



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA ORGANIZATIVA Y DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
"INTERAMERICANA" DE LA CIUDAD DE LOJA**

TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR: *Alberto Cuesta Jiménez*

Lic. Diego Falconi Espinosa

DIRECTOR DE TESIS

Loja – Ecuador

2011

Lic. Diego Falconí Espinosa

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que, el trabajo de investigación, PROPUESTA ORGANIZATIVA Y DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES INTERAMERICANA DE LA CIUDAD DE LOJA, previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, febrero de 2011

Atentamente,

.....
Lic. Diego Falconí Espinosa

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

El contenido del presente trabajo, conceptos, ideas, opiniones procedimientos de investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad del autor.

Alberto Cuesta Jiménez

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar el agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a los Catedráticos de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con sus conocimientos y experiencias encaminaron mi formación profesional.

Uno de los esfuerzos más importantes de mi vida constituyeron los estudios superiores hasta la profesionalización, por ello quiero expresar el más sincero testimonio de gratitud, al señor Ing. Luis Montoya Lazo (+) y Lic. Diego Falconí Espinosa en su calidad de DIRECTORES del presente trabajo de investigación, por brindarme sus valiosos conocimientos.

EL AUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi familia: Esposa e hijos, para que ellos tengan presente lo valioso que es aprovechar el tiempo oportunamente, pues yo recuerdo a su edad dedicado a los estudios, pero como va pasando el tiempo vienen las oportunidades de trabajo y responsabilidades, que en algunos casos hay que darles prioridad, y pese haber pasado muchos años, aun es necesario mantener el impulso para terminar una meta, pues esto habría sido más provechoso si lo hubiera culminado antes.

En ciertos momentos de la vida podemos imaginarnos que perder algo de tiempo no va tener mayor influencia posterior, pero es todo lo contrario, y ojalá esto sirva de ejemplo para la juventud, porque cuando se propone una meta, hay que emprender en ella hasta terminar sin perder uno solo día.

Alberto Cuesta

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la ciudad y provincia de Loja encontramos una situación empresarial marcada por sistemas organizacionales con formas y procesos tradicionales carentes de visión, cuyos planes y programas están encaminados al logro de objetivos a corto plazo, ello nos enfrenta a una gran problemática si tomamos en cuenta que las empresas no se encuentran preparadas para potenciar sus fortalezas y aprovechar las pocas oportunidades, de manera que puedan integrarse sin problemas en el difícil mercado competitivo.

La situación actual que atraviesa la microempresa en general se presenta con problemas como la falta de financiamiento, falta de organización, falta de recursos y mal manejo de los mismos, entre otros.

Esto ha limitado su accionar comercial, lo cual hace urgente una revisión de los procesos administrativos, en éste caso los de la comercializadora de muebles para el hogar y la oficina Interamericana, la cual se encuentra ubicada en la calle Imbabura entre Sucre y 18 de Noviembre, la misma que en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional, existe desconocimiento de técnicas y procesos administrativos, así como de planificación estratégica de marketing.

Luego de haber realizado el análisis y observación de la empresa y conocer su situación actual en la parte administrativa y la actividad comercial que realiza, vemos que la misma ha crecido en forma considerable.

El presente trabajo consta de los siguientes apartados: Introducción, metodología utilizada, exposición y discusión de resultados, las conclusiones obtenidas y se plantean las recomendaciones estimadas oportunas para beneficio de la empresa.

Es importante destacar que en la metodología utilizada se describen los diferentes métodos y técnicas que permitieron llevar adelante el trabajo, se describe la utilidad de los métodos: Histórico, descriptivo e inductivo - deductivo, de igual forma se indica el uso de las técnicas como el FODA y la aplicación de los instrumentos de investigación como la encuesta, misma que se aplicó a una muestra de 397 clientes de Loja, a 5 empleados y 1 directivo.

La exposición de resultados se presenta destacando cada uno de los pasos que permiten concretar la propuesta, se inicia presentando una breve visión del sector maderero, posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa, en el cual se busca conocer aspectos

fundamentales como son: Misión, visión, marco legal, para luego realizar el análisis del entorno por medio de las 5 fuerzas de Porter, se presenta además los resultados del estudio de mercado que permiten tener una clara idea de la valoración del producto en el mercado y finalmente se utiliza la técnica del FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto.

Se presenta posteriormente una propuesta de aplicación práctica del PLAN, en el mismo que se considera el replanteamiento de la misión, visión, se analiza la ventaja competitiva de la empresa para con ello plantear las estrategias de mercado que den paso al establecimiento de las líneas de acción.

Para concretar la propuesta se plantean los proyectos que se consideran fundamentales para mejorar la comercialización, los mismos que se sintetizan en la organización estructural de la empresa, para ello se realiza la adecuada departamentalización, se establecen las relaciones jerárquicas, se elaboran los organigramas y el manual de funciones.

En el plan de capacitación se detalla los cursos o temáticas de intervención con su duración y el presupuesto estimado. De igual forma en el plan de publicidad se diseñan los mensajes a utilizar en los

diferentes medios de comunicación con su presupuesto estimado y finalmente se propone un plan de comercialización que considera una adecuada segmentación del mercado de la ciudad de Loja.

En las conclusiones se detalla los aspectos más relevantes, que inciden en el desarrollo de la empresa y sobre cuya base se logra determinar todos los problemas y las soluciones pertinentes para finalmente plantear las recomendaciones.

METODOLOGÍA UTILIZADA

2. METODOLOGÍA UTILIZADA

2.1. MATERIALES.

Entre los materiales utilizados para el trabajo tenemos:

Papel bond

Calculadora

Esferográficos

Libreta de campo

Lápices

Tinta de impresora

2.2. MÉTODOS

Se utilizó el **método estadístico** que sirvió para realizar los análisis de los datos recopilados para interpretarlos y presentarlos mediante cuadros estadísticos.

El **método inductivo**, se aplicó para formular, analizar e interpretar las encuestas, las cuales brindaron información para determinar los gustos y preferencias de los usuarios, los resultados de la muestra que constituyen casos particulares son aplicados a la totalidad de la población.

El **método deductivo** se utilizó para cumplir con los objetivos planteados en la realización del trabajo, mediante la aplicación de teorías sobre los planes de marketing y diseño organizacional.

Se utilizó el **método histórico** para analizar los antecedentes de la empresa y los productos.

Además se empleó el **método descriptivo**, que permitió proponer la parte filosófica y el plan de marketing de la empresa; a través de esto se pudo tener una visión más clara de las actividades que afectan su desarrollo.

2.2.1. TÉCNICAS

Observación Directa.- Fue empleada a fin de poder constatar de cerca los aspectos importantes tales como: Situación actual de la empresa, el ambiente en el que se desenvuelven sus empleados, substancialmente del departamento de ventas, la relación vendedor cliente, la infraestructura que poseen, el recurso humano con que cuenta, la competencia, los proveedores, entre otros, a fin de poder recomendar posibles mejoras a ser implementadas.

Encuestas.- Se fundamentan en el cuestionario o en las preguntas que

se preparan con el objeto de levantar la investigación. La encuesta se aplicó a la población económicamente activa del cantón Loja 397, a los oferentes de muebles de madera 10 y a los empleados 5.

Entrevista.- Se realizó la entrevista al señor Gerente General de la Empresa con el objeto de obtener una visión general acerca de este negocio, se recopilaron datos que sirvieron para realizar el diagnóstico de la empresa mediante la Técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se pudo realizar el diagnóstico de la comercializadora y de acuerdo a los problemas detectados mediante el análisis de causas y efectos, se plantea las posibles soluciones, objetivos, estrategias y líneas de acción, con el propósito de satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

2.2.2. PROCEDIMIENTO

Para la realización del presente trabajo investigativo fue necesario primeramente identificar las fuentes de información, mismas que están constituidas por: Clientes, competencia y empleados.

Determinación del Tamaño de la Muestra.- Para ello se ha tomado en cuenta a la población económicamente activa del cantón Loja para el

presente estudio, la que según la información recabada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, es de 62.039 personas para el año 2001 y proyectada para el 2010, aplicando la tasa de crecimiento del 1.75% establecida por el INEC se tiene 72.523 personas.

$$PF = PI (1 + i)^n$$

En donde:

PF = Población final

PI = Población inicial

i = Tasa de crecimiento

n = Períodos transcurridos

$$P_{2010} = P_{2001} (1 + 0,0175)^9$$

$$P_{2010} = 62.039 (1,0175)^9$$

$$P_{2010} = 62.039 (1,168987)$$

$$P_{2010} = 72.523$$

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra tenemos:

$$n = N / (1 + e^2 N)$$

En donde:

n = Muestra

N = Población (72.523 personas)

e = Error estadístico estimado (5%)

1 = Constante

$$n = 72.523 / (1 + 0,0025 (72.523))$$

$$n = 72.523 / 182,31$$

n = 397 Número de personas a encuestar

Contando con el apoyo de quienes hacen la Comercializadora Interamericana (empresario y empleados) se elaboró el plan de mercadotecnia, para lo cual primeramente se determinó y analizó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del producto. Luego se procedió a formular soluciones con sus respectivas líneas de acción.

El Plan de Mercadotecnia consta de Misión, Visión, Objetivos, etc. definidos acorde a la realidad de la empresa y los proyectos que se plantea son los considerados básicos para el objetivo propuesto. En la elaboración del plan se definió el mercado objetivo para poder determinar las condiciones de oferta y demanda, ello por medio de la aplicación de

instrumentos de recolección de información como la encuesta.

Finalmente y tomando como base los resultados del trabajo se establecen las conclusiones pertinentes y se plantean las recomendaciones, acordes con los objetivos del presente trabajo.

EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1.1. DATOS DEL SECTOR MADERERO¹

La actividad industrial maderera tiene alrededor de 70 años de historia en el Ecuador y actualmente es uno de los sectores productivos con mayor potencial de desarrollo y crecimiento. Según estudios de la Fundación José Peralta, para el año 2009 esta actividad alcanza los 6'000.000 de dólares mensuales sin tomar en cuenta el mercado furtivo y las pérdidas por el bajo aprovechamiento, ya que de la madera se utiliza el 30% y el 70% constituyen desperdicios.

De las 26'079.700 hectáreas que constituye la superficie del Ecuador, 11'000.473 hectáreas son de bosque, el 30% son bosque sembrado o reforestado y el 70% son bosques naturales. El 80% de los bosques madereros están ubicados en la región amazónica, el 13% en la costa y el 7% en la sierra. Lo que significa que más del 42% del territorio nacional está cubierto de bosques.

¹ FUNDACIÓN José Peralta. Ecuador su realidad 2010. Pág. 35.

La actividad forestal y maderera contribuye al empleo con aproximadamente 350.000 puestos directos de trabajo en labores del bosque (explotación), industria, pequeña industria y artesanía (transformación). Se estima además que alrededor de 150.000 personas dependen indirectamente de este sector.

Factores tales como la ubicación geográfica del país, la presencia de la Cordillera de los Andes y la influencia de las corrientes marinas determinan que el Ecuador disponga de climas tan variados y formaciones vegetales, situándose entre los 10 países de mayor biodiversidad del mundo. Parte de esta riqueza constituyen sus bosques, en los cuales crecen alrededor de 5.000 especies arbóreas.

La mayoría de los bosques que aun sobreviven están ubicados en zonas inaccesibles, por lo que se está explotando el bosque nativo accesible como sucede en la parte noroccidental de la provincia de Esmeraldas, de donde proviene el 80% de la madera tropical que se consume en el país.

El proceso de colonización ocupa y destruye cada año aproximadamente 200.000 hectáreas de bosque. El ritmo de deforestación es del 3,5% anual (50.000 hectáreas de bosque y 900.000 metros cúbicos de madera), con lo cual se estima que para el año 2020 ya no habrán bosques naturales en el país.

Más de 3 millones de hectáreas de bosques fueron afectadas para ampliar la frontera agrícola, con el fin de obtener madera para la industria y el consumo doméstico y para cultivos de acuicultura. El volumen de deforestación llegó a 140.739 hectáreas por año.

Entre los productos semielaborados se destacan los tableros aglomerados, contrachapados, MDF, madera industrializada de balsa, duelas, molduras y enchapes decorativos, así como astillas de eucalipto que se utilizan en la elaboración de pulpa.

Entre los productos de mayor valor agregado están: muebles de hogar y oficina, gabinetes de cocina y baño, molduras decorativas, puertas, marcos de puertas, ventanas, pisos, palillos de dientes y cucharitas baja lenguas.

3.1.2. LA ADMINISTRACIÓN²

Es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima naturalidad.

² REYES Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. Pp 101 - 115

Elementos:

Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes.

3.1.3. LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL³

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente y para diferenciarlos del concepto anotado en las líneas anteriores, se describen a continuación:

Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes: El invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos.

Entre los proveedores y la fábrica, y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones: En términos de industria, evidentemente decimos que en las organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., se requieren también las relaciones humanas.

³ ARIAS Fernando. Administración de recursos humanos. Pp 80 - 85.

En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

FUNCIÓN DE EMPLEO.- Su objetivo principal es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una planeación de recursos humanos.

Reclutamiento.- Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Selección.- Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Inducción.- Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Integración.- Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Vencimiento de Contratos de Trabajo.- Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.

En realidad, lo primero que se persigue en este análisis es la composición del funcionamiento del personal de la empresa, y posteriormente el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino un medio de situación, se intentará entonces descubrir aquellas actividades que ayuden a mejorar su rendimiento.

3.1.4. MERCADOTECNIA DE PEQUEÑOS NEGOCIOS⁴

La mercadotecnia del pequeño negocio consiste en numerosas actividades, muchas de las cuales ocurren incluso antes de que un producto se fabrique y esté listo para su distribución y venta.

⁴ LONGENECKER Justin, Administración de la pequeña empresa. Pp 70 - 75.

La mercadotecnia de pequeños negocios consiste en aquellas pequeñas actividades que se relacionan directamente con la identificación, en la determinación del mercado objetivo y la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfactores al mercado objetivo. Producto, precio, promoción y actividades de distribución se combinan para integrar la mezcla de mercadotecnia.

La función de la Mercadotecnia en la micro, pequeña y mediana empresa.- Función que a través de estudios e investigaciones dará a conocer la producción, que es lo que la gente (cliente) desea en un producto determinado, qué precio está dispuesto a pagar por él y dónde y cuándo lo necesita.

Una empresa no podrá sobrevivir y desarrollarse en una economía tan competitiva como la nuestra, sino es capaz de responder de forma permanente a las necesidades del mercado.

Esa preocupación de la empresa por satisfacer a diferentes tipos de clientes presupone una previa definición de sus necesidades y deseos, motivos que determinan la fabricación de aquellos productos que mejor se adapten al mercado.

Esta filosofía, dentro de la actuación comercial concede una especial importancia a las necesidades de los clientes, apareció entre los años 60 bajo el nombre anglosajón de marketing.

La evolución del volumen de negocios es el elemento más directo de medida del rendimiento comercial; sin embargo conviene si se quiere efectuar un juicio de valor objetivo, relativizar su desarrollo teniendo en cuenta: El precio, el producto, la promoción y la plaza.

3.2. DIAGNÓSTICO DE LA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA

3.2.1. ASPECTOS GENERALES

Antecedentes de la Empresa Interamericana.- La Familia Rosas Ordóñez el 7 de diciembre de 1997 con el afán de brindar un producto de calidad con precios cómodos, puso en práctica la idea de realizar el negocio de la comercialización de muebles del hogar y la oficina, es así, que se inicia con un capital inicial de 400.000 sucres, bajo la razón social de mueblería Interamericana con R.U.C. 1102473350001, alquilando un local comercial en las calles Imbabura 15 - 58 entre Sucre y 18 de Noviembre, en donde funciona desde su inicio hasta la fecha.

La empresa Comercializadora de Muebles Interamericana en la actualidad es administrada por su Gerente – Propietario, el Dr. José Rosas Ordóñez, desde el inicio de sus actividades hasta el momento, su rentabilidad le ha permitido mantenerse en el mercado durante 13 años consecutivos.

Recursos Empresariales.- Como toda organización la empresa cuenta con recursos humanos, materiales y económicos que le permiten su normal operación.

Recursos Materiales y Financieros

Cuadro N° 1

ACTIVOS DE LA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA

ACTIVO	COSTO
1 Camioneta Chevrolet 2002	\$ 10.000,00
1 Jeep Vitara 2002	\$ 16.000,00
1 Escritorio	\$ 180,00
1 Archivador	\$150,00
1 Sumadora	\$ 50,00
1 Teléfono Sony Inalámbrico	\$ 120,00
TOTAL ACTIVOS	\$ 26.500,00

Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Recursos Humanos.- Personas que laboran en la Empresa Interamericana:

1 Gerente Propietario

1 Secretaria

1 Contador

1 Vendedor

1 Bodeguero

1 Chofer

Si bien al momento, los recursos de la empresa son limitados, los mismos están acordes con la magnitud del negocio.

Marco Legal.- La empresa no cuenta en la actualidad con un marco legal.

Estructura Empresarial.- La empresa no cuenta con un organigrama estructural en la actualidad.

Visión.- Ser empresa líder del mercado en la comercialización de muebles del hogar y la oficina, a nivel local, brindando un alto bienestar a los clientes y miembros de la empresa.

Misión.- Ser una empresa que comercializa muebles del hogar y la oficina, teniendo exclusividad en formas y diseños, buena calidad, precios competitivos y una excelente imagen en el mercado.

Objetivos.- Servir a la comunidad lojana mediante la oferta de muebles de madera para el hogar y la oficina.

3.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

Para este análisis es conveniente utilizar el Modelo de las "Cinco Fuerzas de Porter", según el cual la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sistema económico de libre mercado que posibilita ingresar a la globalización, en este caso la comercialización de muebles de madera para el hogar y la oficina a cualquier persona natural o jurídica, pues no existe un marco legal que restrinja o estimule dicha actividad, por tanto, al mercado pueden ingresar en cantidad y calidad varios competidores para la Comercializadora de Muebles Interamericana, considerando que la ebanistería crece por el número de personas que a ella se dedican.

2. La rivalidad entre competidores

En este punto, no se considera únicamente a las empresas que son comercializadoras, se toma en cuenta a quienes son productores y comercializadores a su vez, pues se supone que por el hecho de no utilizar intermediarios para la comercialización sus precios de venta son inferiores. La Comercializadora de Muebles Interamericana enfrenta una situación difícil en cuanto a la competencia existente en el mercado ya que existen empresas como MUEBLES LG, ARTE MUEBLES ÍÑIGUEZ, MADELÍNEA, MUEBLES ANTONIETA, CV MUEBLES, MUEBLES JANETH, COOPERATIVA DE CARPINTEROS SAN JOSÉ, entre otras, que tienen un mejor posicionamiento en el mercado por su tiempo de operación y por los capitales con que cuentan.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores con que cuenta la Comercializadora de Muebles Interamericana que en este caso son: Manuel Barros (Ambato), Julio Calle (Cuenca), Chaide & Chaide (Guayaquil) y Gerardo Ortiz (Cuenca); no imponen condiciones especiales para el abastecimiento de mercadería y cumplen con los pedidos en los tiempos establecidos en las negociaciones, el requisito indispensable es el cumplimiento de las

obligaciones en el plazo establecido que en todos los casos son de 3 meses, se debe considerar como un factor favorable para ello, el hecho de que la mueblería cumple fielmente con sus obligaciones en los plazos estipulados.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este caso debemos considerar que los muebles de madera al momento se enfrentan con un sustituto de gran peso como son los muebles metálicos de producción local y aquellos provenientes del Perú, que son los que tienen una altísima demanda debido a su costo. En cuanto a los muebles de madera para el hogar y la oficina, no existe posibilidad alguna de que pueda elaborarse un sustituto de igual calidad, a precios inferiores; existe la posibilidad de que por factores tecnológicos los países industrializados lleguen a producir en gran escala a bajo costo, pero las barreras para la importación serían un gran obstáculo para su comercialización en el país.

5. Poder de negociación de los compradores

Por tratarse de un producto proveniente de recursos cuya explotación es alta en la región, su producción y oferta es sumamente alta, tanto en tipo

de materiales como en diseño de productos, ello hace posible que el demandante pueda encontrar en el mercado diversidad de productos con alternativas de calidad y precio que se ajusten a las diferentes condiciones económicas, por tanto la oportunidad para la Comercializadora de Muebles Interamericana surge de la posibilidad de convenios establecidos con diferentes instituciones financieras de la ciudad como son: Banco Bolivariano, Banco del Pichincha, Banco de Loja, Banco de Machala y Banco del Austro.

3.2.2.1. ENCUESTA A LOS USUARIOS (397 PERSONAS)

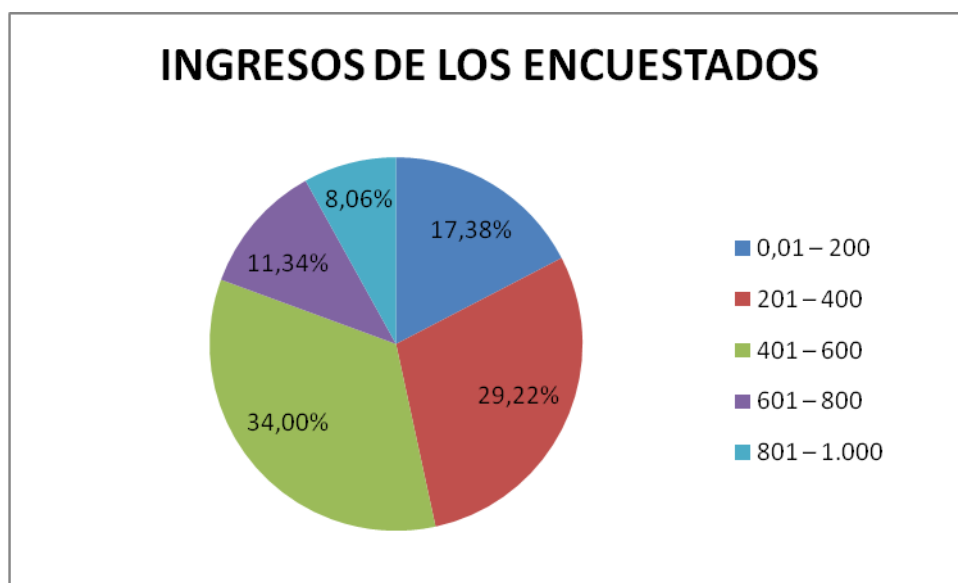
Con los resultados obtenidos en las encuestas se puede realizar el siguiente análisis:

1. ¿Cuáles son sus ingresos?

Cuadro N° 2

INGRESOS DE LOS ENCUESTADOS

INGRESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0,01 – 200	69	17,38%
201 – 400	116	29,22%
401 – 600	135	34,00%
601 – 800	45	11,34%
801 – 1.000	32	8,06%
TOTAL	397	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

De las personas encuestadas, el 34,00% contestaron que su ingreso total está entre 401 y 600 dólares; el 29,22% que su ingreso total está entre 201 y 400 dólares, el 17,38% que su ingreso total está entre 0,01 y 200 dólares; el 11,34% contestan que sus ingresos están entre 601 y 800 dólares y el 8,06% que sus ingresos son entre 801 y 1.000 dólares.

El segmento de mercado para la Comercializadora Interamericana se encuentra constituido por el 53,40% de los encuestados, es decir aquellos que ganan más de 400 dólares, 212 en total.

2. ¿Preferencia por los muebles de madera para su hogar?

Cuadro N° 3

PREFERENCIA A LOS MUEBLES DE MADERA PARA SU HOGAR

COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	261	65,74%
NO	136	34,26%
TOTAL	397	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

De las personas encuestadas el 65,74% responden que si adquieren productos derivados de la madera; mientras que el 34,26% contestaron que no adquieren dichos productos porque con ello ayudan a conservar la naturaleza.

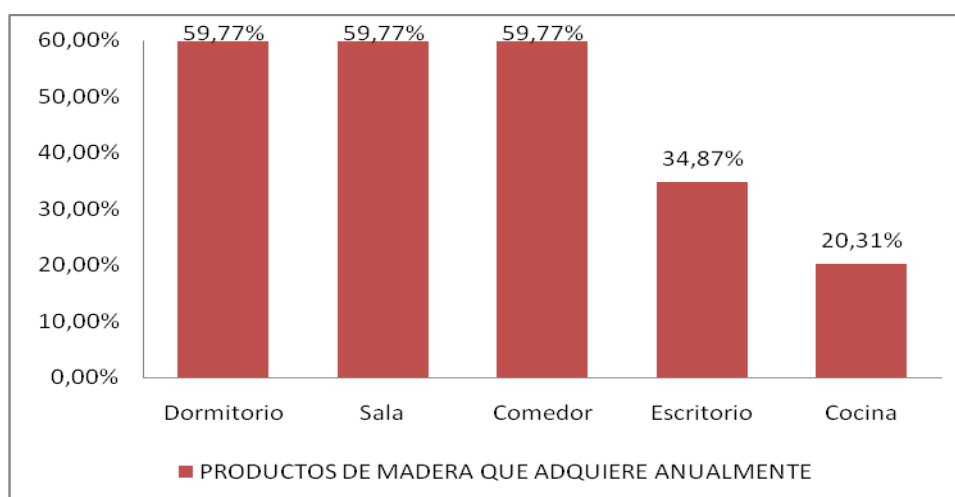
El 100% de los encuestados que responden a las siguientes preguntas está constituido por 261 personas que manifestaron adquirir productos de madera.

3. ¿Qué productos de madera adquiere anualmente?

Cuadro N° 4

PRODUCTOS DE MADERA QUE ADQUIERE ANUALMENTE

MUEBLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Dormitorio	156	59,77%
Sala	156	59,77%
Comedor	156	59,77%
Escritorio	91	34,87%
Cocina	53	20,31%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

De estas 261 personas que prefieren muebles de madera, tenemos que el

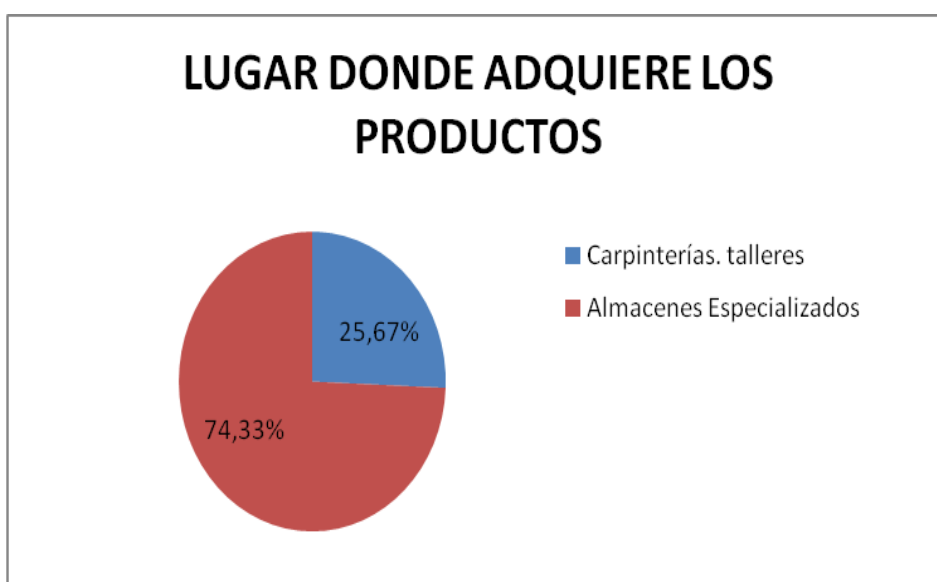
mayor porcentaje, 59,77% adquieren muebles de dormitorio, de sala y comedor; el 34,87% tienen preferencia por adquirir muebles de escritorio, y el 20,31% manifiestan que adquieren muebles de cocina.

4. Lugar donde se adquiere los productos.

Cuadro N° 5

LUGAR DONDE ADQUIERE LOS PRODUCTOS

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Carpinterías, talleres	67	25,67%
Almacenes Especializados	194	74,33%
TOTAL	261	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 74,33% responden que adquieren los productos en almacenes

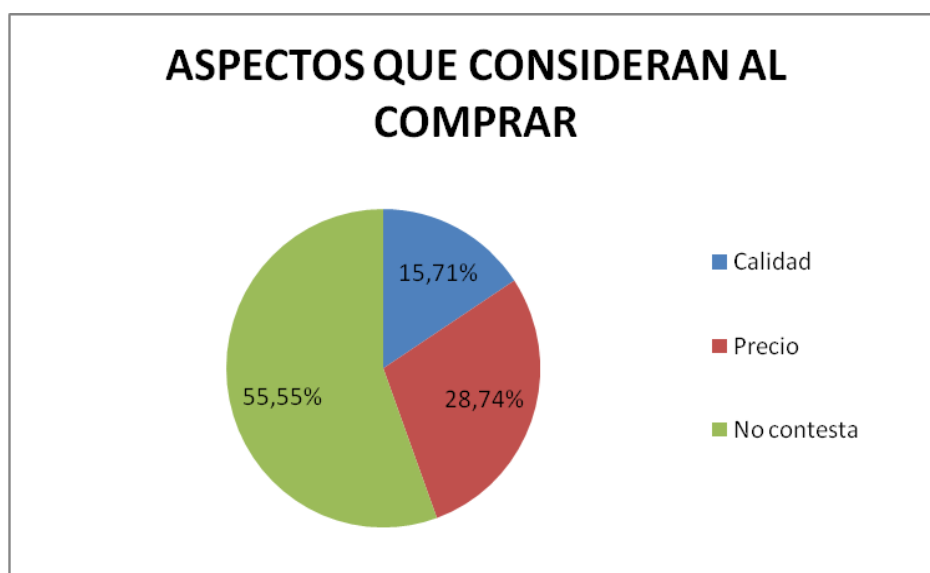
especializados, el 25,67% lo hacen directamente a los productores en carpinterías y talleres de muebles.

5. Aspectos que se consideran al comprar.

Cuadro N° 6

ASPECTOS QUE CONSIDERAN AL COMPRAR

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	41	15,71%
Precio	75	28,74%
No contesta	145	55,55%
TOTAL	261	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 55,55% de los encuestados no contestan a la interrogante del precio y la calidad antes de comprar un producto; el 28,74% consideran el precio y

el 15,71% la calidad como referente para realizar la compra.

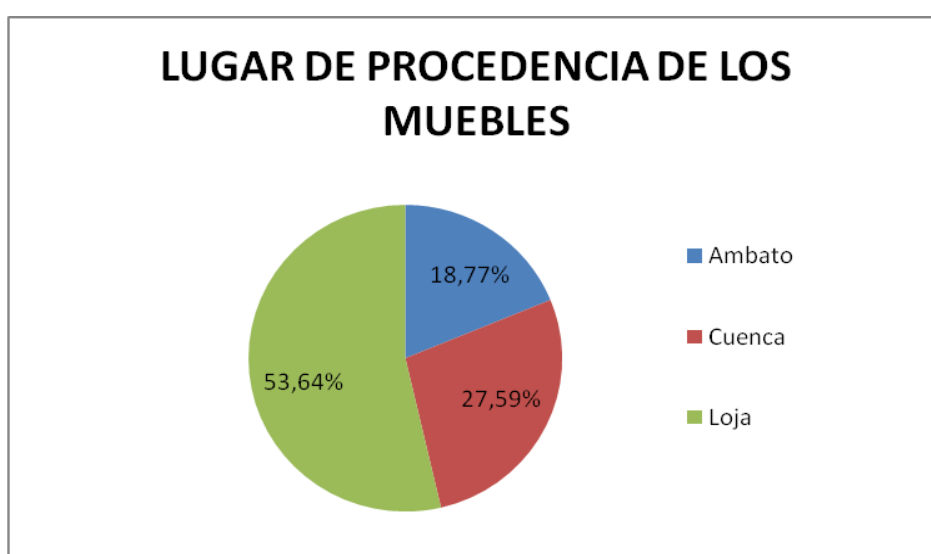
Para la Comercializadora de Muebles Interamericana, será necesario captar este mercado que no tiene inclinación ni por la calidad ni el precio y que son la mayoría.

6. Lugar de procedencia de los muebles.

Cuadro N° 7

LUGAR DE PROCEDENCIA DE LOS MUEBLES

PROCEDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ambato	49	18,77%
Cuenca	72	27,59%
Loja	140	53,64%
TOTAL	261	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En esta interrogante se incluyen los que compran directamente a los

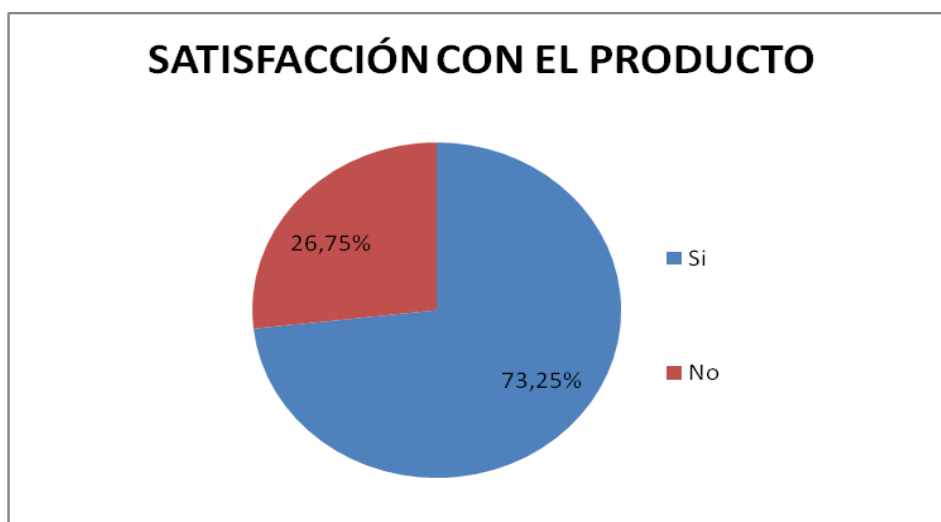
productores y de acuerdo a las personas encuestadas tenemos que el 53,64% de los muebles tienen una procedencia de Loja, el 27,59% de Cuenca y el 18,77% de Ambato.

7. Satisfacción con el producto.

Cuadro N° 8

SATISFACCIÓN CON EL PRODUCTO

SATISFACCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	193	73,25%
No	68	26,75%
TOTAL	261	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto a la satisfacción con los productos tenemos que el 73,25% está satisfecho al adquirir este producto; lo que no ocurre con el 26,75% ya

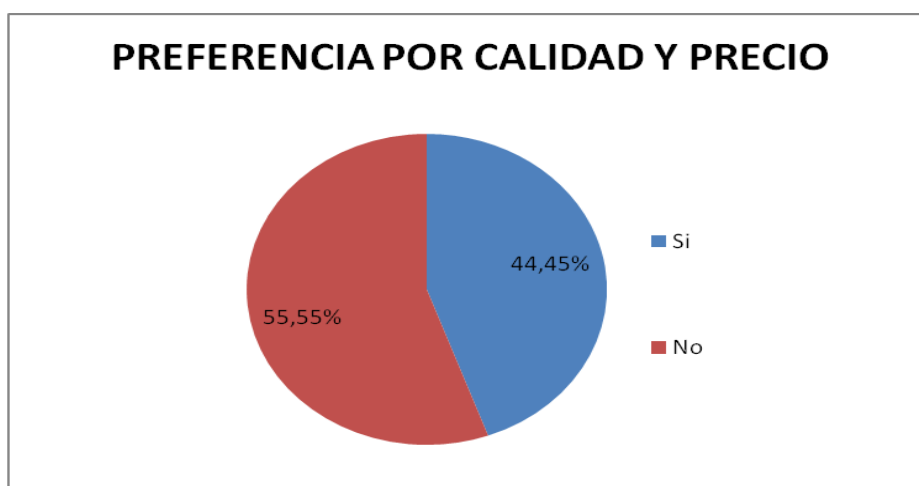
que consideran que los productos se vuelven frágiles con el tiempo.

8. Preferencia por productos de mejor calidad y precio.

Cuadro N° 9

PREFERENCIA POR CALIDAD Y PRECIO

PREFIERE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	116	44,45%
No	145	55,55%
TOTAL	261	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la calidad y precio del producto tenemos que el 44,45% responde que sí le gustaría poder obtener un producto de mejor calidad y precio y el 55,55% le es indiferente, con ello se determina que los clientes están dispuestos a comprar productos sin importar la calidad ni el precio.

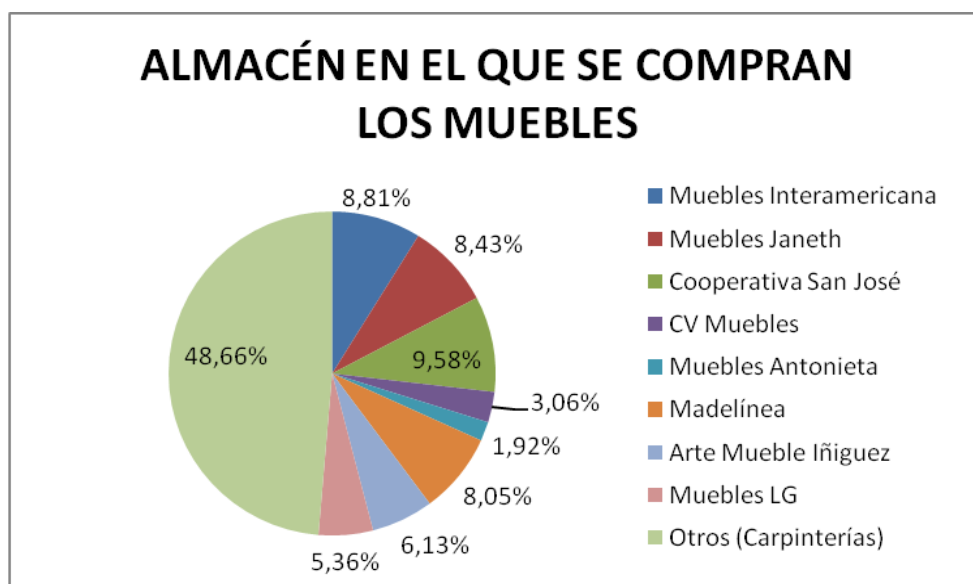
9. Almacén en el que se compran los muebles.

Cuadro N° 10

ALMACÉN EN EL QUE SE COMPRAN LOS MUEBLES

N°	ALMACÉN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Muebles Interamericana	23	8,81%
2	Muebles Janeth	22	8,43%
3	Cooperativa San José	25	9,58%
4	CV Muebles	8	3,06%
5	Muebles Antonieta	5	1,92%
6	Madelínea	21	8,05%
7	Arte Mueble Iñiguez	16	6,13%
8	Muebles LG	14	5,36%
9	Otros (Carpinterías)	127	48,66%
	TOTAL	261	100,00%

- Algunos almacenes se abastecen de muebles fabricados en Cuenca y Ambato.



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

De acuerdo con los datos, se tiene que el 48,66% de quienes compran muebles de madera lo hacen directamente en las carpinterías o talleres de ebanistería, un 9,58% escogen el diseño y lo hacen confeccionar en la

Cooperativa de Carpinteros San José, la Comercializadora de Muebles Interamericana goza del 8,81% de las preferencias de los clientes de Loja, se encuentra en similar posición a Madelínea (8,05%) y Muebles Janeth (8,43%). Por tanto, se consideran las dos empresas que son la competencia para la Comercializadora de Muebles Interamericana.

10. Confianza en la calidad de productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana.

Cuadro N° 11

CONFIANZA EN CALIDAD DE LA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA

CONFÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la calidad del producto tenemos que el 100% de las

personas que adquieren los muebles de madera en la Comercializadora Interamericana, responde que tiene absoluta confianza en la calidad de los productos.

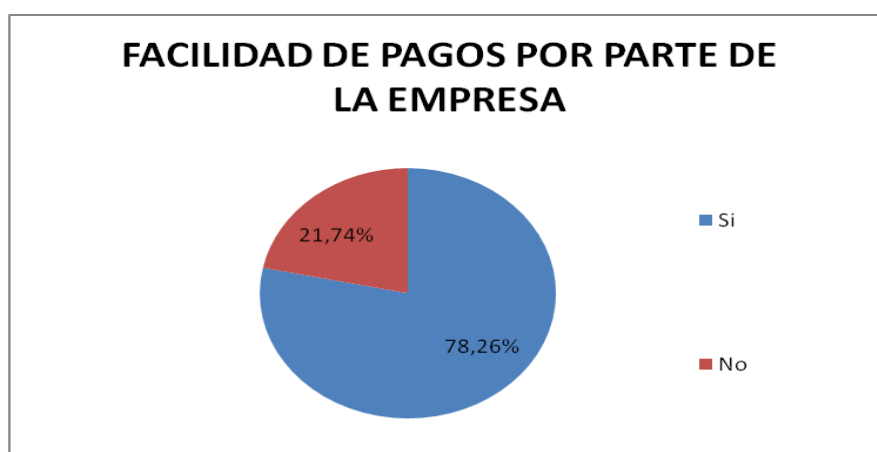
Esta información es importante para la Comercializadora de Muebles Interamericana, ya que se considera que los clientes que conocen la empresa tienen confianza en los productos que vende.

11. Facilidad de pagos por parte de Muebles Interamericana.

Cuadro N° 12

FACILIDAD DE PAGOS POR PARTE DE LA EMPRESA

FACILIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	78,26%
No	5	21,74%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la facilidad de pagos en las compras que realizan

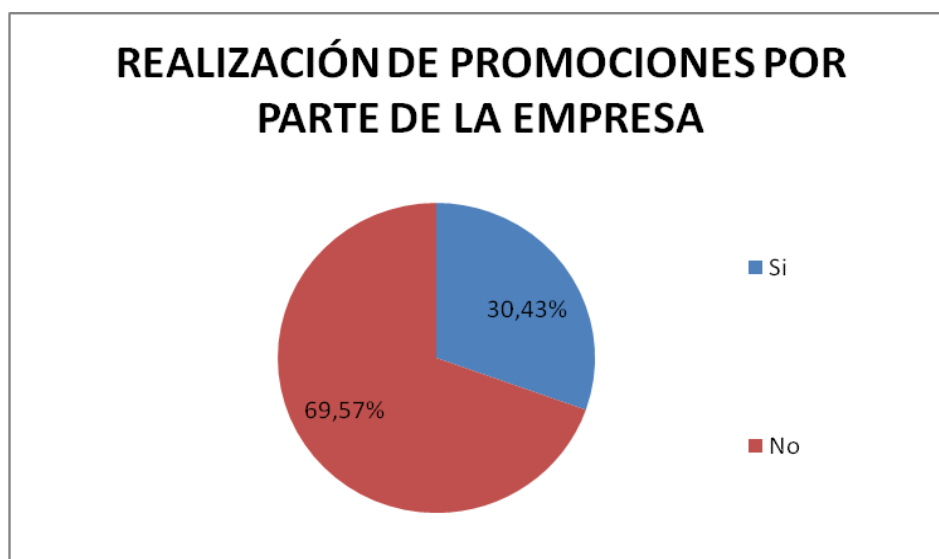
los encuestados tenemos que el 78,26% manifiesta contar con todas las facilidades de pago que le ofrece la Comercializadora de Madera Interamericana, sin embargo existe un 21,74% que debe ser tomado en cuenta ya que manifiestan lo contrario.

12. Realización de promociones por parte de muebles Interamericana.

Cuadro N° 13

REALIZACIÓN DE PROMOCIONES POR PARTE DE LA EMPRESA

PROMOCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	30,43%
No	16	69,57%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a las promociones, solamente el 30,43% manifiesta

que sí existen y se han beneficiado de las mismas; la mayoría de clientes (69,57%) manifiesta que no conocen de promociones que haya realizado la empresa.

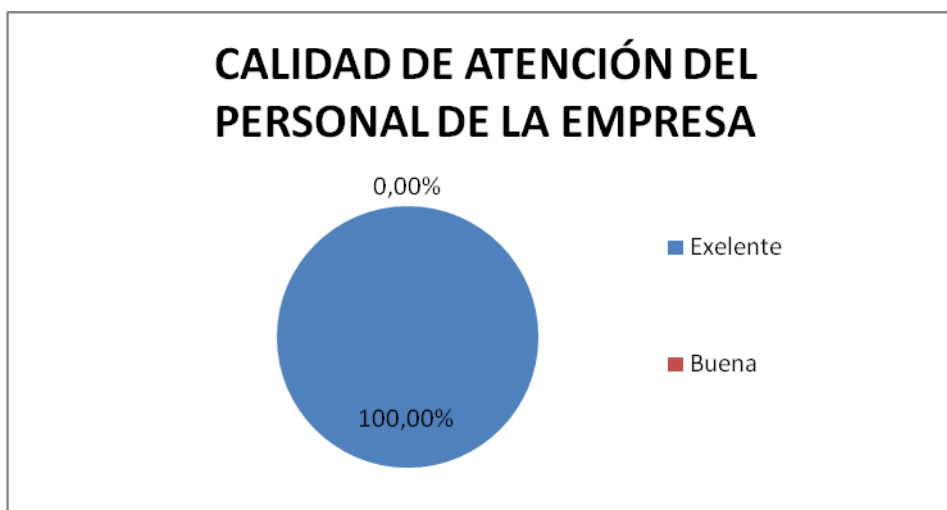
Situación que es desfavorable para la Comercializadora de Muebles Interamericana.

13. Calidad de atención del personal de Muebles Interamericana.

Cuadro N° 14

CALIDAD DE ATENCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

CALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	23	100,00%
Buena	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la calidad de atención que reciben los clientes, el 100% manifiesta que la misma es de excelente calidad, debido a que el personal sabe cumplir con su oficio.

14. Difusión personal de la calidad y precio de los productos de Muebles interamericana.

Cuadro N° 15

DIFUSIÓN PERSONAL DE LA CALIDAD Y PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE MUEBLES INTERAMERICANA

DIFUNDE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	23	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la difusión sobre la calidad y el precio de los

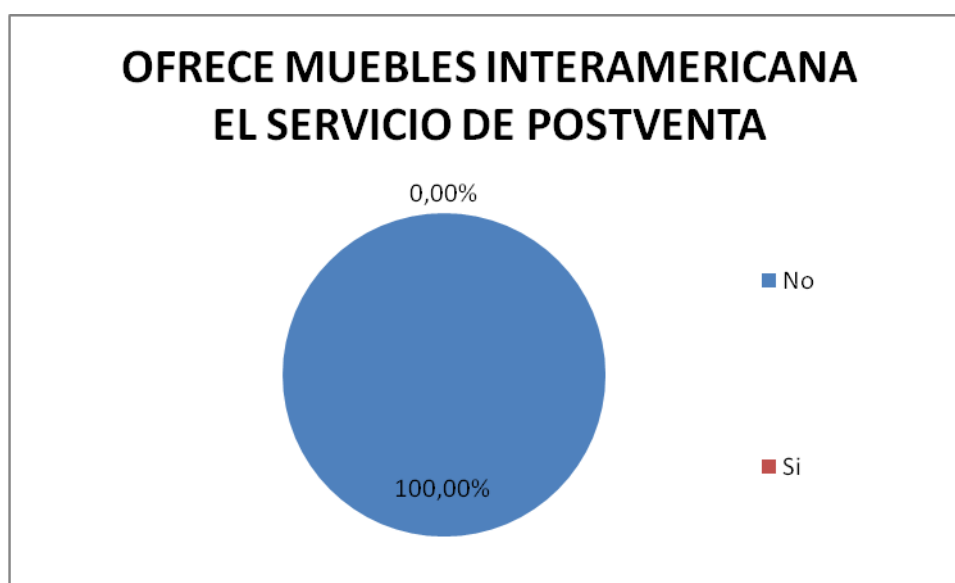
productos de Muebles Interamericana, tenemos que el 100% responde que sí lo hace ya que confía en la calidad de los productos y en la seriedad y compromiso de la empresa.

15. Ofrece Muebles Interamericana el servicio de Postventa.

Cuadro N° 16

**OFRECE MUEBLES INTERAMERICANA EL SERVICIO DE
POSTVENTA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	23	100,00%
Si	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere al servicio postventa tenemos que el 100% responde

que la empresa no ofrece ningún servicio adicional una vez que el producto sale del almacén.

Situación negativa para la Comercializadora de Muebles Interamericana, por tanto, se debe contrarrestar propiciando servicios de postventa como el transporte, carga y descarga, entre otras.

16. Fidelidad de los clientes hacia Muebles Interamericana.

Cuadro N° 17

FIDELIDAD DE LOS CLIENTES HACIA MUEBLES INTERAMERICANA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	23	100,00%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En cuanto se refiere a la fidelidad de los clientes para con la empresa,

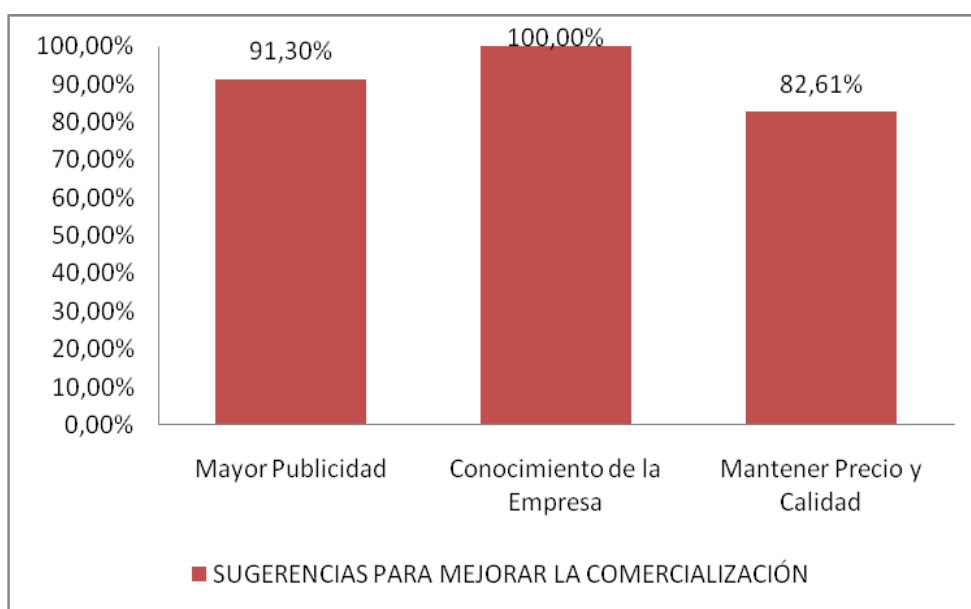
tenemos que el 100% responde que son clientes satisfechos y por lo tanto, no necesitan buscar otras alternativas de compra. Situación positiva para sostener de mejor manera a la Comercializadora Interamericana.

17. Sugerencias para mejorar la comercialización.

Cuadro N° 18

SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor Publicidad	21	91,30%
Conocimiento de la Empresa	23	100,00%
Mantener Precio y Calidad	19	82,61%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 100% de los clientes que responden a esta pregunta es de 23

personas. Al analizar las sugerencias se puede determinar que el 91,30% de las personas encuestadas sugieren que mediante el incremento de la publicidad se puede mejorar la comercialización de los productos; el 100,00% de los encuestados manifiestan que hace falta que la empresa se dé a conocer en el mercado ya que realmente es poco conocida y el 82,61% manifiestan que son el precio y la calidad de los productos la clave para incrementar el volumen de comercialización.

3.2.2.2. ENCUESTA A LOS OFERENTES

Mediante la realización de un sondeo, se pudo determinar que en la Ciudad de Loja existen muchos almacenes dedicados a la comercialización de muebles de madera, según el Dr. José Rosas, los almacenes que constituyen una competencia directa son aquellos que comercializan los productos elaborados en las ciudades de Cuenca y Ambato. Es importante destacar que según el Sindicato de Carpinteros San José de la Ciudad de Loja, existen registrados como socios 425 carpinteros, a lo que debe sumarse por lo menos un 50% que no son asociados, con ello se tendría que en la ciudad existen alrededor de 637 productores, los mismos que en unos casos comercializan directamente o a su vez trabajan bajo pedido.

En los resultados obtenidos mediante la información proporcionada por

los administradores de los almacenes que constituyen la competencia directa de Muebles Interamericana, no se considera a la Cooperativa de Carpinteros “San José” y a las carpinterías particulares, por lo tanto los oferentes investigados son: Muebles Janeth, CV Muebles, Muebles Antonieta, Madelínea, Arte Mueble Iñiguez y Muebles LG; ya que se trata de la comercialización de muebles de madera trabajados en serie por los productores.

A continuación se presenta los resultados de la encuesta aplicada, con su respectivo análisis:

1. Procedencia de los muebles que comercializa.

Cuadro N° 19

PROCEDENCIA DE LOS MUEBLES QUE COMERCIALIZA

N°	OFERENTE	LUGAR
1	Muebles Janeth	Loja, Cuenca
2	CV Muebles	Cuenca, Ambato
3	Muebles Antonieta	Cuenca
4	Madelínea	Cuenca, Ambato
5	Arte Mueble Iñiguez	Cuenca
6	Muebles LG	Cuenca, Ambato

Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Como se puede apreciar en el cuadro anterior son tres los lugares de

procedencia de los muebles de madera que se comercializan en la ciudad de Loja y vienen de Cuenca, Ambato y los elaborados en la ciudad de Loja, solo en el caso de Muebles Janeth.

2. Mercado en el que se comercializa.

Cuadro N° 20

MERCADO EN EL QUE SE COMERCIALIZA

MERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LOJA	6	100%
TOTAL	6	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Todos los oferentes consultados han hecho de la ciudad de Loja un mercado para su negocio. Consecuentemente todos tienen un mercado común que deben ganárselo.

3. Nivel de ventas anuales por producto.

Cuadro N° 21

NIVEL DE VENTAS ANUALES

CANTIDAD PRODUCTO	MUEB LG	ARTE MUEBL	MUEB. JANETH	MUEB. ANTON.	MADE LÍNEA	CV MUEBLES
J. Comedor	12	12	24	24	36	24
Juego de sala	6	36	72	12	120	36
J. Dormitorio	36	48	60	36	120	48
Aparadores	24	24	36	48	60	36
Cómodas	36	60	48	48	72	24
Roperos	24	60	48	24	72	24
Closets	-	24	24	-	24	-
Colch. Chaide	-	36	120	-	96	-
Colch. Dinastic	-	24	72	-	60	-
Colch. Regina	-	12	96	-	72	-

Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Como podemos observar, los principales competidores de acuerdo al nivel de ventas son: Arte Mueble Iñiguez, Madelínea y Muebles Janeth; estos almacenes son de propiedad de familiares del Dr. José Rosas, Gerente de Mueblería Interamericana.

4. Precios de Venta.

Cuadro N° 22

PRECIOS DE VENTA

CANTIDAD PRODUCTO	MUEB LG	ARTE MUEBLE	MUEB. JANETH	MUEB. ANTON.	MADE LÍNEA	CV MUEBLES
J. Comedor	300-700	450-660	450-660	350-700	450-660	480-900
Juego de sala	350-800	440-720	440-720	420-750	440-720	400-800
J. Dormitorio	250-800	230-780	230-780	250-850	230-780	250-800
Aparadores	500-800	490-660	490-660	500-700	490-660	500-700
Cómodas	300-600	245-520	245-520	260-600	245-520	280-600
Roperos	195-245	195-245	195-245	200-280	195-245	200-260
Closets	-	395-550	395-550	-	395-550	-
Colch. Chaide	-	115-190	115-190	-	115-190	-
Colch. Dinastic	-	80-150	80-150	-	80-150	-
Colch. Regina	-	115-220	115-220	-	115-220	-

Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Por ser los principales competidores parte del núcleo familiar, los precios que manejan son iguales, los demás competidores manejan precios ligeramente superiores a los de la Mueblería Interamericana. Para todos los productos y tratándose de montos significativos (más de \$ 200,00) se concede plazo de hasta 12 meses con una tasa de interés igual a la tasa

vigente para las entidades financieras de la ciudad, en ventas a crédito para 3 meses se aplica siempre el precio de contado.

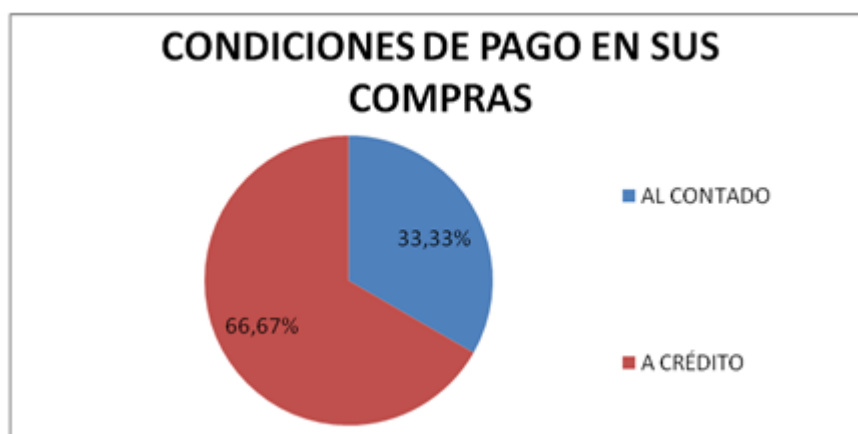
Cabe destacar que los precios, tanto el mínimo como el máximo son con referencia a la materia prima como el laurel y MDF. Existe otro tipo de materiales como el pino, ciprés y nogal, que son altamente conocidos por su elegancia, pero por la escasez de materia prima, los mismos tienen costos sumamente altos, además de que el peso para la transportación constituye una limitante.

5. Condiciones de pago en sus compras.

Cuadro N° 23

CONDICIONES DE PAGO EN SUS COMPRAS

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AL CONTADO	2	33,33%
A CRÉDITO	4	66,67%
TOTAL	6	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

En lo que concierne a esta pregunta, tenemos que la mayoría de los comerciantes adquieren el producto a CRÉDITO con un porcentaje del 66,67% y al CONTADO con un porcentaje del 33,33%. Concluyendo que la manera de adquirir el producto se lo hace a CRÉDITO. Se considera 6 comercializadoras que son intermediarias directas, no se considera comerciantes aquellos que a su vez son productores y por tanto comercializadores directos.

3.2.2.3. OPORTUNIDADES

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que sucedan en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a presentarse en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

De los resultados obtenidos podemos detectar las siguientes oportunidades que tiene la Comercializadora de Muebles Interamericana:

- Existen posibilidades de *expandir paulatinamente las ventas* en la ciudad de Loja, hacia las cadenas más grandes de cobertura.

- Los *medios de comunicación* como la radio, la prensa y la televisión permitirán que los productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana, se hagan conocer en la ciudad de Loja y se posicionen en el mercado, logrando la preferencia de compra.
- La empresa a mediano plazo, puede abrir *nuevos mercados*, lo cual incrementará las ventas del producto, y con ello mayores utilidades para la misma.
- *Participación en ferias* y eventos comerciales, a fin de hacer conocer el producto y sus ventajas.
- Convenios con distribuidoras de productos de madera, para incrementar las líneas ofertadas.
- Existencia de centros educativos y de capacitación en la ciudad de Loja, para realizar convenios que permitan el perfeccionamiento de los empleados.

3.2.2.4. AMENAZAS

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa;

tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a convertirse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

- Los oferentes para la ciudad de Loja se constituyen en una amenaza ya que si disminuyera su precio de venta o mejoraran significativamente su calidad con relación a la Comercializadora de Muebles Interamericana, se podría dar una *disminución significativa en la demanda de los productos*.
- La mayor amenaza para el mercado de la ciudad de Loja lo constituyen las empresas Madelínea y Muebles Janeth *con sus productos traídos de Cuenca y Ambato*, ya que son los principales competidores.
- La aparición de productos similares o sustitutos en el mercado, puede dar lugar a la competencia desleal de los productores artesanales; esto es las ebanisterías (carpinterías).

3.2.3. ANÁLISIS INTERNO

Para analizar la situación interna de la empresa, se utilizó la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Para el

análisis interno es importante que se conozca los aspectos claves de la relación de los productos elaborados, es por tanto fundamental la realización del estudio de mercado y el criterio de los clientes internos.

3.2.3.1. ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO

1. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing?

Manifiesta que la misma no cuenta con un plan estratégico debidamente elaborado.

2. ¿Se ha definido claramente la misión y visión empresarial?

Así mismo manifiesta, que la misión y visión empresarial son difundidas y entendidas por los integrantes de la empresa, pero no se encuentra redactada en documento alguno, ello por no contar con una propuesta organizativa hasta la presente fecha.

3. ¿Se han planteado los objetivos empresariales?

Manifiesta que los mismos están claros, aunque no se encuentran declarados o manifiestos en documento alguno.

4. ¿Cuenta la empresa con una clara estructura organizativa?

La empresa no se encuentra estructurada formalmente en su parte administrativa.

5. ¿Ha afectado la situación económica del país a los objetivos empresariales?

Se afecta negativamente a los intereses empresariales, toda vez que el poder de compra de las familias se reduce.

6. ¿El presupuesto empresarial es suficiente para cumplir sus objetivos?

Se cuenta con el presupuesto adecuado para el cumplimiento de los objetivos anuales propuestos.

7. ¿En qué forma se financia el presupuesto?

El presupuesto con que cuenta la empresa, se financia con capital propio y crédito de entidades financieras, ello le facilita la toma de decisiones.

8. ¿Se cumplieron con los objetivos planteados en el período anterior?

Se cumplieron al 100%, debido a que se trabajó oportunamente con los clientes, así como con las obligaciones para con los proveedores.

9. ¿Se cuenta con proyectos para mejorar la gestión de mercadotecnia?

Se necesita la elaboración de proyectos, que permitan cumplir con una mejor gestión empresarial con énfasis en la mercadotecnia.

A manera de conclusión se puede decir que la misión, visión y objetivos son difundidos y en gran parte entendidos por los trabajadores de la empresa, pero a pesar de ello no están bien definidos, porque no existe una propuesta organizativa que anteceda a este trabajo investigativo; a pesar de la situación económica y el presupuesto de la empresa que están acorde con el nivel de negocio, hace falta ejecutar la presente planificación para que el manejo de la empresa sea más eficiente, especialmente en los aspectos de Administración y Mercadotecnia.

3.2.3.2. ENCUESTA A LOS EMPLEADOS (5)

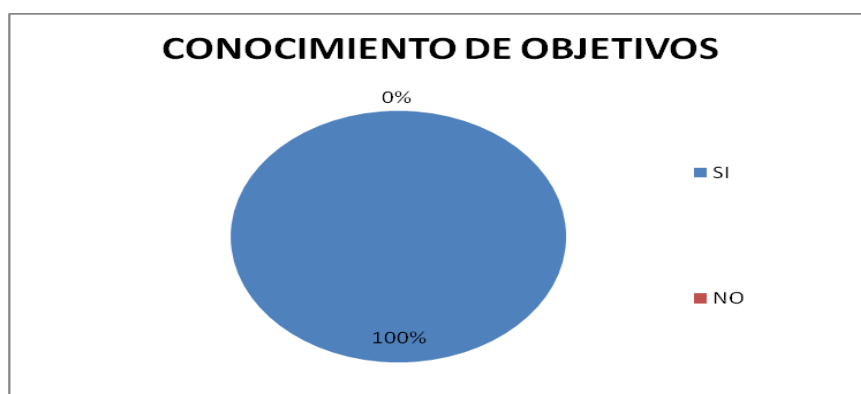
Los empleados de la empresa son todos aquellos que tienen una relación de dependencia o contractual con la misma, en este caso tenemos: Secretaria, contador, vendedor, chofer y bodeguero. Los resultados son los siguientes:

1. Conocimiento de objetivos.

Cuadro N° 24

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA 5	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

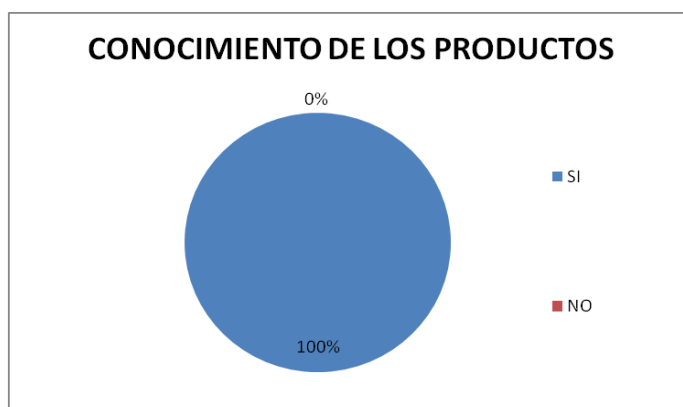
El 100% de los empleados, manifiesta conocer claramente los objetivos empresariales, ello permite un mayor grado de compromiso con los mismos y con la actividad de la comercializadora.

2. Conocimiento de los productos.

Cuadro N° 25

CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA 5	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



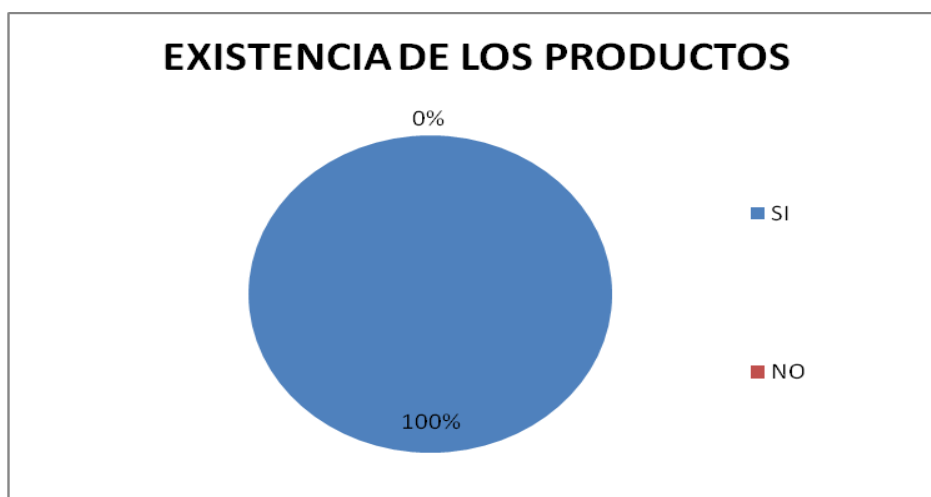
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 100% conoce claramente los productos que comercializa la empresa, ello demuestra el grado de profesionalismo para brindar el servicio por parte de la comercializadora.

3. Existencia de los productos.

Cuadro N° 26
EXISTENCIA DE LOS PRODUCTOS

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA 5	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

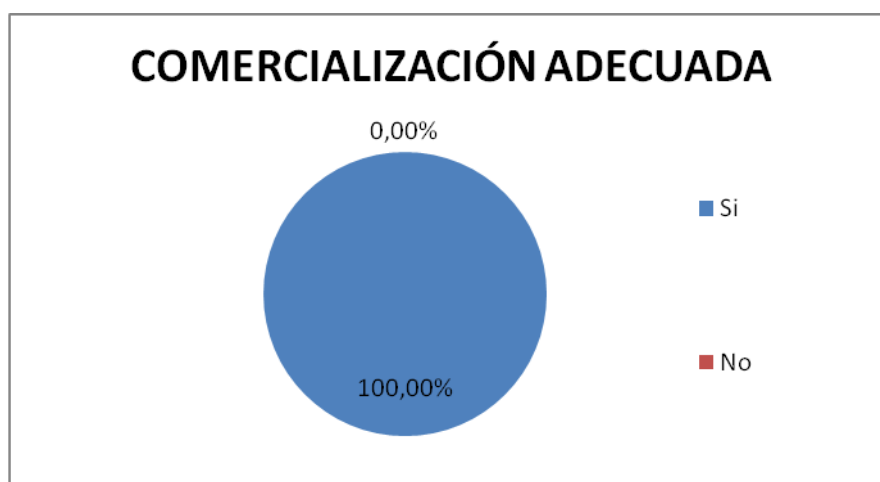
El 100% de los empleados manifiesta que la empresa dispone de un stock suficiente de muebles para abastecer a los clientes.

4. Comercialización adecuada.

Cuadro N° 27

COMERCIALIZACIÓN ADECUADA

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA 5	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Para la totalidad de los empleados, la comercialización de muebles de madera se la realiza en forma adecuada y oportuna, conforme a los requerimientos de los clientes.

5. Promoción adecuada de los productos.

Cuadro N° 28
PROMOCIÓN ADECUADA DE LOS PRODUCTOS

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA 5	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%



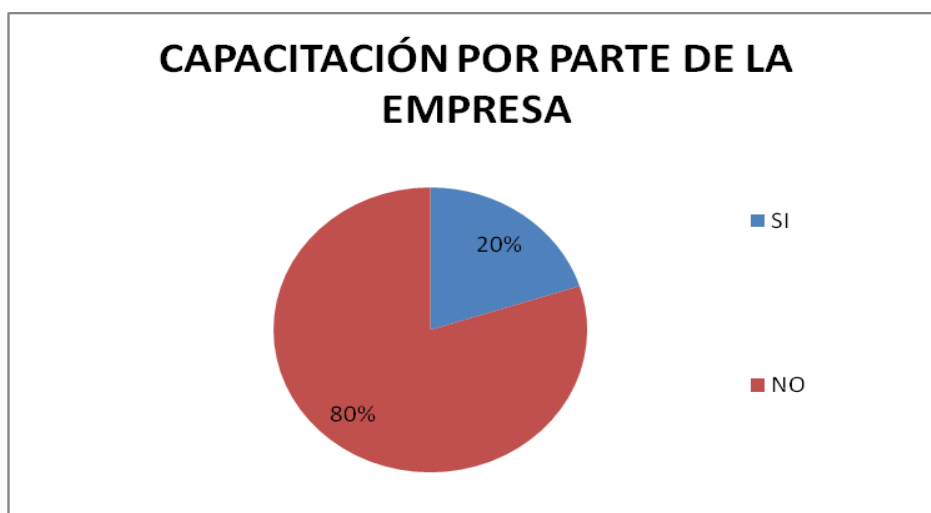
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 40% de los empleados de la empresa, cree que los productos no son promocionados adecuadamente, ello constituye un problema de comercialización que afecta a la empresa.

6. Capacitación por parte de la empresa.

Cuadro N° 29
CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA

CAPACITACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



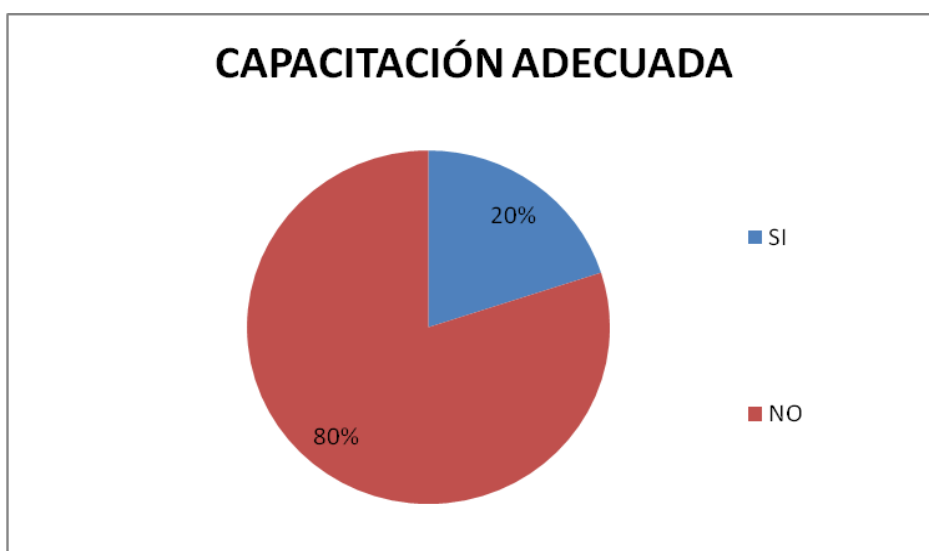
Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

El 80% manifiesta que la empresa no otorga capacitación para el desempeño de sus actividades.

7. Capacitación adecuada.

Cuadro N° 30
CAPACITACIÓN ADECUADA

CONOCIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%



Fuente: Encuesta
Elaboración: El Autor

Para el 20% que manifiesta que la empresa si otorga capacitación, cree que la misma es adecuada a los intereses de la empresa y de los clientes.

En el caso de los empleados, conocen los objetivos de la empresa y así mismo conocen claramente los productos. La capacitación que les brinda

la empresa es prácticamente nula, pero a pesar de ello, conocen perfectamente sus funciones y las cumplen eficientemente.

La Comercializadora de Muebles Interamericana es una empresa que está destinada básicamente a la comercialización de muebles de madera, cuyos productos se venden en un volumen considerable dentro de la ciudad. Los tipos de muebles que comercializa esta empresa son de características especiales como son: Juegos de sala, bares, juegos de dormitorio, de comedor, etc.

Con respecto a los planes de la empresa, la Comercializadora de Muebles Interamericana, se ha podido determinar que no cuenta con ningún tipo de planificación estructurada que abarque todas las áreas de la empresa, el único fin es comercializar muebles de calidad que satisfagan los gustos del cliente y dar un buen servicio al mismo.

3.2.3.3. FORTALEZAS

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en dos amplias categorías: Potencial humano y los recursos de comercialización.

- La Comercializadora de Muebles Interamericana es la *empresa comercializadora más antigua* de muebles en la ciudad de Loja, ya que se dedica exclusivamente a la promoción y comercialización de estos productos, por lo tanto tiene un amplio conocimiento del mercado lojano.
- Posee una *infraestructura física adecuada* a los requerimientos que se presentan ya sea: zonas de carga y descarga, vehículos para el transporte y materiales para el embalaje de los productos.
- Se cuenta con el suficiente flujo de dinero el cual permite *facilitar el crédito* para la comercialización de los muebles de oficina y para el hogar, así mismo se puede adquirir mayor cantidad de productos para abastecer a los clientes.
- La empresa cuenta con la distribución exclusiva para la zona sur del Ecuador, teniendo por lo tanto *asegurado el abastecimiento* de los muebles en la ciudad de Loja, además los productos similares vienen de los polos industriales como Cuenca y Ambato; por lo tanto, tienen una mayor ventaja en relación con la competencia como es Madelínea y Muebles Janeth.

- La Comercializadora de Muebles Interamericana vende a *precios similares* a los de la competencia, ya que no existe mayor diferencia entre ellos.
- La mayoría de los clientes realizan sus compras a la empresa en un periodo máximo de tres meses sin intereses, esto en relación con el resto de competidores que venden hasta en un período de un mes.
- Existencia de una *buena relación* entre el recurso humano que labora en la empresa, lo cual permite sumar esfuerzos, experiencias y desarrollar actividades acordes a los objetivos. El incentivo que se da al personal, permite la *motivación* al momento de salir a realizar sus actividades de trabajo.
- Los productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana, tienen una *buena acogida* en el mercado por su calidad, precio y promociones.

3.2.3.4. DEBILIDADES

Se sustituye el término debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente; porque éste implica que algo anda mal, con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo. El término limitaciones contiene menos prejuicio asociado, la debilidad no es

más que falta de fuerza. Las limitaciones son relacionadas con el potencial humano y los recursos de comercialización; y se pueden reforzar o tomar acciones de modo que impidan el avance de las mismas.

- La Comercializadora de Muebles Interamericana *depende del abastecimiento de los proveedores*, por lo que la hace vulnerable a un cambio repentino a los precios de compra, lo que influye directamente a los precios de venta de los productos que comercializa.
- El incremento de comercializadoras de productos similares en la ciudad de Loja, *aumenta la competencia* para la Comercializadora de Muebles Interamericana, por lo que debe estar a la expectativa de lo que ocurre en el mercado para no perder espacio.
- La falta de recursos económicos, destinados a la publicidad en los productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana, no permite que este tome el posicionamiento que se merece; además la *publicidad poco efectiva*.
- La *mala entrega al cliente debido a la falta de control de stocks* o también en algunos casos la demanda marcadamente estacional por

la excesiva competencia de la ciudad de Loja, no permite realizar una buena cobertura de mercado.

- Las organizaciones de distribuidoras aún inestables y la falta de concientización por parte de los vendedores en cuanto a la necesidad de usar los productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana, hace que los bienes no tengan preferencia.

3.2.4. MATRIZ FODA

El análisis FODA es un diagnóstico mediante el cual se describe detallada y pormenorizadamente la situación actual de la empresa, a través del reconocimiento y estudio de las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que están latentes en la organización, información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas a clientes, Gerente y personal de la Comercializadora de Muebles Interamericana; que a la vez permite adoptar medidas que vayan orientadas al aprovechamiento de las oportunidades, fortalezas y el mejoramiento de puntos críticos que pueden significar una amenaza para la organización. La matriz FODA se realiza en base a los aspectos de análisis interno: Fortalezas y debilidades; y, del análisis externo: Oportunidades y amenazas.

Cuadro N° 31

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa más antigua. • Infraestructura adecuada. • Facilidad de crédito. • Producción asegurada. • Precios similares de comercialización. • Crédito a 3 meses. • Motivación y buena acogida. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de productos. • Aumento de competencia. • Publicidad poco efectiva. • Mala organización. • Escaso compromiso.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de ventas. • Utilizar medios de comunicación. • Nuevos mercados. • Participación en ferias. • Eventos culturales. • Realizar convenios con proveedores. 	<p>Estrategias FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencialmente la estrategia más exitosa, se sirve de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. • Mayor comercialización para expandir el mercado. • Realizar cobertura de mercado aumentando los puntos de venta. 	<p>Estrategias DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades. • Establecer lotes económicos en stock, para incrementar la comercialización. • Capacitación de personal y efectivizar la participación de la empresa. • Proponer una adecuada organización.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de oferta de productos. • Competencia con productos similares. • Aparición de nuevos almacenes de productos similares. 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas. • Atención directa a los clientes. • Incrementar el sistema promocional para los clientes vitales. 	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación. • Mejoramiento del servicio, referenciando a la competencia. • Aplicación de un buen sistema de Benchmarking.

FUENTE: Recopilación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

ELABORACIÓN: El autor

3.2.5. SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

3.2.5.1. ORGANIZACIÓN

En las grandes empresas, es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración científica es esencial, sin ella no podrían actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla se obtiene un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos como estructura, niveles administrativos, manual de funciones, etc.

Se ha indicado que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación, es factible alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados, en un grupo formal que tiene propósitos comunes. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

Enfrentar el proceso de organización, tiene un componente de leyes y normas de carácter razonablemente objetivo, más al mismo tiempo, intervienen las relaciones interpersonales. Por tanto, se debe planificar las

necesidades del personal y las posibilidades de tener eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades empresariales. Los expertos en Administración se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones y todos los demás recursos materiales de que se puede disponer.

Cuadro N° 32

SOLUCIÓN A LA ORGANIZACIÓN

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Falta de estructura empresarial definida.	Contar con la estructura organizativa empresarial adecuada.	Realizar una mejor gestión empresarial para que la misma sea más rentable.	Diseñar y poner en funcionamiento una estructura acorde a los requerimientos	Analizar la estructura interna y reordenarla en forma técnica. Elaborar los correspondientes organigramas que reflejen la estructura interna.
Falta de herramientas administrativas como el manual de funciones.	Asignar de forma técnica las funciones y responsabilidades a los puestos de trabajo.	Lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus actividades.	Elaborar el manual de funciones.	Analizar los puestos existentes y detallar las funciones con sus responsabilidades
Personal falto de capacitación para el desempeño de sus funciones.	Capacitar adecuadamente al personal de acuerdo con los puestos de trabajo.	Mejorar el desempeño del personal e incrementar la rentabilidad empresarial.	Diseñar planes de capacitación que involucre todas las áreas funcionales de la empresa.	Elaborar planes de capacitación específicos para las áreas funcionales. Ubicar las instituciones que puedan brindar capacitación del personal

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: El Autor

3.2.5.2. MARKETING

En esta área se realiza una serie de actividades de orden empresarial que conduzcan armónicamente los bienes y servicios desde el productor al consumidor. La mercadotecnia es un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

Una de las claves para ofrecer un producto o servicio exitosamente es el posicionarse en la mente del cliente. El término posicionamiento en mercadotecnia quiere decir la forma en que se desea que el cliente vea su producto o servicio.

Definir el negocio es la razón de ser y conocer cuáles productos satisfacen las necesidades de los usuarios; para ello, necesitamos saber cuáles son las necesidades más frecuentes que satisfacen a los clientes cuando compran un producto.

Entre los estímulos principales de las ventas, el marketing señala cuatro de ellos como primordiales; el producto, el precio, la distribución y la promoción.

Cuadro N° 33

SOLUCIÓN AL MARKETING

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
Falta de publicidad.	Contar con publicidad que abarque todo el mercado.	Dar a conocer la empresa y sus productos en el mercado.	Diseñar planes de publicidad y promoción.	Diseñar cuñas radiales y publicidad escrita. Seleccionar y contratar los medios que garanticen la cobertura del mercado.
Falta de estudios de mercado.	Realizar estudios que permitan ampliar el mercado.	Ampliar el mercado y mejorar la rentabilidad empresarial.	Planificar estudios de mercados que orienten el posicionamiento empresarial.	Rediseñar los objetivos empresariales. Realizar estudios de mercado que concuerden con los objetivos empresariales.
Falta de personal capacitado en labores de ventas.	Capacitar al personal del área de mercadotecnia.	Incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa.	Diseñar planes de capacitación en el área de mercadotecnia.	Determinar las funciones que cumple el personal en el área de mercadotecnia y planificar su capacitación.

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: El Autor

3.2.6. EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Las decisiones estratégicas consistirán en definir, si lo mejor para la empresa es mantenerse, desarrollarse o retirarse e imaginar las acciones que se deben emprender; en consecuencia la empresa tiene las siguientes opciones:

3.2.6.1. EVALUACIÓN INTERNA

Para realizar esta evaluación se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Priorización de las Fortalezas y Debilidades

2. Ponderar cada uno de los factores identificados con la siguiente valoración.
 - a) De 0,0 = ninguna importancia
 - b) Hasta 1,0 = importante

3. Clasificar cada factor de acuerdo con la siguiente escala:
 - a) Debilidad importante = 1
 - b) Debilidad menor = 2
 - c) Fortaleza menor = 3

d) Fortaleza importante = 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación dada, según la escala antes indicada, cuyo resultado es la variable ponderada.
5. Sumar los resultados ponderados de cada variable, a fin de evaluar el predominio de los factores según los siguientes principios:
 - a) Si el resultado es mayor a 2, quiere decir que existe un predominio de las fortalezas.
 - b) Si el resultado es menor a 2, quiere decir que existe un predominio de las debilidades.

En el siguiente cuadro se presenta los resultados de la evaluación FODA para el medio interno considerando los factores de las fortalezas y de las debilidades.

Se debe tener en cuenta que las ponderaciones y las valoraciones son subjetivas del autor

Cuadro Nº 34

MATRÍZ DE ALTO IMPACTO DE LOS FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	PONDER.	CALIF.	VALOR
Es una de las empresas más antiguas en la ciudad de Loja.	0,05	4	0,20
Tiene una infraestructura adecuada.	0,10	3	0,30
Brinda facilidad de créditos para la comercialización de muebles de madera.	0,10	4	0,40
Tiene asegurado el abastecimiento de los diferentes productos.	0,05	3	0,15
Ofrece precios iguales a los de la competencia.	0,10	3	0,30
Buena relación entre el personal de la empresa.	0,05	3	0,15
Los productos tienen buena acogida de los clientes.	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
Mucha dependencia de los proveedores.	0,10	2	0,20
Incremento de almacenes ocasiona el aumento de la competencia en esta actividad.	0,10	1	0,10
Publicidad poca efectiva de los productos que se encuentra comercializando.	0,10	2	0,20
Mala entrega a los clientes por falta de stock.	0,10	1	0,10
Falta de organización empresarial.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,30

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de alto impacto de los factores internos, nos da como resultado ponderado el 2,30 lo que significa que en esta empresa existe un predominio

ligeramente superior de las fortalezas sobre las debilidades.

3.2.6.2. EVALUACIÓN EXTERNA

Para realizar esta evaluación se ha seguido el siguiente procedimiento:

1. Priorización de las Oportunidades y Amenazas
2. Ponderar cada uno de los factores identificados con la siguiente valoración.
 - a) De 0,0 = ninguna importancia
 - b) Hasta 1,0 = importante
3. Clasificar cada factor de acuerdo con la siguiente escala:
 - a) Amenaza importante = 1
 - b) Amenaza menor = 2
 - c) Oportunidad menor = 3
 - d) Oportunidad importante = 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por la calificación dada, según la escala antes indicada, cuyo resultado es la variable ponderada.

5. Sumar los resultados ponderados de cada variable, a fin de evaluar el predominio de los factores según los siguientes principios:

- a) Si el resultado es mayor a 2, quiere decir que existe un predominio de las oportunidades.
- b) Si el resultado es menor a 2, quiere decir que existe un predominio de las amenazas.

Cuadro N° 35

MATRÍZ DE ALTO IMPACTO DE LOS FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	PONDER.	CALIFICAC.	VALOR
Apertura de mercado local e incrementar nuevos segmentos.	0,05	4	0,20
Disponibilidad de medios de comunicación para publicidad y promociones extras a las actuales.	0,10	4	0,40
Incrementar la fuerza de ventas.	0,05	3	0,15
Participar en ferias y eventos comerciales.	0,10	3	0,30
Realizar convenios con los proveedores de muebles de madera.	0,10	3	0,30
Existencia de centros educativos y de capacitación.	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
Disminución significativa de de la demanda de los muebles de madera.	0,15	1	0,15
Aparición de productos similares (sustitutos)	0,20	2	0,40
La competencia la conforman Madelínea y Muebles Janeth.	0,15	2	0,30
TOTAL	1		2,60

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El Autor

3.2.6.3. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Posición 1: Un alto crecimiento y participación en el mercado.

Posición 2: Una alta participación en el mercado y un débil crecimiento.

Posición 3: La débil participación en el mercado y un crecimiento fuerte.

Posición 4: Una débil participación en el mercado y un débil crecimiento.

Cuadro N° 36

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

		TASA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	
		ALTA	DÉBIL
TASA DE CRECIMIENTO	ALTA	Cuadrante Uno Mantener una posición.	Cuadrante Tres Invertir para convertirse en líder del mercado.
	DÉBIL	Cuadrante Dos Rentabilidad baja. Comercializadora de Muebles INTERAMERICANA	Cuadrante Cuatro Abandonar o mantenerse en inversiones.

Fuente: Cuadro N° 34 y 35

Elaboración: El Autor

La Comercializadora de Muebles Interamericana se ubica en el cuadrante dos, puesto que su participación en el mercado es alta (2,6) y su tasa de crecimiento es débil (2,3), lo que origina que su rentabilidad sea baja pese a ello la empresa puede mantenerse y desarrollarse en el campo de la comercialización de muebles de madera.

Cuadro N° 37

MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

NEGOCIO	SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS- MERCADO RESPECTO A LOS FACTORES DE ÉXITO	DOCUMENTO UNIDAD
FACTOR DE ÉXITO	SITUACIÓN ACTUAL	
CALIDAD	Los muebles son adquiridos directamente de los fabricantes de la ciudad de Cuenca y Ambato, los mismos que se elaboran bajo parámetros de calidad, el proceso involucra la selección de materias primas de calidad.	
PRECIO	Los precios de los productos están acorde con la calidad y tomando en cuenta los precios de la competencia, así como el poder adquisitivo de las familias, fijando un margen de utilidad que haga el negocio rentable.	
PROMOCIÓN	Las promociones que se ofertan deben ser en cualquier ocasión y no únicamente en épocas especiales, puesto que el cliente requiere de continuos incentivos.	
SERVICIO	Los productos cubren totalmente con los requerimientos de los clientes, para evitar el deterioro o algún desperfecto antes de su utilización, los productos son entregados a domicilio, garantizando sus óptimas condiciones.	

Fuente: "COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA"
Elaboración: El Autor

3.3. PROPUESTA ORGANIZATIVA Y PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

3.3.1. PROPUESTA ORGANIZATIVA

El presente trabajo es una propuesta, en donde se presenta la estructura orgánica interna de la Comercializadora de Muebles Interamericana con sus relaciones, niveles jerárquicos y las principales funciones con las que cuenta la empresa. Esta empresa se desarrolla en forma adecuada, existiendo una buena relación entre empleador y empleados, sin determinarse los niveles jerárquicos, los organigramas y manuales. En el presente caso se pretende realizar una organización actualizada a las condiciones de la empresa, definiendo los organigramas, los niveles jerárquicos y el manual de funciones.

3.3.1.1. ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica que muestra la estructura orgánica de la empresa, se indica las relaciones, jerarquías y funciones que se desarrollan en su interior. Los organigramas se caracterizan por los siguientes factores: Exactitud, claridad, sencillez, uniformidad y actualidad.

Para una mejor presentación de la estructura empresarial, se recurre a gráficos que permiten conocer las relaciones, las unidades administrativas, los puestos, etc., consecuentemente se proponen los siguientes organigramas: Estructural, funcional y posicional.

3.3.1.2. NIVELES JERÁRQUICOS

Las empresas constituyen sistemas integrados formados por niveles administrativos que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados a fin de lograr metas y objetivos. Los niveles administrativos son los siguientes:

Nivel Ejecutivo.- Está representado por la Gerencia, la cual planifica, organiza, coordina, dirige y controla las labores administrativas, financieras y comerciales de la empresa, es responsable de todas las actividades de la empresa.

Nivel Asesor.- Esta conformado por el asesor jurídico, cuya función básica es la de manejar los asuntos judiciales de la empresa. La empresa cuenta con éste nivel, aunque el mismo lo ejecuta el Gerente Dr. José Rosas puesto que su profesión es la de abogado.

Nivel de Apoyo.- Está conformado por la función de Secretaría y Contabilidad, tiene relación directa con las actividades administrativas y contables de la empresa.

Nivel Operativo.- Está integrado por los puestos que desarrollan labores de comercialización en la empresa, en este caso son el vendedor y el chofer.

Gráfico N° 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA

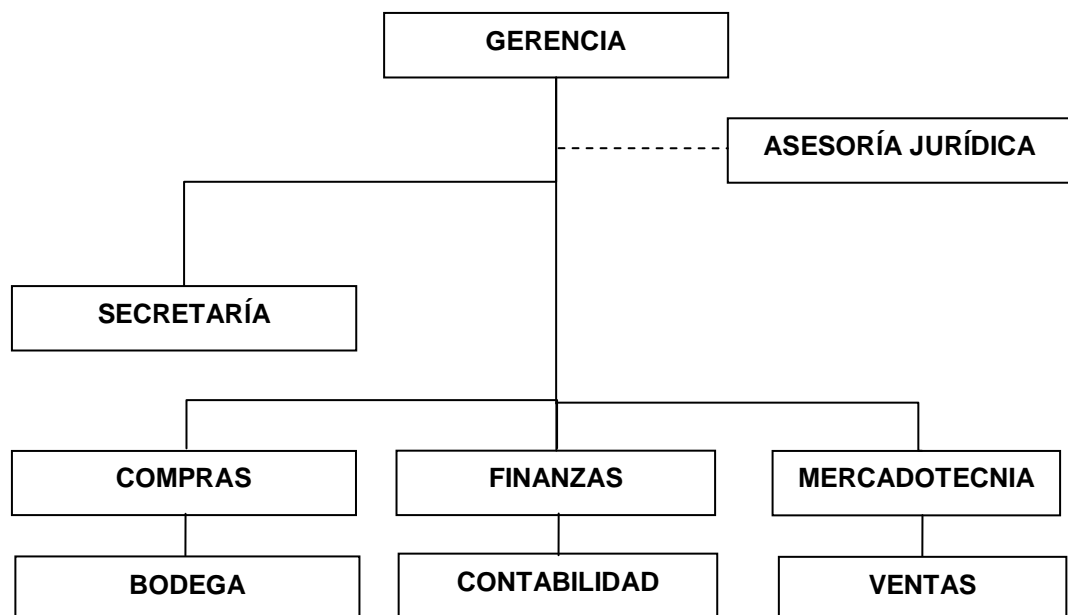
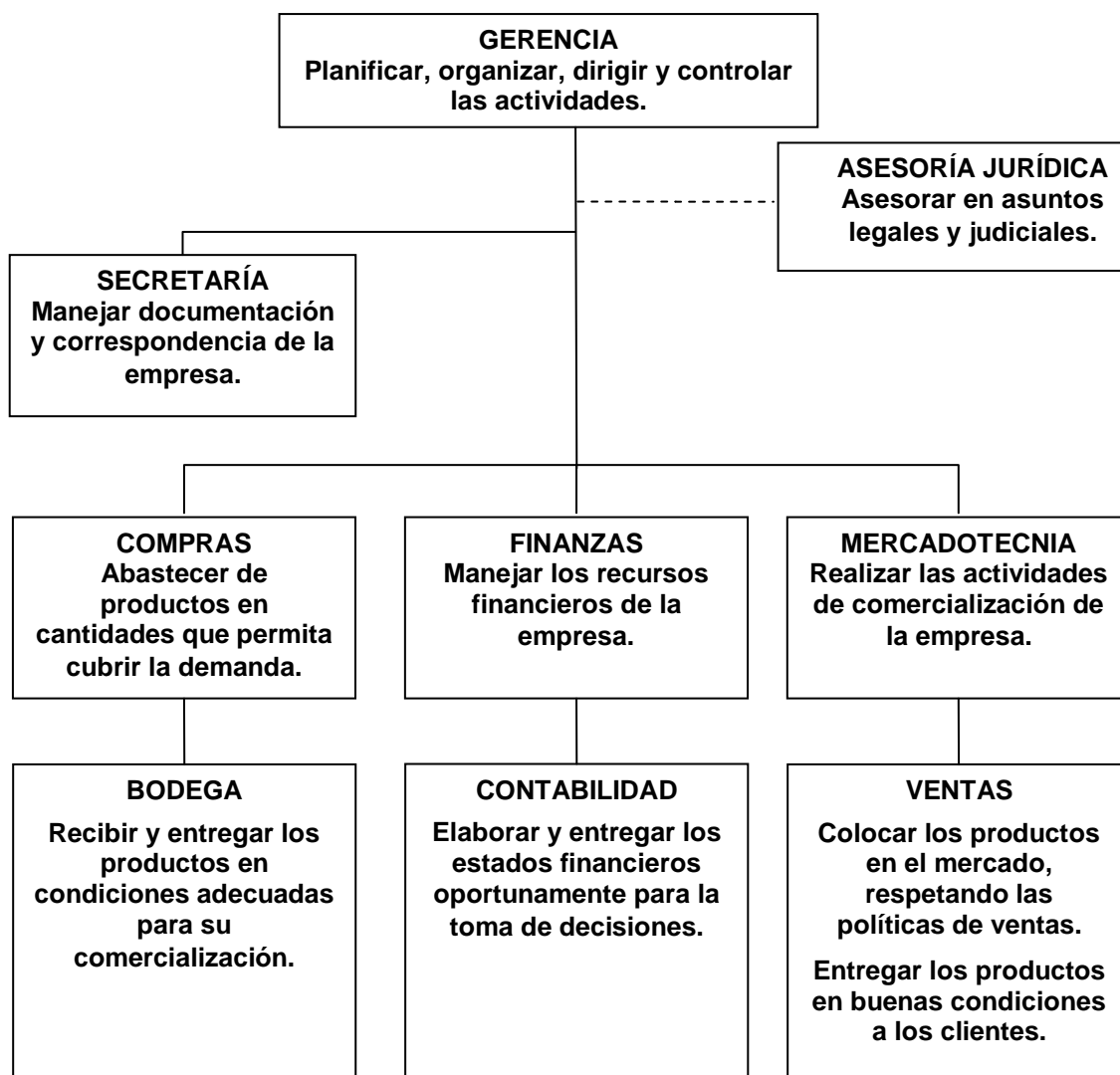


Gráfico Nº 2

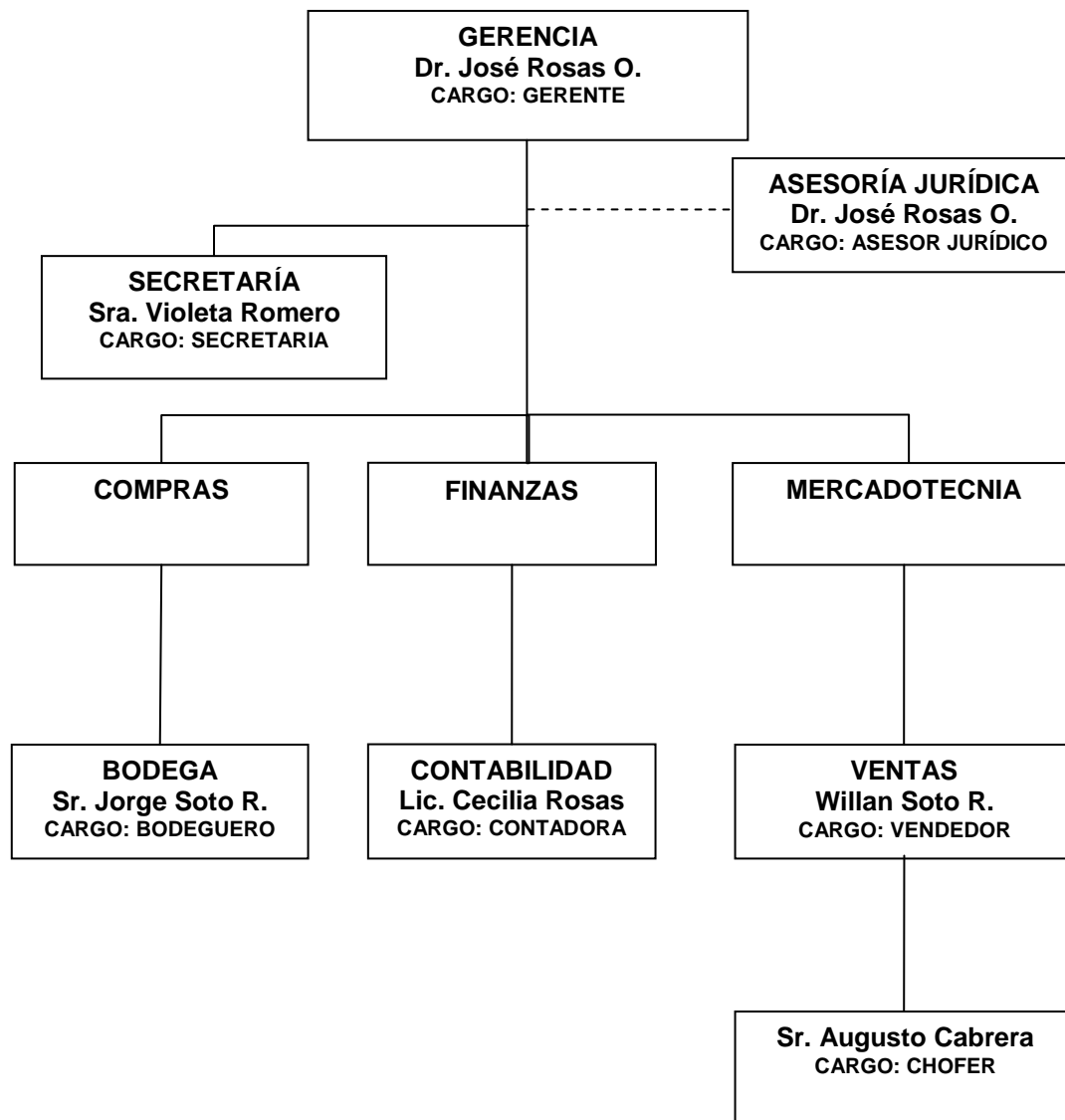
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE

COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA



ELABORACIÓN: El Autor

Gráfico Nº 3
ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE LA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES INTERAMERICANA



ELABORACIÓN: EL Autor

3.3.1.3. MANUAL DE FUNCIONES

Como herramienta básica para el cumplimiento eficiente de las actividades, las organizaciones cuentan con el manual de funciones, es por esta razón que dentro de la estructura propuesta es importante el dejar incluida dicha herramienta que le permita una mejor gestión empresarial.

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

DEPARTAMENTO: GERENCIA.

SUBALTERNOS: Personal de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la Comercializadora de Muebles Interamericana.

FUNCIONES

- Planificar las actividades a largo y corto plazo.
- Realizar actividades de dirección.
- Mantener un sistema adecuado de control.
- Asesorar en asuntos administrativos.
- Autorizar los planes de compras y existencias.
- Presentar informes de las actividades realizadas.
- Proponer reuniones de trabajo ocasionales y periódicas.

PERFIL DEL PUESTO

- Que tenga la iniciativa y criterio para la ejecución de Gerencia.
- Honestidad y lealtad.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la ejecución de las labores de la empresa.

REQUISITOS

- Educación: Independiente.
- Experiencia: No indispensable.
- Cursos de capacitación en Gerencia.

TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA

DEPARTAMENTO: SECRETARÍA.

SUBALTERNOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Realizar actividades de documentación, archivo, comunicación y relaciones públicas.

FUNCIONES

- Elaborar las comunicaciones de la empresa.
- Realizar el archivo en orden cronológico.
- Redactar las actas de reuniones.
- Atender al público y clientes.
- Atender las llamadas telefónicas y generar el directorio de Gerencia.

PERFIL DEL PUESTO

- Tener iniciativa y criterio para ejecutar su trabajo. Ser honesto y leal.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la ejecución de las labores de secretaría.

REQUISITOS

- Educación: Licenciatura en Secretaría.
- Experiencia: 1 año en labores.
- Cursos de Capacitación en Secretariado Ejecutivo y Relaciones Humanas.

TÍTULO DEL PUESTO: BODEGUERO

DEPARTAMENTO: COMPRAS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Ejecución de labores de recepción, custodia y entrega de mercadería.

FUNCIONES

- Revisar la mercadería que esté en óptimas condiciones.
- Mantener registros de existencia, llevando un control minucioso de cada uno de los productos que ingresan y egresan dentro de esta área.
- Efectuar labores de recepción y clasificación de los productos.
- Elaborar informes del movimiento de productos.
- Atender los requerimientos de la empresa para que se puedan realizar oportunamente las operaciones de compra y venta.

PERFIL DEL PUESTO

- Tener habilidad y agilidad en control de inventarios.

- Ser honrado.

RESPONSABILIDADES

- Responsabilidad en la custodia y preservación de los inventarios.

REQUISITOS

- Educación: Título de bachiller en ciencias contables, Comercialización, Mercadeo o Administración.
- Experiencia: 1 año en labores afines.
- Curso de Control de Inventarios.

TÍTULO DEL PUESTO: CONTADORA

DEPARTAMENTO: FINANZAS.

SUBALTERNOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Realizar la contabilidad de la Comercializadora de Muebles Interamericana.

FUNCIONES

- Registrar las transacciones comerciales de la empresa.
- Archivar la documentación contable en orden cronológico.
- Llevar los libros contables mayores y auxiliares.
- Presentar los estados financieros anualmente y los informes financieros cuando se le soliciten.
- Realizar el análisis financiero anualmente.
- Proponer los presupuestos anuales.

PERFIL DEL PUESTO

- Tener iniciativa y criterio para ejecutar su trabajo.
- Ser honesto y leal.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de la ejecución de las labores contables.

REQUISITOS

- Educación: Licenciatura en Contabilidad.
- Experiencia: 1 año en labores afines.
- Cursos de Capacitación en Software Contable y Relaciones Humanas.

TÍTULO DEL PUESTO: VENDEDOR

DEPARTAMENTO: MERCADOTECNIA.

SUBALTERNOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Planificar, organizar y dirigir las actividades de ventas.

FUNCIONES

- Elaborar planes de ventas.
- Atender al público que requiera información en el área de ventas.
- Realizar pronósticos de ventas.
- Mantener un sistema adecuado de comercialización.
- Asesorar en asuntos concernientes a ventas.
- Presentar informes de ventas a su inmediato superior.

PERFIL DEL PUESTO

- Que tenga la iniciativa y criterio para la ejecución de su trabajo.
- Ser honesto y leal.
- Magníficas relaciones personales.

RESPONSABILIDADES

- Responsable por la ejecución de las labores de ventas y publicidad en la empresa.

REQUISITOS

- Educación: Ing. Comercial.
- Experiencia: 2 años en labores de ventas.

TÍTULO DEL PUESTO: CHOFER

DEPARTAMENTO: MERCADOTECNIA.

SUBALTERNOS: Ninguno.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.- Llevar un sistema integrado de entrega del producto. Movilizar de un lugar a otro al personal y al producto.

FUNCIONES

- Revisar que el vehículo esté en buen estado.
- Pedir la ruta de despacho del producto, revisando con la Secretaria el destino de entrega del producto.
- Realizar mantenimiento del vehículo.
- Distribuir el producto dentro y fuera de la ciudad.

PERFIL DEL PUESTO

- Tener habilidad y agilidad en la conducción de vehículos.
- Ser honrado.

RESPONSABILIDADES

- Responsabilidad en la custodia y preservación de los vehículos.

REQUISITOS

- Licencia profesional de conducir.
- Educación: Título de bachiller.
- Experiencia: 2 años en labores afines.
- Cursos de Seguridad y Prevención de Accidentes.

3.3.1.4. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

INTRODUCCIÓN.- Como se puede apreciar en la información proporcionada por el personal de la empresa, el 60% trabaja más de 10 años, durante este tiempo no han accedido a capacitación, ni por parte de la empresa ni por parte personal, ello hace que en el cumplimiento de sus funciones tengan algunos contratiempos, sin embargo, todo esto puede superarse con un programa de capacitación que involucre a todo el personal. Si consideramos que la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo de mejor forma, sus beneficios no son temporales ya que pueden prolongarse durante toda su

vida laboral y constituir con ello verdaderos aportes para el desarrollo de la empresa.

Un programa de capacitación debe orientarse a brindar conocimientos específicos que luego permitan al recurso humano desarrollar sus actividades en forma eficiente resolviendo los problemas que deba enfrentar. La capacitación repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- 1. Permite elevar su nivel de vida:** El personal mejor capacitado puede aspirar a ubicarse en mejores puestos y ello naturalmente le significará mejores ingresos para su economía familiar. El nivel de vida se eleva cuando se vive mejor.
- 2. Eleva su productividad:** Un empleado mejor capacitado, incrementa su rendimiento y ello repercute en beneficio de la empresa, puesto que su productividad será mayor.

JUSTIFICACIÓN.- La capacitación es fundamental en cualquier organización. A la capacitación la Comercializadora de Muebles Interamericana, no le ha dado la debida importancia para el desarrollo tanto del personal cómo de la empresa en sí. La capacitación de los

recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas para contar con un personal calificado y productivo.

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

- Diseñar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la Comercializadora de Muebles Interamericana.
- Proporcionar al personal conocimientos especializados para que desarrolle sus habilidades y destrezas en beneficio de la empresa.

Cuadro N° 38

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

N°	TEMÁTICA	HORAS	PARTICIPANTES	LUGAR	COSTO	HORARIO
1	Análisis Financiero	60	Contadora	SECAP	60,00	18H00 21H00
2	Contabilidad Computarizada	60	Contadora	SECAP	60,00	18H00 21H00
3	Tributación	20	Contadora	SECAP	60,00	18H00 21H00
4	Relaciones Humanas	20	Todo el Personal	SECAP	30,.00	18H00 21H00
5	Servicio al cliente	60	Vendedor	SECAP	60,00	18H00 21H00
7	Gestión Empresarial	60	Gerente	SECAP	60,00	18H00 21H00
TOTAL					600,00	

Elaboración: El Autor

DETALLE DE LOS CURSOS

NOMBRE DEL CURSO: ANÁLISIS FINANCIERO.

CONTENIDO:

- Estados Financieros
- Análisis de estados financieros

DURACIÓN: 60 horas

NOMBRE DEL CURSO: CONTABILIDAD COMPUTARIZADA.

CONTENIDO:

- Facturación
- Contabilidad computarizada

DURACIÓN: 60 horas

NOMBRE DEL CURSO: TRIBUTACIÓN.

CONTENIDO:

- Facturación
- Tasas de impuestos

DURACIÓN: 60 horas

NOMBRE DEL CURSO: RELACIONES HUMANAS.

CONTENIDO:

- Relaciones Humanas
- Comunicación

DURACIÓN: 60 horas

NOMBRE DEL CURSO: SERVICIO AL CLIENTE.

CONTENIDO:

- Atención al cliente
- Medios de Comunicación en el campo de las Relaciones Humanas
- Normas Éticas de las Relaciones Humanas

DURACIÓN: 60 HORAS

NOMBRE DEL CURSO: GESTIÓN EMPRESARIAL.

CONTENIDO:

- Principios Básicos
- El Proceso Administrativo

DURACIÓN: 60 horas

PRESUPUESTO TOTAL.- De acuerdo al programa de capacitación se requiere una cantidad de \$ 600; este programa puede ser financiado entre la empresa y el personal, esto es 50% cada uno, no se debe olvidar que el proyecto apunta a beneficiar a las dos partes.

PLAZO DE EJECUCIÓN.- Se espera que en el plazo máximo de 1 año y una vez que se logre consolidar la estructura organizativa de la empresa, se desarrolle el programa de capacitación. Es de responsabilidad del Gerente de la empresa, la ejecución de dicho programa.

Gráfico N° 4

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

N°	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	CURSO												
1	Gestión Empresarial	■											
2	Contabilidad Computarizada			■									
3	Tributación					■							
4	Relaciones Humanas							■					
6	Servicio al cliente										■		
7	Análisis Financiero												■

Elaboración: El Autor

3.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

3.3.2.1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

VISIÓN.- La Comercializadora de Muebles Interamericana para el año 2015 será líder en la provisión de muebles de madera para el hogar y la oficina en variedad de modelos y de calidad, posicionándose en el mercado de la ciudad de Loja.

MISIÓN.- La Comercializadora de Muebles Interamericana, es una empresa que suministra muebles de madera de calidad para el hogar y oficina al mercado de la ciudad de Loja, trabajando con responsabilidad y entrega oportuna, buscando siempre el confort y elegancia de los clientes de la ciudad de Loja.

VALORES CORPORATIVOS

Empresa.- Conformar un grupo de personas, que comparte la visión de trabajar para el desarrollo de la Comercializadora de Muebles Interamericana a fin de convertirla en una organización próspera, comprometidos con la filosofía de gestión estratégica; esperando brindar satisfacción a las necesidades de los clientes, empleados, accionistas, proveedores y a la sociedad en general.

Clientes.- Constituyen la razón de existir de la Comercializadora de Muebles Interamericana, buscando satisfacer sus necesidades con productos y servicios de calidad que cubran totalmente sus expectativas.

Personal.- En la Comercializadora de Muebles Interamericana, se trabaja diariamente con eficiencia, eficacia y productividad, teniendo el compromiso de cumplir con esmero el engrandecimiento de la empresa.

Proveedores.- Parte fundamental para el accionar de la empresa lo constituyen las personas y empresas que abastecen de productos y servicios de buena calidad.

VALORES Y PRINCIPIOS

Compromiso.- Velamos por la satisfacción de las necesidades de los clientes y mediante ello permitir que la empresa alcance el objetivo social y una rentabilidad adecuada.

Calidad.- Los productos cuentan con la garantía de calidad, así mismo nuestras acciones se desarrollan con eficiencia lo cual permite hablar de calidad en productos y operación.

Servicio.- El cliente constituye la razón, por la cual existe la empresa, por tanto, la atención que recibe en nuestra empresa es de primera calidad, con prontitud y esmero, haciendo agradable la visita a nuestra empresa.

Integración.- Se cuenta con espíritu de equipo, el mismo que ha logrado un adecuado ambiente de trabajo; se prioriza el respeto, la comunicación, la amistad, confianza y cooperación mutua.

Honestidad.- Se trabaja con moralidad, respeto, se practica la verdad y justicia para con el personal y el cliente externo logrando un ambiente de confianza.

Lealtad.- Compromiso, confianza y fidelidad hacia los postulados de la empresa, cumpliendo con su misión, principios y propósitos.

POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Reuniones periódicas para evaluación de resultados.
- El personal se sujetará al reglamento interno de la empresa.
- Manejar al día los documentos relacionados al cumplimiento laboral de los empleados.
- Cursos de actualización y capacitación al personal.

METAS DE LA EMPRESA

Como líder en el mercado.- La Comercializadora de Muebles Interamericana atendiendo a su misión deberá responder a la sociedad brindándole productos que sean útiles y de alta calidad, logrando captar al menos el 60% del mercado.

Como líder en calidad y excelencia.- La Comercializadora de Muebles Interamericana, deberá desarrollar, mantener y difundir una imagen de calidad y excelencia, sustentada por el nivel de los productos que ofrece, aspecto por el cual debe ser identificada y reconocida.

Como líder en la comercialización de muebles de madera.- La empresa debe dar a conocer sus productos dentro del mercado actual y proyectarlos a nuevos mercados, buscando insertarse en el mercado de la ciudad de Loja.

Como líder en economía.- La empresa deberá disminuir sus costos por medio de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de todas las acciones de su personal y haciendo un adecuado manejo de sus recursos, con ello se apunta a manejar precios que fluctúen entre el 5 y 10% menos que la competencia.

Como líder en la administración de recursos humanos.- Remunerar adecuadamente al personal a partir de las remuneraciones básicas vigentes 260,00 dólares, proporcionando otros beneficios sociales, reconociendo y motivando el esfuerzo del personal con premios por desempeño.

Como líder en cumplimiento de obligaciones financieras.- Atendiendo a su adecuada administración financiera, en donde los recursos deberán ser suficientes para cubrir sus egresos y cumplir puntualmente sus obligaciones financieras.

Como líder en administración participativa.- Sin dejar de establecer y reconocer la responsabilidad de cada puesto de trabajo, promoverá la participación de todos, estableciendo corresponsabilidades y delegando la autoridad necesaria para que se cumpla con los resultados esperados.

3.3.2.2. PLAN OPERATIVO

Proyecto N° 1

ORGANIZACIÓN DE LA PUBLICIDAD

OBJETIVO.- Proyectar la empresa hacia el mercado.

TÁCTICAS.-

- **Plan Creativo.-** La publicidad en la comunicación masiva pagada y emitida por una empresa para transmitir información que influye en el comportamiento del consumidor debe de tener:
 - Comunicación: La publicidad debe tener una propuesta básica que es el soporte de información esencial que se requiere transmitir, esta propuesta es la comunicación planteada como motivación para el consumo de los productos.
 - Psicológico: Tratar de influir en el comportamiento de los clientes, procurando cambiar el patrón de uso.
 - Económico: trata de favorecer la consecución de un beneficio para la empresa.

- Se conquiste o refuerce la preferencia del usuario
- Se potencian los atributos positivos

Los puntos antes mencionados se deben tomar en cuenta para la realización de las cuñas publicitarias tanto en radio, televisión, prensa, en este caso son realizadas por profesionales.

- **Plan de Medios.-** De acuerdo al estudio de mercado y los resultados analizados por el cual se establece los medios de comunicación que se informan, permite elaborar un plan de medios:
 - La radio que se propone Centinela del Sur y Matovelle, dado que tienen una buena acogida en la ciudad de Loja.
 - En tanto que el periódico de mayor aceptación es el Diario La Hora por su presentación muy buena y su cobertura apreciable en la Ciudad de Loja.
 - El canal de televisión Ecotel es el de mayor agrado por los lojanos, puesto que presenta información social, cultural, deportiva, etc.

- Para que los muebles de madera, sean identificados en el mercado se propone a la Comercializadora de Muebles Interamericana un eslogan publicitario el que permitirá una imagen y posicionamiento en el mismo y que sea utilizado en todos los eventos de la empresa. El mismo que será: **Confort y comodidad para su hogar y oficina**

Gráfico N° 5

PUBLICIDAD EN LA PRENSA ESCRITA



DIRECCIÓN: Imbabura 15-18 entre Sucre y 18 de Noviembre

TELÉFONOS: Fijo: 2570184; Celular: 098356534

Loja - Ecuador

Gráfico Nº 6

TRÍPTICOS PARA Prensa ESCRITA




<p>CONFORT Y COMODIDAD PARA SU HOGAR Y OFICINA</p>  <p>Para la elaboración de nuestros productos, trabajan profesionales especializados y con las mejores maderas.</p>	 <p>Los diseños y procesos productivos están a cargo de personal capacitado que conoce las necesidades de nuestros clientes.</p>	 <p>El resultado que logramos es su completa comodidad, tanto en su oficina como en su hogar.</p>
--	---	--

Gráfico Nº 7

PUBLICIDAD EN LA PRENSA ESCRITA

¿FALTAN MUEBLES EN SU HOGAR?

**Tenemos la solución,
muebles de madera,
para su confort y comodidad,
somos**

**COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
INTERAMERICANA**

Ubíquenos
estamos en
IMBABURA 15-18
entre
SUCRE y 18 DE NOVIEMBRE
Teléfono: 2570184
Loja - Ecuador

Gráfico Nº 8

CUÑAS RADIALES Y TELEVISIVAS

¿NO TIENE CONFORT?**¿LE FALTA COMODIDAD?****VAYA A LA COMERCIALIZADORA****"MUEBLERIA INTERAMERICANA"**

Tenemos la solución,
muebles de madera,
para su confort y comodidad.

RECUERDE somos**COMERCIALIZADORA DE MUEBLES
INTERAMERICANA****IMBABURA 15-18
entre****SUCRE y 18 DE NOVIEMBRE
Teléfono: 2570184
Loja-Ecuador**

Cuadro N° 39

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Trípticos	500	0,20	100,00
Radio	200	1,50	300,00
Hojas volantes	5.000	0,02	100,00
COSTO TOTAL			500,00

Elaboración: El Autor

PLAZO DE EJECUCIÓN.- La publicidad se espera que se la mantenga en períodos semestrales a fin de reorientarla en función del mercado.

Gráfico N° 9

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Publicidad Radial												
	Radio Matovelle	■	■	■									
	Radio Centinela del Sur									■	■	■	■
2	Trípticos					■	■		■	■			
3	Hojas volantes	■			■			■					■

Elaboración: El Autor

Proyecto N° 2**DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS Y ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS CLIENTES**

OBJETIVO.- Persuadir a los proveedores a la elaboración de innovadores productos para utilizarlos en el posicionamiento hacia nuevos clientes.

TÁCTICA.- Diagnosticar las tendencias en las formas y diseños requeridos por los clientes.

RESPONSABLE.- Gerente de la empresa.

Cuadro N° 40**PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS**

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Diseño para muebles de oficina	2	100,00	200,00
Diseño para muebles del hogar	2	100,00	200,00
COSTO TOTAL			400,00

Elaboración: El Autor

PLAZO DE EJECUCIÓN.- La propuesta de los diseños innovadores para los muebles de oficina y del hogar se realizará por una vez.

Gráfico N° 10

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	MES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Diseño muebles de oficina				■	■	■							
2	Diseño muebles del hogar	■	■	■										

Elaboración: El Autor

Proyecto N° 3

POTENCIACIÓN DEL STOCK DE PRODUCTOS, ESTÍMULOS AL PERSONAL

OBJETIVO.- Satisfacer las diversas demandas del cliente o de los nuevos productos y definir políticas de ventas, programas de mercadeo, y un programa de capacitación.

TÁCTICAS.-

Ventas.- Utilizar una relación amable entre el vendedor y el cliente (punto de venta), motivándolo e incentivándolo así para la adquisición de los productos.

- El vendedor deberá comunicar al cliente sobre las ventajas que prestan los productos (vender beneficios).
- Proyectar las ventas con base a la cuantificación del flujo de ingresos previstos y permitir tener una visión anticipada del futuro. Participación de mercado esperado, grado de preferencia del consumidor, cantidad de compra, frecuencia y precios involucrados.

Comercialización.- Reuniones semanales con el personal.

- Tomar en consideración las opiniones del cliente (Propietario del punto de venta) como las opiniones de los trabajadores para el desarrollo de un programa de mercadeo.

Capacitación.- Realizar cursos de Relaciones Humanas y ventas en forma semestral, dirigidas por personal especializado (SECAP – CÁMARA DE COMERCIO).

- Aprovechar al máximo la capacitación que recibirán los empleados para un eficiente desarrollo empresarial.

Proyecto N° 4**DISEÑO DE FERIAS PROMOCIONALES DE LOS PRODUCTOS**

OBJETIVO.- Promocionar la imagen de la empresa en los clientes, consecuentemente se incrementará el volumen de ventas y los ingresos de la empresa.

TÁCTICA.- Ferias de exposición de productos, expuestos por Ataches.

RESULTADOS ESPERADOS

Elevar las ventas en un 20% para el año 2011.

Para el año 2011 incrementar las utilidades en un 2%.

En el año 2011 cubrir el mercado de la ciudad de Loja.

RESPONSABLES.- Gerente y personal de ventas.

Cuadro N° 42**DISEÑO DE FERIAS PROMOCIONALES**

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Feria de septiembre	1	300,00	300,00
Feria de diciembre	1	300,00	300,00
COSTO TOTAL			600,00

Elaboración: El Autor

PLAZO DE EJECUCIÓN.- La propuesta de la participación en las ferias promocionales de los muebles, se realizará de acuerdo al cronograma previsto.

Gráfico N° 12

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	MES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Feria de septiembre													
2	Feria de diciembre													

Elaboración: El Autor

Proyecto N° 5

DIAGNÓSTICO DE LA DEMANDA

OBJETIVO.- Contar con el stock suficiente para responder a las necesidades del cliente en base a una adecuada segmentación.

TÁCTICA.- El diagnóstico y el estudio de base participativo.

RESPONSABLES.- Gerente y personal de ventas.

MERCADO POTENCIAL.- El mercado actual lo constituye la Ciudad de

Loja, es por ello necesario que se realice una segmentación adecuada para un mejor conocimiento del mismo.

Macro segmentación.- Los productos están orientados a la satisfacción de la necesidad de comodidad para el descanso, tanto en el día como en la noche, además se cuenta con elementos para el hogar que permitan la buena conservación de la vestimenta y utensilios para el hogar (cocina, comedor, entre otros).

Micro segmentación.- El segmento específico para el que se orienta el producto, está constituido por las familias de la ciudad de Loja, cuyos ingresos mensuales superen los 400,00 dólares.

Cuadro Nº 43

DIAGNÓSTICO DE LA DEMANDA

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Contratación	1	50,00	50,00
Estudio de mercado	1	300,00	300,00
COSTO TOTAL			350,00

Elaboración: El Autor

PLAZO DE EJECUCIÓN.- La propuesta del diagnóstico de la demanda, se realizará de acuerdo al cronograma previsto.

Gráfico N° 13

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Contratación	■											
2	Estudio de mercado		■	■	■								

Elaboración: El Autor

PROYECTO 6**MEZCLA DE MERCADO**

OBJETIVO.- Alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

TÁCTICA.- Para mejorar la comercialización por parte de la empresa se deberá considerar algunos factores fundamentales, entre ellos los siguientes:

ALIANZAS ESTRATÉGICAS.- Para un mejor sistema de comercialización es importante que la empresa busque la opción de realizar alianzas estratégicas con los proveedores y financieras. Si bien la comercializadora tiene convenios con las principales instituciones financieras de la ciudad de Loja, sería importante que las alianzas se den a nivel de empresas e instituciones.

ESTRATEGIAS DE MERCADO.- Es importante para la actividad empresarial, el diseñar las estrategias a utilizar para lograr los objetivos propuestos, para el caso presente se analiza la siguiente estrategia:

Penetración en el mercado.- Busca enfocar sus productos a los mercados existentes, en este caso se trata de aprovechar el mercado conformado por los habitantes de la ciudad de Loja. Las ventas representarán el 60% del mercado de muebles de madera

Desarrollo del Mercado.- Es una estrategia que intenta encontrar crecimiento en nuevos clientes, incrementando las ventas para captar al menos un 70% del mercado total en la comercialización de muebles de madera en la ciudad de Loja; para ello debe ofertar mejores precios que la competencia y consolidarse en el mercado.

PRODUCTOS.- Se trata de muebles de madera para el hogar y la oficina, los mismos que son elaborados en laurel, pino y MDF, entre los muebles tenemos: Juego de Comedor, juego de Sala, juego de Dormitorio, aparadores, cómodas, roperos, closets, colchón Chaide, Dinastic y Regina

CLIENTES.- Lo constituyen directamente las familias de la ciudad de Loja cuyos ingresos superan los 400,00 dólares mensuales, se aspira que

mediante los convenios y alianzas estratégicas se pueda abaratar costos y poder llegar con nuestros productos a las familias de menos ingresos económicos.

Cuadro N° 44
PRECIO Y COMPETENCIA

PRECIO PRODUCTO	MUEB LG	ARTE MUEBL	MUEB. JANETH	MUEB. ANTON.	MADE LÍNEA	CV MUEBLES
Juego de comedor	300- 700	450- 660	450- 660	350- 700	450- 660	480-900
Juego de sala	350- 800	440- 720	440- 720	420- 750	440- 720	400-800
Juego de dormitorio	250- 800	230- 780	230- 780	250- 850	230- 780	250-800
Aparadores	500- 800	490- 660	490- 660	500- 700	490- 660	500-700
Cómodas	300- 600	245- 520	245- 520	260- 600	245- 520	280-600
Roperos	195- 245	195- 245	195- 245	200- 280	195- 245	200-260
Closets	-	395- 550	395- 550	-	395- 550	-
Colchón Chaide	-	115- 190	115- 190	-	115- 190	-
Colchón Dinastic	-	80- 150	80- 150	-	80- 150	-
Colchón Regina	-	115- 220	115- 220	-	115- 220	-

Elaboración: El Autor

Luego del análisis de precios, se determina que la Comercializadora Interamericana, oferta los productos a los mismos precios que sus

principales competidores, en este caso: Muebles Janeth y Madelínea.

Cuadro N° 45

DIAGNÓSTICO DE LA DEMANDA

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Alianzas estratégicas	1	50,00	50,00
Estrategias de mercado	1	50,00	50,00
COSTO TOTAL			100,00

Elaboración: El Autor

PLAZO DE EJECUCIÓN.- Para una Comercialización segura, el plan debe aplicarse durante todo el año, sometiéndolo a revisiones periódicas, de acuerdo a los resultados y evolución del mercado.

Gráfico N° 14

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	MES												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Contratación													
2	Estudio de mercado													

Elaboración: El Autor

SITUACIÓN FINAL DESEADA.- A través del presente trabajo investigativo se ofrece un plan de marketing estratégico, el cual ayudará a que la

Comercializadora de Muebles Interamericana para el año 2015 sea líder en la comercialización de muebles de madera en la ciudad de Loja; ya que el mencionado plan se presenta con base al diagnóstico FODA, seguidamente se ofrecen alternativas para aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas y a la vez enfrentar las amenazas y combatir las debilidades, también se plantea estrategias con sus respectivas líneas de acción, lo cual le permitirá competir y posicionarse en el mercado.

COSTO TOTAL DEL PLAN.- De acuerdo a la planificación realizada, el costo total es de 1.040 dólares; dentro de este, existen 6 proyectos que han sido propuestos por el autor, mismos que tienen costos menores para el dueño de la comercializadora.

Cuadro N° 46

COSTO TOTAL DEL PLAN

N°	PROYECTO	COSTO
1	Reorganización de la publicidad	500,00
2	Innovación de productos	400,00
3	Stock y estímulos al personal	210,00
4	Diseño de ferias promocionales	600,00
5	Diagnóstico de la demanda	350,00
6	Mezcla de mercado	100,00
		1.040,00

Elaboración: El Autor

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro trabajo de investigación y con los resultados obtenidos podemos concluir lo siguiente:

La administración de la Comercializadora de Muebles Interamericana ha venido realizando sus actividades sin considerar los conocimientos técnicos y los beneficios que se obtienen con la aplicación de la ciencia administrativa y de la planeación estratégica en el área de mercadotecnia.

Con la ayuda de la matriz FODA se logró determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Se determinó que las actividades financieras de la empresa Comercializadora de Muebles Interamericana no son aplicadas técnicamente. La gestión empresarial se basa más en la experiencia de su gerente-propietario que en el conocimiento administrativo que se debe tener para ello.

A pesar de la forma como se maneja la comercializadora, los resultados obtenidos son buenos, sin embargo, los mismos pueden mejorar significativamente al aplicar la organización propuesta.

4.2. RECOMENDACIONES

Es conveniente sugerir las siguientes recomendaciones:

Poner en práctica la propuesta organizativa y el plan estratégico de marketing, para mejorar la situación actual de la comercializadora.

Utilizar adecuadamente los medios de comunicación masiva, a fin de extender el mercado, haciendo conocer la calidad de los productos y el servicio.

Para la toma de decisiones administrativas, de compras y de marketing es fundamental tomar como base la información financiera.

Capacitar al personal, especialmente el de ventas, pues del trato que ellos den al cliente, la empresa puede crecer o estancarse.

RESUMEN

5. RESUMEN

La situación actual que atraviesa la microempresa en general se presenta con problemas, como la falta de financiamiento, falta de organización, falta de recursos y mal manejo de ellos, entre otros. Esto ha limitado su accionar comercial, lo cual hace urgente una revisión de los procesos administrativos, en este caso los de la Comercializadora de muebles para el hogar y la oficina Interamericana, la cual se encuentra ubicada en la calle Imbabura entre Sucre y 18 de Noviembre, misma que en la actualidad no cuenta con una estructura organizacional, existe desconocimiento de técnicas y procesos administrativos, así como de planificación estratégica de marketing.

Luego de haber realizado el análisis de la microempresa y conocer su situación actual en la parte administrativa y en la actividad comercial que esta realiza, vemos que la misma no ha crecido de forma considerable.

La Comercializadora de Muebles Interamericana, al no contar con una adecuada estructura organizacional; y al no realizar planes de marketing, considerados como pilares fundamentales para tener resultados eficientes y eficaces; sumado a la administración por procesos administrativos empíricos; esta empresa si no reorienta su accionar puede ser desplazada

por la competencia.

Es importante destacar que en la metodología utilizada, se describe los diferentes métodos y técnicas que permitieron llevar adelante el trabajo; de igual forma se indica el uso de las técnicas como el FODA y la aplicación de los instrumentos de investigación como la encuesta, misma que se aplicó a una muestra de 397 clientes de Loja, a 5 empleados y 1 directivo que es el dueño y también trabaja en la empresa.

La exposición de resultados, se presenta destacando cada uno de los pasos que permiten concretar la propuesta, se inicia presentando una breve visión del sector maderero, posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa, en el cual se busca conocer aspectos fundamentales como son: Misión, visión, marco legal, para luego realizar el análisis del entorno por medio de las 5 fuerzas de Porter, se presenta además los resultados del estudio de mercado que permiten tener una idea clara de la valoración del producto en el mercado y finalmente se utiliza la técnica del FODA para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Se presenta posteriormente una propuesta de aplicación práctica del plan, en el mismo que se considera la revalorización de la misión y visión, se

analiza la ventaja competitiva de la empresa para con ello plantear las estrategias de mercado que den paso al establecimiento de las líneas de acción.

Para concretar la propuesta, se plantean los proyectos que se consideran fundamentales para mejorar la comercialización, los mismos que se sintetizan en la organización estructural de la empresa, así como la unidad de marketing, para ello se realiza la adecuada departamentalización, se establecen las relaciones jerárquicas, se elaboran los organigramas y el manual de funciones.

Se concluye que la administración de la Comercializadora de Muebles Interamericana ha venido realizando sus actividades sin considerar los conocimientos técnicos y los beneficios que se obtienen con la aplicación de la ciencia administrativa, y de la planeación estratégica en el área de mercadotecnia.

De igual manera se recomienda poner en práctica la propuesta organizativa y del plan estratégico de mercadotecnia para mejorar la situación actual de la empresa. Utilizar adecuadamente los medios de comunicación masiva, a fin de extender el mercado, haciendo conocer la calidad de los productos y servicios.

BIBLIOGRAFÍA

6. BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS Fernando. 1999. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México.
- ANZOLA, Rojas Servulo. Administración de Pequeñas Empresas. Edit, McGraw-Hill, México 1993.
- BIBLIOTECA de administración de la pequeña y mediana empresa. Vol, 2 Edil. McGraw-Hill.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.
- FUNDACIÓN José Peralta, Ecuador su realidad 2010. Artes Gráficas Silva. Ecuador
- INFORMACIÓN recopilada en internet, Universidad de Ingenieros de Madrid, actualizaciones desde 1995.
- LONGENECKER Justin G. Administración de la Pequeña Empresa, Edit. Thomson; 11a. Edición. México 2001.

- REYES Ponce Agustín. 2005. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera Parte. Editorial Limusa Bolderas. México DF.
- ROSEMBREG, JM, Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano Centrum.
- www.ecuadorforestal.com.

ANEXOS

7. ANEXOS

ANEXO Nº 1

ENCUESTAS A LOS USUARIOS

Estimado amigo(a):

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene por objeto recabar información para el desarrollo del trabajo de tesis para la graduación de Ingeniero Comercial, la misma será manejada confidencialmente por parte del autor de la investigación.

1. ¿Cuáles son sus ingresos?
2. ¿Preferencia por los muebles de madera para su hogar?
3. ¿Qué productos de madera adquiere anualmente?
4. Lugar donde se adquiere los productos.
5. Aspectos que se consideran al comprar.
6. Lugar de procedencia de los muebles.

7. Satisfacción con el producto.
8. Preferencia por productos de mejor calidad y precio.
9. Almacén en el que se compran los muebles.
10. Confianza en la calidad de productos de la Comercializadora de Muebles Interamericana.
11. Facilidad de pagos por parte de Muebles Interamericana.
12. Realización de promociones por parte de muebles Interamericana.
13. Calidad de atención del personal de Muebles Interamericana.
14. Difusión personal de la calidad y precio de los productos de Muebles interamericana.
15. Ofrece Muebles Interamericana el servicio de Post-Venta.
16. Fidelidad de los clientes hacia Muebles Interamericana.
17. Sugerencias para mejorar la comercialización.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 2**ENCUESTA A LOS OFERENTES**

Estimado amigo(a) comerciante:

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene por objeto recabar información para el desarrollo del trabajo de tesis para la graduación de Ingeniero Comercial, la misma será manejada confidencialmente por parte del autor de la investigación.

1. Procedencia de los muebles que comercializa.
2. Mercado en el que se comercializa.
3. Nivel de ventas anuales por producto.
4. Precios de venta.
5. Condiciones de pago en sus compras.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 3

ENTREVISTA PARA EL GERENTE PROPIETARIO

Estimado Sr. Gerente:

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene por objeto recabar información para el desarrollo del trabajo de tesis para la graduación de Ingeniero Comercial, la misma será manejada confidencialmente por parte del autor de la investigación.

1. ¿Cuenta la empresa con un plan de marketing?
2. ¿Se ha definido claramente la misión y visión empresarial?
3. ¿Se han planteado los objetivos empresariales?
4. ¿Cuenta la empresa con una clara estructura organizativa?
5. ¿Ha afectado la situación económica del país a los objetivos empresariales?
6. ¿El presupuesto empresarial es suficiente para cumplir sus

objetivos?

7. ¿En qué forma se financia el presupuesto?
8. ¿Se cumplieron con los objetivos planteados en el período anterior?
9. ¿Se cuenta con proyectos para mejorar la gestión de mercadotecnia?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 4**ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS (5)**

Estimado señor empleado(a):

Sírvase responder el siguiente cuestionario, el mismo que tiene por objeto recabar información para el desarrollo del trabajo de tesis para la graduación de Ingeniero Comercial, la misma será manejada confidencialmente por parte del autor de la investigación.

1. Conocimiento de objetivos.
2. Conocimiento de los productos.
3. Existencia de los productos.
4. Comercialización adecuada.
5. Promoción adecuada de los productos.
6. Capacitación por parte de la empresa.
7. Capacitación adecuada.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nº 5

RESUMEN DEL PROYECTO APROBADO

a. TEMA:

PROPUESTA ORGANIZATIVA Y DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES “INTERAMERICANA” DE LA CIUDAD DE LOJA.

b. PROBLEMÁTICA

Nuestro país en el transcurso de los últimos años se ha visto afectado notablemente debido a la fuerte crisis política, social y económica por la que atraviesa. Lo que ha influido también directamente en la estabilidad productiva y económica de ciudades pequeñas como la nuestra, la cual se encuentra entre las tres ciudades más caras del país por sus altos índices inflacionarios, que han dado paso para que este problema socio económico se agudice aún más, por el despido intempestivo de obreros empleados y trabajadores de ciertas pequeñas y medianas empresas que se han visto obligadas a cerrar sus puertas a esta fuerza laboral, para realizar sus actividades productivas comerciales y de servicio con un mínimo de recurso humano y económico, compitiendo de esta manera en un mercado saturado de empresas de estas características, lo que limita sus perspectivas de desarrollo. Fenómeno que no solamente es visible en la ciudad sino también en el país, y que es producto de la dolarización, realizada sin bases financieras sólidas, en un estado de profunda crisis, donde lo que se necesitaba eran medidas de investigación y desarrollo

que coadyuvarían al desarrollo productivo y económico de la ciudad y el país.

La situación actual en la que se ven inmersos las microempresas comercializadoras de bienes tangibles, se presenta con problemas como la falta de financiamiento, falta de recursos, entre otros; en el mismo ambiente se encuentran involucradas las empresas comercializadoras de muebles para el hogar y la oficina, que además desarrollan sus actividades, en un ambiente inadecuado de organización y sin tener en consideración técnicas y herramientas administrativas que permitan su desarrollo y crecimiento organizacional.

Esto de una forma u otra ha limitado su accionar comercial, lo que vuelve urgente una revisión o aplicación de los procesos administrativos, en el caso específico de la comercializadora de muebles para el hogar y la oficina Interamericana. La que se encuentra ubicada en la calle Imbabura entre Sucre y 18 de Noviembre, esta se ve afectada al realizar sus actividades, dentro del marco de las ya mencionadas limitantes y aún más al no contar con una eficiente estructura organizacional, desconocimiento de técnicas y procesos administrativos de apoyo como la planificación estratégica de marketing.

Luego de haber realizado el análisis y observación de la empresa a estudiar y conocer su situación actual en la parte administrativa y la actividad comercial que realiza, se ha creído conveniente tomar en consideración al sector comercializador de muebles del hogar y la oficina el mismo que ha crecido en forma considerable, por toda la ciudad esto ha saturado el mercado limitando así sus perspectivas de crecimiento y desarrollo de ese tipo de negocios.

La comercializadora de muebles del hogar y la oficina Interamericana, se ve aún mas rezagada al no contar con una adecuada estructura organizacional y no realizar planes estratégicos de marketing, considerados como pilares fundamentales para tener resultados eficientes y eficaces, más bien su administración se inclina a procesos administrativos tradicionales.

Por lo tanto, la realidad actual de esta empresa nos lleva a plantear el siguiente problema:

"La inadecuada estructura organizativa y la falta de una planificación estratégica de Marketing, en la comercializadora de muebles interamericana, limitan su desarrollo económico."

c. OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

- Elaborar una propuesta organizacional y de planificación estratégica de marketing, para la "Comercializadora de muebles interamericana" de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual de la comercializadora.
- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda de

muebles del hogar y la oficina existente.

- Diseñar el Plan Organizacional correspondiente.
- Proponer el plan estratégico de Marketing a ejecutar por parte de la Comercializadora.

d. HIPÓTESIS

“La falta de una adecuada estructura organizativa y de planificación estratégica de marketing, en la Comercializadora de Muebles Interamericana, incide en la rentabilidad de la misma”.

VARIABLES	INDICADORES
<p>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING</p> <p>RENTABILIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Interno y Externo • Objetivos Estratégicos • Plan de acción a: <ul style="list-style-type: none"> Largo plazo Mediano plazo Corto plazo • Presupuesto • Posicionamiento de las empresas en el mercado ventas • Calidad del producto y servicio • Atención al cliente <ul style="list-style-type: none"> Servicio a domicilio Sugerencias del consumidor • Política de precios

e. METODOLOGÍA

Se seguirán los lineamientos sugeridos por la investigación científica:

MÉTODO INDUCTIVO: Por su naturaleza la inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando a partir de varios casos observados, se obtiene una ley general, válida también para los casos observados. El método inductivo sigue los siguientes pasos:

1. Observación.
2. Experimentación.
3. Comparación.
4. Abstracción.
5. Generalización.

MÉTODO DEDUCTIVO: La deducción va de lo general a lo particular. En el método deductivo se presenta conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales; se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican, parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. El método deductivo sigue los siguientes pasos:

1. Aplicación.
2. Comprensión.
3. Demostración.

MÉTODO ANALÍTICO: Consiste en descomponer el todo en sus partes hasta llegar a conocer sus partes o elementos. Con el método analítico se trata de descomponer en partes algo complejo.

MÉTODO SINTÉTICO: Mediante la síntesis se reconstruye el todo

uniendo sus partes, que estaban separadas, para una completa comprensión del asunto que se estudia.

MÉTODO DESCRIPTIVO: Se lo utiliza en la descripción de hechos y fenómenos actuales. Este método se sitúa en el presente. Recoge y tabula los datos para luego analizarlos e interpretarlos de una manera imparcial.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

La Observación: es la técnica más antigua y más moderna de investigación. Consiste en ver y oír hechos y fenómenos que se quiere investigar. La observación constituye un valioso instrumento del que se sirve el investigador para obtener el mayor número de datos.

La Encuesta: es una técnica de investigación que se aplica cuando la muestra es numerosa. Consiste en entregar a las personas un cuestionario que debe ser llenado por ellas libremente.

La Entrevista: es un diálogo, una conversación, una relación directa en base a la palabra entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista emplea la expresión oral para obtener información.

Determinación de la Muestra

Se ha tomado en cuenta a la población económicamente activa del cantón Loja para el presente estudio, la misma que según la información recabada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, es de 62.039 personas para el año 2001, aplicando la fórmula de la muestra tendremos:

En donde: $n = N / (1+e^2N)$

n = Muestra

N = Población.

e = Error estadístico estimado.

1 = Constante.

$n = 62.039 / (1 + (0,05)^2(62.039))$

$n = 62.039 / 156,09$

$n = 397,43$

Número de personas a encuestar = 397

ÍNDICE

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
Certificación.....	i
Autoría.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 METODOLOGÍA UTILIZADA	6
3 EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	13
3.1 Fundamentación teórica.....	14
3.1.1 Datos del sector maderero.....	14
3.1.2 La administración.....	16
3.1.3 La administración de personal.....	18
3.1.4 Mercadotecnia de pequeños negocios.....	20
3.2 Diagnóstico de la Comercializadora de Muebles Interamericana..	22
3.2.1 Aspectos generales.....	22
3.2.2 Análisis externo.....	25
3.2.2.1 Encuesta a los usuarios.....	28
3.2.2.2 Encuesta a los oferentes.....	46
3.2.2.3 Oportunidades.....	52

3.2.2.4 Amenazas	53
3.2.3 Análisis interno.....	54
3.2.3.1 Entrevista al Gerente	55
3.2.3.2 Encuesta a empleados	58
3.2.3.3 Fortalezas	65
3.2.3.4 Debilidades	67
3.2.4 Matriz FODA	69
3.2.5 Soluciones estratégicas	71
3.2.5.1 Organización	71
3.2.5.2 Marketing	73
3.2.6 Evaluación de participación de mercado	75
3.2.6.1 Evaluación interna	75
3.2.6.2 Evaluación externa	78
3.2.6.3 Participación en el mercado	80
3.3 Propuesta organizativa y plan estratégico de marketing	82
3.3.1 Propuesta organizativa	82
3.3.1.1 Organigrama	82
3.3.1.2 Niveles jerárquicos	83
3.3.1.3 Manual de funciones	87
3.3.1.4 Capacitación del personal	93
3.3.2 Planificación estratégica de marketing	99
3.3.2.1 Filosofía empresarial	99

3,3,2.2 Plan operativo	104
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
5 RESUMEN	126
6 BIBLIOGRAFÍA	130
7 ANEXOS	133
8 ÍNDICE	147