

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Las Estrategias de Competitividad y su  
Incidencia en el Posicionamiento de la Empresa  
Muebles Garzón en el Mercado de la Ciudad de  
Ambato”**

**AUTOR: Patricia Paulina Morales Guamán**

**TUTOR: Ing. M. Sc. Sergio Vaca**

**AMBATO – ECUADOR**  
**NOVIEMBRE 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. M. Sc. Sergio Vaca**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Febrero 28 del 2013

-----  
Ing. M. Sc. Sergio Vaca  
TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Patricia Paulina Morales Guamán, declaro que los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas.

-----  
Patricia Paulina Morales Guamán

C.I. 1804155149

LA AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

F) -----

Ing. M. Sc. Iván Cevallos

F) -----

Dr. M. Sc Héctor Hurtado

Ambato, Febrero del 2013

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----  
Patricia Paulina Morales Guamán

C.I. 1804155149

Autora

## **DEDICATORIA**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño.

A Dios, por darme la vida y permitirme culminar mis estudios por su infinita misericordia, bondad y amor, por esa escuela llena de triunfos y a la vez momentos difíciles que me ayudaron a valorar su regalo maravilloso.

A mi esposo e hijo que hoy forman parte de mi vida y son ese motor que me impulsa a superarme aún más para alcanzar mis sueños e ideales.

A mis padres y hermanos, quienes me apoyaron con su cariño, comprensión, y su voz de aliento día a día, para culminar con mis estudios. Que con su ejemplo de superación, perseverancia y honestidad, cultivaron ese deseo de superación en mi persona.

Patricia

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi mayor agradecimiento a DIOS por darme inteligencia y sabiduría abundantemente y por permitirme llegar a culminar una de mis metas tan anheladas.

Quiero dejar en constancia de mi profundo y sincero agradecimiento a mi Director de Tesis Ing. M. Sc. Sergio Vaca por su permanente preocupación y sus sabios y oportunos consejos en el desarrollo de este trabajo.

A la Empresa MUEBLES GARZÓN, en especial al señor Gerente General Robert Garzón Núñez que me abrió las puertas de la misma para poder realizar mi trabajo de investigación y me apoyo con toda la información requerida, gracias por todo y que siga adelante.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por abrirme las puertas para de esa manera llegar a superarme y convertirme en un profesional, a los docentes que me brindaron sus conocimientos profesionales y científicos en esta etapa de mi formación académica.

Patricia

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<b>Págs.</b>
PORTADA.....	1
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Contextualización.....	4
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis .....	9
1.2.4 Formulación del Problema .....	9
1.2.5 Preguntas Directrices.....	9
1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación .....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	11
1.4 OBJETIVOS .....	12
1.4.1 Objetivo General .....	12
1.4.2 Objetivos Específicos .....	13
CAPÍTULO II.....	14
2. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	17
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	19
2.5 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS .....	22



2.5.1	Administración Estratégica .....	22
2.5.2	Planeación Estratégica.....	23
2.5.3	Estrategias.....	23
2.5.4	Estrategia de Competitividad .....	24
2.5.5	Liderazgo en costos .....	25
2.5.6	Diferenciación .....	26
2.5.7	Enfoque o alta Segmentación .....	26
2.5.8	Mercado.....	27
2.5.9	Estrategias de Mercado.....	27
2.5.10	Segmento de Mercado .....	28
2.5.11	Posicionamiento del Mercado .....	28
2.5.12	Atributos del Producto.....	30
2.5.13	Producto.....	32
2.5.14	Competencia.....	33
2.5.15	Precio.....	33
2.6	HIPÓTESIS .....	35
2.7	VARIABLES .....	35
CAPÍTULO III.....		36
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	36
3.1	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	36
3.2	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1	Investigación de Campo .....	37
3.2.2	Investigación Bibliográfica .....	37
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	38
3.3.1	Investigación Exploratoria.....	38
3.3.2	Investigación Descriptiva .....	38
3.3.3	Investigación Correlacional.....	38
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
3.4.1	Población.....	39
3.4.2	Muestra.....	40
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	40
3.5.1	Matrices de Operacionalización de Variables .....	41
3.6	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	43

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	45
CAPÍTULO IV .....	46
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	46
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	46
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	57
4.3.1 Nivel de Significación .....	58
4.3.2 Zona de Aceptación o Rechazo .....	59
CAPÍTULO V .....	66
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
5.1 CONCLUSIONES .....	66
5.2 RECOMENDACIONES .....	67
CAPÍTULO VI.....	69
6. PROPUESTA.....	69
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	69
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	70
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	73
6.4 OBJETIVOS .....	74
6.4.1 Objetivo General .....	74
6.4.2 Objetivos Específicos .....	74
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	74
6.5.1 Política.....	74
6.5.2 Económica .....	75
6.5.3 Socio – Cultural.....	75
6.5.4 Tecnología .....	75
6.5.5 Organizacional y Operativa.....	75
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA .....	76
6.6.1 Planificación Estratégica .....	76
6.6.2 Análisis Situacional .....	77
6.6.3 Análisis Externo .....	77
6.6.3.1 Macro Ambiente.....	78
6.6.3.2 Micro Ambiente.....	79
6.6.4 Análisis Interno .....	83

6.6.5	Direccionamiento Estratégico .....	84
6.6.6	Misión.....	85
6.6.7	Visión .....	86
6.6.8	Valores Corporativos.....	86
6.6.9	Objetivos Empresariales.....	87
6.6.10	Diagnóstico.....	88
6.6.11	Formulación de Estrategias .....	93
6.7	<b>METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....</b>	<b>96</b>
6.7.1	Historia de la Empresa.....	96
6.7.2	Misión.....	97
6.7.3	Visión .....	97
6.7.4	Principios y Valores Corporativos.....	98
6.7.5	Objetivos de la Empresa “Muebles Garzón” .....	99
6.7.6	Análisis Externo .....	100
6.7.6.1	Macro Ambiente Entorno General .....	100
6.7.6.1.1	Factor Económico .....	101
6.7.6.1.2	Factor Político.....	102
6.7.6.1.3	Factor Social .....	103
6.7.6.1.4	Factor Tecnológico .....	103
6.7.6.1.5	Factor Competitivo .....	104
6.7.6.1.6	Factor Geográfico .....	104
6.7.6.2	Matriz de Análisis Macro Ambiente Externo del Entorno General (POAM) Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.....	105
6.7.6.3	Nivel de Calificación del Perfil de los Cinco Factores.....	106
6.7.6.4	Micro Ambiente Entorno Específico.....	106
6.7.6.4.1	Competidores Potenciales.....	106
6.7.6.4.2	Productos Sustitutivos.....	107
6.7.6.4.3	Poder de Negociación de los Proveedores .....	107
6.7.6.4.4	Poder de Negociación de los Clientes.....	108
6.7.6.4.5	Rivalidad de los Competidores .....	108
6.7.6.5	Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas.....	109
6.7.6.6	Matriz del Perfil Competitivo.....	110
6.7.7	Análisis Interno .....	111

6.7.7.1	Análisis de cada una de las Capacidades Internas.....	112
6.7.7.2	Matrices del Análisis Interno (PCI) Perfil de Capacidad Interna.....	112
6.7.7.3	Nivel de Calificación del Perfil de las Cinco Capacidades .....	116
6.7.8	Formulación de Estrategias .....	116
6.7.8.1	Priorización (FODA).....	116
6.7.8.2	Matriz de Análisis FODA.....	117
6.7.9	Estrategias Competitivas Genéricas .....	119
6.7.9.1	Estrategias de Liderazgo en Costos .....	119
6.7.9.2	Estrategia de Diferenciación del Producto .....	120
6.7.10	Plan de Acción.....	120
6.7.11	Desarrollo de estrategias competitivas .....	129
6.8	ADMINISTRACIÓN.....	151
6.8.1	Organigrama Estructural de la Empresa Muebles Garzón .....	152
6.8.2	Presupuesto.....	153
6.8.3	Cronograma de Actividades .....	154
6.9	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	155
	MATERIALES DE REFERENCIA .....	156
	Bibliografía .....	156
	ANEXOS.....	160

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

Tabla 1: Calidad de Materia Prima y Materiales .....	47
Tabla 2: Innovación de los Productos .....	48
Tabla 3: Diseño de los Muebles .....	49
Tabla 4: Servicio al Cliente.....	50
Tabla 5: Imagen de la Empresa.....	51
Tabla 6: Atributos de los Productos .....	52
Tabla 7: Satisfacción de Necesidades .....	53
Tabla 8: Selección de Proveedor.....	54
Tabla 9: Diferenciación.....	55
Tabla 10: Precios.....	56
Tabla 11: Calidad de Materia Prima y Materiales .....	59
Tabla 12: Diferenciación.....	60
Tabla 13: Frecuencias Observadas.....	60
Tabla 14: Frecuencia Esperadas.....	62
Tabla 15: Cálculo Matemático – Chi Cuadrado.....	63
Tabla 16: Nivel de Calificación (POAM) .....	106
Tabla 17: Matriz del Perfil Competitivo .....	110
Tabla 18: Nivel de Calificación (PCI) .....	116
Tabla 19: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos .....	121
Tabla 20: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos .....	123
Tabla 21: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos .....	124
Tabla 22: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación.....	125
Tabla 23: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación.....	126
Tabla 24: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación.....	127
Tabla 25: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación.....	128
Tabla 26 : Presupuesto de la Propuesta.....	153

### GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol del Problemas .....	8
Gráfico 2: Variable Independiente .....	20
Gráfico 3: Variable Dependiente .....	21
Gráfico 4: Calidad de Materia Prima y Materiales .....	47
Gráfico 5: Innovación de los Productos .....	48
Gráfico 6: Diseño de los Muebles.....	49

Gráfico 7: Servicio al Cliente.....	50
Gráfico 8: Imagen de la Empresa.....	51
Gráfico 9: Atributos de los Productos.....	52
Gráfico 10 : Satisfacción de Necesidades .....	53
Gráfico 11: Selección de Proveedor.....	54
Gráfico 12: Diferenciación.....	55
Gráfico 13: Precios.....	56
Gráfico 14: Verificación de la Hipótesis.....	64
Gráfico 15: Metodología para la Planeación Estrategia.....	76
Gráfico 16: Diagnostico Externo .....	78
Gráfico 17: Las cinco Fuerzas De Porter .....	81
Gráfico 18: Diagnostico Interno.....	83
Gráfico 19 : Análisis F.O.D.A .....	90
Gráfico 20: Matriz de las Cinco Fuerzas Competitiva.....	109
Gráfico 21: FODA de la Empresa “Muebles Garzón” en la Ciudad de Ambato.....	117
Gráfico 22: Estrategia Liderazgo en Costo .....	119
Gráfico 23: Estrategia de Diferenciación del Producto.....	120
Gráfico 24: Proceso de Compra de Materia Prima y Materiales .....	133
Gráfico 25: Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Muebles .....	139
Gráfico 26: Proceso de Capacitación .....	140
Gráfico 27: Fases de la Innovación .....	142
Gráfico 28: Valor Agregado.....	149
Gráfico 29: Elementos de un Plan Publicitario .....	151
Gráfico 30: Organigrama Estructural de la Empresa Muebles Garzón.....	152
Gráfico 31 : Cronograma de Actividades de la Propuesta .....	154

## **CUADROS**

Cuadro 1: Número de Establecimientos Económicos Censados en la Ciudad de Ambato Cuya Actividad tienen Relación con Muebles .....	39
Cuadro 2: Operacionalización de la Variable Independiente Estrategias de Competitividad.....	41
Cuadro 3: Operacionalización de la Variable Dependiente Posicionamiento en el Mercado.....	42
Cuadro 4: Plan de Recolección de Información.....	43
Cuadro 5: Preguntas del Plan de Recolección de Datos .....	44
Cuadro 6: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	105
Cuadro 7: Capacidad Directiva .....	112
Cuadro 8: Capacidad Competitiva .....	113

Cuadro 9: Capacidad Financiera .....	114
Cuadro 10: Capacidad Tecnológica .....	114
Cuadro 11: Capacidad del Talento Humano .....	115
Cuadro 12: Matriz de Análisis de Estrategias FODA .....	118
Cuadro 13: Plan de Evaluación .....	155

## **FOTOGRAFÍAS**

Fotografía 1 : Empresa Muebles Garzón .....	173
Fotografía 2 : Almacén de Venta de Muebles en Ambato .....	173
Fotografía 3 : Personal de Producción Empresa Muebles Garzón.....	174
Fotografía 4 : Recepción y Almacenamiento Materias Primas.....	174
Fotografía 5 : Secado de la Madera en el Horno.....	174
Fotografía 6 : Cepillado de la Madera.....	175
Fotografía 7 : Corte de la Madera para la Elaboración de los Muebles .....	175
Fotografía 8 : Armado de los Muebles.....	176
Fotografía 9 : Lijado y Masillado.....	176
Fotografía 10 : Emporado .....	176
Fotografía 11 : Lacado .....	177
Fotografía 12 : Tapizado .....	177
Fotografía 13 : Productos Terminados.....	177

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa “MUEBLES GARZÓN” esta dedica a la producción y comercialización de muebles de hogar en la ciudad de Ambato desde el año 1988 hasta la actualidad, tiempo en el cual ha experimentado un bajo posicionamiento en el mercado por lo tanto es necesario tomar acciones estratégicas para mejorar de una manera exitosa.

Es por esta razón el presente trabajo de investigación se sustenta en la necesidad de implantar estrategias competitivas en la mueblería para esto se han elaborado matrices de análisis del entorno interno y externo de la empresa, y en función a estas hemos planteado estrategias competitivas genéricas acorde a las capacidades y necesidades a fin de alcanzar un alto posicionamiento en el mercado de la ciudad de Ambato.

La recolección de los datos se efectuó a través del análisis de las encuestas hechas a establecimientos de muebles de la ciudad de Ambato, indicándonos que la calidad, precio, servicio, innovación y el diseño de los muebles de hogar se toma muy en cuenta al momento de realizar la compra a su proveedor y del resultado obtenido en la cedula de entrevista al gerente general de la organización Don Robert Garzón Núñez, manifestó que dentro del mercado de muebles se tiene la presencia de un gran número de competidores todos estos elementos ayudan al mejoramiento de la empresa.

En conclusión podemos decir que la carencia de Estrategias Competitivas produce una brecha entre las organizaciones rivales que existen en el mercado, mediante la aplicación de la Estrategia de Liderazgo en Costos, Estrategia de Diferenciación del Producto, la mueblería Garzón podrá hacer frente a sus competidores.

Palabras Claves: Estrategias Competitivas, planificación, Posicionamiento, Mercado, Producto, Segmentación, Servicios, Precio.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito implantar Estrategias Competitivas en la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato con el fin de incrementar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la ciudad de Ambato, realizando una planificación estratégica con el objetivo de examinar la situación actual de la empresa mediante la realización de un análisis de las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades, a fin de lograr una ventaja competitiva en el mercado.

La investigación consta de seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

**En el capítulo I**, consta el tema de investigación del problema, la contextualización, además el análisis crítico que se realizó de las posibles causas que originaron el problema, se establecieron los objetivos que nos permitirán llegar a encontrar la solución al mismo y la justificación en donde determinamos el porqué de la investigación.

**En el capítulo II**, se presenta los antecedentes investigativos que sirven de soporte para la investigación, también se detalla la fundamentación teórica básicamente puntualizando conceptos de las variables intervinientes en el problema, así como la formulación de la hipótesis.

**En el capítulo III**, se detalla la metodología de la investigación así como, las modalidades aplicadas en la investigación en donde se establece para el presente trabajo se utilizaron información primaria a través de la encuesta y secundaria porque también contiene información bibliográfica, así como la operacionalización de las variables, además se determinó la población que es objeto de estudio.

**En el capítulo IV**, está compuesto por el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas y la verificación de la hipótesis.

**En el capítulo V**, se establece las conclusiones y las recomendaciones a las que se ha llegado al concluir en este trabajo de investigación.

**En el capítulo VI**, se fundamenta la propuesta, la justificación, se estipula teóricamente la propuesta planteada, se establece el objetivo general y los específicos, así como la operacionalización de la propuesta, las actividades, los recursos, el cronograma y el presupuesto planteado para la propuesta.

**Referencia bibliográfica**, es la reseña de cada fuente que se ha utilizado en una bibliografía, es decir, los datos de cada libro, tesis, fuentes electrónicas, fotografías, a la que se ha recurrido en la presente investigación.

**Los anexos**, son un apéndice del trabajo que se ha insertado al final del mismo, después de la bibliografía. Los Anexos contienen documentos como: Mapas geográficos de la zona objeto de estudio, cuestionario, cedula de la entrevista, ficha bibliográfica e ilustraciones fotográficas.

## **CAPÍTULO I**

### **1 PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las estrategias de competitividad y su incidencia en el posicionamiento de la Empresa “MUEBLES GARZÓN” en el mercado de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desconocimiento de estrategias de competitividad limita el posicionamiento en el mercado a la Empresa “MUEBLES GARZÓN” de la ciudad de Ambato

### 1.2.1 Contextualización

**(Palacios, Tapia, Burbano, & Gutiérrez, 2007)** En el Ecuador el sector de la industria del mueble está conformada por un alto porcentaje de empresas de acuerdo a los registros de la Asociación Ecuatoriana de Industriales de la Madera (AIMA) las cuales han alcanzado un crecimiento promedio aproximado de 12 empresas grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas, 50.000 microempresas. De acuerdo a la información existente dichos establecimientos de muebles se encuentran localizados en su mayoría en las ciudades de Quito, Cuenca, Guayaquil y Ambato.

En el medio ecuatoriano según la actividad económica que es la Producción de madera y fabricación de productos de madera tiene un índice de crecimiento del 11.0% en el año 2012, de acuerdo a las estadísticas publicadas por el BCE. En el mercado ecuatoriano a medida que el sector industria ha crecido junto con la competencia por el posicionamiento en el mercado convirtiéndose en un reto para los fabricantes grandes y medianos de muebles, llevándoles a implementar sus propias estrategias competitivas en el precio, calidad y servicio ya que son los principales intereses de los consumidores.

**(Aleman, 2013)** Los compradores son cada vez más exigentes y dinámicos los datos revelan que solo el 12% de las empresas dispone de instalaciones industriales modernas, tecnología e inversión. Esto se debe a algunos problemas que se encuentran habitualmente en el sector la falta de estrategias perfectamente definidas y grandes oportunidades de mejora en la gestión de hecho, solo el 18% de las empresas dispone de planes estratégicos, con control y seguimiento de los mismos, de igual modo menos del 15% tienen herramientas de gestión adecuadas.

Este es uno de los motivos por los que las pequeñas empresas, en especial las artesanales son vulnerables a la competencia porque les resulta muy difícil alcanzar con los mejores estándares de productividad.

**(Villagràn, 2012)** La cámara de la pequeña industria de Tungurahua manifestó que en la provincia de Tungurahua existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de muebles, pero pocas de ellas se encuentran afiliadas a la cámara de industrias. Según Luis Antonio Villagràn Presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua señala que entre pequeñas y medianas empresas existen 165 empresas que generan 5000 empleos directos y 4500 indirectos y que un estudio realizado por el gremio indica que 3345 medianas y pequeñas empresas no están afiliadas a las cámaras de la producción.

Cómo Tungurahua es una provincia central, su ubicación geográfica es privilegiada, pues se halla equidistante de las demás provincias del país y por su territorio fluyen las mercancías y Ambato es considerada una de las ciudades de alto crecimiento y desarrollo económico en la industria y la construcción dentro de Ecuador. Es intenso el comercio que se desarrolla en la provincia y especialmente en la ciudad de Ambato. Es muy alto el crecimiento de competidores en el mercado para lo cual se debe buscar y desarrollar nuevas y mejoradas estrategias competitivas en relación al liderazgo en los costos de producción, a los precios y a la diferenciación del producto para de esta forma aprovechar la demanda creciente.

La fabrica Muebles Garzón se encuentra ubicada en el sector Mercado América en la calle Arica y Napo Galera, una empresa ambateña dedicada a la artesanía del mueble desde el año 1988. Con el espíritu soñador de su propietario el señor Robert Garzón Núñez, emprende su pequeño taller de muebles de madera para el confort del hogar. A través de los años tiene una actitud perseverante en gestión empresarial, decide expandir sus líneas de fabricación y la distribución de muebles de madera a nivel nacional, logrando una importante inversión en el mercado.

La empresa MUEBLES GARZÓN para poder ser más competitivos se debe en la necesidad de implantar estrategias competitivas que ayuden a mejorar los costos de producción, la diferenciación de sus servicios, precios, y en la calidad del producto a

fin de lograr un excelente posicionamiento en el mercado ambateño por lo que se requiere del compromiso de todos los miembros de la institución.

La organización sea preocupado cada día por mejorar sus muebles, desde su diseño, elaboración y presentación. Para lo cual la empresa cuenta con cámara de secado que permiten obtener madera con el 12% humedad para garantizar la calidad del producto. Actualmente se está implementando la línea de Acabados para la construcción lo que permite al cliente adquirir: puertas, closets, gabinetes de cocina entre otros.

La gestión empresarial de “MUEBLES GARZÓN” se ve afectada por no tener estrategias relacionadas con la competitividad que ayuden a desarrollarse dentro y fuera de la misma, generándose problemas de insatisfacción de los clientes. Para mejorar la situación de la empresa se debe contar con ventajas competitivas en relación a las otras industrias para evitar desaparecer del mercado.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la actualidad la empresa “MUEBLES GARZÓN” produce y comercializa muebles para el hogar. Tomando en consideración para un buen desarrollo óptimo, es necesario poseer calidad en los productos, tener una excelente atención al cliente y precios dado que como ya se manifestó anteriormente, son la razón de ser de la organización. Es por esto que se ha visto afectada en el área de las ventas por su bajo posicionamiento en el mercado.

La empresa debe elaborar un plan estratégico de competitividad hecho que le permita distinguirse entre las demás, a fin de cautivar las preferencias de los clientes actuales tanto como potenciales.

Los costos de fabricación en la empresa Muebles Garzón son muy elevados esta es una de las razones porque es necesario conocer todos los gastos que intervienen en la

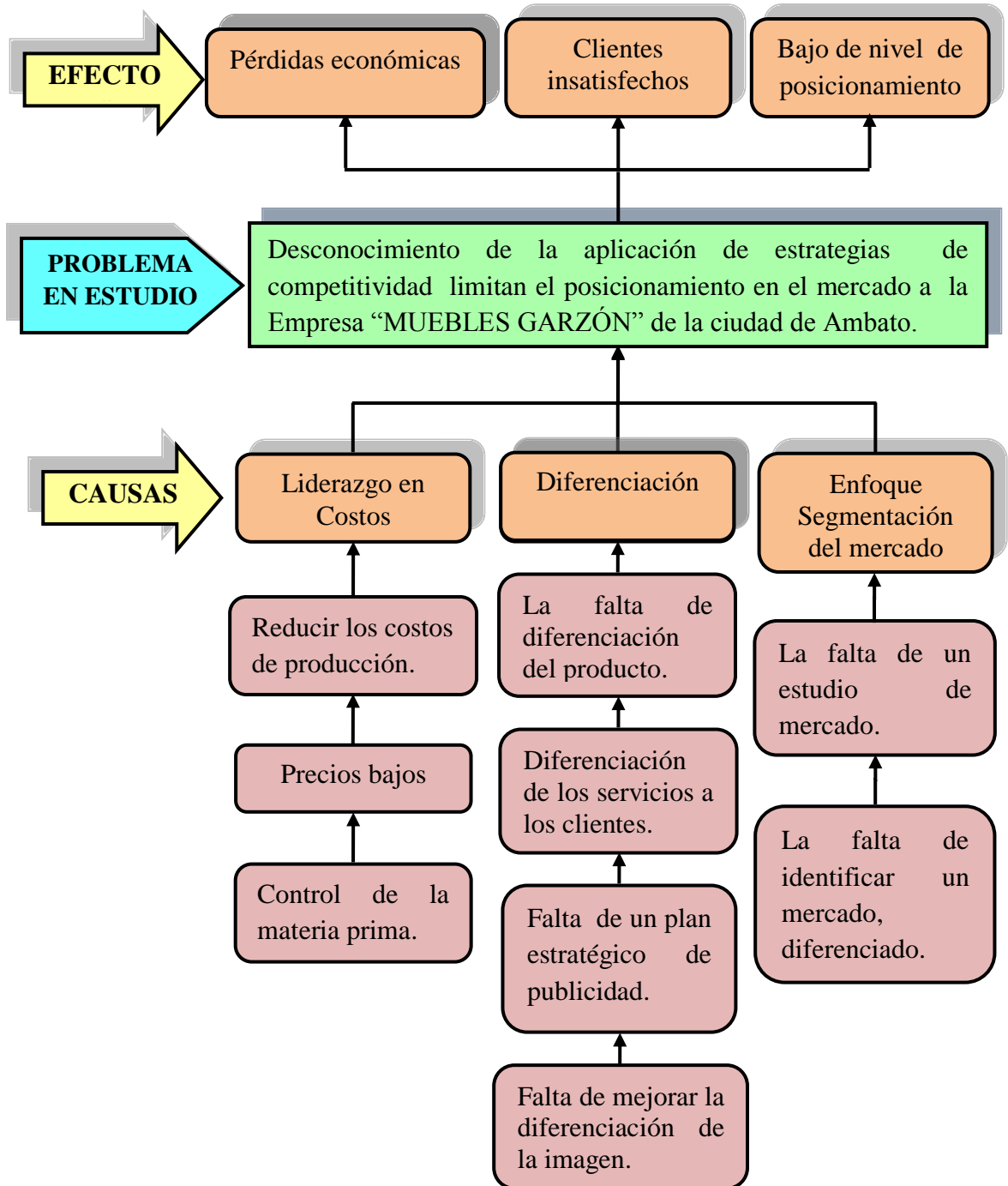
producción, ya que no se cuenta con un control eficiente de las compras de materia prima, de los materiales y de las herramientas, dando como consecuencia a costos muy altos en la fabricación de los productos.

La carencia de estrategias de diferenciación del producto en la mueblería Garzón hacen que los clientes busquen otras alternativas, con productos sustitutos por esta razón se debe buscar una ventaja competitiva del producto en comparación de los competidores ya sea con la calidad, el servicio, el diseño, y el precio.

Otros de los problemas es la mala aplicación de la publicidad en los medios de comunicación ya que desde sus inicios se realizó de manera empírica sin un asesoramiento profesional adecuado, generado por el desconocimiento de un estudio previo el cual nos permita conocer las exigencias de los clientes.

La escases de un estudio de mercado ha ocasiona un desconocimiento de los requerimientos de los compradores ya que no son uniformes sus gustos, sus necesidades y deseos esta es una de las razones por la que hay que realizar un estudio de mercado en el cual se pueda identificar cada una de las variables como son la demográfica, psicográfica, geográficas y por comportamiento a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo.

## ÁRBOL DEL PROBLEMA



**Gráfico 1:** Árbol del Problemas  
**Elaborado por:** Patricia Morales



En el árbol del problema se realizó en base a las causas del problema objeto de estudio, la empresa no cuenta con estrategias competitivas lo que limita su desarrollo, originado principalmente por la falta de liderazgo en costos, seguido de un desconocimiento de la diferenciación en el producto, servicio, el miedo y la resistencia al cambio sin querer seguir nuevas líneas de acción.

A esto se suman la falta de presupuesto, el desconocimiento de las ventajas de implementar estrategias competitivas, y la falta de organización y visión empresarial reflejadas en la carencia de un Plan Estratégico, disminuyendo la posibilidad de que la empresa pueda competir satisfactoriamente posicionándose en el mercado.

### **1.2.3 Prognosis**

En el caso de no dar solución al problema de la empresa “MUEBLES GARZÒN” estaría destinada a mantenerse con un bajo nivel de posicionamiento en el mercado y por ende habrá clientes insatisfechos y en el peor de los casos ocasionaría pérdidas económicas en la organización.

### **1.2.4 Formulación del Problema**

¿De qué manera el desconocimiento de las estrategias de competitividad inciden en el posicionamiento del mercado de la empresa “MUEBLES GARZÒN” de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 Preguntas Directrices**

¿De qué manera se diagnosticará las estrategias competitivas en la Empresa MUEBLES GARZÒN?

¿Cómo está Posicionada la empresa “MUEBLES GARZÒN” de la ciudad de Ambato?

¿Qué Estrategias son las más adecuadas para incrementar el posicionamiento en el mercado a la Empresa MUEBLES GARZÓN?

### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación**

#### **Límite de Contenido**

**Campo:** Administración

**Área:** Marketing

**Aspecto:** Estrategia de competitividad

#### **Límite Espacial**

La presente investigación se realizará en la Empresa Muebles Garzón que se encuentra ubicada en la avenida Arica y Napo Galera de la ciudad de Ambato.

#### **Límite Temporal:**

La investigación se llevara a cabo desde Septiembre 2012– Febrero 2013

#### **Unidades de Observación:**

La investigación se realizó a los clientes internos de la Empresa Muebles Garzón y a los 76 establecimientos que venden muebles de hogar en la ciudad de Ambato que son los involucrados de manera directa ya que mantiene una relación al adquirir muebles de hogar.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Es interesante el estudio de esta investigación dada la existencia de numerosas empresas en el mercado de muebles se pretende dar a conocer y poner en práctica estrategias de competitividad innovadoras creando una ruta para alcanzar un posicionamiento sólido y al mismo tiempo obtener ventajas competitivas que diferencie a la empresa “MUEBLES GARZÓN” del resto de negocios aprovechando al máximo las oportunidades del entorno para el beneficio de la empresa.

Por lo que la presente investigación es de vital importancia porque tiene como propósito adaptar las estrategias competitivas para incrementar el posicionamiento en el mercado ambateño, esta investigación representa un desafío puesto que busca contribuir el desarrollo de la empresa.

Ahora bien este estudio se justifica teóricamente porque pretende con la aplicación de teorías y conceptos básicos sobre la estrategia competitiva y posicionamiento, establecidos por diferentes autores citados en la investigación encontrar una explicación a cada una de las situaciones localizadas en la organización permitiendo diferenciar los conceptos con la realidad, proporcionan una solución al problema objeto de estudio.

En cuanto a la justificación práctica este estudio será un aporte para la empresa Muebles Garzón ya que sus resultados originarán alternativas de solución que permitirán proporcionar un apoyo gerencial que servirá como herramienta de mejora continua fortaleciendo y potenciando para contribuir al desarrollo de su administración además, suministrara información necesaria para afrontar los cambios y exigencias del entorno, mediante la aplicación de las estrategias competitivas.

Para la investigadora representa un aporte muy valioso para su desarrollo como estudiante ya que me permitió nutrir más mis conocimientos y así de acuerdo a los resultados aportados ponerlos en práctica en el campo de trabajo.

Así mismo esta investigación constituye un aporte importante tanto para la universidad como para cualquier investigador que necesite información pertinente sobre las estrategias competitivas

Por otra parte el impacto que se va a obtener es el de mejorar los costos de producción, la diferenciación del producto y el servicio al cliente generando confianza en los compradores de tal manera que el presente proyecto de investigación sea el instrumento en la empresa y motive un buen desempeño laboral encaminando a mejorar las características de los productos.

Es factible esta investigación de realizar debido a que su autor dispone de los recursos económicos, materiales y tecnológicos ya que posee el tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al problema objeto de estudio. Cuenta con asesoría especializada sobre el tema de investigación; y el respaldo, confianza y apertura del propietario de la empresa Muebles Garzón. Además, posee interés, pasión y voluntad para realizar proactivamente la investigación.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Indagar cómo inciden el desconocimiento de las Estrategias de Competitividad en el posicionamiento de la empresa “MUEBLES GARZÓN” en el mercado de la ciudad de Ambato en el 2013.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación de la empresa, a través de un análisis interno y externo para conocer la realidad actual de la Empresa MUEBLES GARZÓN.
- Analizar cómo está Posicionada la Empresa MUEBLES GARZÓN en la ciudad de Ambato.
- Proponer estrategias competitivas, para incrementar el posicionamiento en la Empresa Muebles Garzón.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

CRIOLLO, A. (2002). *Posicionamiento de muebles para salas de juego en la Provincia de Tungurahua*. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

#### **Objetivos:**

- Desarrollar un plan de mercadeo que permita el posicionamiento de muebles para salas de juegos en los clientes potenciales de la provincia de Tungurahua.
- Elaborar estrategias de mercado que permita satisfacer las expectativas del cliente.

### **Conclusiones:**

- Determinar a nuestro cliente como una persona de alto nivel ejecutivo líder en las organizaciones comerciales e industriales de la provincia.
- El proceso de producción está bien correlacionado con las actividades y tiempos estipulados para el normal desenvolvimiento del recurso material y humano.

CUZCO, O. (2010). *EL desarrollo de ventajas competitivas y su incidencia en la satisfacción al cliente del operador logístico "SOAT" en la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

### **Objetivos:**

- Determinar el desarrollo de ventajas competitivas que nos permita perfeccionar la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT de la ciudad de Ambato.
- Analizar las ventajas o beneficios que nuestros principales competidores ofrecen en el mercado.

### **Conclusiones:**

- Las ventajas competitivas es una herramienta de gestión que permite mantener a la empresa liderando un mercado. Y siendo un ente referente de mejora continua en todo proceso aplicado.
- Adicionalmente podemos conocer que la satisfacción al cliente es parte fundamental para la empresa, ya que ha entrenado a su personal de manera adecuada y por ende brinda un servicio idóneo a los clientes desde su punto de vista.

LOPEZ, E. (2011). *Estrategias competitivas y su incidencia en la captación de clientes en la empresa “Ferretería Bolívar” en la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

### **Objetivos:**

- Indagar como inciden las inadecuadas estrategias de competitividad en el decremento de la captación de clientes en la empresa “Ferretería Bolívar”.
- Establecer estrategias competitivas para la empresa “Ferretería Bolívar” a fin de lograr mayor fidelización de sus clientes.

### **Conclusiones**

- Según la investigación realizada se puede concluir que la empresa “Ferretería Bolívar” no cuenta con estrategias competitivas adecuadas, las cuales ayuden a la organización a ser competitivos a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores e incrementar nuevos clientes a la empresa.
- La empresa “Ferretería Bolívar” carece de recursos de captación para con sus empleados tales como innovación y mejoramiento, detalle de productos, entre otros. A fin de brindar a sus clientes un mejor servicio procurando satisfacer todas sus necesidades.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la presente investigación utilizaremos el paradigma crítico - propositivo en base a la formulación y desarrollo de estrategias de competitividad que permitirá a la empresa incrementar su posicionamiento en el mercado.



Ontológicamente en la actualidad se tiene relación con otras empresas en la calidad del producto y en el servicio al cliente y para ello el plan de estrategias de competitividad que vamos a crear, lo cual nos permitirá vencer a los competidores en el mercado, manteniendo siempre nuevas expectativas para los clientes ya que vivimos un mundo cambiante.

Epistemológicamente las empresas que se han posicionado en el mercado han tenido muchas transformaciones y nuevas tendencias ya que tienen como meta posicionarse en la mente de los consumidores por la calidad del producto y el servicio a tiempo, con esto logran incrementar sus ventas y obtener las utilidades deseadas con el fin de crecer.

Axiológicamente la presente investigación tiene como bases sólidas, la realización de cada una de las actividades con una ética íntegra que tiene como principios valores bien fundamentados, consiguiendo con esto cumplir con todas las exigencias de los clientes sin contratiempos, ni inconvenientes que provoquen la incomodidad del consumidor.

Para la fundamentación Metodológica se emplearán estrategias de competitividad en la calidad del servicio al cliente de los muebles, ya que se debe estructurar de forma flexible y dinámica cambiando las estrategias básicas tradicionales para alinear a las nuevas condiciones de mercado lo cual beneficiara a la empresa y a los clientes.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación se justifica ante la Ley Orgánica de Libre Competencia Económica del Ecuador, publicado en el registro oficial N° 616, del 13 de Octubre del 2009, artículo 3 dice:

## Capítulo 1

**Art.1 Objetivo.-** El objetivo de esta ley es tutelar e impulsar la libre competencia de las actividades económicas que produzcan o comercialicen bienes y servicios, así como sancionara las prácticas monopólicas que la impidan, restrinjan, falseen o distorsionen.

**Art.2 Ámbito de Aplicación.-** Están sujetos a las normas de esta ley, las personas naturales y jurídicas, públicas o privadas, nacionales extranjeras, que desarrollan actividades económicas dentro del territorio nacional, como también los efectos que se generen en el país.

**Art.3 Promoción de la Libre Competencia Económica.-** Es deber del estado promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos, para lo cual deberá impulsar la libre competencia económica en forma consistente y sistemática, fomentar una cultura de leal y eficiente competencia, y coordinará la ejecución de planes para la difusión de tal cultura

- 1. Libre Competencia:** es toda circunstancia que permite a los agentes económicos tener completa libertad para entrar o salir de un mercado determinado, así como aquellos que se encuentran dentro de él, a no imponer condición alguna en las relaciones de intercambio.
- 2. Mercado:** ámbito dentro del cual compradores adquirientes vendedores o suministradores realizan transacciones comerciales para el intercambio de bienes y servicios y donde los precios de estos bienes y servicios mueren el resultado del ejercicio de la competencia.

**Art. 4 Garantía de libertad de empresa.-** El estado respetará y hará respetar el derecho a la libre empresa de los agentes económicos, en la medida que su ejercicio

origina prácticas monopólicas u otra forma que impida o distorsionen la libre competencia.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **Formulación del Problema**

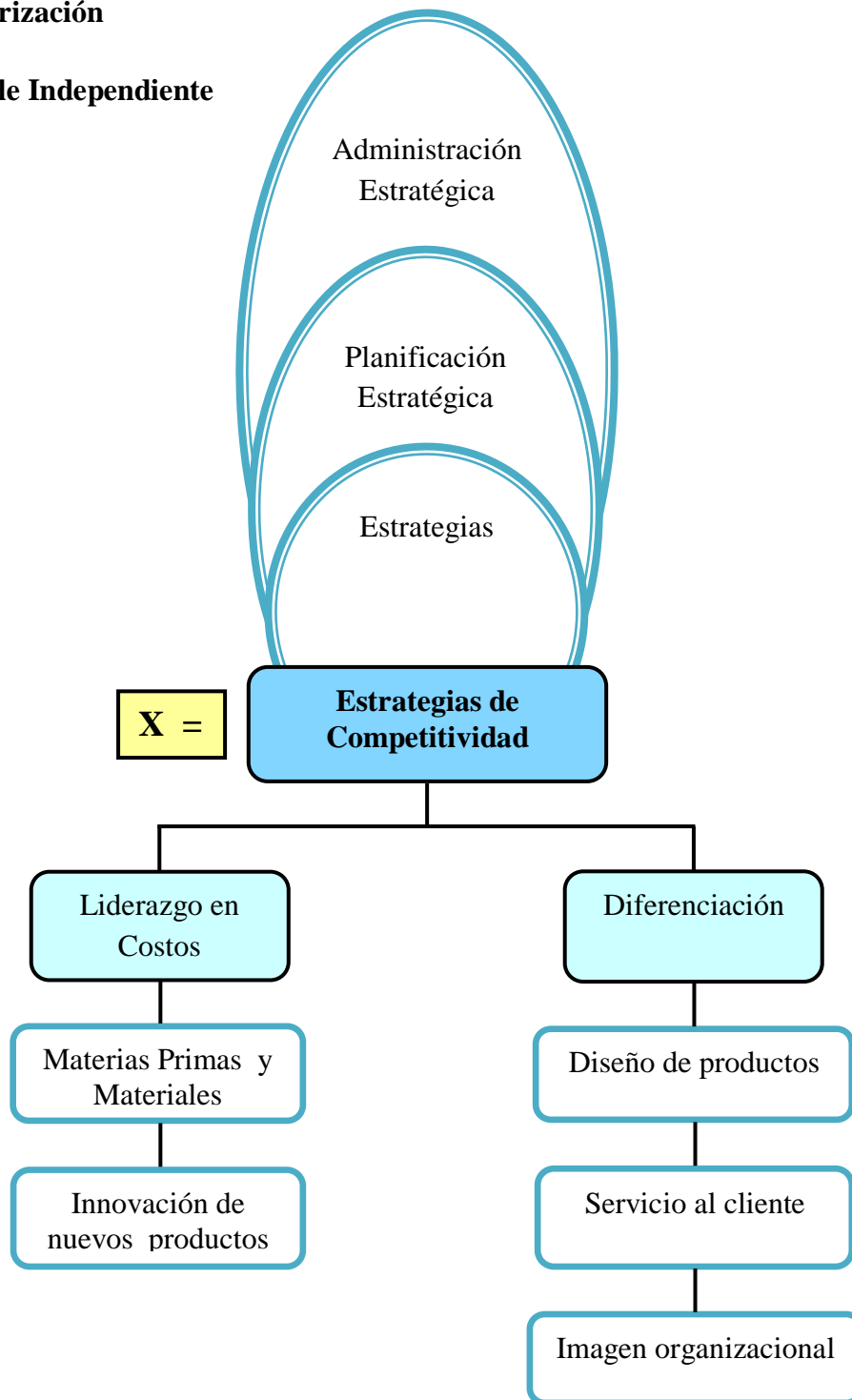
¿Cómo incide el desconocimiento de estrategias de competitividad en el posicionamiento del mercado de la empresa “MUEBLES GARZÒN” de la ciudad de Ambato?

**X** = Estrategias de Competitividad

**Y** = Posicionamiento del Mercado

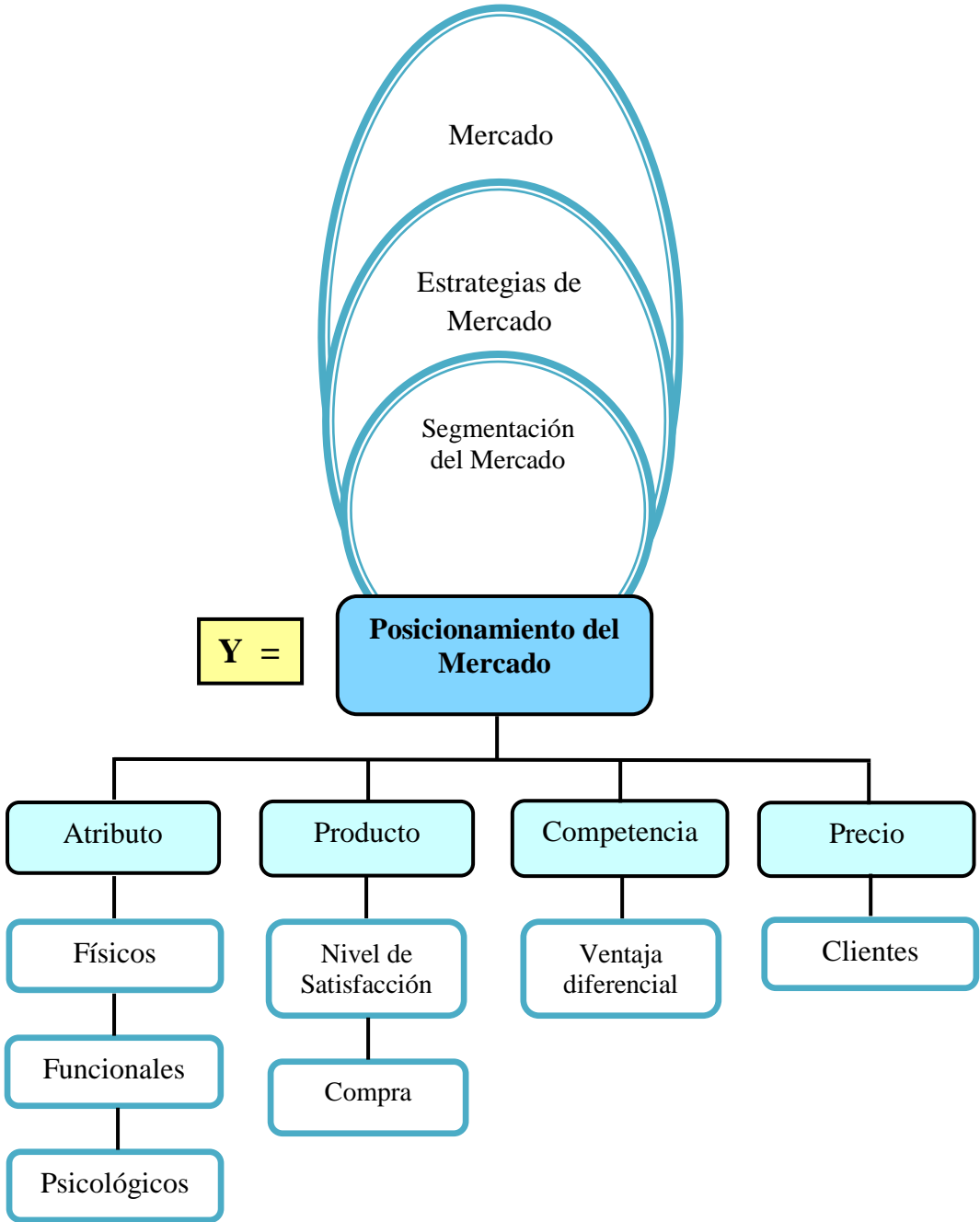
## Categorización

### Variable Independiente



**Gráfico 2:** Variable Independiente  
**Elaborado por:** Patricia Morales

**Variable Dependiente**



**Gráfico 3:** Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Patricia Morales

## **2.5 DEFINICIÓN DE CATEGORÍAS**

### **2.5.1 Administración Estratégica**

**(BuenasTareas.com., 2010)** Antes de definir que es administración estratégica, definamos que es estrategia.

**Estrategia:** es un plan de acción en gran escala que marca la dirección para una organización.

La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación y en la implementación de estrategias y las metas estratégicas. Esta definición no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran. Todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

La planeación estratégica determina no solo las metas a largo plazo para los próximos 5 años sino también como la organización debe de seguir. Según Bryan W. Barry autor del libro “Planeación Estrategia para las organizaciones sin ganancia” la planeación estratégica es el proceso de determinar lo que la organización intenta cumplir, y como debes de dirigir la organización y sus recursos para cumplir estas metas en los próximos meses o años.

Administración Estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

### **2.5.2 Planeación Estratégica**

**(Münch, 2007)** El proceso de planeación estratégica es la serie de etapas a través de las cuales se define el rumbo y directrices generales que habrán de regir la organización.

**(Serna, 1994)** La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**(David, 2012)** La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado.

### **2.5.3 Estrategias**

**(Koontz & Weihrich, 1998)** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**(Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, 1997)** Es un modelo de decisiones o acciones, es decir que es el resultado de cualquier estrategia emergente, que en la realidad es realizada.

**(Stoner, 1996)** Programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

**(Aceves R., 2004)** Las estrategias son acciones planeadas con efecto en el mediano y largo plazo.

**(Valencia, 1998)** La estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr unos objetivos con un nivel de riesgo aceptable.

#### **2.5.4 Estrategia de Competitividad**

**(Porter, 2002)** La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien logra obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea moderada.

Es decir las estrategias de una compañía pueden ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.



**(Escalante, 2009)** Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

### **2.5.5 Liderazgo en costos**

**(IPorte, 2002)** Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable.

Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo. Liderazgo en costos consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria.

Si la compañía logra el liderazgo global en costos y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que puedan controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o más bajos que los rivales.

**(D`alessio, 2002)** Según el autor Implica producir con costos más bajos que la competencia; esto permite a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio, incluso en sectores de fuerte competencia. Además de los componentes específicos de la función de costos.

### **2.5.6 Diferenciación**

**(D`alessio, 2002)** Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto que, por los motivos que sea, el consumidor considera como único y está dispuesto a pagar su precio por él. Una empresa puede disponer de una diversidad de recursos para distinguir un producto de la competencia, esto se lograría si potencia las características intrínsecas del producto; calidad, diseño e innovación, y emplea las variables de marketing y las llamadas características: promoción, publicidad, envase.

**(Porte, 2002)** Diferenciación en ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales.

### **2.5.7 Enfoque o alta Segmentación**

**(Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008)** En este caso, la compañía concentra sus esfuerzos en atender bien a unos cuantos segmentos de mercado, en lugar de ir en busca de todo el mercado. Por ejemplo Ritz Carlton se enfoca en el 5 % más adinerado de las personas que viajan por negocios o por placer.

**(D`alessio, 2002)** Se usa cuando el alcance competitivo es estrecho y puede ser de dos tipos: enfoque en costos y enfoque en diferenciación.

**(Porte, 2002)** También conocida como estrategia de concentración que se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

### 2.5.8 Mercado

**(Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008)** Mercado es el conjunto de todos los compradores actuales y potenciales de un producto, estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio”.

**(Garcia, 2000)** El mercado es el conjunto de compradores potenciales que tienen entre sí características comunes, que les distinguen suficientemente, y a quienes no podemos dirigir con una acción única.

### 2.5.9 Estrategias de Mercado

**(Romero, 2011)** En el libro "Marketing", se menciona las siguientes estrategias de mercado:

- **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.
- **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.
- **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.

- **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

#### **2.5.10 Segmento de Mercado**

(Garcia, 2000) Segmentación del mercado es la subdivisión del mercado en grupos homogéneos de consumidores siguiendo ciertos criterios, con el fin de permitir adoptar una mejor política comercial a cada uno de estos subsistemas del sistema mercado.

(Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008) Mediante la segmentación de mercados las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios con sus necesidades únicas.

(Cravens & Piercy, 2007) La segmentación del mercado es el proceso de poner a los compradores de un producto en subgrupos, de forma que los miembros de cada segmento tengan una respuesta análoga o determinada estrategia o posicionamiento. La segmentación es un proceso de identificación dirigido a encontrar subgrupos homogéneos de compradores dentro del mercado total.

#### **2.5.11 Posicionamiento del Mercado**

(Jobber & Fahy, 2007) El acto de diseñar la oferta de una empresa de forma que ocupe una posición significativa y diferenciada en la mente del consumidor objetivo. El posicionamiento es fundamentalmente el acto de relacionar nuestro producto o servicio con las soluciones que buscan los consumidores y garantizar que cuando piensan en esas necesidades, nuestra marca es una de las primeras que acuden a su mente.

**(Stanton & otros, 2005)** El Posicionamiento es el uso que se hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta la imagen particular en relación con los productos de la competencia.

**(Kotler, Mercadotecnia, 2004)** El posicionamiento es la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.

**(Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008)** El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia. El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

### **Proceso de Posicionamiento**

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento.

3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido.
5. Selección y desarrollo del marketing mix.

#### 2.5.12 Atributos del Producto

(Educativa Catedu, 2011) Para la empresa es fundamental conocer los atributos y características de sus productos, especialmente aquéllos que los diferencian de sus competidores, y saber a cuáles de esos atributos dan más importancia los consumidores.

La diferenciación puede basarse en atributos físicos, funcionales o psicológicos:

- a) **Atributos físicos:** tienen que ver con las características materiales del producto.
- b) **Atributos funcionales:** son aquellos relacionados con las prestaciones y utilidades del producto. Todos los atributos físicos pueden ser funcionales.  
He aquí una lista de distintos tipos de atributos físicos y funcionales del producto en el mercado:
  - **Color, sabor, olor:** Atributos que el consumidor a menudo tiene en cuenta a la hora de comprar, aunque no siempre lo reconozca a nivel consciente.
  - **Tamaño y cantidad:** para llegar a distintos segmentos (latas, conservas).
  - **Diseño:** cada vez tiene más importancia, no sólo alcanza a los productos sino también al envase.

- **Servicio postventa:** relacionado con la garantía de calidad, reparación, reposición, conservación y usabilidad del producto, es uno de los atributos que ha ganado importancia con el tiempo, más cuanto más complejo y costoso es el producto en cuestión.
- **Packaging o presentación del producto:** incluye el envase, embalaje y etiquetado: se relaciona con funciones de protección en el transporte, cumplimiento de la normativa legal, información complementaria acerca del producto, vehículo de promoción y comunicación (vendedor silencioso).

Se entiende por envase de un producto el recipiente, caja o envoltura, que contiene al producto en su presentación y venta. En algunas ocasiones resulta tan importante como el mismo producto. El embalaje contiene a su vez uno o varios envases o unidades de producto. Su función principal es proteger al producto durante el transporte y almacenamiento.

El etiquetado es el rotulado y elementos de imprenta que se añaden al envase y embalaje para informar sobre su contenido, uso, marca. Ya hemos mencionado que sus objetivos son tanto cumplir con la legislación como servir de instrumento de comunicación y promoción.

Sigamos a continuación con los atributos psicológicos de un producto. Presta atención.

- c) **Atributos psicológicos:** Se relacionan con el concepto de marca y con el objetivo de que el cliente la identifique con calidad. La marca, factor principal de identificación y diferenciación del producto, es un conjunto de valores que se pretende asociar a la empresa y a sus productos. Estos valores se concretan en un nombre (parte fonética) y un logotipo (ícono formado por tipos de imprenta, dibujos, colores). La marca es el eje de la estrategia de marketing.

Si logra proyectar una imagen percibida favorablemente por los potenciales consumidores, los productos identificados con dicha marca contarán con una ventaja competitiva que facilitará su venta. El diseño de la marca es pues fundamental, sobre todo en productos destinados a mercados de gran consumo.

La empresa intentará que la marca sea:

- a) Fácil de recordar y pronunciar.
- b) Agradable visual y fonéticamente. Inconfundible.
- c) Sugerente para el público potencialmente consumidor.
- d) Portador de valores positivos, concretos y reconocibles.
- e) Adaptable y flexible ante la evolución de la empresa y sus productos.

### **2.5.13 Producto**

**(Thompson, 2007)** El producto es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia (4p's) porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización (utilidades o beneficios).

**(Bonta & Farber, 1999)** El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos.

**(Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing, 2008)** La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Sin embargo), el concepto de producto no está limitado a objetos físicos; cualquier cosa que pueda satisfacer una necesidad se puede llamar producto (objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas).



Además de los bienes tangibles, los productos incluyen servicios, que son actividades o beneficios que se ofrecen a la venta y que son básicamente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo.

#### **2.5.14 Competencia**

**(Competencia, 2010)** En economía, la noción de competencia hace alusión a una situación propia de un mercado en donde existen varios oferentes y demandantes para un bien o un servicio determinado.

Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que los distintos actores se ven imposibilitados de imponer precios por sus propios medios; la relación entre todos estos es la que establece los valores.

Por el contrario, un mercado con distorsiones es aquel en donde los precios no están fijados por el equilibrio de los actores; por ejemplo, en un monopolio, la existencia de un solo oferente provoca que este tenga la potestad de fijar los precios que considere.

#### **2.5.15 Precio**

**(Armstrong, 2006)** El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

**(Bonta & Farber, 1999)** La expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor.

**(Romero, 2011)** Define el precio como la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios.

## **MARCO TEÓRICO**

La competitividad es un factor muy importante para el desarrollo y el éxito de la empresa, el cual debe tener una adecuada planificación en los procesos de mejoramiento de la calidad con un establecimiento de buenas estrategias de competencia, que pueda definir con precisión lo que espera la organización y sus empleados. Dicha estrategia requiere del compromiso de todos los componentes de la empresa.

Hoy en día se utilizan estrategias y políticas de competitividad como la responsabilidad de mejorar la satisfacción del consumidor, ya que vivimos una época donde la mano de obra es barata y los recursos naturales no son lo fundamental del valor de los productos.

Según Porter la competitividad en la actualidad se sustenta en la calidad del producto y en la permanente innovación, innovación en tecnologías del producto, procesos, mercadeo, para lo cual debe realizarse un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar dichas políticas, en el que tengamos ventajas competitivas que marquen una pauta respecto a la competencia y no ser absorbidas o desaparecer del mercado a causa de su falta de competitividad.

Esto ha de permitir con el tiempo que nuestros productos sean requeridos periódicamente por los clientes ganando su fidelidad y su confianza, garantizando a la empresa un desarrollo adecuado para mejorar en todos los niveles organizacionales y crear nuevas fuentes de trabajo.

## **2.6 HIPÓTESIS**

### **Formulación del Problema**

¿Cómo incide el desconocimiento de estrategias de competitividad en el posicionamiento del mercado de la empresa “MUEBLES GARZÓN” de la ciudad de Ambato?

### **Hipótesis**

Las estrategias competitivas permitirá el incremento del posicionamiento en el mercado a la empresa Muebles Garzón en la ciudad de Ambato.

## **2.7 VARIABLES**

**X**= Estrategias competitivas - Cualitativa

**Y**= Posicionamiento en el Mercado - Cualitativa

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma critico-propositivo seleccionado en la fundamentación filosófica, para la ejecución de la presente investigación se aplicara el enfoque cualitativo por las siguientes razones.

Se utilizarán las técnicas cualitativas como la encuesta, entrevista, la observación directa que permitirán la recolección de información precisa y confiable de los clientes, trabajadores y directivos de la empresa.

Permitirá lograr una comprensión amplia del problema objeto de estudio a través del análisis de los hechos en el lugar de los acontecimientos, recopilando progresivamente los datos para determinar las causas que afectan al desarrollo de la empresa. Orientando de esta manera al descubrimiento de la hipótesis, poniendo énfasis en el proceso de estudio asumiendo una posición dinámica, para obtener información del problema dentro del contexto de acuerdo con los objetivos del proyecto.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizara las siguientes modalidades.

#### **3.2.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo nos proporciona información primaria es decir, lo que sucede dentro de la empresa “MUEBLES GARZÓN” para ello acudiremos a las instalaciones para conversar con el personal que labora en la misma así como también con el Gerente, de esta manera nos involucraremos directamente utilizando técnicas de observación como es la encuesta y entrevista.

#### **3.2.2 Investigación Bibliográfica**

Utilizaremos la investigación bibliográfica o documental para obtener información científica y de esta forma profundizar en el conocimiento de la competitividad y posicionamiento en el mercado. Esta información será tomada de libros, revistas, tesis de grado y en todo aquello que proporcione la información que se requiere para tener una idea clara del problema objeto de estudio.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la presente investigación se aplicará los siguientes tipos de investigación:

#### **3.3.1 Investigación Exploratoria**

Este tipo de investigación exploratoria me permitirá identificar de una manera simple y sencilla el problema objeto de estudio, donde el investigador se pondrá en contacto con la realidad formulando hipótesis que ayudaran a relacionarse con las estrategias de competitividad y al posicionamiento del mercado de la empresa Muebles Garzón.

#### **3.3.2 Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva se utilizará en la contextualización es decir en la descripción detallada de la situación de la mueblería en una forma Macro, Meso y Micro es decir la información permitirá detallar las características fundamentales del problema de estudio, analizando su origen y desarrollo de las estrategias de competitividad en los acontecimientos que presenta el mercado actual.

#### **3.3.3 Investigación Correlacional**

Dentro de la investigación correlacional tiene como propósito, medir la incidencia entre la variable independiente (Estrategias de Competitividad) y la variable dependiente (Posicionamiento), permitiendo evaluar el grado de relación e influencia que tienen entre sí; para lo cual, se utilizará Chi-cuadrado mediante la siguiente fórmula y será necesario diseñar técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y observación.

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

La población o universo que está sometida a investigación en el presente proyecto está constituida por el total de 93 establecimientos de venta de muebles que se encuentran situados en la ciudad de Ambato.

Se tomó los datos preliminares del Censo Nacional Económico (CENEC-2010), realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

**Cuadro 1:** Número de Establecimientos Económicos Censados en la Ciudad de Ambato Cuya Actividad tienen Relación con Muebles



Actividad Principal a siete Dígitos	Total personal Ocupado	
	Recuento	Suma
Fabricación de muebles de madera: sillas, sillones, butacas para teatros, sofás, sofás cama, tresillos, armarios.	163	429
Venta al por menor de muebles de uso doméstico en establecimientos especializados.	93	173
Venta al por mayor de muebles de hogar.	*	4

..La información correspondiente se oculta en salvaguarda de la confidencialidad estadística individual, la unidad de medida es menor a 10 establecimientos.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) Censo Nacional Económico (CENEC-2010).

**Elaborado:** Darwin Padilla. Dirección de Estudios Analíticos Estadísticos (DESAE).

### 3.4.2 Muestra

Una vez que se ha determinado la población, se procede a extraer la muestra; el tipo de muestreo que se empleará es el de la población.

#### Fórmula

La fórmula que se va a utilizar para calcular el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{m}{e^2 (m - 1) + 1}$$

#### Simbología

**n** = tamaño de la muestra

**m** = tamaño de la población

**e** = error máximo admisible (al 5% = 0.5)

$$n = \frac{M}{e^2 (m - 1) + 1}$$

$$n = \frac{93}{(0,05)^2(93-1)+1}$$

$$n = 75,6097$$

La muestra que se utilizara es el probabilístico ya que todos los elementos de la muestra tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Es decir que se estudiara el comportamiento de 76 establecimientos de muebles de la ciudad de Ambato.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Para la operacionalización de las variables vamos a realizar una matriz que nos permita recolectar la información de forma precisa.



### 3.5.1 Matrices de Operacionalización de Variables

**Hipótesis:** La aplicación de estrategias de competitividad aumenta el posicionamiento en el mercado de la empresa “Muebles Garzón”.

**Variable Independiente:** Estrategias de Competitividad.

**Cuadro 2:** Operacionalización de la Variable Independiente Estrategias de Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Estrategias de Competitividad</p> <p>La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a las organizaciones rivales y obtener una ventaja competitiva en la búsqueda de un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado. Según este modelo existen tres estrategias principales o estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación.</p>	<p>Liderazgo en Costos</p> <p>Diferenciación</p>	<p>Materias primas y materiales</p> <p>Innovación</p> <p>Diseño de productos</p> <p>Servicio al cliente.</p> <p>Imagen organizacional</p>	<p>¿Considera usted que la materia prima y los materiales que utiliza la Empresa “Muebles Garzón” para producir sus productos son de calidad en relación a la competencia?</p> <p>¿Cree usted que una mueblería debe tener una innovación constante en sus productos?</p> <p>¿Usted considera que el diseño de los muebles es apreciado al momento de realizar la compra?</p> <p>¿Al momento de realizar la compra a usted le gustaría recibir un servicio al cliente de calidad?</p> <p>¿En el instante que usted compra toma en cuenta la imagen de la empresa?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario Dirigida a los Intermediarios</p>

**Fuente:** Operacionalización de Variable Independiente

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Hipótesis:** La aplicación de estrategias de competitividad aumenta el posicionamiento en el mercado de la empresa “Muebles Garzón”.

**Variable Dependiente:** Posicionamiento en el Mercado.

**Cuadro 3:** Operacionalización de la Variable Dependiente Posicionamiento en el Mercado

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Posicionamiento en el Mercado</p> <p>Es el arte de ofertar productos con beneficios y atributos de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta, ocupa la concepción del producto, uso o aplicación cuando se compara con el resto de los productos de la competencia, además indica lo que los clientes piensan sobre la calidad y precio que existen en el mercado.</p>	<p>Atributos</p> <p>Productos</p> <p>Competencia</p> <p>Precio</p>	<p>Físicos</p> <p>Funcionales</p> <p>Psicológicos</p> <p>Nivel de Satisfacción</p> <p>Compra</p> <p>Ventaja diferencial</p> <p>Cliente</p>	<p>¿Cuál es el principal atributo que usted considera al momento de comprar los muebles?</p> <p>¿Los productos que le están ofertando están satisfaciendo los deseos y las necesidades de sus clientes?</p> <p>Al momento de realizar la compra de los muebles ¿Usted realiza una selección de proveedores?</p> <p>¿Usted cree que la Empresa Muebles Garzón se diferencia en los productos y servicios que ofrece la empresa en relación a la competencia?</p> <p>¿Considera usted que los precios que ofertan sus proveedores de muebles de hogar son accesibles?</p>	<p>Encuesta y Cuestionario</p> <p>Dirigida a los Intermediarios</p>

**Fuente:** Operacionalización de Variable Dependiente

**Elaborado por:** Patricia Morales

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos como se detalla a continuación.

**Cuadro 4:** Plan de Recolección de Información

TIPOS DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
1. Información Primaria	a. Observación b. Encuesta c. Entrevista	Cámara Fotográfica Cuestionario Cédula de entrevista
2. Información Secundaria	a. Lectura Científica  b. Fichaje	Tesis de grado, libros de marketing, estrategias competitivas, posicionamiento en el mercado, internet.  Fichas bibliográficas y nemotécnicas

**Fuente:** Recolección de Información

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Cuadro 5:** Preguntas del Plan de Recolección de Datos

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para proponer estrategias competitivas adecuadas y alcanzar el posicionamiento en el mercado de muebles de hogar.
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A los clientes internos y externos de la Empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Estrategias competitivas y posicionamiento en el mercado.
4.- ¿Quién o Quiénes?	Investigadora: Patricia Morales Empresa: “Muebles Garzón”.
5.- ¿Cuándo?	Septiembre a Febrero del 2013.
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	En la ciudad de Ambato.
7.- ¿Cuántas veces?	Se aplicará 76 encuestas y una cedula de la entrevista.
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta y observación.
9.- ¿Con que?	Cuestionario.
10.- ¿En qué situación?	Almacenes de venta de Muebles de hogar.

**Fuente:** Recolección de Información

**Elaborado por:** Patricia Morales

### **3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para analizar y procesar la información de la presente investigación procederemos de la siguiente manera:

Se revisaron cada una de las encuestas verificando la información con el propósito de detectar errores u omisiones, se eliminaron las respuestas contradictorias y se organizaron de la forma más clara posible facilitando la tabulación.

Una vez que los datos fueron codificados y revisados se procedió a tabular la información mediante el programa SPSS, en el mismo sistema se realizaron las tablas estadísticas y los gráficos teniendo una mayor apreciación de los datos obtenidos.

Posteriormente a la tabulación se procederá al análisis y presentación de los resultados, utilizando para ello el estadígrafo, para pruebas paramétricas, Chi cuadrado. Se presentara en forma tabular y grafica de resultados mediante la técnica de pasteles para menor dificultad en su realización y facilidad al interpretar los resultados obtenidos.

Finalmente con los datos obtenidos se realizara la interpretación, análisis y presentación de los resultados para encontrar información vital que ayudara a dar una posible solución al problema objeto de estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez obtenida la información de la encuesta realizada a los intermediarios de Muebles de Hogar de la ciudad de Ambato, se procedió a efectuar el tratamiento correspondiente a la información, para el análisis de la misma en forma ordenada, mediante la tabulación de las encuestas, estableciendo porcentajes estadísticos, los cuales ayuden apreciar de una mejor manera los resultados alcanzados, mismos que indicarán la situación de la empresa.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Una vez realizado el procedimiento anteriormente descrito, se procedió a interpretar los resultados de cada una de las preguntas establecidas en la encuesta a los intermediarios de, para ejemplificar y conocer de manera objetiva los resultados de la encuesta se presenta el desarrollo de la misma a continuación:

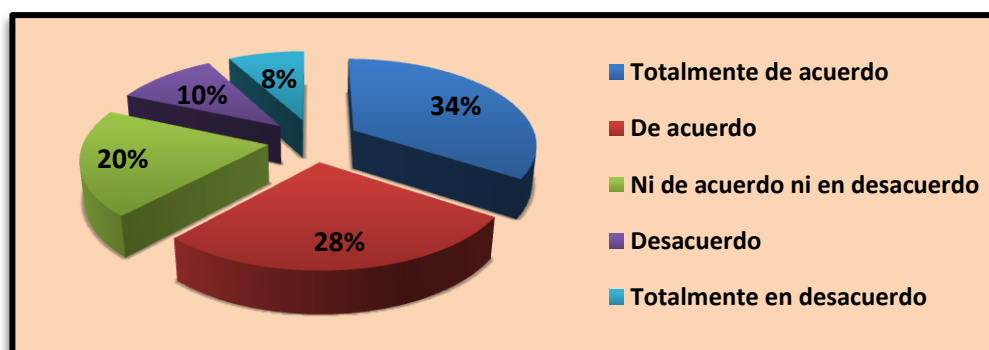
**1. ¿Considera usted que la materia prima y los materiales que utiliza la Empresa “Muebles Garzón” para producir sus productos son de calidad en relación a la competencia?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	26	34,2	34,2	34,2
	De acuerdo	21	27,6	27,6	61,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	19,7	19,7	81,6
	Desacuerdo	8	10,5	10,5	92,1
	Totalmente en desacuerdo	6	7,9	7,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 1:** Calidad de Materia Prima y Materiales

**Fuente:** Encuesta Pregunta 1

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 4:** Calidad de Materia Prima y Materiales

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 81,6% manifiestan que están totalmente de acuerdo con la Materia Prima y los Materiales utilizados para la producción de los muebles indicando que si son de calidad mientras que el 18,4% opinan que están de totalmente en desacuerdo con la materia prima y los materiales operados por la mueblería Garzón.

La materia prima y los materiales son elementos muy fundamentales es por tal razón que deben ser de óptima calidad ya que se incluyen en la elaboración de los muebles terminados esta serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permiten la fabricación del producto final.

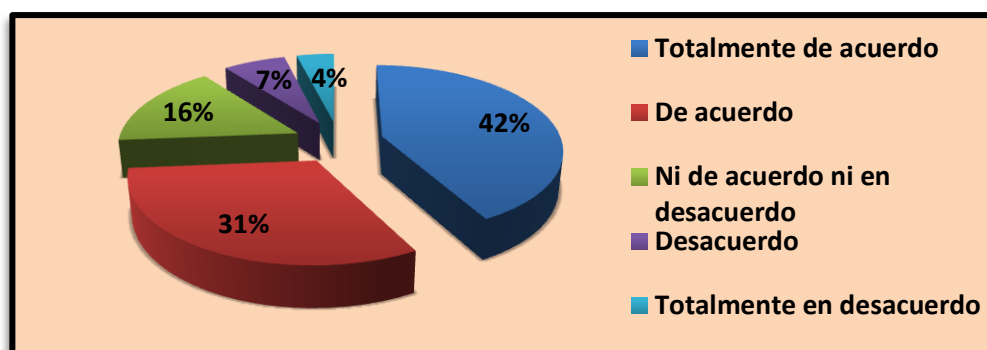
2. ¿Cree usted que una mueblería debe tener una innovación constante en sus productos?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	32	42,1	42,1	42,1
	De acuerdo	24	31,6	31,6	73,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	15,8	15,8	89,5
	Desacuerdo	5	6,6	6,6	96,1
	Totalmente en desacuerdo	3	3,9	3,9	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 2:** Innovación de los Productos

**Fuente:** Encuesta Pregunta 2

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 5:** Innovación de los Productos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### Análisis e Interpretación

De los 76 encuestados, el 89,5% expresaron que es muy importante que una empresa tenga una innovación constante en sus productos ya que esto ayuda en la decisión de la compra y el 10,5% dijeron que no es importante la innovación.

La innovación ayuda al desarrollo de nuevos productos que se incorporan con pequeñas mejoras y encaminan a ganar competitividad a la empresa en el mercado mediante ahorros de costes de producción o distribución, ayudando al éxito comercial (incremento de ventas, fidelización de clientes, aumento de cuota de mercado).



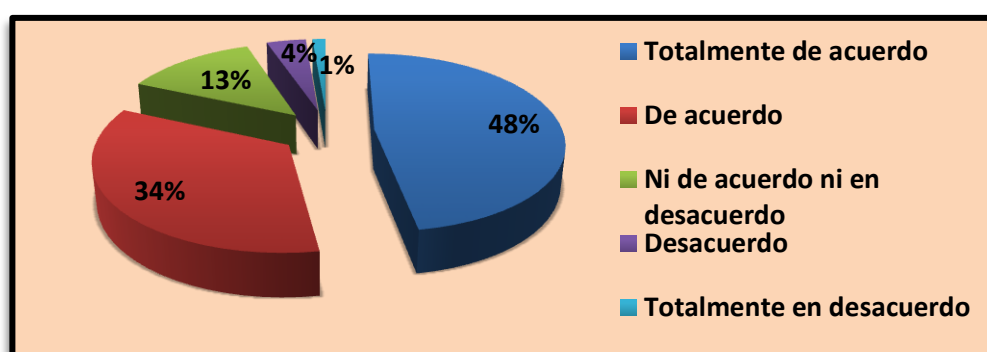
**3. ¿Usted considera que el diseño de los muebles es apreciado al momento de realizar la compra?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	36	47,4	47,4	47,4
	De acuerdo	26	34,2	34,2	81,6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,2	13,2	94,7
	Desacuerdo	3	3,9	3,9	98,7
	Totalmente en desacuerdo	1	1,3	1,3	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 3:** Diseño de los Muebles

**Fuente:** Encuesta Pregunta 3

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 6:** Diseño de los Muebles

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### **Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 94,7% revelaron que consideran el diseño del mueble al momento de realizar la compra porque está directamente vinculada a la mejora de la calidad, pero el 5,4% dicen que no es apreciado el diseño de los muebles al hacer la compra.

El diseño es una estrategia y fuente de innovación cuyos objetivos están fuertemente ligados al diseñar productos concretos para ampliar la oferta o crear nuevas líneas, se conjugan resoluciones creativas y técnicas en respuesta a demandas de los clientes, características de nuevos mercados, incorporación de materiales, normativas diferentes o como reacción a las acciones de la competencia.

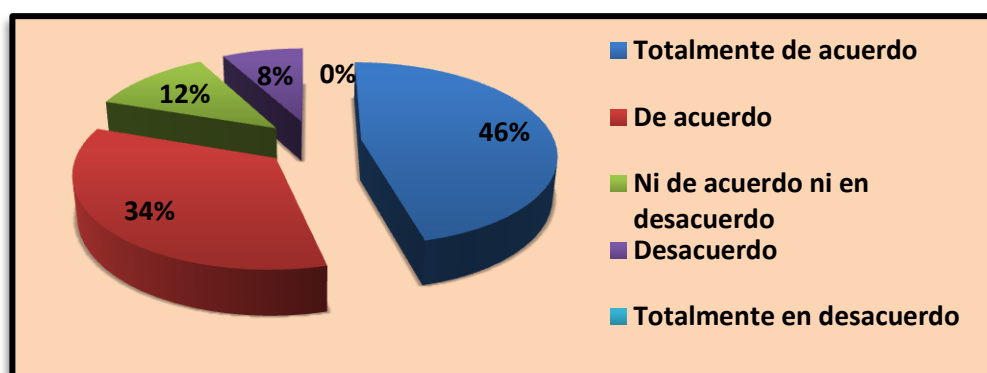
**4. Al momento de realizar la compra ¿A usted le gustaría recibir un servicio al cliente de calidad?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	35	46,1	46,1	46,1
	De acuerdo	26	34,2	34,2	80,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,8	11,8	92,1
	Desacuerdo	6	7,9	7,9	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 4:** Servicio al Cliente

**Fuente:** Encuesta Pregunta 4

**Elaborado por:** Patricia Morales.



**Gráfico 7:** Servicio al Cliente

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 92,1% consideran que al momento de realizar la compra les gustaría recibir un servicio al cliente y al 7,9% indicaron que no tiene mayor dominio la atención al cliente.

El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que es muy eficaz para la organización, para ello se debe seguir ciertas políticas institucionales y estas son desarrolladas en la empresa con orientación al mercado a través de una calidad de trato, identificación de las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas.

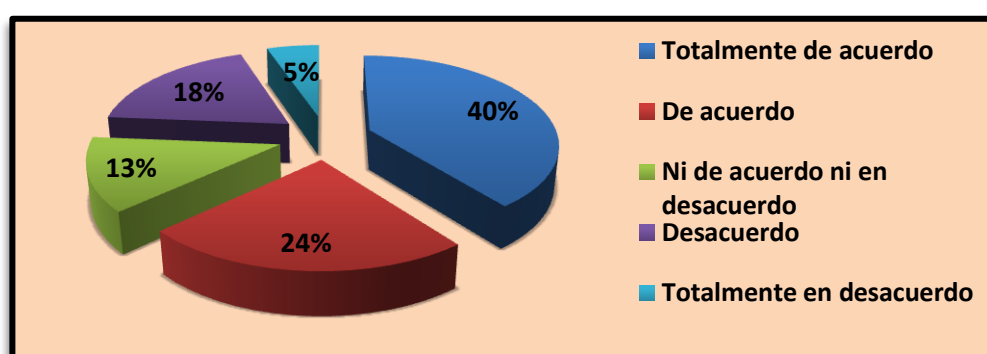
5. ¿En el instante que usted realiza la compra toma en cuenta la imagen de la empresa?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	30	39,5	39,5	39,5
	De acuerdo	18	23,7	23,7	63,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	13,2	13,2	76,3
	Desacuerdo	14	18,4	18,4	94,7
	Totalmente en desacuerdo	4	5,3	5,3	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 5:** Imagen de la Empresa

**Fuente:** Encuesta Pregunta 5

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 8:** Imagen de la Empresa

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### Análisis e Interpretación

De los 76 encuestados, el 76,3% puedo decir que están de acuerdo el tomar en consideración la imagen de la empresa al efectuar la adquisición de los productos, pero el 23,70% no le interesa mucho este aspecto.

En un mercado donde existen una serie de empresas dedicadas a lo mismo fabricación de muebles, la imagen corporativa ha pasado a ser el elemento esencial de diferenciación y posicionamiento en la mente del cliente generando demanda por los productos.

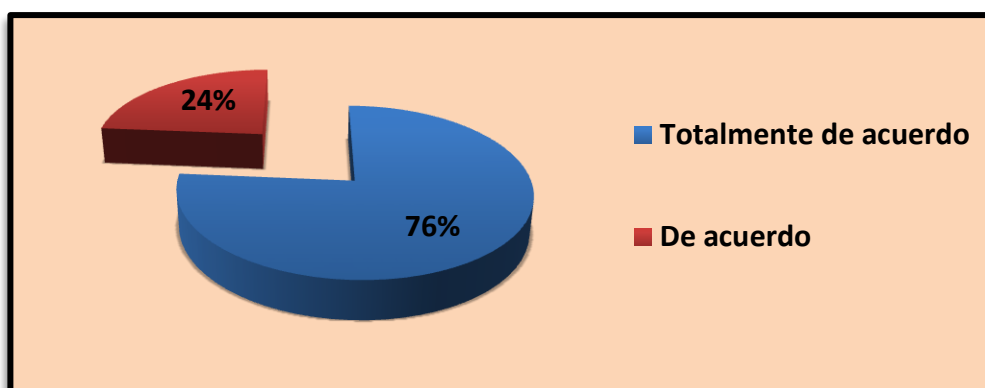
**6. ¿Usted toma en consideración los atributos que tiene cada uno de los productos que le son ofertados?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	58	76,3	76,3	76,3
	De acuerdo	18	23,7	23,7	100,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	Desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 6:** Atributos de los Productos

**Fuente:** Encuesta Pregunta 6

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 9:** Atributos de los Productos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados que es el 100% manifiestan que están totalmente de acuerdo en considerar los atributos del producto al realizar la compra.

Es fundamental el hacer conocer los atributos y las características de los productos, especialmente aquellos que los diferencian de sus competidores, y saber a cuáles de esos atributos dan más importancia los consumidores. La diferenciación puede basarse en atributos físicos, funcionales o psicológicos.

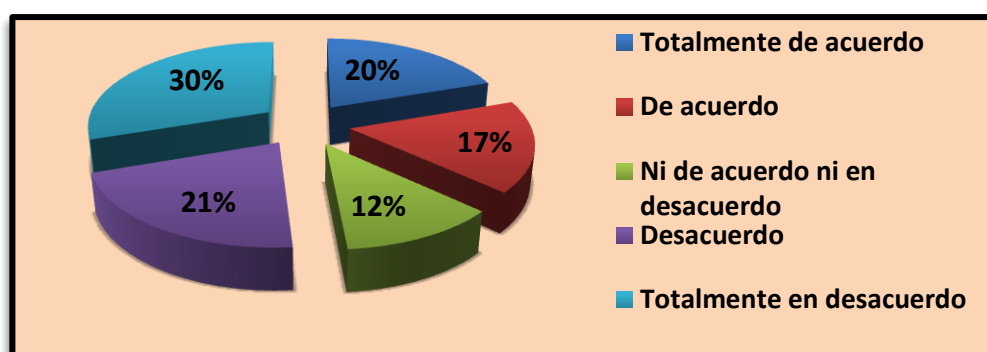
**7. ¿Los productos que le están proporcionando están satisfaciendo los deseos y las necesidades de sus clientes?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	15	19,7	19,7	19,7
	De acuerdo	13	17,1	17,1	36,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	11,8	11,8	48,7
	Desacuerdo	16	21,1	21,1	69,7
	Totalmente en desacuerdo	23	30,3	30,3	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 7:** Satisfacción de Necesidades

**Fuente:** Encuesta Pregunta 7

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 10 :** Satisfacción de Necesidades

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 48,7% manifestaron que están de acuerdo con los productos que le han ofrecido porque si han satisfecho sus deseos y necesidades, mientras el 51,3% indicaron que los productos proporcionados no han cumplido con sus aspiraciones.

La satisfacción al cliente es el valor o juicio que la empresa da al producto o servicio en sí, además proporciona un nivel placentero y de emociones con respecto al consumo es decir si respondemos a sus necesidades y expectativas del consumidor se sentirá satisfecho logrando obtener fidelización.

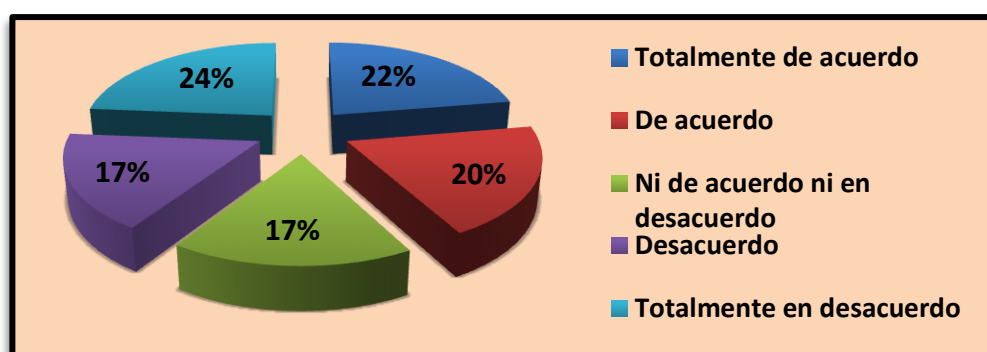
8. En el instante de efectuar la compra de los muebles ¿Usted toma en consideración la realización de una selección de proveedores?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	22,4	22,4	22,4
	De acuerdo	15	19,7	19,7	42,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	17,1	17,1	59,2
	Desacuerdo	13	17,1	17,1	76,3
	Totalmente en desacuerdo	18	23,7	23,7	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 8:** Selección de Proveedor

**Fuente:** Encuesta Pregunta 8

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 11:** Selección de Proveedor

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### Análisis e Interpretación

De los 76 encuestados, el 59,2% opinaron que si realizan una selección de proveedor y el 40,8% manifestaron que no realizan ninguna selección de proveedor.

Este paso es muy importante para la empresa porque implica identificar proveedores capaces de suministrar los artículos, agrupar los elementos que puedan ser proporcionados por el mismo proveedor, solicitar licitaciones para los artículos requeridos, evaluar las cotizaciones en función de criterios múltiples y seleccionar finalmente a un proveedor.

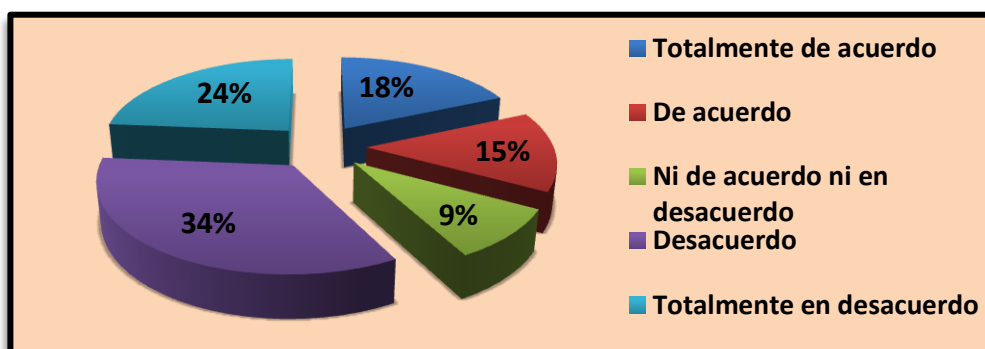
**9. ¿Usted cree que la Empresa Muebles Garzón se diferencia en los productos y servicios que ofrece la empresa en relación a la competencia?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	18,4	18,4	18,4
	De acuerdo	11	14,5	14,5	32,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,2	9,2	42,1
	Desacuerdo	26	34,2	34,2	76,3
	Totalmente en desacuerdo	18	23,7	23,7	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 9:** Diferenciación

**Fuente:** Encuesta Pregunta 9

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 12:** Diferenciación

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 42,1% opinaron que los productos y el servicios y se diferencia de la competencia, pero el 57,9% dice que no se diferencia.

La diferenciación es, por tanto, una estrategia de marketing que genera ventajas frente a la competencia, trata de resaltar las características del producto, que pueden contribuir a que sea percibido como único mediante la marca, el envase, la publicidad, distribución, servicios añadidos, poniendo mayor énfasis en la calidad y la innovación.

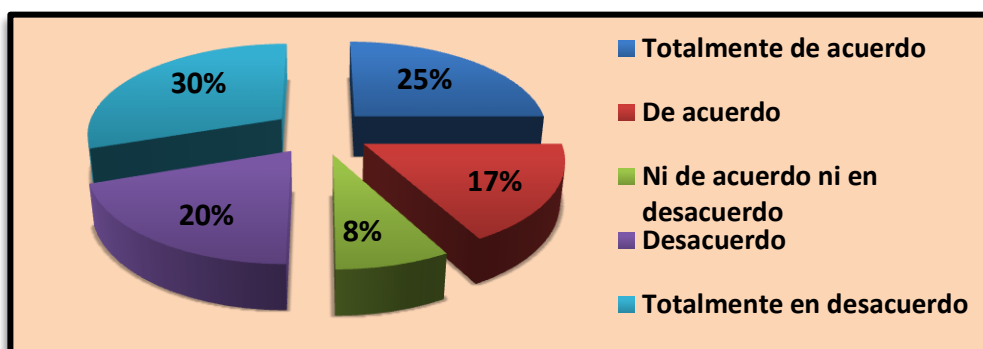
**10. ¿Considera usted que los precios que ofertan sus proveedores de muebles de hogar son accesibles?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	19	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	13	17,1	17,1	42,1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,9	7,9	50,0
	Desacuerdo	15	19,7	19,7	69,7
	Totalmente en desacuerdo	23	30,3	30,3	100,0
<b>Total</b>		<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 10:** Precios

**Fuente:** Encuesta Pregunta 10

**Elaborado por:** Patricia Morales



**Gráfico 131:** Precios

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

**Análisis e Interpretación**

De los 76 encuestados, el 50% apreciaron que los precios que ofertan sus proveedores de muebles de hogar son accesibles y el otro 50% dijeron que son muy altos sus precios.

El precio es la expresión de valor que tienen, los productos manifestándose por lo general en términos monetarios, el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto.



### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los intermediarios o almacenes de la ciudad de Ambato se tomó como referencia las preguntas y respuestas número 1 y 9, para proceder a realizar la verificación de la Hipótesis planteada se verifico con el Chi 2 en este trabajo de investigación, para comprobar si es necesario o no la aplicación de nuevas estrategias competitivas que permita alcanzar el posicionamiento de la empresa Muebles Garzón en el mercado de la ciudad de Ambato.

#### **Análisis de Chi Cuadrado**

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

##### **a) Planteo de Hipótesis**

#### **Modelo Lógico**

Las pruebas Chi Cuadrada es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

#### **Formulación de la hipótesis**

**H0**= Hipótesis nula

**H1** = Hipótesis alterna

**H0** = La implantación de Estrategias Competitivas **NO** incrementara el Posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón en el Mercado de la Ciudad de Ambato.

**H1** = La implantación de Estrategias Competitivas **SI** incrementara el Posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón en el Mercado de la Ciudad de Ambato.

## Modelo Matemático

$H_0; O = E$

$H_1; O \neq E$

## Modelo Estadístico

Formula del Chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

$f_o$  = Frecuencia observada

$f_e$  = Frecuencia esperada

### b) Determinación del Nivel de Significación

El valor de riesgo que corre para rechazar algo que es verdadero, en este trabajo de investigación es del 5%.

#### 4.3.1 Nivel de Significación

La presente investigación tiene los valores de  $X^2$  a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 9,488 y a 0,01, es igual a 13,277 de acuerdo a la tabla consultada (Anexo 4) para el grado de libertad 4. Como el nivel de confianza es del 95%, por lo tanto un nivel de riesgo del 5% restante se divide para 2 ya que eso representara el área de rechazo de la hipótesis es decir 2.5% a cada lado de la curva, ósea  $0.025 \alpha \div 2 = 0,05 \div 2 = 0,025$  las colas.

Se procesó la información en base a las preguntas: 1, y 9, que se muestra en la tabla 1 de la frecuencia observada.

#### 4.3.2 Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

**Grados de libertad = (Filas – 1) (Columnas - 1)**

$$G1 = (F- 1) (C - 1)$$

$$G1 = (5- 1) (2- 1)$$

$$G1 = (4) (1)$$

**G1 = 4** Se encontró el grado de libertad correspondiente: G1 = 4

Observamos que los grados de libertad equivalen a 4, el nivel de significación equivale 5% a 0.05. Por lo expuesto, el valor correspondiente al Chi cuadrado ( $X^2$ ) tabularen la tabla es igual a 9.488.

Para realizar la matriz de tabulación cruzada se toma en cuenta 2 preguntas del cuestionario como se muestra a continuación:

#### Pregunta 1

1. **¿Considera usted que la materia prima y los materiales que utiliza la Empresa “Muebles Garzón” para producir sus productos son de calidad en relación a la competencia?**

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
<b>Válidos</b>	Totalmente de acuerdo	26	34,2	34,2	34,2
	De acuerdo	21	27,6	27,6	61,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	19,7	19,7	81,6
	Desacuerdo	8	10,5	10,5	92,1
	Totalmente en desacuerdo	6	7,9	7,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla 11:** Calidad de Materia Prima y Materiales

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### Pregunta 9

9. ¿Usted cree que la Empresa Muebles Garzón se diferencia en los productos y servicios que ofrece la empresa en relación a la competencia?

ALTERNATIVAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	18,4	18,4	18,4
	De acuerdo	11	14,5	14,5	32,9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	9,2	9,2	42,1
	Desacuerdo	26	34,2	34,2	76,3
	Totalmente en desacuerdo	18	23,7	23,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tabla 12: Diferenciación

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Morales

Se calculara con los siguientes datos:

### TABLA DE FRECUENCIA OBSERVADA

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS		TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 9	
Totalmente de acuerdo	26	14	<b>40</b>
De acuerdo	21	11	<b>32</b>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	7	<b>22</b>
Desacuerdo	8	26	<b>34</b>
Totalmente en desacuerdo	6	18	<b>24</b>
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>152</b>

Tabla 13: Frecuencias Observadas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Morales

### Cálculo de la Frecuencia Esperada

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$fe = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Donde “N” es el número total de frecuencias observadas.

### **Cálculo de la frecuencia esperada, pregunta 1**

$$fe = \frac{(40)(76)}{152} = 20$$

$$fe = \frac{(32)(76)}{152} = 16$$

$$fe = \frac{(22)(76)}{152} = 11$$

$$fe = \frac{(34)(76)}{152} = 17$$

$$fe = \frac{(24)(76)}{152} = 12$$

### **Cálculo de la frecuencia esperada, pregunta 9**

$$fe = \frac{(40)(76)}{152} = 20$$

$$fe = \frac{(32)(76)}{152} = 16$$

$$fe = \frac{(22)(76)}{152} = 11$$

$$fe = \frac{(34)(76)}{152} = 17$$

$$fe = \frac{(24)(76)}{152} = 12$$

### TABLA DE FRECUENCIA ESPERADA

ALTERNATIVAS	PREGUNTAS		TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 9	
Totalmente de acuerdo	20,0	20,0	<b>40</b>
De acuerdo	16,0	16,0	<b>32</b>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11,0	11,0	<b>22</b>
Desacuerdo	17,0	17,0	<b>34</b>
Totalmente en desacuerdo	12,0	12,0	<b>24</b>
TOTAL			<b>152</b>

**Tabla 14:** Frecuencia Esperadas

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

### Cálculo del Chi cuadrado

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula para calcular el Chi cuadrado:

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de  $\chi^2$  obtenida.

Procedimiento para calcular el Chi cuadrada ( $X^2$ )

### CALCULO DEL CHI CUADRADO

PREGUNTAS	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2$
					E
PREGUNTA 1/ Totalmente de acuerdo	26	20,0	6,00	36,00	1,80
PREGUNTA 1/ De acuerdo	21	16,0	5,00	25,00	1,56
PREGUNTA 1 / Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	11,0	4,00	16,00	1,45
PREGUNTA 1/ En desacuerdo	8	17,0	-9,00	81,00	4,76
(PREGUNTA 1/ Totalmente en Desacuerdo	6	12,0	-6,00	36,00	3,00
PREGUNTA 9 / Totalmente de acuerdo	14	20,0	-6,00	36,00	1,80
PREGUNTA 9/ De acuerdo	11	16,0	-5,00	25,00	1,56
PREGUNTA 9/ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11,0	-4,00	16,00	1,45
PREGUNTA 9 / En desacuerdo	26	17,0	9,00	81,00	4,76
PREGUNTA 9/ Totalmente en desacuerdo	18	12,0	6,00	36,00	3,00
					$X^2 =$ 25,16

**Tabla 15:** Cálculo Matemático – Chi Cuadrado

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales

El valor de  $X^2$  calculado para los valores observados es de **25,16**

El  $X^2$  cuadrado proviene de una distribución muestral, denominada distribución ( $X^2$ ), y los resultados obtenidos en la muestra están identificados por los grados de libertad.

Esto es, para saber si un valor de  $X^2$  es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad. Estos se obtienen mediante la siguiente formula:

$$GI = (F - 1) (C - 1)$$

Donde “f” es el número de fila de la tabla de contingencia y “c” el número de columnas. En nuestro caso:

$$GI = (F - 1) (C - 1)$$

$$GI = (5 - 1) (2 - 1)$$

$$GI = (4) (1)$$

$$GI = 4$$

Acudimos con los grados de libertad que nos corresponden en el Anexo Tabla 4 (Distribución de Chi cuadrado), eligiendo nuestro nivel de confianza (.05 y .01). Si nuestro valor cuadrado de  $X^2$  es igual o superior al de la tabla, decimos que las variables están relacionadas ( $X^2$  fue significativa).

#### Representación Gráfica de decisión

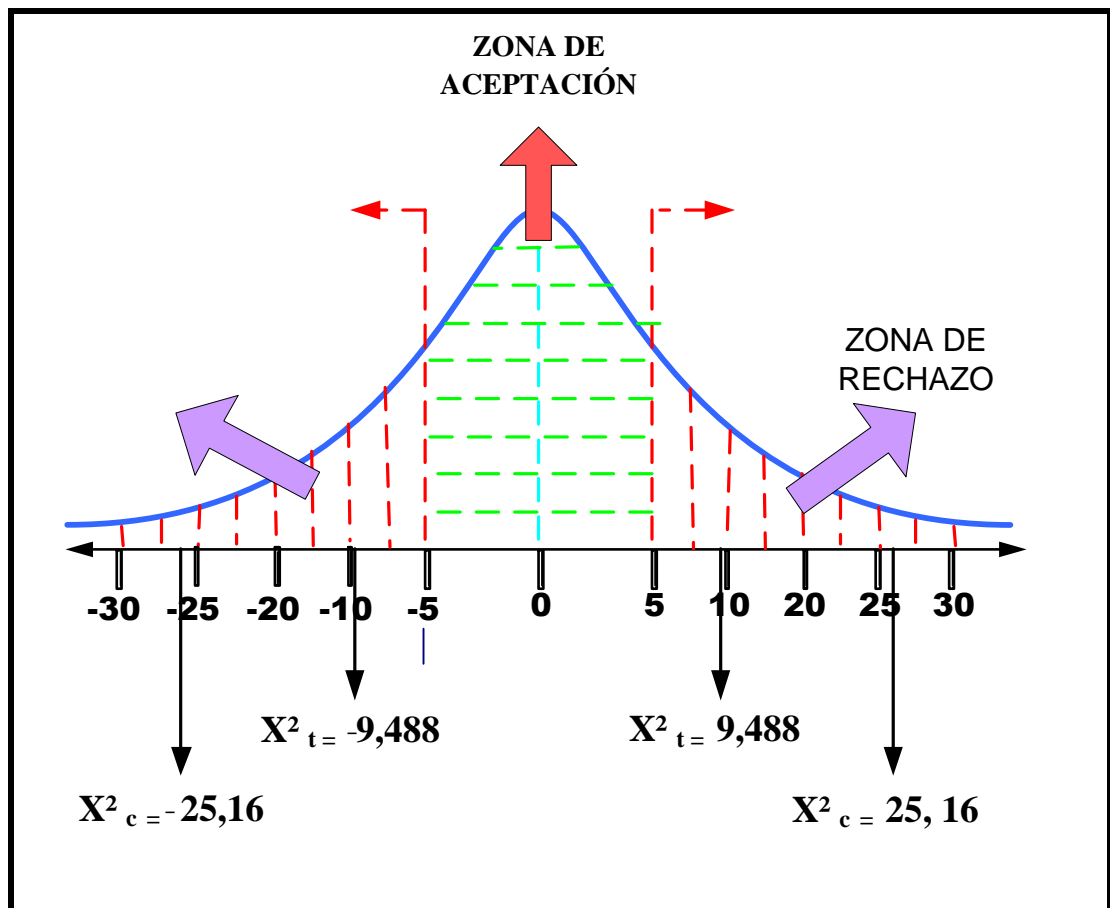


Gráfico 14: Verificación de la Hipótesis

Fuente: Encuesta Realizada

Elaborado por: Patricia Morales



### **Regla de decisión**

**El valor de  $X^2_t = 9.488 < X^2_c = 25,16$**

### **Conclusión:**

Con los resultados obtenidos, se concluye que  $X^2$  tabular corresponde a 9.488y al ser menor que  $X^2$  calculado equivalente a 25,16 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El valor obtenido después del cálculo, es decir los 25,16 está fuera de la zona de aceptación; por lo que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ . Concordando así el cálculo estadístico con la hipótesis planteada en la investigación: La implantación de estrategias competitivas **SI** incrementara el posicionamiento de la empresa Muebles Garzón en el mercado de la ciudad de Ambato.

Es necesario recalcar que esta investigación se realizó con el margen del 1% ajustando a la recomendación técnica que es del 5% de margen de error.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- En este estudio de investigación minucioso nos ha permitido llegar a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha, en el sentido de calidad de producción por su materia prima, materiales, costos, se debe considerar ciertos atributos que busca el cliente como un producto durable, rentable, y finalmente el otro aspecto que el comprador considera al realizar la adquisición es el diseño de los muebles de hogar es decir que exista variedad.
- Se estableció que la publicidad influye mucho al momento de competir con otras empresas, por tal razón es necesario determinar una adecuada estrategia publicitaria para la empresa, siendo uno de los medios de comunicación la radio debido al impacto que ocasiona en los oyentes.

- Los precios fijados por los proveedores de muebles de hogar en el mercado son muy altos, adicionalmente, podemos conocer que la satisfacción del cliente es una parte fundamental ya que los almacenes consideran que la atención recibida por sus proveedores es buena sin embargo la empresa Muebles Garzón mejorar los niveles de calidad de servicio de los intermediarios para lograr un posicionamiento sustentable y estratégico dentro del mercado.
- Mediante las encuestas realizadas a los intermediarios se determinó que al momento de elegir la compra se toma en cuenta la imagen de la empresa es por esta razón que se debe tener una innovación constante en los muebles de hogar.
- Los productos y servicios que ofrece la empresa en relación a la competencia no satisfacen todas las necesidades de los clientes.
- Podemos concluir que la empresa Muebles Garzón no cuenta con estrategias competitivas las cuales ayuden a la organización a ser más competitivos para tener una posición líder en el mercado ya que así se incrementarán las ventas además será más aceptable en el mercado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar acciones estratégicas basadas en el mejoramiento continuo de la calidad y la durabilidad de los muebles que permitan posicionar el producto en la mente del consumidor.
- Implantar dentro de la publicidad a la radio y televisión para crear una campaña publicitaria agresiva por el lapso de un mes y luego continuar con una campaña publicitaria de mantenimiento en donde el mensaje sea dirigido al mercado objetivo.

- Establecer estrategias de precios de los muebles en relación a la competencia, tomando en cuenta al comprador porque es un factor importante para la organización y se debe mejorar la atención al cliente mediante capacitación al personal.
- Mantener políticas de innovación constante en los diseños de los muebles de hogar para así desarrollar una excelente imagen corporativa y se logre posicionarse en la mente de los consumidores, para que pueda ser considerada como la primera opción de compra.
- Crear un valor agregado al producto y servicio para diferenciar de la competencia y obtener una ventaja competitiva.
- Diseñar un plan de Estrategias Competitivas para los productos de la empresa Muebles Garzón con esto se podrá garantizar su posicionamiento en el mercado, aplicando además estrategias de diferenciación en calidad, precio e innovación de diseños.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:**

Plan Estratégico para incrementar el posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón en el mercado de la ciudad de Ambato a través de la formulación de Estrategias Competitivas.

**Institución Ejecutora:**

Empresa “MUEBLES GARZÓN” de la ciudad de Ambato

**Beneficiarios:**

Beneficiarios internos: Empresa

Beneficiarios externos: Clientes y público en General.

**Ubicación:**

Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, parroquia urbana de Guachi Loreto,  
Calles la Napo Galera y Arica.

**Teléfonos:** 2413028– 0999616168

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Enero del 2012 **Finalización:** Octubre del 2013

**Equipo técnico responsable:**

Investigadora: Patricia Morales

Tutor: Ing. Sergio Vaca

Propietarios: Empresa “MUEBLES GARZÓN” de la ciudad de Ambato

**Costo de la Propuesta:** \$ 1200

**6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En la investigación realizada en la empresa “Muebles Garzón”, se determinó que ésta no cuenta con un plan estratégico sobre estrategias competitivas para incrementar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Ambato, puesto que no permiten el aumento de nuevos clientes y consecuentemente en el mercado; por tanto, la propuesta le permitirá crecer como empresa para fortalecer el desarrollo en sus ventas y el

posicionamiento de su imagen organizacional, basándose en la potencialidad que la organización y sus trabajadores pueden aportar, ofertando productos de calidad con innovación constante en sus diseños y variedad de los productos, garantizando la sostenibilidad del negocio.

Muchas empresas en el mercado ecuatoriano han implementado este tipo de estrategias logrando excelentes resultados, siendo ineludible el criterio de que para mantenerse con vida, la empresa, debe posicionarse basada en sus fortalezas sirviendo a los mejores clientes especialmente corroborando la efectividad del uso de estrategias competitivas en sus empresas, con lo que la implementación de este Plan beneficiará a la empresa y ayudara a cumplir sus objetivos.

En síntesis de las conclusiones podemos decir que los productos y servicios de la empresa Muebles Garzón no están satisfaciendo necesidades de los clientes es por esta razón que se va a utilizar nuevas herramientas para tener una diferenciación en la innovación, el servicio al cliente, en el precio, y en el diseño de los muebles para causar impacto en el consumidor final quien es el que toma la decisión de compra.

Para sustentar esta investigación se consideraron algunos estudios encontrados y relacionados con el tema en estudio, los cuales ayudan a respaldar la información y a lograr los objetivos planteados.

Según **Salguero, M. (2010)**. En su tesis “Estrategias Competitivas para incrementar las ventas en la Empresa Industrias Metálicas Helenfer de Latacunga”. El presente proyecto de investigación tiene como propósito establecer estrategias competitivas en la Empresa Industria Metálicas “Helenfer” de Latacunga con el fin de incrementar las ventas, realizando una diversificación de mercado, haciendo un mejor uso a los recursos, dirigiéndonos a los clientes como parte primordial y pensando siempre en su satisfacción. Contiene la propuesta como medio de solución al problema, que es la de Desarrollar un plan estratégico para incrementar las ventas en la Empresa Industrias

Metálicas “Helenfer”. Además se desarrolla el análisis de la matriz del perfil competitivo que nos permite identificar a nuestros competidores más importantes del sector que nos compete. Consecutivamente se realiza la asignación de recursos a cada acción, finalmente se estableció el plan de monitoreo en el que contiene objetivos estratégicos, tiempos y lo que se espera lograr.

Según **Noboa, A. (2011)**. En su tesis “Estrategias Competitivas y su incidencia en las Ventas de la Empresa DOME de la ciudad de Ambato” Este proyecto se inserta en la empresa DOME de la ciudad de Ambato, cuya institución está dedicada a la producción y comercialización de pantalones jeans, este proyecto se sustenta en las necesidades de innovación en los sistemas productivos de la empresa. Además, en la medida del pasar del tiempo DOME ha tenido muchos problemas internos y externos que actualmente los va superando gracias a la acogida que tienen sus productos.

Ha sido necesario profundizar en temas como la mano de obra calificada, la competencia desleal, y la economía del país, estos temas han sido analizados de tal manera que han logrado poner en escena un ambiente dinámico entre el gerente y el investigador, en el esfuerzo diario por generar ideas, políticas y soluciones, según el avance del proyecto. Se han elaborado matrices que han podido revelar interna y externamente la situación actual de la empresa, y en función a estas hemos planteado estrategias competitivas acorde a las capacidades y necesidades de la empresa. Propone gestionar estrategias competitivas en la empresa y así generar cambios necesarios para incrementar las ventas de la empresa y en el mejor desenvolvimiento de la misma.

**(Porte, 2002)** Considera que el uso de estrategias competitivas debe considerarse como una herramienta indispensable en las organizaciones para su supervivencia, y que solo las mejores tácticas marcan diferencia y ayudan a obtener ventaja sobre su competencia y estas a su vez marcan y sirven de guías para sus competidores. Lo recomendable según Porter al ser nosotros quienes implantemos las estrategias y no quienes copiemos y adecuemos a nuestra empresa.



### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Para el presente trabajo se considera que la propuesta de la investigación, permitirá a la empresa Muebles Garzón desarrollarse a un más en los ambientes comerciales con la implantación de estrategias competitivas, que permitan mejorar el posicionamiento de muebles Garzón en el mercado de la ciudad de Ambato.

Uno de los motivos por los que se debe desarrollar estrategias competitivas es que el mercado en el que se desarrolla la mueblería Garzón es cada vez más competitivo, es por ello la necesidad de desarrollar un plan estratégico que ayuda al crecimiento de la organización, para mantener una ventaja competitiva en el sector.

Después de realizar el estudio pertinente se puede determinar que la mueblería tiene problemas en el posicionamiento, bastaría con señalar que en los años de gestión que lleva mueblería Garzón no están conocida esto se debe a que la mueblería no ha logrado diferenciarse con sus productos, la marca, el servicio al cliente en relación a la competencia tan solo ha venido funcionando como una gestión empírica, el personal administrativo de la mueblería no está cumpliendo con los objetivos propuestos por la empresa esto ha ocasionado grandes expectativas de los clientes externos e internos.

Este motivo conlleva a realizar una mejora continua de la calidad del producto manteniendo estrategias y políticas en sus precios, publicidad y aplicando un sistema de innovación a fin de brindar un excelente servicio.

Razón por la cual se ve necesaria la aplicación de estrategias competitivas con la finalidad de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia y ocupar una posición privilegiada en el mercado apoyando el desarrollo del país a través de la generación de empleo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Elaborar el plan Estratégico para mejorar el posicionamiento de la Empresa “MUEBLES GARZÓN” en el mercado de la ciudad de Ambato a través de la formulación de Estrategias Competitivas.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la Empresa “MUEBLES GARZÓN”.
- Realizar un Diagnostico Estratégico utilizando información del ambiente interno y externo de la Empresa “MUEBLES GARZÓN” que permita identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Formular Estrategias competitivas genéricas para mejorar el posicionamiento de la Empresa “MUEBLES GARZÓN” en el mercado de la ciudad de Ambato.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Para la ejecución del presente diseño de estrategias de competitividad se ha analizado los siguientes aspectos:

### **6.5.1 Política**

La propuesta es viable ya que el Gobierno Ecuatoriano y sus leyes apoyan a la producción nacional, evita el exceso de productos extranjeros y promueve la compra de nuestro producto en todo el país. En tal sentido toda estrategia competitiva que se

utilicen en la empresa Muebles Garzón generan de mayor manera el deseo de consumo a través de productos nacionales permitiendo conocer nuestra imagen comercial la competitividad a nivel nacional.

### **6.5.2 Económica**

La presente tesis es factible, por cuanto se cuenta con los recursos económicos, financieros, humanos, de producción, desde todo punto de vista la implementación de esta propuesta es realizable porque existe la predisposición de los ejecutivos, empleados y agentes vendedores de la empresa Muebles Garzón de la ciudad de Ambato.

### **6.5.3 Socio – Cultural**

Para la empresa Muebles Garzón, es muy importante la implementación de estrategias competitivas porque son de gran impacto puesto que la empresa es un ente de desarrollo social y productivo es importante que la colectividad en general conozca y se sienta satisfecha con las actividades que ésta desarrolla y sobre todo con los productos que ofrece.

### **6.5.4 Tecnología**

La empresa cuenta con tecnología adecuada para enfrentar los retos del mercado con una tendencia innovadora y de ajuste a los cambios futuros en el mercado de muebles de hogar.

### **6.5.5 Organizacional y Operativa**

La presente investigación es factible porque todas las actividades están internamente controladas por la gerencia, facilitando el flujo de información necesaria para el

desarrollo del plan de estrategias. Aquí están involucrados los ejecutivos, empleados, distribuidores, trabajadores, para lograr los objetivos del proyecto de investigación.

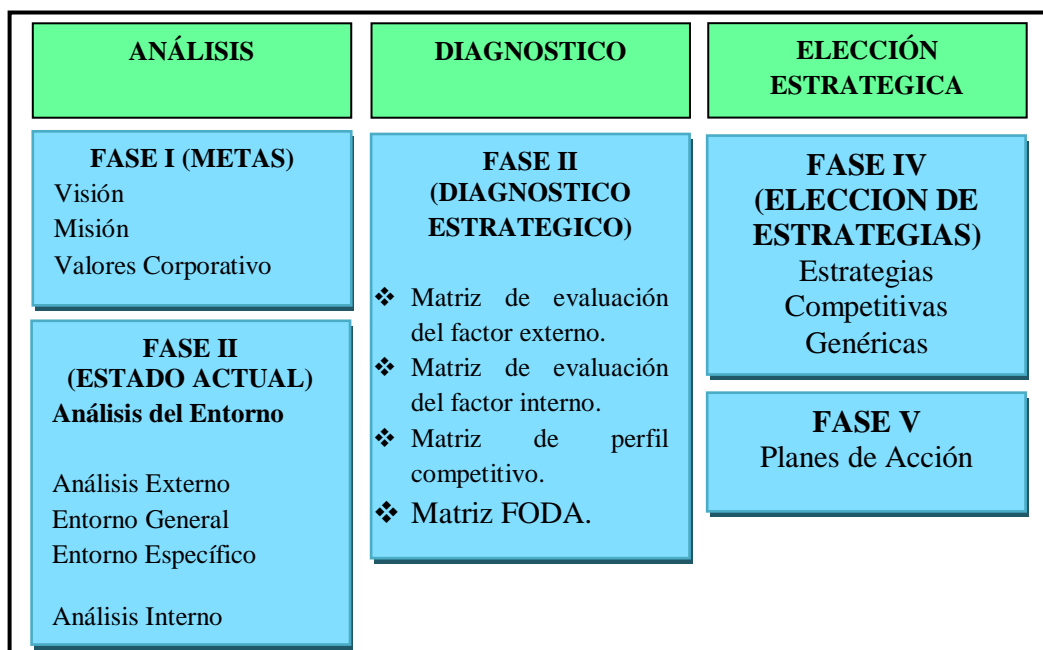
## 6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA

### 6.6.1 Planificación Estratégica

Planificación Estratégica es un proceso dinámico, que involucra a todos en la empresa, planificar es decir por anticipado qué hacer, por qué hacerlo, quién lo va hacer, cuándo lo va hacer, cómo va hacerlo, dónde va hacerlo. La planificación es el puente el vacío entre donde estamos, y a dónde queremos ir.

(Burgwal & Cuellar, 1999) Plan estratégico es un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que configuran y guían los objetivos de la zona, empezando por la situación existente, dentro de un marco de futuros escenarios.

#### Metodología para la Planeación Estrategia



**Gráfico 15:** Metodología para la Planeación Estrategia  
Elaborado por: Patricia Morales

### **6.6.2 Análisis Situacional**

El análisis situacional tiene como objetivo hacer el estudio del Macro Ambiente detallando el análisis del Entorno General y Específico de la empresa, así como el del Micro Ambiente, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible para definir correctamente las estrategias de la empresa

#### **Importancia**

El análisis situacional tiene gran importancia para el estudio del entorno de la empresa tanto en su parte externa como interna para determinar la causa y efecto que poseen los componentes del mismo en la organización. Y así, poder plantear y determinar con asertividad las estrategias. En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización.

### **6.6.3 Análisis Externo**

**(Dess & Lumpkin, 2003)** Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores, dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

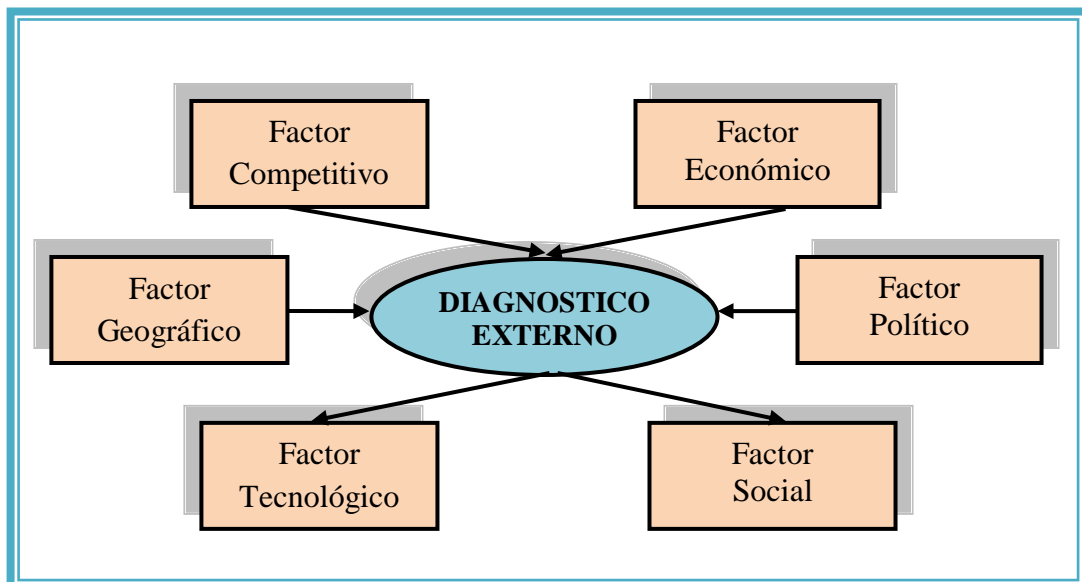
La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

En lo concerniente al aspecto externo, este se lo puede dividir en Macro Ambiente y Micro Ambiente.

### 6.6.3.1 Macro Ambiente

Identificando amenazas y oportunidades generadas por el entorno. Para ello, se analiza la posición competitiva de la empresa tanto desde el lado de la oferta (análisis sectorial) como de la demanda (estudio de mercado). Dentro del Macro Ambiente se tiene que realizar un análisis PESTE es decir lo referente a Factores: Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicas y Ecológicos.

El entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa tales como:



**Gráfico 16:** Diagnostico Externo  
**Fuente:** Serna, H. (1994, p. 121). Planeación y Gestión Estratégica.  
**Elaborado por:** Patricia Morales

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a) **Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos Per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b) **Factores Políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (Acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales), otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negociación.
- c) **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura.)
- d) **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- e) **Factores Geográficos:** Es lo relativo a la ubicación, espacio topografía, clima, recursos naturales.
- f) **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación, con los competidores.

#### 6.6.3.2 Micro Ambiente

Determinado cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del

microambiente de una empresa (clientes, proveedores, competencia y organismos de control) forman el microambiente, éstas no pueden ser controlables.

Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la organización. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

- **Clientes:** son todas aquellas personas que demandan los productos o servicios que produce la organización.
- **Proveedores:** las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.
- **Competidores:** otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.
- **Organizaciones que actúan en el sector:** aquellos actores que imponen leyes, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización para controlar y apoyar.

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter**

(Porte, 2002) Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter*.



El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



**Gráfico 17:** Las cinco Fuerzas De Porter  
**Fuente:** Michael Porter, Estrategia y ventaja competitiva.  
**Elaborado por:** Patricia Morales

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver el Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

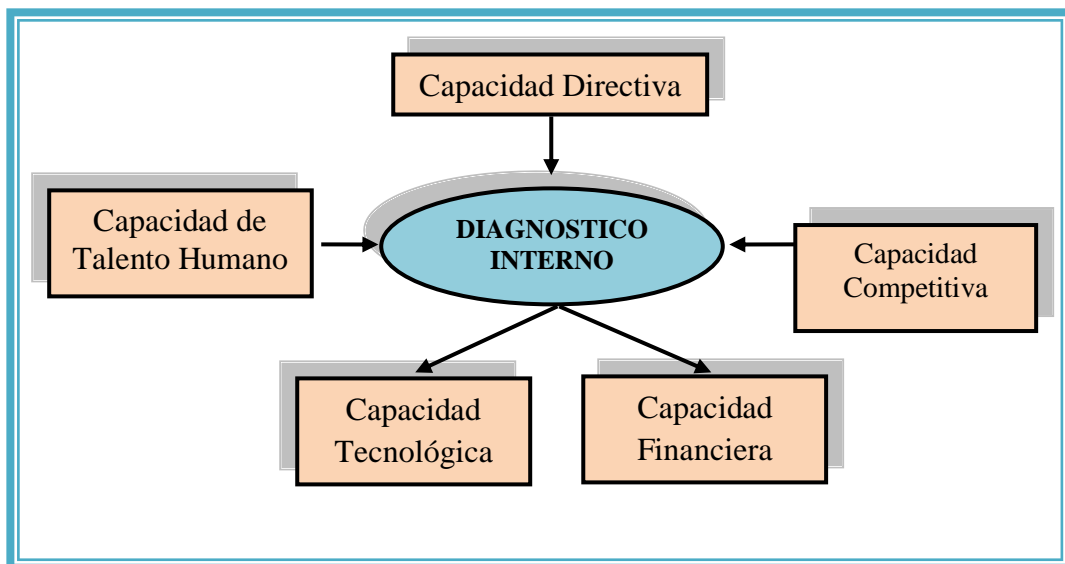
A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

#### 6.6.4 Análisis Interno

(Dess & Lumpkin, 2003) El análisis interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, determinando el éxito de la empresa. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades de la cadena de valor que comprenden de la organización, o del área o unidades estratégicas.

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

El diagnostico interno está integrado por las siguientes capacidades:



**Gráfico 18:** Diagnostico Interno

**Fuente:** Serna, H. (1994, p. 103). Planeación y Gestión Estratégica.

**Elaborado por:** Patricia Morales

- a) **Capacidad Directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo. Entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- b) Capacidad Competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.
  
- c) Capacidad Financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital disponible, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.
  
- d) Capacidad Tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos.
  
- e) Capacidad de Talento Humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia.

#### **6.6.5 Direccionamiento Estratégico**

**(Dess & Lumpkin, 2003)** La dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.

**Análisis:** El análisis en la Dirección Estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión, y Objetivos Estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización.

**Decisiones:** Las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización pero son de poca utilidad sino se las lleva a la acción.

**Acciones:** Las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

#### **6.6.6 Misión**

**(Fred, 1997)** Todas las organizaciones tienen una declaración de misión la cual define su objetivo y responden la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? tener que definir la misión de la organización obliga a la gerencia a identificar el alcance de sus productos o servicios con sumo cuidado.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en que opera.

#### **Ejemplo de Misión**



“Nos apasionamos por ofrecer a las familias ecuatorianas bienestar durante su vida, a través de productos y servicios de excelencia, en beneficio de nuestra gente, accionistas, clientes, proveedores y comunidad.”

### **6.6.7 Visión**

(Freire, 2010) La visión de la empresa nos indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma ñeque esta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y a futuro. La visión no es un objetivo, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro.

#### **Ejemplo de Visión**



“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.”

### **6.6.8 Valores Corporativos**

(Rueda, 2010) Los valores corporativos son principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.

Los valores hacen de la organización equipo de trabajo en lo que todos respetan y cumplen algo en lo que creen; esto los identifica.

- **Lealtad:** Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen institucional.
- **Responsabilidad:** Desarrollar con efectividad las tareas encomendadas.
- **Honestidad:** Empezar actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión institucional.
- **Respeto:** Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona.
- **Eficiencia:** Se entregan resultados de calidad en base a la planificación institucional
- **Compromiso:** Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.
- **Competitividad:** Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.
- **Solidaridad:** Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

#### **6.6.9 Objetivos Empresariales**

**(Graham & Zehle)** Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles, compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación.

## Objetivos Empresariales del Banco del Pacífico



### Ejemplo del Objetivo General del Banco del Pacífico

Seguir concediendo un mayor número de operaciones de crédito con el fin de apoyar al sector productivo en las distintas regiones del país, observando un equilibrio entre tasa, garantía y reciprocidad de los clientes.

### Ejemplo de Objetivos Específicos del Banco del Pacífico

- Mejorar la satisfacción del cliente externo.
- Asegurar la mejor continua en la calidad de servicio.
- Reclutar personal calificado.
- Mantener la calidad de nuestros productos, y lograr el posicionamiento y participación en la banca internacional.

### 6.6.10 Diagnóstico

#### Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

(Perea, 2003) El análisis de evaluación externo permitirá resumir y evaluar toda la información externa.



## **Oportunidades**

Describen los posibles mercados, nichos de necesidades, que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

## **Amenazas**

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz DAFO, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la organización.

## **Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)**

Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

## **Fortalezas**

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, ¿en qué nos diferenciamos de las demás organizaciones del entorno?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

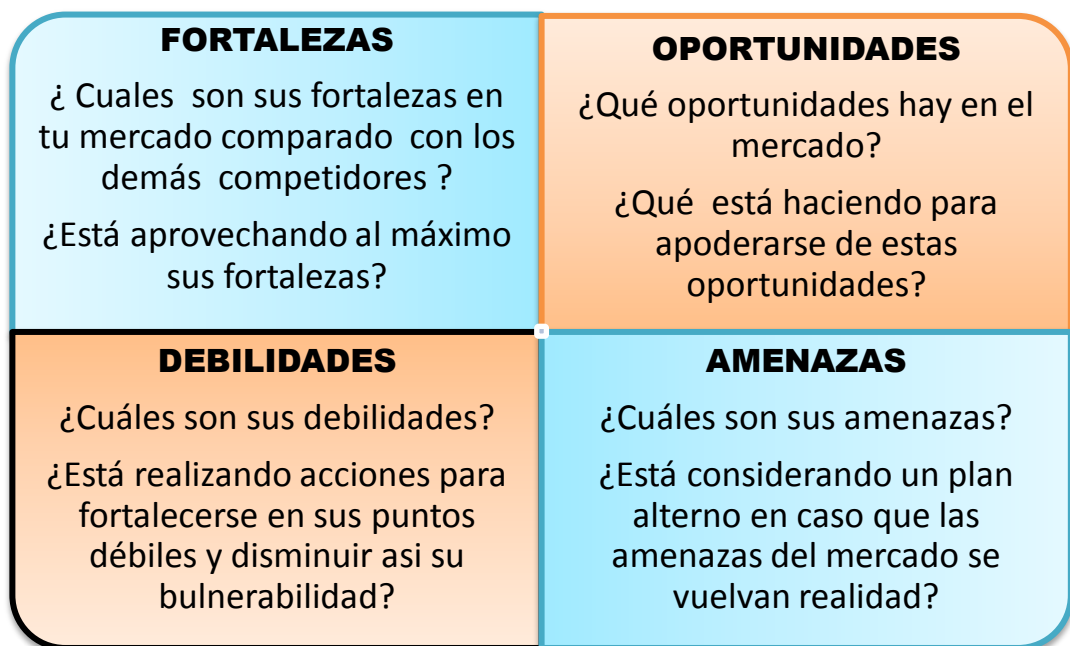
## Debilidades

Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la “competencia”. Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos.

## Matriz FODA

FODA son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su empresa, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al comparir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.



**Gráfico 19** : Análisis F.O.D.A  
**Fuente:** <http://www.matrizfoda.com/>  
**Elaborado por:** Patricia Morales

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

### **(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas**

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas: Las **estrategias FO** usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias DO, FA o DA, para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchara por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratara de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las **estrategias DO** pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explorar dichas oportunidades.

Las **estrategias FA** aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las **estrategias DA** son táctiles defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

### **Pasos para construir una Matriz DOFA.**

- 1) Realizar el diagnóstico de la empresa elegida.
- 2) Analizar los resultados generados del diagnóstico.
- 3) Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- 4) Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- 5) Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- 6) Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas.
- 7) Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- 8) Cotejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.

- 9) Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- 10) Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

#### **6.6.11 Formulación de Estrategias**

**(Pinto, 2000)** Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

#### **Estrategias Genéricas de Michael Porter**

**(Porter, Ventaja Competitiva, 2007)** Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

- **Estrategia de Liderazgo en Costos**

Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos. Se logra reducir costos, por ejemplo, a través de la fabricación de productos estándar, a través de la producción de grandes volúmenes, uso de economías de escala, uso de suministros eficientes de materia prima, uso de nuevas

tecnologías, controles rigurosos en costos y gastos indirectos, creación de una cultura de reducción de costos en los trabajadores, reducción de costos en funciones de ventas, marketing y publicidad, etc.

A través de la estrategia de liderazgo en costos, la empresa busca obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar sus ventas; pudiendo incluso, al tener precios más bajos que la competencia, sacar algunos competidores del mercado.

La estrategia de liderazgo en costos se recomienda utilizar en mercados masivos, cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios, cuando hay pocas posibilidades de obtener diferencias entre los productos, cuando a los consumidores no les importa demasiado las diferencias entre una y otra marca.

- **Estrategia de Diferenciación**

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

A través de la estrategia de diferenciación, la empresa busca la preferencia de los consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

- **Estrategia de Enfoque**

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

**(Fred D. , 1997)** Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 Historia de la Empresa**

En el año 1988 Muebles Garzón inicia en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, lugar de origen de su fundador y propietario el señor Robert Garzón Núñez.

Inició su actividad laboral dentro de la industria del mueble con un pequeño taller de muebles de madera ubicada en la Napo Galera y Arica con 6 personas para la fabricación de muebles de hogar; para entonces habían solicitado un préstamo a través de Banco del Fomento, recursos que permitió arrancar con sus negocio para aumentar su producción de muebles de hogar.

Muebles “Garzón” siempre se ha considerado un artesano por amar el arte de trabajar con la madera creando muebles hechos a mano con el toque personal de sus operarios, es por eso que tiene la calificación de artesano porque se siente orgulloso de serlo su propietario, desde 1988 por el MICIP y desde el año 2006 de la Junta Nacional del Artesano.

En el año de 1995 la empresa tiene un crecimiento importante tanto físico y personal, por lo que las personas que trabajan en la empresa fueron de 30 obreros, en estas condiciones la empresa se dedica totalmente a la elaboración de muebles para el hogar. Manifiesto que con este número de trabajadores, maquinarias y aumento de materiales, prácticamente se inició una nueva senda productiva, con una visión mayor de producción y comercio.



En el año 1999 se decide hacer una inversión construyendo una planta industrial para aumentar su capacidad física y productiva que requería la fábrica, en la que se está trabajando hasta la presente fecha.

### **6.7.2 Misión**

#### **MISIÓN 2009**

Entregar al cliente un mueble de madera tratada, con diseños actuales, confortable de excelente calidad en forma oportuna y a precios accesibles para satisfacer sus necesidades.

### **6.7.3 Visión**

#### **VISIÓN 2009**

Ser la empresa más importante a nivel nacional e Internacional, ofreciendo productos con altos estándares de calidad a través de una estricta selección de la materia prima, con una entrega más ágil y personalizada.

#### **6.7.4 Principios y Valores Corporativos**

La empresa “Mueblería Garzón” a fin de brindar productos de calidad y un excelente servicio a sus clientes cuenta con los siguientes principios valores corporativos:

##### **Principios**

- Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Proporcionar confianza a nuestro talento humano para lograr compromiso hacia la organización.
- Integrar todos nuestros niveles operativos con transparencia.
- Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados de marketing, producción, servicios y logística.
- Compromiso en la innovación de nuevos diseños de muebles de hogar para satisfacerlas necesidades de nuestros clientes.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de las necesidades de los clientes y experiencia de la organización.

##### **Valores**

- **Respeto**

Ser respetuoso significa tener apertura y ser honrados, y comportarnos con integridad. Para poder ser respetuosos, debemos pensar cómo nuestras acciones pueden afectar a los demás, dentro y fuera de la empresa, tanto ahora como en el futuro. El respeto fomenta la cooperación y nos permite lograr nuestros objetivos comunes con más facilidad

- **Excelencia**

Buscar la excelencia nos lleva a alcanzar nuevos niveles en nuestra vida profesional. Para lograr la excelencia, debemos ponernos el desafío de sobrepasar las expectativas de nuestros clientes, accionistas y colegas, apuntando a cumplir ampliamente nuestras metas y a mejorar nuestros resultados.

- **Responsabilidad**

La empresa Muebles Garzón busca estimular a todos sus empleados, sea cual sea su nivel dentro de la organización. El estímulo exige un sentido de responsabilidad. Para ser responsables, debemos ser fiables, pero también creativos, actuar con confianza y estar preparados para aceptar retos.

Hemos de cumplir siempre nuestras tareas cotidianas meticulosamente, teniendo en cuenta lo que represente el mayor beneficio para nuestros clientes y para nuestra empresa.

### **6.7.5 Objetivos de la Empresa “Muebles Garzón”**

#### **Objetivo General**

Desarrollar, fabricar y comercializar variedad de Muebles de hogar, de madera tratada con las últimas tendencias de la tecnología.

#### **Objetivos Específicos**

- Capacitar constantemente el valioso recurso humano que se dispone de esa manera dar paso a la innovación y facilitar la creación de nuevos modelos.

- Implementar el control de calidad en cada uno de los procesos por el cual pasa el mueble.
- Mejorar el sistema de costos, optimizando los recursos económicos, materiales y humanos.
- Utilizar las mejores materias primas y tecnología para obtener excelentes productos de gran calidad, para lograr precios competitivos.

### **6.7.6 Análisis Externo**

Como parte del estudio que se debe realizar esta el análisis del ambiente externo de la empresa, esta metodología permite identificar y determinar las oportunidades y amenazas potenciales de una empresa con la puesta en marcha del proyecto.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

#### **6.7.6.1 Macro Ambiente Entorno General**

Para realizar la siguiente matriz es importante tomar en cuenta los siguientes factores:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Competitivos
- Factores Geográficos

#### **6.7.6.1.1 Factor Económico**

Los factores económicos son indicadores que permiten determinar el crecimiento y desarrollo que presenta el país, y además a través de estos se puede medir el impacto en la empresa.

**El PIB** (Producto Interno Bruto): Es uno de los indicadores más importantes a considerar, puesto que muestra bienes y servicios finales producidos en una economía durante un determinado período que puede ser trimestral o anual. De acuerdo a los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador se puede ver que el PIB tiende a mantener un crecimiento, lo que beneficia a la empresa, puesto que la economía del país crece y de esta manera todos los sectores se ven beneficiados al formar parte de la cadena de consumo, teniendo por otro lado un crecimiento de la industria y mayores rendimientos para quienes la conforman. Es una. (Oportunidad Impacto Alto)

**La inflación:** Consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país con relación a un periodo de tiempo.

La inflación tiene un impacto directo en el consumidor, ya que esta variable afecta a la empresa porque indica la desvalorización del dinero, causando que la gente pierda la capacidad adquisitiva, es decir a más dinero menos productos, obligando así a las personas a adquirir lo estrictamente necesario. (Amenaza Impacto Alto)

**Tasa de crecimiento de la economía:** Genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda tiende a disminuir la rivalidad entre las empresas y ha permitido la expansión de las operaciones. (Oportunidad Impacto Alto)

**Política laboral:** Aquel aspecto de la política general y de la política social en particular, referido a las relaciones laborales, con especial énfasis en la situación de los trabajadores y sus organizaciones. (Oportunidad Impacto Alto)

**Inestabilidad económica:** Es una situación económica caracterizada por los altos y bajos niveles de renta y empleo (Fluctuaciones) por la existencia de subempleos e inflación. (Amenaza Impacto Alto)

Una estructura de inestabilidad económica consta de 3 puntos objetivos para una buena definición:

- Baja del pleno empleo
- Inestabilidad general de los precios
- Desequilibrio de la balanza

#### **6.7.6.1.2 Factor Político**

**Las políticas del país** han tenido reformas que se incorporan en dicho gobierno para brindar apoyo a las empresas promoviendo la creación y consolidación de mercados locales, de servicios especializados en este sector, incluyendo los servicios financieros, para lo cual se plantea como una prioridad el fomento y fortalecimiento de un amplio sistema de micro finanzas. (Oportunidad Impacto Medio)

La **gerencia debe ser participativa** ya que es responsable del éxito o el fracaso de la organización, para obtener un excelente desempeño de resultados económicos. La empresa debe organizar sus áreas con ayuda de los ejecutivos de la empresa para cumplir las metas propuestas. (Oportunidad Impacto Alto)

**La inestabilidad política** en el Ecuador durante varios años ha presentado un ambiente político inestable, caracterizado por la presencia de la corrupción y la falta de credibilidad, el incumplimiento de las leyes o la aplicación de las mismas de acuerdo a las conveniencias de ciertas personas, ha llevado a que la población a través de varias formas de expresión se pida un cambio a este sistema, exigiendo estabilidad política y también económica para el país. (Amenaza Impacto Alto)

#### **6.7.6.1.3 Factor Social**

**Tasa de Natalidad:** Es el número de nacimientos en una determinada población durante un periodo de tiempo. (Oportunidad Impacto Medio)

**Niveles de Pobreza:** Se considera a las personas que ganan tres veces menos sobre la estimación de la cantidad de dinero básica para cubrir sus necesidades indispensables. (Amenaza Impacto Bajo)

**Tasa de Desempleo:** Es el porcentaje de la fuerza laboral desempleada respecto al total de la población activa. (Amenaza Impacto Alto)

**Política Salarial:** Una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan todos los salarios de una organización. (Amenaza Impacto Medio)

#### **6.7.6.1.4 Factor Tecnológico**

Tecnologías que permiten automatizar procesos es aquella herramienta que se utiliza para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia, por lo que la automatizar los procesos permitirá al sector un mayor desarrollo productivo. (Oportunidad Impacto Alto)

Posibilidad de adquirir tecnología en Ecuador es inconveniente porque no existe la producción de la maquinaria para la industria del mueble, por tal motivo se requiere importar de otros países como. (Amenaza Impacto Medio)

#### **6.7.6.1.5 Factor Competitivo**

**Variedad de productos:** Es el conjunto de productos que ofrece la empresa a sus clientes para la venta. (Amenaza Impacto Alto)

**Alianzas Estratégicas:** Es una asociación entre dos o más empresas que unen recursos y experiencias para desarrollar un fin comercial común actividad específica, manteniendo su independencia económica y administrativa así como su identidad. (Oportunidad Impacto Medio)

**Nuevos competidores en el mercado:** Organizaciones nuevas que ingresan al mercado, realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización. (Amenaza Impacto Alto).

**Productos Sustitos:** Son productos iguales o similares que están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. (Amenaza Impacto Alto).

#### **6.7.6.1.6 Factor Geográfico**

Mejoramiento de la comunicación terrestre ayuda al desarrollo de una ciudad y por ende al de una organización. (Oportunidad Impacto Medio).



**6.7.6.2 Matriz de Análisis Macro Ambiente Externo del Entorno General (POAM) Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio**

**Cuadro 6: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

Factores	Calificación	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>Económico</b>										
PIB		X						X		
Inflación					X			X		
Tasa de crecimiento de la economía		X						X		
Política laboral		X						X		
Inestabilidad económica					X			X		
<b>Político / legal</b>										
Políticas del País			X						X	
Participación más activa de Nueva Gerencia		X						X		
Inestabilidad política					X			X		
<b>Social</b>										
Incremento en la tasa de natalidad			X						X	
Niveles de Pobreza						X				X
Desempleo					X					
Política salarial						X			X	
<b>Tecnológico</b>										
Tecnologías que permiten automatizar procesos		X						X		
Posibilidad de adquirir tecnología						X			X	
<b>Competitivos</b>										
Variedad de productos		X						X		
Alianzas estratégicas			X						X	
Nuevos competidores en el					X			X		
Productos sustitutos					X			X		
<b>Geográficos</b>										
Mejoramiento de comunicaciones terrestres			X						X	

**Fuente:** Trabajo de Campo  
**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.6.3 Nivel de Calificación del Perfil de los Cinco Factores

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	AMENAZAS			OPORTUNIDADES					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económico	2	0	0	3	0	0	5	0	0
Político / legal	1	0	0	1	1	0	2	1	0
Social	1	2	0	0	1	0	1	2	1
Tecnológico	0	1	0	1	0	0	1	1	0
Competitivos	2	0	0	1	1	0	3	1	0
Geográficos	0	0	0	0	1	0	0	1	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

**Tabla 16:** Nivel de Calificación (POAM)

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.6.4 Micro Ambiente Entorno Específico

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter en su libro “Estrategia Competitiva”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la Corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

#### 6.7.6.4.1 Competidores Potenciales

Con respecto a la amenaza de entrada en el sector del mueble de nuevos competidores, se deberían considerar los siguientes aspectos:

El mercado no deja de ser atractivo por el temor a que ingresen nuevos participantes a querer apoderarse de una cuota de mercado. Diferenciación de producto: de la mueblería Garzón deberá planear un estrategia de marca para lograr la lealtad del cliente, creando una fuerte barrera de entrada pues solo así se fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

#### **6.7.6.4.2 Productos Sustitutivos**

En el sector de muebles de madera para el hogar, existe un considerable número de industrias que fabrican productos sustitutos lo cual obliga a disminuir la rentabilidad del sector.

Dentro de los principales productos sustitutos además de los artesanales fabricados en madera, se pueden mencionar:

- Muebles de plástico fabricados por PIKA, cuyas características principales son el bajo precio y alta durabilidad.
- Muebles de hierro o aluminio, generalmente comercializados en cantidades pequeñas y bajo pedido, al igual que las combinaciones de hierro, madera y vidrio.
- Muebles de bambú, de mimbre, que aún se encuentran a nivel artesanal absorben una parte del mercado.

#### **6.7.6.4.3 Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores son compañías e individuos que proporcionan recursos necesarios para que la empresa produzca sus productos.

Los principales proveedores para Amoblarte serán: Placa Centro, Edimca, Maderbas, Ferretería Bolívar, Decortextiles.

#### **6.7.6.4.4 Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación depende muchísimo de que tan representativo sea el comprador en el mercado, de que tan grande sea éste; es decir, si el comprador tiene una participación de mercado bastante significativa el poder de negociación lo tendrían ellos. Se concluye que el poder de negociación de los compradores variara de acuerdo a las necesidades. En algunos casos podrá ser alto el poder de negociación pero en otros casos no. Los clientes de Muebles Garzón son Clientes Locales Clientes Nacionales.

#### **6.7.6.4.5 Rivalidad de los Competidores**

La competencia indirecta para la Empresa Muebles Garzón serán los talleres artesanales, las pequeñas fábricas y los almacenes de las Ciudades de Ambato.

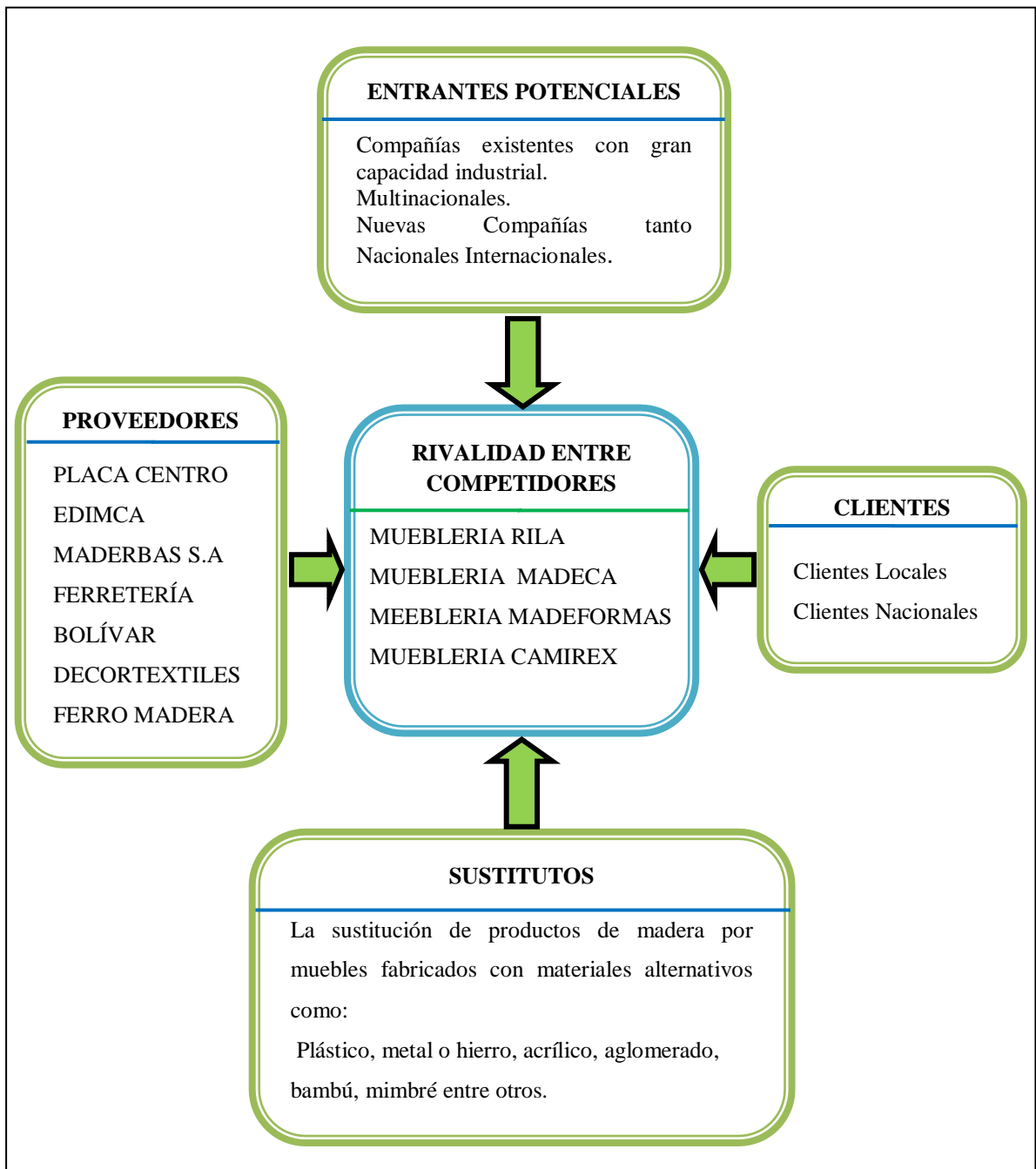
La competencia directa está formada por las empresas, RILA, MADECA, MADEFORMAS, CAMIREX pues son mueblerías que produce y comercializa muebles de madera para el hogar al igual que Muebles Garzón.

Por tanto, MUEBLES GARZÓN reunirá las condiciones para competir con estas empresas en la ciudad de Ambato en cuanto a diseños, precios, facilidades de pago. Para establecer precios Amoblarte realizará continuamente investigaciones de mercado y los comparará con los costos de inversión en los que debe incurrir.

#### **Análisis de la Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas**

El objetivo de éste análisis es conocer los elementos del entorno que afectan, de manera directa, a la competitividad del sector en general y de las empresas que lo forman, en particular, para estar en disposición de aplicar las medidas correctivas necesarias y de aprovechar las posibilidades que presenta.

### 6.7.6.5 Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas



**Gráfico 20:** Matriz de las Cinco Fuerzas Competitiva

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.6.6 Matriz del Perfil Competitivo


N°	FACTOR CLAVE DEL ÉXITO 	PONDERACIÓN	EMPRESAS							
			MUEBLERÍA GARZÓN		MUEBLES RILA		MUEBLERÍA CAMIREX		MUEBLERÍA MADEFORMAS	
			Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Servicio al cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
2	Precio	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60	3	0,45
3	Calidad del producto	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	3	0,39
4	Reconocimiento de la Empresa	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20
5	Disponibilidad Tecnológica	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
6	Ubicación Geográfica	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
7	Posicionamiento en el mercado	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20
8	Infraestructura	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
9	Efectividad publicitaria	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
	<b>Total Resultado Ponderado:</b>	1,00		3,03		3,53		3,38		2,70

Tabla 17: Matriz del Perfil Competitivo

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: Patricia Morales

PONDERACIÓN	INDICADORES	
Sin importancia: 0,01	MUY FUERTES	4
	FUERTES	3
Muy importante: 1,00	MENOS DÉBILES	2
	DÉBILES	1

## **Interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de Muebles Garzón que son, Mueblería Rila, Mueblería Camirex, Mueblería Madeformas, debido a la labor que ha venido realizando estas empresas durante varios años en el país.

De los resultados obtenidos en la matriz del perfil competitivo se refleja el nivel en que se encuentra la empresa “Muebles Garzón” ubicándose en un tercer lugar con una puntuación 3,03 en relación de las otras empresas del mismo sector, lo que demuestra que está fallando en algo la empresa, como por ejemplo en la publicidad, el reconocimiento de la empresa, la posición en el mercado.

Los competidores más cercanos para la empresa “Muebles Garzón” son una amenaza constante, como Mueblería Rila que obtiene un resultado ponderado de 3,53 lo que significa que es un fuerte competidor frente a nuestra empresa, mientras que Camirex tiene una ponderación de 3,38 que es el segundo competidor fuerte.

### **6.7.7 Análisis Interno**

Este ambiente comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes de este ambiente se originan dentro de la organización.

Los aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias esenciales que la empresa puede mejorar y crear.

### 6.7.7.1 Análisis de cada una de las Capacidades Internas

Para realizar el diagnóstico estratégico de la Empresa Muebles Garzón, es importante realizar el análisis de las capacidades o factores internos, a través de las siguientes capacidades, las mismas que se clasifican en:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica o Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

### 6.7.7.2 Matrices del Análisis Interno (PCI) Perfil de Capacidad Interna

**Cuadro 7:** Capacidad Directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Conocimiento y dominio del negocio	X						X		
3. Comunicación y control gerencial		X					X		
4. No utiliza planes estratégicos				X			X		
5. Cuenta con limitado personal administrativo					X				X
6. Falta de Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		

**Fuente:** Trabajo de Campo  
**Elaborado:** Patricia Morales



## Interpretación

Como se puede observar en la tabla Capacidad Directiva se tiene fortalezas altas con impacto altos en la imagen corporativa de la empresa, en el conocimiento y dominio del negocio también tenemos una fortaleza de impacto medio en la comunicación y control de gerencia. El no utilizar planes estratégicos y la falta de agresividad para enfrentar a la competencia nos ocasiona tener debilidades con impactos altos y finalmente tenemos la debilidad con impacto medio por que se tiene limitado personal administrativo.

## Diagnóstico Interno (PCI)

**Cuadro 8:** Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad en el servicio y en el producto	X						X		
2. Materia prima certificada de alta calidad	X						X		
3. Portafolio de productos	X						X		
4. Falta de publicidad					X			X	
5. Participación en el mercado				X			X		

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado: Patricia Morales

## Interpretación

En la tabla Capacidad Competitiva la Empresa Muebles Garzón tiene fortalezas con impactos altos en la calidad del servicio, producto, materia prima y en el portafolio de productos cuenta con una gama de productos, los mismos que son elaborados con materia prima certificada de alta calidad satisfaciendo la expectativa de los clientes, se considera como una debilidad de impacto medio la falta de publicidad, y una debilidad de impacto alto la participación del mercado ya que se encuentra rodeada de diversos competidores.

## Diagnóstico Interno (PCI)

**Cuadro 9:** Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Amplia utilización de crédito para los proveedores	X						X		
2. Habilidad para competir con precios		X						X	
3. No cuenta con incentivos económicos para el personal.				X			X		
4. La empresa tiene limitado presupuesto para el desarrollo de estrategias						X			X

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

### Interpretación

El factor capacidad financiera tiene fortaleza de impacto alto en la utilización de crédito para proveedores, otra fortaleza con impacto medio es habilidad de competir con precios, las debilidades son de impacto altos los incentivos económicos para el personal y la segunda la empresa tiene limitado presupuesto para el desarrollo de estrategias.

## Diagnóstico Interno (PCI)

**Cuadro 10:** Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación	X						X		
2. Nivel de tecnología	X						X		
3. Capacidad de producción		X						X	
4. Aplicación de tecnología de computadores.	X							X	
5. Valor agregado al producto y servicio				X			X		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

## Interpretación

Como podemos mirar en la tabla capacidad tecnológica tenemos la primera fortaleza con un impacto alto la innovación, la empresa tiene competencia por lo tanto se debe estar innovado y desarrollando nuevos modelos, la segunda fortaleza tiene un impacto alto es el nivel de tecnología, la tercera fortaleza es la capacidad de producción que tiene un impacto medio y tenemos una debilidad de impacto alto el valor agregado al producto y servicio.

## DIAGNÓSTICO INTERNO (PCI)

**Cuadro 11:** Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Recurso Humano Calificado		X						X	
2. Experiencia Laboral	X						X		
3. Poca valoración de funciones y desempeño				X			X		
4. Falta de capacitación al personal de la empresa				X			X		

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

## Interpretación

Como podemos observar en la tabla capacidad del talento humano tenemos una fortaleza con impacto medio que es el recurso humano calificado para la elaboración de los muebles y para el área administrativa, otra fortaleza que se da a conocer con impacto alto es la experiencia laboral ya que si se cuenta con un personal idóneo. Las debilidades que podemos mirar tienen un impacto alto estas son poca valoración de sus funciones y desempeño y la otra debilidad es la falta de capacitación al personal de la empresa.

### 6.7.7.3 Nivel de Calificación del Perfil de las Cinco Capacidades

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva	2	1	0	2	1	0	5	0	1
Competitiva	1	1	0	3	0	0	4	1	0
Financiera	2	0	0	1	1	0	3	1	0
Tecnológica	1	0	0	3	1	0	3	2	0
Talento Humano	2	0	0	1	1	0	3	1	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

**Tabla 18:** Nivel de Calificación (PCI)

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.8 Formulación de Estrategias

Con el objeto de elaborar las estrategias que brinden un mayor beneficio a la Empresa Muebles Garzón, se procederá a realizar la priorización del FODA para poder formular las estrategias de amenazas – oportunidades, debilidades y fuerzas.

#### 6.7.8.1 Priorización (FODA)

Para realizar el análisis FODA de la empresa “Mueblería Garzón” se ha efectuado el análisis de los ambientes internos como externos, siendo esta investigación una herramienta de la planificación estratégica que se utilizará para completar el estudio, para ello es necesario identificar previamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que surgen del entorno general de la empresa

Una vez realizado el análisis interno y externo se utiliza la herramienta clásica FODA que es uno de los instrumentos que nos permite poner en contexto la situación de la empresa, ayudando al planeamiento estratégico y al control de la gestión empresarial.

### Análisis de Estrategias FODA

**Gráfico 21:** FODA de la Empresa “Muebles Garzón” en la Ciudad de Ambato.


FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social. 2. Conocimiento y dominio del negocio 3. Comunicación y control gerencial 4. Calidad en el servicio y en el producto 5. Portafolio de productos 6. Habilidad para competir con precios 7. Capacidad de innovación 8. Nivel de tecnología 9. Capacidad de producción 10. Recurso Humano Calificado	1. Crecimiento del PIB. 2. Crecimiento de la economía 3. Políticas laboral 4. Participación más activa de Nueva Gerencia. 5. Crecimiento y desarrollo interno 6. Incremento en la tasa de natalidad 7. Tecnologías que permiten automatizar procesos 8. Variedad de productos 9. Alianzas estratégicas
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. No utiliza planes estratégicos 2. Cuenta con limitado personal administrativo 3. Falta de Agresividad para enfrentar la competencia 4. Falta de publicidad 5. Participación en el mercado 6. La empresa tiene limitación del presupuesto para el desarrollo de estrategias 7. Valor agregado al producto y servicio 8. Poca valoración de funciones y desempeño 10. Falta de capacitación al personal de producción	1. Inestabilidad Económica 2. Desempleo 3. Inflación 4. Niveles de pobreza 5. Inestabilidad política 6. Política salarial 7. Posibilidad de adquirir tecnología 8. Nuevos competidores en el mercado 9. Productos sustitutos

**Fuente:** Trabajo de Campo

**Elaborado:** Patricia Morales

#### 6.7.8.2 Matriz de Análisis FODA

**Cuadro 12:** Matriz de Análisis de Estrategias FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE ANÁLISIS FODA</b></p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa Responsabilidad Social.</li> <li>2. Conocimiento y dominio del negocio.</li> <li>3. Comunicación y control gerencial.</li> <li>4. Calidad en el servicio y en el producto.</li> <li>5. Portafolio de productos.</li> <li>6. Habilidad para competir con precios.</li> <li>7. Capacidad de innovación.</li> <li>8. Nivel de tecnología.</li> <li>9. Capacidad de producción.</li> <li>10. Recurso Humano Calificado.</li> <li>11. Infraestructura Adecuada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No utiliza planes estratégicos.</li> <li>2. Cuenta con limitado personal administrativo.</li> <li>3. Falta de Agresividad para enfrentar la competencia.</li> <li>4. Falta de publicidad.</li> <li>5. Participación en el mercado.</li> <li>6. La empresa tiene limitación del presupuesto para el desarrollo de estrategias.</li> <li>7. Valor agregado al producto y servicio</li> <li>8. Poca valoración de funciones y desempeño.</li> <li>9. Falta de capacitación al personal de producción.</li> </ol>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento del PIB</li> <li>2. Crecimiento de la economía</li> <li>3. Políticas laborales</li> <li>4. Participación más activa de Nueva Gerencia.</li> <li>5. Crecimiento y desarrollo interno</li> <li>6. Incremento en la tasa de natalidad</li> <li>7. Tecnologías que permiten automatizar procesos</li> <li>8. Variedad de productos</li> <li>9.. Alianzas estratégicas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>(F6, O8)</b> Establecer precios competitivos en los productos, para atraer a los consumidores actuales y potenciales.</p> <p><b>(F8,O5)</b> Utilizar la tecnología de punta para mejorar los procesos de producción de los muebles de hogar para producir productos de calidad lo cual nos permitirá crecer y desarrollar en las ventas y por ende en la utilidad de nuestra empresa.</p> <p><b>(F10,O8)</b> Capacitar al personal de la Empresa Muebles Garzón, para lograr la satisfacción de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>(D1,O5,O8)</b> Crear planes estratégicos para el desarrollo y crecimiento de nuevos mercados.</p> <p><b>(D4,O9)</b> Establecer estrategias publicitarias que permitan dar a conocer la empresa y los diferentes productos que ofrece.</p> <p><b>(D7,O8)</b> Ofrecer a los clientes productos y servicio con valor agregado, para lograr el incremento de la demanda de los muebles de hogar.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad Económica</li> <li>2. Desempleo</li> <li>3. Inflación</li> <li>4. Niveles de pobreza</li> <li>5. Inestabilidad política</li> <li>6. Política salarial</li> <li>7. Posibilidad de adquirir tecnología</li> <li>8. Nuevos competidores en el mercado</li> <li>9. Productos sustitutos</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>(A9,F4)</b> Diseñar y aplicar estrategias competitivas para hacer frente a la competencia y mantener el liderazgo dentro del mercado.</p> <p><b>(F7,A8)</b> Innovar nuevos diseños de muebles de hogar que poseen excelentes acabados para ser reconocidos por los clientes, para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes.</p> <p><b>(F11,A8)</b> Aprovechar la infraestructura para elaborar un producto de óptima calidad, que permita ser más competitivos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>(D5,A8)</b> Aprovechar la demanda creciente de clientes e ingresar en nuevo nicho de mercado.</p> <p><b>(D1, A5)</b> Elaborar un plan para mejorar el servicio al cliente para evitar pérdidas de clientes.</p> <p><b>(A3,D5)</b> Comprar directamente a los proveedores, originales los insumos y materia prima para la elaboración de los muebles de hogar evitando que pase por los intermediarios y aumente su valor, y los costos de producción.</p>

**Fuente:** Análisis de estrategia FODA

**Elaborado:** Patricia Morales

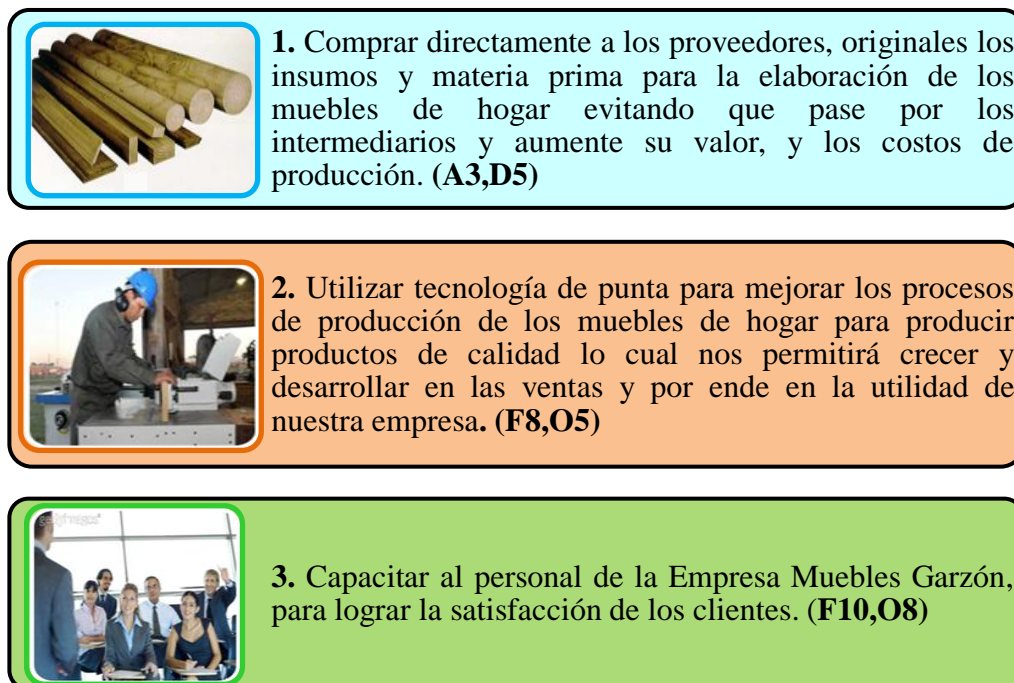
### 6.7.9 Estrategias Competitivas Genéricas

Para lograr el desarrollo de las estrategias competitivas genéricas se realizó un análisis minucioso de la matriz estrategias FODA.

#### 6.7.9.1 Estrategias de Liderazgo en Costos

Para la aplicación de la estrategia liderazgo en costos a la empresa “Muebles Garzón” se hará de obtener rebajas en los costos de producción para que de esta manera se mantengan precios menores y así superar los esfuerzos de los demás.

A continuación se muestra las estrategias de liderazgo en costos que fueron extraídas de la matriz FODA.



**1.** Comprar directamente a los proveedores, originales los insumos y materia prima para la elaboración de los muebles de hogar evitando que pase por los intermediarios y aumente su valor, y los costos de producción. **(A3,D5)**


**2.** Utilizar tecnología de punta para mejorar los procesos de producción de los muebles de hogar para producir productos de calidad lo cual nos permitirá crecer y desarrollar en las ventas y por ende en la utilidad de nuestra empresa. **(F8,O5)**

**3.** Capacitar al personal de la Empresa Muebles Garzón, para lograr la satisfacción de los clientes. **(F10,O8)**


**Gráfico 22:** Estrategia Liderazgo en Costo  
**Fuente:** Matriz de Análisis de Estrategias FODA  
**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.9.2 Estrategia de Diferenciación del Producto


Se implementará la Estrategia de Diferenciación, mediante la cual se tratará de conseguir una ventaja competitiva del producto con cualidades distintas importantes para el comprador en comparación de sus competidores, se mantendrá el precio y se aumentará la calidad percibida. A continuación se muestra las estrategias de diferenciación del producto que fueron extraídas de la matriz FODA.




1. Innovar nuevos diseños de muebles de hogar que poseen excelentes acabados para ser reconocidos por los clientes ya que van cambiando de acuerdo al gusto y a la temporada de moda para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes. **(F7,A8)**



2. Elaborar un plan para mejorar el servicio al cliente para evitar pérdidas de clientes. **(D1, A5)**



3. Ofrecer a los clientes productos y servicio con valor agregado, buscando la satisfacción del cliente para lograr el incremento de la demanda de los muebles. **(D7,O8)**



4. Establecer nuevas estrategias publicitarias que permitan dar a conocer la empresa y los diferentes productos que ofrece. **(D4,O9)**

**Gráfico 23:** Estrategia de Diferenciación del Producto  
**Fuente:** Matriz de Análisis de Estrategias FODA  
**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.7.10 Plan de Acción

Por medio de las matrices siguientes, se da a conocer: objetivos, estrategias, actividades, tiempo, control, inversión, responsables y recursos con el fin de llegar a obtener los resultados esperados.



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS**

<b>OBJETIVO</b>																	
Adquirir materia prima e insumos a bajo costo.																	
<b>ESTRATEGIA</b>																	
Comprar directamente a los proveedores, originales los insumos y materia prima para la elaboración de los muebles de hogar evitando que pase por los intermediarios y aumente su valor, y los costos de producción. (A3,D5)																	
FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Requisición de compra	Solicitar el documento.														Documento Requisición de compra.	Lograr un liderazgo en costos con la obtención de la materia prima y materiales de calidad a bajo precio.	\$ 50
Solicitud de Cotización a proveedores	Hacer los trámites para efectuar la compra.													Solicitud de Compra			
Comparación de cotizaciones	Análisis de las cotizaciones.													Solicitud de Cotización			
Orden de compra	Realizar el pedido.													Pedido de Compra			
Contrato del suministro	Revisar las especificaciones.													Contrato de Compra			
Evaluación	Monitorear y evaluar el proceso de compra.													Valoración			
<b>RESPONSABLE</b> Jefe de producción	<b>RECURSOS</b> Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Humanos.												<b>OBSERVACIONES:</b>				

**Tabla 19:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS**

**OBJETIVO**

Crear un producto de calidad que satisfaga al cliente actual y potencial.

**ESTRATEGIA**

Utilizar tecnología de punta para mejorar los procesos de producción de los muebles de hogar para producir productos de calidad lo cual nos permitirá crecer y desarrollar en las ventas y por ende en la utilidad de nuestra empresa. **(F8,O5)**

FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Gestión de compras	Recibir visita de los proveedores, muestras y precios. Negociar con los proveedores. Establecer tipo de compra. Ingresar documentos de compra al sistema. Liquidar las compras.															Sistema Integrado RPE	Mejorar los procesos de producción para obtener un producto de calidad.	\$ 200
Recepción y almacenaje	Recibir la mercadería de los proveedores. Almacenar la mercadería recibida.															Planificación de ingreso de mercadería.		
Trasformación	Recibir la orden de producción. Recibir y revisar la materia prima para la trasformación.															Planificación de la producción.		

Gestión de Ventas	Planificar las ventas. Visitar a los clientes. Receptar pedidos de los clientes.																			Planificación semanal de visitas. Informe diario de visitas		
Entregas	Recibir y revisar despacho de mercadería que fue elaborada. Entregar la mercadería a su destinatario.																			Revisión de salida de mercadería.		
Evaluar estándares de desempeño del proceso de producción	Realizar una evaluación del proceso de producción.																			Medición y seguimiento		
<b>RESPONSABLE</b> Jefe de producción	<b>RECURSOS</b> Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Humanos.															<b>OBSERVACIONES:</b>						

**Tabla 20:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN COSTOS																	
OBJETIVO																	
Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.																	
ESTRATEGIA																	
Capacitar al personal de la Empresa Muebles Garzón, para lograr la satisfacción de los clientes. (F10,O8)																	
FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Solicitar requerimiento de capacitación.	de	Detención de necesidades.													Diagnostico de la capacitación mediante la evaluación del proceso de capacitación	Eleva el nivel de productividad brindando seguridad y autosatisfacción al personal	\$ 1820
Analizar programas de capacitación.	los de	Seleccionar el programa más completo.															
Selección de ofertas de capacitación.		Elección de la empresa capacitadora															
Solicitar propuesta de capacitación.		Seleccionar propuesta requerida															
Determinar características de la capacitación.		Conocer las actividades de los cursos y talleres.															
Ejecutar la capacitación		Notificar a los empleados el cronograma de capacitación.															
Evaluar capacitación.		Seguimiento continuo															
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General	<b>RECURSOS</b> Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Humanos.												<b>OBSERVACIONES:</b>				

Tabla 21: Matriz Plan de Acción de Estrategias de Liderazgo en Costos

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Patricia Morales



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

**OBJETIVO**

Diversificar la oferta de productos, ayudando a diferenciarlos de sus competidores.

**ESTRATEGIA**

Innovar nuevos diseños de muebles de hogar que poseen excelentes acabados para ser reconocidos por los clientes ya que van cambiando de acuerdo al gusto y a la temporada de moda para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes. (F7,A8)

FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Definición de las etapas	Desarrollo del proceso													Planificación	Lealtad de los clientes por la variedad y desarrollo de nuevos diseños de productos.	\$ 300
Diseño del producto	Análisis y creatividad para dar forma a la idea de producto.												Bocetos de los productos			
Diseño del detalle	Desarrollo de la propuesta, definiendo como construir el producto.												Software para modelar 3D y de dibujo técnico (CAD).			
Verificación y testeo	Comprobar el cumplimiento de las especificaciones												Modelos funcionales			
Producción	Producir												Diagramas de procesos.			
Mercado	Lanzamiento del mueble al mercado												Análisis de las ventas.			
Evaluación	Aceptación de los diseños												Monitoreo			
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General	<b>RECURSOS</b> Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Humanos.												<b>OBSERVACIONES:</b>			

**Tabla 22:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

**OBJETIVO**

Brindar un servicio al cliente personalizado para incrementar las ventas de la Empresa Muebles Garzón.

**ESTRATEGIA**

Elaborar un plan para mejorar el servicio al cliente para evitar pérdidas de clientes. (D1, A5)

FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Determinación de las necesidades del cliente	Mejorar y analizar la atención de los clientes.														Políticas y estrategias.	Satisfacer sus deseos y necesidades. Tener una buena relación con los clientes.	<b>\$ 50</b>
Análisis de los ciclos de servicio	Determinar dos elementos fundamentales Las preferencias y necesidades del cliente. Determinar las carencias.													Bajo parámetros de ciclos de atención			
Encuesta de servicio al cliente.	Realizar las encuestas para los clientes.													Encuesta Buzón de quejas			
Evaluación del comportamiento de atención	Evaluar la atención al cliente.													Monitoreo			
Motivación y recompensas	Analizar las motivaciones de los clientes.													Talleres integración Dinámicas.			
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General	<b>RECURSOS</b> Financieros, Humanos.													<b>OBSERVACIONES:</b>			

**Tabla 23:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN																
<b>OBJETIVO</b>																
Ofrecer valores agregados para incrementar las ventas de la empresa.																
<b>ESTRATEGIA</b>																
Ofrecer a los clientes productos y servicio con valor agregado, buscando la satisfacción del cliente para incrementar la demanda de los muebles.(D7,O8)																
FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
El determina el valor añadido.	Estudios de diseño	■	■											Diagnóstico del valor agregado.	Satisfacer sus deseos y necesidad	\$ 450
Destaque fortalezas y experiencias	Resaltar su propia fuerza y experiencia.			■												
Aproveche la historia de la empresa	Dando a conocer su éxito.			■												
Mostrar cómo el servicio se distingue de la competencia	Obsequios y Promociones Regalar una sonrisa Ofrecer algo extra Amabilidad y buen trato Entrega del producto Excelentes acabados				■	■										
Evaluación	Valoración					■										
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General	<b>RECURSOS</b> Financieros, Humanos.											<b>OBSERVACIONES:</b>				

**Tabla 24:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



**PLAN DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>																
Mejorar el posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón, e incrementar la venta sus productos que ofrece la empresa.																
<b>ESTRATEGIA</b>																
Establecer estrategias publicitarias que permitan dar a conocer a la empresa y los diferentes productos por medio de la televisión y la radio. (D4,O9)																
FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	TIEMPO MESES												CONTROL	RESULTADO	INVERSIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Establecer los objetivos publicitarios	Diseñar el objetivo de esta estrategia.													Planificación	Posicionar a la empresa. Informar sobre el producto e incentivar su compra. Motivar la compra de los productos	\$3240
Identificar el público objetivo	Establecer a que segmento está enfocado.													Análisis de mercado		
Determinar presupuesto publicitario	Detallar costos y cronogramas del spot.													Cronograma		
Seleccionar medios o canales publicitarios.	Contratación de la publicidad en el medio de comunicación a convenir.													Contrato del servicio prestado		
Redactar el mensaje publicitario	Crear un spot publicitario de impacto.													Anuncios		
Lanzar la campaña publicitaria.	Porcentaje de aceptación de los productos.													Incremento de las ventas.		
Evaluar los resultados.	Evaluación de la campaña publicitaria													Control y Monitoreo		
<b>RESPONSABLE</b> Gerente General	<b>RECURSOS</b> Financieros, Tecnológicos, Logísticos, Humanos.												<b>OBSERVACIONES:</b>			

**Tabla 25:** Matriz Plan de Acción de Estrategias de Diferenciación

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Patricia Morales



### **6.7.11 Desarrollo de Estrategias Competitivas**

**Objetivo:** Adquirir materia prima e insumos a bajo costo.

#### **Primera Estrategia de Liderazgo en Costos**

Comprar directamente a los proveedores, originales los insumos y materia prima para la elaboración de los muebles de hogar evitando que pase por los intermediarios y aumente su valor, y los costos de producción. **(A3, D5)**.

#### **Desarrollo:**

Para el desarrollo de esta estrategia se debe tomar en cuenta el proceso de compra a un proveedor ya que es una función elemental para la operación de la empresa, la mueblería se fundamenta en la operación en contar con productos terminados para la venta, y para ello requiere realizar la compra de materia prima y materiales indirectos necesarios para fabricar los productos terminados que ofrecerá. Es por ello que el proceso de compras adquiere gran relevancia.

#### **Proceso de Compra de Materia Prima y Materiales**

Las compras comprenden un proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático. La mueblería Garzón debe tener una excelente gestión de compras para conseguir ahorrar costes, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.

## **Fases del Proceso de Compras**

- **Requisición de Compra**

La requisición de compra es el documento formal para solicitar al Departamento de Compras la adquisición de cualquier producto o material. Sólo se recibirán requisiciones de compra llenadas en forma clara, completa y detallada con la información requerida en cada campo, presentando original y copia.

- **Solicitud de Cotización a Proveedores**

Una vez que el encargado de hacer las compras de materiales recibe la solicitud de compras, debidamente autorizada, puede empezar a hacer los trámites necesarios para efectuar las compras del material que se le solicitó.

El primer trámite consiste en buscar al proveedor que le ofrezca las mejores condiciones en cuanto al precio, calidad, especificaciones y fecha de entrega más conveniente de la materia prima y de los materiales a la empresa.

De tal forma que el encargado de compras debe efectuar una investigación con varios proveedores potenciales para posteriormente elegir al que más le convenga.

- **Cotización de Proveedor**

Otra de las tareas del encargado de compras es negociar descuentos sobre compras, ya sea, por volumen o bien por pronto pago, dependiendo de las condiciones y necesidades de la empresa.

Es conveniente hacer dos formas de solicitud de cotización de proveedores:

- 1) Una de ellas debe de quedar en poder de la persona autorizada para hacer dicha solicitud, ello le permitirá constatar que la cotización hecha por el proveedor se refiere realmente al material solicitado.
- 2) La otra forma, se envía a cada uno de los proveedores potenciales para que la regresen a más tardar en la fecha fijada como límite.

En caso de que el proveedor no conteste, se tomará como no enviada dicha solicitud y el proveedor no entrará en la selección.

- **Comparación de Cotizaciones**

Son documentos cuya principal función es la de apoyarle a evaluar de mejor manera la decisión de contratar una empresa para su provisión de materia prima y materiales se debe considerar importante el análisis de sus cotizaciones.

- **Orden de Compra**

Es el comprobante que emite el comprador para pedir mercancías al proveedor indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago y forma de entrega. También es llamado nota de pedido. Es un documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a un comerciante. Deberán extenderse como mínimo dos ejemplares: uno que queda en poder del que lo suscribió (comprador) y otro, que es el que se entrega o envía al vendedor.

Al ser la orden de compra, como se mencionó anteriormente, un documento que formaliza la operación de compra, es importante que en el reverso de dicho documento se especifiquen los derechos y obligaciones contraídos por el vendedor, y que éste firme al calce del mismo.

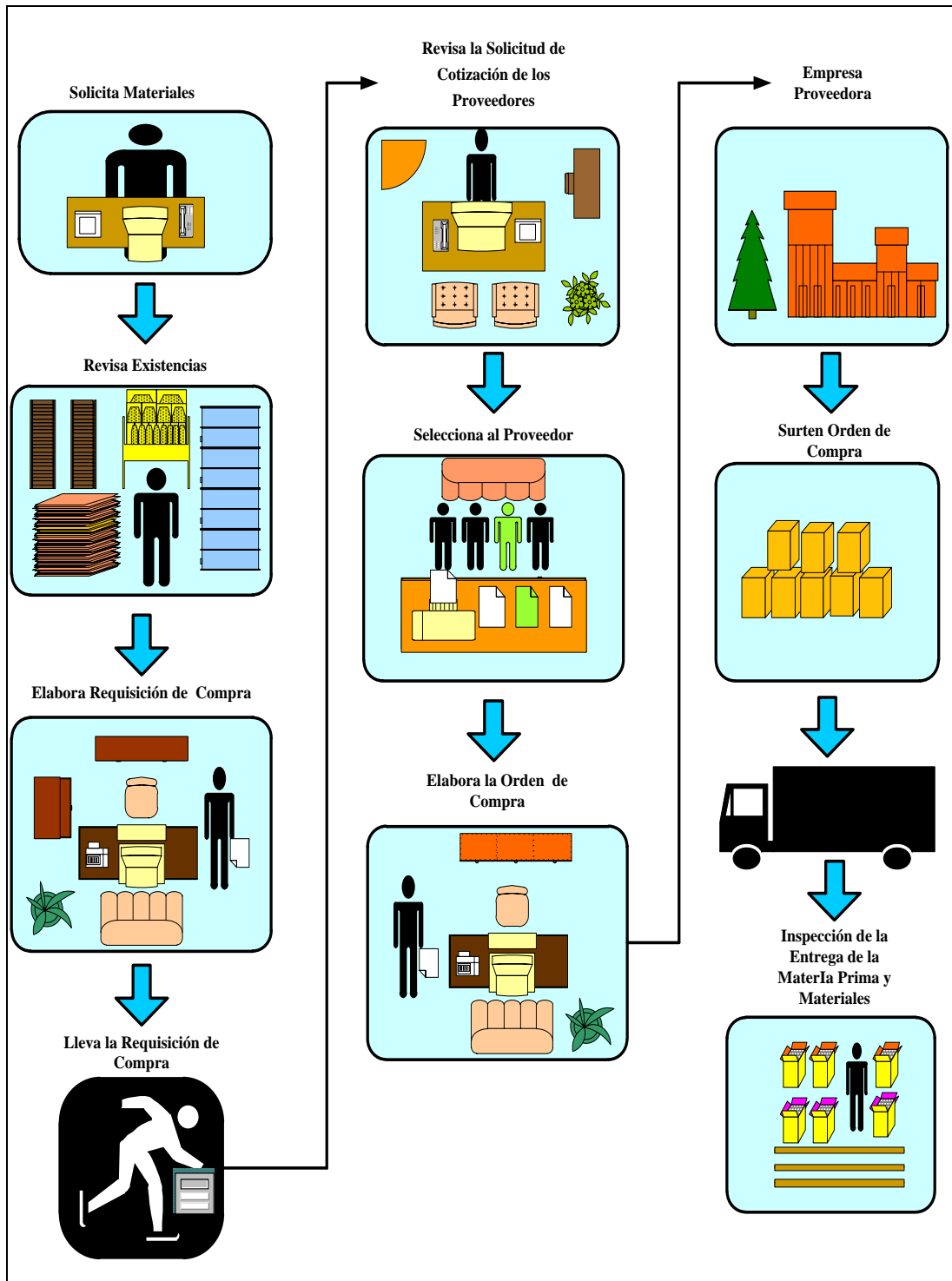
Aunque las obligaciones del vendedor pueden ser diferentes en cada caso, en términos generales debe hacerse mención de lo siguiente:

- 1) Que el vendedor queda obligado a resarcir los daños y perjuicios ocasionados al comprador en caso de incumplimiento.
  - En la fecha de entrega estipulada.
  - En cuanto al lugar de entrega estipulado.
  - En cuanto a la calidad de la materia prima y el material solicitado por el comprador.
  - Por parte del vendedor de marca registrada o patente alguna.
- 2) Que el vendedor asumirá la responsabilidad de sustituir los bienes solicitados en caso de que estos no sean nuevos, a menos que se hubiera pactado lo contrario, o bien en caso de que no sirvan para el fin para el cual se adquirieron.
- 3) Que el comprador tiene el derecho de hacer la devolución de los bienes, en caso de que la inspección realizada por su personal no resultara satisfactoria.

- **Contrato de suministro**

Son contratos que se realizan entre la empresa y el proveedor donde se compromete el proveedor a suministrar los inventarios de manera oportuna y con las especificaciones requeridas y por otra parte la empresa se compromete al pago oportuno y según lo convenido en dicho contrato.

## Graficación del Proceso de Compra de Materia Prima y Materiales



**Gráfico 24:** Proceso de Compra de Materia Prima y Materiales  
**Fuente:** Leenders, Fearson. Administración de compras y materiales  
**Elaborado:** Patricia Morales

**Objetivo:** Crear un producto de calidad que satisfaga al cliente actual y potencial.

### **Segunda Estrategia de Liderazgo en Costos**

Utilizar la tecnología de punta con la que cuenta la empresa para producir productos de calidad lo cual nos permitirá crecer y desarrollar en las ventas y por ende en la utilidad de nuestra empresa. **(F8, O5)**

#### **Desarrollo: Eficiencia en los procesos de producción**

La Eficiencia productiva se produce cuando se está utilizando todos sus recursos de manera eficiente, produciendo el máximo de producción con el mínimo de recursos. Dicho de otra manera, significa que la empresa Muebles Garzón debe desechar aquellos procesos que, obteniendo igual cantidad de producto, empleen más cantidad de factores productivos. Los procesos Productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto. Para esta transformación se utiliza: maquinaria, tiempo, mano de obra, dinero, etc.

#### **Mejoramiento de los procesos**

El mejoramiento de procesos es un factor de gran importancia para la empresa Muebles Garzón porque permite obtener mayores beneficios para poder ser competitivos, garantizando el éxito de la mueblería.

Son múltiples los beneficios que resultan del mejoramiento de los procesos para la empresa, tenemos:

**Ventajas para el cliente:** Recibe servicios oportunos, eficientes, de calidad, ahorra esfuerzos y dinero, al no tener que repetir pasos y documentación.

**Ventajas para el personal:** Reduce el esfuerzo tanto físico como mental, aumenta el grado de satisfacción de sus actividades diarias, reduce las molestias derivadas de las sobrecargas o subcargas de trabajo, mejora el clima organizacional, entienda su iniciativa y creatividad.

**Ventajas para la empresa:** Mejora la imagen ante clientes y empleados, brinda un servicio caracterizado por la cordialidad, la tolerancia y la responsabilidad, disminuye la tramitación con todas sus consecuencias, controla los procesos y trámites de acuerdo con su objeto social, mejora la utilización de los recursos, las interrelaciones internas y externas, sus procedimientos al mejorar los productos y servicios disminuye las demoras.

### **Proceso de Mejoramiento**

(Juran & Gryna, 1995) Los criterios de mejoramiento de procesos siguen una secuencia: Planear, controlar y mejorar procesos continuamente, elevar estándares de desempeño del proceso y optimizarlo de manera gradual; de esta forma se establecen las siguientes etapas.

**Primera Etapa:** Se identifican los diferentes procesos que se realizan en la empresa.

**Segunda Etapa;** Se define cuáles son los procesos críticos, los que presentan mayores quejas internas como externas.

**Tercera Etapa:** En esta etapa se realiza una serie de pasos que se detallan a continuación

**Identificación los problemas y oportunidades de mejora:** mediante herramientas de modernización, que permite eliminar actividades sin valor agregado, simplificar el

proceso, reducir tiempos, etc. En este proyecto se realiza el Análisis del Valor Agregado.

### **Definir las causas fundamentales de las áreas con problemas**

**Determinación las mejoras alternativas;** Para eliminar las causas de las áreas problema mediante herramientas de sistemas de sugerencia sencillas como la lluvia de ideas y análisis en trozos informales de papel.

### **Documentar los procesos mejorados**

La estrategia de mejoramiento de los procesos se resume en forma gráfica de la siguiente manera:

La empresa Muebles Garzón debe utilizar tecnología (maquinaria) de punta que este en buen estado debido a la Planificación y Control de la Producción de los muebles de hogar, puesto que ésta se encarga de controlar permanentemente el funcionamiento de cada una, de planificar su mantenimiento y conservación de manera que se sepa con exactitud el trabajo que cada máquina debe cumplir y las horas que debe trabajar, para evitar el desgaste innecesario. A continuación se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente a la elaboración de muebles de hogar seleccionado y analizado con más detalle en esta guía.

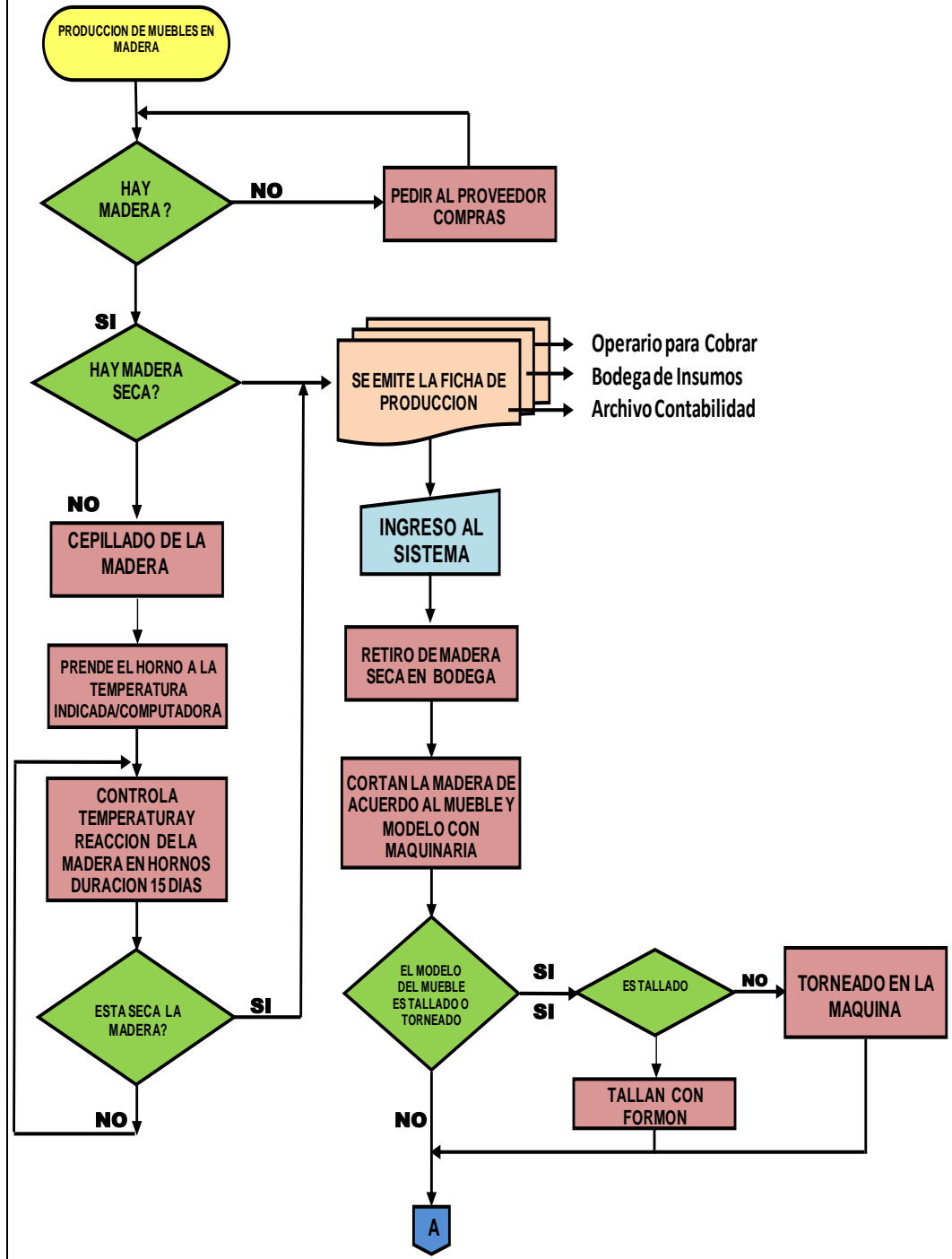


# EMPRESA "MUEBLES GARZÓN"

## DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Producción

PROCESO: Producción de Muebles

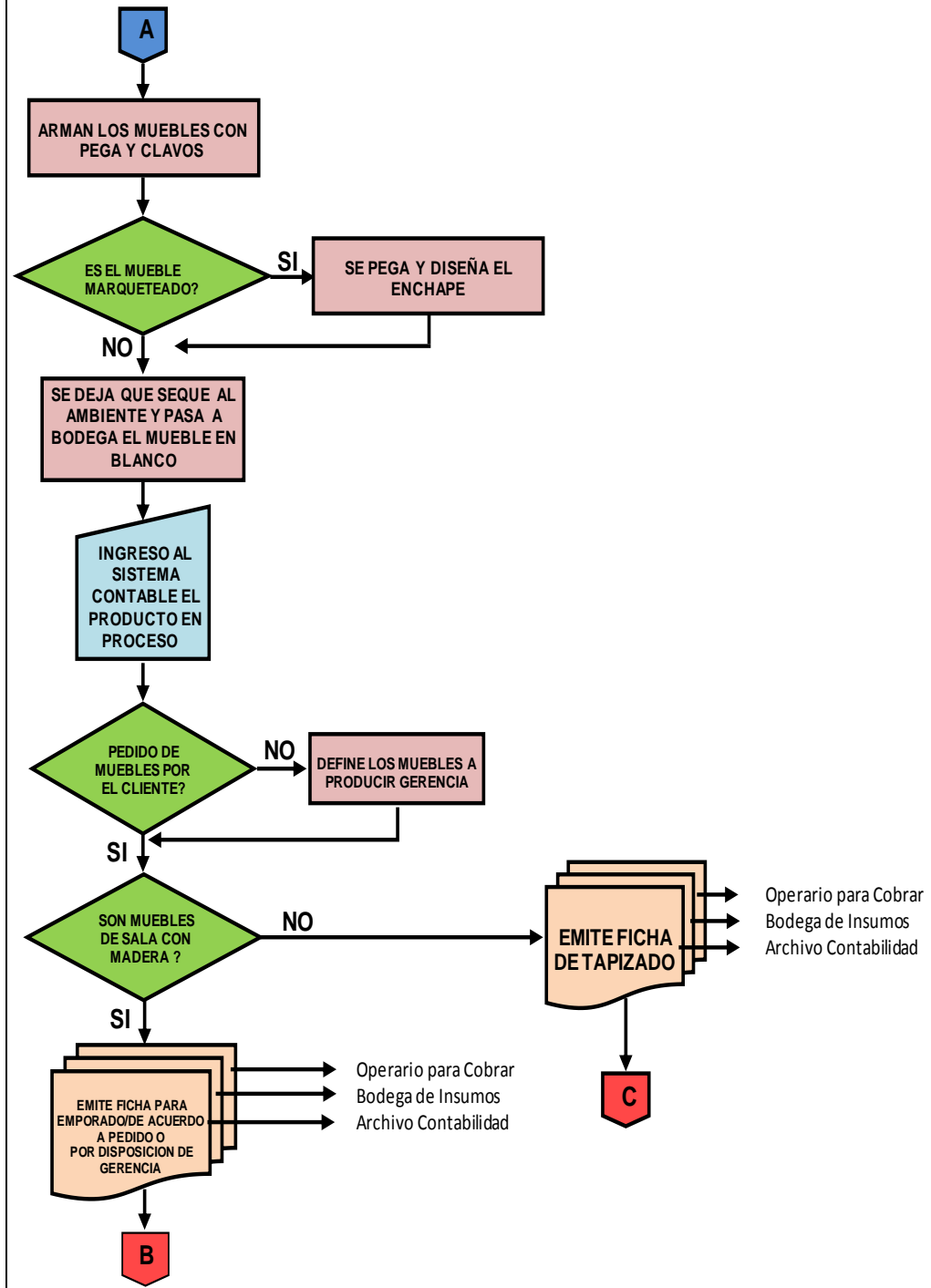


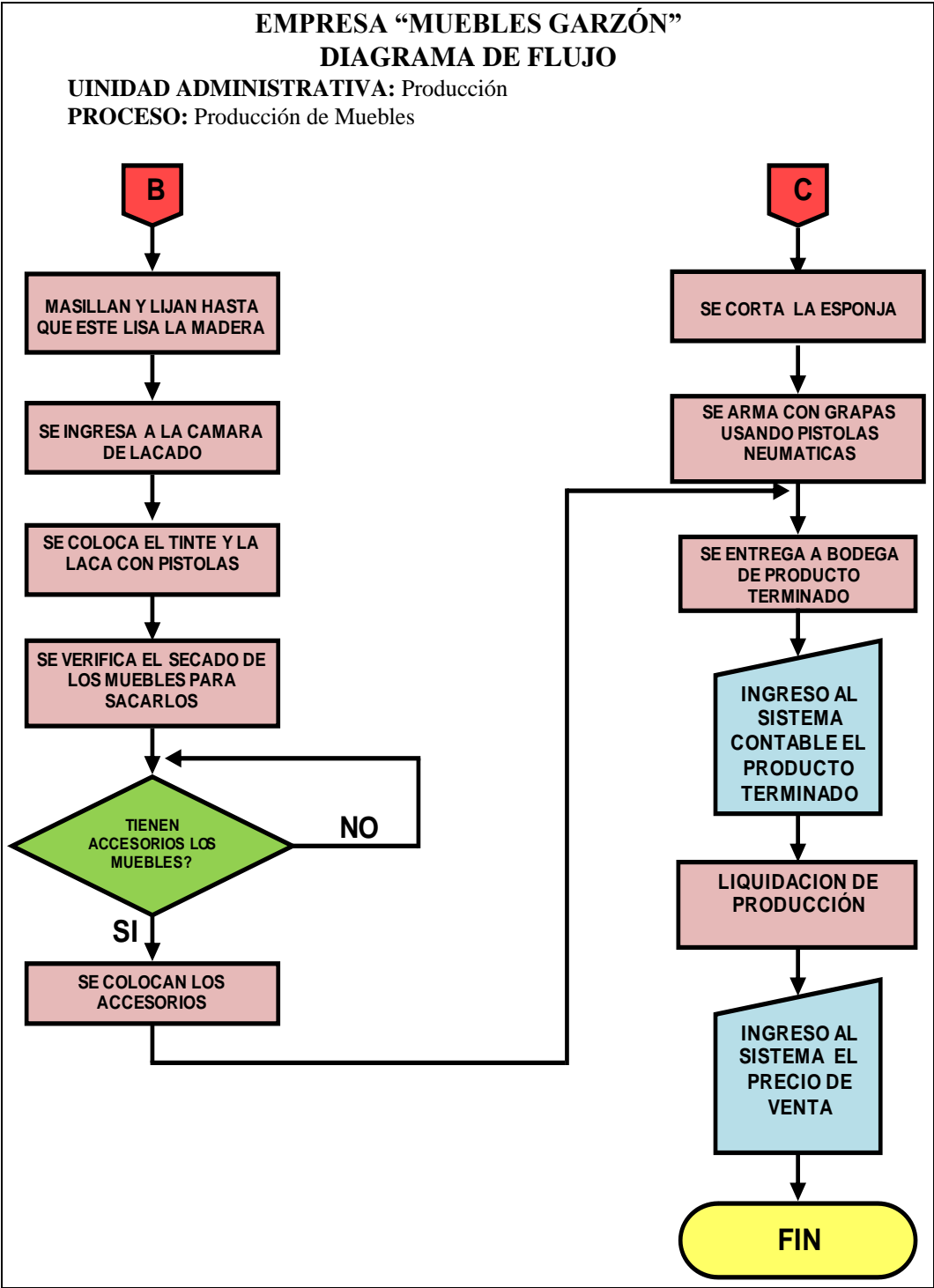
# EMPRESA " MUEBLES GARZÓN"

## DIAGRAMA DE FLUJO

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Producción

PROCESO: Producción de Muebles





**Gráfico 25:** Diagrama de Flujo del Proceso de Producción de Muebles  
**Fuente:** Mueblería Garzón  
**Elaborado:** Patricia Morales

**Objetivo:** Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

### Tercera Estrategia de Liderazgo en Costos

Capacitar al personal de la Empresa Muebles Garzón, para lograr la satisfacción de los clientes. (F10, O8)

### Desarrollo: Capacitación

La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal actual que está elaborando, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado laboral actual.

#### Graficación del Proceso de Capacitación

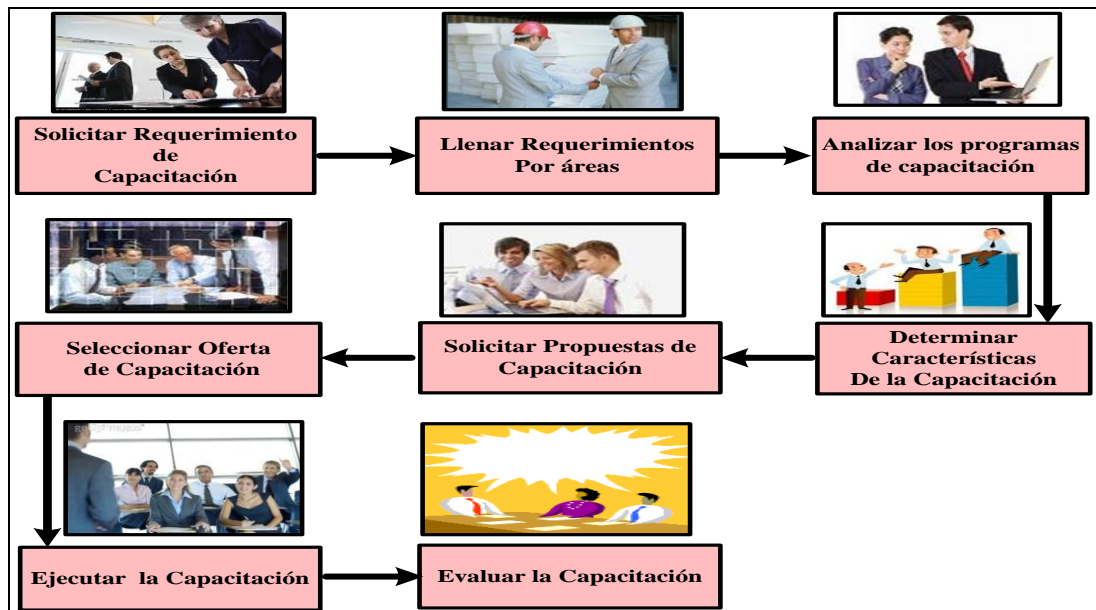


Gráfico 26: Proceso de Capacitación

Fuente: info@capacitacion-ec.com

Elaborado: Patricia Morales

**Objetivo:** Diversificar la oferta de productos, ayudando a diferenciarlos de sus competidores.

### **Primera Estrategia de Diferenciación del Producto**

Innovar nuevos diseños de muebles de hogar que poseen excelentes acabados para ser reconocidos por los clientes ya que van cambiando de acuerdo al gusto y a la temporada de moda para de esta manera seguir manteniendo satisfechos a nuestros clientes. (F7, A8)

### **Desarrollo: Innovación en los Diseños de Muebles**

La innovación es transformar con éxito una idea en forma de producto, proceso o servicio y actualmente es una opción estratégica necesaria para diferenciarse y tener una posición competitiva en el mercado.

Para crear la cultura de la innovación la empresa debe involucrarse al igual de todos los departamentos de la misma y requiere el compromiso de la dirección para asignar los recursos necesarios.

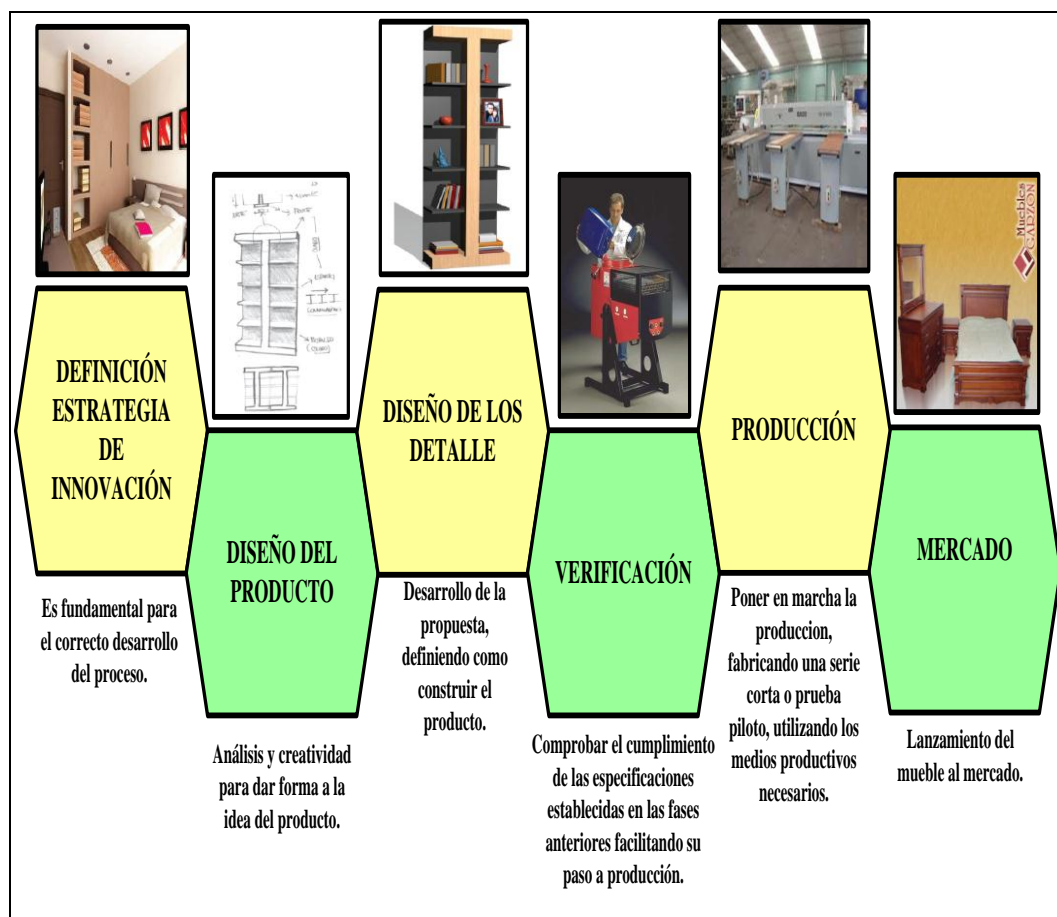
El diseño es una herramienta estratégica para la mejor de la competitividad de la empresa Muebles Garzón. Es frecuente entenderlo como una actividad estética, asociada a lo que está de moda, o acotarlo a un estilo de mueble. Un producto bien diseñado beneficia tanto a quien lo produce como a quien lo utiliza. Las contribuciones del diseño pueden materializarse de diferentes formas.

Algunas de ellas pueden ser:

- Brindar una innovación radical o incremental en conceptos, productos y procesos.

- Diversificar la oferta de productos, ayudándonos a diferenciarnos de los competidores
- Generar nuevos productos, a partir de tecnologías existentes
- Introducir mejoras funcionales, estéticas y productivas en productos ya existentes.
- Mejorar la experiencia de uso de los productos, incrementando su valoración por parte de los usuarios y por lo tanto el precio que están dispuestos a pagar.
- Simplificar la producción, optimizar costos de fabricación.
- Generar o adaptar productos a nuevos mercados.
- Optimizar la comunicación y la imagen de la empresa, aportando valor de marca y ayudando a fidelizar clientes.

### Fases de la innovación de nuevos diseños



**Gráfico 27:** Fases de la Innovación

**Fuente:** [www.inti.gov.ar/prodiseño/herramientas.htm](http://www.inti.gov.ar/prodiseño/herramientas.htm)

Elaborado: Patricia Morales

**Objetivo:** Brindar un servicio al cliente personalizado para incrementar las ventas de la Empresa Muebles Garzón.

### **Segunda Estrategia de Diferenciación del Producto**

Elaborar un plan para mejorar el servicio al cliente para evitar pérdidas de clientes.

**(D1, A5)**

#### **Desarrollo: El servicio al cliente**

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes.

Ellos ya no sólo buscan buenos precios y productos de calidad, sino también, un buen servicio o atención al cliente, es decir, un trato amable, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, una rápida atención, etc.

Cuando un cliente encuentra el producto que buscaba, pero además recibe un buen servicio o atención, queda satisfecho, y esa satisfacción hace que regrese y vuelva a comprarnos y, además, que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Pero si un cliente resulta insatisfecho y además recibe un mal servicio o atención, no sólo dejará de visitarnos, sino que muy probablemente hablará mal de nosotros y contará la experiencia negativa que tuvo (dependiendo de su estado de indignación) a un número promedio de entre 9 a 20 personas.

## **El control de los procesos de atención al cliente**

La empresa Muebles Garzón debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

### **Elementos**

- 1.- Determinación de las necesidades del cliente
- 2.- Tiempos de servicio
- 3.- Encuestas
- 4.- Evaluación de servicio de calidad
- 5.- Análisis de recompensas y motivación

### **1. Las necesidades del consumidor**

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Quiénes son mis clientes? Determinar con que tipos de personas va a tratar la empresa.

¿Qué buscarán las personas que voy a tratar? Es tratar de determinar las necesidades básicas (información, preguntas materiales) de la persona con que se va a tratar.

¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente? Determinar lo que existe.

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.



¿Cómo contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

## **2. Análisis de los ciclos de servicio**

Consiste en determinar dos elementos fundamentales

**1.-** Las preferencias temporales de las necesidades de atención de los clientes.

Un ejemplo claro es el turismo, en donde dependiendo de la temporada se hace más necesario invertir mayores recursos humanos y físicos para atender a las personas.

**2.-** Determinar las carencias del cliente, bajo parámetros de ciclos de atención

Un ejemplo es cuando se renuevan suscripciones a revistas, en donde se puede mantener un control sobre el cliente y sus preferencias.

## **3. Encuestas de servicio con los clientes**

Este punto es fundamental, para un correcto control atención debe partir de información más especializada, en lo posible personal y en donde el consumidor pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.

## **4. Evaluación del comportamiento de atención**

Tiene que ver con la parte de atención personal del cliente

Reglas importantes para las personas que atiende:

**1.-** Mostrar atención

**2.-** Tener una presentación adecuada

- 3.- Atención personal y amable
- 4.- Tener a mano la información adecuada
- 5.- Expresión corporal y oral adecuada

## **5. Motivación y recompensas**

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales.

- 1.- **Valoración del trabajo:** Hay que saber valorar el trabajo personalizado.
- 2.- **Motivación:** Se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador.

**Instrumentos:** Incentivos en la empresa, condiciones laborales mejores, talleres de motivación integración dinámicas de participación.

### **Solo dos actitudes:**

Actitud positiva: excelente comportamiento ante el cliente.

Actitud Negativa: mal comportamiento ante el cliente.

**Objetivo:** Ofrecer valores agregados para incrementar las ventas de la empresa.

### **Tercera Estrategia de Diferenciación del Producto**

Ofrecer a los clientes productos y servicio con valor agregado, buscando la satisfacción del cliente para lograr el incremento de la demanda de los muebles. **(D7, O8)**

## **Desarrollo: Valor Agregado**

Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.

### **Cómo mejorar el valor agregado en su producto o servicio**

La empresa trata de competir en precios y no de valor. El precio es de hecho un factor importante en las decisiones de compra de los consumidores. Sin embargo, no es lo única o más importante. Si no la empresa Muebles Garzón está haciendo hincapié en los productos y en el servicio de valor para sus clientes, usted podría estar perdiendo potencial basado en el valor de ingresos.

Los estudios han demostrado que cuando a los consumidores se les presenta un producto con un valor agregado sobre otro, están dispuestos a pagar más por ello. Eso no significa que usted debe mentir a los clientes para crear valor que no está allí. Sin embargo, usted puede encontrar la manera de que su producto o servicio tenga un valor extra. Aquí hay algunas maneras para ayudar a vender mejor dicho valor:

### **El consumidor determina el valor**

Esta regla es muy importante. Lo que se puede ver como un valor añadido puede ser de valor para los clientes. En última instancia, es el consumidor el que determina el valor. Fue a través del consumidor que haya encontrado el valor que ellos querían. Escuchar lo que los clientes dicen. Estudios de diseño. Hacer lo necesario para saber cuál es el valor que el cliente desea, y luego hacer su parte para entregarlo.

### **Destaque sus fortalezas y experiencia**

Establecer a la empresa es resaltar su propia fuerza y experiencia, sobre todo basando su venta de un servicio y en sus habilidades.

Valor para el cliente viene en la forma de su propia experiencia única. ¿Tiene una formación especial o tutela? Utilizar este tipo de fortalezas para agregar valor a sus propios productos y servicios.

### **Aproveche la historia de la empresa**

La empresa Muebles Garzón tiene una larga historia de éxito, sin duda vale la pena el valor extra. ¿Esta organización está conformada de carácter familiar? Los consumidores valoraran a la mueblería porque es fuerte y tiene una larga historia.

### **Mostrar cómo el servicio o producto se distingue de la competencia**

Cuando un consumidor vea los productos o servicios iguales, elegirá el precio. Las ofertas propias de muebles Garzón no deben ser comparadas por igual con la de sus competidores. Ofrecer más valores agregados al producto por un período determinado. Incluso se puede ofrecer una garantía de reemplazo que el producto está libre de defectos o deficiencias.

Para vender más que la competencia, tiene que ofrecer algo más que un mejor precio. E incluso se puede cobrar más por el valor extra que añadir a sus productos.

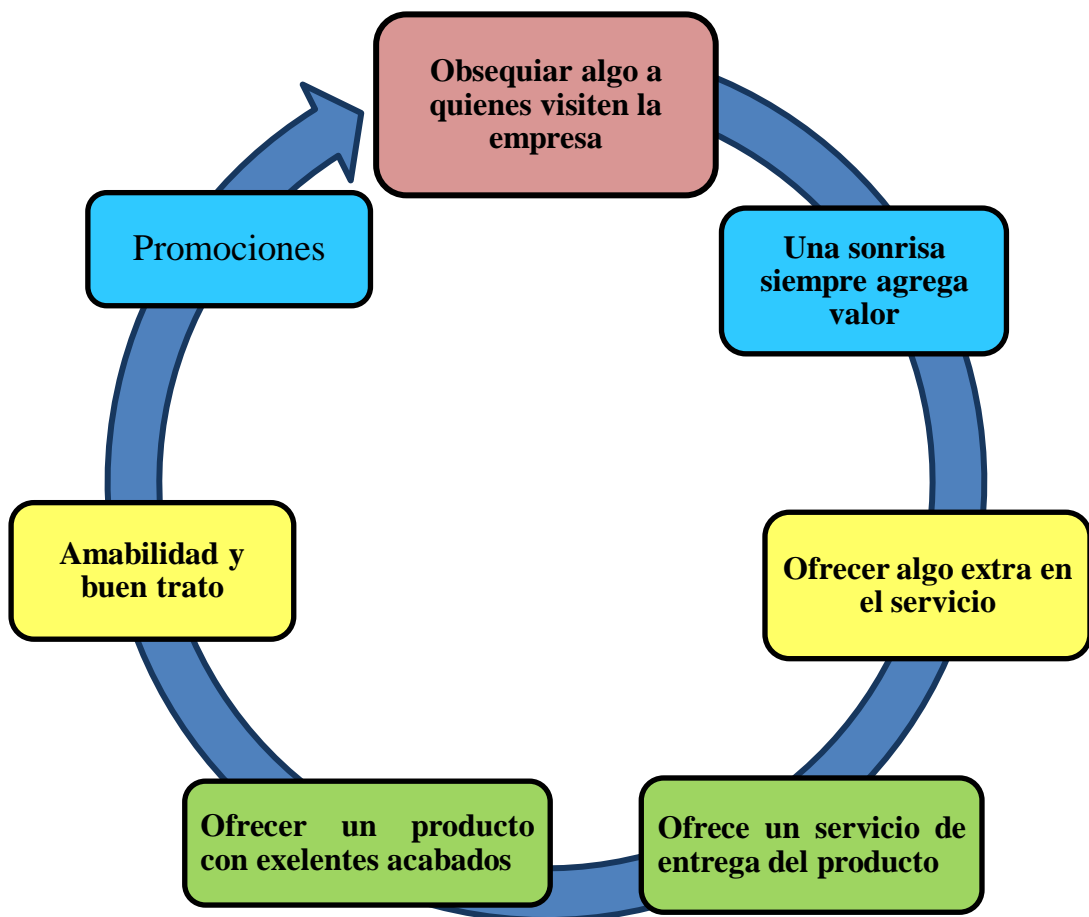
### **No escondas el valor**

No cometer el error que muchos propietarios de otras empresas hacen es agregar valor extra, pero no demostrar o mostrar al cliente. Expresemos que la mueblería utiliza un proceso de selección de la materia prima de óptima calidad para la elaboración de los

muebles o la de innovación continua. Este paso extra que cuesta dinero, pero hace que el producto sea más valioso. No ocultar el hecho a los sus clientes.

Vende el valor y no sólo el producto

### Valor Agregado a los Productos y Servicios de Empresa Muebles Garzón



**Gráfico 28:** Valor Agregado  
**Elaborado:** Patricia Morales

**Objetivo:** Mejorar el posicionamiento de la Empresa Muebles Garzón, e incrementar la venta sus productos que ofrece la empresa.

#### **Cuarta Estrategia de Diferenciación del Producto**

Establecer estrategias publicitarias que permitan dar a conocer la empresa y los diferentes productos que ofrece. **(D4, O9)**

#### **Desarrollo: Estrategias de publicidad**

Usa elementos persuasivos para convencer a los clientes de que tiene que comprar un determinado producto, configuran en distintas estrategias publicitarias.

**Plan de Publicidad:** Es un documento que servirá como guía en la ejecución del programa publicitario durante todo el año y dará la base para un control formal de acciones futuras. No obstante, dada la importancia del plan de publicidad, a veces se considera como un elemento separado. Un plan de Publicidad recogerá, entre otros, los siguientes elementos.

#### **Pasos para lanzar una campaña publicitaria**

Para realizar la campaña publicitaria es necesario seguir un conjunto de actividades o de esfuerzos que se realizan por un periodo de tiempo determinado para realizar publicidad.

Veamos a continuación cuáles son los pasos necesarios que seguirá la Empresa Muebles Garzón para lanzar una campaña publicitaria:



**Gráfico 29:** Elementos de un Plan Publicitario  
**Fuente:** <http://www.monografias.com>  
**Elaborado:** Patricia Morales

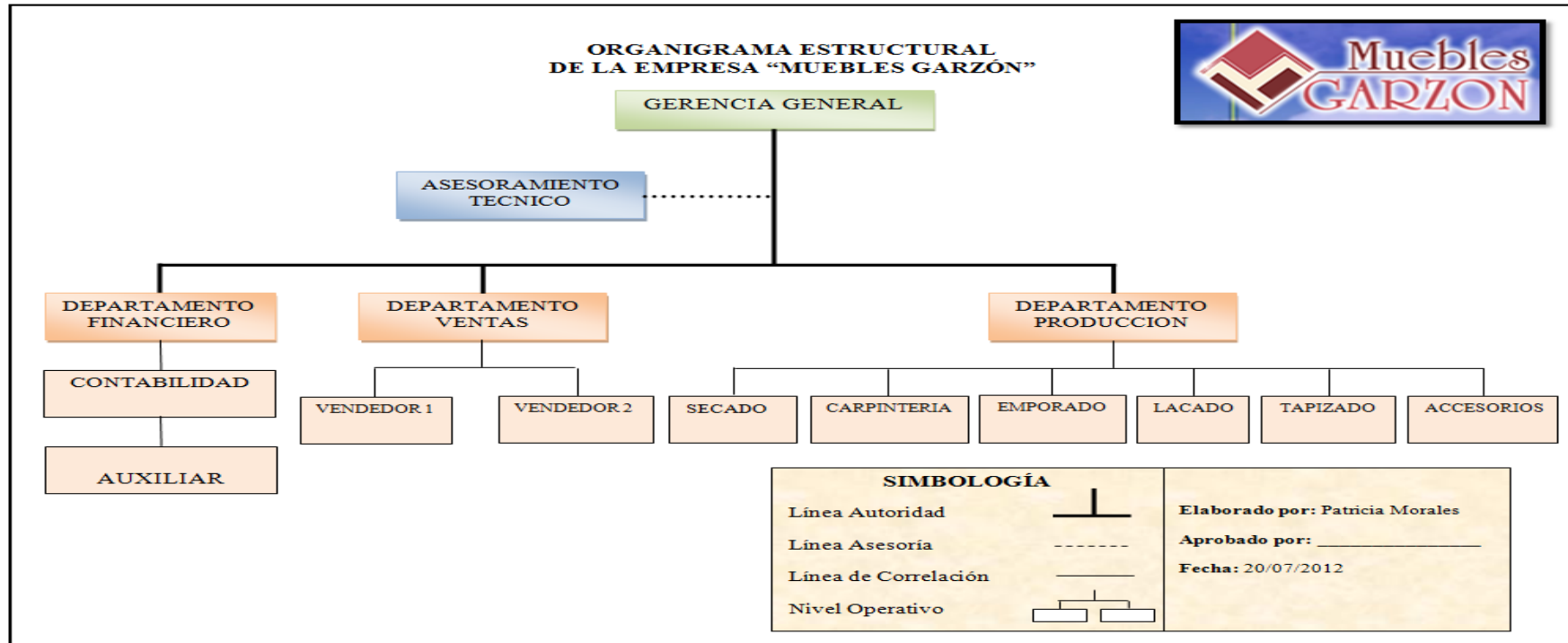
## 6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de esta propuesta estará a cargo de la Gerencia en coordinación con su departamento técnico para el manejo del trabajo en equipo, estarán en capacidad de la toma de decisiones para implementación de estrategias competitivas que se requiera en la ejecución de esta propuesta.

Se deberá aplicar estas estrategias competitivas en toda la empresa utilizando principalmente la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación permitiendo la adecuada implementación de la misma.

Por último se realizará una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

### 6.8.1 Organigrama Estructural de la Empresa Muebles Garzón



**Gráfico 30:** Organigrama Estructural de la Empresa Muebles Garzón

**Fuente:** Mueblería Garzón

**Elaborado:** Patricia Morales



## 6.8.2 Presupuesto

<b>PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA</b>	
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	<b>COSTO</b>
<b>Estrategia de Liderazgo en Costos</b>	
Comprar directamente a los proveedores originales los insumos y materia prima.	\$ 50,00
Utilizar tecnología de punta para mejorar los procesos de producción.	\$ 200,00
Capacitar al personal de la Empresa Muebles Garzón.	\$ 1820,00
<b>Estrategias de diferenciación</b>	
Innovar nuevos diseños de muebles de hogar.	\$ 300,00
Elaborar un plan para mejorar el servicio al cliente.	\$ 50,00
Servicio con valor agregado.	\$ 450,00
Estrategias publicitarias.	\$ 3240,00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>\$ 6110,00</b>
<b>15% de imprevistos</b>	<b>\$ 916,50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7026,50</b>

**Tabla 26 :** Presupuesto de la Propuesta

**Fuente:** Mueblería Garzón

**Elaborado:** Patricia Morales

### 6.8.3 Cronograma de Actividades

N°	ACTIVIDAD	MESES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Determinar la situación actual de la empresa	■											
2	Proponer a la empresa la implementación de Estrategias Competitivas		■										
3	Determinar las necesidades de los clientes		■										
4	Analizar la factibilidad de la propuesta			■									
5	Establecer la situación Externa Macro Ambiente (Entorno General) y Micro Ambiente (Entorno Especifico)			■									
6	Analizar Sector Industrial				■								
7	Desarrollar la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter					■							
8	Determinar la Matriz del Perfil Competitivo					■							
9	Análisis interno con las capacidades						■						
10	Analizar la Matriz de Análisis Externo							■					
11	Analizar la Matriz de Análisis Interno							■					
12	Desarrollar la Matriz FODA								■				
13	Elaborar y Seleccionar Estrategias								■				
14	Diseñar Planes de Acción								■				
15	Desarrollar y Ejecutar la Estrategias Competitivas									■			
16	Monitorear y Evaluar la Propuesta										■		

Gráfico 31 : Cronograma de Actividades de la Propuesta

Fuente: Mueblería Garzón

Elaborado: Patricia Morales

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La previsión de la evaluación se realizará en base al plan operativo propuesto, ya que se contó con la colaboración adecuada respectiva, se contará con el financiamiento adecuado de la empresa referente a los meses que se desarrollará la propuesta.

**Cuadro 13:** Plan de Evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Qué evaluar?	Vamos a evaluar la implementación de las estrategias competitivas en el posicionamiento de la Empresa “MUEBLES GARZÓN” en el mercado de la ciudad de Ambato.
¿Por qué evaluar?	Par medir el nivel de competencia que existe en el mercado ambateño.
¿Para qué evaluar?	Toda propuesta aplicada, debe ser evaluada para mostrar si realmente es viable, si se están cumpliendo con los objetivos de la propuesta y lo planificado por consiguiente saber si estamos obteniendo los resultados esperados.
¿Con qué criterios?	Cada instrumento sugerido, en ésta tesis tiene un anexo respectivo en base a lo propuesto en el plan operativo.
Indicadores.	Los indicadores a considerarse están planteados en el plan operativo, basado en los formatos sugeridos que contienen parámetros de Liderazgo en Costos, Diferenciación, Segmentación.
¿Quién evalúa?	La evaluación la realiza el Gerente General de la empresa “Muebles Garzón”.
¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realizará durante y después del período de implementación de las actividades.
¿Cómo evaluar?	La evaluación se realizara con los procesos metodológicos adecuados.
¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como encuestas, cedula de entrevista y observaciones directas según el caso.

**Fuente:** Plan Operativo  
**Elaborado:** Patricia Morales

## MATERIALES DE REFERENCIA

### Bibliografía

*BuenasTareas.com*. (14 de 05 de 2010). Recuperado el 25 de 05 de 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Administraci%C3%B3nEstrat%C3%A9gica/350245.html>

*Competencia*. (22 de 10 de 2010). Recuperado el 17 de 06 de 2013, de <http://www.definicionabc.com/general/competencia.php>

*Educativa Catedu*. (25 de 04 de 2011). Recuperado el 06 de 05 de 2013, de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2776/html/413\\_atributos\\_del\\_producto\\_ii.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2776/html/413_atributos_del_producto_ii.html) consulta

Aceves R., V. D. (2004). *Dirección Estratégica* (1ª ed.). México: Mc. Graw Hill.

Aleman, f. (19 de 01 de 2013). *perspectivaeconomica2012*. Recuperado el 22 de 05 de 2013, de <http://www.espae.espol.edu.ec/>

Bonta, P., & Farber, M. (1999). *Preguntas Sobre Marketing y Publicidad*. Grupo Editorial Norma.

Burgwal, G., & Cuellar, J. (1999). *Planificación Estratégica*.

Cravens, D., & Piercy, N. (2007). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). (España, Ed.) McGraw Hill.

D'aleccio, F. (2002). *Enfoque Estratégico de Calidad* (1ª ed.). Bogotá: Pearson educación.

David, F. R. (13 de 11 de 2012). *crecenegocios.com*. Recuperado el 2012 de 05 de 25, de <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. España - Madrid: MC Graw Hill.

Escalante, K. (2009). *Estrategias Competitivas*. Argentina: El Cid Editor.

Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico.

Fred, R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta ed.). Mexico.

- Freire, M. (04 de 2010). *monicaplaneacion.blogspot.com*. Recuperado el 25 de 02 de 2013, de [http://monicaplaneacion.blogspot.com/2010/04/ejemplo-de-mision-y-vision-de-una\\_17.html](http://monicaplaneacion.blogspot.com/2010/04/ejemplo-de-mision-y-vision-de-una_17.html)
- Garcia, L. (2000). *Marketing*. España: Océano.
- Graham, F., & Zehle, S. (s.f.). Como diseñar un plan de negocios.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. España.: McGraw-Hill.
- Juran, J., & Gryna, F. (1995). Analisis y Planeacion de la calidad. USA: McGraw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global* (11ª ed.). México: Mc-Graw Hill.
- Kotler, P. (2004). *Mercadotecnia*. México : Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8ª ed.). México D.F.: Pearson Education S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México D.F.: Pearson Education S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing* (8ª ed.). México D.F.: Pearson Educación S.A.
- IPorte, M. (2002). *Ventajas Competitivas* (2ª ed.). México D.F: Patria.
- IPorter, M. (2002). *Ventajas Competitivas* (2ª ed.). México D.F.: Patria.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Münch, L. (2007). *Planeación Estratégica*. México D.F.: Pearson Hall.
- Palacios, J., Tapia, M., Burbano, D., & Gutiérrez, J. (2007). *Planificación Estratégica Transformación y Comercialización de Madera en el Ecuador*. Recuperado el 17 de 11 de 2012, de <http://www.ecuadorforestal.org>
- Perea, Ó. (2003). Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social. Madrid, España: Plataforma de ONG de Acción Social.
- Pinto, R. (2000). *Planeacion Estrategica* (primera ed.). Mexico.
- Porte, M. (2002). *Ventajas Competitivas* (2ª ed.). México D.F.: Patria.

- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva* (2ª ed.). México D.F.: Patria S.A.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva*. Mexico D.F.: Patria S.A.,.
- Porter, M. (s.f.). *Estrategias Competitivas*.
- Romero, R. (01 de 28 de 2011). Marketing. En P. E.I.R.L. (Ed.).
- Rueda, F. (01 de 2010). <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. Recuperado el 10 de 12 de 2012
- Serna, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
- Stanton, W., & otros, y. (2005). *Fundamentos de Marketing* (14ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Stoner, J. A. (1996). *Administración* (6ª ed.). México: Prentice Hall.
- Valencia, J. R. (1998). *Como aplicar la Planeacion Estratégica a la pequeña y mediana empresa* (2ª ed.). México: ECAFSA.
- Villagràn, L. (28 de 12 de 2012). *Cámaras de Comercio e Industrias y Cámara de la pequeña industria*. Recuperado el 03 de 02 de 2013, de ([www.portalambato.com/.../subcategoria.php](http://www.portalambato.com/.../subcategoria.php). Cámaras de Comercio e Industrias. Cámara de la pequeña industria) 28/12/2012 15:50 <http://www.pymesecuador.org/cpt-cp.htm#>

# ANEXOS

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

Ubicación de la EMPRESA



### UBICACIÓN SATELITAL





## ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL INTERMEDIARIO**

**Objetivo:** Este trabajo de investigación pretende obtener la opinión de los encuestados referente a las estrategias de Competitividad y su incidencia en el posicionamiento de la empresa MUEBLES GARZÓN de la ciudad de Ambato.

### Instrucciones

Sírvase calificar los factores según la importancia en su área, con el propósito de conocerla realidad de la empresa y establecer estrategias competitivas para mejorar del posicionamiento en el mercado.

### CUESTIONARIO

**Atención por favor marque con una (x) solo una respuesta en cada pregunta**

1. ¿Considera usted que la materia prima y los materiales que utiliza la Empresa “Muebles Garzón” para producir sus productos son de calidad en relación a la competencia?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿Cree usted que una mueblería debe tener una innovación constante en sus productos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Usted considera que el diseño de los muebles es apreciado al momento de realizar la compra?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. Al momento de realizar la compra ¿A usted le gustaría recibir un servicio al cliente de calidad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿En el instante que usted realiza la compra toma en cuenta la imagen de la empresa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿Usted toma en consideración los atributos que tiene cada uno de los productos que le son ofertados?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿Los productos que le están proporcionando están satisfaciendo los deseos y las necesidades de sus clientes?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. En el instante de efectuar la compra de los muebles ¿Usted toma en consideración la realización de una selección de proveedores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Usted cree que la Empresa Muebles Garzón se diferencia en algo con respecto a las otras empresas?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera usted que los precios que oferta “Muebles Garzón son accesibles?

- 
- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

### ANEXO N° 3



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA**  
**MUEBLES GARZÓN DE LA CIUDAD DE AMBATO**  
**CEDULA DE ENTREVISTA**

#### **Entrevista N°001**

**Fecha:** Ambato 27 de noviembre del 2012

**Nombre del entrevistado:** Robert Garzón Núñez

**Sexo:** Masculino

**Nivel de estudio:** Lcdo. Robert Garzón Núñez

**Puesto actual:** Gerente Propietario

**OBJETIVO:** Investigar si la empresa cuenta con estrategias competitivas en cuanto al posicionamiento en el mercado y como se está manejando actualmente la organización.

#### **Preguntas:**

##### **1. ¿Cuál son sus estrategias competitivas y su ventaja competitiva?**

La empresa tiene estrategias de precios bajos y mejoramiento de la calidad en cuanto a los productos ya que todavía no se ha establecido ninguna otra estrategia. Una de las ventajas competitivas de la empresa Muebles Garzón es hacer muebles de hogar con diseños exclusivos y acabados de calidad.

##### **¿Porque?**

Al producir más productos los costos de producción son más bajos y por ende los precios para los almacenes son bajos.

**2. ¿Cómo considera usted que son los productos de la empresa en relación a la competencia?**

Los productos son excelentes ya que se utiliza materia prima de buena calidad para tener un mejor acabado y duración de los muebles de hogar.

**¿Porque?**

Garantizan el producto de la empresa.

**3. ¿Quiénes son sus competidores más fuertes en el mercado?**

Los competidores más fuertes para la empresa Muebles Garzón en la ciudad de Ambato son:

- Rila
- Madeca
- Madeformas
- Camirex

**¿Porque?**

Tienen productos similares a los nuestros.

**4. ¿Que opinión mantiene usted respecto a la infraestructura de la empresa Muebles Garzón?**

La empresa tiene una buena infraestructura para la fabricación de sus productos, ya que cuenta con sus naves industriales y sus instalaciones que se encuentran ubicadas en la avenida bello horizonte entre las calles Napo Galera y Arica.

**¿Porque?**

Para tener un buen desarrollo organizacional y productivo.

**5. ¿Qué tipo de publicidad se está utilizando en la actualidad para dar a conocer los productos empresa?**

La publicidad que se está realizando es a través de la radio, prensa escrita y revistas locales

**¿Porque?**

Para dar a conocer a nivel nacional y en la ciudad de Ambato todos los productos que se ofertan.

**6. ¿Cree usted que la mueblería tiene una innovación constante en los diseños de los muebles de hogar?**

Si se tiene una innovación constante en los diseños de muebles de hogar ya que constantemente se está trabajando en desarrollar nuevos diseños innovadores.

**¿Porque?**

La necesidad del cliente así lo exige.

**7. ¿Cuál es el posicionamiento actual de la empresa Muebles Garzón?**

Muebles Garzón se encuentra posicionado en el área de acabados de los muebles ya que tiene grande acogida de los clientes desde hace 6 años.

**¿Porque?**

Por la utilización de materia prima de calidad para la elaboración del producto.

**8. ¿Cómo se manejan los precios de los muebles en relación a la competencia?**

Los precios son bajos en relación de la competencia.

### **¿Porque?**

Para tener una gran captación de los clientes.

### **9. ¿Los productos están satisfaciendo los deseos y las necesidades de los clientes?**

Si se satisface los deseos y necesidades de los clientes con los productos.

### **¿Porque?**

Los productos son de calidad y a bajos precios.

### **10. ¿Cuáles son sus servicios adicionales que se está dando a los clientes?**

Los servicios adicionales que se dan son:

- Asesoría con el cuidado del mueble
- Asesoría en la elección del material que se va utilizar en la proceso de producción del mueble.

### **¿Porque?**

Para satisfacer sus deseos y necesidades del cliente.

### **Análisis de la Entrevista**

En conclusión se puede decir que la empresa Muebles Garzón tiene algunas ventajas competitivas cómo es la elaboración del producto con la más alta calidad, precios bajos, y la innovación que es la ventaja que ha permitido que se desarrolle mejor la organización.

Además se puede decir que dentro del mercado de muebles de hogar, se tiene la presencia de un gran número de competidores, los mismos que se identifican por su trayectoria en el mercado y por la aceptación y participación que tienen en el mercado.



Por otro lado el análisis de la competencia es fundamental, teniendo en primera instancia la identificación de la competencia, las estrategias que utilizan, las formas de pago, los acuerdos comerciales con los intermediarios, de tal manera que se puedan identificar las necesidades que tiene el consumidor, la capacidad de pago del comprador y por otro lado establecer una vía de pago que permita cubrir los costos de la empresa y obtener utilidad así como también genere un beneficio para el comprador a través del financiamiento.

Esta cedula de la entrevista nos permite visualizar como se encuentra Muebles Garzón en sus diferentes condiciones como es en la infraestructura ,el ambiente laboral , la publicidad, el posicionamiento que está dado por el acabado, materia prima de óptima calidad y finalmente conocer si el consumidor está satisfecho con los precios y servicios que se está dando ya que con esta identificación de las principales acciones que toma la mueblería para los consumidores permitirá aplicar estrategias competitivas que vayan de acuerdo a las necesidades del cliente y por otro lado permitirán obtener rendimientos a la empresa.

**ANEXO N° 4**

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,30
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25,00	27,49	30,58	32,80
16	23,54	26,30	28,85	32,00	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,20	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40,00
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,40
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,80
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,20	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67
40	51,81	55,76	59,34	63,69	66,77
50	63,17	67,50	71,42	76,15	79,49
60	74,40	79,08	83,30	88,38	91,95
70	85,53	90,53	95,02	100,43	104,21
80	96,58	101,88	106,63	112,33	116,32
90	107,57	113,15	118,14	124,12	128,30
100	118,50	124,34	129,56	135,81	140,17

## ANEXO N° 5

### FICHA BIBLIOGRÁFICA

Editar fuente

Tipo de fuente bibliográfica  Idioma

Campos bibliográficos de APA, 5ª edición

Autor

Autor corporativo

Título

Año

Ciudad

Editorial

Mostrar todos los campos bibliográficos

Nombre de etiqueta

**ANEXO N° 6**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	N°.....
<b>Objeto de Estudio:</b> .....	
<b>Lugar de Observación:</b> .....	
<b>Fecha de Observación:</b> .....	
<b>Nombre del Investigador:</b> .....	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>	
<b>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>	

## ANEXO N° 7

### ILUSTRACIONES FOTOGRÁFICAS DE LA EMPRESA



**Fotografía 1 :** Empresa Muebles Garzón



Muebles Garzón está ubicada en la Napo Galera y Arica, una empresa ambateña dedicada a la artesanía del mueble desde el año 1988. Con el espíritu soñador de su propietario el señor Robert Garzón Núñez.

**Fotografía 2 :** Almacén de Venta de Muebles en Ambato

**Dirección:** Primera Imprenta y Ayllón



**Fotografía 3 : Personal de Producción Empresa Muebles Garzón**



## **ILUSTRACIÓN FOTOGRAFICA DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

**Fotografía 4 : Recepción y Almacenamiento Materias Primas**



**Fotografía 5 : Secado de la Madera en el Horno**





**Fotografía 6 : Cepillado de la Madera**



**Fotografía 7 : Corte de la Madera para la Elaboración de los Muebles**



**Fotografía 8 : Armado de los Muebles**



**Fotografía 9 : Lijado y Masillado**



**Fotografía 10 : Emporado**





**Fotografía 11 : Lacado**



**Fotografía 12 : Tapizado**



**Fotografía 13 : Productos Terminados**





## ANEXO N° 8

### CATALOGO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA MUEBLES GARZÓN



## JUEGOS DE SALA





**Muebles CARZON**

**SALA CONFORT TALLADO**



**DETALLES**  
Este sofá de estilo contemporáneo de construcción sólida es el complemento perfecto para todo tipo de ambientes. Además es tallado a mano, color del tapiz a elección.

**Composición:**  
1 sofá doble  
1 sofá triple  
2 sillas individuales  
1 mesa de centro

**Características:**  
Línea: Sala  
Modelo: Confort Tallado  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo

**Muebles CARZON**

**SALA IMPERIAL**



**DETALLES**  
Este sofá de estilo contemporáneo de construcción sólida es el complemento perfecto para todo tipo de ambientes. Además es tallado a mano, color del tapiz a elección.

**Composición:**  
1 sofá doble  
1 sofá triple  
2 sillas individuales  
1 mesa de centro

**Características:**  
Línea: Sala  
Modelo: Imperial  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo

**Muebles CARZON**

**SALA INNOVA**



**DETALLES**  
Este sofá de estilo contemporáneo de construcción sólida es el complemento perfecto para todo tipo de ambientes. Además es tallado a mano, color del tapiz a elección.

**Composición:**  
1 sofá doble  
1 sofá triple  
2 sillas individuales  
1 mesa de centro

**Características:**  
Línea: Sala  
Modelo: Innova  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo

## JUEGOS DE COMEDOR

**Muebles CARZON**

**JUEGOS DE COMEDOR**



**SILLA MARGARITA**

**DETALLES**  
Aquí la propuesta es suabecer un comedor cómodo que sea acogedor y amplio para compartir momentos inolvidables y singulares con la familia. Se capitaliza en madera de Laurel se distingue por ser fácil y ligero con gran resistencia, su cómodo asiento tapizado con un sintético estricto del cliente.

**Características:**  
Línea: Comedores  
Modelo: Margarita  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Composición:**  
Tablero  
Muequizado  
6 u 8 sillas

Adicional: Plástico

**Muebles CARZON**

**SILLA TORINO ESPECIAL**

**DETALLES**  
Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los diseñadores suelen plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor que es tallado a mano, su espaldar es tapizado sus patas son rectas y se tapizan a elección.

**Características:**  
Línea: Comedores  
Modelo: Torino Especial  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Composición:**  
Tablero  
6 u 8 sillas



**Muebles CARZON**

**SILLA TORINO**

**DETALLES**  
A pesar de su sencilla apariencia, las sillas poseen un anatómico diseño que resulta particularmente cómodo para un uso prolongado, todo el espaldar es tallado en madera de Laurel y/o como sus patas semi-rectas se alinean en tapizado a su elección.

**Características:**  
Línea: Comedores  
Modelo: Torino  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Composición:**  
Tablero  
6 u 8 sillas



**Muebles CARZON**

**SILLA ESTEFANIA**

**DETALLES**  
Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los diseñadores suelen plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor que es tallado a mano, su espaldar es tapizado sus patas son rectas y se tapizan a elección.

**Características:**  
Línea: Comedores  
Modelo: Estefania  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Composición:**  
Tablero  
6 u 8 sillas





**SILLA VANISA**

**DETALLES**

En este modelo se ha conseguido que la sencillez resulte sofisticada es por eso que presentamos una silla con espaldar semi-curvo a los extremos tallado a mano con un estilo clásico todo de madera en lares y/o canelo su tapiz puede ser a elección.

**Características**

Línea: Comodoro  
Modelo: Vanisa  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Cuenta de:**

Un Tablero  
6 u 8 sillas  
Adicional: Plástico



**MESA LINEAL 6P**

**DETALLES**

Mesa Cuadrada de 2x2 metros

**SILLA VICTORIA**

**DETALLES**

Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los creadores vuelven a plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor que es tallado a mano, su espaldar es tapizado en tela con rectas y un tapizado a elección.

**Características**

Línea: Comodoro  
Modelo: Victoria  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Cuenta de:**

Tablero  
6 u 8 sillas





**MESA LINEAL 8P**

**DETALLES**

Mesa Rectangular de 1x2 metros

## APARADORES



**SILLA INNOVA**

**DETALLES**

Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los creadores vuelven a plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor de estilo moderno, que es tallado a mano, su espaldar recto sus patas rectas y un tapizado a elección.

**Características**

Línea: Comodoro  
Modelo: Innova  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Cuenta de:**

Tablero  
6 u 8 sillas

**APARADORES**



**APARADOR TORNEADO**

**DETALLES**

Comodísimo y muy útil, este mueble es un complemento ideal con el comedor tiene en la parte superior tallado a mano con 2 vidrios curvos panorámicos y 2 puertas frontales, en la parte frontal torneado su cajonera en la parte inferior y 4 puertas adicionales es ideal, se apoya sobre 4 patas torneadas.



**SILLA IVANOVA**

**DETALLES**

Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los creadores vuelven a plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor de estilo moderno, que es tallado a mano, su espaldar recto sus patas rectas y un tapizado a elección.

**Características**

Línea: Comodoro  
Modelo: Ivanova  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Cuenta de:**

Tablero  
6 u 8 sillas





**APARADOR ALEJANDRO**

**DETALLES**

Es un mueble para hacer la vajilla y cristalería que realizado en madera de lares y/o canelo tallado a mano cuenta con 4 puertas: 2 vidrios curvos panorámicos y 2 puertas frontales, con vidrio en la parte baja 4 cajones y en la parte inferior 4 puertas con dos divisiones de vidrio.



**SILLA IMPERIAL**

**DETALLES**

Frente a las efímeras provocaciones de las tendencias de moda, los creadores vuelven a plasmar el diseño y la imaginación en la elaboración de un mueble de comedor de estilo moderno, que es tallado a mano, su espaldar recto sus patas rectas y un tapizado a elección.

**Características**

Línea: Comodoro  
Modelo: Imperial  
Acabado: Mate o Brillante  
Color: Caramelo claro

**Cuenta de:**

Tablero  
6 u 8 sillas

## BARES, BUFETERO Y CRISTALERA



## JUEGOS DE DORMITORIO



