiento de cosas o hechos. Consiste en

divulgar noticias o anuncios de carácter comercial, para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.

1.3.3.5. Función de Promoción

El objetivo de una promoción, es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

Para KOTLER, y ADMSTRONG (2003); la promoción “es una herramienta del marketing, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas, para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren”.

La importancia que requiere esta herramienta de marketing es notoria, ya que, bien planteada y gestionada, puede ser utilizada a nivel estratégico, para potenciar el incremento de beneficios para la empresa.

1.3.3.6. Función de Comercialización

De acuerdo con KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary, CAMARA Dionisio, CRUZ Ignacio (2006); “la comercialización, es la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, momento, precio y en la cantidad requerida, garantizando así unas ventas rentables”.

Básicamente, la comercialización, entendida en un sentido amplio, opera como un mecanismo de coordinación de las transferencias entre los distintos integrantes de la cadena productor – consumidor.

Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización.

Microcomercialización.- Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y consumidor una corriente de bienes y servicios, que satisfacen las necesidades.

Macrocomercialización.- Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

1.3.3.7. Merchandising

El Merchandising busca la optimización del manejo de productos, escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de variables como: lugar, cantidad, tiempo, forma, mostradores, arquitectura interior y la agrupación de productos, (productos complementarios).

Según PALOMARES, Ricardo (2001); define al Merchandising como, “el conjunto de técnicas, que se aplican en el punto de venta, para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor”.

Es importante la colocación del producto, al igual que los medios para dar a conocer su emplazamiento, o lo que llamaríamos PLV (publicidad en el lugar de venta). La PLV, es la que permite una diferencia frente a la competencia y la que facilita seducir al consumidor hacia el producto, en el momento que realiza su elección de compra.

1.3.4. Marketing Mix

De acuerdo con KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary (2003); “se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 p’s, (producto, precio, plaza, promoción)”.

El marketing Mix, es el conjunto de técnicas que una empresa puede utilizar, para influir en el consumidor con el objetivo de aumentar sus beneficios, para que este conjunto de técnicas entren en vigencia será necesario que la empresa conozca, con mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales.

Hay que investigar cuáles son sus necesidades, deseos, hábitos, capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer productos adecuados a sus clientes.

El Marketing Mix tiene cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción, todos y cada uno de estos elementos tiene como objetivo fundamental aumentar el nivel de ventas de la empresa, dando a conocer sus productos a través de la publicidad.

1.3.4.1. Producto

KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary (2003); definen al producto como “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”.

Además es importante que este producto sea lo suficientemente diferenciado como para distinguirse de otros, y al mismo tiempo se pueda intercambiar o sustituir en el seno de un mercado competitivo.

1.3.4.2. Precio

Es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente, cuando los precios son homogéneos, pueden ser altamente competitivos, mientras más exclusivo sea un producto, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio.

Según KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary (2003); definen al precio como “la cantidad de dinero que un comprador debe facilitar al vendedor a cambio de un producto determinado”.

Al fijar los objetivos de precios deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

- a) **Posición planeada del mercado para el producto.-** La posición del mercado significa, el sitio que se pretende ocupe el producto en comparación con los competidores.
- b) **Etapa del ciclo de vida del producto.-** El precio del producto también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un producto nuevo, una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.
- c) **Situación competitiva.-** La fuerza de la competencia en el mercado, influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre productos y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios.

Entre los principales tipos de precios que se pueden aplicar en una organización tenemos los siguientes:

- a) ***Precios basados en costos orientados a utilidades.***- Apuntando a un objetivo de utilidad mínima.
- b) ***Precios orientados al mercado competitivo.***- Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado, mediante una agresiva política de precios.
- c) ***Precios discretos.***- Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un producto particular u organización.
- d) ***Precios de descuento.***- Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad, constituir una recompensa por adquirir el producto, lo cual permitirá que haya producción y consumo del producto, o como instrumento promocional.
- e) ***Precios de distracción.***- Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un producto, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.
- f) ***Precios garantizados.***- Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.
- g) ***Precios para mantener un precio alto.***- Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un producto con su calidad. En estas circunstancias, algunas organizaciones deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.

h) Precios de artículos de promoción.- Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato, con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios.

La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio, una vez que se ha establecido ese tope.

1.3.4.3. Promoción

Para KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary (2003); la promoción es “un conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas”.

La promoción puede ser realizada a través de 5 principales herramientas. Estas son:

a) Publicidad.- Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de productos y servicios a través de un individuo u organización determinados, cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial, para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización tiene como finalidad de mostrar, que se puede satisfacer una necesidad con el producto o servicio que se está vendiendo.

b) Venta personal.- Definida como la presentación personal del producto en una conversación con uno o más futuros compradores, con el propósito de hacer ventas.

c) Relaciones Públicas (Publicity).- Definida como la estimulación no personal de demanda para un producto y/o servicio, obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador.

d) Promoción de venta.- Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes, el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

e) Marketing Directo.- Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing son para crear conciencia e interés en el producto y en la organización, diferenciar la oferta del producto de la competencia, comunicar y representar los beneficios del producto, y/o persuadir a los clientes para que compren el producto y/o servicio.

1.3.4.4. Plaza

Según KOTHER Philip, ARMSTRONG Gary, CAMARA Dionisio, CRUZ Ignacio (2006); definen a la Plaza como “el lugar donde se puede comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones apropiadas”.

La generalización usual que se hace sobre distribución del producto, es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados, pero muchos canales de distribución contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa, es el único método de distribución en los mercados de productos.

Venta directa.- La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un producto, cuando se selecciona la venta directa, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del producto, obtener diferenciación perceptible del producto o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente asistiendo donde el proveedor del producto o el proveedor donde el cliente.

Venta a través de intermediarios.- El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones, es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de distribución varían considerablemente de acuerdo a las políticas de la organización.

1.4. PLAN DE MARKETING

1.4.1. Definición

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos.

DELGADO E, Washington (2000); concreta “el plan de marketing es un documento escrito que detalla las acciones específicas que apuntan a dirigir o administrar una estructura de mercado para obtener objetivos, este adopta y coordina la mejor combinación del producto o servicio, precio, distribución, promoción, para lograr la reacción efectiva del consumidor”.

Entonces, el plan de marketing es una herramienta que sirve de base para otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el plan de marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta; a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra una empresa. Tiene la ventaja

añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan, permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo, personal y recursos que se va a emplear para ello, con la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos de la organización.

1.4.2. Importancia

El plan de marketing es importante porque ayuda a la organización a centrarse en los segmentos más rentables del mercado y a aprovechar sus oportunidades, así como también debe describir como la empresa invertirá sus recursos destinados a la mercadotecnia.

En ese sentido, el plan de marketing es, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de marketing. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de marketing, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

- a)** Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado.

- b)** Hacer equipo: conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio, que el personal de la empresa tenga claro cuál es el norte y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de marketing se convierte en una excelente brújula para todos.

- c)** Arrancar al departamento comercial y/o de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

1.4.3. Utilidad del Plan de Marketing

El plan de marketing es uno de los principales activos, en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro, que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación indicamos las principales utilidades:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa, en el que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

1.4.4. Estructura de un Plan Estratégico de Marketing.

LAMBIN Jean – Jacques (1955); define al plan estratégico de marketing como “un plan financiero a mediano y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y destino de los flujos financieros”.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

1.4.4.1. Diseño

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia:

Sumario ejecutivo. Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados.

1.4.4.2. Diagnóstico

Análisis de la Situación

Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:

Escenario.- Son las grandes tendencias de tipo político - económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio, en el que la empresa desarrolla sus actividades.

Competencia.- Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.

La empresa.- Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía, como por ejemplo: los productos o servicios, proveedores, experiencia, conocimientos del negocio, etc.

Análisis de mercado.- Comprende el análisis específico del sector, en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

Análisis Estratégico.- Comprende una multiplicidad de estudios de información, cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

F.O.D.A.- Palabra nemotécnica que corresponde a las iniciales de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico, del mundo empresarial. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA.

- **Fortalezas.-** son todos aquellos elementos internos y positivos, que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- **Oportunidades.-** son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- **Debilidades.-** son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Amenazas.-** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

1.4.4.3. Propuesta

Misión

LAMBIN Jean – Jacques (1995); considera que “la misión se trata en realidad, de una declaración fundamental, en la cual una empresa describe su campo, de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico y precisa su sistema de valores”.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una promesa simbólica, que atrae la voluntad del consumidor y que representa su esperanza de satisfacer una necesidad o un deseo. Para el establecimiento de la misión se debe basar en las siguientes preguntas:

¿Qué necesidades o deseos se debe satisfacer? (demanda)

¿Con qué productos o servicios se dará mayor satisfacción a los clientes? (oferta)

¿Cuál ventaja competitiva diferencia a la empresa de la competencia? (habilidad distintiva)

Definir claramente la misión es el paso más importante para la formulación del plan de marketing. Hay que darle forma operativa, discutirla, analizarla y llegar a un consenso.

Visión

Al definir la visión de una empresa, todas las acciones se fijan, las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad, todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

De acuerdo a IPINZA Fernando (2008); la visión “identifica el futuro que la organización espera conseguir, establece la dirección de largo plazo y otorga el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos, y hacia donde nos dirigimos”.

La importancia de la visión radica en que, es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Entre las ventajas de la implantación de la visión se puede considerar las siguientes:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general, hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión; recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.
- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario, cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

El contestar estas preguntas permite obtener orientación para definir la visión de una empresa.

- ¿Cómo será el proyecto, cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca? -¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Principios

Según KOTLER, Philip (1985); el principio “es una afirmación fundamental de la que se derivan una serie de consecuencias o conclusiones. No son algo añadido a la persona, como cualquier calificativo, sino que fluyen como atributos de su misma realidad y se fundamentan en su naturaleza”.

Los principios se caracterizan por lo absoluto de sus exigencias, la universalidad de su validez y la inmutabilidad de su contenido.

Objetivos

Para APINZA, Fernando (2008); los objetivos “son los resultados futuros que la organización espera alcanzar para lograr su visión, su determinación dependerá del sector, urbanización y del momento”.

Es importante establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado, para esto es necesaria la implementación de objetivos en una empresa. La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:

Medible: Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para lo cual es necesario definir algún indicador, que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.

Alcanzable: El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.

Realista: Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar.

Específico: Debe ser lo más claro y concreto, en cuanto a su contenido.

Acotado: Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.

Análisis Interno

GONZÁLEZ, J. (2002); señala que “el análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente”.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

GONZÁLEZ, J. (2002); considera que, “es todo lo que le rodea, o se encuentra en el entorno de una organización, como puede ser: el estado de la coyuntura económica del país (crecimiento económico, tasa de desempleo, consumo, etc...), datos económicos de la comunidad, provincia o ciudad”.

Estrategias

Según STANTON William, ETEZEL Michael, WALKER Bruce (2004); “una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente por la empresa en el tiempo, para alcanzar sus objetivos”.

Desde el punto de vista para los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían, la diferenciación o el control de costos.

Tipos de Estrategias

Estrategias competitivas.- Se orientan a presentar una nueva imagen de la institución frente a sus similares, desarrollar actividades que las diferencien de las demás, haciéndolas más competitivas.

Estrategias de crecimiento.- Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino al planear nuevas alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse.

Estrategias de contingencia.- Son estrategias que la institución debe adoptar, para superar los riesgos, peligros y amenazas, que ponen en riesgo su prestigio o supervivencia

Estrategias de segmentación de mercados.- Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto, se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias Competitivas de Porter

De enfoque.- Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado es decir vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de los consumidores

De liderazgo en costos.- Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Estrategias Competitivas de Diversificación

De Diversificación Concéntrica.- Es aquella que radica en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con los que oferta.

Estrategias Competitivas Intensivas

De Desarrollo de Mercado.- Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado.

De Penetración en el Mercado.- Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, que incluye aumentar la cantidad de vendedores, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos.

De Desarrollo de Producto/servicio.- Pretende incrementar las ventas mediante una modificación, mejoría de los productos o servicios.

Presupuesto

Se le llama presupuesto, al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas

El presupuesto, puede considerarse una parte del clásico ciclo administrativo que consiste en planear, actuar y controlar más específicamente, como una parte, de un sistema total de administración.

Funciones del Presupuesto

- La principal función de los presupuestos es que se relaciona con el Control Financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir, ¿qué es lo que se está haciendo?, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “MUEBLERÍA ANDRADE”

STENIER G. (1986); determina que, “el análisis situacional permite conocer y evaluar la situación actual del proyecto, mediante los factores del ambiente externo y los factores del ambiente interno, todo este proceso es más conocido como análisis FODA. El cual permite determinar estrategias, fundamentándose en las fortalezas, explotando oportunidades, neutralizando amenazas y corrigiendo las debilidades que tenga el proyecto”.

2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña Histórica

Mueblería Andrade fue creada como empresa natural y pertenece a la Cámara de artesanos de la ciudad de Latacunga. En el año 1979 los esposos Andrade Cepeda, deciden implementar un negocio de venta de muebles de dormitorio y sala, hechos en laurel, cedro y guayacán, adquiriendo la materia prima en fábricas grandes de la Península de Santa Elena, los cuales son considerados como sus primeros proveedores, hoy en día adquieren materia prima de la ciudad de Ambato y la Región Amazónica.

La mueblería se ubicó en la calle Quijano y Ordóñez, sector la Merced, junto a la farmacia El progreso. Pero con el crecimiento continuo y rápido del negocio, la familia Andrade Cepeda se traslada a la esquina del parque San Francisco, en el centro de la ciudad de Latacunga, en donde se encuentra hasta el día de hoy, la

dirección exacta en la que se encuentra ubicada es, entre las calles Quijano y Ordóñez y Ramírez Fita esquina.

Así, el negocio se extendió hacia otras líneas de productos, como la venta de muebles para sala, dormitorio, comedor, estudio y línea de colchones Chaide y Chaide, Resiflex y Praíso. Los muebles que ofertan, están elaborados con madera de primera calidad (cedro, laurel y guayacán), para brindar un mejor producto al consumidor final.

El personal que labora en la empresa es latakungueño, y la administración es cien por ciento familiar. El segmento de mercado al que atiende actualmente Mueblería Andrade, está compuesto por, las familias de clase media y media alta que residen en la ciudad de Latakunga.

2.1.2. Razón Social

La empresa se denomina comercialmente como “MUEBLERÍA ANDRADE”

2.1.3 Actividad

Mueblería Andrade, se dedica a la fabricación de muebles para el hogar, así como la venta de los mismos, al igual que su línea complementaria de colchones.

2.1.4 Misión

Satisfacer las necesidades de muebles de hogar, para nuestros clientes, a través de la excelencia en el servicio, la calidad de los productos y el compromiso de los propietarios.

2.1.5 Visión

Ser un modelo de empresa líder en producción y comercialización de muebles

para el hogar, en la ciudad de Latacunga, protegiendo el medio ambiente y sirviendo a la comunidad.

2.1.6 Objetivos

- Lograr un crecimiento del nivel de posicionamiento que tiene Mueblería Andrade en la ciudad de Latacunga.
- Incrementar la participación en el mercado del sector.
- Mantener los niveles de fidelidad, del total de clientes actuales que tiene la empresa.
- Superar los niveles de evaluación de calidad, en cuanto al servicio y productos.

2.1.7 Valores

Los valores que Mueblería Andrade presenta según las necesidades humanas, ideales, sueños y aspiraciones son los siguientes:

Responsabilidad: Cada empleado será responsable por el desempeño de sus actividades y de igual forma, la empresa responderá cumpliendo con todas las obligaciones que mantiene con sus trabajadores.

Transparencia y honestidad: La transparencia, honestidad y seriedad, en el fortalecimiento de la relación y vínculo comercial con los clientes.

Ética profesional: Realizando cada actividad a conciencia, con justicia y equidad, manteniendo lealtad hacia la institución, clientes y proveedores.

Disciplina: Los colaboradores deberán cumplir con todas las normas que serán establecidas en la empresa, manteniendo un orden a seguir para cada proceso, de

tal forma que se pueda cubrir los tiempos adecuados para la elaboración del producto de manera eficiente.

2.1.8 Línea de productos

Mueblería Andrade, tiene la siguiente línea de productos, que se detallan en la tabla N° 2.1.

Tabla N° 2.1
LÍNEA DE PRODUCTOS

No.	LÍNEA	PRODUCTOS
1	MUEBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Aparadores • Bares • Bomboneras • Camas • Cómodas • Consolas • Escritorios • Espejos • Juegos de comedor • Juegos de dormitorio • Juegos de sala • Mecedoras • Mesas • Modulares de TV • Peinadoras • Semaneros • Sillas • Sofá camas • Solterones • Veladores • Vitrinas
2	COLCHONES	
	Chaide y Chaide	• 2 plazas
	Paraíso	• 1 ½ plazas
	Resiflex	• Anti ácaros 2 plazas

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.1.9 Área de Mercado

Mueblería Andrade, ha logrado mantenerse en el mercado durante varios años, actualmente está dirigida a la clase media y media alta de la zona urbana de la ciudad de Latacunga.

2.1.10 Estructura Orgánica

Mueblería Andrade, no cuenta con una estructura orgánica, pero cabe destacar que en ella trabajan un total de 6 personas, las cuales laboran en las siguientes unidades como se detalla en la tabla N° 2.2

Tabla N° 2.2
PERSONAL

UNIDAD	N° PERSONAS
Administración	1
Servicio al Cliente	1
Operadores	4
TOTAL	6

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

2.2.1 Área de Finanzas y Administración

Hace varios años que Mueblería Andrade, no cuenta con un control y administración adecuado del dinero, sin embargo, de acuerdo al crecimiento que ha obtenido el negocio, en la actualidad de alguna u otra forma ha logrado conllevar dicho problema, esto tiene como consecuencia que no se podría obtener información con facilidad para realizar un análisis y evaluar las diferentes necesidades de la empresa, y permitirle incrementar la capacidad de venta de los

productos, incluyendo planes de financiamiento y poder ofrecer un adecuado servicio y producto al cliente.

Se puede observar en la tabla N° 2.3, las fortalezas y debilidades que tiene Mueblería Andrade, dentro del área financiera y administrativa.

Tabla N° 2.3
MATRIZ FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

CÓDIGO	FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AIF01	Existencia de plan estratégico.						X
AIF02	Capacitación del recurso humano						X
AIF03	Funciones del personal claras				X		
AIF04	Trabajo en equipo			X			
AIF05	Disponibilidad de recursos		X				
AIF06	Pago de beneficios		X				
AIF07	Inversión						X
AIF08	Estados financieros					X	
AIF09	Liquidez				X		
AIF10	Existencia de fuentes de financiamiento		X				
AIF11	Facilidad de crédito		X				

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

En el área tanto financiera como administrativa de Mueblería Andrade, se encuentran las siguientes fortalezas, hoy en día las instituciones financieras otorgan créditos con mayor facilidad, pero estos no son aprovechados por la empresa, cumple con el pago puntual y legal de todos los beneficios sociales al personal, existe trabajo en equipo y disponibilidad de recursos para la ejecución de tareas; entre sus debilidades se observa la inexistencia de un plan estratégico de marketing, motivo por el cual ha disminuido notablemente sus ventas y por ende su liquidez, bloqueando el desarrollo a nivel cantonal y nacional, seguido de un bajo control de los estados financieros, además la empresa no capacita a su personal, impidiendo actualización, para lograr innovación constante.

2.2.2 Área de Recursos Humanos

En el área de recursos humanos se observa, la capacidad del personal que trabaja en la empresa, los mismos que se encargan de desarrollar funciones que satisfacen las necesidades del cliente, al elaborar productos de calidad.

Las fortalezas y debilidades que se presentan en Mueblería Andrade dentro del área de recursos humanos, se observa en la tabla N° 2.4.

Tabla N° 2.4
MATRIZ DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO	FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AIRH01	Ubicación del personal de acuerdo al nivel académico					X	
AIRH02	Capacitación				X		
AIRH03	Ambiente laboral				X		
AIRH04	Pago de beneficios sociales	X					
AIRH05	Remuneración					X	
AIRH06	Motivación					X	
AIRH07	Sistemas de evaluación					X	
AIRH08	Reclutamiento y selección de personal						X

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

Los procesos que ejecuta este departamento no son desarrollados de manera técnica, no se aplican instrumentos para la selección, inducción, capacitación y evaluaciones de desempeño, se evidencia discrecionalidad en la toma de decisiones.

2.2.3 Área de Producción

En esta área la mueblería no ofrece una diversa gama de diseños en su línea de muebles, ya que no cuenta con personal capacitado, para innovar constantemente,

y de ésta manera entregar un valor agregado con calidad a los diferentes productos, además el transcurso de los años y los nuevos estilos de vida de las personas, es un motivo para que el personal técnico este pendiente de los cambios e innovaciones, para satisfacer las necesidades del cliente.

Dentro del área de producción de Mueblería Andrade se determinan las fortalezas y debilidades, que se detallan en la tabla N° 2.5.

Tabla N° 2.5
MATRIZ DE PRODUCCIÓN

CÓDIGO	FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AIP01	Innovación						X
AIP02	Rapidez en la elaboración de muebles			X			
AIP03	Existencia de procesos definidos		X				
AIP04	Aplicación de procesos definidos		X				
AIP05	Logística óptima				X		
AIP06	Existencia de control de procesos		X				
AIP07	Control de calidad			X			

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

En la fabricación de los diferentes productos se necesita rapidez, creatividad y recursos, estos elementos conjuntamente permiten elaborar productos de calidad, los mismos que en el mercado laticungueño son reconocidos y por supuesto, se observa la satisfacción de los clientes cuando lo adquieren.

2.2.4 Área de Marketing

Mueblería Andrade no cuenta con un área específica de Marketing, para lo cual, no se ha podido realizar estudios necesarios y aplicar correctamente las distintas estrategias, las mismas que permitan beneficiar a los directivos y a la empresa en sí, esto provoca el desconocimiento en la población de la ciudad de Latacunga

sobre los distintos productos que ofrece la mueblería, impidiendo obtener un mejor posicionamiento de mercado y poder ser competitiva.

La tabla N° 2.6 determina las fortalezas y debilidades que tiene Mueblería Andrade, dentro del área de marketing:

Tabla N° 2.6
MATRIZ DE MARKETING

CÓDIGO	FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AIM01	Publicidad						X
AIM02	Venta de productos						X
AIM03	Otorgación de descuentos				X		
AIM04	Merchandising						X
AIM05	Políticas de precios				X		
AIM06	Estudio de necesidades del cliente						X
AIM07	Sistema de distribución				X		

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

De acuerdo a la matriz se puede observar que Mueblería Andrade no cuenta con una adecuada publicidad y Merchandising, obteniendo como consecuencia una disminución en sus ventas, rentabilidad y liquidez.

2.2.4.1 Sistema de Planificación

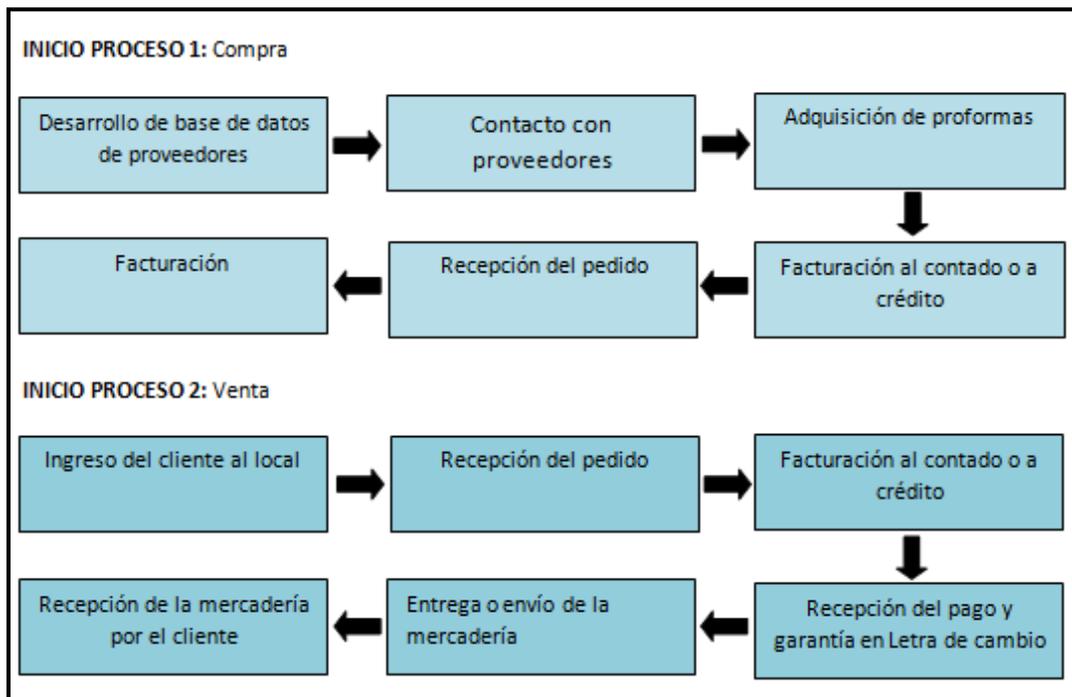
Mueblería Andrade, no cuenta con un plan estratégico formal, debido a que la empresa no tiene bien definidos sus departamentos o secciones, alguna persona responsable de Marketing, es por esta razón que en varios años de creación no ha logrado un buen posicionamiento en el mercado del cantón y la provincia.

2.2.4.2. Comercialización

En Mueblería Andrade se dispone de los procesos de compra de materia prima y venta de mobiliario y colchones, cuyo proceso se identifica a continuación en el gráfico N° 2.1.

Gráfico N° 2.1

DIAGRAMA DE BLOQUES COMPRA - VENTA



Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Según el Diagrama de compra y venta, en Mueblería Andrade, el proceso empieza por seleccionar a los proveedores de materia prima, solicitar proformas, una vez seleccionado el proveedor realizar el contrato respectivo, se entrega el material y se factura.

En lo que respecta a la venta de muebles y colchones este proceso empieza por el ingreso del cliente al local, una vez escogido el producto, se realiza la recepción del pedido, se factura ya sea al contado o a crédito, se envía la mercadería al cliente y finalmente este lo recibe en su domicilio.

2.2.5 *Matriz de Perfil Estratégico Interno*

Tabla N° 2.7

PERFIL INTERNO DE MUEBLERÍA ANDRADE

CÓDIGO	FACTORES	Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza	TOTAL
AIF01	Existencia de un plan estratégico	●					
AIF02	Capacitación del recurso humano	●					
AIF03	Funciones del personal claras		●				
AIF04	Disponibilidad de recursos			○			
AIF05	Pago de beneficios			○			
AIF06	Inversión	●					
AIF07	Control de los estados financieros			○			
AIF08	Liquidez		●				
AIF09	Existencia de fuentes de financiamiento				●		
AIF10	Facilidad de créditos			○			
AIRH01	Ubicación del personal de acuerdo al nivel académico			○			
AIRH02	Capacitación		●				
AIRH03	Ambiente laboral		●				
AIRH04	Pago de beneficios sociales					●	
AIRH05	Remuneración			○			
AIRH06	Motivación al personal			○			
AIRH07	Sistemas de evaluación			○			
AIRH08	Reclutamiento y selección de personal	●					
AIP01	Innovación	●					
AIP02	Rapidez en la elaboración de muebles					●	
AIP03	Existencia de procesos definidos			○			
AIP04	Aplicación de los procesos definidos			○			
AIP05	Logística óptima		●				
AIP06	Existencia de control de procesos			○			
AIP07	Control de calidad				●		
AIM01	Publicidad	●					
AIM02	Venta de productos	●					
AIM03	Otorgación de descuentos		●				
AIM04	Merchandising	●					
AIM05	Políticas de precios		●				
AIM06	Estudio de necesidades del cliente	●					
AIM07	Sistemas de distribución		●				
TOTAL		9	8	11	2	2	32
PORCENTAJE (%)		28.12%	25%	34.37%	6.25%	6.25%	100%

Fuente: Análisis Interno.

Elaborado por: Grupo de Investigación

El perfil estratégico interno indica las fortalezas y grandes fortalezas que posee la empresa como ventaja para lograr competitividad; por otro lado se observa las debilidades y grandes debilidades como desventajas que impiden un normal desenvolvimiento de la mueblería; así como también el punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la organización.

Dentro del grupo de grandes debilidades se encuentra el 28.12 % de actividades tales como: la inexistencia de un plan estratégico, falta de publicidad y Merchandising, entre otras; así como también se presentan debilidades en un 25 % entre estas se puede mencionar: el personal no es ubicado de acuerdo a su nivel académico y no se lo capacita, la logística es inadecuada, baja liquidez e inversión.

Por otro lado como resultado en las grandes fortalezas se obtiene el 6.25 % entre las cuales se puede mencionar, que la empresa cumple con el pago de beneficios sociales a sus empleados, estos se reflejan en la elaboración rápida y de calidad de muebles.

2.3 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

2.3.1 Análisis del Macroentorno

2.3.1.1 Factores Económicos Nacionales

Para Mueblería Andrade es necesario analizar el factor económico ya que en base a las diferentes variables que están en constante cambio como la inflación, tasa de interés, desempleo provoca que exista un bajo consumo de bienes.

Inflación

En el Ecuador se presentó una inflación del 3,33 % en el año 2010 siendo una de las causas del incremento en los precios de bienes y servicios ocasionada

principalmente por aumentos en la demanda o en los costos de producción y por la escasez de productos, provocando que exista una disminución del poder adquisitivo de la población Ecuatoriana.

En el año 2011 el índice inflacionario es de 5.41%, según datos registrados por el Banco Central del Ecuador (BCE)

Para Mueblería Andrade, la inflación representa un factor que afecta al incrementar su porcentaje, ya que los precios tenderían a subir y por ende la población no podría cubrir el costo de los productos. Ver tabla N° 2.8 y grafico N° 2.2.

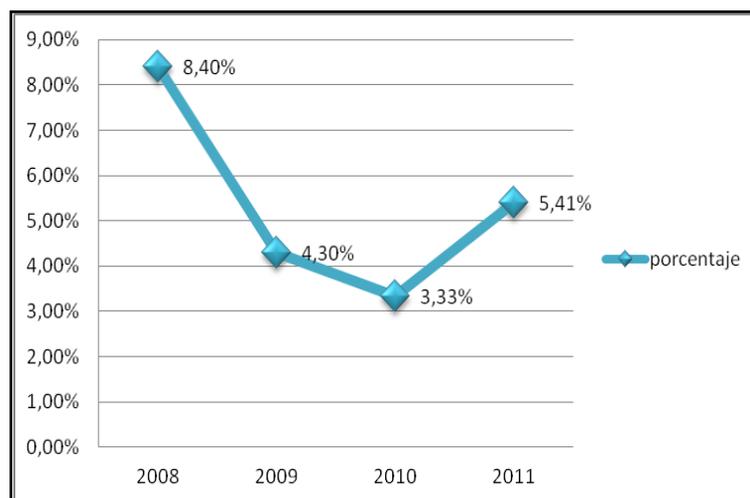
Tabla N° 2.8
INFLACIÓN ANUAL

AÑO	2008	2009	2010	2011
PORCENTAJE	8,40 %	4,30 %	3,33 %	5,41 %

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Gráfico No. 2.2
INFLACIÓN



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Tasas de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como, el precio del dinero en el mercado financiero.

Es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada. El Ecuador es un país que constantemente incrementa sus valores, en los dos últimos años el porcentaje de las tasas de interés han variado significativamente.

Tasa activa

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes (personas naturales o jurídicas) por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Lo que representa que las tasas de los créditos que otorgan las instituciones financieras son altas provocando que la sociedad no pueda realizar un crédito fácilmente por el bajo nivel económico.

La tasa activa en el Ecuador tiene la siguiente evolución, observar tabla N° 2.9 y grafico N° 2.3

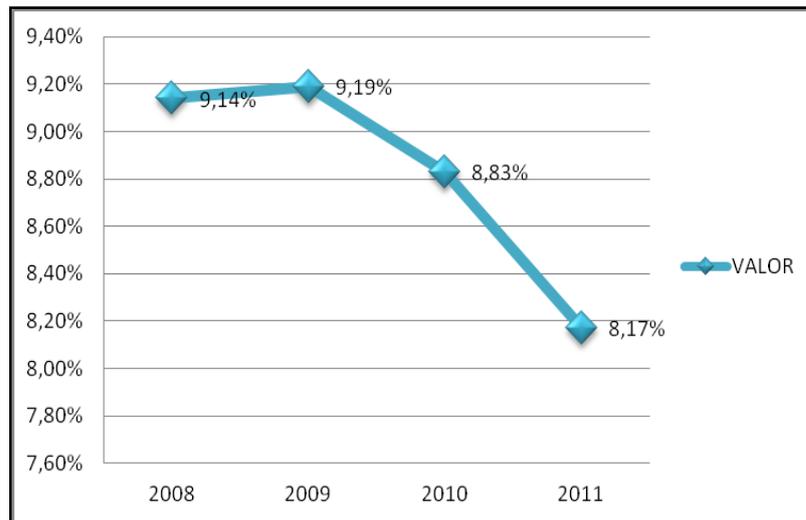
Tabla N° 2.9
TASA ACTIVA

AÑO	2008	2009	2010	2011
PORCENTAJE	9.14 %	9.19 %	8.83%	8.17%

Fuente <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Gráfico N° 2.3
TASA ACTIVA



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado Por: Grupo de Investigación.

Para Mueblería Andrade éste indicador es importante, ya que le ha permitido financiar su capital de trabajo para fortalecer la producción y comercialización de muebles.

Tasa pasiva

Según el Banco Central del Ecuador la tasa de interés pasiva, es el precio que se recibe por un depósito en los bancos. En la siguiente tabla N° 2.10 y grafico N° 2.4 se puede apreciar la tendencia de las tasas de interés en el Ecuador:

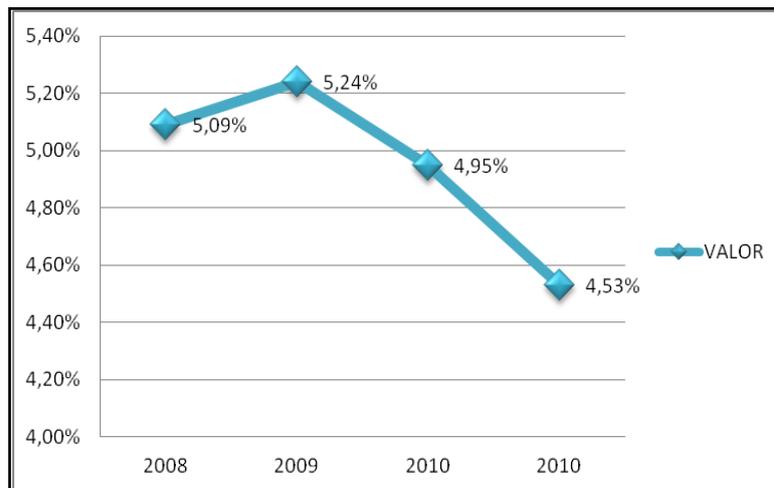
Tabla N° 2.10
TASA PASIVA

AÑO	2008	2009	2010	2011
PORCENTAJE	5.09 %	5.24 %	4.95%	4.53%

Fuente <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Gráfico N° 2.4
TASA PASIVA



Fuente <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

La tasa pasiva influye en Mueblería Andrade, ya que cuando obtiene una buena liquidez esta puede invertir temporalmente en alguna institución financiera con la finalidad de generar más dinero a través de intereses.

Desempleo

El Ecuador tiene una tasa de desempleo del 5.07%, en el año 2011, según el Banco Central del Ecuador (BCE). Esta cifra es menor al año 2010 que se ubicó en 6.11 %.

El aumento del subempleo representaría problemas para la economía nacional, cuanto más aumente el nivel de subempleo, nuestra sociedad tenderá a la subsistencia, generará menos producción y desarrollo.

En la tabla N° 2.11 se observa la variación del desempleo en el Ecuador:

Tabla N° 2.11
TASA DE DESEMPLEO

AÑO	2008	2009	2010	2011
PORCENTAJE	7.31 %	7.93 %	6.11%	5.07%

Fuente <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: Grupo de Investigación.

Así, la tasa de desocupación actual es una amenaza para la empresa ya que las personas al no trabajar, los ingresos familiares disminuyen y las empresas no tienen clientes. Por lo tanto, cuando éste indicador aumenta Mueblería Andrade se ve afectada en sus ventas, debido a que los compradores destinan sus recursos a la adquisición de productos de primera necesidad.

A continuación en la tabla N° 2.12, se indican los factores macroeconómicos que influyen en Mueblería Andrade.

Tabla N° 2.12
MATRIZ FACTORES MACROECONÓMICOS

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AEM01	Inflación			X			
AEM02	Estabilidad económica del País	X					
AEM03	Tasas de interés		X				
AEM04	Nivel de ingresos		X				
AEM05	Créditos					X	
AEM06	Desempleo	X					
AEM07	Fuentes de empleo				X		

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

El cuadro anterior, trata de las amenazas que tiene el proyecto en base a los siguientes indicadores económicos: inflación, tasa activa y pasiva, lo cual para Mueblería Andrade, la alteración de cualquiera de estos indicadores puede afectar en la fijación de precios.

2.3.1.2 Factores Socio-Culturales

En cuanto al aspecto social y estructura económica del conglomerado del cantón Latacunga, estas cuentan con tres clases sociales: baja, media y alta. La clase media se halla concentrada en la zona urbana y principalmente en barrios periféricos y centrales de la ciudad, la clase alta habita en barrios exclusivos como Locoá, Ignacio Flores y en nuevas urbanizaciones privadas, mientras que la clase social baja se encuentra en las zonas marginales y urbanas marginales. El sector empresarial no tiene una concentración exclusiva, pero los sectores de mayor densidad son el centro y norte de la ciudad, en los últimos años se extiende la población empresarial hacia el sur, en gran escala.

La población latacungueña se caracteriza por su fuerte cultura impulsada hacia la preparación educativa y profesional de los hijos, y un alto espíritu de unidad familiar y paternalismo hacia sus miembros. Familias conservadoras habitan en la ciudad.

Con respecto al ámbito religioso, la población tiende a ser católica, sin embargo en los últimos años ha decaído considerablemente, y el auge de familias cristianas es creciente, factor que ayuda a conservar ambientes de paz y ayuda entre los ciudadanos, debido al alto grado de espiritualidad de los habitantes.

Los fenómenos migratorios, de crecimiento empresarial y de proliferación de la educación, han generado un alto movimiento comercial, ya que con el envío de remesas de los familiares del extranjero se fomenta la construcción y compra de mobiliario en la ciudad de Latacunga “casa nueva, muebles nuevos”, son algunos de los comentarios de los clientes de Mueblería Andrade.

Se puede observar en la tabla N° 2.13 las distintas fortalezas y debilidades que se presenta en el ámbito socio cultural del cantón Latacunga.

Tabla N° 2.13
MATRIZ SOCIO CULTURAL

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AESC01	Tendencias uso de muebles						X
AESC02	Sociedad					X	

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

El cuadro anterior nos indica que Mueblería Andrade posee un nivel de oportunidades que beneficia la oferta de sus productos, ya que toda persona desea adquirir muebles de calidad para satisfacer sus gustos y necesidades, los mismos que son la comodidad para su hogar.

2.3.1.3. Factor Político Legal

El factor político legal tiene una incidencia clara sobre el funcionamiento de las organizaciones. El primer factor que se tiene en cuenta a la hora de hacer inversiones es la estabilidad política.

En cuanto a política fiscal existe mayor inversión pública financiada con medidas inteligentes, fruto de una nueva visión y estrategia económica, con acceso a créditos, estímulos a la producción, reducción de tiempo en los trámites, moratoria al anticipo de impuesto a la renta para los sectores afectados por la crisis.

Ley Tributaria

El régimen tributario está regulado por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Las leyes y tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general, para estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional, procurando una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país.

Ley Laboral

Es la protección con la que cuenta el trabajador por parte del Estado para asegurar el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

En la tabla N° 2.14, se puede observar los factores que influyen en el marco político legal de Mueblería Andrade.

Tabla N° 2.14
MATRIZ FACTORES POLÍTICO LEGAL

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AEPL01	Política		X				
AEPL02	Ley tributaria			X			
AEPL03	Ley laboral			X			
AEPL04	Gasto o Inversión Pública		X				

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

El factor político-legal de cierta manera afecta a Mueblería Andrade, ya que nuestro país al no ser políticamente estable, tiende a cambiar sus leyes perjudicando en ciertos factores a empresas privadas, lo que debe tomar en cuenta y establecer estrategias para prevenir posibles cambios.

2.3.1.4. Factor Demográfico

El cantón Latacunga cuenta con las siguientes parroquias urbanas: Eloy Alfaro (San Felipe), Ignacio Flores, Juan Montalvo (San Sebastián), La Matriz, San Buenaventura y las siguientes parroquias rurales: Toacaso, San Juan de Pastocalle, Mulaló, Tanicuchí, Guaytacama, Aláquez, Poaló, 11 de Noviembre, Belisario Quevedo, Joseguango Bajo. De acuerdo con el Sistema Integrado de Indicadores

Sociales del Ecuador, SIISE (2008), tiene una pobreza por necesidades básicas insatisfechas, alcanza el 64,26% de la población total del cantón.

En la tabla N° 2.15, se detallan las distintas amenazas y oportunidades que tiene Mueblería Andrade respecto a los factores demográficos que presenta el cantón Latacunga.

Tabla N° 2.15
MATRIZ FACTORES DEMOGRÁFICOS

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AED01	Población del cantón Latacunga						X

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

La población del cantón y del país es una oportunidad, para que las personas puedan adquirir cualquier tipo de muebles, ya que se pueden financiar para determinado tiempo y de ésta manera dar comodidades de pago a sus clientes.

2.3.1.5. Factor Tecnológico

La disponibilidad de información se incrementa dramáticamente, ya que esta incluye detalles sobre estilos de vida, oportunidades y aspiraciones, las implicaciones de esta revolución de la tecnología son muy importantes para los mercadólogos.

En la actualidad, la tecnología para la fabricación de muebles es impresionante, así se hacen de espacios pequeños de construcción, ambientes totalmente acogedores, por la distribución y adaptación de muebles. Los clientes hoy compran muebles para cocinas, estudios y áreas de esparcimiento, quizá la variedad y diferenciación sigue en los muebles de sala, comedor y dormitorio.

Producir y comercializar los productos con total precisión no es sencillo en un mercado que crece continuamente, la economía es cada vez más global, se crean nuevas tecnologías, surgen servicios innovadores, los clientes exigen más, y el mercado es más competitivo, para ello se debe rendir al máximo y/u optar por dos caminos:

- Destinar unos recursos importantes y estar preparada para ofrecer muebles con diseños y características acorde a las expectativas de las nuevas generaciones.
- Confiar en el diseño de muebles a expertos con tendencia al Benchmarking.

Si hablamos de tecnología en colchones, esta es más innovadora aún, pero la ventaja competitiva de Mueblería Andrade es la estrecha relación (por los años de trabajo) con Chaide y Chaide. Así ha logrado incrementar líneas de colchones, como son Resiflex y Paraíso.

En la tabla N° 2.16, se detallan los factores que influyen en el comportamiento de la matriz tecnológica.

Tabla N° 2.16
MATRIZ FACTORES TECNOLÓGICOS

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AET01	Nueva tecnología						X

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Los factores tecnológicos presentan oportunidades que se pueden aprovechar, es decir la tecnología actual ha desarrollado grandes evoluciones en el sector artesanal, los mismos que benefician a la creación de nuevos productos, para la comodidad de los que adquieren muebles de diferentes tipos.

2.3.1.6. Factor Ecológico

Para Mueblería Andrade, este factor le impacta directamente, ya que debe buscar otras líneas de fabricación de muebles, dejando de lado el uso de la madera, porque con esta materia prima se contribuye a la preservación del ambiente, y al explotarla se genera mayor erosión de la tierra y baja oxigenación para el planeta.

Se puede observar en la tabla N° 2.17, los factores que influyen en la matriz ecológica de Mueblería Andrade.

Tabla N° 2.17
MATRIZ FACTORES ECOLÓGICOS

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AEE01	Contaminación ambiental	X					
AEE02	Protección del medio ambiente					X	

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Las amenazas en la contaminación ambiental son muy altas, debido a que en los últimos años se presenta un cierto grado de desinterés en los espacios verdes, así como la tala indiscriminada de los arboles, los mismos que sirven de materia prima para la elaboración de muebles.

2.3.2 Análisis Microentorno

2.3.2.1 Clientes

La cartera de clientes que posee Mueblería Andrade es muy importante para mantenerse en el mercado, debido a la cantidad de ingresos que generan estos al adquirir los productos ofertados por la empresa, así se tiene, según la tabla N° 2.18.

Tabla N° 2.18

ESTRUCTURA DE CLIENTES

PROCEDENCIA	N° CLIENTES	PORCENTAJE
Latacunga	1.751	83,46%
Otros cantones de Cotopaxi	318	15,16%
Otras ciudades del Ecuador	29	1,38%
Total	2.098	100,00%

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Según los datos anteriores, se observa que la mayor cantidad de clientes que posee Mueblería Andrade, son de la ciudad de Latacunga, lo que abarca un 83.46% de la totalidad del mercado, con menores porcentajes para sectores y ciudades aledañas, tomando como base estos datos se puede determinar el nuevo segmento de mercado de la empresa.

En la tabla N ° 2.19 se indican los distintos factores que influyen en la presencia de amenazas y oportunidades al referirse a los clientes de Mueblería Andrade.

Tabla N° 2.19

MATRIZ INFLUENCIA CLIENTES

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AECL01	Lealtad	X					
AECL02	Participación en el mercado					X	
AECL03	Gusto por los productos de Mueblería Andrade					X	
AECL04	Calidad de servicio		X				

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Debido a la trayectoria que tiene Mueblería Andrade, ha logrado tener una gran aceptación en el mercado local, lo que se puede manifestar como una oportunidad de contar con clientes potenciales que valoren la calidad del producto que ofrece la Mueblería.

2.3.2.2 Competencia

Los ofertantes de muebles y colchones en la ciudad de Latacunga son muy variados, ya que van desde empresas artesanales, hasta empresas industriales con materia prima de muy buena calidad, tomando en cuenta algunos competidores nombrados a nivel nacional, como se detalla a continuación en la tabla N ° 2.20.

Tabla N° 2.20
COMPETENCIA

No.	COMPETIDOR	UBICACIÓN
1	Muebles EL DORADO	Latacunga
2	Centro Producción ESPE	Latacunga
3	Muebles FERIA DE CUENCA	Presencia Eventual en la ciudad.
4	COLINEAL	Ambato / Quito
5	Muebles ROYAL	Ambato
6	Muebles Artesanales	Pequeños Negocios en Latacunga
7	Fábricas	Pujilí
8	IMPAL (Línea Oficinas y Negocios)	Latacunga

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación.

En la ciudad de Latacunga se observa la presencia eventual de empresas nacionales cuya finalidad es vender sus productos con promociones y descuentos por temporadas, sin dejar de lado el crecimiento continuo de pequeños locales dedicados específicamente a la venta de muebles, pero la ventaja competitiva que tiene Mueblería Andrade es que, posee su propia fábrica, este adelanto puede ayudar a cubrir un mayor porcentaje de mercado provincial y nacional.

En la tabla N°2.21 se obtiene los factores relacionados con el ámbito competencia.

Tabla N° 2.21

MATRIZ INFLUENCIA COMPETENCIA

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AEC01	Infraestructura	X					
AEC02	Precios	X					
AEC03	Tecnología		X				
AEC04	Promociones, descuentos			X			
AEC05	Nuevos competidores	X					

Fuente: Gerencia Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

La competencia de Mueblería Andrade en la ciudad de Latacunga es muy alta, debido a que existe un elevado crecimiento de locales comerciales, que ofertan los mismos o similares productos, con modelos innovadores que llamen la atención del cliente potencial con la finalidad de ganar mercado.

2.3.2.3 Proveedores

Mueblería Andrade, tiene definido claramente sus proveedores de materia prima y colchones a nivel local y nacional, mantiene relaciones de largo plazo, con la finalidad de garantizar la optimización de costos en compras y pagos de servicios, como es el caso del uso de vehículos para el traslado de las mercaderías hacia el local y la fábrica ubicados en la ciudad de Latacunga.

- Para el caso de muebles, los principales proveedores de materia prima se encuentran en Pujilí, la madera lo adquieren de la región Amazónica.
- En la línea de colchones, los proveedores son Chaide y Chaide, Resiflex y Paraíso, de las fábricas, ubicadas en la vía a Amaguaña, debido a la exclusividad que mantiene Mueblería Andrade para la ciudad de Latacunga, desde hace 15 años.

A continuación se detalla en la tabla N° 2.22, los factores que influyen en relación a los proveedores.

Tabla N° 2.22

MATRIZ INFLUENCIA PROVEEDORES

CÓDIGO	FACTOR	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTA	MEDIA	BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA
AEP01	Contacto con proveedores					X	
AEP02	Establecimiento de acuerdos en precios						X
AEP03	Proveedores de materia prima						X
AEP04	Proveedores de maquinaria					X	

Fuente: Mueblería Andrade.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.3.2.4 *Matriz de Perfil Estratégico Externo*

Tabla N° 2.23
MATRIZ PERFIL EXTERNO

CÓDIGO	FACTORES	Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad	TOTAL
AEM01	Inflación	●					
AEM02	Estabilidad económica del País	●					
AEM03	Tasas de interés			○			
AEM04	Nivel de ingresos			○			
AEM05	Créditos			○			
AEM06	Desempleo	●					
AEM07	Fuentes de empleo				●		
AESC01	Tendencias uso de muebles					●	
AESC02	Sociedad			○			
AEPL01	Política			○			
AEPL02	Ley tributaria		●				
AEPL03	Ley laboral		●				
AEPL04	Gasto o Inversión Pública			○			
AED01	Población del cantón Latacunga					●	
AET01	Nueva tecnología					●	
AEE01	Contaminación ambiental	●					
AEE02	Protección del medio ambiente			○			
AECL01	Lealtad	●					
AECL02	Participación en el mercado			○			
AECL03	Gusto por los productos de Mueblería Andrade			○			
AECL04	Calidad de Servicio			○			
AEC01	Infraestructura	●					
AEC02	Precios	●					
AEC03	Tecnología			○			
AEC04	Promociones, descuentos		●				
AEC05	Nuevos competidores	●					
AEP01	Contacto con proveedores			○			
AEP02	Establecimiento de acuerdos en precios					●	
AEP03	Proveedores de materia prima					●	
AEP04	Proveedores de maquinaria			○			
TOTAL		8	3	13	1	5	30

PORCENTAJES	26.67%	10%	43.33%	3.33%	16.67%	100%
--------------------	---------------	------------	---------------	--------------	---------------	-------------

Fuente: Análisis Externo.

Elaborado por: Grupo de Investigación

Al realizar el análisis del perfil estratégico externo, se presentan oportunidades y grandes oportunidades que posee Mueblería Andrade como ventaja para lograr competitividad, también se observan amenazas y grandes amenazas como desventaja para la organización perjudicando el normal desenvolvimiento de esta, además se obtiene un punto de equilibrio, que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la empresa.

Dentro del grupo de grandes amenazas se encuentra el 26.67 % de actividades como: nuevos competidores, infraestructura; así como las amenazas en un 10%.

Por otro lado las grandes oportunidades alcanzan el 16.67 %, entre ellas tenemos el establecimiento de acuerdos, precio, buenos proveedores de materia prima, tecnología, material y equipo y el 3.33 % de los factores representan las oportunidades.

2.3.3 Matriz Foda

La matriz que se detalla a continuación en la tabla N° 2.24, contiene todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta Mueblería Andrade, como producto del análisis situacional.

Tabla N° 2.24

MATRIZ DE RESULTADOS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F01 Existencia de fuentes de financiamiento F02 Pago de beneficios sociales F03 Rapidez en la elaboración de muebles F04 Control de calidad</p>	<p>D01 Existencia de un Plan Estratégico D02 Capacitación del Recurso Humano D03 Funciones del personal claras D04 Inversión D05 Liquidez D06 Capacitación D07 Ambiente laboral D08 Reclutamiento y selección de personal D09 Innovación D10 Logística óptima D11 Publicidad D12 Venta de productos D13 Otorgación de descuentos D14 Merchandising D15 Política de precios D16 Estudio de necesidades del cliente D17 Sistema de distribución</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O01 Fuentes de empleo O02 Tendencias al uso de Muebles O03 Población cantón Latacunga O04 Nueva tecnología O05 Establecimiento de acuerdos en precios. O06 Proveedores de materia prima O07 Protección del medio ambiente</p>	<p>A01 Inflación A02 Estabilidad económica del País A03 Desempleo A04 Ley tributaria A05 Contaminación ambiental A06 Lealtad A07 Infraestructura A08 Precios A09 Promociones, descuentos A10 Nuevos competidores A11 Ley laboral</p>

Fuente: Análisis del Ambiente Interno y Externo.

Elaborado por: Grupo de Investigación

2.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.4.1. Metodología de la Investigación

2.4.1.1. Planteamiento del Problema

Mediante la realización de un estudio de mercado dirigido a los clientes actuales y potenciales de Mueblería Andrade ubicada en la ciudad de Latacunga, se pretende analizar cuál es el grado de posicionamiento que tiene la empresa y las expectativas de sus clientes.

2.4.1.2. Objetivo General

Realizar una Investigación de Mercado, que permita obtener información relevante sobre la situación actual de Mueblería Andrade en relación con sus clientes.

2.4.1.3. Objetivos Específicos

- Determinar las expectativas que tienen los clientes actuales y potenciales de Mueblería Andrade en el cantón Latacunga, con la finalidad de establecer estrategias para la empresa.
- Analizar aspectos como gustos y preferencia de las personas al momento de adquirir productos, con el fin de obtener información adecuada que nos permita tomar decisiones que sean aplicables en la empresa.
- Conocer el grado de participación de la empresa en el mercado local.

2.4.2. Tipo de Investigación

La investigación a utilizarse es de tipo exploratoria concluyente, ya que es un hecho que se realizará por primera vez en Mueblería Andrade, y descriptiva, ya que narra los hechos como son observados y también se estudiará el comportamiento y percepción de los clientes.

2.4.3. Métodos

Deductivo

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales.

Para la investigación de mercado se utilizará el método deductivo con la finalidad de analizar las principales variables que se establecen en la competencia existente en la ciudad de Latacunga, para luego evaluar de manera particular a “Mueblería Andrade”.

Analítico - Sintético

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Sintético tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis.

Al realizar la investigación de mercado se aplicará el método analítico - sintético ya que nos permite analizar los componentes del problema por separado, es decir:

- Preferencias del cliente.
- La oferta, en base al análisis de la variación del precio de los productos.
- La demanda, identificando la aceptación que tienen los productos que ofrece la mueblería.

Identificando de esta manera las preferencias del cliente tomaremos decisiones adecuadas en base a sus sugerencias; satisfaciendo las necesidades del consumidor y a la vez generando rentabilidad.

2.4.4. Técnicas

Encuesta

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

En el desarrollo de esta investigación se utilizará como técnica la encuesta, herramienta primordial que nos permitirá recopilar información de un grupo amplio de personas sobre el problema planteado anteriormente. También identificaremos las preferencias de las personas del cantón Latacunga. (Ver Anexo N° 1)

Entrevista

La entrevista es un acto de comunicación oral o escrita que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de

obtener información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. (Ver anexo N° 2)

Para la presente investigación de mercado, se realizará una entrevista a la administradora (propietaria) de Mueblería Andrade, con la finalidad de obtener información relevante y conocer los distintos puntos de vista que posee la propietaria acerca de la empresa.

2.4.5. Plan Muestral

2.4.5.1. Población

Para obtener datos generales, se ha tomado en cuenta la población de la zona urbana y rural del cantón Latacunga, como se detalla a continuación en la tabla N° 2.25, los clientes actuales presentan las siguientes características.

Tabla N° 2.25
UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

VARIABLE	VALOR
Población del cantón Latacunga	58.317
Número de Familias	14.579

Fuente: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se tomó como referencia principal la población de las zonas urbanas y rurales del cantón Latacunga, según datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), el cual se divide para 4, ya que es el número de personas consideradas por familia a nivel nacional para el cálculo de la canasta básica, debido a que cada hogar necesita independencia y adquiere mobiliario para cubrir sus necesidades familiares.

2.4.5.2. *Tamaño de la Muestra*

Para seleccionar los elementos que constituyen la muestra de estudio se aplica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (1,96%)

P = Probabilidad de ocurrencia (0,5)

Q = Probabilidad de no ocurrencia $1 - 0.5 = 0.5$

N = Población = 14.579 familias

e = Error de muestreo 0.05 (5%)

$$n = \frac{(1.96)^2 (0,5) (0,5) (14.579)}{(1.96)^2 (0,5) (0,5) + (14.579) (0,05)^2}$$

$$n = \frac{14.001,67}{3.645,71}$$

$$n = 374 \text{ familias}$$

Por lo tanto, el estudio de mercado se realizará a 374 familias del cantón Latacunga elegidas aleatoriamente.

2.4.6. Tabulación y Análisis de las Encuestas

INSTRUMENTO N° 1 ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE MUEBLERÍA ANDRADE

1. ¿Usted adquiere muebles por?

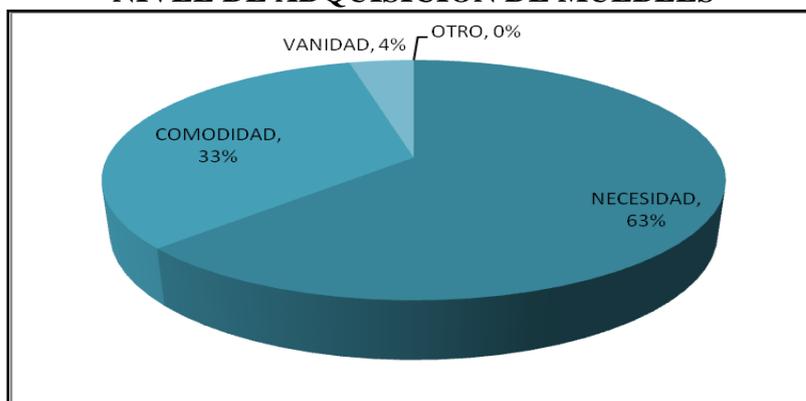
Tabla N° 2.26
NIVEL DE ADQUISICIÓN DE MUEBLES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NECESIDAD	233	63%
COMODIDAD	120	33%
VANIDAD	14	4%
OTRO	0	0%
TOTAL	367	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.5
NIVEL DE ADQUISICIÓN DE MUEBLES



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Según la tabla, el 63% de personas encuestadas adquieren muebles por necesidad, y un 33% lo hace por comodidad, se podría tomar como referencia los valores antes mencionados, para poder cubrir y ampliar en su totalidad el mercado meta, al ofertar productos de calidad.

2. ¿Qué tipo de productos utiliza para amoblar su hogar?

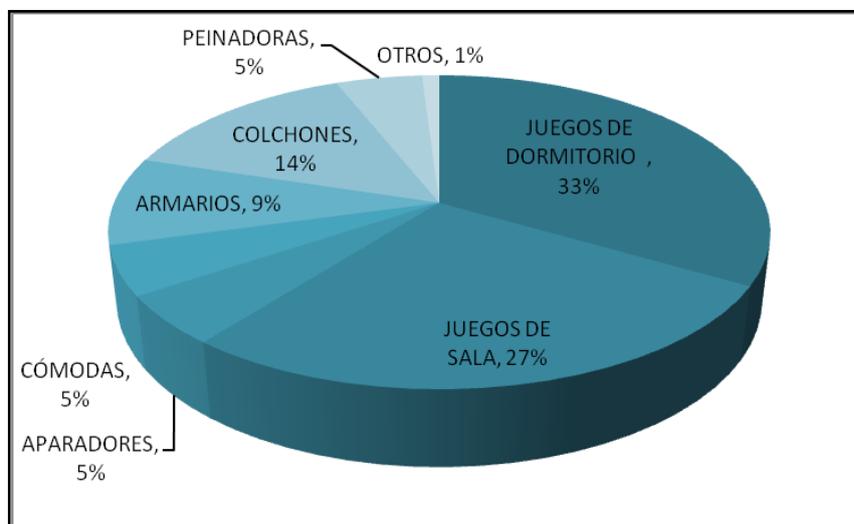
Tabla N° 2.27
PREDILECCIONES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
JUEGOS DE DORMITORIO	278	33%
JUEGOS DE SALA	232	27%
APARADORES	39	5%
CÓMODAS	42	5%
ARMARIOS	79	9%
COLCHONES	122	14%
PEINADORAS	43	5%
OTROS	10	1%
TOTAL	845	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.6
PREDILECCIONES



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Como se puede observar, el 33% de personas priorizan tener en su hogar juegos de dormitorio, seguido por juegos de sala con un 27% y colchones el 14%, con este resultado se puede determinar los productos que más acogida tienen en el mercado y se debe mantener en stock.

3. ¿Qué le motiva para escoger determinados muebles?

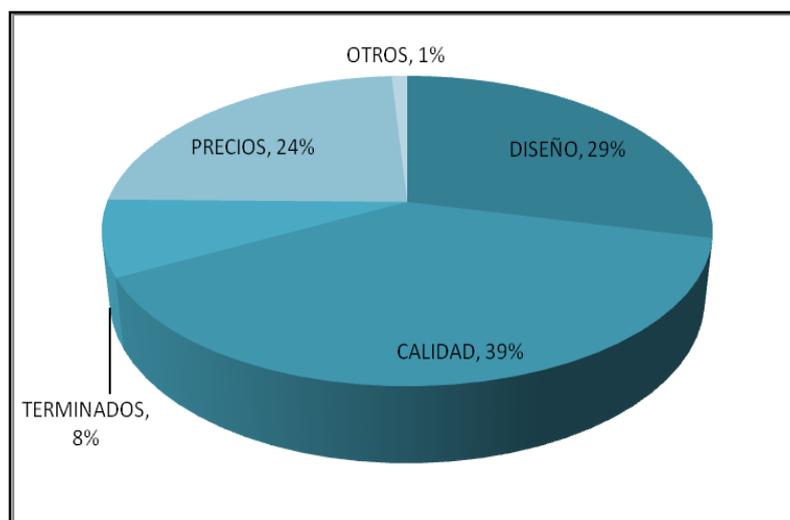
Tabla N° 2.28
GUSTOS Y PREFERENCIAS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DISEÑO	138	29%
CALIDAD	189	39%
TERMINADOS	38	8%
PRECIOS	115	24%
OTROS	3	1%
TOTAL	483	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.7
GUSTOS Y PREFERENCIAS



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Lo que más motiva a las personas a adquirir muebles, sin duda es la calidad, con un 39%, el 29% se fijará en el diseño y el 24% tomará en cuenta el precio al momento de escoger un determinado producto. Para obtener buenos resultados se deberá combinar estas variables, y tratar de satisfacer al cliente dependiendo su necesidad y capacidad adquisitiva.

4. ¿Qué otros productos adicionales le gustaría encontrar en una mueblería?

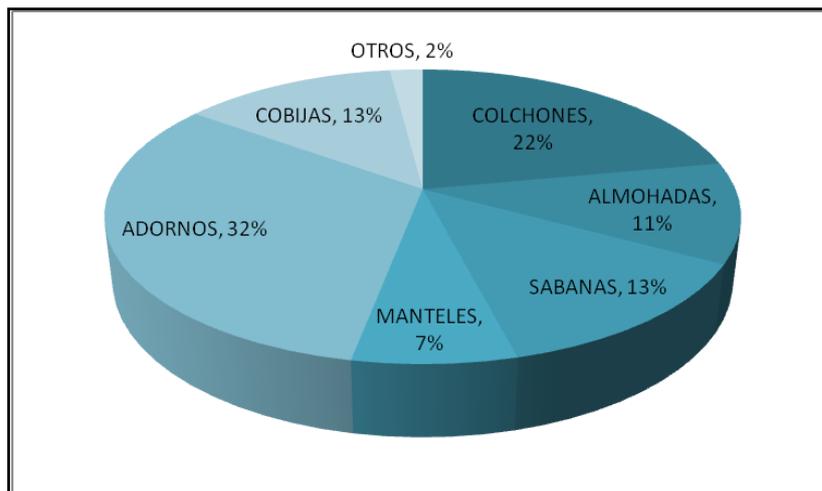
Tabla N° 2.29
PRODUCTOS ADICIONALES

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COLCHONES	116	22%
ALMOHADAS	59	11%
SABANAS	67	13%
MANTELES	36	7%
ADORNOS	166	32%
COBIJAS	66	13%
OTROS	8	2%
TOTAL	518	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.8
PRODUCTOS ADICIONALES



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se puede concluir que al 32% de personas, les gustaría encontrar adornos, al 22% colchones, al 13% cobijas y sábanas como productos adicionales en una Mueblería, es decir que, se puede mantener activa la venta de colchones a precios cómodos, por ser un distribuidor autorizado y además ampliar su línea de productos.

5. ¿Al adquirir un producto qué tipos de beneficios considera?

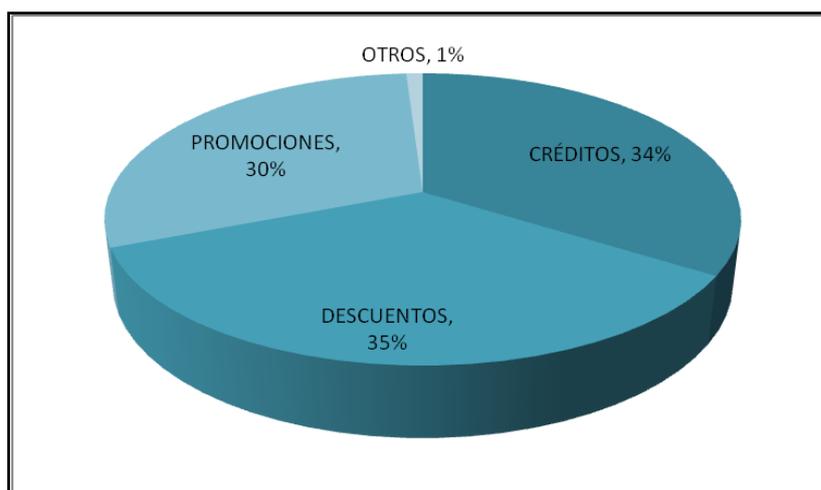
Tabla N° 2.30
VALOR AGREGADO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CRÉDITOS	145	34%
DESCUENTOS	151	35%
PROMOCIONES	126	30%
OTROS	5	1%
TOTAL	427	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.9
VALOR AGREGADO



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Al momento de adquirir un producto las personas buscan diferentes beneficios, y de acuerdo con la encuesta realizada y a los datos obtenidos nos podemos dar cuenta que el 35% de personas buscan descuentos, seguido por créditos con un 34%, es por tal razón que se debería analizar la posibilidad de ampliar los créditos e incentivar la compra de productos por medio de descuentos y promociones, para incrementar las ventas de la mueblería.

6. ¿En qué lugar adquiere frecuentemente muebles?

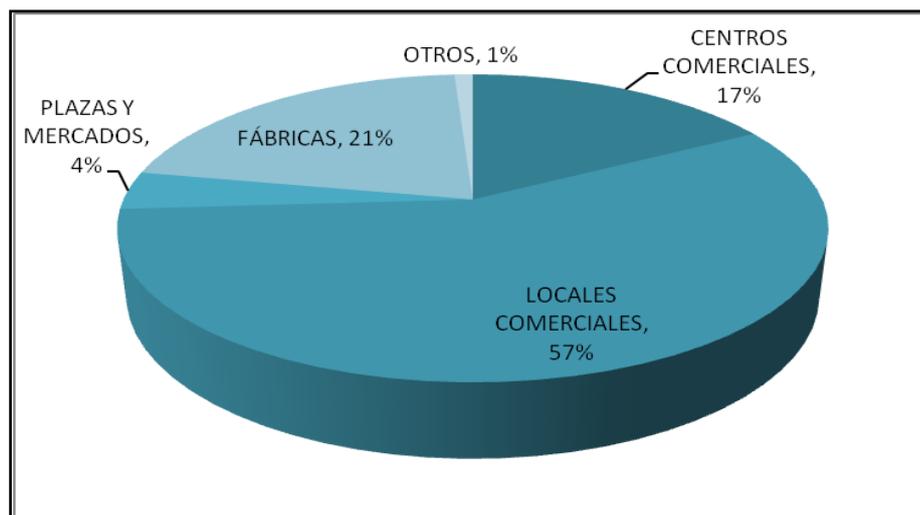
Tabla N° 2.31
LUGARES DE ADQUISICIÓN

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CENTROS COMERCIALES	66	17%
LOCALES COMERCIALES	227	57%
PLAZAS Y MERCADOS	17	4%
FÁBRICAS	83	21%
OTROS	2	1%
TOTAL	395	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.10
LUGARES DE ADQUISICIÓN



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Los locales comerciales son los preferidos para realizar compras de muebles, reflejado en un 57% de los resultados obtenidos en la encuesta, el 21% de personas adquieren muebles en fábricas, los datos antes mencionados nos reflejan el tipo de competencia al que Mueblería Andrade se enfrenta y poder tomar las medidas pertinentes.

7. ¿Qué negocios de comercialización de muebles usted conoce o recuerda?

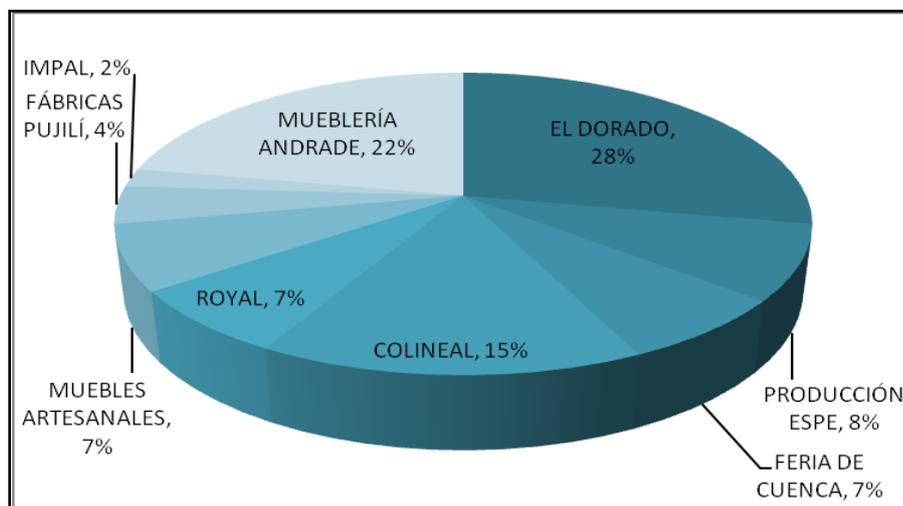
Tabla N° 2.32
POSICIONAMIENTO DE MERCADO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EL DORADO	244	28%
PRODUCCIÓN ESPE	65	8%
FERIA DE CUENCA	62	7%
COLINEAL	128	15%
ROYAL	60	7%
MUEBLES ARTESANALES	62	7%
FÁBRICAS PUJILÍ	34	4%
IMPAL	14	2%
MUEBLERÍA ANDRADE	193	22%
TOTAL	862	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Gráfico N° 2.11
POSICIONAMIENTO DE MERCADO



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Del 100% de las encuestas realizadas se observa, que el 28% de personas conocen Mueblería El Dorado, seguido por MUEBLERÍA ANDRADE con un 22%, indicando de ésta manera el posicionamiento de mercado en el cantón.

2.4.7. Aplicación de la Entrevista

Para complementar la recopilación de información de Mueblería Andrade, se realizó una entrevista a la Gerencia de la empresa, para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde el punto de vista estratégico del negocio.

INSTRUMENTO N° 2 ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DE MUEBLERÍA ANDRADE

Nombre : Eco. Sandra Andrade
Fecha : 12/12/10

1. ¿Usted considera que Mueblería Andrade es una empresa líder en el mercado local?

Debido a los años de experiencia en Latacunga, se puede decir que, Mueblería Andrade es líder en los hogares, porque la mayoría de familias latacungueñas nos conocen y alguna vez adquirieron algún tipo de mueble en nuestro negocio. Pese a que iniciamos en la Merced y nos cambiamos a un local propio en San Francisco, la gente no dejó de preferirnos y comprarnos muebles.

2. ¿Cuál es la principal línea de muebles que comercializan?

Bueno, los productos que vendemos son los que necesitan las familias porque, los años de vida en el negocio nos han enseñado que vender, pero lo más destacado son los muebles de dormitorio y del hogar, las familias prefieren lo clásico y en madera. Además vendemos colchones Chaide y Chaide, Resiflex y Paraíso como distribuidores exclusivos.

3. ¿Quiénes son sus principales competidores?

En los últimos años han ingresado al mercado empresas de muebles, pero de calidad inferior a la que vende Mueblería Andrade, negocios como El Dorado son fabricantes en serie pero son muebles sin garantía.

4. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene Mueblería Andrade?

La empresa se caracteriza por las políticas de crédito flexibles que manejamos, ya que otorgamos crédito a las familias de Latacunga y que las conocemos de años, no exigimos requisitos fuertes por la calidad humana que tienen las familias de la ciudad. Otro factor de éxito es la entrega a domicilio.

5. ¿Del mismo modo podría mencionar las debilidades que tiene la Mueblería Andrade?

La calidad de servicio de los empleados particulares no es buena y debo entrar en capacitación; igualmente está mal la organización física para exhibición, porque realmente el espacio es corto y no poseo conocimientos de decoración o mercadotecnia.

6. ¿Considera usted que su empresa tiene las ventas y la utilidad deseada?

No, porque el crecimiento en los últimos años es bajo debido a la competencia que hay en la ciudad y fuera de ella, los clientes a veces no valoran lo que compran hasta que el producto se deteriora, se rompe o se apolilla, entonces, comienzan a buscar muebles de calidad, sino se dejan llevar por el precio bajo.

7. ¿Invertiría dinero para reactivar su negocio?

Claro, lo haría si existe un plan serio y formal para ejecutarlo y siempre que haya un retorno atractivo para el negocio.

2.4.8. Conclusiones de la Investigación de Mercado

- Se puede determinar que, al realizar una buena publicidad, se abarcaría un numeroso porcentaje de mercado, ya que las personas adquieren mobiliario por necesidad con un 63%, comodidad el 33% y un 4% por vanidad.
- Las familias adquieren en un mayor porcentaje juegos de sala, dormitorio y colchones, debido a los estilos de vida y estructuras de los hogares, para lo cual se debería enfocar en ofertar, una mayor cantidad de dichos productos.
- Los clientes al momento de adquirir un mobiliario toman en cuenta ciertos factores como: la calidad del producto con un 39%, variedad de diseños el 29% y precios adecuados el 24%.
- Satisfacer las necesidades del consumidor es la finalidad de todo negocio, es por ello que se debería incrementar productos complementarios como: adornos, cobijas, sábanas, almohadas y sobre todo mantener la línea de colchones.
- Los clientes para adquirir mobiliario toman en cuenta parámetros como: descuentos con un 35 %, créditos el 34 % y promociones el 30%
- Las personas prefieren adquirir muebles en locales comerciales, que en fábricas de manera directa, este factor puede darse debido al desconocimiento de la existencia de fábricas en nuestra ciudad.
- El posicionamiento de mercado de Mueblería Andrade no es muy alentador, teniendo a su cabeza a Mueblería El Dorado, motivo por el cual debe incrementar estrategias para liderar el mercado con respecto a su mayor competidor.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN

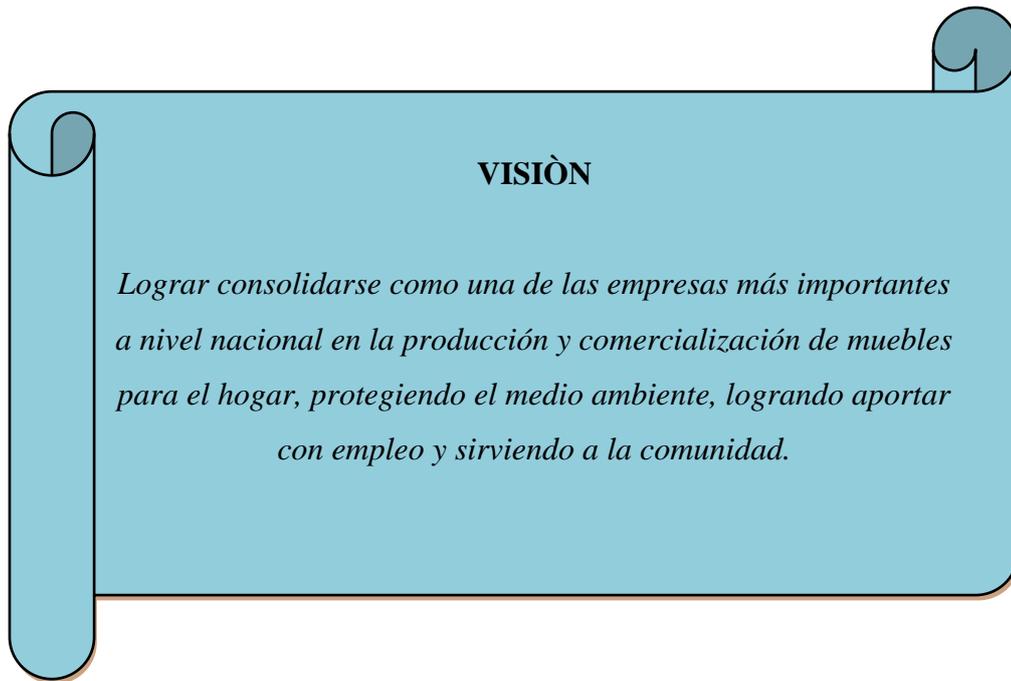
Para establecer la misión, se preparó un cuestionario apropiado a ser aplicado a la persona representante de Mueblería Andrade (Ver Anexo N° 3), y en consenso se dice que:

MISIÓN

Ofrecer muebles y accesorios modernos; integrando calidad, innovación tecnológica, tendencias y estilos, a través de un equipo calificado de colaboradores, con el compromiso de mejorar día con día, para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

3.2. REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Para establecer la Visión se aplicó un cuestionario a la persona representativa de la empresa (Ver Anexo N° 4), de idéntica manera que en la formulación de la misión, llegando a la siguiente conclusión:



3.3. REFORMULACIÓN DE LOS VALORES

Los valores o criterios éticos delimitan el campo de la vida personal o profesional del hombre. De acuerdo a la misión y visión formuladas para el proyecto de investigación se presentan los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** En el cumplimiento de nuestro trabajo, estamos prestos a atender a los clientes con sinceridad. Cada función que desempeñamos es importante y vital para mantener prestigio en el mercado.
- **Innovación:** Sabemos que si nos mantenemos a la vanguardia con nuevas estrategias y nuevas formas de trabajar, podremos alcanzar liderazgo dentro del mercado central.

- **Calidad:** La calidad está arraigada en nuestro trabajo. Para ello cuidamos que cada producto vendido, esté acorde a los requerimientos de nuestros clientes, de manera que se caractericen por su excelente calidad y nos permita centrarnos en su satisfacción.

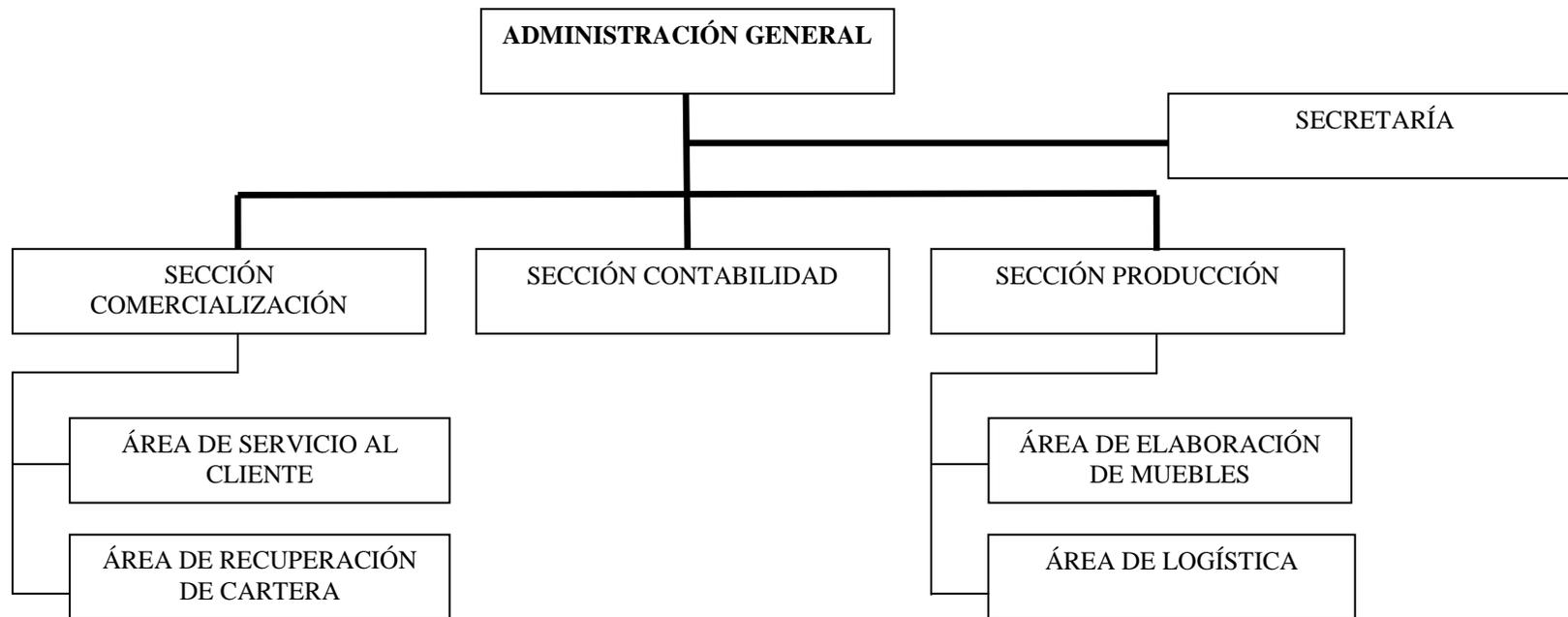
3.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La implementación de un organigrama estructural en Mueblería Andrade resulta muy útil como instrumento de organización, puesto que le proporcionaría una imagen formal a la empresa, facilitando el conocimiento de la misma, a través de la división de funciones y el establecimiento de niveles jerárquicos, al existir canales formales de comunicación y asesoramiento de cada departamento, como se puede observar en el gráfico 2.12.

Mueblería Andrade, puede desempeñar sus actividades bajo la estructura organizacional lineal – funcional, es decir, la autoridad se encontrará centrada en una sola persona, esta toma las decisiones y asume el control, los empleados estarán sujetos a las decisiones del o la Administradora, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Entonces la cadena jerárquica indica la autoridad y la unión de todas las personas de la organización mostrando quien subordina a quien en la empresa, además con los planes existentes a corto y largo plazo, se puede utilizar como guía para proyectar una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización futura de la Mueblería.

GRÁFICO N° 3.1
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE MUEBLERÍA ANDRADE



REFERENCIA	
	NIVEL DE JERARQUIA
—	NIVEL AUXILIAR O DE APOYO
	NIVELES OPERACIONALES

3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

3.5.1. Administrativos Y Financieros

- Aumentar los niveles de rentabilidad financiera, para garantizar la operatividad y el crecimiento de Mueblería Andrade.

3.5.2. Recursos Humanos

- Requerir de personal altamente competitivo y comprometido al crecimiento empresarial, con la finalidad de brindar productos de calidad.

3.5.3. Producción

- Ofrecer productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

3.5.4. Marketing

- Mejorar la capacidad competitiva y el posicionamiento de Mueblería Andrade en el mercado, a través de una adecuada publicidad y promoción de sus productos.

3.6. OBJETIVOS OPERATIVOS

Sección: Administrativa y Financiera

- Realizar un correcto análisis Financiero de la empresa, que le permita obtener información relevante y tomar decisiones adecuadas.

- Aplicar un sistema que planifique, controle y organice los ingresos y egresos, para el mejoramiento económico de la empresa.

Sección: Recursos Humanos

- Crear y aplicar un plan de motivación y estímulo al personal.
- Aplicar procesos de reclutamiento y selección de personal, para adaptarlos a las nuevas necesidades de la empresa.
- Mantener un ambiente laboral adecuado, con la finalidad de evitar conflictos de intereses entre el personal.

Sección: Producción

- Incrementar líneas de productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Otorgar garantías a productos de mayor demanda, para brindar seguridad al cliente.

Sección: Marketing

- Crear una imagen empresarial para diferenciarse de la competencia al mostrar su identidad y lograr posicionarse en la mente del consumidor.
- Promocionar de manera adecuada los productos que oferta la Empresa.

3.7. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

3.7.1. Estrategias de Porter

3.7.1.1. El Liderazgo en costos totales bajos

Implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para captar una mayor participación en el mercado.

Para Mueblería Andrade se presenta la siguiente estrategia en costos bajos: desarrollar alianzas estratégicas con sus proveedores, con la finalidad de mantener los precios fijos de los productos y materia prima en el corto plazo.

3.7.1.2. Diferenciación

Esta estrategia permite que el producto o servicio sea percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia. Diferenciarse significa realizar algo innovador, como puede ser: el diseño novedoso del producto al utilizar materiales de alta calidad o mejorar el servicio al cliente. Mueblería Andrade se caracterizará, por mantener servicios adicionales diferentes a la competencia como son:

- Crédito a plazos adecuados para el cliente.
- Entrega a domicilio sin costo.
- Garantía durante 6 meses del mobiliario y colchones contra daños de fábrica por 1 año.
- Reserva de muebles con entrada de efectivo mínima.

3.7.1.3. Estrategias de crecimiento

Crecimiento Diversificado

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

En Mueblería Andrade estará en la comercialización de líneas de muebles para sala, dormitorio y comedor con modelos exclusivos y modernos, manteniendo a su vez las líneas clásicas actuales, además ofrecerá productos complementarios como: sábanas, adornos, almohadas, cubre colchones, etc.

Crecimiento Intensivo

Consiste en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía, estas estrategias son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes, no han sido explotadas en su totalidad.

Mueblería Andrade debe incrementar la fuerza de ventas externa a través de la creación de sucursales, para obtener un mayor y mejor reconocimiento en el mercado a través de la ampliación de su cartera de clientes.

3.7.1.4. Estrategias de Competencia

Estrategia del Líder

De acuerdo al estudio realizado se observa que, Mueblería Andrade tiene un buen posicionamiento de mercado, y su principal competidor es Muebles El Dorado, por lo tanto la estrategia a seguir para mantener su liderazgo en el mercado será: innovar y mejorar la calidad de los productos, así como capacitar al personal para brindar un buen servicio al cliente.

Estrategia del Retador

Mueblería Andrade será retadora a sus competidores, a través de los medios de publicidad, efectivos para captar un mayor número de clientes, para lo cual invertirá como sponsor (patrocinador o auspiciante) en programas importantes de la localidad, y la promoción a través de material POP (Point of Purchase).

Estrategia del Seguidor

Prácticamente Mueblería Andrade aplicará una estrategia de Benchmarking a los líderes nacionales como Tempo, Colineal, Ferias de Cuenca, con la finalidad de imitar y desarrollar acciones de mercadeo realizadas por estas cadenas de muebles de alto nivel.

3.8. ESTRATEGIA GLOBAL DEL NEGOCIO

Mueblería Andrade ampliará su segmento del mercado a nuevas zonas urbanas y rurales del cantón Latacunga, para lo cual se incrementara sucursales que le permita ampliar su cobertura a nivel local; desarrollará publicidad, con la finalidad de dar a conocer a la población sus valores agregados de nuevos productos, precios y créditos, facilitando su venta y creando fidelidad por parte de los consumidores, para de esta manera alcanzar un nivel de competitividad y solidez en el mercado.

3.9. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

3.9.1. Producto

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

CUADRO N° 3.1

ESTRATEGIA DE NUEVOS PRODUCTOS

ESTRATEGIA: NUEVOS PRODUCTOS Incrementar nuevas líneas de productos con mayor demanda, que incentive a la población a adquirirlos, de manera que no sea necesario recurrir a la competencia.
POLÍTICA: Se incorporará al menos 2 nuevos productos anualmente, previo la realización de un estudio de mercado.
ACCIÓN: Realizar una investigación de mercado que permita analizar qué productos tienen mayor demanda en el cantón.

Fuente: Trabajo de Campo.

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.1

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA NUEVOS PRODUCTOS

Investigación de Mercado.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Instrumentos de investigación (encuesta)	374	\$ 0,04	\$ 14,96
Tableros	2	\$ 1,50	\$ 3,00
Útiles de oficina	6	\$ 1,00	\$ 6,00
Honorario profesional	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 173.96

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se contratará con un profesional que aplique el instrumento de investigación (encuesta), ya que la Mueblería desarrollará un estudio de mercado por lo menos una vez al año a 374 personas consideradas en el plan muestral.

TABLA N° 3.2
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
NUEVOS PRODUCTOS

Diseños.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD DE DISEÑOS	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Diseñador	2	\$ 250	\$ 500
TOTAL			\$ 500

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se contratará con un profesional que diseñe 2 modelos nuevos anualmente los mismos que permitirán incrementar las nuevas líneas de productos.

CUADRO N° 3.2
ESTRATEGIA DE CRÉDITOS

<p>ESTRATEGIA: CRÉDITOS El crédito es una manifestación en especie o dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho crédito más los intereses devengados.</p>
<p>POLÍTICA: Otorgar créditos a los productos de costos elevados.</p>
<p>ACCIÓN: Conceder créditos con un plazo de hasta 3 meses sin intereses.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.3
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
CRÉDITOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Asesoría Jurídica	2	\$ 30,00	\$ 60,00
TOTAL			\$ 60,00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se concederán créditos a los productos de costos más elevados con un plazo mínimo de hasta 3 meses sin intereses, en caso de no poder cobrarse esos créditos se recurrirá a una asesoría jurídica teniendo un costo de \$30 por cada consulta.

CUADRO N° 3.3
ESTRATEGIA DE PAQUETES DE PRODUCTOS

<p>ESTRATEGIA: PAQUETES DE PRODUCTOS Son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos integrando diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirirlos</p>
<p>POLÍTICA: La mueblería ofrecerá paquetes de acuerdo a las necesidades que se crean convenientes, para de esta manera satisfacer mejor a los clientes.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar un análisis de los paquetes que brinda la competencia y agregarlos a nuestra empresa.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

En la aplicación de la estrategia de paquetes de productos no incurren costos ya que se trata de armar paquetes tomando como referencia los de la competencia.

CUADRO N° 3.4
ESTRATEGIA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

<p>ESTRATEGIA: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Son todos aquellos servicios adicionales que la Empresa puede ofrecer, los mismos que son adaptados de acuerdo a las necesidades específicas del negocio y de la población.</p>
<p>POLÍTICA: Implementar un servicio gratuito por la adquisición de algún producto.</p>
<p>ACCIÓN: Trasladar gratuitamente la mercadería al domicilio del cliente.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

Utilizar un vehículo para el traslado de la mercadería no incurrirá en ningún gasto, ya que la empresa posee vehículos disponibles en otras áreas (fábrica) y se establecerán rutas, de acuerdo al destino que tenga el producto, haciendo de la entrega un valor agregado ya que lo realizará con eficiencia, seriedad y sobre todo puntualidad.

CUADRO N° 3.5

ESTRATEGIA DE DISEÑO DE LA MARCA E IMAGEN EMPRESARIAL

<p>ESTRATEGIA: DISEÑO DE LA MARCA E IMAGEN EMPRESARIAL Crear una imagen empresarial, marca atractiva de manera que provoque interés en los consumidores permitiendo determinar valores y características de los productos facilitando su venta y creando fidelidad por parte de los consumidores.</p>
<p>POLÍTICA: La imagen empresarial, el logotipo y el nombre comercial, deberá ejecutarse tomando en cuenta la actividad que realiza la empresa indicando las variedades y características de los productos.</p>
<p>ACCIÓN: Contratar una agencia de publicidad que cree una imagen corporativa de manera que provoque interés en los consumidores</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.4

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA IMAGEN EMPRESARIAL

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Agencia de publicidad	\$350,00	\$ 350,00
TOTAL		\$ 350,00

Fuente: Proforma

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 3.6
ESTRATEGIA DE GARANTÍA

<p>ESTRATEGIA: GARANTÍA Es un documento que garantiza un compromiso temporal del fabricante o vendedor, por el que se obliga a reparar gratuitamente algo vendido en caso de avería.</p>
<p>POLÍTICA: Otorgar garantía a aquellos productos que se ofrecen descuentos y a los colchones.</p>
<p>ACCIÓN: Conceder una garantía de hasta 6 meses en: juegos de dormitorio, sala, comedor.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.9.2. Precio

CUADRO N° 3.7
ESTRATEGIA DE MANTENIMIENTO DE PRECIOS

<p>ESTRATEGIA: MANTENIMIENTO DE PRECIOS Se ofrecerá precios competitivos puesto que la empresa posee proveedores directos de colchones y materia prima para los muebles.</p>
<p>POLÍTICA: Los precios se fijaran en función del costo de producción del artículo y adquisición en el caso de los colchones.</p>
<p>ACCIÓN: Mantener los niveles de precios, tomando en cuenta las condiciones económicas del país y relacionándolos con los precios de la competencia y el mercado en general.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

CUADRO N° 3.8
ESTRATEGIA DE DESCUENTOS

<p>ESTRATEGIA: DESCUENTOS Consiste en una reducción del precio por el producto adquirido, cuando el cliente ha realizado el mayor número de compras en un periodo de tiempo determinado con el objetivo de lograr lealtad cliente-empresa.</p>
<p>POLÍTICA: Los descuentos se realizarán en fechas especiales (día de la Madre, Navidad, fiestas de Latacunga).</p>
<p>ACCIÓN: Aplicar el 5% de descuento en un determinado número de juegos de dormitorio, sala y comedor.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.5
VALOR QUE NO PERCIBE LA MUEBLERÍA
EN DESCUENTOS

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	DESTO.	VALOR NO PERCIBIDO POR C/PRODUCTO	VALOR NO PERCIBIDO	VALOR TOTAL
Juego de sala pequeño	580,00	2	5%	29,00	58,00	174,00
Juego de dormitorio tallado	950,00	2	5%	47,50	95,00	285,00
Juego de comedor	580,00	2	5%	29,00	58,00	174,00
TOTAL				\$ 105,50	\$ 211,00	\$ 633,00

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

Los descuentos serán del 5%, equivalente a 2 personas por producto en cada fecha festiva, dándonos como resultado \$ 211,00, se ha determinado 3 ocasiones especiales al año (día de la Madre, fiestas de Latacunga y Navidad), por lo cual anualmente se dará un descuento total de \$ 633,00.

3.9.3. Plaza

CUADRO N° 3.9 ESTRATEGIA DE APERTURA DE SUCURSALES

ESTRATEGIA: APERTURA DE SUCURSALES Se incorporará nuevas sucursales en la ciudad, que le permita ampliar su cobertura a nivel local.
POLÍTICA: Se ofertará todo tipo de muebles.
ACCIÓN: Arrendar un local en el norte de la ciudad donde funcionará la nueva sucursal, que les permita a las personas adquirir los productos con mayor facilidad.

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.6 COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA APERTURA DE SUCURSALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo mensual del local	1	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Sueldo mensual de la recepcionista	1	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 3.168,00
Escritorios	1	\$ 150,00	-----	\$ 150,00
TOTAL			\$ 514,00	\$ 6.318,00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Es importante que Mueblería Andrade, amplíe su cobertura de mercado dentro de la ciudad, cantón y para luego continuar con un crecimiento nacional.

CUADRO N° 3.10
ESTRATEGIA DE FERIAS

<p>ESTRATEGIA: FERIAS Consiste en asistir a ferias locales, provinciales y nacionales, dando a conocer a la población de los distintos cantones los productos que la mueblería ofrece, asistidos por personal capacitado.</p>
<p>POLÍTICA: Asistir a las ferias que realizan los cantones de la Provincia, especialmente por sus festividades.</p>
<p>ACCIÓN: Acudir a las ferias de los cantones de Latacunga, Salcedo y Pujilí.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.7
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
FERIAS

DESCRIPCIÓN DE ARRIENDOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Latacunga	1	\$ 300	\$ 300
Pujilí	1	\$ 150	\$ 150
Salcedo	1	\$ 150	\$ 150
TOTAL			\$ 500,00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Las ferias más nombradas en el año, son las realizadas durante las festividades de los siguientes cantones: Pujilí en julio, Salcedo - octubre y Latacunga – noviembre, para lo cual el transporte, no se considera como gasto adicional, ya que este servicio es propio de la empresa. El único gasto a tener es el pago del arriendo del Stan en la feria.

CUADRO N° 3.11
ESTRATEGIA DE CONVENIOS INSTITUCIONALES

<p>ESTRATEGIA: CONVENIOS INSTITUCIONALES Los convenios con diferentes entidades ayudarán a fortalecer el desarrollo de la empresa y por ende a incrementar la rentabilidad.</p>
<p>POLÍTICA: Realizar convenios con instituciones privadas, asociaciones, gremios del cantón.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar visitas a las instituciones dando a conocer los productos y precios que ofrece la empresa.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.8
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
CONVENIOS INSTITUCIONALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO CIENTO	VALOR ANUAL
Volantes	1000	\$ 7,00	\$ 70.00
TOTAL			\$70.00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Para realizar las visitas a instituciones en donde se entregaran volantes se requiere elaborar 500 unidades semestralmente.

3.9.4. Publicidad

CUADRO N° 3.12

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA: PUBLICIDAD EN MEDIOS (TV, RADIO, DIARIOS E INTERNET)

Al establecer publicidad en los medios de comunicación se tiene como finalidad dar a conocer las características y cualidades de cada producto y que el conocimiento sea compartido a nivel local y cantonal.

POLÍTICA: Diseñar una publicidad mensual en medios de comunicación radial, televisiva, prensa y a través de la creación de una página web.

ACCIÓN: Contratar agencias publicitarias de mayor aceptación en el cantón, para de esta manera dar a conocer la mueblería.

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.9

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
Internet	\$ 70,00	\$ 70,00
Publicidad en televisión	\$ 300,00	\$ 1.200,00
Publicidad en la prensa	\$ 100,00	\$ 400,00
Publicidad en radio	\$ 150,00	\$ 600,00
TOTAL	\$ 830,00	\$ 2.270,00

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

Para el caso de Mueblería Andrade, al inicio se realizará una estrategia de publicidad que comprenderá: publicidad radial, impresa, televisiva y la creación de una página web, con la finalidad de posicionarse en la mente del consumidor.

Esta publicidad se realizara alternadamente cada mes, utilizando en primera instancia la publicidad por televisión, seguido por la prensa y luego por radio, en conclusión se utilizaría 4 veces al año cada medio de comunicación, es por tal razón que el valor mensual se multiplica por 4, a acepción del internet que será permanente, la creación de la pagina web tiene un costo de \$ 70.

TABLA N°3.10
PLAN DE MEDIOS

MEDIOS	FRECUENCIA	SPOTS	HORA
Tv color	Canal 36	4 spots diarios	(8h00, 13H00,15H00, 20H00)
Novedades	90.1	5 Publicaciones diarias	(06H00, 10H00, 14H00, 18H00, 21H00)
La Gaceta	-----	1 Publicación quincenal	Lunes

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se realizará publicaciones cada 4 meses durante un mes por cada medio de comunicación, así tenemos 5 spots publicitarios en radio Novedades y 4 en Tv color y 2 publicaciones al mes en la gaceta.

CUADRO N° 3.13
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD VISUAL

<p>ESTRATEGIA: PUBLICIDAD VISUAL Se entiende por publicidad visual el medio masivo de comunicación permanente o temporal, destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales, visibles desde las vías de uso o dominio público tales medios pueden ser vallas, avisos, carteles, calcomanías etc.</p>
<p>POLÍTICA: Las vallas publicitarias deberán contener la imagen empresarial los productos que brindan y la ubicación de la Mueblería.</p>
<p>ACCIÓN: Realizar vallas publicitarias que estén ubicadas en varios puntos estratégicos de la ciudad, como en el sector de la ESPE, otro por el redondel de la FAE y el ultimo en el Salto.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.11
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
PUBLICIDAD VISUAL

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Diseño e impresión de las vallas	3	\$ 50,00		\$ 150,00
Arriendo de espacios para colocar las vallas	3	\$ 70,00	\$ 210,00	\$ 2520,00
TOTAL				\$ 2670,00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se realizarán 3 vallas publicitarias a \$ 50,00 cada una y se pagará un arriendo de \$70,00 mensuales por el espacio que ocupa cada valla dando un total de \$2520,00 anuales.

CUADRO N° 3.14
ESTRATEGIA DE MERCHANDISING

<p>ESTRATEGIA: MERCHANDISING A través de la aplicación del Merchandising se logrará un mejor movimiento del producto exhibiéndolo, promocionándolo con técnicas apropiadas, utilizando elementos psicológicos que permitan impactar al cliente e inducirlos a comprar.</p>
<p>POLÍTICA: Utilizar la imagen empresarial en cada uno de los elementos de Merchandising.</p>
<p>ACCIÓN: Crear publicidad en el punto de venta a través de rótulos, banners, camisetas y material POP accesible y actualizado.</p>

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.12
COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
MERCHANDISING

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Camisetas personal	7	\$ 8.00	\$ 56.00	\$ 112.00
Material POP	100	\$ 1.00	\$ 100.00	\$ 200.00
Rótulos	2	\$ 200.00		\$ 400.00
TOTAL			\$156.00	\$ 712.00

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

Al personal se le entregará camisetas cada seis meses, mientras que a los clientes se les obsequiara presentes, como por ejemplo: esferos, calendarios, monederos, gorras.

3.10. PROPUESTA DE IMAGEN EMPRESARIAL

LOGO



COD. C:0 - M:0 - Y:0 - K:100



COD. C:0 - M:60 - Y:100 - K:0



R

COD. C:0 - M:60 - Y:80 - K:20



ÍA
Andrade

TIPOGRAFÍAS:

Mueblería: Arno Pro Smbd SmText



LOGO EN ESCALA DE GRICES



HOJA MEMBRETADA



Calle: Quijano y Ordóñez y Ramirez Fita / Telf: 2808267
LATACUNGA - ECUADOR

TARJETAS DE PRESENTACIÓN



SOBRE OFICIO



Calle: Quijano y Ordóñez y Ramirez Fita / Telf: 2808267
LATACUNGA - ECUADOR

RÓTULO



El Confort y la comodidad

de su hogar en nuestras manos...

MUEBLES PARA:

- Sala
- Comedor
- Dormitorio
- Colchones

3.11. PRESUPUESTO

TABLA N° 3.13
PRESUPUESTO TOTAL EN LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DE MARKETING

ESTRATEGIA	VALOR TOTAL
PRODUCTO	
Nuevos productos	673.96
Créditos	60.00
Paquetes de productos	No requiere presupuesto
Servicios complementarios	No requiere presupuesto
Diseño de la marca e imagen empresarial.	350.00
Garantía	No requiere presupuesto
PRECIO	
Mantenimiento de precios	No requiere presupuesto
Descuentos	633.00
PLAZA	
Apertura de sucursales	6318.00
Ferías	600.00
Convenios institucionales	70.00
PUBLICIDAD	
Publicidad en medios (Tv, radio, diarios e internet)	2270.00
Publicidad visual	2670.00
Merchandising	712.00
TOTAL	14.356,96

Fuente: Proformas

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.12. CRONOGRAMA

TABLA N° 3.14
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE
MARKETING

ESTRATEGIA	ACCION	COSTO	FECHA DE CUMPLIMIENTO					RESPONSABLE
PRODUCTO								
			2011	2012	2013	2014	2015	
NUEVOS PRODUCTOS	Realizar una investigación de mercado que permita analizar qué productos tienen mayor demanda en el Cantón	673,96	X	X	x	X	X	Administrador
CRÉDITOS	Conceder créditos con un plazo de hasta 3 meses sin intereses.	60,00	X	x	x	X	x	Administrador
PAQUETES DE PRODUCTOS	Realizar un análisis de los paquetes que brinda la competencia y agregarlos a nuestra empresa.	No requiere presupuesto	X	X	x	X	X	Administrador
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Trasladar gratuitamente la mercadería al domicilio del cliente.	No requiere presupuesto	X	X				Administrador
DISEÑO DE LA MARCA E IMAGEN EMPRESARIAL.	Contratar una agencia de publicidad que cree una imagen corporativa de manera que provoque interés en los consumidores	350,00	X	X				Administrador
GARANTIA	Conceder una garantía de hasta 6 meses en: juegos de dormitorio, sala, comedor y colchones hasta 1 año.	200.00	X	X				Administrador
PRECIO								
MANTENIMIENTO DE PRECIOS	Mantener los niveles de precios, tomando en cuenta las condiciones económicas del país y relacionándolos con los precios de la competencia y el mercado en general.	No requiere presupuesto	X	x	X			Administrador

DESCUENTOS	Aplicar el 5% de descuento en un determinado número de juegos de dormitorio, sala y comedor.	633,00	x	x	x	X	X	Administrador
PLAZA								
APERTURA DE SUCURSALES	Arrendar un local en el norte de la ciudad donde funcionará la nueva sucursal, que les permita a las personas adquirir los productos con mayor facilidad.	6.318,00	x	x	X			Administrador
FERIAS	Acudir a las ferias de los cantones de Latacunga, Salcedo y Pujilí.	No requiere presupuesto	x	x	x	X	X	Administrador
CONVENIOS INSTITUCIONALES	Realizar visitas a las instituciones dando a conocer los productos y precios que ofrece la empresa.	70,00	Enero, Marzo, Junio, septiembre, diciembre del 2012					Administrador
PUBLICIDAD								
PUBLICIDAD EN MEDIOS (TV, RADIO, DIARIOS E INTERNET)	Contratar agencias publicitarias de mayor aceptación en el cantón para de esta manera dar a conocer la Mueblería.	2.270,00	x	x	x	X	X	Administrador
PUBLICIDAD VISUAL	Realizar vallas publicitarias que estén ubicadas en varios puntos estratégicos de la ciudad.	2.670,00	x	x	x	X	X	Administrador
MERCHANDISING	Crear publicidad en el punto de venta a través de rótulos, banners, camisetas y material POP accesible y actualizado.	712,00	x	x	x	X	X	Administrador

Fuente: Estrategias Operativas

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.13. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica sirve para medir y comparar los diversos beneficios de los recursos invertidos.

La evaluación financiera analiza la inversión, normalmente se basa en el análisis de los ingresos y gastos relacionados con el plan de marketing, teniendo en cuenta si los ingresos que se recibe son superiores a los dineros que se aporta y de alguna manera retribuir adecuadamente el capital contribuido por los propietarios.

3.13.1. *Determinación de Ingresos*

Para la obtención de los ingresos, se tomó en cuenta el número de ventas de cada producto de Mueblería Andrade, durante el período 2010, como se detalla en la tabla N° 3.13

TABLA N° 3.15
INGRESOS DE MUEBLERÍA ANDRADE AÑO 2010
(En Dólares)

DESCRIPCIÓN	VENTAS AL AÑO	VALOR UNITARIO	INGRESOS
Juego de sala grande	3	1.100,00	3.300,00
Juego de sala pequeño	8	580,00	4.640,00
Juego de sala esquinero	3	800,00	2.400,00
Juego de comedor de 6 sillas ovalado	6	580,00	3.480,00
Juego de comedor de 6 sillas redondo	2	680,00	1.360,00
Cama 2 plazas, madera Laurel	12	260,00	3.120,00
Cama 1 1/2 plaza, madera Laurel	10	190,00	1.900,00
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas	4	950,00	3.800,00
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas recto	3	900,00	2.700,00
Mesa de teléfono tallada	3	280,00	840,00
Mesa de teléfono sin tallar	2	170,00	340,00
Mesa de vestir grande	10	70,00	700,00
Mesa de vestir pequeña.	10	45,00	450,00
Aparador grande	2	850,00	1.700,00
Aparador pequeño	4	650,00	2.600,00
Bar pequeño	1	650,00	650,00
Escritorios	2	170,00	340,00
Especios	4	220,00	880,00
Sofá cama 2 plazas	2	270,00	540,00
Sofá cama 1 1/2 plazas	1	230,00	230,00
Continental 2 plazas	5	180,00	900,00
Continental 1 1/2 plazas	5	150,00	750,00
Continental anti ácaros 2 plazas	10	200,00	2.000,00
Continental anti ácaros 1 1/2 plazas	7	140,00	980,00
Imperial 2 plazas	15	95,00	1.425,00
Imperial 1 1/2 plazas	12	80,00	960,00
Imperial Now Flip	8	120,00	960,00
Conforex 2 plazas	3	300,00	900,00
Restapedic 2 plazas	5	230,00	1.150,00
Restonic 2 plazas	3	500,00	1.500,00
Gran Palais 2 plazas	1	700,00	700,00
Suave brisa 2 plazas	5	140,00	700,00
Suave brisa 1 1/2 plazas	5	120,00	600,00
Conforex 2 1/2 plazas	3	380,00	1.140,00
Resiflex 2 plazas	15	120,00	1.800,00
Resiflex 1 1/2 plazas	10	95,00	950,00
Ortopédico duro 2 plazas	5	220,00	1.100,00

Ortopédico 1 1/2 plazas	3	160,00	480,00
Aniversario 2 plazas	10	120,00	1.200,00
Aniversario 1 1/2 plazas	8	100,00	800,00
Paraíso 2 plazas	5	200,00	1.000,00
Paraíso 1 1/2 plazas	5	150,00	750,00
Paraíso anti ácaros 2 plazas	8	220,00	1.760,00
Colchón esponja 2 plazas	8	45,00	360,00
Colchón esponja 1 1/2 plazas	10	30,00	300,00
Colchón 90 cm	5	22,00	110,00
Colchón 80 cm	5	20,00	100,00
Colchón ortopédico 80 cm	3	95,00	285,00
TOTAL			61.630,00

Fuente: Mueblería Andrade

Elaborado por: Grupo de Investigación

TABLA N° 3.16
INGRESOS NORMALES PROYECTADOS DE MUEBLERÍA ANDRADE
(2010 – 2015)
(En Dólares)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Juego de sala grande	3.465,00	3.638,25	3.820,16	4.011,17	4.211,73
Juego de sala pequeño	4.872,00	5.115,60	5.371,38	5.639,95	5.921,95
Juego de sala esquinero	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22	3.063,08
Juego de comedor de 6 sillas ovalado	3.654,00	3.836,70	4.028,54	4.229,96	4.441,46
Juego de comedor de 6 sillas redondo	1.428,00	1.499,40	1.574,37	1.653,09	1.735,74
Cama 2 plazas madera Laurel	3.276,00	3.439,80	3.611,79	3.792,38	3.982,00
Cama 1 1/2 plaza madera Laurel	1.995,00	2.094,75	2.199,49	2.309,46	2.424,93
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas	3.990,00	4.189,50	4.398,98	4.618,92	4.849,87
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas recto	2.835,00	2.976,75	3.125,59	3.281,87	3.445,96
Mesa de teléfono tallada	882,00	926,10	972,41	1.021,03	1.072,08
Mesa de teléfono sin tallar	357,00	374,85	393,59	413,27	433,94
Mesa de vestir grande	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Mesa de vestir pequeña.	472,50	496,13	520,93	546,98	574,33
Aparador grande	1.785,00	1.874,25	1.967,96	2.066,36	2.169,68
Aparador pequeño	2.730,00	2.866,50	3.009,83	3.160,32	3.318,33
Bar pequeño	682,50	716,63	752,46	790,08	829,58
Escritorios	357,00	374,85	393,59	413,27	433,94
Espejos	924,00	970,20	1.018,71	1.069,65	1.123,13
Sofá cama 2 plazas	567,00	595,35	625,12	656,37	689,19
Sofá cama 1 1/2 plazas	241,50	253,58	266,25	279,57	293,54
Continental 2 plazas	945,00	992,25	1.041,86	1.093,96	1.148,65
Continental 1 1/2 plazas	787,50	826,88	868,22	911,63	957,21
Continental anti ácaros 2 plazas	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01	2.552,56
Continental anti ácaros 1 1/2 plazas	1.029,00	1.080,45	1.134,47	1.191,20	1.250,76
Imperial 2 plazas	1.496,25	1.571,06	1.649,62	1.732,10	1.818,70
Imperial 1 1/2 plazas	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	1.225,23
Imperial Now Flip	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	1.225,23
Conforex 2 plazas	945,00	992,25	1.041,86	1.093,96	1.148,65
Restapedic 2 plazas	1.207,50	1.267,88	1.331,27	1.397,83	1.467,72
Restonic 2 plazas	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26	1.914,42
Gran Palais 2 plazas	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Suave brisa 2 plazas	735,00	771,75	810,34	850,85	893,40
Suave brisa 1 1/2 plazas	630,00	661,50	694,58	729,30	765,77
Conforex 2 1/2 plazas	1.197,00	1.256,85	1.319,69	1.385,68	1.454,96
Resiflex 2 plazas	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91	2.297,31
Resiflex 1 1/2 plazas	997,50	1.047,38	1.099,74	1.154,73	1.212,47

Ortopédico duro 2 plazas	1.155,00	1.212,75	1.273,39	1.337,06	1.403,91
Ortopédico 1 1/2 plazas	504,00	529,20	555,66	583,44	612,62
Aniversario 2 plazas	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Aniversario 1 1/2 plazas	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
Paraíso 2 plazas	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51	1.276,28
Paraíso 1 1/2 plazas	787,50	826,88	868,22	911,63	957,21
Paraíso anti ácaros 2 plazas	1.848,00	1.940,40	2.037,42	2.139,29	2.246,26
Colchón esponja 2 plazas	378,00	396,90	416,75	437,58	459,46
Colchón esponja 1 1/2 plazas	315,00	330,75	347,29	364,65	382,88
Colchón 90 cm	115,50	121,28	127,34	133,71	140,39
Colchón 80 cm	105,00	110,25	115,76	121,55	127,63
Colchón ortopédico 80 cm	299,25	314,21	329,92	346,42	363,74
TOTAL	64.711,50	67.947,08	71.344,43	74.911,65	78.657,23

Elaborado por: Grupo de Investigación

Para determinar los ingresos normales proyectados que Mueblería Andrade percibirá en los próximos 5 años, se tomó como referencia los ingresos por ventas de productos que la empresa obtuvo en el último año (2010), a los cuales se incremento un 5% para cada año ya que históricamente los ingresos crecen en ese porcentaje.

TABLA N° 3.17
INGRESOS PROYECTADOS CON PLAN DE MARKETING PARA
MUEBLERÍA ANDRADE (2010 – 2015)
(En Dólares)

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Juego de sala grande	3.984,75	4.582,46	5.269,83	6.060,31	6.969,35
Juego de sala pequeño	5.602,80	6.443,22	7.409,70	8.521,16	9.799,33
Juego de sala esquinero	2.898,00	3.332,70	3.832,61	4.407,50	5.068,62
Juego de comedor de 6 sillas ovalado	4.202,10	4.832,42	5.557,28	6.390,87	7.349,50
Juego de comedor de 6 sillas redondo	1.642,20	1.888,53	2.171,81	2.497,58	2.872,22
Cama 2 plazas madera Laurel	3.767,40	4.332,51	4.982,39	5.729,74	6.589,21
Cama 1 1/2 plaza madera Laurel	2.294,25	2.638,39	3.034,15	3.489,27	4.012,66
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas	4.588,50	5.276,78	6.068,29	6.978,53	8.025,32
Juego de dormitorio 2 1/2 plazas recto	3.260,25	3.749,29	4.311,68	4.958,43	5.702,20
Mesa de teléfono tallada	1.014,30	1.166,45	1.341,41	1.542,62	1.774,02
Mesa de teléfono sin tallar	410,55	472,13	542,95	624,40	718,05
Mesa de vestir grande	845,25	972,04	1.117,84	1.285,52	1.478,35
Mesa de vestir pequeña.	543,38	624,88	718,61	826,41	950,37
Aparador grande	2.052,75	2.360,66	2.714,76	3.121,98	3.590,27
Aparador pequeño	3.139,50	3.610,43	4.151,99	4.774,79	5.491,01
Bar pequeño	784,88	902,61	1.038,00	1.193,70	1.372,75
Escritorios	410,55	472,13	542,95	624,40	718,05
Espejos	1.062,60	1.221,99	1.405,29	1.616,08	1.858,49
Sofá cama 2 plazas	652,05	749,86	862,34	991,69	1.140,44
Sofá cama 1 1/2 plazas	277,73	319,38	367,29	422,39	485,74
Continental 2 plazas	1.086,75	1.249,76	1.437,23	1.652,81	1.900,73
Continental 1 1/2 plazas	905,63	1.041,47	1.197,69	1.377,34	1.583,94
Continental anti ácaros 2 plazas	2.415,00	2.777,25	3.193,84	3.672,91	4.223,85
Continental anti ácaros 1 1/2 plazas	1.183,35	1.360,85	1.564,98	1.799,73	2.069,69
Imperial 2 plazas	1.720,69	1.978,79	2.275,61	2.616,95	3.009,49
Imperial 1 1/2 plazas	1.159,20	1.333,08	1.533,04	1.763,00	2.027,45
Imperial Now Flip	1.159,20	1.333,08	1.533,04	1.763,00	2.027,45
Conforex 2 plazas	1.086,75	1.249,76	1.437,23	1.652,81	1.900,73
Restapedic 2 plazas	1.388,63	1.596,92	1.836,46	2.111,93	2.428,71
Restonic 2 plazas	1.811,25	2.082,94	2.395,38	2.754,68	3.167,89
Gran Palais 2 plazas	845,25	972,04	1.117,84	1.285,52	1.478,35
Suave brisa 2 plazas	845,25	972,04	1.117,84	1.285,52	1.478,35
Suave brisa 1 1/2 plazas	724,50	833,18	958,15	1.101,87	1.267,16
Conforex 2 1/2 plazas	1.376,55	1.583,03	1.820,49	2.093,56	2.407,59
Resiflex 2 plazas	2.173,50	2.499,53	2.874,45	3.305,62	3.801,47
Resiflex 1 1/2 plazas	1.147,13	1.319,19	1.517,07	1.744,63	2.006,33

Ortopédico duro 2 plazas	1.328,25	1.527,49	1.756,61	2.020,10	2.323,12
Ortopédico 1 1/2 plazas	579,60	666,54	766,52	881,50	1.013,72
Aniversario 2 plazas	1.449,00	1.666,35	1.916,30	2.203,75	2.534,31
Aniversario 1 1/2 plazas	966,00	1.110,90	1.277,54	1.469,17	1.689,54
Paraíso 2 plazas	1.207,50	1.388,63	1.596,92	1.836,46	2.111,93
Paraíso 1 1/2 plazas	905,63	1.041,47	1.197,69	1.377,34	1.583,94
Paraíso anti ácaros 2 plazas	2.125,20	2.443,98	2.810,58	3.232,16	3.716,99
Colchón esponja 2 plazas	434,70	499,91	574,89	661,12	760,29
Colchón esponja 1 1/2 plazas	362,25	416,59	479,08	550,94	633,58
Colchón 90 cm	132,83	152,75	175,66	202,01	232,31
Colchón 80 cm	120,75	138,86	159,69	183,65	211,19
Colchón ortopédico 80 cm	344,14	395,76	455,12	523,39	601,90
TOTAL	74.418,23	85.580,96	98.418,10	113.180,82	130.157,94

Elaborado por: Grupo de Investigación

Se estima que, de los ingresos normales que percibe anualmente Mueblería Andrade se incrementa un 15% anual si se aplican las estrategias establecidas en el plan de marketing.

3.13.2. Estimación de Egresos

La ejecución del Plan de Marketing exige la utilización de una determinada cantidad de recursos monetarios, las cuales surgen a través de las actividades a realizarse con la presencia del Marketing Mix o 4 Ps (producto, precio, plaza y promoción).

El cálculo de dichos egresos, se realiza asignando precios a los distintos recursos requeridos, cuantificados de acuerdo a los precios de mercado y proyectados para los próximos 5 años en base a la inflación que según el Banco Central del Ecuador (BCE) es del 5.41% para el año 2011.

A continuación se detallan los gastos necesarios para la ejecución del plan de marketing:

TABLA N° 3.18
EGRESOS PROYECTADOS DE MUEBLERÍA ANDRADE (2010 – 2015)
(En Dólares)

EGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTRATEGIAS PRODUCTO	1.083,96	773,67	815,52	859,64	906,15
Nuevos productos	673,96	710,42	748,86	789,37	832,07
Créditos	60,00	63,25	66,67	70,27	74,08
Paquetes de productos	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios complementarios	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño de la marca e imagen empresarial.	350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantía	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTRATEGIA DE PRECIO	633,00	667,25	703,34	741,39	781,50
Mantenimiento de precios	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos	633,00	667,25	703,34	741,39	781,50
ESTRATEGIA DE PLAZA	6.988,00	7.366,05	7.764,55	8.184,62	8.627,40
Apertura de sucursales	6.318,00	6.659,80	7.020,10	7.399,89	7.800,22
Ferías	600,00	632,46	666,68	702,74	740,76
Convenios institucionales	70,00	73,79	77,78	81,99	86,42
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	5.652,00	5.957,77	6.280,09	6.619,84	6.977,97
Publicidad en medios (tv, radio, diarios e internet)	2.270,00	2.392,81	2.522,26	2.658,71	2.802,55
Publicidad visual	2.670,00	2.814,45	2.966,71	3.127,21	3.296,39
Merchandising	712,00	750,52	791,12	833,92	879,04
TOTAL EGRESOS	14.356,96	14.764,74	15.563,51	16.081,77	16.617,30

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.13.3. Flujo de Caja

Las decisiones económicas que se tomen en la mueblería, requieren de una evaluación de la habilidad que tenga para generar efectivo y sus equivalentes, siendo necesaria la elaboración de un estado de flujo de efectivo, que le permita evaluar los orígenes y aplicaciones de fondos a mediano y largo plazo al determinar la liquidez del negocio.

En el siguiente cuadro se muestra la diferencia entre los ingresos y egresos generados por Mueblería Andrade, obteniendo como resultado la generación de fondos necesarios para cubrir los gastos operacionales generados por el Plan de Marketing.

TABLA N° 3.19
FLUJO DE CAJA DE MUEBLERÍA ANDRADE (2010 – 2015)
(En Dólares)

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos normales	64.711,50	67.947,08	71.344,43	74.911,65	78.657,23
Ingresos con plan de marketing	74.418,23	85.580,96	98.418,10	113.180,82	130.157,94
Incremento de ingresos	9.706,73	17.633,88	27.073,67	38.269,17	51.500,71
TOTAL INGRESOS	9.706,73	17.633,88	27.073,67	38.269,17	51.500,71
EGRESOS					
ESTRATEGIAS PRODUCTO	1.083,96	773,67	815,52	859,64	906,15
Nuevos productos	673,96	710,42	748,86	789,37	832,07
Créditos	60,00	63,25	66,67	70,27	74,08
Paquetes de productos	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios complementarios	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño de la marca e imagen empresarial	350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Garantía	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
ESTRATEGIA DE PRECIO	633,00	667,25	703,34	741,39	781,50
Mantenimiento de precios	No requiere presupuesto	0,00	0,00	0,00	0,00
Descuentos	633,00	667,25	703,34	741,39	781,50
ESTRATEGIA DE PLAZA	6.988,00	7.366,05	7.764,55	8.184,62	8.627,40
Apertura de sucursales	6.318,00	6.659,80	7.020,10	7.399,89	7.800,22
Ferías	600,00	632,46	666,68	702,74	740,76
Convenios institucionales	70,00	73,79	77,78	81,99	86,42
ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	5.652,00	5.957,77	6.280,09	6.619,84	6.977,97
Publicidad en medios (tv, radio, diarios e internet)	2.270,00	2.392,81	2.522,26	2.658,71	2.802,55
Publicidad visual	2.670,00	2.814,45	2.966,71	3.127,21	3.296,39
Merchandising	712,00	750,52	791,12	833,92	879,04
TOTAL EGRESOS	14.356,96	14.764,74	15.563,51	16.081,77	16.617,30
FLUJO DE CAJA	-4.650,23	2.869,15	11.510,17	22.187,39	34.883,41

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.13.4. Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)

Dentro de la evaluación financiera es indispensable establecer la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), ya que establece la utilidad que desean obtener los prestatarios del crédito bancario por la inversión realizada en el proyecto.

La Tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto se obtiene, al sumar la tasa activa promedio del sistema financiero del país más la tasa pasiva promedio, esto dividido para 2, y a esta respuesta se le suma un porcentaje de riesgo del negocio, como se indica en la tabla 3.19.

TABLA N° 3.20
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

COSTO DEL CAPITAL	PORCENTAJE
Promedio Tasa Pasiva	4.53%
Riesgo del Negocio	5,00%
Promedio Tasa Activa	8.17%
TMAR (Tasa descuento)	11.35%

Elaborado por: Grupo de Investigación

3.13.5. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es la diferencia que existe entre el valor actual de los flujos de fondos de la inversión y el capital inicial necesario para realizarla, es decir, calcular el VAN sirve para traer los flujos de caja futuros al valor presente, descontados a una tasa de descuento específica, para así poder compararlos con el importe inicial (capital) de la inversión.

Para el inversionista, el disponer de un dinero hoy no es equivalente a disponer de la misma cantidad en uno o varios años, por el hecho de que una unidad hoy, puede reinvertirla y obtener $(1 + i)^n$ después de n años.

Como regla general, si el VAN es positivo, es decir, mayor a 0 el proyecto es rentable y se recomienda realizar la inversión

Su fórmula matemática es la siguiente:

$$VAN = \frac{FN_0}{(1+i)^0} + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FN_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FN = Flujo de Efectivo Neto

n = Años de vida útil

i = Tasa de interés de actualización (11.35%)

TABLA N° 3.21
VALOR ACTUAL NETO (VAN)
(En Dólares)

AÑOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACION	FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	FLUJOS DE EFECTIVO ACTUALIZADOS ACUMULADOS
0	-14.356,96	1	-14.356,96	-14.356,96
1	-4.650,23	0,898069151	-4.176,23	-18.533,19
2	2.869,15	0,806528201	2.314,05	-16.219,14
3	11.510,17	0,724318097	8.337,02	-7.882,12
4	22.187,39	0,650487738	14.432,63	6.550,50
5	34.883,41	0,584182971	20.378,29	26.928,80

Elaborado por: Grupo de Investigación

El valor actual neto (VAN) corresponde a \$ 26,933.59 siendo un valor mayor a cero lo que significa que el proyecto es factible para realizar una inversión.

Es importante señalar que para determinar la Tasa Interna de Retorno (TIR) es necesario obtener un segundo VAN2, el mismo que ha sido calculado a una tasa

de actualización del 14,35 %. (Ver anexo 5).

3.13.6. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR), también es conocida como la tasa de rentabilidad, producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. En otras palabras, representa la tasa de interés que gana el dinero invertido en el proyecto, es decir mide la rentabilidad en términos de porcentajes. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

Es la tasa a la cual el valor actual neto de los ingresos de efectivo anuales es igual al valor actual de la inversión ($VAN = 0$).

Matemáticamente se emplea la siguiente fórmula para el cálculo de la T.I.R:

$$\mathbf{T.I.R.} = r_2 + \left\{ \frac{(r_2 - r_1) * VAN_1}{VAN_1 - VAN_2} \right\}$$

Donde:

r_1 = Tasa de descuento 1

r_2 = Tasa de descuento 2

VAN = Valor Actual Neto

Datos:

r_1 = 11,35%

r_2 = 14,35%

$VAN\ 1$ = \$ 26.928,80

$VAN\ 2$ = \$ 22.286,91

Reemplazando datos nos queda de la siguiente manera:

$$\mathbf{T.I.R.} = 14,35\% + \left\{ (14,35\% - 11,35\%) * \frac{26.928,80}{26.928,80 - 22.286,91} \right\}$$

$$\mathbf{T.I.R.} = 14,35\% + \left\{ (3\%) * \frac{26.928,80}{4.641,89} \right\}$$

$$\mathbf{TIR.} = 14,35\% + \left\{ (0,03) * 5,80125272 \right\}$$

$$\mathbf{TIR.} = 0,1435 + 0,174037582$$

$$\mathbf{TIR.} = 0,31754$$

$$\mathbf{TIR.} = 32\%$$

El resultado obtenido es una TIR del 32 %, el cual es mayor al costo de oportunidad del dinero, es decir, a la tasa pasiva que en las instituciones financieras del país alcanza un promedio del 4,53 % anual y a la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) que para el proyecto es (11,35%). Por consiguiente el proyecto desde este punto de vista es rentable.

3.13.7. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Es un instrumento necesario para el inversionista, ya que le permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

$$\mathbf{PRI} = \text{último año FE acumulado negativo} + \frac{\text{primer FE acumulado positivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\mathbf{PRI} = 3 + \frac{6.550,50}{14.356,96}$$

$$\mathbf{PRI} = 3 + 0,4563$$

$$\mathbf{PRI} = \mathbf{3,46 \text{ años}}$$

Si Mueblería Andrade decide ejecutar el plan de marketing, la inversión realizada lo podrá recuperar en un periodo de tiempo de 3 años, 5 meses y 14 días.

CONCLUSIONES

- Como resultado del análisis FODA, la empresa cuenta con un gran número de oportunidades en el mercado, que al compararlas con sus amenazas; le dan a la misma, muchas posibilidades de desarrollo en el mercado.
- Para lograr cambios significativos en la organización, el departamento administrativo deberá tomar muy en cuenta que en la mueblería, las fortalezas que posee en comparación con sus debilidades son vulnerables, razón por la cual deberán superar estas debilidades para lograr dichos cambios.
- Dentro del Análisis Interno, los aspectos negativos constituye una fijación de técnicas de los cuales no pueden controlarse de una manera sistemática; ya que la administración financiera es controlada sin herramientas técnicas ni informáticas lo que no permite un adecuado manejo del dinero en general.
- Según el estudio realizado, nos permite establecer estrategias que la empresa puede optar, de acuerdo a los recursos disponibles tanto humanos, materiales y financieros, para lograr sus objetivos institucionales.
- La ejecución del proyecto es viable. Los indicadores financieros de rentabilidad obtenidos son atractivos, el valor actual neto (VAN) tiene un valor de \$ 22.286,91, la tasa interna de retorno (TIR) es del 32%, las mismas que nos indica que el proyecto es factible.
- Para mejorar el posicionamiento de mercado, Mueblería Andrade debe aplicar estrategias de contratación de personal, Merchandising, diseño de una imagen empresarial, utilización de los medios de comunicación para promocionar de manera adecuada los productos que ofrece la empresa, descuentos y mantenimiento de precios competitivos en el corto plazo con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad.

- Con el desarrollo del Plan de Marketing, se establecerán estrategias en cada una de las áreas reestructuradas de la empresa, para obtener un buen funcionamiento y desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES

- Mueblería Andrade de Latacunga, deberá aprovechar de su imagen e implementar estrategias para obtener el apoyo necesario de sus clientes en sus actividades y continuar ofertando productos de calidad.
- El personal de la institución deberá ser flexible y adaptable a los cambios que se presenten en la sociedad, con el fin de mejorar sus habilidades en la empresa.
- Examinar frecuentemente las acciones e innovaciones de la competencia, para mejorar sus productos, procedimientos y brindar productos de calidad.
- Mejorar los procesos de selección y contratación del personal, estrictamente necesario y adecuado; para contar con elementos capaces e involucrados que aporten al éxito de la organización.
- Diseñar acciones para motivar y reconocer el trabajo de los empleados para promover su mejoramiento y entrega a la institución.
- Establecer sistemas de comunicación más flexibles, que permitan generar confianza y trabajo en equipo entre todo el personal
- Deberán implantarse nuevos sistemas de control en cada área para medir su rendimiento - efectividad y, poder aplicar acciones correctivas que mejoren el desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
- IPINZA, Fernando, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, Perú, 2008, Págs. 170-172-174-178-65-4-5.
- JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan, Dirección Estratégica, Quinta Edición, Prentice Hall, Madrid, 2001, Págs. 11-14-23.
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, CAMARA Dionisio y CRUZ Ignacio, Decima Edición, Prentice Hall, Madrid, 2006, Págs. 738-418.
- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 2003, Págs. 470-374-278.
- KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, 2007, Pág. 7.
- LAMBIN JACQUES, Jean, Marketing Estratégico, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana, España, 1995, Págs. 570- 573
- PALOMARES, Ricardo, Merchandising, Primera Edición, Ediciones Gestión España, 2001, Pág. 55.
- PÉREZ, Román y SOLÍS, Pablo, La Organización como Función de la Administración, segunda edición, Prentice Hall, México, 2009, pág. 65.
- REYES, Ponce, Agustín; Administración Moderna, Editorial LIMUSA, México, 1992, Pág. 1.
- ROBBINS Stephen y COULTER Mary, Administración, Octava Edición, de Pearson Educación, 2005, Pág. 10.
- STANTON, William ETZEL, Michael WALKER, Bruce, Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004, Págs. 118-5-96-19-720.

CONSULTADA

- KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, México, 2003.
- HOWARD, John A, El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing, Primera Edición, Ediciones Gestión, Madrid – España, 1991.
- STANTON, William ETZEL, Michael WALKER, Bruce, Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, México, 2004.

SITIOS WEB

- Banco Central del Ecuador
www.bce.fin.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
www.inec.gob.ec