



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “La Planificación Estratégica en el Volumen de
Ventas en Rolar Muebles”**

Autora: Victoria Lorena Llagua Guato

Tutor: Lcdo. MBA. Jorge Cerón

AMBATO – ECUADOR
Mayo 2013



CERTIFICACION

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, Marzo del 2013

.....

Lcdo. MBA. Jorge Cerón

Director de la Tesis de Grado

DECLARACION DE AUTENCIDAD

Declaro que las ideas expuestas en la presente Tesis de Grado y que aparecen como propias, son de mi absoluta responsabilidad.

Ambato, marzo del 2013

.....

Victoria Lorena Llagua Guato

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.-
PROFESOR CALIFICADOR

f.-
PROFESOR CALIFICADOR

Ambato, marzo 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 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 esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Srta. Llagua Guato Victoria Lorena

C.I. 180401187-0

DEDICATORIA

A Dios por guiarme por el camino correcto dándome la fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A mi madre quien a través del fomento de valores y perseverancia inculcados en mí, me han enseñado a luchar por mis ideales.

A mis hijos ya que son mi inspiración y mi fortaleza y poder guiarles por el camino del bien.

Victoria LLagua

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato

Facultad de Ciencias Administrativas

Al Lcdo. MBA. Jorge Cerón por su valioso aporte en
el desarrollo de la presente Investigación

Victoria LLagua

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A. PAGINAS PRELIMINARES

Portada	i
Página de Certificación por el Tutor de la Tesis	ii
Página de Autenticidad de la Tesis	iii
Página de Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general de contenidos	vii
Resumen Ejecutivo	xiii

B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

1

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del problema	2
1.2.1. Contextualización	2
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Formulación del problema	6
1.2.4. Delimitación de la investigación	6
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos	8
1.4.1. Objetivo General	8
1.4.2. Objetivos Específicos	8

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes investigativos	9
2.2.	Fundamentación Filosófica	12
2.3.	Categorías Fundamentales	14
2.4.	Hipótesis	40

CAPITULO III
METODOLOGIA

3.1.	Modalidad básica de la investigación	41
3.2.	Tipo de investigación	42
3.3.	Población y muestra	43
3.3.1.	Población	43
3.4.	Operacionalización de variables	44
3.5.	Recolección de la información	45
3.6.	Procesamiento y análisis	48

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis de Datos	50
4.2.	Interpretación de los Resultados	50
4.3.	Verificación de Hipótesis	58

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	61
6.2.	Recomendaciones	62

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1.	Datos Informativos	63
6.2.	Antecedentes de la Propuesta	65
6.3.	Justificación	66
6.4.	Objetivos	67
6.5.	Análisis de Factibilidad	67
6.6.	Fundamentación	70
6.7.	Modelo Operativo	74
6.8.	Administración	
6.9.	Previsión de la Evaluación	117

C. MATERIALES DE REFERENCIA

BIBLIOGRAFÍA	120
ANEXOS	122

INDICE DE TABLAS

Tabla N.- 1	Operacionalización de la variable independiente	44
Tabla N.- 2	Operacionalización de la variable dependiente	45
Tabla N.- 3	Plan de Recolección de Información	47
Tabla N.- 4	Pregunta N° 1	50
Tabla N.- 5	Pregunta N° 2	51
Tabla N.- 6	Pregunta N° 3	52
Tabla N.- 7	Pregunta N° 4	53
Tabla N.- 8	Pregunta N° 5	54
Tabla N.- 9	Pregunta N° 6	55
Tabla N.- 10	Pregunta N° 7	56
Tabla N.- 11	Pregunta N° 8	57
Tabla N.- 12	Frecuencias Observadas	58
Tabla N.- 13	Frecuencias Esperadas	59
Tabla N.- 14	Chi Cuadrado	59
Tabla N.- 15	Costo de la propuesta	64
Tabla N.- 16	Matriz de la misión	75
Tabla N.- 17	Análisis de las cinco fuerzas genéricas de PORTER	84
Tabla N.- 18	Clientes Externos	91
Tabla N.- 19	Matriz de BCG	92
Tabla N.- 20	Matriz de Evaluación Competitiva	95
Tabla N.- 21	Matriz de Debilidades y Fortalezas del Factor Interno	97
Tabla N.- 22	Matriz de evaluación de factor interno para el análisis interno	98
Tabla N.- 23	Matriz de Evaluación Externa	101
Tabla N.- 24	Matriz de evaluación de factores externos para el análisis externo	102
Tabla N.- 25	Matriz FODA	105
Tabla N.- 26	Matriz de selección de estrategias	106
Tabla N.- 27	Matriz de Acciones Necesarias	107
Tabla N.- 28	Plan Operativo Anual POA	108
Tabla N.- 29	Generar una planificación estratégica marketing	110
Tabla N.- 30	Sintetizar un Branding de marca	111

Tabla N.- 31	Aplicar auditorias de calidad	113
Tabla N.- 32	Aplicar un plan de publicidad y promoción	115
Tabla N.- 33	Matriz de Evaluación y Monitoreo	118
Tabla N.- 34	Matriz de Evaluación y Seguimiento de la propuesta	119

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N.-1	Súper Ordenación conceptual V. Independiente	14
Gráfico N.-2	Súper Ordenación conceptual V. Dependiente	15
Gráfico N.-3	Subordinación conceptual V. Independiente	16
Gráfico N.-4	Subordinación conceptual V. Dependiente	17
Gráfico N.-5	Pregunta N° 1	50
Gráfico N.-6	Pregunta N° 2	51
Gráfico N.-7	Pregunta N° 3	52
Gráfico N.-8	Pregunta N° 4	53
Gráfico N.-9	Pregunta N° 5	54
Gráfico N.-10	Pregunta N° 6	55
Gráfico N.-11	Pregunta N° 7	56
Gráfico N.-12	Pregunta N° 8	57
Gráfico N.-13	Previsión de la evaluación	117

RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo se trata sobre el problema de investigación, el cual es la falta de una planificación estratégica gestión lo cual trae como consecuencia una disminución en el volumen de ventas de la empresa.

En el segundo capítulo se establecen referencias cognoscitivas producto de trabajos realizados por diferentes autores relacionados con el tema abordado, así como la respectiva base legal. Además, se ha planteado la definición a cada uno de los términos conceptuales que intervienen en la investigación para ampliar el conocimiento del estudio.

En cuanto al tercer capítulo, allí se determina la población con la que se va a trabajar a fin de aplicar las respectivas encuestas a los clientes externos de la empresa. También se estructuran los planes de recolección y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se llevan a cabo las encuestas con el propósito de analizar e interpretar los resultados obtenidos, pudiendo de esta manera tener un panorama claro de la situación real de la entidad.

Con relación al quinto capítulo, se establecen las conclusiones y recomendaciones los mismos que servirán como medida de mejoramiento para la empresa.

Finalmente, en el sexto capítulo se define la propuesta, la cual consistió en el Plan de marketing con estrategias del marketing mix para incrementar el volumen de ventas de la empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Volumen, Ventas.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se constituyen por medio de la agrupación de personas o talento humano para ejercer alguna actividad que les permita generar beneficios económicos para cada uno de los miembros que la conforman.

El negocio de los muebles se ha venido desarrollando desde mucho tiempo atrás, el mismo que con el avance de la tecnología, los procesos de producción, la especialización del trabajo de los empleados, ha sido importante la necesidad de aplicar planes estratégicos que guíen de forma acertada las actividades con el fin de obtener excelentes resultados.

Es así que las ventas como parte importante para la permanencia y desarrollo de muebles ROLAR, se han venido efectuando sin una adecuada planificación, en función de una análisis interno para saber las fortalezas y debilidades que se tiene, y también las amenazas y oportunidades a las que se puede enfrentar.

Otro punto importante es el cliente quien compra los productos, a los cuales se debe llegar con la aplicación de estrategias de publicidad, promoción, bien definidas, más de los precios y la calidad del producto inherentes del negocio.

Con todos estos antecedentes se desarrolla el presente estudio investigativo para dar solución a las falencias que padece la empresa.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA DE INVESTIGACION

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL VOLUMEN DE VENTAS EN
“ROLAR MUEBLES”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

Realizando un estudio del sector industrial podemos encontrar que dentro de este sector se encuentran las industrias que, por sus características elaboran bienes de mayor valor agregado. Los esfuerzos empresariales en este sentido han dado lugar al resurgimiento de diversas líneas de producción como son. Parquet, puertas, ventanas, muebles, piezas, etc. Habiendo realizado varias acciones contundentes a su comercialización.

Contextualización Macro

Hoy en día la dinámica de la economía implica que las empresas busquen oportunidades de mercadeo de nivel mundial, siendo así que grandes empresas se fijan en negocios globales junto con estrategias acordes a dicha realidad.

Tungurahua se constituye como una de las principales provincias generadoras de riquezas en el Ecuador ya que existe una gran variedad de actividades de producción y comercialización ya sean de productos agrícolas, consumo masivo, vestimenta, vehículos, repuestos entre otros.

Las innovaciones estratégicas que estimulan la globalización de las empresas ponen en manifiesto la necesidad de buscar, identificar y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas.

Cuando una empresa busca elevar sus ventas y compara sus actividades con su competencia, encontrara que los factores claves del éxito se requieren diseñar e implementar una planificación estratégica con el propósito de elevar sus ventas, ya que los productos pueden variar en relación a la competencia, las preferencias, poder adquisitivo y gustos de los consumidores.

Contextualización Meso

La provincia de Tungurahua está ubicada en la parte central del país; con el paso de los años se han convertido en una ciudad estratégicamente comercial y hablando netamente del sector de la industrial a desarrollando un excelente nivel de venta de muebles, poniendo a disposición toda la gama de productos con los estándares más altos de calidad cabe recalcar que los productores de muebles ya se encuentran en casi todo el centro de la ciudad y junto a comerciales prestigiosos.

Los negocios están caracterizados por un mercado muy competitivo que en base a la economía del país se exige la necesidad de realizar una planificación estratégica que serán complementados con el volumen de ventas con la finalidad de mejorar un rendimiento financiero acorde con la inversión del capital.

Uno de los objetivos de la planificación estratégica es la que en un periodo determinado debe ser evaluado dicho plan con el fin de medir resultados siendo así el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y diseñan planes y programas; teniendo como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientaran, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su puesta en marcha es así que dentro del mundo empresarial tan competitivo se va originando una baja posibilidad en el margen de errores, por esto la importancia en el desarrollo de planes estratégicos como una herramienta para mejorar las ventas.

Contextualización Micro

Debido a que el negocio de los muebles es muy dividido, en cuanto a que existen muchos pequeños negocios o muchos compradores, en los años de 1988 el Ing. Roberto Lara empieza vendiendo tapiz para muebles y esponjas pero al ver que no es rentable y con la influencia de sus compradores se decide crear su propia mueblería ubicado en la Calle Bolívar y Maldonado con la sucursal en la Av. Atahualpa diagonal al Mall de los Andes, pero actualmente la industria se encuentra ubicada en el Parque Industrial (Pisque) de esta manera nace “Rolar Muebles” con la gerencia del Ing. Roberto Lara el mismo que ha venido comercializando las diferentes líneas de muebles específicamente muebles de dormitorio, sala, comedor y oficina y desde entonces a servido sin descanso en nuestra ciudad.

1.2.2 Análisis Crítico

La ausencia de planificación estratégica en la empresa "Rolar Muebles" provoca que los clientes desconozcan los diferentes productos que esta ofrece en el mercado, de manera que los clientes puedan apreciar los productos la misma que se diferencia entre la competencia y así incrementar el volumen de ventas en dicha empresa.

La disminución productiva ha sido uno de los factores más relevantes ya que la empresa mantiene un enfoque tradicional la misma que limita su desarrollo originado principalmente por el miedo y resistencia al cambio a esto se suma la falta de planificación estratégica que afecta tanto a la empresa como a los clientes ya que no pueden satisfacer sus diferentes necesidades.

La carencia de estrategias induce a la empresa a tener una baja participación en el mercado lo que afectaría que el producto no pueda ser reconocido como es en la calidad, precio, etc. En comparación con la competencia, tomando en cuenta que hoy en día no es suficiente tener pensamientos lucidos sino saber aplicarlos, organizarlos y controlarlos y de esta manera incrementar sus ventas logrando que la empresa sea más competitiva y exitosa.

Se presentan diferentes complicaciones al tener desconocimiento de las diferentes necesidades de los clientes al elegir un producto es decir no tienen bien enfocadas las necesidades de los clientes, lo mismo que origina la pérdida de clientes actuales y futuros lo que provoca una baja participación comercial en el mercado.

La falta de un modelo de planificación estratégica ocasiona que la empresa no sea competitiva en relación con otras empresas la misma que provoca el retraso de los objetivos empresariales obstruyendo el paso al éxito de la misma.

1.2.3. Prognosis

Si la empresa “Rolar Muebles” no adopta un modelo de Planificación Estratégica como herramienta fundamental estaría aplazando el desarrollo y perdería competitividad en el mercado, dando ventaja a las demás empresas ya conocidas, lo mismo que provocaría una disminución en el mercado de la industria de los muebles dando como resultado la pérdida de clientes al momento de elegir un producto de buena calidad, evitando así el riesgo de fracasar en la aplicación de Planificación Estratégica.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera incide la falta de una Planificación Estratégica en el volumen de ventas de “Rolar Muebles”?

1.2.5. Preguntas Directrices

- ¿Considera necesario la implementación de planificación estratégica en la empresa “Rolar Muebles” de la ciudad de Ambato?.
- ¿Cuáles estrategias se recomendaría para incrementar el volumen de ventas en “Rolar Muebles” de la ciudad de Ambato?.
- ¿Con la aplicación de planificación estratégica aumentan las ventas en la empresa “Rolar Muebles”?

1.2.6. Delimitación

Campo: Administración

Área: Producción

Aspecto: Desarrollo de la innovación productiva

Delimitación: Espacial “Rolar Muebles” en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua

Delimitación Temporal: Marzo-Julio del 2013

Unidades de Observación: Gerencia, Clientes internos, Clientes externos

1.3. JUSTIFICACION

El presente proyecto de investigación se justifica en las siguientes razones:

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La práctica de la planificación estratégica permite a la empresa “Rolar Muebles” adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrolla y mantiene un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

Se mejoraran habilidades y destrezas para poder dar solución al problema y se procura obtener mejores ingresos, mayor productividad y rentabilidad beneficiando así a la misma empresa y a sus clientes.

En la actualidad es necesario contar con una Planificación Estratégica que de la pauta para el afianzamiento de la empresa en el mercado, a través del análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro y preparar la información referente al problema objeto de estudio.

Cuenta con el respaldo, confianza y apertura del gerente propietario de la empresa “Rolar Muebles”.

Se justifica porque “Rolar Muebles” necesita una orientación hacia oportunidades económicas atractivas, adaptadas a sus recursos y que ofrezcan un potencial atrayente crecimiento y rentabilidad.

1.4. OBJETIVOS

Con el presente proyecto se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.4.1. Objetivo General

- Formular un modelo de Planificación Estratégico que permita incrementar el volumen de ventas de “Rolar Muebles” de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar estrategias de planificación que permita mejorar el volumen de ventas de la empresa “Rolar Muebles” de la ciudad de Ambato.
- Proponer estrategias de planificación mediante la investigación de campo y así poder conocer la situación actual de la empresa, con el fin de sacar conclusiones y recomendaciones que permitan reflexionar el contenido y el alcance del presente estudio.
- Elaborar un plan de marketing, utilizando estrategias de venta.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de la investigación bibliográfica basada en el problema objeto de estudio, se presentan los siguientes antecedentes investigativos:

RUIZ, Dorita (2004), Diseño de planificación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la panadería el enjambre. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan estratégico que permita establecer ventajas competitivas en la panadería y pastelería “El Enjambre”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los resultados de diagnóstico de la situación actual de la empresa.

- Lograr al máximo DESEMPEÑO de los recursos disponibles como los recursos humanos, económicos, materiales, y los procesos de transformación.

Las conclusiones que llego el postulante fueron:

- La investigación que se realizó permitió obtener información acerca de las expectativas de los clientes y empleados de la panadería para corregir los errores y así definir una misión y visión a futuro para la panadería.
- El recurso humano es otro factor determinante, el mismo que tiene un bajo nivel de DESEMPEÑO y no se siente motivado además se evidencia la falta de trabajo en equipo.
- En la panadería y pastelería “El Enjambre” existe una distribución adecuada de las actividades que realiza cada uno de los empleados ocasionando descontento en los trabajadores, pérdida de tiempo e inestabilidad laboral.

JORDAN, Jorge (2004), Incidencia de la planificación estratégica en la búsqueda de las ventajas competitivas para la empresa quimimaq s.a. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan estratégico que permita identificar las ventajas competitivas que tiene la empresa QUIMIMAQ S.A, logrando mayor participación en el mercado laboral.

ESPECIFICOS

- Identificar y analizar la situación actual de QUIMIMAQ S.A mediante un FODA.

Señalar los mecanismos empleados en el proceso de la planificación estratégica.
Definir estrategias y políticas a corto, mediano y largo plazo en busca de alcanzar las ventajas competitivas de la empresa.

La conclusión que llego el postulante

- La planificación estratégica es una herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones de una empresa.
- QUIMIMAQ S.A; tiene fijada sus metas y objetivos pero son desconocidos por algunos de sus empleados.
- Existen políticas dentro de la empresa, pero algunas de ellas no se siguen o no van acorde con la situación actual de la empresa.
- El ambiente laboral del personal de producción y mandos medios necesita de bastante capacitación.

TORREZ, Juan Carlos (2005), La planificación estratégica como herramienta para mejorar la calidad de servicio al cliente en el banco SUDAMENRICANO de la ciudad de Guaranda. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVO GENERAL

- Determinar estrategias que le permitan mejorar la atención y calidad de servicio al cliente en el Banco Sudamericano.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la organización.

- Establecer planes de acción que conlleve al mejoramiento del servicio que presta el Banco Sudamericano.

La conclusión que llego el postulante

- A través de las encuestas realizadas se pudo notar que los empleados no tienen claras las funciones básicas de su área debido a una falta de capacitación por parte de sus superiores y que a su vez no permiten el desarrollo personal y profesional del empleado que es quien da la cara de la empresa y quien refleja la identidad de cada una de las personas de la organización.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para la siguiente investigación utilizaremos el paradigma critico-propositivo por las siguientes razones:

El entorno de las organizaciones actualmente se ha ido haciendo más variable, incierto y complejo, de tal forma que los planteamientos tradicionales se han convertido en ineficaces para resolver los nuevos problemas que plantea dicho entorno. Un entorno muy dinámico, donde se producen muchos pequeños cambios y estos se suceden rápidamente por ejemplo, en la tecnología. Por otro lado, estos cambios no responden claramente a tendencias bien definidas que permitan una mínima estabilidad para plantear la actuación de la empresa.

Por último, los cambios registrados han propiciado una globalización de la economía que amplía los límites en los que generalmente actúan las empresas, incrementando considerablemente la complejidad a la que se enfrenta, generándose un gran aumento de la competencia y una mayor incertidumbre en la dirección de la empresa.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación está amparada en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, que indica:

Art. 4.- Derechos del consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados y convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes: Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, consideraciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar.

Art. 3.- Derechos y obligaciones complementarias.- Los derechos y obligaciones establecidas en la presente Ley no excluyen ni se oponen a aquellos contenidos en la legislación destinada a regular la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, u otras leyes relacionadas.

Art. 6.- Publicidad prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzca a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 9.- Información pública.- Todos los bienes a ser comercializados deberán exhibir sus respectivos precios, peso y medidas, de acuerdo a la naturaleza del producto. Toda información relacionada al valor de los bienes y servicios deberá incluir, además del precio total, los montos adicionales correspondientes a impuestos y otros recargos, de tal manera que el consumidor pueda conocer el valor final.”

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Problema:

¿De qué manera incide la falta de Planificación Estratégica en el volumen de ventas de “Rolar Muebles”?

X= Planificación Estratégica.

Y= Ventas.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación Estratégica

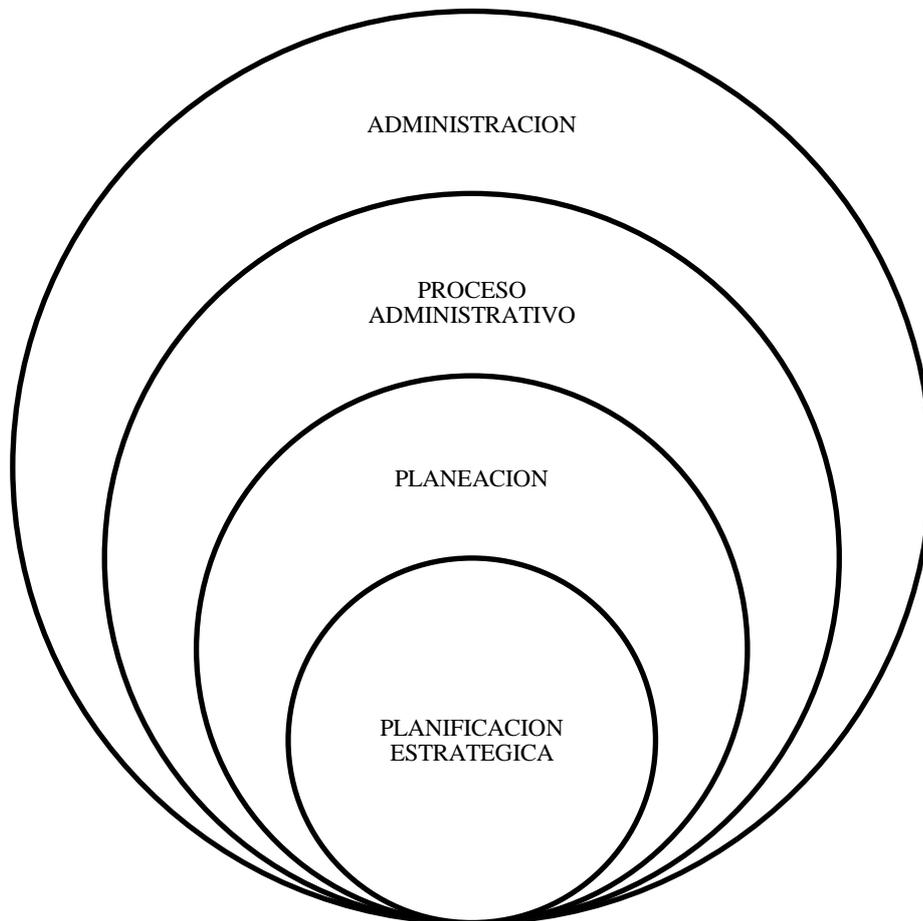


Gráfico N° 1 Súper Ordenación conceptual: Planificación Estratégica

Elaborado por: Victoria Llagua

VARIABLE DEPENDIENTE: Ventas

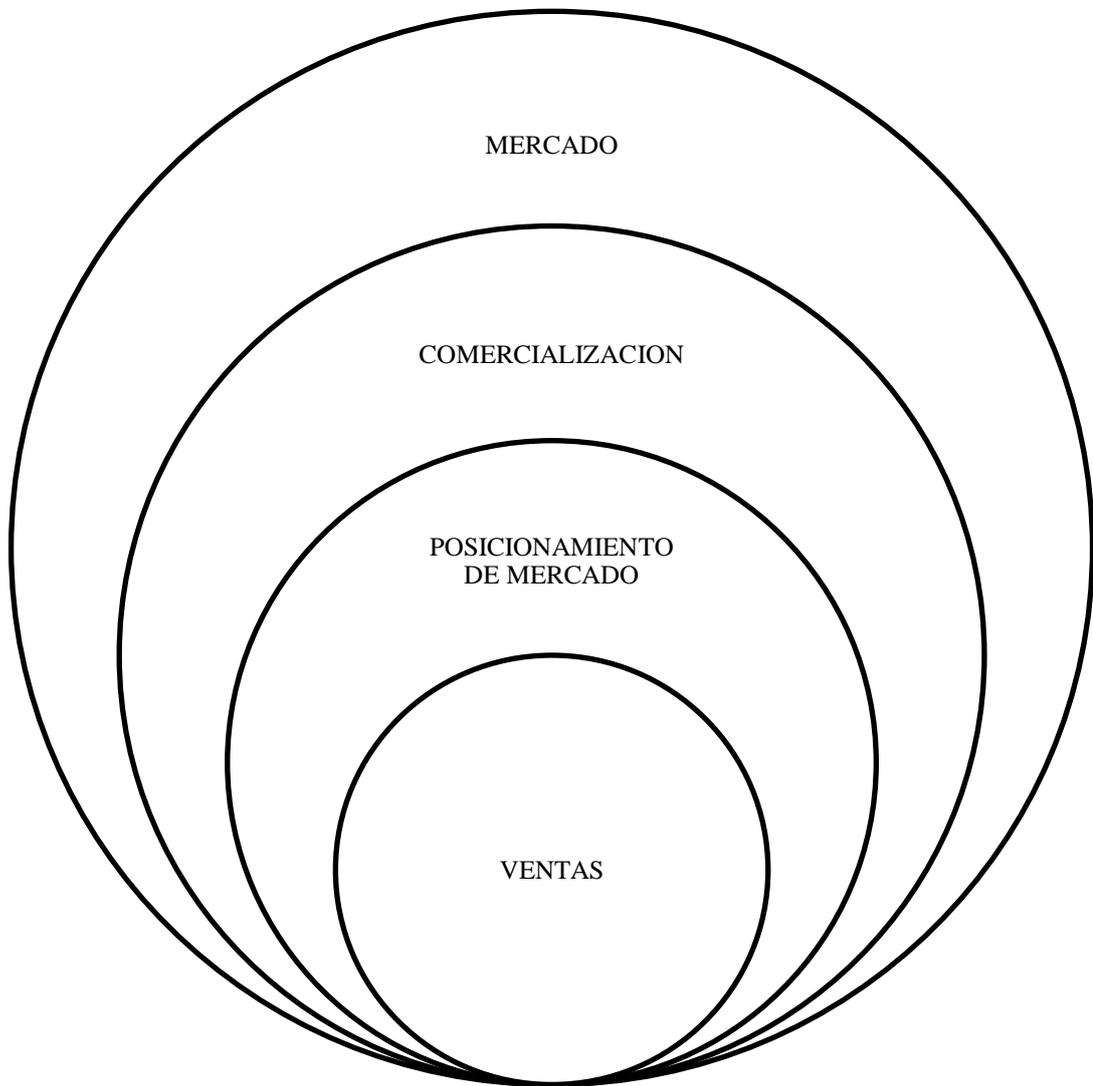


Gráfico N° 2 Súper Ordenación conceptual: Ventas

Elaborado por: Victoria Llagua

VARIABLE INDEPENDIENTE: Planificación Estratégica

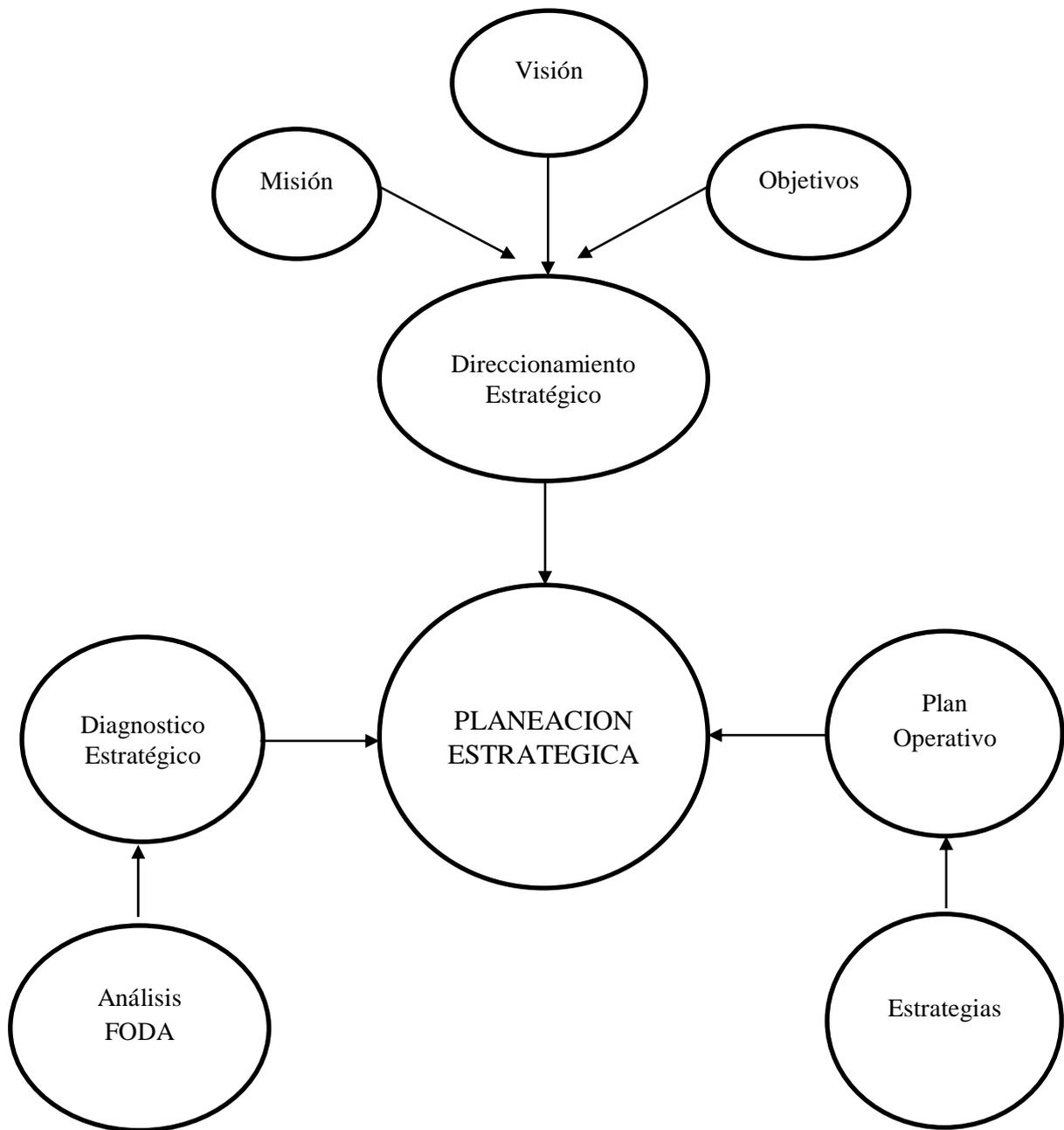


Gráfico N° 3 Subordinación conceptual: Planificación Estratégica

Elaborado por: Victoria Llagua

VARIABLE INDEPENDIENTE: Ventas

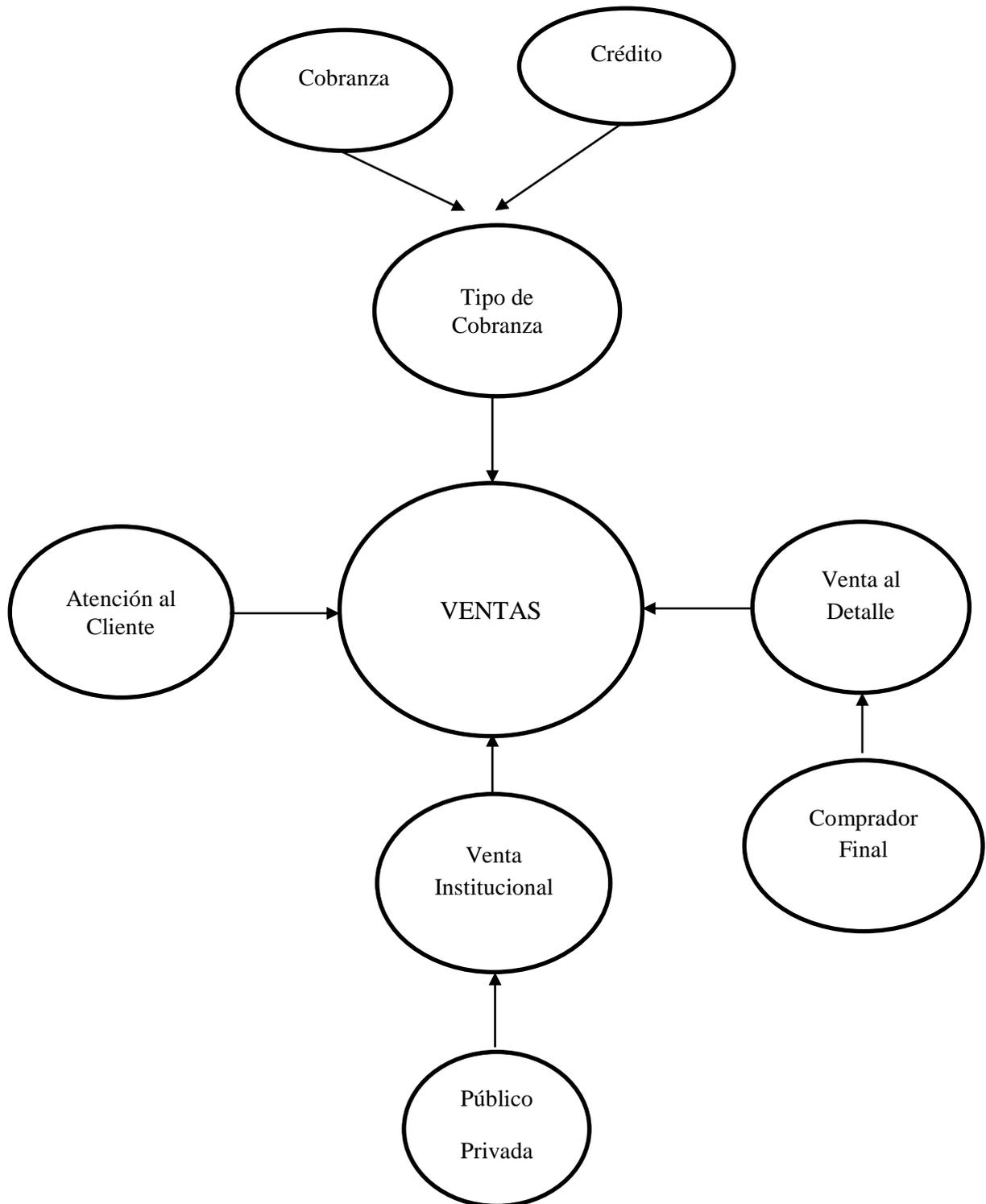


Gráfico N° 3 Subordinación conceptual: Ventas

Elaborado por: Victoria LLagua

2.5 DEFINICION DE CATEGORIAS

ADMINISTRACION

“La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y eficiencia.

Ser eficaz es lograr las metas organizacionales ser eficiente es hacer con lo mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambas cosas según” **BATEMAN, T (2000, p16)**

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

- Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
- La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
- La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia” según **BATEMAN. T (2000,p6)**

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales: planear,

organizar, integrar personal, dirigir y controlar; alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay diferentes formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores de hoy han adoptado este marco, o uno similar aun después de experimentar en ocasiones con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque la importancia de esta obra está en las tareas de los gerentes relativos a diseñar un ambiente interno para el desempeño dentro de una organización, nunca hay que ignorar que ellos también deben operar en el ambiente externo de la empresa. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo; factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos; que afectan sus áreas de operación. Más aún, muchas organizaciones ahora operan en distintos países” según. **KOONTZ,W (2008,p22)**

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo.

Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicios.

El término empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización, ya que casi todo lo que se dice en el libro se refiere a organizaciones de negocios y no de negocios.

La administración efectiva está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de

los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de béisbol y el presidente de una universidad” según. **KOONTZ,W (2008,p4)**

PROCESO ADMINISTRATIVO

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismo que se interrelacionan y forman un proceso integral, este proceso es dinámico constante, en ninguna empresa puede ser estático, el éxito del grupo social depende de esta movilidad. En pocas palabras el proceso administrativo es la administración de acción” según. **NEWMAN,P (1958,p16)**

Enfoque sistémico del proceso administrativo

Una empresa organizada, por supuesto, no existe en un vacío. Más bien, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Así, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los resultados al ambiente. Sin embargo, este modelo sencillo necesita extenderse y desarrollarse en un modelo de administración del proceso, u operacional, que indique cómo los diversos insumos se transforman a través de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *TheFifth Discipline: The Art and PracticeoftheLearningOrganization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: "diría que el sistema de administración". Este libro es sobre el enfoque de sistemas al proceso de administración. No sólo es la preocupación por el funcionamiento interno de la empresa, sino que debe incluir las interacciones entre la empresa y su ambiente externo.

Proceso administrativo

Planear

Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes, yendo de propósitos y objetivos generales, a las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamble. No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real” según **KOONTZ,W (2008,p51)**

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener roles que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos los desarrollen, sean accidentales o fortuitos, o definidos y estructurados por alguien que quiere asegurarse de que contribuyen de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de un rol implica que lo que las personas tiene un propósito u objetivos definidos; saben cómo su objetivo de trabajo se ajusta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca. Todos podrían hacer lo que quieran, pero la actividad ciertamente sería más efectiva y algunas tareas no quedarían pendientes si se asignan una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a la tarea de conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Diseñar una estructura de organización efectiva no es tarea gerencial fácil. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones, incluye definir los tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan. Estos problemas y las teorías, principios y técnicas

esenciales para manejarlos son el tema de la tercera parte según. **KOONTZ,W (2008,p46)**

Integración de personal

Integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte según. **KOONTZ,W (2008,p40)**

Dirigir

Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas mas importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseo comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación según. **KOONTZ,W (2008,p46)**

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los

planes Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran solos, éstos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos Cada uno d ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten su corrección es indicada. Pero, ¿qué es corregido? Actividades a través de personas' Nada puede hacerse, por ejemplo, acerca de reducir residuos, o comprar de acuerdo a especificaciones, o manejar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es responsable de esas funciones. Obligar que los sucesos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego tomar los pasos necesarios para mejorar el desempeño Así los resultados son controlados al llevar un registro de lo que las personas hacen según. **KOONTZ,W (2008,p31)**

Coordinación, la esencia del arte de administrar

Algunas autoridades consideran la coordinación como una función separada del gerente. Sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia ó una organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia m mutuas no se funden automáticamente con los esfuerzos de otros. Así, se convierte en la tarea central del gerente reconciliar diferencias en enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacional, según. **KOONTZ,W (2008,p31)**

PLANEACION

“Es el proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorias para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones de la empresa, a través del uso posible eficiente y económico del personal, métodos de dirección de fondos y otros recursos” según.

ROSEMBERG, JM; (diccionario de administración y finanzas,p308)

PLANEACION ESTRATEGICA

“Planificación estratégica implica tomas de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización” según. **BETEMAN T. (pag 125,1999)**

Planeación estratégica de recursos humanos

La necesidad de planear la obtención y utilización de los recursos humanos dio lugar al surgimiento de la planeación cuantitativa y cualitativa del personal. Aun así, el alcance de la planeación de la función de personal seguía limitado al pronóstico de actividades. Al principio la planeación de personal con frecuencia era independiente del departamento de personal. Fue hasta la década de los setenta cuando se integró con otras funciones de personal.

La planeación de personal se volvió más importante y más "estratégica" y comenzó a dominar otras funciones de personal.

La palabra "estrategia" se ha convertido en uno de los vocablos más usuales en el lenguaje administrativo. Todo administrador considera que es importante destacar la importancia del carácter estratégico de sus funciones. Sin embargo, la estrategia

implica el análisis, la reflexión y la anticipación del "futuro deseado", así como los medios que se emplearán para tratar de llegar a él.

Por consiguiente, si la planeación estratégica implica una reflexión sobre el porvenir, también implica tomar decisiones preventivas. En cierta forma la dirección de personal busca lograr la optimización de "recursos". Esta búsqueda se realiza considerando diversos plazos, pues la optimización se puede lograr a largo, mediano y corto plazos.

Al emplear un sistema de planeación estratégica, compuesto de subsistemas como la toma de decisiones, concebido y guiado y de un control, conviene aplicar la temporalidad (a corto, mediano y largo plazos) integrada a las decisiones de la dirección superior.

La planeación estratégica consiste en la toma de decisiones y el control sobre lo realizado. Las decisiones son elecciones con base en la información; cada decisión implica emplear "recursos" y, por lo general, se orientan a la consecución de un objetivo predeterminado" según. **BETEMAN T. (pag 433,1999)**

¿Por qué un subsistema de planeación estratégica de recursos humanos?

El personal es un recurso fundamental, pues de éste depende el éxito de la organización, sin embargo, es difícil de dirigir. La gran importancia de los recursos humanos para el éxito organizacional es cada vez más evidente en el mundo de la administración. Ya sea desde el punto de vista de los costos de la fuerza de trabajo, de las calificaciones, de la motivación, de los comportamientos o de la cultura, el recurso humano se impone cada vez más como factor determinante en la lucha por la sobrevivencia y la competitividad.

Para entender esto basta pensar en el carácter complejo del hombre o mujer en el trabajo, así como en la multiplicidad de actividades que deben realizar los recursos humanos de que dispone una empresa con el fin de alcanzar los objetivos en los

plazos necesarios y obtener los resultados deseados. Todos estos elementos introducen incertidumbre y dificultan la toma de decisiones relacionadas con los recursos humanos.

Hasta hace poco la dirección tradicional de personal prefería limitarse a los asuntos operativos y no preocuparse por los retos estratégicos y las dificultades de dirigir los recursos humanos. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que no hay administración preventiva e integrada sin esfuerzo de planeación.

Guerin y otros comentan que la administración preventiva de los recursos humanos consiste en dirigir apoyados en un análisis de los cambios que afectan el mercado de trabajo, y una realineación de las actividades del personal con miras a adaptarlas a esos cambios. La herramienta adecuada para lograrlo es la planeación de los recursos humanos, la cual consiste en un proceso de decisión que se apoya en un análisis estratégico del entorno externo e interno de la empresa.

La gerencia integrada de los recursos humanos utiliza un método que consiste en administrar los recursos humanos interrelacionados con las demás áreas administrativas, como la de comercialización y la de producción. El medio para lograrlo es integrar la planeación de personal a un conjunto más vasto, el de la "planeación estratégica" de la organización. Una integración de este tipo es más difícil debido a la existencia de un "subsistema de planeación estratégica de recursos humanos".

Visión global del subsistema de planeación estratégica de personal. Globalmente, esta misión de adaptación al entorno, corresponde a la planeación de análisis del entorno interno y externo así como una fase de decisión respecto a opciones estratégicas de producto-tecnología. Los análisis estratégicos exploran los ambientes a fin de identificar los desafíos (amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades), mientras que las decisiones estratégicas son las respuestas dadas por la organización a los desafíos que se presentan” según. **BETEMAN .T. (pág. 133,1999)**

Definición de planeación estratégica de recursos humanos

Parte del trabajo del director de personal es anticipar y planear las contingencias, elegir la información más importante en la cual se basen los pronósticos, fijar los objetivos, formular las estrategias y evaluar los resultados. La planeación de recursos humanos, como otras funciones, se realiza de manera formal en todos los niveles de la organización casi todo el tiempo.

Las decisiones se eligen con base en la información, y cada decisión implica emplear recursos organizacionales, los que por lo general se orientan a la consecución de un objetivo. La planeación estratégica de recursos humanos apoya la toma de decisiones respecto a la manera en que se asignan los recursos organizacionales, se dirige al personal y se produce a un nivel redituable para la organización.

Conforme las organizaciones planean su futuro, el director de personal debe ocuparse de unir la planeación de personal con la planeación estratégica de una organización.

Una serie de autores ha definido de diferentes maneras el concepto de planeación estratégica.

Gómez M., por ejemplo, la define como: El proceso de formular estrategias de recursos humanos y establecer programas y tácticas para su aplicación.

Para Alpander G., la planeación de recursos humanos es: Un proceso mediante el cual la gerencia general evalúa e integra las decisiones de política de personal y cuanto a los cambios en su medio de operación, los cuales influyen en el estado actual de la organización y repercuten en su futuro.

Nosotros la definimos como:

Proceso que consiste en recopilar y usar información externa e interna para formular estrategias y tácticas que apoyen las decisiones acerca de invertir recursos en actividades de recursos humanos.

La actividad más importante en la planeación estratégica de recursos humanos es la "proyección". Ésta es esencial para la toma de decisiones racionales en una empresa. Para tomar estas decisiones los administradores se basan en la evaluación de tendencias pasadas y de la situación actual, así como en las proyecciones de sucesos futuros” según. **RODRIGUEZ, J (1998,p121)**

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

“Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas así como las condiciones fortalezas y debilidades internas de la organización el análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permite definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas” según. **SERNA, H (1994,p10)**

“**FORTALEZAS.**- actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una situación” según. **SERNA, H (1994,p13)**

OPORTUNIDADES.- eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de esta; si se aprovecha en forma oportuna y adecuada” según. **SERNA, H (1994,p13)**

DEBILIDADES.- actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. **SERNA, H (1994,p18)**

AMENAZAS.- eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” según. **SERNA, H (1994,p18)**

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“Las organizaciones para crecer, genera utilidades y permanecer con el mercado deben tener claro así donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” según. **SERNA, H (1994,p8)**

MISIÓN

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía, de sus sueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todos diferentes. Estas diferencias se reflejan precisamente en la definición de la misión de la cual operacionaliza la visión.

La misión es entonces la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros en cuanto al cumplimiento de la organización, deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía.

La misión de una empresa debe concluir comportamientos, crear compromisos, la vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su misión. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es falta para la calidad de vida de la compañía. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia” según. **SERNA,H (1994,p10)**

“Es la formulación de los propósitos de la organización de un área funcional, para identificar sus tareas y actores participantes en el logro de los objetivos de la empresa que le distingue de otros negocios, y de esta manera involucrar al cliente como eje principal que desarrolla la oferta de un bien o servicio” según. **SERNA (1994, pág 13),**

La misión es “Una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” según. **FRED (1997, pág 24)**

VISION

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere los líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, la dirección es la cadena o lazo que une en las empresas, el presente con el futuro.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

Esta misión debe reflejarse en la visión, los objetivos y las estrategias de las institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos metas específicas cuyos resultados deben ser medibles mediante un buen sistema de indicadores de gestión.

Por ello el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa" según. **Serna, H (1994,p9)**

“Es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en datos numéricos, lo define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora. Requiere de líderes para su definición y para su realización” según. **SERNA (1994, pág. 12)**

“Cómo se ve la empresa y cómo quisiera que la vieran. El contenido de la misma es neutral, mientras que la misión es más específica. También se define como la exposición de la misión que articula el intento estratégico de una compañía” según. **GODÍNEZ (1999, pág. 23)**

OBJETIVOS

Los objetivos o metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación de personal, la dirección y el control” según. **KOONTZ, L (1974,p130)**

PLAN OPERATIVO

“Su función principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos” según. **SERNA, H (1994,p16)**

ESTRATEGIAS

En el ejercicio se ha implementado el término “estrategias” para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo.

Pero a pesar de que el término “estrategia” sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensión son áreas de la operación de una empresa” según. **KOONTZ, L (1974,p130)**

Estrategias

Desde hace décadas la empresa evoluciona en un entorno cada vez más inestable. En gran parte esta turbulencia se debe a la intensidad de la competencia interna, pero también a la llegada de competidores extranjeros, al cambio en los gustos de los consumidores, a la intervención de los gobiernos, al aumento de precio de las materias primas, a la llegada de nuevas tecnologías de producción, etcétera” según. **RODRIGUEZ, J (2007,p135)**

Análisis estratégico

Las estrategias permiten a una organización adaptarse al entorno cambiante. Para que la organización sobreviva es fundamental que la estrategia sea viable, y que tome en cuenta tanto las habilidades de la organización como las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

El análisis estratégico es una herramienta que permite percibir y estructurar un problema, y que ayuda a buscar información referente a aspectos importantes del problema y a relacionar las partes de información con el fin de comprender mejor la situación que enfrenta una empresa.

Se han desarrollado técnicas para analizar las situaciones de la empresa con una visión que desarrolle más las estrategias efectivas (definición de la misión, declaración de la visión, matriz FODA). El papel de estas técnicas no es "tomar" la decisión, sino ayudar a quienes la toman a desarrollar y comprender la situación estratégica que están operando” según. **RODRIGUEZ, J (2007,p128)**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores” según. **RODRIGUEZ, J (2007,p 138)**

El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la plantación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” según. **RODRIGUEZ, J (2007, p 143)**

Análisis del entorno externo: La empresa tiene que estar al día en las fuerzas claves del macro entorno (demográfico-económico, tecnológico, político-legal y socio-culturales) que afectan a su negocio. Debe saber también quiénes son los actores más significativos del micro entorno (clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado” según. **MORRISEY, George L. Plantación estratégica construya los cimientos de su planeación, México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, 2004.**

Análisis del entorno interno: En el examen de los puntos fuertes y débiles, la empresa no debe corregir todas sus debilidades, ni deleitarse en todos sus puntos fuertes. La gran cuestión reside en que el área de negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en relación con las cuales tenga puntos fuertes o debe considerar también las mejores oportunidades en relación con las que tendría que adquirir o desarrollar puntos fuertes” según. **MORRISEY, George L. Planeación estratégica construya los cimientos de su planeación, México D F. Prentice Hall Hispanoamericana, 2005.**

Fortalezas: Son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa. Además son las principales ventajas y recursos en los cuales la organización se puede apoyar para llegar y concretar sus objetivos” según. **ACUÑA Juan y ROJAS Claudio Planificación estratégica.**

Oportunidades: Se refieren a realidades o tendencias del entorno en el cual se desenvuelve el sistema, que en forma significativa podrían beneficiar en un futuro la operación y logro de metas de la organización. Obsérvese que la oportunidad la propicia el entorno, es decir, no depende de la voluntad de la organización pero señala nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión” según. **HERMÍDA J y otros. Administración y Estrategia. Macchi, B.A., 2004.**

Debilidades: Identifica actividades que inhiben o limitan el éxito del proyecto bajo discusión, implica una revisión hacía el interior del sistema buscando

detectar deficiencias y falencias de operación que limiten sus posibilidades de desarrollo exitoso especialmente sólida y efectiva (eficaz y eficiente)” según. **HERMÍDA J y otros Administración y Estrategia. Macchi, B.A. 2004.**

Amenazas: Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación y previsión cuidadosa” según. **COPE, Robert El plan estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS, 1991.**

Planificación Estratégica: Las empresas la definen como un proceso filosófico, analítico, operativo que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno” según **HAMERMESH, Richard G. Planeación estratégica México D.F. Editorial Limusa, 2005.**

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones” según. **RODRÍGUEZ Valencia J, Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Ecasa, México, 2005.**

Misión: Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio.

En la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado” según. **Gestión de empresa con una visión estratégica, Santiago de Chile Ediciones Dolmen.1993.**

Visión. Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y lo que quiere ser en el futuro” según. **Planeación Estratégica". Jeftee Evoli.**

Valores Corporativos. Constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

Objetivos: Son resultados a Largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes” según. **SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2004.**

Políticas: Forma por medio de la cual las metas fijadas va a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Estas Políticas persiguen alcanzar los Objetivos Básicos asumiendo los contenidos formulados en la Misión a través de la aplicación de las líneas directrices de la gestión estratégica y constituyen nuestra respuesta al reto competitivo del futuro.

**Guías De Asistencia Técnica. Programa De Formación Empresarial. Pág. 11
CORPOINDÜSTRIA.**

Estrategias: Es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro” según. **DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATÉGICA. Colombia, Junio, 1994 Editorial Serie Empresarial Novena Reimpresión.**

VENTA:

Es la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre los convencimientos de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posición o disfrute inmediatos” según. **LLAMAS, J. (1994, P 70).**

Se define como el planteamiento, organización, dirección y control del programa comercial de todas las actividades de negocios que contribuyan al incremento de las ventas y sus beneficios” según. **MERCADO, S. (2004, P 33).**

Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.

TIPOS DE VENTAS

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, entre ellos están:

a) Desde el punto de vista del fabricante se pueden distinguir 2 tipos de ventas:

1. Ventas directas: Las empresas utilizan su propia fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el difícil problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes

2. Ventas indirectas: Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión y no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante.

Ventas a largo plazo

La segunda clase de estimaciones son las que practican las empresas para prever sus ventas en plazos de cinco, 10 y quizás más años.

Estas previsiones constituyen la base de los planes de expansión de las compañías para su financiamiento, supervisión y desarrollo.

Los métodos más utilizados para previos a corto plazo no son adecuados para periodos largos de tiempo, porque los índices de ventas solo pueden expresar tendencias inmediatas del mercado. La situación general de los mercados no se pueden prever con suficiente exactitud para periodos de 10 o 20 años, por lo que deberán utilizarse otros métodos” según. **MERCADO, S. (2004, P 52).**

Ventas a corto plazo

La tercera clase de las estimaciones se refiere a periodos cortos, que van desde tres meses hasta un año **Mercado, S. (2004, P 52).**

Las ventas se pueden clasificar bajo diferentes criterios, entre ellos están:

a) Desde el punto de vista del fabricante se pueden distinguir 2 tipos de ventas:

1. Ventas directas: Las empresas utilizan su propia fuerza de ventas. Los vendedores de la empresa son fáciles de contratar y motivar. Evitan el difícil problema de encontrar intermediarios cuya fuerza de ventas sea del todo

satisfactoria. Es más barata si se vende a clientes importantes.
www.gestiopolis.com

2. Ventas indirectas: Se utiliza a los empleados de los mediadores. Los buenos representantes conocen el mercado y llevan buenas relaciones con clientes importantes. A los representantes se les paga comisión y no sueldos y gastos. En productos estacionales representan un ahorro importante. www.gestiopolis.com

ATENCION AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

“Un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los Clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa.

El departamento de servicio al cliente es el que establece el contacto con el anunciante para presentarle la agencia, en caso conseguirlo como cliente, será el responsable de mantener la relación con él. Los anunciantes son cada vez más exigentes y hay mucha competencia.

Por lo tanto las funciones del departamento de servicio al cliente son:

- Crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo.
- Coordinar los equipos internos y externos que participan en la elaboración de la campaña.

http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

COMPRADOR FINAL

Se define como la persona que realmente utiliza un producto. El consumidor final difiere del cliente, que puede comprar el producto pero no necesariamente consumirlo.

Para la normativa de consumo, un consumidor final es aquella persona física o jurídica que adquiere, utiliza o disfruta bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva de quienes los producen, facilitan, suministran o expiden, para su consumo final o definitivo.

Es decir que no adquiere esos bienes o servicios para añadirles valor y comercializarlos su vez a terceros.

<http://www.consumoteca.com/diccionario/consumidor-final>

2.6 HIPOTESIS

“La implementación de un modelo de Planificación Estratégica permitirá elevar el volumen de ventas en Rolar Muebles”.

2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPOTESIS

X= Variable Independiente: **Planificación Estratégica**

Y= Variable Dependiente : **Ventas**

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 ENFOQUE

Para que las empresas, sean competitivas deben estar en constante cambio con mejoramientos e innovaciones en todas sus áreas de trabajo, empleando de la mejor manera sus estrategias, para conseguir en lo posterior los objetivos deseados, por ello asimilar de la mejor manera el problema que afecta a la organización es uno de los factores muy importantes, por lo mismo estar inmerso en la empresa ayuda a observar con detalles y de mejor manera la causa que está afectando y así, utilizar nuevos métodos o técnicas para la solución del mismo, ya que al centrarnos solo en el problema objeto de estudio, de una manera activa y dinámica es la mejor alternativa para encontrar la solución deseada.

3.2 MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION

Para la ejecución del presente proyecto utilizaremos las siguientes modalidades:

Investigación Bibliográfica.

Se utilizará este tipo de investigación ya que existe para este propósito información sobre el tema de las más variadas y diversas fuentes, tales como, textos de estudios, publicaciones, revistas y artículos, formando con ello un gran respaldo bibliográfico.

Investigación de Campo

Nos ayudaremos de este tipo de investigación puesto que el producto que vende “Rolar Muebles” son muebles de madera y por ser un producto de consumo masivo necesitaremos tomar una muestra representativa utilizando la encuesta con el propósito de obtener información primaria.

3.3 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de esta investigación aplicaremos los siguientes tipos de investigación

Investigación Descriptiva

Se realizará esta investigación con el propósito de desarrollar y describir como incide la Planificación Estratégica en el volumen de ventas en "Rolar Muebles" para así medir uno o más atributos del fenómeno descrito. Así como el estudio exploratorio se centrará en descubrir, los estudios descriptivos se centrarán en describir y medir con la mayor precisión posible el fenómeno de estudio.

Investigación Correlacional

Se realizará una investigación Correlacional con el propósito de conocer el comportamiento de una variable con respecto a otra, es decir nos permitirá

evaluar el grado de relación de las dos variables que se describen en el fenómeno de estudio como son: Planificación Estratégica y Ventas.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es de 90 clientes externo potenciales que conforman la empresa “Rolar Muebles”.

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza 95% (1.96)

P = Probabilidad a favor 50%

Q = Probabilidad en contra de la ocurrencia 50%

N = Población (MERCADO META) 90

e = Nivel de error 5%

3.5 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Hipótesis: "La implementación de un modelo de Planificación Estratégica permitirá elevar el volumen de ventas en “Rolar Muebles”

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla N° 1 Variable Independiente: Planificación Estratégica

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTO DE INVESTIGACION
<p>Las empresas la definen como un proceso filosófico, analítico, operativo que genera una capacidad de dirección.</p> <p>Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno</p>	FILOSÓFICO	MISION	¿Cuándo decidió comprar los muebles se basó en?	Cuestionarios y Encuestas
		VISION	¿Qué aspectos influyen en la escogida del almacén?	
		OBJETIVOS	¿Cuáles de los siguientes aspectos lo motivan para comprar sus muebles?	
		ESTRATEGIAS	<p>Indique el motivo por el cual adquiere los productos de esta empresa</p> <p>¿Le gusta tomar decisiones sobre la fabricación de sus muebles?</p> <p>¿Piensa usted que la empresa realiza descuentos, promociones o rebajas?</p>	Cuestionarios y Encuestas
		ANALISIS EXTERNO	¿Cuándo pensó o pensaría comprar muebles?	Cuestionarios y Encuestas

Elaborado por: Victoria Llagua

MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Tabla N° 2 Variable Dependiente: Ventas

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION
<p>VENTAS</p> <p>Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio</p>	<p>CLIENTES</p>	<p>EXTERNOS</p>	<p>¿El monto de los ingresos mensuales de su núcleo familiar esta aproximado?.</p> <p>¿Qué tipo de precios cree ust que tiene los productos que comercializa la mueblería?</p> <p>¿Al momento de comprar, quien tomas la decisión?</p>	<p>Cuestionarios y Encuestas a Directivos y Empleados</p>

Elaborado por: Victoria Llagua

3.6 RECOLECCION DE INFORMACION

Este proceso permite analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularan en los instrumentos y presentar los resultados.

Para recolectar información comenzaremos la investigación examinando las fuentes secundarias de datos para comprobar si su problema se puede resolver de manera parcial o total. Las fuentes de datos secundarios disponibles incluyen tanto las fuentes internas (cuentas de pérdidas, informes de ventas, informes previos de investigación), como las externas (tesis de grado, libros, etc.).

Luego se realizará la recolección de información primaria para lo cual se aplicara la técnica de campo en donde el instrumento a utilizar será el de la encuesta de tipo estructurada, con preguntas cerradas y una opción libre para que el entrevistado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean consideradas por el encuestado como muy importantes.

3.7 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar la información referente al problema objeto de estudio se aplicara las siguientes técnicas e instrumentos:

Tabla N° 3 Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Para qué?	Para alcanzar objetivos propuestos en la presente investigación, incrementando el volumen de ventas
¿A qué persona o sujeto?	Directivo, empleados y consumidores
¿Sobre qué aspectos?	La necesidad de crear una planificación estratégica adecuada para el negocio.
¿Quién?	Investigadora Victoria LLagua
¿Cuándo?	Periodo
¿Lugar de recolección de información?	Empresa “Rolar Muebles” de la ciudad de Ambato
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
¿Con que?	Cuestionarios
¿En qué situación?	Situación favorable, existe la colaboración de todo el personal involucrado de la empresa

Elaborado por: Victoria Llagua

3.8 PROCESAMIENTO Y ANALISIS

Para poder analizar la información recopilada durante toda la investigación, seguiremos el siguiente procedimiento.

La información obtenida durante el proceso de investigación será revisada para detectar errores y luego corregirlos y organizarlas de una forma clara y precisa.

Todas las preguntas serán codificadas y asignadas con sus respectivas categorías y las categorizaciones, para que nos ayude a realizar un proceso de tabulación fácil y comprensible

Ya obtenida la información y tabulada de una forma clara la analizaremos para buscar las mejores alternativas de solución.

Luego de que tengamos la información analizada la interpretaremos para comprender de una forma clara los resultados que presenta y su significado.

Luego de realizar la recopilación de la información requerida a través de las técnicas e instrumentos ya mencionados (encuestas), se procederá a la revisión y tabulación de dicha información para lo cual nos ayudaremos del programa EXCEL, el mismo que nos permitirá presentarlos en cuadros y gráficos estadísticos.

Posteriormente se realizará el análisis y presentación de los resultados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERRETACION DE RESULTADOS

4.1. ANALISIS DE DATOS

4.2. INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.3. VERIFICACION DE HIPOTESIS

4.1 / 4.2 Análisis de datos e interpretación de resultados

CUESTIONARIO

1. ¿Cree usted que la planificación estratégica influye en las ventas de muebles?

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	F	%
SI	60	67
NO	30	33
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

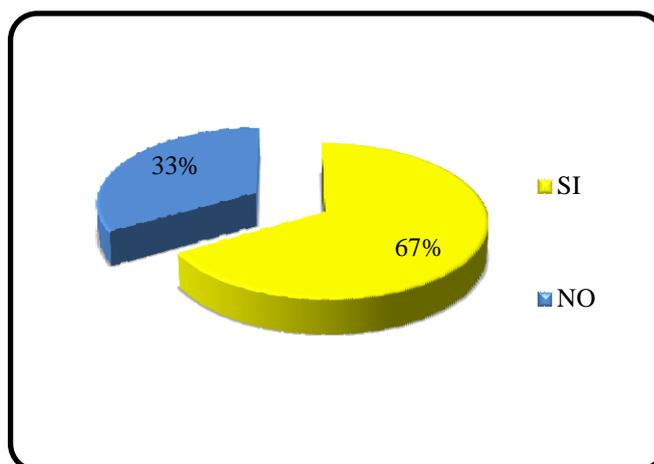


Gráfico N° 5

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 67% de las personas encuestadas opinan que la planificación estratégica influye en las ventas, el 33% de las personas consultadas expresaron la planificación estratégica no influye en las ventas.

La mayoría de las personas a las que se les realizó la presente encuesta afirman que la aplicación de una planificación estratégica si influye en las ventas, debido a que se establece políticas, procedimientos y técnicas, para desarrollar adecuadamente las ventas. Esta planificación se realiza con los factores tanto internos como externos y determinar el impacto que se tendrá al implementarlo.

Es importante el apoyo de los directivos de la mueblería, ya que ellos tomaran las decisiones necesarias para que esta planificación sea un éxito, sin dejar de lado a la fuerza de ventas que aporta con su conocimiento y su experiencia.

2. Cuando decidió comprar los muebles se basó en:

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	F	%
PUBLICIDAD	38	42
REFERENCIA DE UN AMIGO O FAMILIAR	12	13
RECORRIO UN SECTOR DE LA CIUDAD	40	44
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado pro: Victoria Llagua

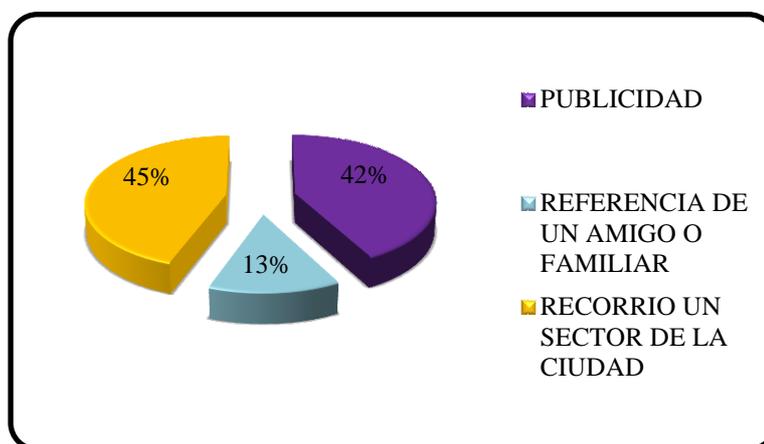


Gráfico N° 6

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 42% de las personas encuestadas opinan que para comprar sus muebles se basó en la publicidad, el 13% de las personas consultadas expresaron que por referencias de algún familiar realizo la compra de un mueble. y el 44% de las personas dijeron que recorrieron por toda la ciudad y visitaron los almacenes de muebles que existen en la ciudad.

La información que arroja los resultados a la pregunta planteada, muestra que la publicidad y el recorrido o visita personal a los diferentes almacenes de la localidad. En su visita, pudieron observar variedad en muebles para el hogar, por

ejemplo despensas, mueble base microondas, estructura lavaplatos, armarios, sofás, sillas, mesas, camas, anaqueles, etc. La característica esencial es la calidad con la que está elaborado cada mueble, además de la utilidad que pueda proporcionar. Los almacenes ofrecen facilidades de pago a 30, 60, 90 días con tarjeta de crédito.

3. ¿Qué aspectos influyen en la escogida del almacén?

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	F	%
UBICACIÓN	10	11
PUBLICIDAD	70	78
REFERENCIA DE AMIGO	10	11
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado pro: Victoria Llagua

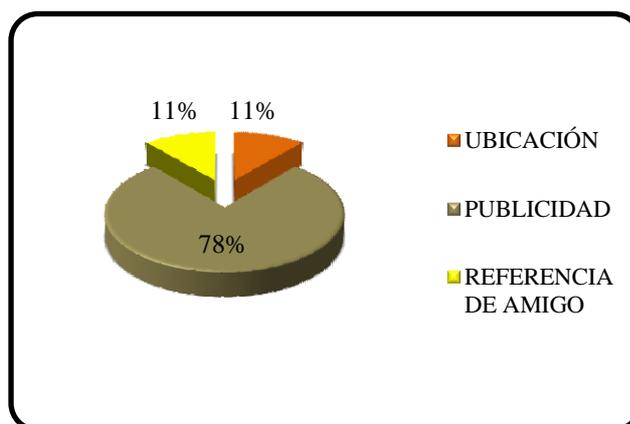


Gráfico N° 7

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 11% de las personas encuestadas opinan que para escoger el almacén donde se realizó la compra lo hizo por la ubicación del mismo, el 78% de las personas consultadas expresaron que la publicidad fue factor importante para escoger el almacén fue la publicidad, y el 11% de las personas dijeron que por referencias de una amigo o familiar llegaron al almacén para realizar su compra.

La publicidad sigue siendo una herramienta poderosa para captar clientes, y ofrecer el producto.

Los diferentes almacenes de la ciudad hacen sus anuncios en los medios de comunicación radial y escrita, a saber, Diario El Heraldo como principal rotativo de la ciudad, Radio Centro, Radio Ambato, Radio Líder, Radio Calidad de conocido renombre.

4. ¿Qué tipo de precios cree usted que tienen los productos que comercializa la mueblería?

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	F	%
ALTO	60	67
MODERADO	12	13
BAJO	18	20
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta
Elaborado pro: Victoria Llagua

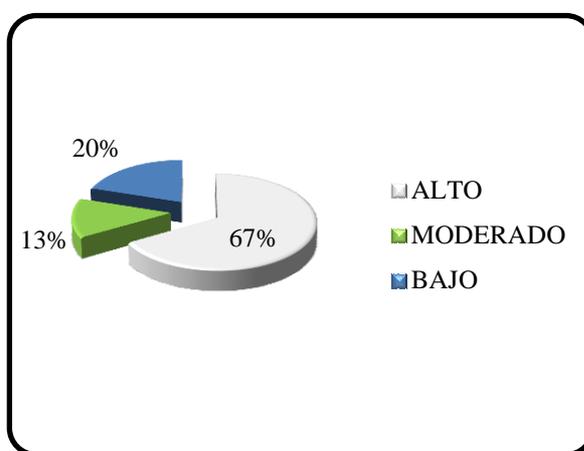


Gráfico N° 8

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 67% de las personas encuestadas opinan que son altos los precios que comercializan las mueblerías, el 13% de las personas consultadas expresaron que los precios son moderados, y el 20% de las personas dijeron que los precios son bajos.

Existe varios criterios acerca de los precios de los productos que comercializa la mueblería, esto se debe al nivel de ingresos que tienen los clientes al momento de realizar las compras.

Los precios van en función de los costos en el que se incurren para elaborar un determinado mueble, tenemos, madera, tinte, sellador, laca, tornillos, etc., además del proceso que tienen es decir, el aserrado, cepillado, corte, ensamblada, fondeado, lacado, etc. por así describirlo a grosso modo.

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos lo motivan para comprar sus muebles?, en orden de importancia.

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	F	%
Diseño	11	12
Calidad	18	20
Decoración	8	9
Precio	20	22
Descuentos	0	0
Financiamiento	30	33
Garantía	3	3
Conocimiento del vendedor	0	0
Atención	0	0
Ubicación	0	0
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta
Elaborado pro: Victoria Llagua

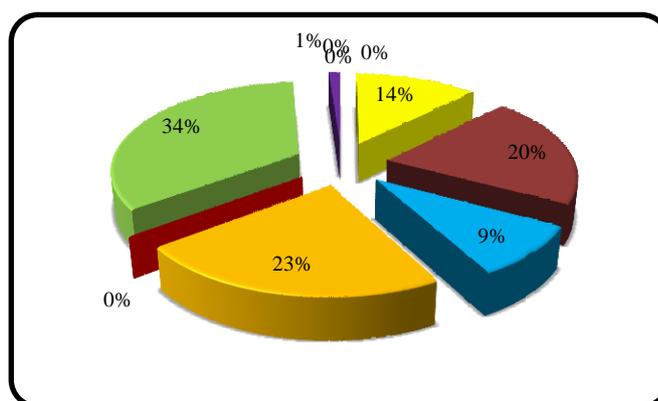


Gráfico N° 9
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 12% de los encuestados opinan que el diseño es lo importante para comprar muebles, el 20% dice que la calidad incide a la hora de la compra, concomitante con esto el 9% de encuestados dice que la decoración ayudan a la compra de los muebles requeridos. El 22% se inclina por los precios de los muebles como factor preponderante al comprar un mueble. El 33% hace mención a los planes de financiamiento de la mueblería y el 3% a la garantía que le dan a cada uno de los productos.

Con los resultados obtenidos se destaca que los factores más importantes para comprar muebles están: Diseño, Calidad, Precio y Financiamiento. Para que una venta sea un éxito, es necesario satisfacer las necesidades del cliente, con una adecuada negociación por parte de los agentes vendedores se obtendrá beneficios económicos.

6. Indique el motivo por el cual adquiere los productos en esta empresa

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	F	%
Buena atención	55	61
Buenos precios	35	39
Stock disponible de productos	0	0
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

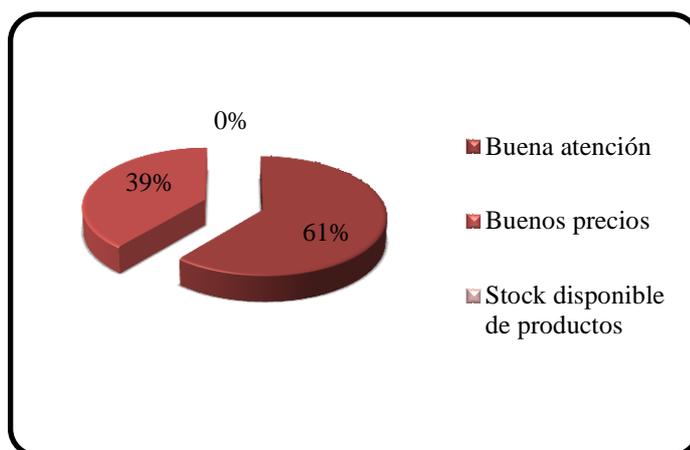


Gráfico N° 10

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 61% de las personas encuestadas opinan que la buena atención es el motivo para comprar muebles en esta empresa, el 39% de las personas consultadas expresaron que son los precios de los muebles la razón por la que compra muebles en esta empresa.

Una buena atención brindada a los clientes, juega un papel importante a la hora de realizar una venta, complementada con un excelente información acerca de los productos que ofrece, y finalmente el precio que es fundamental, dar a precios razonables al alcance del bolsillo de la colectividad, eso hace que se gane el interés del cliente para futuras transacciones.

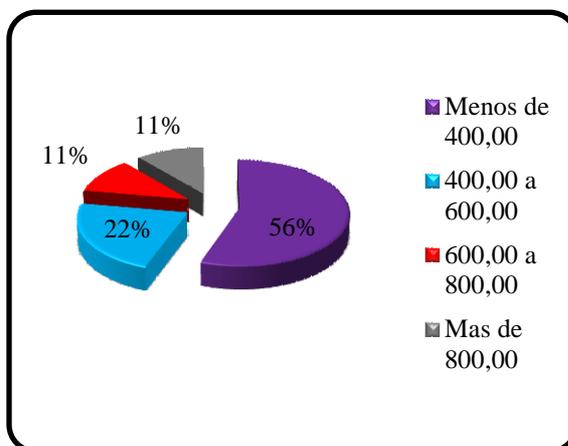
7. El monto de los ingresos mensuales de núcleo familiar esta aproximadamente entre:

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	F	%
Menos de 400,00	50	56
400,00 a 600,00	20	22
600,00 a 800,00	10	11
Más de 800,00	10	11
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 56% de los encuestados señalan que sus ingresos mensuales están en menos de 400,00, seguido del 22% de personas consultadas que obtienen un ingreso mensual entre 400,00 a 600,00, el 11% percibe ingresos mensuales entre 600,00 a 800,00 y finalmente con un 11% de personas dicen que su ingreso es más de 800,00.

Los ingresos mensuales de los clientes que adquieren muebles están en menos de 400,00, considerando el salario básico unificado que en la actualidad bordea los 318,00 dólares, en otro segmento también se encuentran los de 400,00 a 600,00 es decir de situación económica media. Toda esta realidad radica en la política salarial que ha venido implantado el gobierno de turno, y que ha inducido a que la población canalice de mejor manera el ahorro, y utilizar las alternativas financieras que ofrecen los bancos y cooperativas.

8. ¿La aplicación descuentos, promociones o rebajas incrementara las ventas de muebles?

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	F	%
SI	45	50
NO	45	50
TOTAL	90	100

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

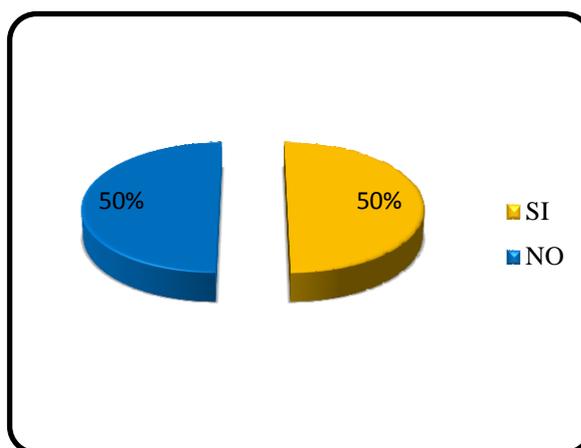


Gráfico N° 12

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Análisis e Interpretación

El 50% de las personas sujetas a investigación, dijeron que los descuentos, promociones y rebajas, contribuirán al incremento del volumen de las ventas de muebles. En tanto que el 50% restante se mostró escéptica y consideran que los ingresos serían bajos.

Las promociones, descuentos y rebajas son alternativas de ventas que se han aplicado siempre, el éxito radica en saber cuándo y cómo aplicarlos, observando el comportamiento del mercado y las condiciones en las que se negocia con los clientes, obteniendo siempre beneficios para la empresa.

4.3 Verificación de Hipótesis

Para la verificación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

1. Planteamiento de la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

H1: “La implementación de un modelo de Planificación Estratégica permitirá elevar el volumen de ventas en Rolar Muebles”.

H₀= “La implementación de un modelo de Planificación Estratégica no permitirá elevar el volumen de ventas en Rolar Muebles”.

2. Determinación del nivel de significancia

El nivel de significación es el 5%. Es la probabilidad o riesgo de rechazar la hipótesis nula cuando esta es verdadera.

Grados de libertad

$$g.l. = (f-1) (c-1)$$

$$g.l. = (2-1) (2-1)$$

$$g.l. = 1$$

3. Calcular el valor del estadístico de prueba

Tabla N° 11 FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
#1	60	30	90
#8	45	45	90
TOTAL	105	75	180

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

Tabla N° 12 FRECUENCIAS ESPERADAS

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
#1	52,50	37,50	90
#8	52,50	37,50	90
TOTAL	105	75	180

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

TABLA N° 13 CHI CUADRADO

FO	FE	FO-FE	(FO-FE)2	(FO-FE)2/FE
60	52,50	7,50	56,25	1,07
30	37,50	-7,50	56,25	1,50
45	52,50	-7,50	56,25	1,07
45	37,50	7,50	56,25	1,50
180	180,00	0,00		5,14

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

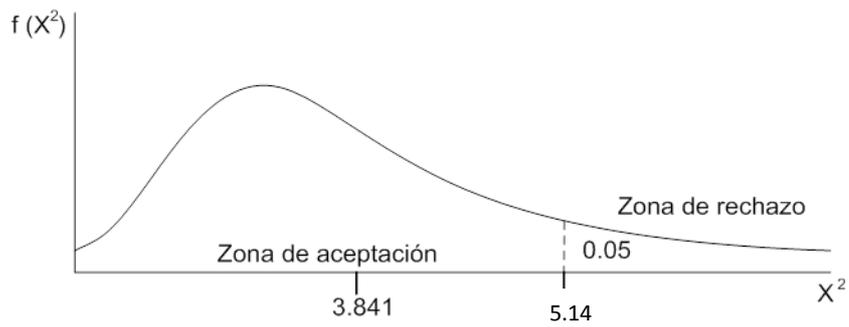


Gráfico N° 13

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Victoria Llagua

4. Formulación de la regla de decisión

El valor de X^2 para el nivel de confianza de 95%, es igual a 3.84 con el grado de libertad igual a 1. Como el valor de x^2 calculado 5.14 es mayor que x^2 chi cuadrado tabla= 3.84 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

5. Conclusión

Como un nivel de significancia del 5% y de acuerdo a la evidencia se confirma que existe relación entre la variable independiente y la variable dependiente lo que quiere decir que la implementación de un modelo de planificación estratégica Plan Estratégico permitirá elevar el volumen de ventas de “ROLAR MUEBLES”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La ausencia de planificación estratégica en la empresa "Rolar Muebles" provoca que los clientes desconozcan los diferentes productos que esta ofrece en el mercado, de manera que los clientes puedan apreciar los productos la misma que se diferencia entre la competencia y así incrementar el volumen de ventas en dicha empresa.
- En la actualidad es necesario contar con una Planificación Estratégica que de la pauta para el afianzamiento de la empresa en el mercado, a través del análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro y preparar la información referente al problema objeto de estudio.
- Con los resultados obtenidos se destaca que los factores más importantes para comprar muebles están: Diseño, Calidad, Precio y Financiamiento. Para que una venta sea un éxito, es necesario satisfacer las necesidades del cliente, con una adecuada negociación por parte de los agentes vendedores se obtendrá beneficios económicos.

- Las promociones, descuentos y rebajas son alternativas de ventas que se han aplicado siempre, el éxito radica en saber cuándo y cómo aplicarlos, observando el comportamiento del mercado y las condiciones en las que se negocia con los clientes, obteniendo siempre beneficios para la empresa.
- La fuerza de ventas es un factor importante para que las ventas tengan un repunte importante, aplicando correctamente las técnicas de ventas y siguiendo los planes y programas diseñados por la gerencia.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la técnica del marketing para determinar las estrategias a seguir en la comercialización de los muebles
- Se debe elaborar planes por objetivos a corto, mediano y largo plazo sean estos objetivos estratégicos u operacionales.
- Se recomienda elaborar planes de promoción y publicidad para dar a conocer los productos que vende la empresa.
- Se debe establecer lineamientos para las ventas, los mismos que deben ser aplicados por los vendedores.
- Se debe aplicar evaluaciones periódicas al desempeño del personal para obtener el mejor rendimiento de cada uno de ellos
- Se recomienda seguir políticas de innovación y mejoramiento de la calidad de “ROLAR MUEBLES”.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Plan de marketing con estrategias del marketing mix para incrementar las ventas de la empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato.

6.1.2 Institución Ejecutora

Empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato

6.1.3 Beneficiarios

- Dueños y socios.
- Clientes Externos
- Clientes Internos
- Público

6.1.4 Ubicación

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, sector Av. Atahualpa y Río Salado, Urbanización El Dorado, diagonal al Mall de los Andes, teléfonos: 03-2400-108, con su planta de producción ubicada en el parque industrial sector el (Pisque).

6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es a partir de Enero a Julio del 2013.

6.1.6 Equipo técnico responsable

Investigador: Egresado. Victoria Lorena LLagua Guato
Tutor: Ing. Jorge Cerón
Encuestador: Srta. Victoria Lorena LLagua Guato
Digitador: Srta. Victoria Lorena LLagua Guato

6.1.7 Costo

TABLA N° 14 Costo de la propuesta

Rubro	Valor USD
Recursos humanos	1.750,00
Recursos Materiales	700,00
Recursos Tecnológicos	1.200,00
Sub total	3.650,00
Imprevistos (10%)	365,00
Total	4.015,00

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Victoria Llagua

El costo estimado de la propuesta es de \$ 4.015,00 dólares.

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las empresas deben diseñar planes de marketing para el logro de sus objetivos y metas planteadas. La esencia de la planeación del marketing consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro; los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que las empresas tomen mejores decisiones en el presente fundamentándose en sus fortalezas y debilidades, y así poder explotar las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan con más frecuencia en el entorno.

Las empresas del sector de fabricación de muebles no se han quedado exentas en adaptar estas herramientas administrativas que servirán de base para la gestión y desarrollo de las mismas. Durante el ciclo de vida de esta empresa, no se han desarrollado anteriormente planes de marketing, razón por la cual la empresa no ha logrado desarrollar estrategias eficientes que capten más y nuevos clientes, que optimicen recursos, que mejoren las ventas, o que generen ventaja competitiva. Son por estas razones y por el deseo de desarrollo, adaptabilidad al cambio y estabilidad en el mercado que la empresa "Rolar Muebles." de la ciudad de Ambato necesita implementar en su gestión un Plan de marketing con estrategias del marketing operativo.

La Planificación del marketing constituye un sistema gerencial y operativo que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Mediante el Plan de Marketing con estrategias del marketing operativo se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, mediante el establecimiento eficiente de estrategias de producto, plaza, precio y promoción. El presente documento pretende elaborar un plan de marketing, en el cual se definirán eficientemente estrategias del marketing mix que permitan incrementar las ventas en la empresa "Rolar Muebles." de la ciudad de Ambato. Es por esta razón que las empresas

que se dedican a la fabricación y comercialización de muebles deben contar con una unidad administrativa de marketing, donde profesionales especializados realicen eficientemente sus funciones.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La necesidad de la implementación de un Plan de marketing en la empresa “Rolar Muebles”, mismo que transformará su gestión, haciéndola mucho más productiva para la Organización, y por ende la aplicación de estrategias del marketing operativo eficientes. El plan de marketing es una herramienta de gestión en la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Este documento escrito servirá de base para la gestión de la empresa, misma que permitirá generar impulso de compra en los clientes, satisfacción de sus necesidades, fidelidad del cliente y por ende incremento de las ventas.

Este documento pretende orientar un nuevo tipo de gestión dentro de la empresa, mismo que será mucho más práctico y facilitará la aplicación de su metodología en la organización. Con la ejecución de este Plan, la empresa podrá resolver las falencias que se determinaron al aplicar las encuestas; llegando de esta manera a satisfacer las necesidades y gustos de los clientes, a posicionarse en el mercado, a ofertar mejores productos a un precio más conveniente y a generar ventaja competitiva.

Este es un proyecto que tiene como propósito poner en práctica todos los conocimientos que hasta el momento he adquirido, plasmándolos en este documento de investigación y análisis, tratando la realidad problemática de la empresa, para lo cual iniciamos la recopilación de la información mediante encuestas e introduciéndonos en la vida, gestión e interacción de la empresa “Rolar Muebles.” y en todas las actividades que esta realiza.

Se justifica la propuesta como una alternativa de solución, con el Plan de

Marketing y sus respectivas estrategias del marketing mix que se implementara en la empresa “Rolar Muebles”. Esta herramienta administrativa servirá de soporte al personal administrativo de la empresa para una eficiente toma de decisiones y además le permitirá a la empresa optimizar sus recursos, reducir costos, y aumentar su rentabilidad, con el fin de desenvolverse de una manera eficiente en el mercado, lo que determinará la prosperidad empresarial.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un Plan de Marketing con estrategias del marketing mix que permitan incrementar el volumen de ventas de la empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Organización
- Definir los principales factores claves de éxito del sector industrial
- Proponer estrategias del marketing operativo, encaminadas a incrementar el volumen de las ventas de la empresa “Rolar Muebles”.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Lo factico de esta propuesta se basa en que cada uno de los elementos utilizados en la misma van acorde a las necesidades y exigencias tanto de los clientes como de la Organización y sus representantes. Para lo que se propone un Plan de Marketing en la empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato, mismo que servirá para captar más y nuevos clientes, mejorar servicios, productos y ventas. Los beneficiados serán todos los grupos de interés involucrados con la empresa. Se analizan a continuación varios factores.

6.5.1 Socio - Cultural

La presente propuesta es real, factible e importante a nivel socio - cultural, ya que las deficiencias encontradas en “Rolar Muebles.” generan descontento a nivel social, como la de no brindar un buen servicio o la de no cubrir las necesidades y exigencias de los clientes. La empresa tiene la posibilidad de poner en práctica lo que el Investigador propone con el fin de mejorar la gestión de la Organización, establecer estrategias y planes de acción y llegar a satisfacer a sus clientes. Además los clientes internos, tanto operarios, administrativos y directivos se verán beneficiados con esta propuesta.

6.5.2 Tecnológica

Implantar un Plan de Marketing con estrategias del marketing mix será factible, puesto que se va a aprovechar de la tecnología que dispone la compañía, se optimizará recursos, se mejorará la atención al cliente y se beneficiarán todos los grupos de interés de la organización.

6.5.3 Organizacional

La propuesta planteada es posible de ejecutarla a nivel organizacional, ya que combina la formulación de un plan con el desarrollo de estrategias de marketing. Además se ven inmersas actividades de planificación, organización, dirección y control de la gestión que lleva a cabo “Rolar Muebles”. Se pretende posicionar a la empresa en el mercado, crear fidelidad de clientes y además conseguir nuevos clientes. Esto coadyuva a que la empresa sea eficaz y efectiva.

6.5.4 Ambiental

Al proponer como herramienta un Plan de Marketing con estrategias del marketing mix se podrá optimizar recursos, reducir desperdicios y reutilizar otros. Se eliminará de forma correcta los desperdicios como pedazos de hierro,

metal, madera, esponja, caucho, etc.; de manera que puedan ser reciclados y nuevamente procesados, evitando contaminar más el medio ambiente.

6.5.5 Económico - Financiero

Todos los accionistas de la empresa están dispuestos a colaborar e invertir en la propuesta y dan su aprobación para que el gerente colabore en lo que sea necesario para lograr los mejores resultados al implementar el Plan de Marketing con estrategias del marketing mix en la empresa.

6.5.6 Político - Legal

La implementación de un Plan de Marketing es factible ya que ayuda a cumplir con las obligaciones que demandan el Municipio, el SRI, las Cámaras de Comercio, Producción e Industrias y las disposiciones del reglamento interno de la empresa que fortalecerán a la misma. La propuesta planteada además es factible porque acrecienta el compromiso firme de la empresa en cumplir con las disposiciones legales en cuanto a salvaguardar los derechos del consumidor, por lo que las estrategias del marketing mix deberán estar apegadas a la ley.

6.5.8 Viable

La propuesta planteada es viable en la empresa “Rolar Muebles.” ya que, el gerente, directivos, y clientes internos están dispuestos a colaborar con este proceso de mejora y desarrollo. Como representante de la empresa esta el Ing. Roberto Lara, conoce todos los detalles del Plan de Marketing y se ha convertido en un colaborador más del Proyecto. Generará desarrollo personal, profesional y social, beneficiando a la colectividad y a su economía. Además se cuenta con el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo la investigación.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

6.6.1 Plan de Marketing

En términos generales, el plan estratégico de marketing es un valioso documento escrito que incluye una estructura compuesta por:

- 1) análisis de la situación,
- 2) objetivos de marketing,
- 3) posicionamiento y la ventaja diferencial,
- 4) descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing,
- 5) diseño de la mezcla de marketing y
- 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada. Según THOMPSON, Ivan www.marketing-free.com

Con la Planificación se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

6.6.2 Ventajas de la planeación de marketing

Existen por lo menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.

- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve. Según FISCHER, L., ESPEJO, J.

6.6.3 Cobertura del Plan de Marketing

El plan de marketing se elabora para toda la compañía.

6.6.4 Alcance del Plan de Marketing

El plan de marketing se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a corto plazo. Cabe señalar, que el plan es a cinco años como máximo o tres años, se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

6.6.5 Contenido del Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización):

Análisis de la Situación (Diagnóstico): En ésta parte se incluye normalmente un análisis de las fuerzas del ambiente externo, los recursos internos, los grupos de consumidores que atiende la compañía, las estrategias para satisfacerlos y las medidas fundamentales del desempeño de marketing.

Además, se identifica y evalúa a los competidores que atienden a los mismos mercados. Muchas empresas, suelen incluir en esta parte un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Objetivos de Marketing: En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades.

Posicionamiento y Ventaja Diferencial: En esta parte se incluye las respuestas a dos preguntas de vital importancia:

- ¿Cómo posicionar un producto en el mercado (posicionamiento)?.
- ¿Cómo distinguirlo de sus competidores (ventaja diferencial)?.

El posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como otros productos que comercializa la misma compañía. La ventaja diferencial se refiere a cualquier característica de una organización o marca que los consumidores perciben deseable y distinta que la competencia.

Mercado Meta y Demanda del Mercado: En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que segmento vale la pena o si se deben considerar segmentos alternativos.

Mezcla de Marketing: En esta parte, se incluye el diseño de la mezcla de marketing que es la combinación de numerosos aspectos de los siguientes cuatro elementos:

- 1) el producto,
- 2) el cómo se lo distribuye
- 3) cómo se lo promueve y
- 4) cuál es su precio. Cada uno de estos elementos tiene por objeto satisfacer

al mercado meta y cumplir con los objetivos de marketing de la organización.

Evaluación de resultados o control: En este punto se incluye un diseño del instrumento que permitirá la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan estratégico de marketing. Según STANTON, ETZEL y WALKER

6.6.6 Marketing

“El marketing es la gestión de relaciones rentables con los clientes. El doble objetivo del Marketing es atraer clientes nuevos generando un valor superior y mantener y ampliar más la cartera de clientes proporcionándoles satisfacción”. “Proceso mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. Según KOTLER, Philip (2005; 5)

6.6.7 Estrategia de Marketing

“La función principal es asignar y coordinar de forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado de producto específico. En consecuencia la cuestión crítica concerniente al alcance de una estrategia de marketing es especificar el mercado objetivo para un producto o línea de producto. Las empresas la ventaja competitiva por medio de los elementos la combinación de las cuatro pes”. Según WALKER Boyd (2005; 14)

6.6.8 Ventas

“Contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el

vendedor pretende influir en el comprador. Alrededor de la acción de vender la empresa, despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad, la investigación de marketing, la promoción, etc. todas las actividades de marketing son necesarias para que la acción de vender sea efectiva.” Según PUJOL (2003; 340)

6.7 METODOLOGÍA

6.7.1 Modelo Operativo

“Rolar Muebles.” nace en el año de 1988, y se inicia como un pequeño taller ubicado en las calles Bolívar y Maldonado de la ciudad de Ambato, con la idea de comercializar tapiz y esponjas para muebles, el Sr. Roberto Lara quien trabajaba en el local con el apoyo de un ayudante; y quien buscaba satisfacer las necesidades de su hogar. Con gran esfuerzo, tenacidad y dedicación fue forjando día a día una empresa que a la larga se convertiría en la pionera en lo que se refiere a muebles metálicos, muebles de madera, cromado y niquelado.

Actualmente la industria se encuentra ubicada en el Parque Industrial (Pisque) de esta manera nace “Rolar Muebles.” con la gerencia del Ing. Roberto Lara el mismo que ha venido comercializando las diferentes líneas de muebles específicamente muebles de dormitorio, sala, comedor y oficina y desde entonces a servido sin descanso en nuestra ciudad, la intervención del Sr. Lara en la Empresa ha contribuido en su desarrollo y permanencia en un Mercado cada vez más competitivo. Actualmente la Administración y Gestión de esta Organización está a cargo del Ing. Roberto Lara, fundador y gracias a quien la empresa se ha ido abriendo camino en el mercado.

6.7.1.1 Misión

Diseñar y comercializar mueblería con altos estándares de calidad elaborados optimizando los recursos para fomentar la conservación del medio ambiente y

proporcionando a nuestros clientes satisfacción con modelos innovadores confortables que se ajusten al espacio físico de tu hogar.

TABLA N° 15 Matriz de la misión

Valores y creencias empresariales	Actitud de servicio Responsabilidad Confianza Pro actividad Innovación Desarrollo
Propósito Clave	Compartir tu día a día
Misión	Diseñar y comercializar mueblería con altos estándares de calidad elaborados optimizando los recursos para fomentar la conservación del medio ambiente y proporcionando a nuestros clientes satisfacción con modelos innovadores confortables que se ajusten al espacio físico de tu hogar.
Objetivos estratégicos	Generar una planificación estratégica marketing Sintetizar un branding de marca Aplicar auditorias de calidad Aplicar un plan de publicidad y promoción
Políticas Organizacionales	Entregar al cliente una atención familiar y confiable. Decir siempre la verdad a nuestros superiores y clientes. Entregar al cliente el producto de calidad. Priorizar las necesidades del cliente. Puntualidad en horarios de trabajo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Victoria Llagua

6.7.1.2 Visión

Ser una empresa reconocida, renombrada y demandante, en el mundo del mueble enfocada a la elegancia y vanguardia gracias a la buena reputación y distinción adquirida por nuestros productos de gran calidad siempre en contacto con la tendencia y moda en el diseño de interiores, logrando así enfrentar mercados locales y nacionales.

6.7.1.3 Objetivos

6.7.1.3.1 Objetivo General

Fabricar y comercializar los mejores muebles del mercado local y nacional, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes

6.7.1.3.2 Objetivos Específicos

- Fabricar muebles de excelente calidad competitiva.
- Brindar costos asequibles al mercado local y regional.
- Desarrollar planes de incentivos para el personal en el cumplimiento de sus objetivos.
- Buscar la satisfacción del mercado interno y externo.

6.7.1.4 Valores

- Miramos más allá de nuestro horizonte local. Conciencia Ecológica.
- Liderazgo participativo hacia la mejora continua Respeto Responsabilidad Justicia.
- Desarrollo humano y económico de la empresa y de nuestros colaboradores. Calidad en el producto y en el servicio.
- Transparencia en las acciones. Comunicación de puertas abiertas. Pensamiento creativo.

6.7.1.5 Políticas

- Trabajo en equipo para alcanzar nuestras metas y objetivos.
- Atender a la protección de nuestro medio ambiente, procurando el menor impacto ambiental y asegurando un entorno de trabajo adecuado.
- Mantener una gestión de justicia, sentido humano, estabilidad laboral, capacitación, respeto mutuo, remuneración y reconocimiento en función del desempeño.

- Máxima atención en todas las áreas para ofrecer “PRODUCTOS CON EXCELENTE CALIDAD PARA CLIENTES EXIGENTES”.
- El trabajo debe ser desarrollado con ética, lealtad, honradez, responsabilidad y actitud mental positiva en el día a día.
- Promover la mejora de nuestros productos y servicios, lo que nos permitirá crecer con clientes, colaboradores y proveedores, acorde a un rendimiento financiero que respalde nuestra gestión.

6.7.2 Análisis Situacional

6.7.2.1 Macro Ambiente. Entorno General

Aspecto Político - Legal

El sector de la producción de muebles y el sector metalmecánico, en definitiva toda empresa e industria, ha sido regulada, controlada, vigilada y auditada por los Organismos de Control del Estado. En el actual Gobierno del Eco. Rafael Correa, se puede apreciar que se han desarrollado políticas socialistas que tratan de impulsar la producción nacional y fomentar su consumo. Ventaja que la mayoría de empresas nacionales deben aprovechar; además, factor fundamental al momento de tomar decisiones en la Organización. Además la inestabilidad política que ha sido costumbre en el país afecta la posibilidad del incremento de inversiones tanto nacionales como extranjeras. La persecución, perspectiva de algunos ciudadanos, que las entidades de control como el SRI que mantienen en las empresas provoca incertidumbre en los empresarios.

Aspecto Económico

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

Los factores económicos que van a afectar a nuestra empresa son:

- Política fiscal: si se produce una política expansiva afectará positivamente a nuestra empresa porque dispondremos de mayor capital para invertir en maquinaria o para renovarlas, ya que deberemos pagar menos impuestos. Si se produce una política fiscal restrictiva, aumentarán los impuestos y descenderá la producción y el empleo aparte de una reducción en nuestras inversiones.
- Política monetaria: si el gobierno decide llevar a cabo una política monetaria expansiva, afectará positivamente a la empresa ya que aumentará la producción y la inversión aunque repercutirá negativamente en los precios al aumentar éstos. Si lleva a cabo una política monetaria restrictiva, aumentarán los tipos de interés y nos perjudicará ya que bajará la inversión, producción y los precios.
- Inflación: al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a nuestra empresa ya que los beneficios que obtengamos serán mayores, cuanto mayor sea la inflación aunque el consumo descende y también la inversión.
- Tipos de cambio: no nos va a afectar porque no vamos a realizar ningún tipo de cambio con el extranjero así que no nos va a importar el valor que tenga el euro.
- El ciclo económico: según en la posición que se encuentre el ciclo económico la economía subirá o bajará.

A nivel mundial se puede apreciar los estragos de la crisis financiera actual que se viene dando, Ecuador no es la excepción. Aunque hace pocos años atrás, la economía de Ecuador era la octava más grande de América Latina y experimentó un crecimiento promedio del 4,6% entre 2000 y 2006. En enero de 2009, el Banco Central del Ecuador (BCE) situó la previsión de crecimiento de 2010 en un 6,88%. El PIB per cápita se duplicó entre 1999 y el 2007, alcanzando los 65.490 millones de dólares según el BCE. La inflación al consumidor hasta enero de 2008 estuvo situada alrededor del 1.14%, el más alto registrado en el último año, según el INEC. La tasa mensual de desempleo se

mantuvo en alrededor de 6 y 8% desde diciembre de 2007 hasta septiembre de 2008, sin embargo, está subió alrededor de 9% en octubre y volvió a bajar en noviembre de 2008 al 8%. Se calcula que alrededor de 9 millones de ecuatorianos tienen una ocupación económica y el 1,01 millones de habitantes están inactivos. Políticas económicas actuales como el alza de los sueldos y salarios han provocado que algunas empresas e industrias recorten el número de colaboradores, teniendo que sacar a empleados de sus Organizaciones, por medio de vistos buenos o desahucios.

Aspecto Social

Dentro de este aspecto se puede manifestar que la educación es el principal cimiento en el desarrollo de un País, es por ello que el Gobierno está ahondando esfuerzos para el eficiente desarrollo de la educación, aunque algunos la aprecien como una fuente más de corrupción.

Aunque se están haciendo esfuerzos por combatir los problemas sociales actuales en el País, estos se encuentran muy arraigados desde hace muchos años atrás y parecería que se ha vuelto costumbre escuchar o dar a conocer situaciones de violencia, delincuencia, prostitución, drogadicción, entre otros en el País.

Aspecto Tecnológico

Nos falta mucho por hacer y aprender, pero se está dando los primeros pasos y esperamos que en un futuro no muy lejano, Ecuador sea una Nación que utilice Tecnologías de la Información y Comunicación en la mayoría de su Gestión, ya que así todos seremos beneficiados con los resultados que alcancemos.

El desarrollo de la tecnología ha permitido que se acorten barreras de analfabetismo digital, la inversión en tecnología que actualmente se está practicando ha permitido que tanto personas naturales como jurídicas, ente ellas empresas, mejoren aspectos, recursos y procesos con el fin de volverse más

competitivos en el actual mercado globalizado en el que nos desarrollamos.

6.7.2.2 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 “Competitive Strategy”.

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:

Rivalidad entre Competidores:

Aquellas empresas que venden productos similares a “Rolar Muebles”, así como lo son:

MUEBLERÍA RILA	(25%)
COLINEAL	(33%) Y
MADERAS GUERRERO	(17%)

Sin embargo MUEBLES ROLAR ocupa un segmento importante en el mercado que significa el 25%, especialmente en lo que se refiere a Distribuidores de la zona centro del país, también tiene un buen posicionamiento dentro en lo que se refiere a muebles para el hogar. Todo esto gracias a su gestión, costos, precios, promociones, productos nuevos e inversión en publicidad

Posible entrada de nuevos competidores al mercado:

Actualmente, en el país, el índice de producción de este tipo de productos ha descendido por los altos costos y por la baja demanda que actualmente se viene dando.

Es importante señalar que la barrera de entrada es súper limitada, por lo mismo es indispensable la innovación en lo que es diseño, dando siempre el primer paso para la innovación continua del producto. Aunque actualmente la facilidad de los Pequeños Artesanos de crecer puede convertirse en riesgo para la Empresa. Entre las principales barreras de entrada que “Rolar Muebles.” utiliza tenemos economías de escala, diferenciación de productos, la gran experiencia adquirida, e inversiones de capital.

Posibles competidores pueden ser pequeñas empresas dedicadas a producir muebles cromados y de madera que si deciden ampliar su negocio podrían convertirse en competencia como lo son Muebles Garzón, Amba Muebles y Mueble Hogar Ambato, que si se tecnificaran y ampliaran su planta y nivel de producción, podrían ser competencia; también pueden ser posibles competidores algunos importadores o inversión extranjera.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores tienen poder cuando tienen la capacidad de aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad de los mismos y limitar su cantidad vendida.

Por esta razón “Rolar Muebles.” mantiene alianzas estratégicas de negociación y fidelidad con proveedores nacionales los cuales nos van a facilitar las materias primas de mejor calidad y sin excesos de precios.

Los principales **proveedores** son:

Madera:

Codisa, ubicado en la Av. Atahualpa

Lacas:

Pintura Salinas, ubicada en la Av. Cevallos
Ecuatoriana de Pinturas
Pintuquímica, Av. Panamericana Norte

Esponja:

Resinflex, ubicado en la Av. Panamericana Sur Gerardo Ortiz, ubicado en Quito

Materiales de Ferretería:

El Ferretero, ubicado en la Av. Cevallos
Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato
La Casa del Perno, ubicada en la calle Primera Imprenta y Vargas Torres

Insumos

Comercial Yolanda Salazar, ubicado en la calle Luis A. Martínez
Comercial Kywi, Av. 10 de Agosto, Quito

Vidrio:

Vidriería Santa Rita, ubicado en la Av Quiz-Quiz

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc., y debemos satisfacer sus necesidades y siempre darles la razón.

Por esta razón, “Rolar Muebles.” mantiene políticas de negociación continuas con todos sus clientes, a quienes se les da a conocer la calidad, beneficios precios y valor añadido de sus productos. Además los plazos de crédito son negociables al igual que la forma de pago.

Posible entrada de productos sustitutos:

Los productos sustitutos, son aquellos que cumplen la misma función para el mismo segmento de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

Este posible ingreso de productos sustitutos se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación entre la calidad y el precio.

Razón por la cual “Rolar Muebles.” posee productos innovadores, de calidad y con tecnología de punta, con precios más bajos así sea necesario reducir los márgenes de utilidad de la Empresa.

6.7.2.2.1 Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Tabla N° 16 Análisis de las fuerzas genéricas de Porter

Competidores	Mueblería Rila
	Maderas Guerrero
	Colineal
Proveedores	Cerrajerías de la costa ecuatoriana
	Cerrajerías artesanales
	Importadora de madera
Compradores	Distribuidores de la zona centro del país
	Locales centros comerciales
	Exportación
Sustitutos	Muebles hechos con distintos materiales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Victoria Llagua

Características Económicas del Sector

Tamaño del Mercado

De acuerdo a información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, el mercado de muebles ecuatoriano es de aproximadamente USD 130 millones anuales, de este monto alrededor del 50% corresponde a muebles confeccionados artesanalmente, aunque ha ido perdiendo participación conforme las importaciones se han ido incrementando.

Fuente: INEC, BCE. DICIEMBRE 2008

Tasa de crecimiento del Mercado

El sector maderero en el Ecuador es uno de los sectores más dinámicos de la economía. En los últimos seis años la producción de madera y elaborados de madera creció 20%, incrementándose en cerca de US\$ 50 millones. Este sector

presenta tasas inflacionarias por debajo del 3% en los últimos dos años.

Fuente: INEC, NOVIEMBRE 2008

Superávit o Déficit de la capacidad instalada de un sector industrial

La producción de muebles en el Ecuador es una de las artesanías tradicionales, cuyo desarrollo industrial empieza a mediados de los años 80, a partir de ahí el mercado ecuatoriano de muebles ha venido desarrollándose de manera dinámica. Entrando en un periodo de cierto estancamiento en el periodo que comprende los años 1999 al 2000. Luego de los cual se ha experimentado un incremento sostenido en la demanda. La oferta actual no cubre por completo la demanda, sobre todo en lo que se refiere a variedad de productos.

Sobre la base de esta información oficial, el tamaño del mercado para el grupo muebles a nivel nacional para el año 2007 fue de US\$900.987.584,00; constituyéndose así, el consumo per cápita de muebles en el Ecuador en un valor de US\$66,22, por lo que se estima el consumo para la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato en US\$31.978.337,04 y US\$20.830.087,80, respectivamente. Considerando que el crecimiento poblacional en el Ecuador es de 2.03%; se estima que el consumo de muebles en la Provincia de Tungurahua para el año 2008 será de US\$32.627.497,28; y, en la ciudad de Ambato se estima en US\$21.252.938.58; con relación a la proyección de ventas para el año 2008 de Muebles León de US\$985.940,58, esto representará el 4.64% de la participación del mercado en Ambato; y, del 3.08% en la Provincia de Tungurahua, por lo que se considera que las ventas estimadas que no existirán problemas en alcanzar estas metas, especialmente por el prestigio y renombre que ha alcanzado en el centro del país, considerando, adicionalmente, que con la apertura de un nuevo punto de diseño y ventas en la Av. El Rey se logrará el objetivo.

Inflación por divisiones de consumo y sector económico

En base a la clasificación por divisiones de consumo del INEC, se observa que los rubros “Alimentos y Bebidas no alcohólicas” (1.73%); y, “Muebles, Artículos y Conservas del Hogar”(0.81%), son los de mayor inflación mensual a marzo de 2006. En cuanto a la variación anual, las divisiones de consumo más elevadas se observan en los rubros de “Educación” (11.55%); y, “Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (8.64%); muy por encima del resto de sectores. Las razones para estas evoluciones obedecen: inicio de clases en la región Costa y aumentos en los precios de los alimentos ocasionados por el paro indígena.

Rentabilidad de la industria

La rentabilidad de industria depende del volumen de ventas, ya que en ventas al por mayor, la rentabilidad es menor; y en ventas a través de un punto de venta y exhibición, la rentabilidad es mayor.

Barreras de Entrada

Economías de Escala

Diversificación del Producto

Inversión de Capital Lealtad de consumidores Publicidad

Barreras de Salida

Tenencia de activos poco liquidables, como activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación.

Gran cantidad de regulaciones laborales, que suponen un alto coste para la empresa. Compromisos de largo plazo con clientes o proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la

capacidad para la fabricación, los costes de producción, procurando cubrir sus costos variables.

Barreras emocionales que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo. Interrelaciones estratégicas, entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros; son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a estar en una actividad concreta.

Restricciones sociales y gubernamentales como la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o a la falta de producción en algún área que sea estratégica.

Productos Estandarizados

La competencia entre compañías es cada vez mayor, la exigencia de los consumidores por recibir mejores productos y servicios se incrementa y el avance de la tecnología se desarrolla a gran velocidad; por ello, las empresas han tenido que cambiar su manera de administrar y operar, mejorar la eficiencia en sus procesos, disminuir sus costos y crear un valor agregado para subsistir. La estandarización de productos y servicios al mercado se ha convertido en un órgano vital que determina el crecimiento y desarrollo de numerosas compañías en varios países.

La estandarización es el desarrollo sistemático, aplicación y actualización de patrones, medidas uniformes y especificaciones para materiales, productos o marcas, y no es un proceso nuevo, ha existido desde hace mucho tiempo y constituye un método excelente para controlar los costos de materiales, eliminar el número de proveedores y ayudar a la gente a identificar los productos en

donde quiera que se encuentre.

Cambio Tecnológico

Los avances científicos y tecnológicos actuales permiten que las organizaciones sean más competitivas en el mercado, repercute en la calidad de productos que se ofertan misma que es un aspecto primordial para la aceptación de los clientes. La innovación tecnológica en el ámbito administrativo, de procesos y producción es fundamental para mantenerse por delante de la competencia en el sector. Con estas medidas, se ha fortalecido el vínculo relacional entre la empresa y sus clientes tanto internos como externos, permitiendo la innovación, calidad y valores agregados que facilitan el trabajo haciéndolo más eficiente y cuyo beneficio es transmitido a los clientes.

La acelerada innovación tecnológica en el sector del mueble repercute en la eficiente producción de los mismos, por lo que las empresas deben adaptarse rápida y eficientemente al cambio, ya que de este depende su supervivencia.

Requerimientos de Capital

El sector de la producción de muebles tiene un requerimiento de capital elevado, debido al costo de los insumos, al tiempo del proceso de elaboración y al tiempo de su venta y cobros.

El requerimiento del capital es relativo también a las necesidades de las barreras de entrada y salida, mismo que es manejado por los Directivos de la Empresa.

Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos indirectos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de

vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente. Las firmas experimentadas y de gran tamaño producen a un menor coste que las firmas pequeñas y de creación reciente, por lo que pueden fijar un precio que las nuevas firmas no se pueden permitir.

Innovación de Productos

El sector de los muebles al ser altamente competitivo necesita de la investigación y desarrollo oportuno y acelerado de productos según el gusto del consumidor, por esta razón, las principales productoras de muebles poseen un departamento especializado de investigación desarrollo y diseño de nuevos productos con el fin de poder competir en un mercado muy exigente, donde el uso de la tecnología es fundamental.

6.7.3 Clientes Internos:

Nivel Directivo:

- Empresario Fundador
- Gerente General y Subgerente

Nivel Administrativo:

- Jefe de Compras
- Jefe de Ventas
- Auxiliar de Contabilidad Secretaria de Gerencia Diseñador
- 2 Jefes de sección Control
- Jefe de Producción

Nivel Operativo:

- Operarios Pulidores

- Carpinteros tapiceros Pintores
- Obreros de Armado
- 1 Bodeguero de Materia Prima

6.7.4 Proveedores

La correcta selección de proveedores, marcará el éxito de la organización, ya que son ellos quienes deben entregarnos materia prima de calidad, con garantía, a periodos de pago cómodos y a un precio accesible, para que la Organización pueda adquirirlos, transformarlos y ofertar a los demandantes; para lo que debe beneficiarse con la adquisición de insumos para poder trasladar ese beneficio a los consumidores.

Los principales proveedores de “Rolar Muebles.” son:

Madera:

Codisa, ubicado en la Av. Atahualpa

Lacas y pinturas:

Pintura Salinas, ubicada en la Av. Cevallos

Ecuatoriana de Pinturas

Pintuquímica, Av. Panamericana Norte

Esponja:

Resinflex, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Materiales de Ferretería:

El Ferretero, ubicado en la Av. Cevallos

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

La Casa del Perno, ubicada en la calle Primera Imprenta y Vargas Torres

Insumos

Comercial Yolanda Salazar, ubicado en la calle Luis A. Martínez
Comercial Kywi, Av. 10 de Agosto, Quito

Vidrio:

Vidriería Santa Rita, ubicado en la AvQuiz-Quiz

Con quienes lleva una excelente relación organizacional gracias a su fidelidad como cliente y de quienes ha podido receptor las mejores condiciones para negociar sus productos, proyectando así expectativas de fidelidad y negociación a largo plazo.

6.7.5 Clientes Externos

Los productos que “Rolar Muebles.” fabrica son demandados en entidades Públicas como el Municipio, hospitales o instituciones educativas; entidades privadas como oficinas, escuelas, colegios; además, empresas, hogares y personas naturales.

Tabla N° 17 Clientes EXTERNOS

CATEGORIZACION DE CLIENTES EXTERNOS			
N°	NOMBRES DE CLIENTES	CLASIFICACION	CANTIDA

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Victoria Llagua

6.7.6 Matriz BCG - Análisis de la Cartera de Productos

Mediante la matriz de Boston Consulting Group (BCG) se planea la participación en el mercado de una empresa, a su vez los cuatro cuadrantes de la rejilla representan distintas categorías de las unidades estratégicas de negocios (UEN) o bien de productos muy importantes para la empresa.

6.7.7 Factores Claves de éxito

- Atención Cliente
- Calidad
- Precio
- Asesoría
- Experiencia mercado
- Financiamiento
- Servicio
- Promociones
- Publicidad
- Ubicación

Tabla No. 19

MATRIZ DE EVALUACIÓN COMPETITIVA

F. C. E.	Peso	Mueblería Rolar		Colineal		Mueblerías Rila		Maderas Guerrero	
		Esc.	Valor	Esc.	Valor	Esc.	Valor	Esc.	Valor
Atención Cliente	0,15	7	1,05	7	1,05	7	1,05	8	1,20
Calidad	0,15	8	1,20	9	1,35	7	1,05	7	1,05
Precio	0,10	8	0,80	8	0,80	8	0,80	6	0,60
Asesoría	0,10	6	0,60	7	0,70	8	0,80	9	0,90
Experiencia mercado	0,05	7	0,35	9	0,45	9	0,45	7	0,35
Financiamiento	0,10	8	0,80	7	0,70	7	0,70	7	0,70
Servicio	0,17	8	1,36	8	1,36	7	1,19	7	1,19
Promociones	0,05	7	0,35	8	0,40	7	0,35	6	0,30
Publicidad	0,05	5	0,25	2	0,10	3	0,15	0	0,00
Ubicación	0,08	8	0,64	7	0,56	6	0,48	5	0,40
Total	1,00		7,40		7,47		7,02		6,69

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

6.7.8 Diagnóstico Estratégico

Es el diagnóstico que se realiza la Dirección de la empresa en base a un análisis de los mecanismos. Con este diagnóstico, se determinan las fortalezas y debilidades de la empresa, y las amenazas y oportunidades que encontramos en el entorno de la empresa.

6.7.8.1 Análisis Interno: Perfil de Capacidad Interna PCI

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en las áreas funcionales de una empresa.

El PCI resume, evalúa y examina aspectos fundamentales sobre la capacidad directiva, la capacidad competitiva o de mercado, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica o de producción, y la capacidad del talento humano.

Primeramente se debe elaborar un listado de factores internos clave identificados en el proceso de investigación, para lo que se requiere de juicios intuitivos antes que científicos. A cada factor se le asignará una ponderación desde 0.0 como irrelevante, hasta 1.0 de muy importante. La ponderación asignada indica su importancia respecto al éxito en la industria de la empresa, según la influencia en el desempeño organizacional su ponderación. A cada factor se le clasifica de 1 a 4.

1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Las fortalezas recibirán una valoración de 3 ó 4 y las debilidades una clasificación de 1 ó 2. La clasificación se basa en la empresa, mientras que la ponderación se basa en la industria. Se multiplica y se suma.

Tabla No. 20

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Matriz de debilidades y fortalezas del factor interno

Ambiente	Debilidades	Fortalezas
Producción y abastecimiento de inventarios	Falta de identidad corporativa Falta de cooperación Ineficiente manejo de inventarios Altos costos en mantenimiento de inventarios	Materia prima de mediana y alta calidad Vínculo directo con los clientes Servicio entrega para clientes Talento humano capacitado y eficiente
Administrativo y Marketing	Falta de talento y profundidad en management Falta de implementación y seguimiento de planes Ineficiente I + D Débil imagen en el mercado Falta de medios de comunicación	Organigrama funcional bien estructurado Organigrama organizacional bien estructurado Talento humano vinculado con el sector mueblero Experiencia del gerente en el mercado
Distribución y Ventas	Horario de trabajo incompleto Medios de distribución alquilados Cuerpo de ventas insuficiente ineficiente empaque y embalaje Deficiente atención al cliente	Logística ventas directa Acceso a economías de escala Cadena de distribución fija Aplicación de marketing directo Cartera de clientes fijos

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

Tabla No. 21

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO PARA EL ANÁLISIS INTERNO

Factores Críticos de Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortaleza			
Materia prima de mediana y alta calidad	0,15	3	0,45
Logística ventas directa	0,10	3	0,30
Talento humano capacitado y eficiente	0,20	4	0,80
Cartera de clientes fijos	0,15	3	0,45
Debilidades			
Falta de identidad corporativa	0,10	3	0,30
Ineficiente I + D	0,15	2	0,30
Falta de medios de comunicación	0,10	2	0,20
Medios de distribución alquilados	0,05	2	0,10
Total	1		2,90

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Victoria Laguna

De acuerdo al análisis desarrollado podemos decir que la empresa “Rolar Muebles” cuenta con las ventajas suficientes para el desarrollo de sus actividades.

El puntaje ponderado total puede abarcar de 1.0 considerado bajo, hasta 4.0 alto; con un puntaje promedio de 2.50. Este puntaje caracteriza si una organización es débil internamente o si tiene una posición interna fuerte. En el caso de la empresa “Rolar Muebles”, el puntaje ponderado total es de 2.90, lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general

6.7.8.1.1 Fortalezas

- Materia prima de mediana y alta calidad
- Logística ventas directa
- Talento humano capacitado y eficiente
- Cartera de clientes fijos

6.7.8.1.2 Debilidades

- Falta de identidad corporativa
- Ineficiente I + D
- Falta de medios de comunicación
- Medios de distribución alquilados

6.7.8.2 Análisis Externo: Perfil de Capacidad Externa POAM

Esta metodología permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. 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.

El POAM examina, resume y evalúa información económica, política, social, cultural, demográfica, ambiental, legal, tecnológica, geográfica y competitiva.

Primeramente se debe elaborar un listado de factores externos clave identificados en el proceso de investigación, para lo que se requiere de juicios intuitivos antes que científicos.

A cada factor se le asignará una ponderación desde 0.0 como no importante, hasta 1.0 de muy importante. La ponderación asignada indica su importancia respecto al éxito en la industria de la empresa. A cada factor se le clasifica de 1 a 4, e indica que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor:

4	La respuesta de la empresa es superior
3	La respuesta es mayor al promedio
2	La respuesta es el promedio
1	La respuesta es deficiente

La clasificación se basa en la efectividad de las estrategias actuales de la empresa, mientras que la ponderación se basa en la industria. Se multiplica y se suma.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Tabla N° 22 MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (Nacional)

Ambiente	Oportunidades	Amenazas
Económico	Eliminación de barreras en mercados externos Creciente interés de la inversión privada Financiación proyectos económicamente viables Oportunidad de exportar CAN	Modificación de políticas económicas Encarecimiento de requerimientos regulatorios Incremento a la salida de divisas Tasa inflación 5,53% Riesgo país 767.00
Cultural y Social	Servir a grupos de consumidores adicionales Entrar en nuevos segmentos de mercado Cooperación técnica y financiera	Ventas crecientes de productos sustitutos Alto porcentaje de engaños y estafas
Demográfico	Regionalización en el Ecuador Crecimiento de mercado Reducción brecha pobres - ricos	Zona alta densidad sísmica Zona alta densidad volcánica Cambio en necesidades de compradores o en gustos
Político	Democratización de los medios de producción Desarrollo económico social interno de carácter solidario Mayores beneficios empleados	Incertidumbre política Falta de garantías gubernamentales Modificación y aplicación nuevas leyes

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 23

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS PARA EL ANÁLISIS EXTERNO

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Cooperación técnica y financiera	0,15	3	0,45
Entrar en nuevos segmentos de mercado	0,15	3	0,45
Reducción brecha pobres - ricos	0,15	4	0,60
Democratización de los medios de producción	0,15	2	0,30
Amenazas			
Modificación de políticas económicas	0,10	2	0,20
Ventas crecientes de productos sustitutos	0,15	3	0,45
Cambio en necesidades de compradores o en gustos	0,05	2	0,10
Modificación y aplicación nuevas leyes	0,10	2	0,20
Total	1		2,75

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

En base a la matriz desarrollada podemos decir que el entorno brinda las oportunidades de negocio para su desarrollo; pero no llega a ser un ambiente realmente potenciador.

El puntaje ponderado total puede abarcar de 1.0 considerado bajo, hasta 4.0 alto; con un puntaje promedio de 2.50. Este puntaje caracteriza cómo responde una organización a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. En el caso de la empresa “Rolar Muebles”, el puntaje ponderado total es de **2.75**, lo que indica que la empresa está por debajo del promedio, y que la empresa no está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y que tampoco está minimizando los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Se necesita trabajar en estrategias que aprovechen las oportunidades y que respondan a las amenazas.

6.7.8.2.1 Oportunidades

- Cooperación técnica y financiera
- Entrar en nuevos segmentos de mercado
- Reducción brecha pobres - ricos
- Democratización de los medios de producción

6.7.8.2.2 Amenazas

- Modificación de políticas económicas
- Ventas crecientes de productos sustitutos
- Cambio en necesidades de compradores o en gustos
- Modificación y aplicación nuevas leyes

6.7.9 Tabla N° 24 Matriz FODA (Matriz de impacto cruzado)

<p style="text-align: center;">EXTERNALIDADES</p> <p>INTERNALIDADES</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Cooperación técnica y financiera</p> <p>Entrar en nuevos segmentos de mercado</p> <p>Reducción brecha pobres - ricos</p> <p>Democratización de los medios de producción</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Modificación de políticas económicas</p> <p>Ventas crecientes de productos sustitutos</p> <p>Cambio en necesidades de compradores o en gustos</p> <p>Modificación y aplicación nuevas leyes</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de identidad corporativa</p> <p>Ineficiente I + D</p> <p>Falta de medios de comunicación</p> <p>Medios de distribución alquilados</p>	<p>ESTRATEGIAS INTENSIVAS</p> <p>Penetración de mercado</p> <p>Trata de conseguir mayor participación en mercado para los productos y/o servicios presentes en nuevas zonas geográficas</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Encogimiento / Recorte de gastos</p> <p>Esta acción se implementa a través de procesos de reconversión empresarial que pretenden una reducción de activos y costos de la organización, para revertir una tendencia de disminución de ventas y utilidades</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Materia prima de mediana y alta calidad</p> <p>Logística ventas directa</p> <p>Talento humano capacitado y eficiente</p> <p>Cartera de clientes fijos</p>	<p>ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER</p> <p>De diferenciación</p> <p>Estrategia tiene como objetivo principal ofertar productos o servicios altamente diferenciados, a través de alta calidad, altos niveles de desempeño, inigualables prestaciones; se dirige a segmentos no muy sensibles a los precios; los requisitos que una organización debe cumplir para optar esta estrategia son: fuerte coordinación entre las funciones de I+D de productos y de comercialización, sistematización de mediciones e incentivos subjetivos, poseer una fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o creativos.</p>	<p>ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN</p> <p>Integración horizontal</p> <p>Esta estrategia persigue adquirir un mayor control o dominio de competidores, vía adquisición de estas empresas; con la misma se logra inmediatos e importantes aumentos de la capacidad instalada</p>

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 25 MATRIZ DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Objetivos de selección de estrategia	Generar una planificación estratégica marketing	Sintetizar un branding de marca	Aplicar auditorias de calidad	Aplicar un plan de publicidad y promoción
Opciones estratégicas ESTRATEGIAS INTENSIVAS Penetración de mercado Trata de conseguir mayor participación en mercado para los productos y/o servicios presentes en nuevas zonas geográficas	NO	SI	NO	SI
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Encogimiento / Recorte de gastos Esta acción se implementa a través de procesos de reconversión empresarial que pretenden una reducción de activos y costos de la organización, para revertir una tendencia de disminución de ventas y utilidades	NO	NO	NO	NO
ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER De diferenciación Estrategia tiene como objetivo principal ofertar productos o servicios altamente diferenciados, a través de alta calidad, altos niveles de desempeño, inigualables prestaciones; se dirige a segmentos no muy sensibles a los precios; los requisitos que una organización debe cumplir para optar esta estrategia son: fuerte coordinación entre las funciones de I+D de productos y de comercialización, sistematización de mediciones e incentivos subjetivos, poseer una fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o creativos.	SI	SI	SI	NO
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN Integración horizontal Esta estrategia persigue adquirir un mayor control o dominio de competidores, vía adquisición de estas empresas; con la misma se logra inmediatos e importantes aumentos de la capacidad instalada	SI	NO	SI	NO

Tabla N° 26 MATRIZ DE ACCIONES NECESARIAS

Rubros Cadena de valor	Debilidades	Anti - Debilidad	Fortaleza	Anti - Fortaleza
Producción y abastecimiento de inventarios	Falta de identidad corporativa	Plan de identidad corporativa.	Materia prima de mediana y alta calidad	Plan de capacitación en nuevas técnicas de acabado en madera
	Ineficiente I + D	Programa de capacitación en innovación y emprendimiento	Logística ventas directa	Plan de ampliación del área de producción
	Falta de medios de comunicación	Programa de desarrollo de estrategias comunicación	Talento humano capacitado y eficiente	Proyecto de aplicación de talentos del personal
	Medios de distribución alquilados	Programa de distribución de mercaderías	Cartera de clientes fijos	Programa de generación de una nueva línea de productos
Administrativo y Marketing	Falta de identidad corporativa	Proyecto para el desarrollo de un formato de etiquetado	Materia prima de mediana y alta calidad	Plan de branding de marca
	Ineficiente I + D	Proyecto de desarrollo de emprendedores internos	Logística ventas directa	Programa de remodelación
	Falta de medios de comunicación	Plan para el análisis de medios de comunicación masivos	Talento humano capacitado y eficiente	Programa de capacitación en nuevas tendencias
	Medios de distribución alquilados	Programa de expansión de productos	Cartera de clientes fijos	Programa de expansión comercial
Distribución y Ventas	Falta de identidad corporativa	Proyecto de aplicación de marketing directo	Materia prima de mediana y alta calidad	Proyecto de marketing directo
	Ineficiente I + D	Plan de generación y captación de ideas	Logística ventas directa	Programa de capacitación en técnicas de ventas
	Falta de medios de comunicación	Programa de relaciones públicas	Talento humano capacitado y eficiente	Programa de pago de sueldos y remuneraciones
	Medios de distribución alquilados	Programa en capacitación en ventas	Cartera de clientes fijos	Programa de seguimiento de clientes

Tabla N° 27 Plan Operativo Anual POA

ÁREAS	Acciones Necesarias por Acción	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	Responsable	Costo
Producción y abastecimiento de inventarios	Plan de identidad corporativa.	■													GERENTE	\$4.015
	Programa de capacitación en innovación y emprendimiento														DIRECTOR DE MKT	
	Programa de desarrollo de estrategias comunicación		■												DIRECTOR DE MKT	
	Programa de distribución de mercaderías		■												DIRECTOR DE PROD.	
	Plan de capacitación en nuevas técnicas de acabado en madera	■													DIRECTOR DE PROD.	
	Plan de ampliación del área de producción		■												DIRECTOR DE PROD.	
	Proyecto de aplicación de talentos del personal			■											GERENTE	
	Programa de generación de una nueva línea de productos			■											GERENTE	
Administrativo y Marketing	Proyecto para el desarrollo de un formato de etiquetado	■													DIRECTOR DE MKT	
	Proyecto de desarrollo de emprendedores internos	■													GERENTE	
	Plan para el análisis de medios de comunicación masivos		■												DIRECTOR DE MKT	
	Programa de expansión de productos			■											GERENTE	

Administrativo y Marketing	Plan de branding de marca	■																DIRECTOR DE MKT
	Programa de remodelación		■															DIRECTOR DE PROD.
	Programa de capacitación en nuevas tendencias		■	■	■	■	■	■	■									DIRECTOR DE PROD.
	Programa de expansión comercial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	DIRECTOR DE MKT
Distribución y Ventas	Proyecto de aplicación de marketing directo	■	■															DIRECTOR DE MKT
	Plan de generación y captación de ideas			■	■													GERENTE
	Programa de relaciones públicas				■	■	■											DIRECTOR DE MKT
	Programa en capacitación en ventas							■	■									DIRECTOR DE PROD.
	Proyecto de marketing directo							■	■									DIRECTOR DE MKT
	Programa de capacitación en técnicas de ventas			■				■				■						DIRECTOR DE MKT
	Programa de pago de sueldos y remuneraciones																	GERENTE
	Programa de seguimiento de clientes	■						■										DIRECTOR DE MKT

Elaborado por: Victoria LLagua

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 28 MATRIZ DE ACCIONES

GENERAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MARKETING

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Producción y abastecimiento de inventarios	2012	Adecuado manejo de inventarios	Manejo adecuado de información interna	Implementación de un software contable	Factura de compra e implementación de software
	2013	Identificar necesidades del consumidor	Desarrollo de nuevos productos	Generación de ideas del departamento de I+D	Informe de ideas presentado
	2014	Fortalecer el vínculo Empresa-Cliente	Análisis psicología del consumidor de la empresa.	Investigación de mercado mediante herramientas de encuestas.	Número de encuestas realizadas.

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Administrativo y Marketing	2012	Mejorar la presentación del producto.	Desarrollar un adecuado presupuesto de costos, gastos e ingresos.	Adquisición prevista semanal de embaces plásticos.	Cantidad de embaces adquiridos.
	2013	Mantener una vinculación directa con la realidad empresarial	Desarrollo y análisis de información financiera al final de cada trimestre.	Analizando las realidades financieras y cumplimiento de objetivos	Informes financieros firmados y finalizados
	2014	Fortalecer la atención al cliente.	Mejora del vínculo con el cliente.	Capacitación en atención al cliente.	Número de horas de capacitación y asistencia.

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Distribución y Ventas	2012	Desarrollo de presupuestos de ventas.	Desarrollar un manejo adecuado de presupuestos en ventas	Desarrollo de una matriz para el desarrollo de presupuestos	Matriz finalizada y presentada
	2013	Desarrollar una técnica de ventas enfocada en las cualidades técnicas del producto.	Capacitar al personal en el manejo técnico del producto	Desarrollo del manual del muestrario.	Número de manuales impresos
	2014	Fortalecer el vínculo Empresa-Cliente	Análisis psicología del consumidor de la empresa.	Investigación de mercado mediante herramientas de encuestas.	Número de encuestas realizadas.

TABLA N° 29 SINTETIZAR UN BRANDING DE MARCA

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Producción y abastecimiento de inventarios	2012	Implementar un área de Investigación y Desarrollo	Se investigará la aplicación de nuevos productos, procesos y técnicas	Planificación semanal y verificando las acciones tomadas	Plan finalizado y presentado
	2013	Identificar los productos elaborados por la empresa	Integrar al producto el nombre de la empresa y logo	Adjuntar en la parte posterior un sello con datos de la empresa	Etiqueta estándar finalizada
	2014	Identificación del producto al momento del envío	Mejora del empaque y embalaje de la empresa	Implementando cintas de embalaje y cartones con el logo y nombre de la empresa	Factura de compra e implementación de los distintos suministros

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Administrativo y Marketing	2012	Generar una imagen para la fácil identificación de la empresa.	Análisis y desarrollo del logo, logotipo y eslogan de la empresa.	Analizando a la empresa y clientes para diseñar un pan de imagen corporativa.	Plan finalizado y presentado
	2013	Obtener publicidad masiva y gratuita	Desarrollar un plan de relaciones públicas	Analizando oportunidades de mercado	Plan finalizado y presentado
	2014	Fomentar una imagen amigable con el medio ambiente	Desarrollar un plan de marketing ecológico	Generando el análisis y desarrollo del proyecto	Plan finalizado y presentado

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Distribución y Ventas	2012	Capacitar al personal sobre el manejo del software contable.	Informar al personal en el manejo del nuevo software contable.	Capacitar al personal sobre el uso del nuevo software contable.	Número de personas ingresan a la capacitación.
	2013	Brindar información técnica y adecuada a los clientes	Vincular al personal con las necesidades buscadas por el cliente	Capacitando al cuerpo de ventas en identificación necesidades del cliente.	Número de personas que ingresan a la capacitación.
	2014	Generar un mayor valor agregado a las líneas de productos	Entrega de productos a domicilio	Contratando una empresa encargada de la distribución de mercaderías	Factura de contratación del servicio

TABLA N° 30 APLICAR AUDITORIAS DE CALIDAD

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Producción y abastecimiento de inventarios	2012	Entregar un certificado de calidad al cliente	Implementar un área de evolución de calidad de los productos terminados	Planificando un área de evaluación de la calidad de los productos.	Programa finalizado y puesto en ejecución
	2013	Desarrollar un ambiente potenciador	Análisis de la distribución del espacio físico	Desarrollo de un análisis del espacio físico del área de producción	Informe de análisis presentado
	2014	Desarrollar un adecuado ambiente de trabajo	Fomentar en el personal un ambiente amigable	Generando programas de esparcimiento cultural, esparcimiento y comunicación.	Programa finalizado y puesto en ejecución

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Administrativo y Marketing	2012	Desarrollo de un manual de calidad	Aplicar normas de calidad interna	Desarrollando acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y mejora continua	Plan finalizado y presentado
	2013	Desarrollo de políticas de calidad	Generación de propósitos, compromisos y mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad	Analizando las políticas gubernamentales existentes y reformando posibles falencias	Informe finalizado y presentado
	2014	Desarrollar un sistema de gestión de información	Implementar un sistema de información	Programa para sistematizar la verificación de información	Programa finalizado y presentado

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Distribución y Ventas	2012	Generar una valoración periódica interna real	Generar una información real de ventas	Aplicación de un software contable	Factura de compra e implementación del software
	2013	Desarrollar un proceso de compras	Análisis del proceso de toma de decisiones y factores para toma decisiones	Foro y análisis con el cuerpo de ventas de la empresa para obtener información y participación	Número de personas asistentes y conclusiones desarrolladas
	2014	Desarrollar estrategias cuantitativas para evaluación de datos	Seguimiento y medición de nuestra cartera de clientes	Desarrollo de un programa de matriz para el análisis de datos dentro de períodos de tiempo	Programa finalizado y presentado

TABLA N° 31 APLICAR UN PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Producción y abastecimiento de inventarios	2012	Aumentar los niveles de venta de la empresa	Desarrollar un plan de comunicación corporativa	Coordinando con el área administrativa y de marketing	Plan finalizado y presentado
	2013	Identificación del producto	Integrar al producto el nombre de la empresa y logo	Incluir en el producto un sello o strike del Asnólogo de la empresa	Formato finalizado presentado y desarrollado
	2014	Mantener una planificación previa	Realización de proyecciones de ventas en base a períodos anteriores	Matriz de análisis de las ventas con proyecciones	Matriz terminada

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Administrativo y Marketing	2012	Aumentar los niveles de venta de la empresa	Desarrollar un plan de comunicación corporativa	Generando el análisis y desarrollo del proyecto	Plan finalizado y presentado
	2013	Fomentar las relaciones públicas de la empresa	Desarrollar un plan de comunicación corporativa	Generando el análisis y desarrollo del proyecto	Plan finalizado y presentado
	2014	Aumentar los niveles de venta de la empresa	Desarrollar un plan de comunicación con identificación e una persona famosa	Aplicación de herramientas de recolección de información y desarrollo de un plan de publicidad	Número de personas asistentes, número de encuestas desarrolladas y plan finalizado y presentado

Rubros Cadena de valor	Año	(Cual) Objetivos Anuales	(Qué) Estrategias Funcional	(Cómo) Políticas Funcionales	Indicadores
Distribución y Ventas	2012	Aumentar los niveles de ventas y beneficios de los clientes industriales	Desarrollo de un plan de promociones y descuentos	Generando el análisis y desarrollo del proyecto	Plan finalizado y presentado
	2013	Obtener publicidad masiva	Desarrollar un plan de relaciones públicas	Analizando oportunidades de mercado	Plan finalizado y presentado
	2014	Aumentar los niveles de venta de la empresa	Desarrollar un plan de comunicación con identificación de una persona famosa	Coordinadament e con el área administrativas y marketing ayudar con información a través de un ficus grupo	Número de personas asistentes

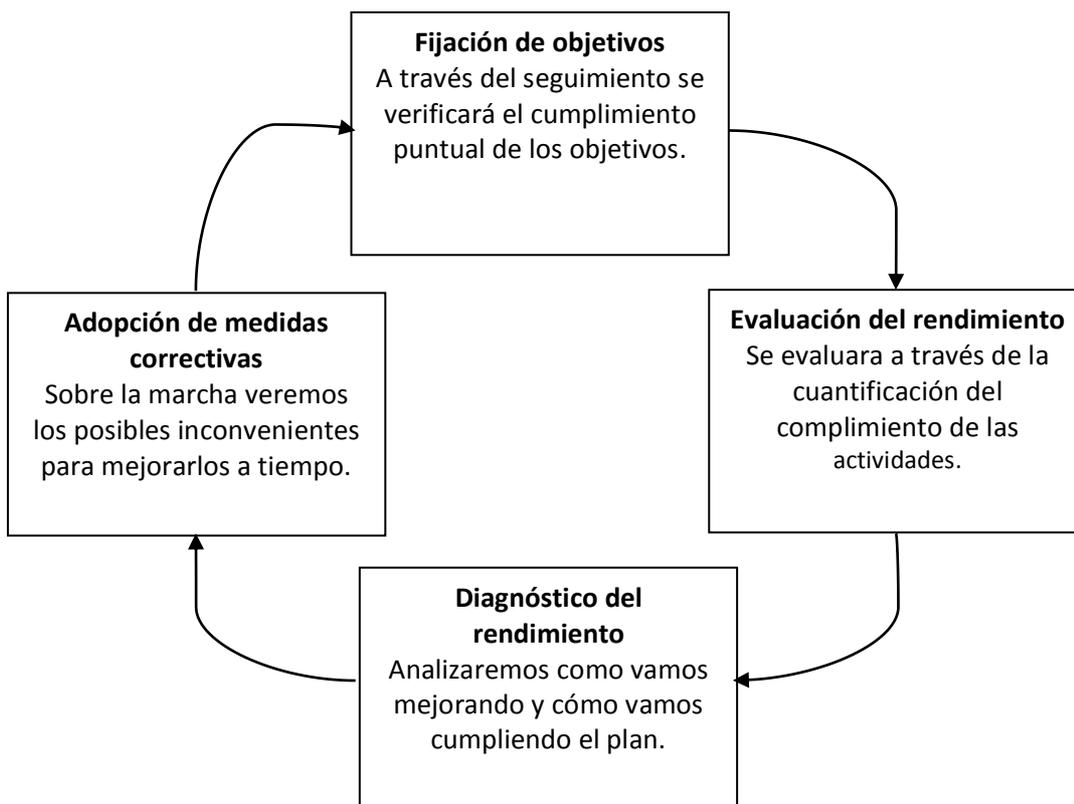
6.9 Previsión de la Evaluación

Una vez realizado el plan es necesario buscar medidas para evaluar y controlar que se cumplan todas las actividades planteadas.

Como todo proceso de mejoramiento éste tendrá una duración muy extensa, se evaluará que se cumpla los objetivos al finalizar el periodo 2017 con el estado de resultados de operaciones anuales en comparación con los del periodo anterior.

Además, es importante que la gerente de la empresa esté de acuerdo con que se debe ejecutar todas las actividades ya que son necesarias para lograr el objetivo planteado y será ella la encargada de llevarlas a cabo.

Gráfico N° 5: Previsión de la evaluación



Elaborado por: Victoria LLagua

Fuente: Investigación de campo

6.9.1 Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta.

La evaluación se realizará a partir de un seguimiento continuo de las estrategias con los resultados que se vayan obteniendo, y finalmente poder observar la validez de la propuesta.

Tabla N° 32 Matriz de monitoreo y evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Junta General de la empresa “Rolar Muebles.” de la ciudad de Ambato.
2.- ¿Por qué evaluar?	Para verificar si se está cumpliendo con la propuesta.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para medir el grado de factibilidad que ha tenido la propuesta.
4.- ¿Con que criterios?	Teniendo en cuenta la eficiencia, eficacia y productividad.
5.- Indicadores.	Cuantitativos y Cualitativos.
6.- ¿Qué evaluar?	Los objetivos establecidos dentro de la propuesta.
7.- ¿Quién evalúa?	Junta general de socios, Gerente, Dpto. de Ventas.
8.- ¿Cuándo evaluar?	Al final de la aplicación de las estrategias
9.- ¿Cómo evaluar?	Proceso metodológico.
10.- ¿Con qué evaluar?	Encuesta e investigación de campo.

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

6.9.2 Tabla N° 33 MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Presentación de plan de marketing a los propietarios del medio	2 meses																
Aprobación del plan por Gerencia Ejecutiva	1 mes																
Coordinación con el equipo de trabajo	2 meses																
Emisión y explicación del plan de acción o mapa estratégico	1 mes																
Revisión de acciones y operativa del plan	2 meses																
Integración y notificación de la filosofía del plan	1 mes																
Conocimiento del plan al personal	2 meses																
Ejecución del Plan de Marketing	2 meses																
Seguimiento y evaluación del Plan de Marketing	2 meses																
RESPONSABLES	RECURSOS	INVERSIÓN															
Socios, Gerente General, Directores de Departamentos	Recurso Humano: Gerente General, jefe de ventas, jefe de producción, vendedores, operarios	OBSERVACIONES															
	Recurso Materiales: Maquinaria_herramientas_equipo.de.cómputo	\$ 4.015,00															

Elaborado por: Victoria Llagua

Fuente: Investigación de campo

4.3 BIBLIOGRAFIA

ABELL, D Y HAMMOND J. (2004). Planeación Estratégica de Mercado Problemas y enfoques Analíticos. Editorial Continental.

CHIAVENATO, i. (2000). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, McGraw Hill, México, D.F.

COPE, R. (2004). El Plan Estratégico, Bogotá: Serie Empresarial LEGIS.

DAVID, F. (2005). La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. Colombia.

HAMERMESH, R. (2004). Planeación Estratégica. Noriega Limusa Editores.

HERNANDEZ, C. (2004). El Plan de Marketing Estratégico. Editorial Gestation 2000 S.A.

GOODSTEIN, L. (2005). Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill.

JHONSON, G. (2005). Dirección Estratégica. 5ta. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.

LAMBIN, J. Marketing Estrategico, Madrid: McGraw-Hill, 2º Ed., 1994.

MORRISEY, G. (2004). Planeación Estratégica construya los cimientos d su planeación, México DF.: Pretice Hall Hispanoamericana.

OGLIASTN, E (2006). Manual de Planeación Estratégica. 7ma Edición. TM Editores-Ediciones Unidades.

RODRIGUEZ, J. (2006). Como aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Ecasa, México.

STRICKLAND, T. (2006). Administración Estrategica Conceptos y Casos. Editorial Mc.Graw-Hill.

SALLEN, A. VE, J. (2004). Gerencia y planificación estratégica. Grupo Editorial Norma “PlanificaciónEstratégica”. JefteeEvoli.

Mercado, S. (2004, P 52).

LINKOGRAFIAS

http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

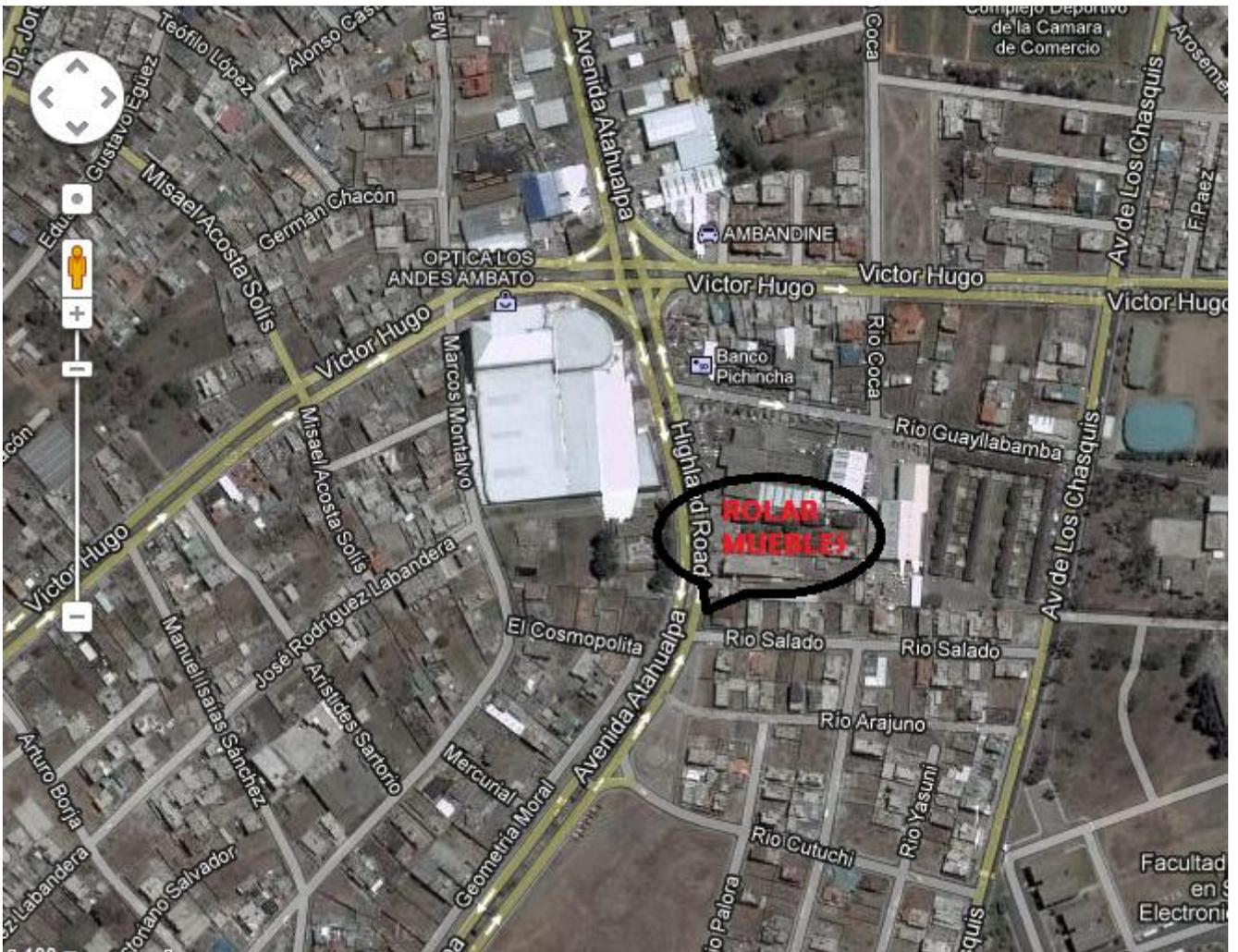
http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_planf%C3%B3n_estrategica

<http://www.consumoteca.com/diccionario/consumidor-final>

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N° 1: Ubicación “Rolar Muebles”



Anexo N° 2:

Ficha de Observación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTION DE
NEGOCIOS



FICHA DE OBSERVACIÓN

N°.....

Objeto de estudio:

Lugar de observación:

Fecha de observación:

Investigador:

• **Descripción de la Observación**

.....

.....

.....

.....

.....

• **Interpretación de la Observación**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Firma responsable

Anexo N° 3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE MARKETING Y GESTION DE NEGOCIOS



ENCUESTA

OBJETIVO:

- Determinar el nivel de satisfacción de necesidades, deseos y exigencias de los clientes externos de la empresa “ROLAR MUEBLES”, para conocer el nivel de impacto y preferencia que tiene la empresa y para la implementación adecuada de planificación estratégica para incrementar el volumen de ventas.

INSTRUCCIONES:

Estimado cliente:

- La empresa “ROLAR MUEBLES”, ha iniciado un proceso de análisis de los clientes externos, con el propósito de identificar sus necesidades, gustos y preferencias, y de esta manera brindar un mejor servicio y ofrecer mejores productos.
- Sus opiniones son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo
- Gracias por su colaboración

CUESTIONARIO

1. ¿Cuándo pensó o pensaría usted en comprar muebles de sala?

- Antes de casarse
- Después de casarse
- Al casarse

2. Cuando decidió compara los muebles se basó en:

- Publicidad
- Referencias de un amigo o familiar
- Recorrió un sector de la ciudad

3. ¿Qué aspectos influyen en la escogida del almacén?

- Ubicación
- Publicidad
- Referencia de amigos

4. ¿Qué tipo de precios cree usted que tienen los productos que comercializa la mueblería?

- Alto
- Moderado
- Bajo

5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos lo motivan para comprar sus muebles?, en orden de importancia.

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a. Ubicación | <input type="checkbox"/> | b. Decoración | <input type="checkbox"/> |
| c. Atención | <input type="checkbox"/> | d. Conocimiento del vendedor | <input type="checkbox"/> |
| e. Calidad | <input type="checkbox"/> | f. Precio | <input type="checkbox"/> |
| g. Diseño | <input type="checkbox"/> | h. Garantía | <input type="checkbox"/> |
| i. Financiamiento | <input type="checkbox"/> | j. Descuentos | <input type="checkbox"/> |

6. Indique el motivo por el cual adquiere los productos en esta empresa

- a. Buena Atención
- b. Precios Justos
- c. Stock disponible de productos

7. El monto de los ingresos mensuales de núcleo familiar esta aproximadamente entre:

- a. Menos de 400.00

- b. 400.00 a 600.00
- c. 600.00 a 800.00
- d. Más de 800.00

8. ¿Al momento de comprar, quien tomó la decisión?

- a. Usted
- b. Su cónyuge
- c. Otro

9. ¿Le gusta tomar decisiones sobre la fabricación de sus muebles?

- Si
- No

10. ¿Qué elementos llaman su atención en un aviso publicitario?

- a. Precios
- b. Fotos
- c. Promociones
- d. servicios

11. ¿Piensa usted que la empresa realiza descuentos, promociones o rebajas?

- Si
- No

Gracias por su colaboración

Fecha:.....

Responsable:.....

.....
Firma responsable