



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PONER HOJA EN BLANCO ADELANTE Y ATRÁS**  
**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN**  
**EMPRESAS**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING Y SU**  
**INCIDENCIA EN EL VOLUMEN DE VENTAS DE**  
**LA EMPRESA MUEBLES LEÓN DE AMBATO**

**CÉSAR ANDRÉS GUERRERO VELÁSTEGUI**

**AMBATO – ECUADOR**

2011

## INTRODUCCIÓN

La actual Globalización ha contribuido a que se mantengan cambios constantes en todos los ámbitos, como en el campo científico, tecnológico, académico, social, económico y político; mismos que han influenciado en el desarrollo de la sociedad. Esta generación de conocimiento y su aplicación permite que personas naturales y jurídicas se desarrollen eficientemente en un mercado actual altamente competitivo, donde los mejores son quienes se mantienen y mejoran constantemente acoplándose a los exigentes cambios.

El trabajo de investigación está dividido en seis capítulos:

El primer capítulo identifica el problema objeto de estudio, que es el elemento sine qua non de la investigación. Se determina la realidad a investigar, explicando y analizando aspectos como la contextualización, donde se describe el problema tal como se presenta en la realidad; el análisis crítico, que consiste en determinar las causas del problema; la prognosis, que construye una visión hipotética de los efectos que puede originar el problema detectado; la delimitación del objeto de estudio, determinando límites de contenido, espacio y tiempo; la formulación del problema, relacionando las variables; las preguntas directrices, que se derivan del problema central y que permiten formular los objetivos específicos; la justificación, que detalla las razones y motivos para llevar adelante la investigación; y los objetivos, general y específicos que expresan los propósitos a alcanzar con la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, que es el sustento teórico científico que permite interpretar el problema objeto de estudio. Sus subelementos son: los antecedentes investigativos, que son investigaciones previas que sustentan la investigación; la fundamentación filosófica, que determina el paradigma a utilizar; la fundamentación legal, que consiste en normas que respaldan la investigación; las categorías fundamentales, para describir y analizar el problema prediciendo la relación

entre las variables; la hipótesis, que es la respuesta tentativa y provisional al problema; y las variables, que son los ejes característicos de la investigación.

El tercer capítulo referente al marco metodológico, donde se detalla cómo y con qué se desarrollará la investigación. Aborda temas relacionados con el enfoque de investigación; la modalidad que seguirá la investigación; el tipo o nivel de la investigación; la población y la muestra, a quienes se investigará; la operacionalización de las variables, para pasar de lo abstracto a lo concreto de la investigación; la recolección de información, a través de técnicas e instrumentos que permitirán describir, analizar e interpretar el problema objeto de estudio; y el plan de procesamiento y análisis de la información, para procesar los datos recolectados y para analizar e interpretar los resultados.

Con respecto al cuarto capítulo, se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados de las técnicas e instrumentos de investigación utilizados, lo que sustenta la verificación de la hipótesis planteada.

En el quinto capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después del proceso de investigación realizado. Es el sustento para plantear la propuesta.

Finalmente, el sexto capítulo especifica la propuesta del investigador que dará solución al problema objeto de estudio, misma que deberá ser eficientemente justificada y fundamentada, esta está enfocada en las estrategias del marketing mix a través de un plan de marketing.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas.

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

##### **1.2.1 Contextualización**

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, en muchos de los cuales deben identificarse competencias y capacidades de los sectores productivos para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos

y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

La economía del Ecuador por muchas décadas atravesó situaciones críticas, como las décadas de los 80 y 90, que culmina en 1999 e inicia en el año 2000 un sistema económico dolarizado, que ha presentado situaciones favorables y desfavorables en aspectos productivos, comerciales e inversión entre otros.

El Sector Metalmecánico, Eléctrico y Electrónico del Ecuador, tiene un potencial enorme por aprovechar. Si miramos las cifras de comercio exterior del sector, las exportaciones en el 2007 fueron de US\$ 443.9 millones de dólares, en el 2008, apenas ascendieron a US\$ 456 millones de dólares, mientras que las importaciones registraron en el 2007, US\$ 3.816 millones de dólares y en el 2008, US\$ 5.504 millones de dólares, lo que significa que el sector es totalmente deficitario en US\$ 3.372 y US\$ 5.047 millones de dólares respectivamente.

El aporte de la industria Maderera en el Ecuador ha influenciado en el desarrollo del País; es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Abarca más del 55% a nivel mundial, durante los últimos años ha sido notorio puesto que han jugado un papel importante en la generación de empleo con aproximadamente 300.000 mil puestos de trabajo a pesar de la situación económica difícil que se está viviendo hoy en día. Fuente: estudio de competitividad del sector maderero del Ecuador, Quito, Julio del 2008.

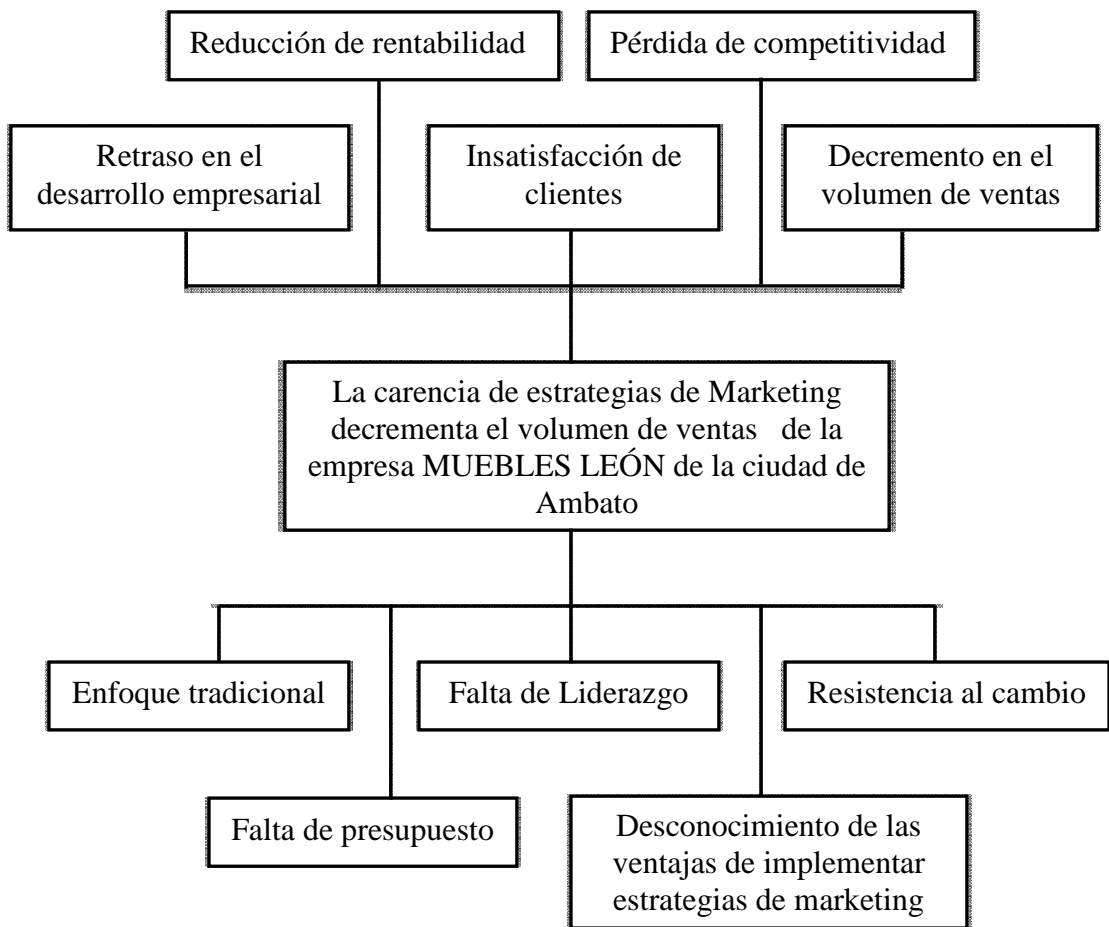
La finalidad del marketing a nivel global es la de orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo; ofreciendo así, un potencial decrecimiento y rentabilidad. El éxito del negocio de los muebles radica en la definición de estrategias de marketing que se ajusten a la realidad de la empresa, del sector y del mercado; permitiendo así, el conocimiento exacto de las necesidades de los consumidores para proponer un producto que les satisfaga. El marketing, como en toda Organización, permite satisfacer las necesidades y cubrir los gustos y exigencias de los clientes; por consiguiente, es necesario formular Estrategias de Marketing dentro de la empresa Muebles León con el fin de incrementar las ventas y ampliar el mercado de la empresa.

MUEBLES LEÓN es una empresa conformada por un equipo humano profesional y confiable, dedicado desde 1.970 a la fabricación y comercialización de muebles metálicos y de madera para hogares, oficinas, e instituciones de la zona centro del país. Está ubicada en la calle Febres Cordero y Av. Tres Carabelas, en el Sector American Park, en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Reconocida por su calidad y precios asequibles; visualiza ser la mejor opción de compra de muebles, de desarrollo para sus colaboradores y de inversión para sus accionistas. Ver anexo N° 1.

La figura administrativa tradicional que se ha mantenido en la empresa ha impedido que se realice un Plan Estratégico de Marketing, provocando una disminución de sus ingresos y por ende una reducción de la cuota del mercado. Es necesario optimizar recursos y mejorar procesos con el fin de investigar alternativas y desarrollar estrategias orientadas a satisfacer las necesidades, expectativas, gustos y requerimientos de los consumidores;

asimismo, debe mantenerse un eficiente control de gestión para poder generar ventaja competitiva.

### 1.2.2 Análisis Crítico



Cuadro N° 1: Árbol de Problemas

Como causas del problema objeto de estudio, la empresa mantiene un enfoque tradicional que limita su desarrollo, originado principalmente por la falta de liderazgo, el miedo y resistencia al cambio sin querer seguir nuevas líneas de acción. A esto se suman: la falta de presupuesto, el desconocimiento de las ventajas de implementar estrategias de marketing, y

la falta de organización y visión empresarial reflejadas en la carencia de un Plan Estratégico de Marketing, disminuyendo la posibilidad de que la empresa pueda competir satisfactoriamente posicionándose en el mercado.

### **1.2.3 Prognosis**

La carencia de Estrategias de Marketing en la empresa MUEBLES LEÓN podría originar un retraso en el desarrollo empresarial y la pérdida de competitividad en el mercado; otorgando así, oportunidades a la competencia de posicionarse. Esto, provocaría un decremento en el volumen de ventas y una baja participación y posicionamiento en el mercado de los muebles. Por consiguiente, los clientes se sentirán insatisfechos y peor aún perderíamos otros, provocando una reducción de la rentabilidad y productividad.

### **1.2.4 Delimitación del Problema**

Límite de Contenido:

Campo: Marketing.

Área: Marketing Estratégico.

Aspecto: Estrategias de Marketing.

Límite Espacial: Empresa MUEBLES LEÓN de Ambato.

Límite Temporal: Abril – Agosto 2010.

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo inciden las estrategias de Marketing en el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato?



### **1.2.6 Preguntas Directrices**

¿Considera necesaria la implementación de estrategias de Marketing en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles estrategias se recomendarían para incrementar el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato?

¿Con la aplicación de estrategias de Marketing aumentan las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

Se pretende profundizar y renovar los conocimientos en el área de Planificación Estratégica de Marketing, con el fin de aprender más sobre el problema objeto de estudio, acumulando conocimiento y llenando vacíos que directamente el Investigador posee. Se mejorarán habilidades y destrezas para poder dar solución al problema, con el fin de no cometer los mismos errores en el futuro y poder compartir el conocimiento adquirido.

Es oportuna y trascendental la creación de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa MUEBLES LEÓN ya que se deben establecer estrategias de marketing y políticas de ventas eficientes y productivas que den solución al problema objeto de estudio. Se pretende incrementar el volumen de ventas y ampliar la cuota de mercado mejorando su gestión. Se procura obtener: mejores ingresos, mayor productividad y rentabilidad; beneficiando así, a la misma empresa y a sus stakeholders.

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

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diagnosticar la situación actual de las estrategias de marketing y su influencia en el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de Ambato.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar las condiciones actuales de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.
- Analizar de qué manera la falta de aplicación de Estrategias de Marketing inciden en el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de Ambato.
- Identificar las causas que originaron la disminución del volumen de ventas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

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

FREIRE, D. (2009) *Formulación de una Planificación Estratégica aplicada a EMPROVIT de la ciudad de Ambato, para incrementar las ventas.* Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

Objetivos:

- Determinar una filosofía precisando un Plan Estratégico, misión, visión, principios y valores en EMPROVIT de la ciudad de Ambato.

- Formular una propuesta en base a las estrategias del análisis FODA, para incrementar las ventas en EMPROVIT de Ambato.

Conclusiones:

- Existe el desconocimiento de estrategias, principios y valores que le impiden un mejor desarrollo, no saben que rumbo seguir.
- EMPROVIT de Ambato, se preocupa por ofrecer un servicio personalizado, ofertando productos de calidad, a un buen precio, sin embargo el desconocimiento de planes de acción o estrategias impide que esto se cumpla en un cien por ciento.

FRÍAS, M. (2009) *Planificación Estratégica de Mercado para el incremento de las ventas del almacén de electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced Ltda.” para el periodo 2009*. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

Objetivos:

- Identificar las causas de la disminución de las ventas.
- Detectar los orígenes que incidieron en el decremento de las ventas.

Conclusiones:

- El almacén llega a reducir su nivel de ventas por falta de una estrategia de promoción y publicidad adecuada en sus productos.
- No existe una debida promoción en cuanto se refiere al precio, para así poder incentivar en las compras de electrodomésticos existentes y poder llegar a los consumidores finales.

SIERRA, M. (2009) *Plan de Marketing estratégico para incrementar la participación en el mercado de Lavanderías Martinizing en Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la UTA.

Objetivos:

- Analizar de qué manera la falta de aplicación de un plan de Marketing Estratégico incide en el nivel de participación en el mercado de la empresa Martinizing en la ciudad de Ambato.
- Determinar las condiciones actuales de posicionamiento y participación en el mercado de Lavanderías Centrales Martinizing en la ciudad de Ambato.

Conclusiones:

- Las promociones que realiza la empresa no satisfacen completamente las necesidades de los usuarios.
- La mayor parte de clientes tiene una frecuencia de usos de la lavandería una vez a la semana, por lo que es necesario crear la necesidad de una cultura de limpieza, imagen y buen vestir.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

El Marketing ha evolucionado constantemente, su finalidad es la de orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades. Las empresas tienen la necesidad de definir estrategias y mecanismos de acción; evidenciando así, la importancia de proponer un Plan Estratégico de Marketing que permita a la empresaincrementar sus ventas y ampliar su cuota de mercado.

Para la construcción del conocimiento sobre el problema objeto de estudio es necesario que exista una relación estrecha entre el investigador y la empresa. Además, una eficiente comunicación, observación, e interacción, coadyuvan en la comprensión del problema y en su interrelación con el contexto económico, social y cultural. Simultáneamente, el proceso de investigación debe ser permanente.

El proceso de investigación para la construcción del conocimiento sobre el problema objeto de estudio se fundamenta en valores como: honestidad, responsabilidad, veracidad, cordialidad, respeto y solidaridad, que le permitirán al investigador interactuar de una manera ética-profesional en el medio empresarial, y realizar la investigación de una manera seria, transparente y eficiente.

El método de investigación para construir el conocimiento se fundamenta en la hermenéutica-dialéctica; que hace énfasis en la investigación cualitativa mediante la interacción de todos los involucrados en el problema objeto de estudio. Su propósito es establecer criterios racionales fundamentados en hechos reales para llegar a la verdad. El investigador será un ente activo durante la investigación.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN 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 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Formulación del problema

¿Cómo incide las Estrategias de Marketing en el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato?

X= Estrategias de Marketing

Y = Ventas

### 2.4.1 Categorización

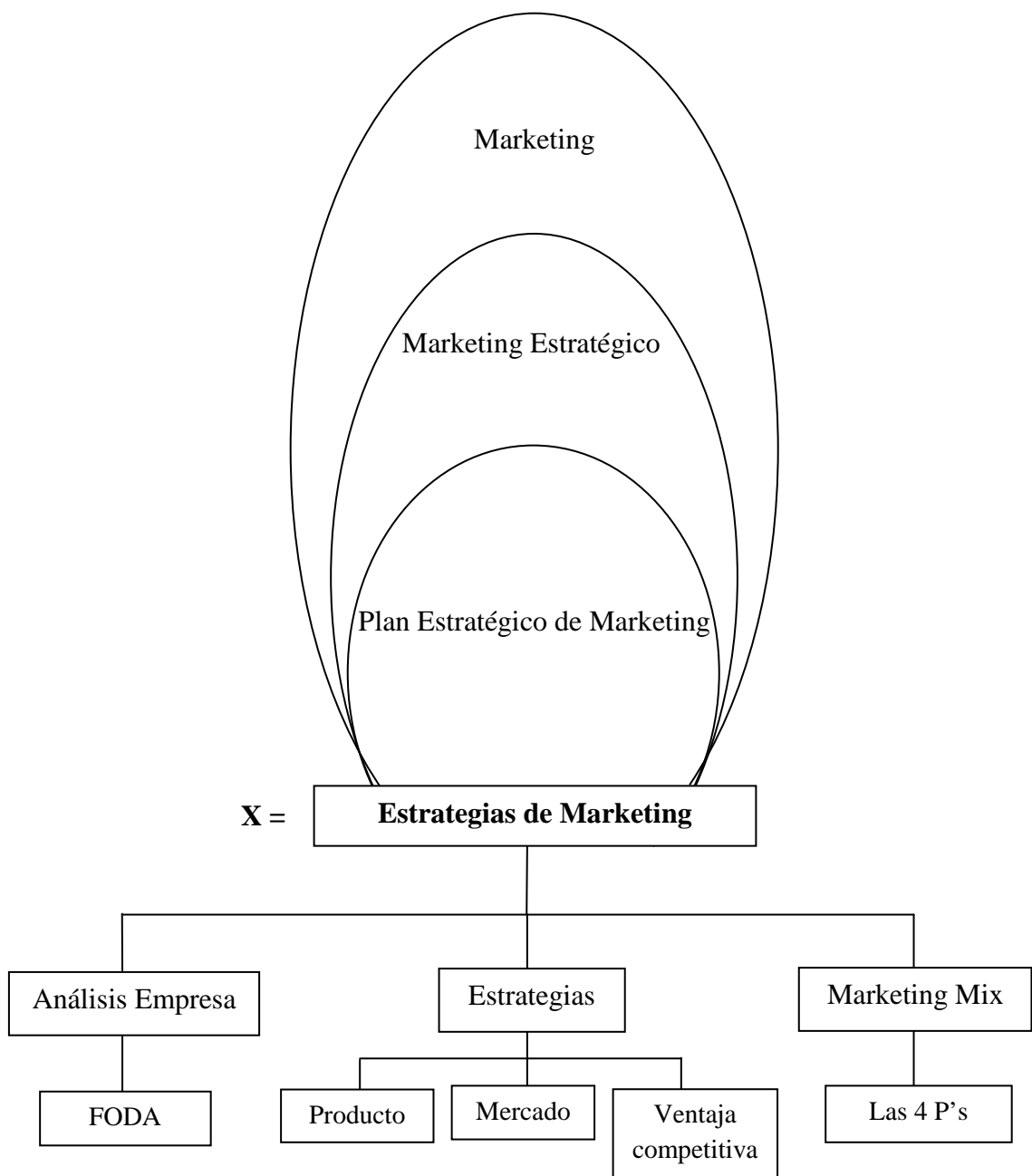


Fig. N° 1: Categorización Variable Independiente



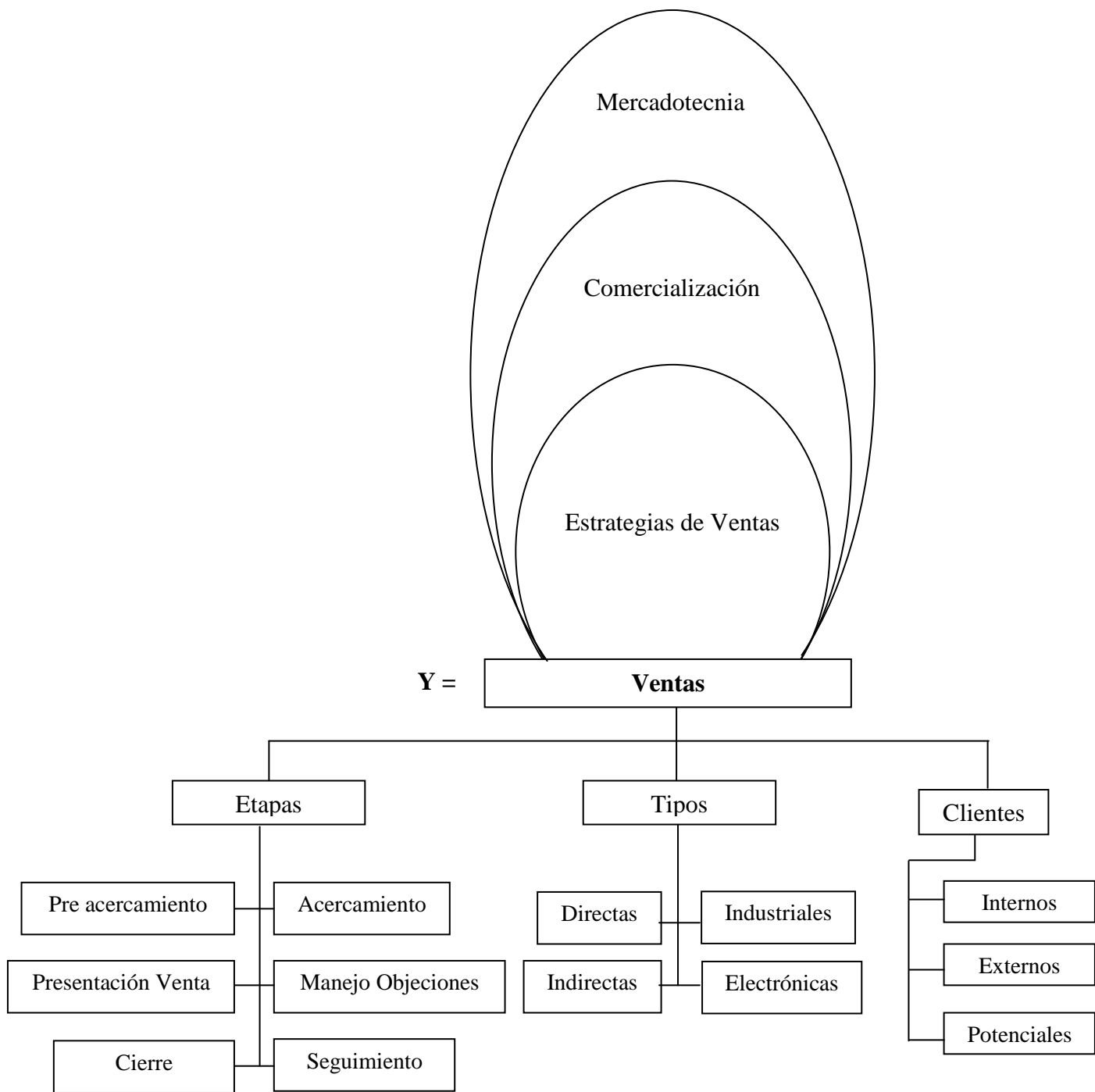


Fig. N° 2: Categorización Variable Dependiente

## **2.4.2 Definición de Categorías**

### **Marketing**

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

"El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización". Según STANTON, ETZEL Y WALKER

"El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..." Según la AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (A.M.A.)

El Marketing es un proceso social y de gestión que identifica necesidades o deseos de los clientes, con el fin de satisfacerlos mediante el intercambio de bienes o servicios.

### **Marketing Estratégico**

“El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados”. Según MUÑIZ, Rafael

“Consiste en la realización de las actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios del fabricante o productor al mercado, en el entendido que los mercados no existen para atender a las necesidades de la empresa, sino que ésta existe para atender a las necesidades del mercado”. Según ARRARTE, Raúl

“Análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo”. Según HERNÁNDEZ, Cesario

El Marketing Estratégico es un proceso que busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades creando ventaja competitiva.

### **Planificación Estratégica**

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". Según SALLENAVE

“Planificación estratégica es el proceso de determinar cuales son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos”. Según STEINER, G.

“Proceso gerencial de desarrollar y mantener un a dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. Según KOTLER, Philip

La Planificación Estratégica es un proceso gerencial de toma de decisiones que orienta y proyecta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, parte del análisis de la situación actual hasta llegar a la consecución de los objetivos.

### **Plan Estratégico de Marketing**

“Es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada”. Según THOMPSON, Iván

“Es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades)”. Según la AMERICAN MARKETING ASOCIATION (A.M.A.)

“Documento que incluye la descripción de la situación actual, la decisión para seguir un curso de acción y el plan de resultados”. Según VASQUEZ, Alfredo

Documento escrito y herramienta de gestión empresarial, que determina la estrategia a seguir, detalla el análisis situacional de la empresa, sus objetivos, posicionamiento, ventaja competitiva, mercado, metodología, tiempos y resultados.

### **Estrategias de Marketing**

“Una estrategia de marketing es un conjunto integrado de decisiones sobre cómo crear y mantener valor durante periodos largos de tiempo”. Según ZAPATA, Edgar

“Estrategia de marketing es lógica de marketing por medio de la cual las unidades de negocio esperan lograr sus objetivos de marketing”. Según KOTLER, Philip

“Consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing”. Según MUÑIZ, Rafael

Las estrategias de marketing son acciones que se llevan a cabo para crear, mantener y proveer un valor superior para el consumidor, y así lograr los objetivos que la empresa se ha propuesto en un determinado tiempo.

### **Análisis de la Empresa**

“Consiste en una revisión metódica de las áreas que comprenden la empresa, su entorno, recursos, objetivos y estrategias, estructura financiera, productiva y comercial”. Según [www.gerentes.com](http://www.gerentes.com)

“El diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización depende del análisis que de la situación de tal organización se haga previamente. Por eso es importante conocer nuestra empresa de la forma más completa posible”. Según GUERRERO, Manuel

Consiste en examinar todos los elementos y recursos que influyen en la Organización, tanto internos como externos.

### **FODA**

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por

las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” Según GLAGOVSKY, Hugo

“Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

- Fortalezas: todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia.
- Debilidades: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.
- Amenazas: todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.
- Oportunidades: todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos”. Según [www.conocimientosweb.net](http://www.conocimientosweb.net)

El análisis FODA, es una herramienta de análisis estratégico, analiza elementos internos y externos. Fortalezas, actividades que benefician a la organización. Oportunidades, situaciones positivas que están en el entorno y pueden ser aprovechadas. Debilidades, menoscaban las potencialidades de la empresa. Amenazas, son negativas que atentan contra la gestión de la Organización.

## **Estrategia**

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”. Según KOONTZ, H.

“Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una

estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes". Según QUINN, J. B.

“La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente”. Según SMITH, Theodore.

La estrategia es un conjunto integrado de decisiones, o líneas a seguir, que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos. En Ventas es la forma como se atraerán y satisficeraá los clientes.

### **Ventaja Competitiva**

“Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo”. Según [www.elergonomista.com](http://www.elergonomista.com)

“Conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola”. Según [www.sappiens.com](http://www.sappiens.com)

“Una empresa alcanza ventaja competitiva cuando obtiene rendimientos superiores al promedio en el sector. La rentabilidad de una empresa (es decir, su potencialidad

de alcanzar ventaja competitiva) depende de la estructura del sector y de su capacidad para crear y capturar valor”. Según PORTER, Michael

- Liderazgo por costos: la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el design, la publicidad, etc. Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

- Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores. Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el design, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, el imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras. Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

- Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco). Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.



La ventaja competitiva consiste en la característica única de la organización que la diferencia de sus competidores, puede manifestarse de diferentes formas, como: imagen, presentación, precio, etc.

## **Las 4 P's**

### **Producto**

“Un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. Según STANTON, Etzel

“Es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue”. Según THOMPSON, Iván

"El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos". Según BONTA, Patricio

### **Precio**

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. Según ARMSTRONG, Gary

“Define el precio como la proporción formal que indica las cantidades de bienes de dinero o servicios necesarios para adquirir una cantidad dada de bienes o servicios”. Según ROMERO, Ricardo

“La expresión de un valor. El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor”. Según BONTA, Patricio

### **Plaza**

“Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos”. Según CASTELLARES, Héctor

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta”. Según REVOLLO, Aníbal

“La plaza es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean”. Según CAMPOS, Sergio

### **Promoción**

“La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son: Publicidad, Venta personal, Relaciones Públicas y Promoción de ventas”. Según MARTINEZ, Sara

“Es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con el usuario final”. Según THOMPSON, Iván

“Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto”. PEREZ, Víctor

La 4 P's o Marketing Mix, es la combinación de producto, precio, plaza y promoción, a fin de satisfacer una necesidad. Producto es el resultado de un proceso de transformación, con un conjunto de atributos que satisficará una necesidad. El Precio es el valor monetario de la transacción. La Plaza es el lugar, físico o virtual, donde se ofertará el producto. La Promoción es la forma de comunicar o dar a conocer las características de un producto a sus clientes.

## **Mercado**

"Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio" Según KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; CÁMARA, Dionisio; y CRUZ, Ignacio.

"Las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo". Según STANTON, ETZEL y WALKER

"Un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta". Según MANKIWI, Gregory

El mercado es el conjunto de compradores y vendedores, es decir demandantes y oferentes, que intercambian bienes o servicios a cambio de un precio y con el fin de satisfacer sus necesidades.

## **Mercadotecnia**

“La mercadotecnia es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”. Según la AMERICAN MARKETING ASOCIATION (A.M.A.)

“La mercadotecnia es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”. Según MCCARTHY, Jerome

“El término mercadotecnia significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas”. Según RIES, Al y TROUT, Jack

La mercadotecnia es el conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos o servicios con los clientes, a cambio de un precio.

## **Comercialización**

“Es una relación entre dos o más empresas netamente de compra y venta de bienes, servicios o productos para satisfacer de manera mutua sus necesidades, no solo de utilidad sino de calidad como: humana, espiritual, ética, de valores que hoy en día es el verdadero éxito de las empresa”. Según KOTLER, P.

“Dar a un producto condiciones y organización comerciales para su venta, de esta manera ordenar los métodos o hábitos de una persona asociación o comunidad, en función del rendimiento o del lucro”. Según DICCIONARIO DE MARKETING

“Es a la vez un conjunto de actividades realizadas por una organización y es un proceso social. Se da en dos planos: micro y macro.

1. La primera observa a los clientes y a las actividades de la organización individuales que los sirven.

2. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y de distribución.”

Según [http://www.yakaz.es/empleo/ae\\_pla\\_presupuesto\\_comercializacion](http://www.yakaz.es/empleo/ae_pla_presupuesto_comercializacion)

Proceso para identificar y analizar necesidades en el mercado, para ofrecer un bien o servicio que las satisfaga y para facilitar la venta. Se define donde, a quien y como va a ir dirigido el bien o servicio.

## **Venta**

“Proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)”. Según La AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

“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 incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador”. Según DICCIONARIO DE MARKETING DE CULTURAL S.A.

“La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el

último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)". Según LAURA FISCHER Y JORGE ESPEJO.

Proceso personal o impersonal mediante el cual se identifican necesidades, se genera impulso de compra se satisfacen los deseos del comprador al transferir un bien o servicio a cambio de dinero, genera beneficio mutuo.

### **Etapas de la Venta**

El pre acercamiento investiga información sobre el cliente. El acercamiento determina las necesidades del cliente. La presentación demuestra las cualidades y ventajas del producto. El manejo de las objeciones es recibido. El cierre logra compromisos de compra. El seguimiento, comportamiento post-compra del cliente.

### **Ventas Directas, Industriales e Indirectas**

Involucran el contacto directo entre comprador y vendedor. Consiste en la venta de una empresa a otra. Son las que ocurren con un contacto, pero no en persona.

### **Clientes Internos, Externos y Potenciales**

Aquellos que forman parte de la Organización. Aquellos que se encuentran en el mercado. Aquellos que son visualizados como posibles clientes en el futuro.

### **Marco Teórico**

El Marketing es una herramienta de gestión fundamental para el desarrollo de la Organización, identifica necesidades y deseos de los clientes con el fin de poder satisfacerlos; se relaciona estrechamente con la Mercadotecnia ya que contextualiza el proceso del marketing. Se debe aplicar un proceso estratégico de

marketing y de comercialización; definiendo productivamente donde y a quien va dirigido el producto, con el propósito de generar ventaja competitiva.

Ante el problema objeto de estudio, se debe proponer un Plan Estratégico de Marketing que oriente a la Organización hacia oportunidades económicas atractivas. Es conveniente partir del análisis de la Empresa, identificando elementos, recursos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con el fin de establecer estrategias de marketing que logren incrementar el volumen de ventas, ampliar la cuota de mercado, y asegurar ventaja competitiva.

Se debe establecer el producto que se ofrecerá, el lugar, el precio, y cómo se lo dará a conocer al cliente. A través de un eficiente proceso de ventas, que informe al cliente respecto de las bondades, cualidades, características y beneficios del producto o servicio, se aspira que esa persona acceda a realizar voluntariamente la entrega dinero para la compra. Posteriormente, se examinará e interpretará el grado de satisfacción de los clientes con el fin de atraerlos y mantenerlos por largo plazo.

## **2.5 HIPÓTESIS**

### **Formulación del problema**

¿Cómo inciden las Estrategias de Marketing en el volumen de ventas de la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato?

### **Hipótesis**

La aplicación de estrategias de Marketing permitirá incrementar las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.

## **2.6 VARIABLES**

X= Estrategias de Marketing - Cualitativa

Y = Ventas - Cuantitativa Continua



## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo, anteriormente seleccionado para la ejecución de la presente investigación, se aplicará el enfoque cualitativo por las siguientes razones:

Se utilizarán técnicas cualitativas fundamentadas en la observación de hechos reales dentro de la Organización y en su entorno, entrevistas a los propietarios de la Organización, encuestas a los clientes internos y externos para conocer su nivel de satisfacción y conversatorios generales, que serán de mucha utilidad para llegar a la solución del problema.

La investigación estará orientada a incrementar el nivel de conocimiento científico por medio de la comprensión del problema objeto de estudio. Razón por la cual,

será necesario e imprescindible realizar una profunda investigación referente al problema con el fin de optar por las mejores alternativas de solución.

La presente investigación estará orientada hacia una observación naturalista, ya que se involucran aspectos y características cualitativas referentes al problema objeto de estudio, donde el investigador podrá obtener resultados a través de los sucesos que se vayan presentando.

La investigación será considerada Holística con el fin de concebir al problema objeto de estudio desde una perspectiva general, que engloba a la Organización en un todo para poder detallar las posibles soluciones que nos darán un resultado preciso.

Asumiendo una posición dinámica y participativa con acciones internas que motiven y refuercen el trabajo en equipo se logrará mayor eficiencia y eficacia en la gestión empresarial de la Organización.

### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicará las siguientes modalidades:

Con el propósito de seleccionar información veraz, confiable y válida, se aplicará una investigación de campo que recoge información primaria o de primera mano. Por lo que, el investigador estará en contacto directo con la empresa y sus involucrados, de donde receptorá información por medio de fichas de observación referente a la gestión empresarial, cédulas de entrevistas con los propietarios de la Organización y encuestas a los clientes internos y externos.

Además, se combinará con la investigación bibliográfica o documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el problema objeto de estudio. Razón por la cual, se deberá acceder a libros, revistas, informes, tesis de grado, y demás documentos que enriquezcan el conocimiento referente al problema objeto de estudio.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación generará conocimiento de tercer nivel, para lo que será necesario aplicar la investigación de tipo Correlacional. Este tipo de investigación nos permitirá medir el grado de relación e influencia que existe entre la variable independiente Estrategias de Marketing y la variable dependiente Ventas. Para poder verificar su relación, se utilizará el método de CHI CUADRADO para poner a prueba la hipótesis, su fórmula es:

$$X^2 = \Sigma \left\{ \frac{(O - E)^2}{E} \right\}$$

X<sup>2</sup>= Chi Cuadrado

Σ= Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada o Teórica

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la ejecución de la presente investigación, interviene una población de 191 clientes externos de la empresa MUEBLES LEÓN de Ambato. Adjunto Marco Muestral en Anexos.

En consideración que la población de clientes externos es numerosa, se procede a realizar el cálculo del tamaño de la muestra.

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

n = tamaño de la muestra

PQ= constante de la varianza población (0.25).

N = tamaño de la población

E = error máximo admisible (10% = 0.1)

K = coeficiente de corrección de error (2)

$$n = \frac{(0.25)(191)}{(191 - 1)(0.1)^2/(2)^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{47.75}{0.475 + 0.25}$$

n = 65.86 clientes

La muestra será de 66 clientes.

La muestra de 66 clientes externos de la empresa MUEBLES LEÓN será integrada mediante el muestreo aleatorio o probabilístico utilizando la clase de muestreo aleatorio simple, es decir se tomara al azar un listado de clientes que posee la empresa.

### 3.5 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** La implantación de estrategias de Marketing permitirá incrementar las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.

#### 3.5.1 Variable Independiente: Estrategias de Marketing

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Estrategias de Marketing</p> <p>Conjunto integrado de decisiones sobre cómo crear, mantener y proveer un valor superior para el consumidor. Gestión Empresarial referente a las necesidades actuales y futuras de los clientes; concentrando los limitados recursos de una Organización en las mayores oportunidades para aumentar las ventas, adaptarse y anticiparse al cambio y generar ventaja competitiva.</p>	Gestión empresarial	Creación de valor	¿Considera que MUEBLES LEÓN le ha motivado y beneficiado con sus productos, precios y garantía?	Encuesta y Cuestionario a los clientes externos
	Ventas	Satisfacción	¿Prefiere muebles de madera o de metal al momento de comprar en MUEBLES LEÓN?	Encuesta y Cuestionario a los clientes externos
	Ventaja Competitiva	Posicionamiento	¿Por qué prefiere comprar en MUEBLES LEÓN?	Encuesta y Cuestionario a los clientes externos

Cuadro N° 2: Operacionalización de la Variable Independiente

### 3.5.2 Variable Dependiente: Ventas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Ventas</p> <p>Es el proceso mediante el cual el vendedor identifica los deseos y necesidades de los clientes externos para satisfacerlos con los productos que MUEBLES LEÓN oferta.</p>	Vendedor	Desempeño	¿Cómo califica el desenvolvimiento del vendedor?	Encuestay Cuestionario a los clientes externos
	Cliente Externo	Personas Naturales Personas Jurídicas	¿Quién realiza la compra? Señale si es una persona natural o una empresa.	Encuesta y Cuestionario a los clientes externos
	Satisfacción de necesidades y deseos	Fidelidad Nueva compra Retorno del cliente	¿MUEBLES LEÓN satisface sus deseos y necesidades?	Encuesta y Cuestionario a los clientes externos

Cuadro N° 3: Operacionalización de la Variable Dependiente



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

Una vez que se haya aplicado el cuestionario a los clientes externos, será necesario revisar la información obtenida, clasificarla, y detectar errores u omisiones.

A continuación se procederá a categorizar las preguntas y tabular las respuestas mediante un sistema computarizado; se procede al análisis de los datos y a la representación de los resultados de forma tabular y gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación de lo investigado. Finalmente, mediante la aplicación del método estadístico Chi Cuadrado y en función de la hipótesis planteada, se realizará el cálculo con el fin de aceptar o rechazar la hipótesis, que servirá para dar solución al problema objeto de estudio. Para demostrar la Hipótesis se trabajará con un nivel de confianza del 95% y un nivel de significación del 5%.



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1/ 4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta todos los resultados que se obtuvo de la encuesta realizada a los clientes externos de la empresa Muebles León de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. Se procederá a tabular los datos de la encuesta pregunta por pregunta, posteriormente haciendo uso de Excel se realizarán tablas de frecuencias y gráficos de pastel para ilustrar los cálculos y resultados, se emitirán conclusiones y recomendaciones de las preguntas planteadas.

**PREGUNTA #1**  
**¿Quién realiza la compra?**

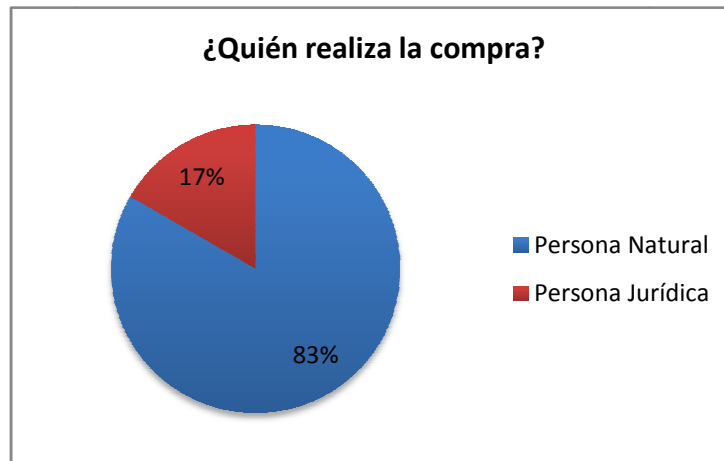
**TABLA # 1**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Persona Natural	55	83%
Persona Jurídica	11	17%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 3**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente, se aprecia que: del 100% de los encuestados, el 83% corresponde a personas naturales; es decir, 55 clientes externos quienes adquieren productos especialmente para su hogar u oficina. Además, se observa que el 17% corresponde a personas jurídicas; es decir, 11 empresas, sociedades o compañías que adquieren bienes para su funcionamiento en Muebles León. Podemos constatar que los productos que se fabrican en Muebles León son adquiridos tanto por personas naturales como por jurídicas, aunque en mayor proporción por las primeras.

**PREGUNTA #2**  
**¿Ha adquirido anteriormente productos de Muebles León?**

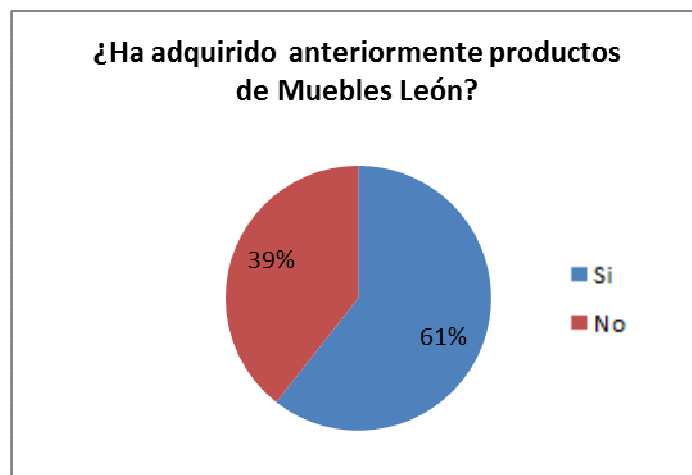
**TABLA # 2**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	40	61%
No	26	39%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 4**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 61%, es decir 40 clientes manifiestan que sí han adquirido anteriormente productos de Muebles León. El 39%, es decir 26 clientes expresan que no han adquirido anteriormente productos de Muebles León. Podemos constatar que existe poca fidelidad de los clientes que han regresado a comprar. Probablemente, factores como la calidad del producto, su precio y el servicio que se presta, al igual que la satisfacción de sus necesidades, son determinantes en la fidelidad de los clientes.

**PREGUNTA #3**  
**¿Qué tipo de mueble prefiere?**

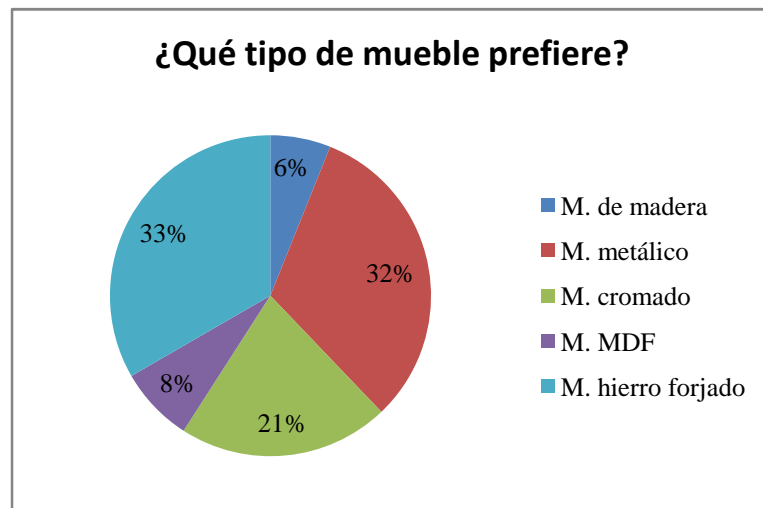
**TABLA # 3**

<b>Alternativas</b>	<b>Fa</b>	<b>fr (%)</b>
M. de madera	4	6%
M. metálico pintado	21	32%
M. cromado	14	21%
M. MDF	5	8%
M. hierro forjado	22	33%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas Clientes Externos

ELABORADO POR: César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 5**



FUENTE: Encuestas Clientes Externos

ELABORADO POR: César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 33%, es decir 22 clientes manifiestan que prefieren muebles de hierro forjado. El 32%, es decir 21 clientes expresan que prefieren muebles metálicos. El 21%, es decir 14 clientes prefieren muebles cromados. El 8%, es decir 5 clientes muebles MDF. Finalmente un 6% de los encuestados, es decir 4 encuestados prefieren muebles de madera.

**PREGUNTA #4**  
**¿Por qué prefiere comprar en Muebles León?**

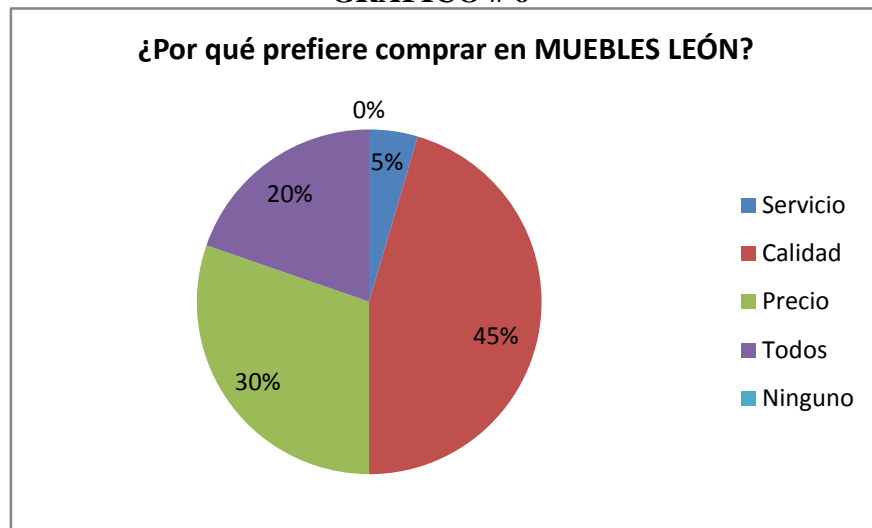
**TABLA # 4**

<b>Alternativas</b>	<b>Fa</b>	<b>fr (%)</b>
Servicio	3	5%
Calidad	30	45%
Precio	20	30%
Todos	13	20%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 6**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a los factores de preferencia de compra, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 45% corresponde a clientes que prefieren comprar por la calidad de los productos, es decir 30 personas del total de encuestados. El 30%, es decir 20 personas, corresponde al factor precio. El 5%, es decir 3 personas, corresponde al factor servicio. Finalmente, el 20% de los encuestados expresa que prefiere comprar en Muebles León tanto por la calidad, como por el precio y por el servicio.

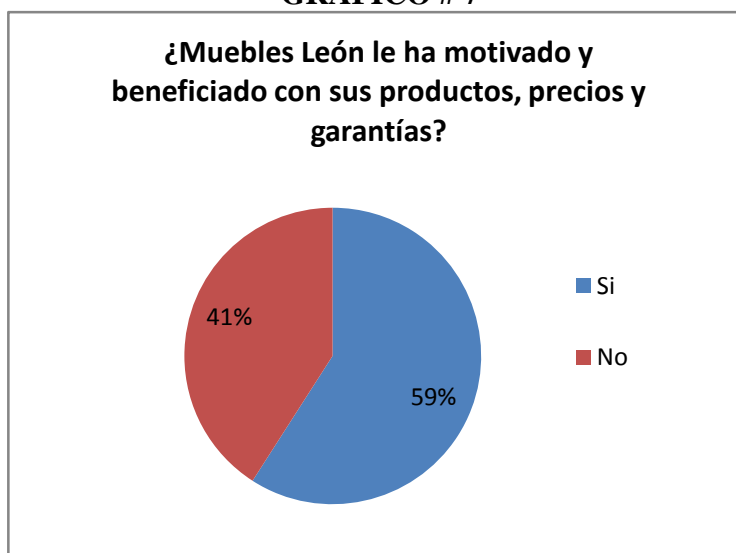
**PREGUNTA #5**  
**¿Muebles León le ha motivado y beneficiado con sus productos, precios y garantía**

**TABLA # 5**

<b>Alternativas</b>	<b>Fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	39	59%
No	27	41%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 7**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a la motivación y beneficios, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 59%; equivalente a 39 clientes, sí se ha visto motivado y beneficiado con los productos, precio y garantía al comprar en Muebles León. El 41%, es decir 27 personas, no se han visto beneficiadas ni motivadas con los productos que Muebles León oferta. El porcentaje de los clientes contentos no es mayormente superior al de los no motivados, se debe analizar las razones que causan malestar a los clientes.

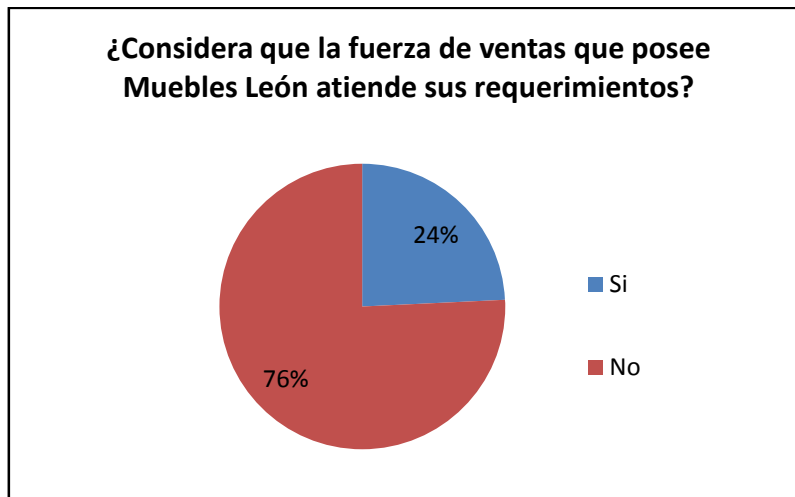
**PREGUNTA #6**  
**¿Considera que la fuerza de ventas que posee Muebles León atiende sus requerimientos?**

**TABLA # 6**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	16	24%
No	50	76%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 8**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a la atención recibida, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 76%; equivalente a 50 clientes, no consideran que la fuerza de ventas que posee Muebles León atiende sus requerimientos. El 24%; equivalente a 16 clientes consideran que la fuerza de ventas de Muebles León sí atienden sus requerimientos. Se debe poner énfasis en la calidad del servicio que se está brindando y en las capacidades de los vendedores.

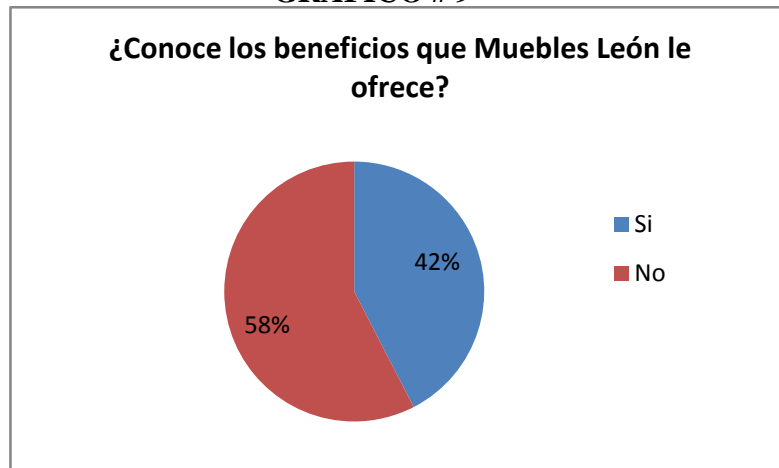
**PREGUNTA #7**  
**¿Conoce los beneficios que Muebles León le ofrece?**

**TABLA # 7**

<b>Alternativas</b>	<b>Fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	28	42%
No	38	58%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 9**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a los beneficios que la empresa ofrece, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 58%; equivalente a 38 clientes, no conocen los beneficios que Muebles León les ofrece. Solo el 42%, es decir 28 clientes, conocen algunos beneficios que la empresa ofrece. Se debe hacer énfasis en la publicación y comunicación de los beneficios que la empresa y sus productos ofrecen.



**PREGUNTA # 8**  
**¿Considera la marca Muebles León atractiva y confiable?**

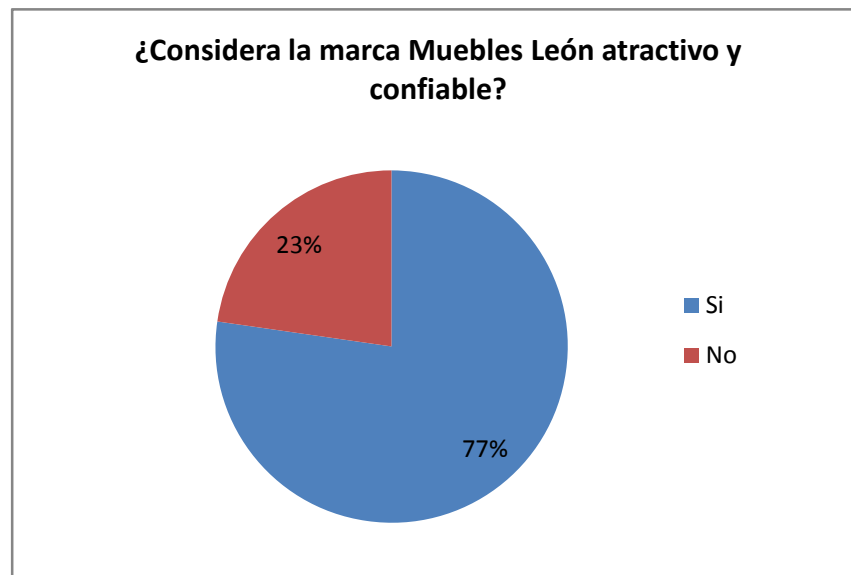
**TABLA # 8**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	51	77%
No	15	23%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 10**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos

**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente al atractivo de la marca, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 77%; equivalente a 51 clientes si consideran atractiva y confiable la marca Muebles León. El 23%, es decir 15 clientes, no consideran atractiva y confiable la marca. Cabe señalar que quienes sí aceptan esta marca expresan que al ser “León” el apellido de los dueños, el nombre de la marca es perfecta; además, el león el rey de la selva, esta imagen se la hacen pero en el sector de los muebles. Los que no aceptan esta marca expresan que nada tiene que ver un león con muebles.

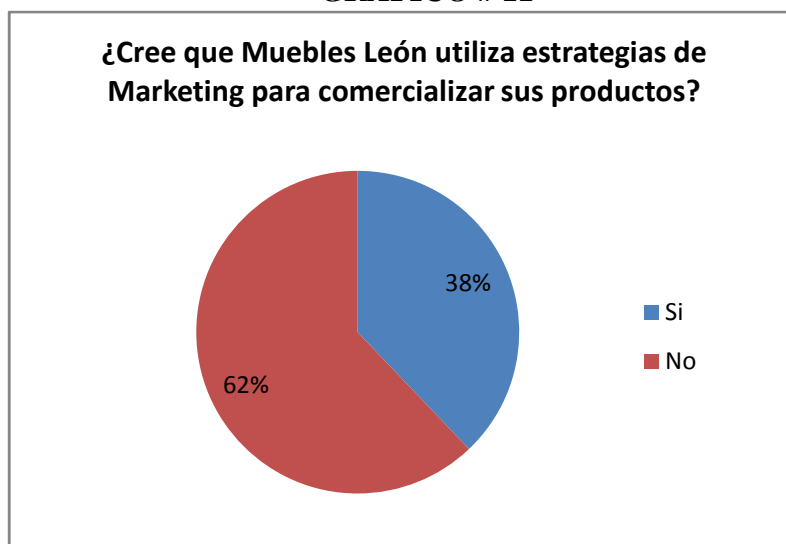
**PREGUNTA # 9**  
**¿Cree que Muebles León utiliza estrategias de Marketing para comercializar sus productos?**

**TABLA # 9**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	25	38%
No	41	62%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 11**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a la utilización de estrategias de Marketing, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 62%; equivalente a 41 clientes no creen que la empresa esté utilizando estrategias de marketing. El 38%, es decir 25 clientes, consideran que la empresa si está utilizando estrategias de marketing. Es de vital importancia que la gestión efectiva de la empresa se haga notar, esta debe ser visible a la percepción de los clientes. El marketing es el aspecto fundamental en la empresa, y de sus estrategias dependerán las ventas.

### PREGUNTA # 10

**¿Considera que las estrategias de marketing mejorarían las ventas de la empresa Muebles León?**

**TABLA # 10**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	60	91%
No	6	9%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 12**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

#### **Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a la utilización de estrategias de Marketing, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 91%; equivalente a 60 clientes sí consideran que las estrategias de marketing mejorarán las ventas en la empresa Muebles León. Apenas el 9%, es decir 6 clientes, consideran que las estrategias de marketing no mejorarán las ventas en la empresa. Esta poca diferencia debe ser por el desconocimiento del marketing en algunos clientes; pues el marketing es fundamental en la empresa.

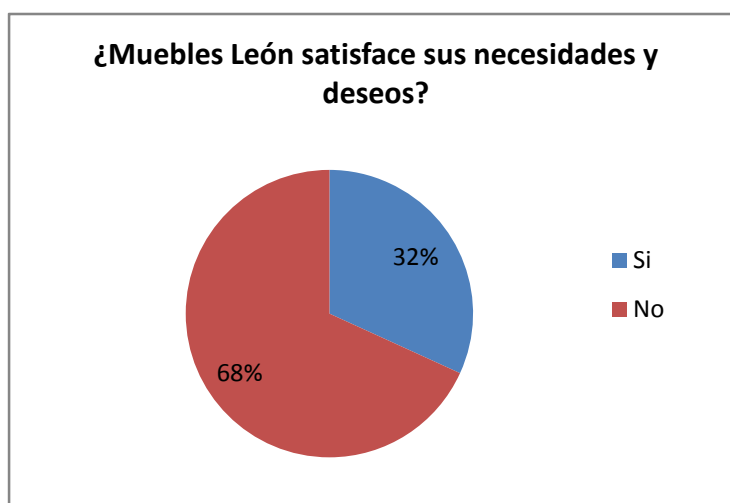
**PREGUNTA # 11**  
**¿Muebles León satisface sus necesidades y deseos?**

**TABLA # 11**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	21	32%
No	45	68%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 13**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a la satisfacción de necesidades y deseos, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 68%; equivalente a 45 clientes nosatisfacen sus necesidades al comprar los productos de Muebles León. Solo el 32%, es decir 21 clientes, expresan que sus necesidades y deseos si han sido satisfechos por la empresa. Se debe analizar aspectos de atención al cliente, calidad, precios, etc., para determinar la fuente del malestar de los clientes.

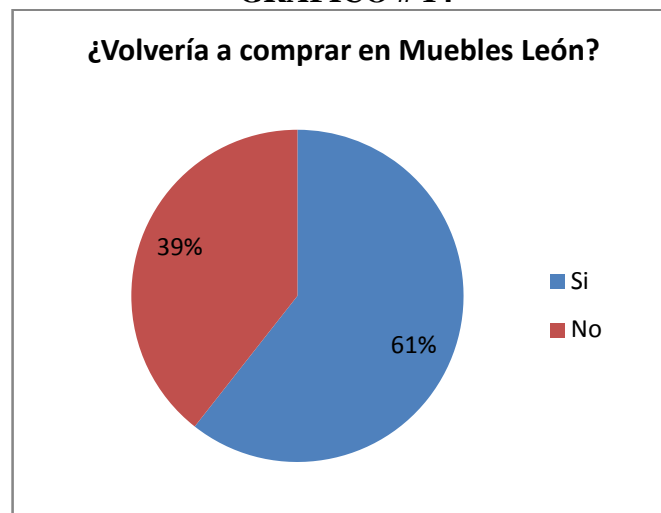
**PREGUNTA # 12**  
**¿Volvería a comprar en Muebles León?**

**TABLA # 12**

<b>Alternativas</b>	<b>fa</b>	<b>fr (%)</b>
Si	40	61%
No	26	39%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**GRÁFICO # 14**



**FUENTE:** Encuestas Clientes Externos  
**ELABORADO POR:** César A. Guerrero V.

**Análisis e interpretación:**

Revisando la tabla y el gráfico correspondiente a comprar nuevamente en Muebles León, se aprecia que: Del 100% de los encuestados, el 61%; equivalente a 40 clientes sí volverían a comprar en Muebles León. Solo el 39%, es decir 26 clientes, expresan que no volverían a comprar en muebles León. El nivel de satisfacción del cliente, al igual que la atención recibida, afecta su fidelidad y gusto por comprar en la empresa.

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

La hipótesis es una proposición comprobable, que podría ser la solución a un problema. Para la verificación de la hipótesis se utilizará la prueba del Chi cuadrado ( $X^2$ ), que permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, en relación a las variables de estudio: ventas y estrategias de marketing.

##### **Pasos para la determinación del $X^2$**

- 1.-Determinación de fe y completar la tabla de contingencia.
- 2.-Planteamos las hipótesis ( $H_0$ ,  $H_1$ )
- 3.-Determinamos el nivel de significancia ( $\alpha$ )
- 4.-Encontramos grados de libertad “ $v$ ”
- 5.-Calculamos  $x^2$  calculado (fórmula)
- 6.-Determinamos  $x^2$  tabular (tabla)
- 7.-Decisión y Conclusión.

##### **Frecuencias observadas**

En este punto se procede a seleccionar las preguntas que servirán de base para la comprobación de la hipótesis. Se utilizarán las siguientes preguntas:

**Pregunta # 6:** ¿Considera que la fuerza de ventas que posee Muebles León atiende sus requerimientos?

**Pregunta # 10:** ¿Cree usted que usando estrategias de marketing la empresa Muebles León mejoraría sus ventas?

**Pregunta # 11:** ¿Muebles León satisface sus necesidades y deseos?

**Cuadro N° 5: Frecuencia observada clientes Muebles León**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Pregunta 6</b>	16	50	66
<b>Pregunta 10</b>	60	6	66
<b>Pregunta 11</b>	21	45	66
<b>TOTAL</b>	97	101	198

FUENTE: Muebles León

ELABORADO POR: César A. Guerrero V.

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

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

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

Para la primera celda (Pregunta # 1) y la alternativa “SI” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(66)(97)}{198} = 32.33$$

Para la segunda celda (Pregunta # 1) y la alternativa “NO” la frecuencia esperada sería:

$$fe = \frac{(66)(101)}{198} = 33.66$$

**Cuadro N° 6: Tabla de contingencia**

<b>fo</b>	<b>Fe</b>	<b>fo- fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
16	32.33	-16.33	266.67	8.25
50	33.66	16.34	266.99	7.93
60	32.33	27.67	765.62	23.68
6	33.66	-27.66	765.07	22.73
21	32.33	-11.33	128.37	3.97
45	33.66	11.34	128.60	3.82
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>70.38</b>

FUENTE: Muebles León  
ELABORADO POR: César A. Guerrero V.

El valor de  $X^2$  calculado para los valores observados es de 70.38.

#### 4.3.1 Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa

##### Simbología

**H<sub>0</sub>**= Hipótesis Nula, no hay asociación entre las frecuencias o variables.

**H<sub>1</sub>**= Hipótesis Alterna, si hay asociación entre las frecuencias o variables.

**Em** = Estrategias de Marketing

**Vt** = Ventas

##### Modelo Lógico

**fo ≠ fe**

**H<sub>0</sub>** = La implantación de estrategias de Marketing **NO** permitirá incrementar las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.

**fo = fe**

**H<sub>1</sub>** = La implantación de estrategias de Marketing **SI** permitirá incrementar las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.



### **Modelo Matemático**

$H_0: E_m = V_t$

$H_1: E_m \neq V_t$

#### **4.3.2 Determinación del Nivel de Significancia ( $\alpha$ )**

Para el caso de la empresa Muebles León se utiliza un nivel de significancia del 5%. Se está trabajando con un ensayo bilateral con un nivel de confianza de 95% es decir a 1.96 dentro de la curva normal, y se trabajará con un error de 5% equivalente a 0.05

#### **Nivel de significancia ( $\alpha$ )**

Se utilizó un nivel de significación del 5%. Como el nivel de confianza es del 95%, el 5% restante se divide para 2 ya que eso representara el área de rechazo de la hipótesis es decir 2.5% a cada lado de la curva, ósea 0.025

$\alpha \div 2 = 0,05 \div 2 = 0,025$  las colas.

#### **Grados de libertad ( $v$ )**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$v = (k-1) (j-1)$$

**Donde:**

$v$ = grados de libertad

$k$ = numero de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

$j$ = numero de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

### **Entonces**

$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (3-1) (2-1)$$

$$v = (2) (1)$$

$$\mathbf{v = 2}$$

Observamos que los grados de libertad equivalen a 2, el nivel de significación equivale a 0.05. Por lo expuesto, el valor correspondiente al Chi cuadrado ( $\mathbf{X^2}$ ) tabularen la tabla es igual a 5.991.

$$\mathbf{X^2 (tabular) = 5.991}$$

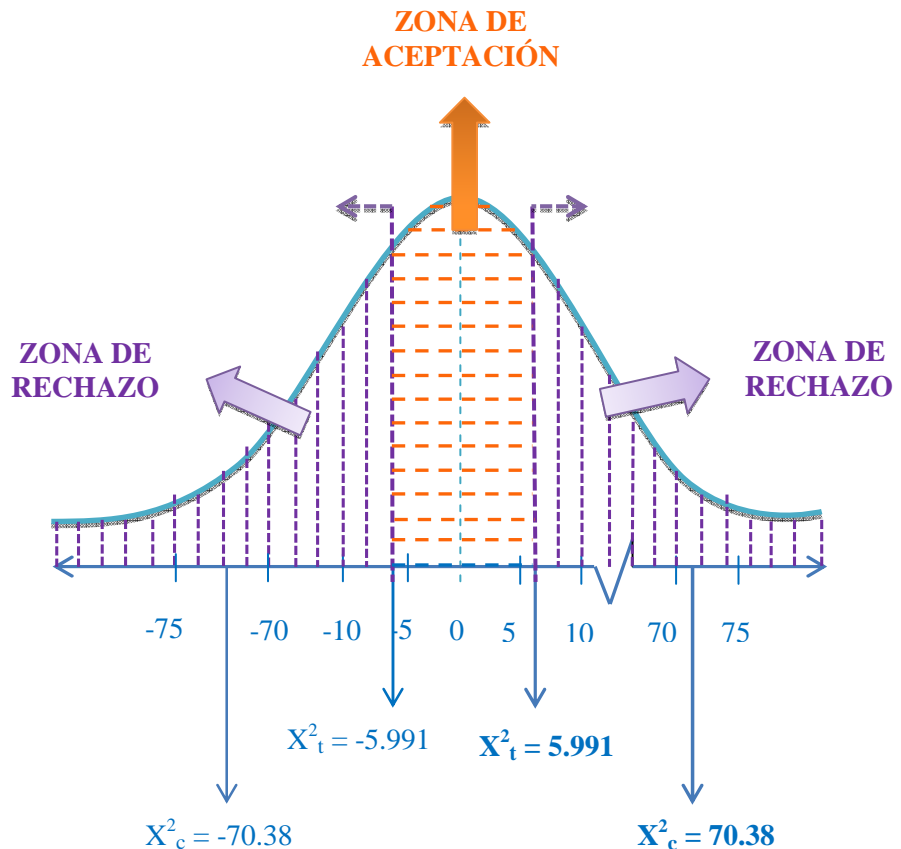
### **4.3.3 Fórmula**

$$X^2 = \sum \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$\mathbf{X^2 (calculado) = 70.38}$$
(valor ya calculado en tabla anterior)

#### 4.3.4 Gráfico de la Verificación de la Hipótesis

Grafico 15: Curva Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta realizada

Elaborado por: César A. Guerrero V.

#### 4.3.5 Conclusión:

Con los resultados obtenidos, se concluye que  $X^2$  tabular corresponde a 5.991 y al ser menor que  $X^2$  calculado equivalente a 70.38, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. El valor obtenido después del cálculo, es decir los 70.38, está fuera de la zona de aceptación; por lo que se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$ . Concordando así el cálculo estadístico con la hipótesis planteada en la investigación: La implantación de estrategias de Marketing **SI** permitirá incrementar las ventas en la empresa MUEBLES LEÓN de la ciudad de Ambato.

## **CAPITULO V**

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

#### **5.1 CONCLUSIONES:**

Posteriormente al análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Muebles León, se plantean las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con estrategias de marketing que le permitan mejorar las ventas ni generar ventaja competitiva.
- La empresa no cuenta con la publicidad necesaria para dar a conocer a sus clientes la calidad, el diseño y demás beneficios de los productos que la empresa Muebles León oferta.

- La falta de conocimientos en el área de publicidad y promoción causa que las estrategias anteriormente aplicadas en la empresa tengan poca acogida en el mercado.
- Los clientes no están satisfechos con la atención que reciben por parte del personal de ventas, esta es la razón por la que se pierden potenciales clientes.
- La carencia de planes de capacitación o cursos para el personal de la empresa influye en la mala atención al cliente.
- La empresa carece de un medio publicitario masivo para dar a conocer sus productos en el mercado.
- Los clientes demandan innovación y variedad de productos.
- Existe un alto porcentaje de clientes que no se encuentran motivados con los precios, garantías y promociones que la empresa otorga.
- No existe un departamento de marketing que gestione eficientemente estrategias y planes para la comercialización de los productos.
- Los clientes consideran que no se están utilizando estrategias de marketing en la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Posteriormente al análisis e interpretación de resultados de las encuestas realizadas a los clientes de Muebles León, y una vez efectuadas las conclusiones pertinentes, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la implementación de un plan de marketing incluyendo estrategias del marketing mix con el fin de incrementar las ventas de la empresa Muebles León.
- Es recomendable difundir la calidad, diseño y beneficios de los muebles que oferta la empresa Muebles León por los distintos medios publicitarios y de comunicación locales.
- El personal de la empresa deberá ser capacitado en el área de ventas y atención al cliente con el fin de mejorar su desenvolvimiento al efectuar la venta.
- Es recomendable realizar estrategias de publicidad y promoción que ayude a mejorar las ventas en la empresa Muebles León.
- Crear un departamento de marketing especializado en el aspecto de comercialización de los productos.
- Detectar las exigencias y requerimientos del mercado con el fin de ofertar productos que verdaderamente satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

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

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Empresa Muebles León de Ambato

##### **6.1.3 Beneficiarios**

Dueños y accionistas

Clientes Externos

Clientes Internos

#### 6.1.4 Ubicación

Provincia de Tungurahua, cantón Ambato, sector American Park, calle Luciano Guerrero s/n, teléfonos: 03-2844779 – 03-2850593, www.mueblesleon.com

#### 6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es a partir de Abril del 2011 a Octubre 2011.

#### 6.1.6 Equipo técnico responsable

- Investigador: Egresado César Guerrero V.
- Tutor: Ing. MBA. Fernando Silva
- Encuestador: Sr. Alex Guerrero
- Digitador: Sra. María Elena Velástegui

#### 6.1.7 Costo

<b>Rubro</b>	<b>Valor USD</b>
Recursos humanos	1400,00
Recursos Materiales	800,00
Recursos Tecnológicos	900,00
<b>Sub total</b>	3100,00
<b>Imprevistos (10%)</b>	310,00
<b>Total</b>	3410,00

Elaborado por: César Guerrero

Fuente: Investigación de campo

El costo estimado de la propuesta es de \$ 3410,00 dólares.



## 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Toda empresa diseña 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 los 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 Muebles León de la ciudad de Ambato necesita implementar en su gestión un Plan de marketing con estrategias del marketing mix.

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 mix 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 informe pretende elaborar un plan de marketing, en el cual se definirán eficientemente estrategias del marketing mix que permitan incrementar las ventas en la empresa Muebles León 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 un departamento de marketing, donde profesionales especializados realicen eficientemente sus funciones.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Se hace imprescindible la implementación de un Plan de marketing en la empresa Muebles León, mismo que transformará su gestión, haciéndola mucho más productiva para la Organización, y por ende la aplicación de estrategias del marketing mix 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 Muebles León y en todas las actividades que esta realiza.

Justifico ésta propuesta de solución, con el Plan de Marketing y sus respectivas estrategias del marketing mix que se implementara en la empresa Muebles León. Esta herramienta administrativa servirá de soporte al personal administrativo de la empresa para una eficiente toma de decisiones. 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 el éxito de la Organización.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan de Marketing con estrategias del marketing mix que permitan incrementar las ventas de la empresa Muebles León de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar la situación actual de la Organización
- Definir los principales factores claves de éxito del sector industrial
- Proponer estrategias del marketing mix encaminadas a incrementar las ventas de la empresa Muebles León.

## **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 Muebles León de Ambato, mismo que servirá para captar más y nuevos clientes, mejorar servicios, productos y ventas. Los beneficiados serán todos los

stakeholders 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 Muebles León 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 stakeholders.

### **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 Muebles León. 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 implantar 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 Muebles León ya que los accionistas, directivos, y clientes internos están dispuestos a colaborar con este proceso de mejora y desarrollo. El Ing. Xavier León es el representante

de la empresa, 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) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el 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](http://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 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.

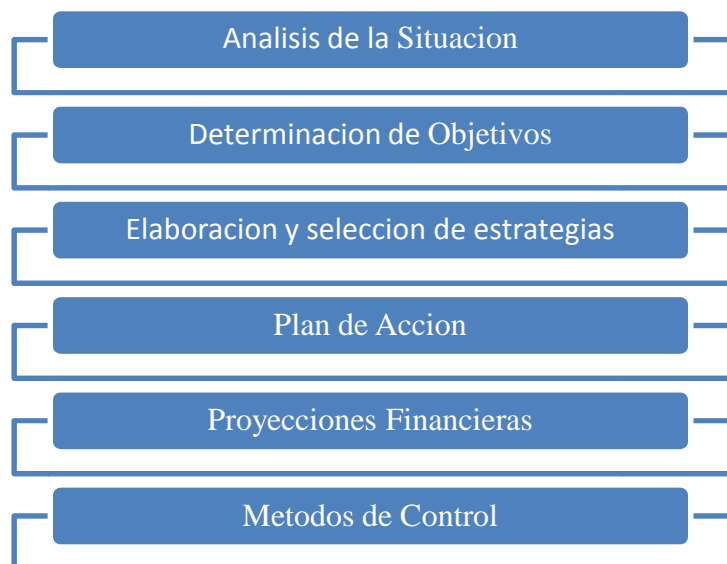
**Mercado Meta y Demanda del Mercado:** En este punto se especifican los grupos de personas u organizaciones a los que la empresa dirigirá su programa de marketing. Luego, se incluye un pronóstico de la demanda (es decir, las ventas) para los mercados meta que parezcan más promisorios para decidir que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



Fuente: Kotler, Philip Dirección de Marketing

### 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**

Muebles León nace en el año de 1970, y se inicia como un pequeño taller ubicado en las calles Montalvo y Juan Benigno Vela de la ciudad de Ambato, con la idea para esa época de un joven emprendedor, el Sr. Carlos Vicente León, 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.

Los años pasan y muebles León se traslada a las instalaciones de la Ciudadela American Park, calles Luciano Guerrero y Línea Férrea del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. En la actualidad se ha convertido en una de las principales industrias productoras de muebles metálicos y de madera, metal mecánica, cromados y niquelados del centro del país, dando trabajo aproximadamente a 50 personas.

La intervención de toda la familia León Velástegui 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 Sr. Xavier León, hijo de su fundador y gracias a quien la empresa se ha ido abriendo camino en el mercado. Muebles León es miembro de la Cámara de Comercio e Industrias de la Ciudad de Ambato.

#### **6.7.1.1 Misión**

Somos un equipo humano, profesional y confiable, trabajando desde 1.970 por el bienestar y comodidad de las familias, empresas e instituciones, brindándoles soluciones en su diseño, servicios, producción y comercialización de muebles y accesorios metálicos.

#### **6.7.1.2 Visión**

Ser la mejor opción:

- De compra de muebles para nuestros clientes por servicio, diseño, calidad y precio.
- De desarrollo para nuestros colaboradores.

- De inversión para nuestros accionistas.

### **6.7.1.3 Objetivos**

#### **6.7.1.3.1 Objetivo General**

Elaborar los mejores muebles del mercado nacional, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes

#### **6.7.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar muebles de calidad.
- Brindar costos asequibles al mercado.
- Realizar reconocimientos al personal en el cumplimiento de metas.
- Satisfacer el mercado interno y externo.

#### **6.7.1.4 Valores**

- 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.
- Miramos más allá de nuestro horizonte local.
- Conciencia Ecológica.
- Liderazgo participativo hacia la mejora continua
- Respeto
- Responsabilidad
- Justicia

### **6.7.1.5 Políticas**

- 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 QUE NO VUELVAN PARA CLIENTES QUE SÍ VUELVEN”.
- El trabajo debe ser desarrollado con ética, lealtad, honradez, responsabilidad y actitud mental positiva en el día a día.
- 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.
- 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**

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. 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. 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 mantienen en las empresas provoca incertidumbre en los empresarios.

### **Aspecto Económico**

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 unos 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**

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. 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.

### **Aspecto Tecnológico**

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. 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.

#### **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 Muebles León, así como lo son:

MUEBLES GALLARDO (24%)

CROMAC (23%)

CRONIC (17%)

Sin embargo MUEBLES LEON ocupa un segmento importante en el mercado que significa el 30%, especialmente en lo que se refiere a Instituciones Públicas y Privadas, 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 Muebles León utiliza tenemos economías de escala, diferenciación de productos, la gran experiencia adquirida, e inversiones de capital.

Posibles competidores pueden ser pequeños empresas dedicadas a producir muebles cromados y de madera que si deciden ampliar su negocio podrían convertirse en competencia como lo son Mueblería Su Casa, El Rey y Olimpus, 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 Muebles León 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:

Tubería:

Aceropaxi, ubicado en la ciudad de Latacunga

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

El Hierro, ubicado en la Av. Bolivariana

Cimpac

Tol:

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

Importadora Cuesta, ubicada en el Parque Industrial Ambato

Compac

Madera:

Codisa, ubicado en la Av. Atahualpa

Pintura:

Pintura Salinas, ubicada en la Av. Cevallos

Ecuatoriana de Pinturas

Pintuquímica, Av. Panamericana Norte

Wesco

Químicos para Galvanoplastia:

Galvano, ubicado en la Av. Rumiñahui

Holanda Ecuador, ubicado en Quito

Esponja:

Resinflex, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Gerardo Ortiz, ubicado en Quito

Suelda:

Indura, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Materiales de Ferretería:

El Hierro, ubicado en la Av Bolivariana

El Ferretero, ubicado en la Av. Cevallos

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

Ferretería Su Casa, ubicada en la calle Manuel, Ambato

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

Conetol

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

**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, Muebles León 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.

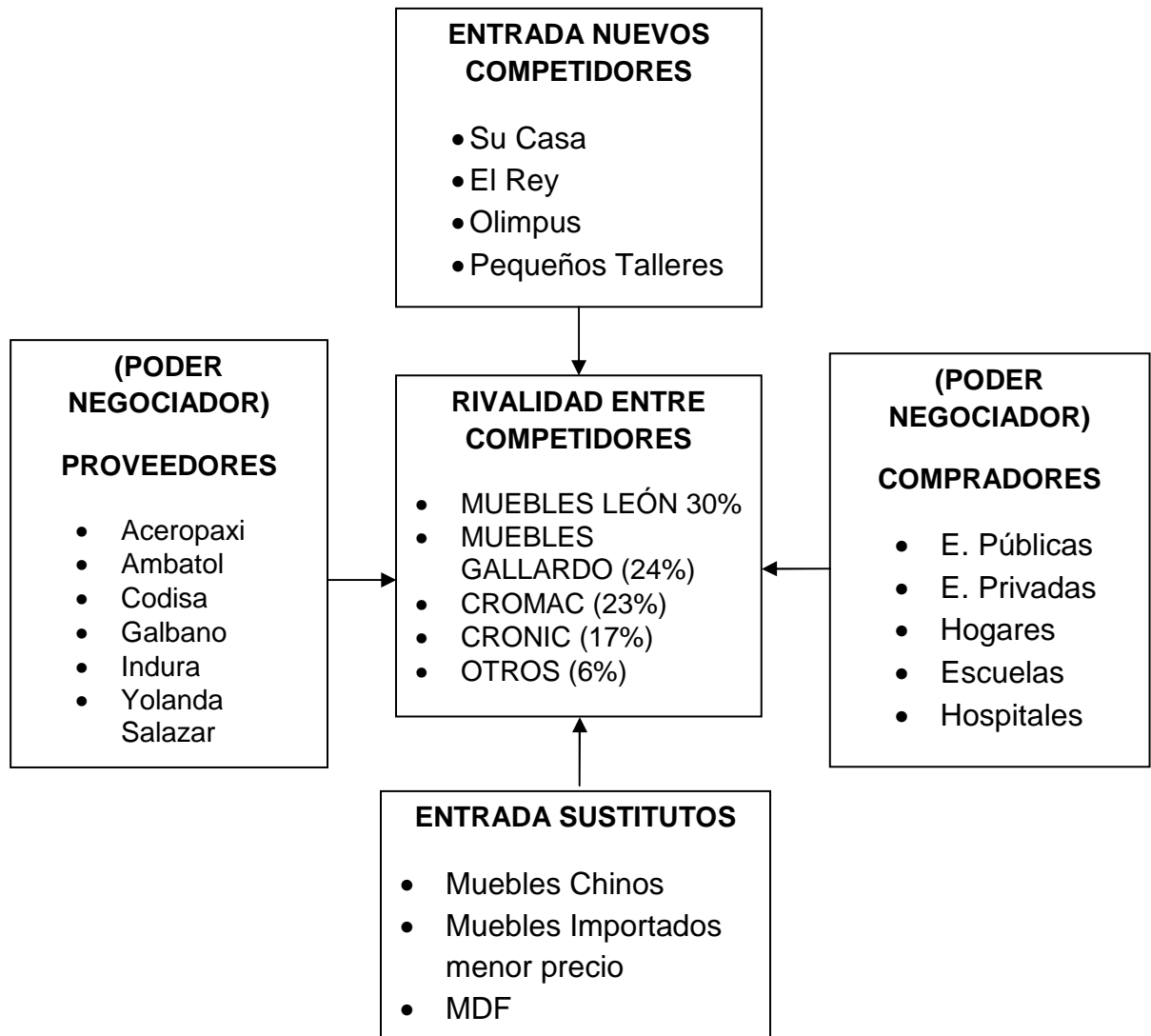
**Posible entrada de productos sustitutos:**

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 Muebles León 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



Cuadro N° 7: Las 5 Fuerzas de M. Porter

## **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. NDICES MENSUALES DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, SEGÚN PRODUCTOS (IVI-CPC), BASE IVI JULIO-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. ÍNDICE DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, ÍNDICES DE VOLUMEN INDUSTRIAL-IVI, No. 011 NOVIEMBRE 2008*

### **Superávit o Déficit de la capacidad de 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 (ver Tabla 1). En cuanto a la variación anual, las divisiones de consumo más elevadas se observan en los rubros de “Educación” (11.55%); y, “Alimentos y

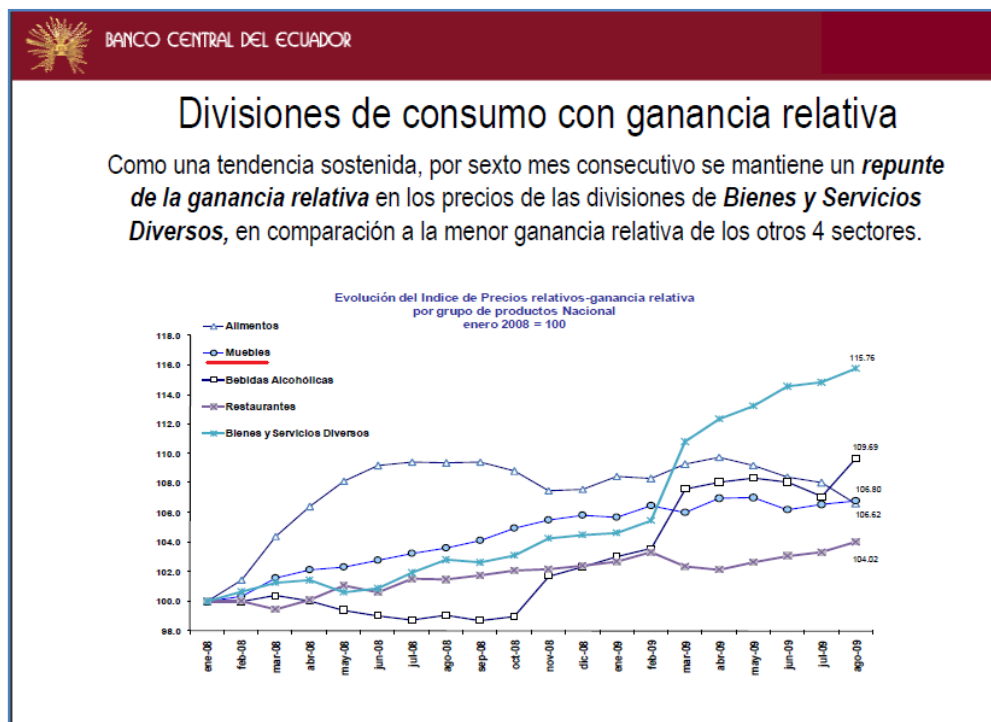
**Tabla 1**

INFLACION POR DIVISIONES DE CONSUMO								
	Ponderación %	Mensual						Anual
		Ene-05	Feb-05	Mar-05	Ene-06	Feb-06	Mar-06	Mar 06 - Mar 05
GENERAL	100.00	0.25	0.27	0.26	0.48	0.71	0.65	4.23
Alimentos y bebidas no alcohólicas	25.10	0.14	0.70	0.79	1.22	1.84	1.73	8.64
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefac.	0.90	0.05	0.43	-0.03	0.85	0.21	0.62	2.36
Prendas de vestir y calzado	9.00	0.18	-0.11	-0.09	0.02	0.63	0.40	-0.08
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	10.20	0.19	0.34	0.63	0.50	1.02	0.75	5.32
Muebles, artic.y conserv. del hogar	6.10	0.25	-0.28	0.17	0.15	0.22	0.81	1.83
Salud	6.00	0.06	0.12	-0.19	-0.01	0.17	0.44	1.35
Transporte	13.60	0.27	0.00	0.18	0.44	0.27	0.20	2.61
Comunicaciones	4.40	-0.18	0.98	-0.57	0.12	-0.21	-0.19	-1.09
Recreación y cultura	5.90	0.00	0.25	0.13	-0.21	0.01	-0.14	1.99
Educación	6.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	11.55
Restaurantes y Hoteles	6.80	0.03	0.60	0.13	0.71	0.07	-0.17	0.45
Bienes y Servicios Diversos	5.20	-0.14	-0.35	-0.11	-0.05	0.33	0.23	0.72

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

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.



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Agosto 2009

### 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.

### **Base de Datos de Muebles León:**

#### **6.7.3 Clientes Internos:**

##### **Nivel Directivo:**

- Empresario Fundador
- Gerente General
- Subgerente

##### **Nivel Administrativo:**

- Jefe de Compras

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

**Nivel Operativo:**

- Operarios Pulidora
- Operarios Cromadora
- Operarios de Mecánica
- Mecánicos
- 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 Muebles León son:

Tubería:

Aceropaxi, ubicado en la ciudad de Latacunga

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

El Hierro, ubicado en la Av. Bolivariana

Cimpac

Tol:

Ambatol, ubicado en la calle Pablo Arturo, Ambato

Importadora Cuesta, ubicada en el Parque Industrial Ambato

Compac

Madera:

Codisa, ubicado en la Av. Atahualpa

Pintura:

Pintura Salinas, ubicada en la Av. Cevallos

Ecuatoriana de Pinturas

Pintuquímica, Av. Panamericana Norte

Wesco

Químicos para Galvanoplastia:

Galvano, ubicado en la Av. Rumiñahui

Holanda Ecuador, ubicado en Quito

Esponja:

Resinflex, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Gerardo Ortiz, ubicado en Quito

Suelda:

Indura, ubicado en la Av. Panamericana Sur

Materiales de Ferretería:

El Hierro, ubicado en la Av Bolivariana

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

#### 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 receptar las mejores condiciones para negociar sus productos, proyectando así expectativas de fidelidad y negociación a largo plazo.

### **6.7.5 Expectativas**

#### **Expectativas del Nivel Directivo**

- Estabilidad en el mercado
- Recuperar de inversión
- Tener utilidad
- Rentabilidad justa
- Crecimiento de la empresa
- Optimo manejo de recursos
- Cumplimiento de objetivos y metas

#### **Expectativas del Nivel Administrativo**

- Determinación tareas
- Eficacia
- Capacitación
- Eficiencia de los departamentos que dependen
- Mayor comunicación
- Resultados
- Desarrollo profesional y personal
- Premios e incentivos
- Mejor nivel de vida
- Estabilidad

### **Expectativas del Nivel Operativo**

- Estabilidad Laboral
- Capacitación técnica
- Innovación de herramientas
- Remuneración justa
- Desarrollo Organizacional
- Prestaciones
- Motivación
- Incentivos
- Oferta de mano de obra
- Sueldos justos
- Agradable ambiente de trabajo
- Seguridad e higiene industrial
- Seguridad social

## Expectativas de los Proveedores

- Pagos puntuales
- Continuidad en la compra
- Seriedad en las transacciones

### 6.7.6 Clientes Externos

Los productos que Muebles León 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.

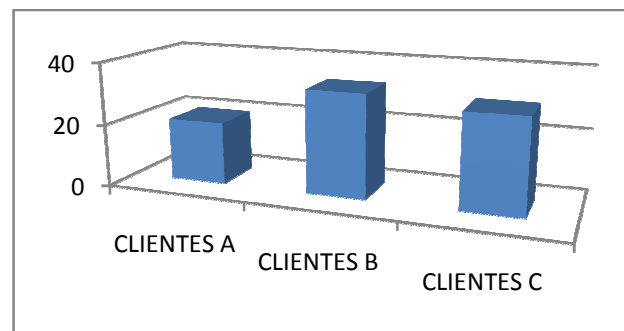
CATEGORIZACION DE CLIENTES FRECUENTES			
Nº	NOMBRES DE CLIENTES	CLASIFICACION	CANTIDAD
1	ALMACENES EL LAUREL	A	3934,74
2	SR. ARTURO BERNAL	A	2601,04
3	SR. JAIME BERNAL	A	2492,04
4	SR. MACELO BERNAL	A	764,75
5	SR. RIGOBERTO BERNAL	A	3909,25
6	SRA. RUTH CARDENAS	A	11091,49
7	COMERCIAL KIWY	A	22380,87
8	SR. FERNANDO GUAYTA	A	7582
9	SR. GUIDO MARTINEZ	A	2665
10	SR. MARCO FLORES	A	7877
11	SR. BYRON GALEAS	A	3285
12	SRA. ADRIANA MOLINA	A	2870
13	MUEBLES OLGUITA	A	2688
14	MULTICOMERCIO CENTRO	A	7073
15	SRA. JUDIT NOROÑA	A	2362
16	SR. GABRIEL ORTIZ	A	2415
17	SRA. LUZ TAZA	A	9675,53
18	BUEN HOGAR UNIHOGAR	A	2211,41
19	SRA. MARLENE UREÑA	A	2723,26
20	SR. GONZALO PIZARRO	A	2177,42

21	ALMACEN BUEN HOGAR	B	1502,17
22	SR. FREDY ANDRADE	B	1569,82
23	SRA. PIEDAD ARMAS	B	768
24	SR. WILLIAN BALSECA	B	2264
25	COMERCIAL AGUILAR	B	582
26	COMERCIAL VILAROEL	B	1169,56
27	CRACIONES GEOVANA	B	915
28	SR. NELSON ESCOBAR	B	706
29	SRA. PATRICIA ESCOBAR	B	1872,4
30	SRA. LILIAN ESTRADA	B	1726,85
31	FERRETERIA EL ARTESANO	B	2007,3
32	FERRETERIA EL CONSTRUCTOR	B	2666,61
33	SR. SR. ANGEL HERRERA	B	2035,79
34	SR.TA. LILIAN JIMENEZ	B	1223
35	FERRETERIA SU CASA	B	2977,3
36	SR. MARCELO MISE	B	2194
37	SR.SR. RODRIGO ORTEGA	B	1902,84
38	SR. CESAR PADILLA	B	867
39	R. CARLOS PRIETO	B	1834,89
40	EC. SANDRA DE ROMAN	B	1202
41	SR. JULIO SANPEDRO	B	1272
42	SR. LUIS TERRERO	B	486,58
43	DR. NELLY VALLEJO	B	615
44	SRA. ROSARIO VAZQUEZ	B	850
45	SR. LUIS F. VERA	B	536,5
46	SR. CARLOS VIZUETE	B	458
47	NUEVOS	B	513
48	SR. CRISTIAN AMOROSO	B	1705,2
49	SR. CARLOS AREVALO	B	460,75
50	C.C.ORDOÑEZ PIIZARRO	B	396
51	COMERCIAL SALINAS	B	333
52	SR. FERNANDO VASQUEZ	B	231
53	SR. TEODORO VAZQUEZ	B	1107,33
54	ALMACEN EL HIERRO	C	3979,2
55	ALMACEN NANCYTA	C	363
56	SRA. BERTA BORJA	C	293,71
57	CASA E. LO CHASQUIS	C	1005
58	SR. RAFAEL ULLOA	C	540
59	LCDO. ANSELMO CASTRO	C	549
60	CASA BELLA	C	547
61	COMERCIAL MOVA	C	604



62	COMERCIAL SANPEDRO JR.	C	727
63	SRA. LAURA DURAN	C	480
64	LCDO GONZALO JARRIN	C	2765,71
65	SR. JUAN MERINO	C	437,48
66	FERRELEC	C	727,26
67	SR. LUIS FIGUEROA	C	1136
68	SR. WILSON MISE	C	983
69	SRA. CARLOS MONCAYO	C	608,74
70	SRA. NORMA MORENO	C	1180
71	MUEBLES VANESSA	C	600
72	SR. NESTRO PATIÑO	C	608
73	SRA. MARCELA PEÑAFIEL	C	934,1
74	SRA. ANA PIZARRO	C	2317
75	SR. CARLOS RIOS	C	692,02
76	SR. WILIAN RODRIGUEZ	C	952
77	SRA. MARITZA ROJAS	C	2563
78	SR. CRISTIAN SANPEDRO	C	228
79	SRA. DILMA DE SANPEDRO	C	298
80	SR. RAUL SANPEDRO	C	2774,6
81	SR. JULIO SEMBLASTES	C	481,94
82	SRA. LUZ TIXI	C	276,45
83	SRA. TERESA VASQUEZ	C	429

Tabla N° 13: Categorización clientes frecuentes



CLIENTES A	20
CLIENTES B	33
CLIENTES C	30

### **Expectativas de los Clientes Frecuentes:**

- Puntualidad en la entrega
- Calidad
- Valores agregados
- Precios razonables
- Facilidad de pago
- Atención rápida y personalizada
- Transporte puerta a puerta
- Servicio Post-venta
- Servicios Adicionales

### **Expectativas de la Sociedad:**

- Fuentes de trabajo
- Responsabilidad social
- Precios razonables
- Contribución al desarrollo económico
- Crecimiento del nivel de vida
- Mínimo de defectos negativos

### **Expectativas del Gobierno:**

- Recaudación de impuestos
- Aporte al desarrollo industrial y económico del país
- Generación de plazas de trabajo
- Adherencia a las leyes

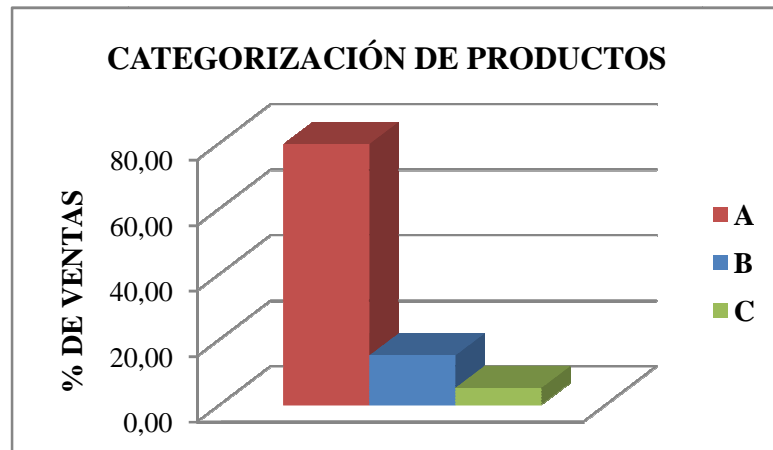
### 6.7.7 Categorización de productos, precios y porcentajes de ventas:

NÚMERO	PRODUCTO	UNID.	P. UNIT \$	P. TOTAL \$	% VENTAS	% ACUM. VENTAS	CLASE
1	ROPERO A3	70	212	14840	6.876	6.9	A
2	ROPERO A2	75	155	11625	5.386	12.3	A
3	SILLAS UNIPERSONALES	228	42	9576	4.437	16.7	A
4	SILLAS VARI CRO EXP PIN	399	22	8778	4.067	20.8	A
5	ROPERO ADRIANUS	76	111	8436	3.908	24.7	A
6	PALMIRA 3 PLAZAS PIN	99	69.1	6840.9	3.169	27.8	A
7	REDONDA 2 PLAZAS CRO	127	53	6731	3.119	31.0	A
8	PRIMAVERA 2 PLAZAS CRO	90	61	5490	2.544	33.5	A
9	ECONÓMICAS 2 PLAZAS PIN	150	35	5250	2.432	35.9	A
10	CUNAS CROMADAS	97	54	5238	2.427	38.4	A
11	CHANCHERAS	32	150	4800	2.224	40.6	A
12	LITERA AMERICANA	32	142	4544	2.105	42.7	A
13	ARCHIVADORES 4 GAVETAS	38	119	4522	2.095	44.8	A
14	LITERAS 1 1/2 PLAZA PIN	55	80	4400	2.039	46.8	A
15	CAMA PLEGABLE DE 1 PLAZA	135	32	4320	2.002	48.8	A
16	LITERAS 1 1/2 PLAZA CRO	47.5	90	4275	1.981	50.8	A
17	SILLAS SECRETARIA S/B EXP	35	119	4165	1.93	52.7	A
18	REDONDA 1 1/2 PLAZAS PIN	104	40	4160	1.927	54.7	A
19	SILLAS TCEM CRO	137	30	4110	1.904	56.6	A
20	SILLA TRA OFICINA CRO EXP CON PLOMO	126	28	3528	1.635	58.2	A
21	PALMIRA 1 1/2 PLAZA PIN	51	58.74	2995.74	1.388	59.6	A
22	ATENAS 2 PLAZAS PIN	43	65	2795	1.295	60.9	A
23	LITERA FAMILIAR	18	150	2700	1.251	62.1	A
24	BUTACA TRIPERSONAL	15	176	2640	1.223	63.4	A
25	SILLAS PLEGABLES CRO	100	25	2500	1.158	64.5	A
26	VENUS DE 2 PLAZAS PIN	37	67	2479	1.149	65.7	A
27	VELL 2 PLAZAS PIN	24	100	2400	1.112	66.8	A
28	REDONDA 1 1/2 PLAZA CRO	52	46	2392	1.108	67.9	A
29	PALMER 2 PLAZAS PIN	39	61	2379	1.102	69.0	A
30	ZULY 2 PLAZAS CRO	37	63	2331	1.08	70.1	A
31	DIVISIÓN DE AMBIENTE CON VIDRIO PARA CONTABI	1	2285	2285	1.059	71.1	A
32	ZULY 2 PLAZAS PIN	39	57	2223	1.03	72.2	A
33	CORAZÓN 2 PLAZAS CRO	36	61	2196	1.017	73.2	A
34	ZULY 1 1/2 PLAZA PIN	44	49	2156	0.999	74.2	A
35	LITERA LINEAL 1 1/2 PLAZA PIN	20	106	2120	0.982	75.2	A
36	ZAFIRO 1 1/2 PLAZA FIN	45	46	2070	0.959	76.1	A
37	MESAS DE COMPU PIN	20	100	2000	0.927	77.0	A
38	ANAQUELES GIGANTES	11	181	1991	0.922	78.0	A
39	CARACOL CON TAPIZ 2 PLAZAS PIN	31	60	1860	0.862	78.8	A
40	PRIMAVERA 1 1/2 CRO	35	53	1855	0.859	79.7	A

41	SILLAS PRIMAVERA CRO	61	30	1830	0.848	80.5	B
42	SILLAS CLÁSICAS BLANCAS	72	25	1800	0.834	81.4	B
43	JUEGO COMEDOR 4 PER EXPAN PIN	6	300	1800	0.834	82.2	B
44	DIVISIÓN DE AMBIENTE GERENCIA	1	1730	1730	0.802	83.0	B
45	SABINA 2 PLAZAS PIN	32	53	1696	0.786	83.8	B
46	LITERA TRICOLOR 1 1/2 PLAZAPIN	14	117	1638	0.759	84.6	B
47	PERLA 2 PLAZAS PIN	31	52	1612	0.747	85.3	B
48	LITERA IRIS 1 1/2 PLAZA PIN	14	115	1610	0.746	86.0	B
49	SABINA 1 1/2 PIN	34	46	1564	0.725	86.8	B
50	REDONDA 2 PLAZAS PIN	33	46	1518	0.703	87.5	B
51	PALMER 1 1/2 PLAZA PIN	29	52	1508	0.699	88.2	B
52	CAMA CUNA 2 PLAZAS PIN	20	72.45	1449	0.671	88.8	B
53	PALMIRA 2 PLAZAS CRO	19	75	1425	0.66	89.5	B
54	MESA DE COMEDOR 6 PERSONAS	22	64	1408	0.652	90.2	B
55	CARACOL 2 PLAZAS CON TAPIZ CRO	23	59.71	1373.33	0.636	90.8	B
56	MESA BASE CRO. TABLEROS BLA.	22	57.14	1257.08	0.582	91.4	B
57	CARACOL SIN TAPIZ 2 PLAZAS PIN	23	54	1242	0.575	91.9	B
58	CARACOL 1 1/2 PLAZA PIN	27	46	1242	0.575	92.5	B
59	CAMA CUNA 2 PLAZAS CRO	20	62.1	1242	0.575	93.1	B
60	CAMAS LIRAS DE 2 PLAZAS PIN	22	56	1232	0.571	93.7	B
61	CORAZÓN 1 1/2 CRO	23	53	1219	0.565	94.2	B
62	ESCRITORIO PEQUEÑO 90 X 60	10	119	1190	0.551	94.8	B
63	ZULY 1 1/2 PLAZA CRO	22	53	1166	0.54	95.3	C
64	EXHIBIDOR DOBLE	15	75	1125	0.521	95.8	C
65	VELL 1 1/2 PLAZA PIN	13	85	1105	0.512	96.4	C
66	MESAS BIPERSONALES TRAPEZOIDALES	33	33	1089	0.505	96.9	C
67	ATENAS 1 1/2 PLAZAS PIN	12	85	1020	0.473	97.3	C
68	PALMER 2 PLAZAS CRO	15	66	990	0.459	97.8	C
69	GEMA DE 2 PLAZAS PIN	16	60	960	0.445	98.2	C
70	MESA BASE CRO. TABLEROS 80 X 80	20	48	960	0.445	98.7	C
71	SABINA 1 1/2 CRO	19	50	950	0.44	99.1	C
72	JUEGO DE SALA	1	950	950	0.44	99.6	C
73	SILLAS METÁLICAS	70	13.44	940.8	0.436	100.0	C
		<b>3645</b>	<b>10256.68</b>	<b>215837.85</b>	<b>100.00</b>		

Tabla N° 14: Categorización de productos, precios y porcentajes de ventas

CLASE DE PRODUCTOS	# PRODUCTOS	% VENTAS
A	40	79.69
B	22	15.10
C	11	5.22
	<b>73</b>	<b>100.00</b>



### 6.7.8 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. Estas cuatro categorías no sólo nos sirven para saber qué estrategias de marketing aplicar, sino también superpone elementos de análisis financiero, tales como generación y requerimientos de fondos según cada etapa del producto, y es una redefinición del concepto tradicional del ciclo de vida del producto.

Como se aprecia en la lista de productos de la página anterior, la empresa clasifica en tres categorías sus productos, mismos que están en orden descendente según su porcentaje de ventas. Existe un total de 40 productos clase A con un porcentaje aproximado del 80%, 22 productos clase B con un porcentaje de ventas aproximado del 15% y 11 productos clase C con un porcentaje de ventas aproximado del 5%.

Cabe señalar que en una reunión de trabajo en la empresa, los Directivos de la misma dieron a conocer que los productos que más se venden son las camas, las sillas, los roperos, la tubería cromada y los comedores; en ese mismo orden. Además se me explicó que las sillas y comedores generan ingresos importantes pero únicamente ocasionales; por otro lado, camas, roperos y tubería generan ingresos permanentes y significativos.

Fundamentado en la información cuantitativa de los porcentajes de ventas de los productos de la empresa, como en la información cualitativa de los Directivos de la misma, se podría considerar a los productos clase A productos Vaca, a los productos clase B productos estrella y a los productos clase C entre productos incógnita y perro. Se procede a desarrollar de una manera más específica, analítica y productiva la Matriz BCG, según los porcentajes de ventas:

**MATRIZ BCG CRECIMIENTO – PARTICIPACION  
MUEBLES LEÓN**

<b>Tasa de crecimiento de mercado</b> BAJA ALTA	 Sillas oficina y secretaría Comedores Literas y Cunas	 Exhibidores Aros de Básquet Arcos de Fútbol
	 Roperos tipo A3 y A2 Sillas unipersonales y cromadas Cama Palmira 2 plazas cromada	 Cama Sabina 1 ½ cromada Accesorios de baño Juego de sala
	<b>ALTA BAJA</b>	<b>Cuota relativa del mercado</b>

Cuadro N° 8: Matriz BCG

### **Producto Incógnita**

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado – al introducir un nuevo producto- no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto “incógnita” y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

- Exhibidores
- Aros de Básquet
- Arcos de Fútbol

### **Producto Estrella**

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado esta en crecimiento, el producto se llama “estrella” –de aquí lo de “producto estrella de la empresa”-, normalmente proveniente de un producto incógnita. Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto “vaca”.

- Sillas de oficina y secretaría
- Comedores
- Literas y Cunas

### **Productos Vaca**

Productos líderes de posición privilegiada, que generan efectivo para reinvertir. Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento, en la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto vaca, si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos (o dicho de otra forma “ordeñar su vaca”).

- Roperos tipo A3 y A2

- Sillas unipersonales y cromadas
- Cama Palmira 2 plazas cromada

### **Productos Perro**

Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama un producto “perro. Dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto no hace otra cosa que consumir recursos que podrían dedicarse a otras labores. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo de la cartera. Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en que situación se encuentran los productos ofrecidos y tratar de determinar que evolución posible pueden sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado, bien por la intervención que realice la misma empresa siguiendo una determinada estrategia.

- Cama Sabina 1 ½ cromada
- Accesorios de baño
- Juego de sala

### **6.7.9 Factores Claves de éxito**

- Comunicación
- Control
- Tecnología
- Toma de Decisiones
- Calidad
- Ubicación
- Publicidad
- Promoción
- Liquidez
- Precio



- Variedad
- Innovación
- Economía de escala
- Procesos
- Rentabilidad
- Cartera
- Crédito
- Talento humano
- Experiencia
- Estabilidad
- Capacitación
- Motivación
- Liderazgo
- Resolución de Problemas
- Financiamiento
- Plan estratégico
- Investigación
- Desarrollo
- Publicidad
- Promoción
- Costos
- Inflación
- Impuestos
- Leyes

<b>Sin importancia</b>	<b>0.01</b>
<b>Muy Importante</b>	<b>1</b>

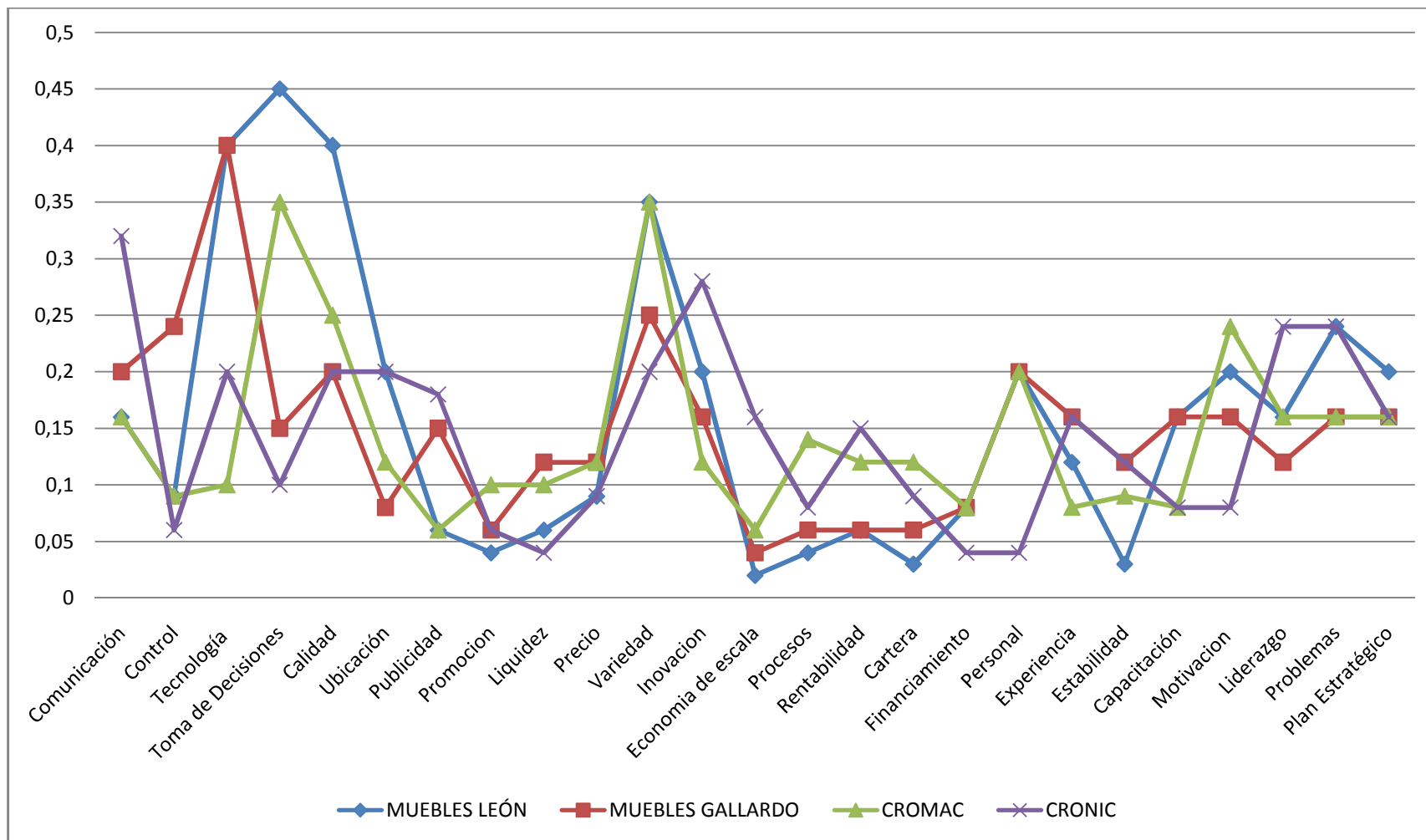
<b>Ponderación de incidencias o impacto</b>	
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Neutro
4	Fortaleza Menor
5	Fortaleza Importante

## 6.7.10 Matriz de Competitividad

### MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

	Factores de Éxito	Ponderación (1 - 5)	Muebles León		Muebles Gallardo		Cromac		Cronic	
			Calificación	R. Ponderado	Calificación	R. Ponderado	Calificación	R. Ponderado	Calificación	R. Ponderado
1	Comunicación	4	0.04	0.16	0.05	0.2	0.04	0.16	0.08	0.32
2	Control	3	0.03	0.09	0.08	0.24	0.03	0.09	0.02	0.06
3	Tecnología	5	0.08	0.4	0.08	0.4	0.02	0.1	0.04	0.2
4	Toma de Decisiones	5	0.09	0.45	0.03	0.15	0.07	0.35	0.02	0.1
5	Calidad	5	0.08	0.4	0.04	0.2	0.05	0.25	0.04	0.2
6	Ubicación	4	0.05	0.2	0.02	0.08	0.03	0.12	0.05	0.2
7	Publicidad	3	0.02	0.06	0.05	0.15	0.02	0.06	0.06	0.18
8	Promoción	2	0.02	0.04	0.03	0.06	0.05	0.1	0.03	0.06
9	Liquidez	2	0.03	0.06	0.06	0.12	0.05	0.1	0.02	0.04
10	Precio	3	0.03	0.09	0.04	0.12	0.04	0.12	0.03	0.09
11	Variedad	5	0.07	0.35	0.05	0.25	0.07	0.35	0.04	0.2
12	Innovación	4	0.05	0.2	0.04	0.16	0.03	0.12	0.07	0.28
13	Economías de escala	2	0.01	0.02	0.02	0.04	0.03	0.06	0.08	0.16
14	Procesos	2	0.02	0.04	0.03	0.06	0.07	0.14	0.04	0.08
15	Rentabilidad	3	0.02	0.06	0.02	0.06	0.04	0.12	0.05	0.15
16	Cartera	3	0.01	0.03	0.02	0.06	0.04	0.12	0.03	0.09
17	Financiamiento	4	0.02	0.08	0.02	0.08	0.02	0.08	0.01	0.04
18	Personal	4	0.05	0.2	0.05	0.2	0.05	0.2	0.01	0.04
19	Experiencia	4	0.03	0.12	0.04	0.16	0.02	0.08	0.04	0.16
20	Estabilidad	3	0.01	0.03	0.04	0.12	0.03	0.09	0.04	0.12
21	Capacitación	4	0.04	0.16	0.04	0.16	0.02	0.08	0.02	0.08
22	Motivación	4	0.05	0.2	0.04	0.16	0.06	0.24	0.02	0.08
23	Liderazgo	4	0.04	0.16	0.03	0.12	0.04	0.16	0.06	0.24
24	Problemas	4	0.06	0.24	0.04	0.16	0.04	0.16	0.06	0.24
25	Plan Estratégico	4	0.05	0.2	0.04	0.16	0.04	0.16	0.04	0.16
<b>TOTALES</b>			<b>1</b>	<b>4.04</b>	<b>1</b>	<b>3.67</b>	<b>1</b>	<b>3.61</b>	<b>1</b>	<b>3.57</b>

Tabla N° 15: Matriz de Competitividad



Según los totales ponderados, podemos ver que Muebles León posee más fortalezas que sobre la competencia, es decir mantiene ventajas comparativas; indica que es el competidor más amenazante en el sector.

### **6.7.11 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.

#### **6.7.11.1 Análisis Interno: Perfil de Capacidad Interna PCI**

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía 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:

#### **Clasificación**

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

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

### Matriz de Evaluación Interna

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN (INDUSTRIA)</b>	<b>CLASIFICACIÓN (EMPRESA)</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Comunicación y control gerencial.	0.05	4	0.20
Toma de decisiones.	0.06	3	0.18
Imagen corporativa.	0.06	3	0.18
Buenas relaciones con proveedores.	0.06	4	0.24
Estabilidad laboral.	0.04	3	0.12
Buenas remuneraciones y prestaciones.	0.04	3	0.12
Inversión Capital.	0.06	3	0.18
Satisfacción del cliente interno.	0.04	3	0.12
Calidad y Tecnología.	0.07	3	0.21
Infraestructura apropiada.	0.08	4	0.32
Capital disponible y propio.	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Uso planes estratégicos.	0.06	1	0.06
Promociones.	0.04	1	0.04
Falta de comunicación.	0.02	2	0.04
Recuperación cartera.	0.02	2	0.04
Falta de publicidad	0.04	1	0.04
Falta de control en Procesos.	0.02	2	0.04
Desperdicio de materiales.	0.03	2	0.06
Falta de capacitación.	0.03	2	0.06
Tiempos en producción.	0.02	2	0.04
Satisfacción del cliente externo.	0.04	2	0.08
Uso de estrategias del marketing mix.	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.67</b>

Tabla N° 16: Matriz de evaluación interna

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 Muebles León, el puntaje ponderado total es de 2.67, lo que indica que la empresa está por encima del promedio en cuanto a su fortaleza interna general

#### **6.7.11.1.1 Fortalezas**

- Infraestructura apropiada
- Comunicación y control gerencial.
- Toma de decisiones.
- Imagen corporativa.
- Buenas relaciones con los proveedores.
- Estabilidad laboral.
- Buenas remuneraciones y prestaciones.
- Inversión de Capitales.
- Satisfacción del cliente interno.
- Tecnología.

#### **6.7.11.1.2 Debilidades**

- Uso planes estratégicos.
- Promociones.
- Falta de comunicación.
- Recuperación cartera.
- Falta de publicidad.
- Falta de control en procesos.
- Desperdicio de materiales.
- Falta de capacitación.
- Tiempos en producción.
- Uso de estrategias del Marketing Mix
- Satisfacción del cliente externo

### **6.7.11.2 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:

#### **Clasificación**

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 compañía, mientras que la ponderación se basa en la industria. Se multiplica y se suma.

### Matriz de Evaluación Externa

FACTORES	PONDERACIÓN (INDUSTRIA)	CLASIFICACIÓN (EMPRESA)	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Acogida de los productos en el mercado.	0.07	2	0.14
Adquisición de nueva maquinaria.	0.05	2	0.10
Acceso a la tecnología.	0.06	1	0.06
Mercado a nivel nacional e internacional.	0.08	2	0.16
Medios publicitarios.	0.07	1	0.07
Acuerdos estratégicos con la empresa Pública y Privada.	0.05	2	0.10
Investigación, Desarrollo e Inversión.	0.05	2	0.10
Apoyo por parte del Gobierno a la producción nacional	0.06	1	0.06
Telecomunicaciones e información.	0.05	2	0.10
<b>AMENAZAS</b>			
Nuevos competidores.	0.05	2	0.10
Mala calidad de productos a bajos precios.	0.06	2	0.12
Productos sustitutos.	0.05	3	0.15
Deslealtad.	0.04	2	0.08
Incremento delincuencia.	0.02	2	0.04
Incremento desempleo.	0.02	2	0.04
Migración.	0.02	2	0.04
Inestabilidad política y económica.	0.03	2	0.06
Falla de los proveedores.	0.05	4	0.20
Importaciones a menor precio.	0.05	3	0.15
Contrabando.	0.04	2	0.08
Incremento de los valores de la remuneración	0.03	3	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.04</b>

Tabla N° 16: Matriz de evaluación interna



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 Muebles León, el puntaje ponderado total es de 2.04, 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.

#### **6.7.11.2.1 Oportunidades**

- Incrementar acogida de los productos en el mercado.
- Incrementar su producción con adquisición de nueva maquinaria.
- Acceso a la tecnología.
- Ofertar productos a nivel nacional e internacional.
- Aprovechar medios publicitarios.
- Acuerdos estratégicos con la empresa Pública y Privada.
- Investigación, Desarrollo e Inversión.
- Apoyo por parte del Gobierno a la producción nacional
- Telecomunicaciones e información.

#### **6.7.11.2.2 Amenazas**

- Nuevos competidores.
- Mala calidad de productos a bajos precios.
- Productos sustitutos.
- Deslealtad.
- Incremento delincuencia.
- Incremento desempleo.
- Migración.
- Inestabilidad política y económica.
- Falla de los proveedores.
- Importaciones a menor precio.
- Contrabando.
- Incremento de los valores de la remuneración.

### 6.7.12 Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>Análisis FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Comunicación y control gerencial.</li> <li>*Toma de decisiones.</li> <li>*Imagen corporativa.</li> <li>*Buenas relaciones con proveedores.</li> <li>*Estabilidad laboral.</li> <li>*Buenas remuneraciones y prestaciones.</li> <li>*Inversión Capitales.</li> <li>*Satisfacción del cliente interno.</li> <li>*Calidad y Tecnología.</li> <li>*Infraestructura apropiada.</li> <li>*Capital disponible y propio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uso planes estratégicos.</li> <li>*Promociones.</li> <li>*Falta de comunicación.</li> <li>*Recuperación cartera.</li> <li>*Falta de publicidad</li> <li>*Falta de control en Procesos.</li> <li>*Desperdicio de materiales.</li> <li>*Falta de capacitación.</li> <li>*Tiempos en producción.</li> <li>*Satisfacción del cliente externo.</li> <li>*Uso de estrategias del marketing mix.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Incrementar acogida de los productos en el mercado.</li> <li>*Incrementar su producción con adquisición de nueva maquinaria.</li> <li>*Acceso a la tecnología.</li> <li>*Ofertar productos a nivel nacional e internacional.</li> <li>*Aprovechar medios publicitarios.</li> <li>*Acuerdos estratégicos con la empresa Pública y Privada.</li> <li>*Investigación, Desarrollo e Inversión nuevos productos.</li> <li>*Apoyo del Gobierno a la producción nacional.</li> <li>*Uso de las TIC's</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Mantener una buena comunicación y eficiente toma de decisiones</li> <li>*Incrementar técnicas de crecimiento y desarrollo productivo tanto a nivel nacional como internacional</li> <li>*Adquirir mejor maquinaria para elevar la calidad de los productos</li> <li>*Establecer convenios con la empresa pública y privada para que sean nuestros principales clientes.</li> <li>*Investigar, desarrollar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes al brindarles un producto de calidad y a un buen precio.</li> <li>*Investigar los programas del Gobierno respecto a la producción nacional.</li> <li>*Utilizar medios publicitarios para dar a conocer la empresa y sus productos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Adquirir maquinaria nueva para mejorar productos y simplificar procesos.</li> <li>*Implementar un programa de capacitación especialmente para el nivel operativo.</li> <li>*Incentivar al personal para que trabaje a gusto en la empresa.</li> <li>*Establecer promociones que verdaderamente influyan en los clientes.</li> <li>*Establecer mejores remuneraciones que motiven al personal.</li> <li>*Fomentar planes estratégicos que mejoren la gestión de la organización.</li> <li>*Aprovechar los medios de publicidad para dar a conocer los productos que crea la empresa.</li> <li>*Analizar a los clientes frecuentes para conocer sus expectativas y necesidades.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nuevos competidores.</li> <li>*Mala calidad de productos a bajos precios.</li> <li>*Productos sustitutos.</li> <li>*Deslealtad.</li> <li>*Falla de los proveedores.</li> <li>*Importaciones a menor precio.</li> <li>*Contrabando.</li> <li>*Incremento de los valores de la remuneración.</li> <li>*Incremento delincuencia.</li> <li>*Incremento desempleo.</li> <li>*Migración.</li> <li>*Inestabilidad política y económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mantener buenas relaciones con los proveedores para no tener que buscar nuevos.</li> <li>*Mantener al personal capacitado y motivado.</li> <li>*Ser creativos e innovadores al momento de crear nuestro producto para satisfacer y mantener a nuestros clientes.</li> <li>*Brindar facilidades de acceso y desarrollo de personal a la organización.</li> <li>*Fomentar la fidelidad de clientes.</li> <li>*Dar a conocer las bondades, beneficios y características de los productos que oferta la empresa.</li> <li>*Innovar la línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Investigar los procesos de nuestros proveedores para asegurarnos de la calidad de nuestros insumos.</li> <li>*Incrementar y mejorar la capacitación e incentivos del personal.</li> <li>*Determinar las necesidades y exigencias de los clientes para brindarles un mejor producto a un mejor precio.</li> <li>*Innovar el sistema administrativo y financiero con la implementación de paquetes informáticos.</li> <li>*Exigir al Estado el control de importaciones, contrabando, aranceles y salvaguardas.</li> <li>*Fomentar el respeto y mejoramiento de la legislación laboral y políticas económicas que rigen en el Estado.</li> <li>*Desarrollar un plan de marketing enfocado en las estrategias del marketing mix.</li> </ul>

Tabla N° 18: Matriz FODA

### **6.7.13 Estrategias del Mix de Marketing**

#### **Estrategias de Producto.**

- Innovar los diseños, modelos, materias primas e insumos de los muebles de la empresa Muebles León mediante la investigación de necesidades, gustos, expectativas y preferencias de los clientes.
- Fomentar ferias, exposiciones y suscribirse a revistas de muebles a nivel nacional e internacional.

#### **Estrategia de Precio.**

- Fidelizar a los clientes más frecuentes empleando políticas de precios que permitan obtener mejores porcentajes de descuentos y mayores periodos de pago.
- Promocionar productos con un precio bajo, para que de esta manera se pueda lograr una rápida penetración en el mercado, y a la vez promocionar productos de precio más elevado, para crear una sensación de calidad.

#### **Estrategia de Plaza.**

- Ofrecer los productos de la empresa a través de alianzas con algunos intermediarios, constructores y decoradores, mejorando además los canales.
- Realizar procesos de identificación y selección de clientes actuales con el fin de ampliar la cobertura en el mercado.

#### **Estrategia de Promoción.**

- Informar, persuadir y recordar permanentemente las características, ventajas y beneficios de los productos de la empresa durante la venta personal.
- Divulgar y dar a conocer por medio de publicidad y propaganda los productos que oferta la empresa, tanto a clientes actuales como potenciales.

#### **6.7.14 Plan de Acción**

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

## PLAN DE ACCIÓN: PRODUCTO

**OBJETIVO:**

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

**ESTRATEGIA:**

Innovar los diseños, modelos, materias primas e insumos de los muebles.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Innovación	Investigación y Desarrollo de nuevos productos	2 meses																	
Materiales e insumos de Calidad	Análisis de proveedores	2 meses																	
Diseños y modelos actuales	Contratación de diseñadores capacitados	1 mes																	
Procesos eficientes	Reducción de tiempos y desperdicios	1 mes																	
Inversión en Tecnología	Compra nueva maquinaria y capacitación	4 meses																	
Satisfacción de expectativas y necesidades	Investigación y estudio de mercado	2 meses																	
RESPONSABLES	RECURSOS	INVERSIÓN	OBSERVACIONES																
Socios, Gerente General, Gerente de MKT, Jefe de Producción	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de producción, técnicos, capacitadores y operarios. <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.	\$ 10.000,00																	

Tabla N° 19: Matriz Plan de Acción Producto 1

## PLAN DE ACCIÓN: PRODUCTO

**OBJETIVO:**

Dar a conocer la imagen de la empresa, los productos que ofrecen, sus beneficios y garantías.

**ESTRATEGIA:**

Fomentar ferias, exposiciones y suscribirse a revistas de muebles a nivel nacional e internacional.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Imagen corporativa	Definición de imagen corporativa y plan estratégico	3 meses																		
Relaciones públicas	Dar a conocer a la empresa en todo nivel	2 meses																		
Alianzas estratégicas	Buscar acuerdos que beneficien a la Organización	1 mes																		
Socios comerciales	Determinar empresas para cooperar y asociarse	1 mes																		
Vinculación con la colectividad	Organización de ferias y eventos de exposición	2 meses																		
Marca	Lanzamiento de nuevos productos	2 meses																		
RESPONSABLES	RECURSOS		INVERSIÓN					OBSERVACIONES												
Socios, Gerente General, Gerente de Marketing	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe demarketing, técnicos, diseñadores y operarios. <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.		\$ 3.000,00																	

Tabla N° 20: Matriz Plan de Acción Producto 2



## PLAN DE ACCIÓN: PRECIO

**OBJETIVO:**

Mantener descuentos y captar un mayor número de clientes, tanto actuales como potenciales.

**ESTRATEGIA:**

Fidelizar a los clientes más frecuentes empleando políticas de precios que permitan obtener mejores porcentajes de descuentos y mayores periodos de pago.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
El cliente tiene la razón	Identificar expectativas y gustos del cliente	2 meses																		
Preferencias precio de lista	Clasificar clientes según la frecuencia y el monto de compra	1 mes																		
Fidelidad	Determinar clientes actuales y potenciales	1 mes																		
Descuentos	Análisis de costos, precios y utilidad	1 mes																		
Periodo de pago	Determinar el periodo de recuperación de cartera actual de los clientes	1 mes																		
Condiciones de crédito	Analizar presupuestariamente las mejores condiciones para los clientes	1 mes																		
RESPONSABLES	RECURSOS	INVERSIÓN		OBSERVACIONES																
Socios, Gerente General, Gerente de MKT, Contador	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe demarketing, contador, técnicos, capacitadores y operarios. <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo. bases de datos de clientes, ingresos y costos	\$ 1.000,00																		

Tabla N° 21: Matriz Plan de Acción Precio 1

## PLAN DE ACCIÓN: PRECIO

**OBJETIVO:**

Difundir los productos de la empresa, su calidad, precios y ventajas.

**ESTRATEGIA:**

Promocionar productos con un precio bajo, para que de esta manera se pueda lograr una rápida penetración en el mercado, y a la vez promocionar productos de precio más elevado, para crear una sensación de calidad.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Precio de venta	Establecer eficientemente los precios según el producto y su categoría	1 mes																	
Descuentos	Determinar frecuencia de compra de los clientes para poder beneficiarlos	1 mes																	
Forma de pago	Preguntar a los clientes como les gustaría cancelar sus compras	1 mes																	
Diferenciación	Desarrollo de una nueva lista de productos	1 mes																	
Complementos	Demostrar que las garantías están cubiertas dentro del valor del precio	1 mes																	
Calidad	Determinar características y ventajas de cada uno de los productos de la empresa	1 mes																	
RESPONSABLES	RECURSOS						INVERSIÓN				OBSERVACIONES								
Socios, Gerente General, Gerente de MKT, Contador	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de marketing, contador. <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo. bases de datos de clientes, ingresos y costos						\$ 500,00												

Tabla N° 22: Matriz Plan de Acción Precio 2

## PLAN DE ACCIÓN: PLAZA

**OBJETIVO:**

Negociar con intermediarios y constructores para ampliar nuestro mercado e incrementar el volumen de ventas.

**ESTRATEGIA:**

Ofrecer los productos de la empresa a través de alianzas con algunos intermediarios, constructores y decoradores, mejorando además los canales.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Negociación	Llegar a acuerdos con intermediarios, constructores y decoradores	2 meses																	
Canales	Análisis canales actuales y verificar su eficiencia y productividad	1 mes																	
Cobertura	Ampliar la cobertura mediante la expansión del espacio geográfico	1 mes																	
Surtido	Determinar productos variados dependiendo del mercado al que se quiera llegar	1 mes																	
Ubicación	Verificar si la localización de la planta y de los puntos de venta son verdaderamente óptimos	1 mes																	
Logística	Analizar los métodos y medios de transporte desde la planta al punto de venta y al cliente	2 meses																	
RESPONSABLES	RECURSOS		INVERSIÓN								OBSERVACIONES								
Socios, Gerente General, Gerente de Marketing	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de ventas, vendedores <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.		\$ 500,00																

Tabla N° 23: Matriz Plan de Acción Plaza 1

## PLAN DE ACCIÓN: PLAZA

**OBJETIVO:**

Ampliar el mercado objetivo.

**ESTRATEGIA:**

Realizar procesos de identificación y selección de clientes actuales con el fin de ampliar la cobertura en el mercado.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Imagen	Análisis de la imagen corporativa y fomentar reuniones con mas empresas	1 meses																	
Inventario	Análisis cuantificable y cualificable de clientes, productos, y mercado	1 meses																	
Transporte	Determinar el mejor medio de transporte de la mercadería	1 mes																	
Canal	Analizar canales y su efectividad para mejorarlos	1 mes																	
Rueda de negocios	Eventos, exposiciones y reuniones con empresarios	1 meses																	
Alianzas	Alianzas estratégicas con los involucrados en el plan	1 meses																	
<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>							<b>INVERSIÓN</b>					<b>OBSERVACIONES</b>						
Socios, Gerente General, Gerente de Marketing	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de ventas, vendedores <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.							\$ 400,00											

Tabla N° 24: Matriz Plan de Acción Plaza 2

## PLAN DE ACCIÓN: PROMOCIÓN

### OBJETIVO:

Promocionar los productos que oferta la empresa, sus características y beneficios

### ESTRATEGIA:

Informar, persuadir y recordar permanentemente las características, ventajas y beneficios de los productos de la empresa durante la venta personal.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Venta personal	Informar todos los beneficios de los productos al momento de efectuar la venta	1 mes																	
Promoción de ventas	Ofrecer valores agregados especialmente a clientes frecuentes	1 mes																	
Relaciones públicas	Patrocinar eventos empresariales y sociales	1 mes																	
Publicidad	Definir una campaña publicitaria eficiente que abarque e influya en el mercado	1 mes																	
Propaganda	Explotar al máximo los medios propagandísticos actuales y definir otros nuevos	1 mes																	
Telemarketing	Definir una base de datos telefónicos y de e-mails de los clientes actuales y potenciales	1 mes																	
RESPONSABLES	RECURSOS							INVERSIÓN			OBSERVACIONES								
Socios, Gerente General, Gerente de Marketing	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de ventas, vendedores <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.							\$ 1.500,00											

Tabla N° 25: Matriz Plan de Acción Promoción 1

## PLAN DE ACCIÓN: PROMOCIÓN

**OBJETIVO:**

Elaborar planes de promoción y publicidad para ganar mercado y contrarrestar la competencia.

**ESTRATEGIA:**

Divulgar y dar a conocer por medio de publicidad y propaganda los productos que oferta la empresa, tanto a clientes actuales como potenciales.

POLITICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO																	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Proformas	Solicitar y analizar proformas de campañas promocionales y publicitarias	1 mes																	
Calidad	Establecer el mejor plan y campaña para promocionar los productos de la empresa	1 mes																	
Contratación	Contratar a la mejor agencia publicitaria por un año.	1 mes																	
Mercadeo	Establecer estrategias de mercadeo que abarquen a la comunidad	1 mes																	
Web	Insertar la marca en redes sociales	1 meses																	
Auspicios	Patrocinar y auspiciar eventos deportivos, sociales y culturales	1 mes																	
RESPONSABLES	RECURSOS		INVERSIÓN					OBSERVACIONES											
Socios, Gerente General, Gerente de Marketing	<b>Recurso Humano:</b> Gerente, jefe de ventas, vendedores <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.		\$ 500,00																

Tabla N° 26: Matriz Plan de Acción Promoción 2

### **6.7.15 Desarrollo de una estrategia de Promoción.**

**Objetivo:** Elaborar un plan de publicidad y promoción para ganar mercado y contrarrestar la competencia.

**Estrategia:** Divulgar y dar a conocer por medio de publicidad y propaganda los productos que oferta la empresa, tanto a clientes actuales como potenciales.

**Desarrollo de herramientas publicitarias:** Después de un análisis de las herramientas utilizadas por la empresa, se ha desarrollado la siguiente propuesta, misma que se le considera que mantendrá un alto grado de aceptación.

#### **Paneles Luminosos con Iluminación Back light**

Los paneles son los que combinan publicidad exterior con servicios de información pública. La versatilidad de los paneles facilita la segmentación del mercado, permitiendo de esta manera la canalización de la inversión publicitaria con un significativo ahorro.

Sus ventajas publicitarias son:

- Ubicados en veredas y parterres
- Publicidad cerca de puntos de consumo y venta
- Publicidad permanente 24 horas al día y 365 días al año
- La publicidad más cercana al cliente.

#### **Paneles Prisma con Iluminación Front Light**

Son paneles giratorios que tienen la posibilidad de exhibir tres mensajes publicitarios en una misma ubicación, con muy impacto visual y novedoso.



Gráfico N° 16: Paneles Prisma con Iluminación Front Light

### **Paradas de Bus**

Combinan publicidad exterior con servicio de confort ciudadano, lo que garantiza un público cautivo como receptor del mensaje publicitario, visible al tráfico vehicular y peatonal masivo.



Gráfico N° 17: Parada de bus

### **Señalizadores.**

Poste publicitario, señalizador urbano con nomenclatura de calles, portante de iluminación, apto para su montaje en cruces viales, parques, etc.

Ubicados en puntos de máxima concentración vehicular y peatonal.





Gráfico N° 18: Señalizadores

### Vallas Fijas.

Son vallas de pared o al piso con o sin iluminación de distintos formatos con lonas fotográficas impresas digitalmente, que se encuentran en la ciudad y en carreteras.



Gráfico N° 19: Vallas Fijas

### Roll Ups

Es el expositor más rápido, cómodo y ligero del mercado del display. Es una estructura enrollable de aluminio, a una cara, viene empacado con una bolsa de nylon para su cómodo transporte, pesando toda la estructura de aluminio junto con el panel gráfico menos de 3 kgs.



Gráfico N° 20: Roll Ups

### **Mupis:**

Los Mupis son expositores ubicados en nuestras calles que tienen un estilo peculiar en donde muestran los beneficios del producto.



Gráfico N° 21: Mupis

## **Dummies.**

Son Figuras inflables en donde está impresa el mensaje, logotipo, o mascota de las empresas, son muy divertidos a la hora de promocionar en diferentes escenarios y prácticos a la hora de utilizarlos.



Gráfico N° 22: Dummies

**Gráfico N° 23: Catálogo o revista de Productos de Muebles León:**



Nuestra empresa ofrece muebles de calidad, y para los diferentes gustos creando así distintas líneas de muebles para la satisfacción de nuestros clientes esto sin perder la comodidad que se puede apreciar en cada uno de nuestros productos.

#### MISIÓN

Somos un equipo humano, profesional y confiable; trabajando desde 1970 por el bienestar y comodidad de las familias, empresas e instituciones, brindándoles soluciones en: diseño, servicios, producción y comercialización de muebles y accesorios metálicos.

#### VISIÓN

Ser la mejor opción:

- De compra de muebles para nuestros clientes por servicio, diseño, calidad y precio.
- De desarrollo para nuestros colaboradores.
- De inversión para nuestros accionistas.

# HOGAR

camas-veladores-peinadoras-roperos-sofascama

W V



REDONDA



CARACOL



PRIMAVERA



SOL



ENQUEÑO



TULIPÁN



AMOR



PERLA



SEMA



ATENAS



SILUETA



ESTIVAL



PILAR



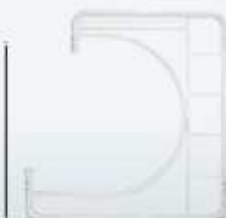
MIXTA



LITERA POLICIAL

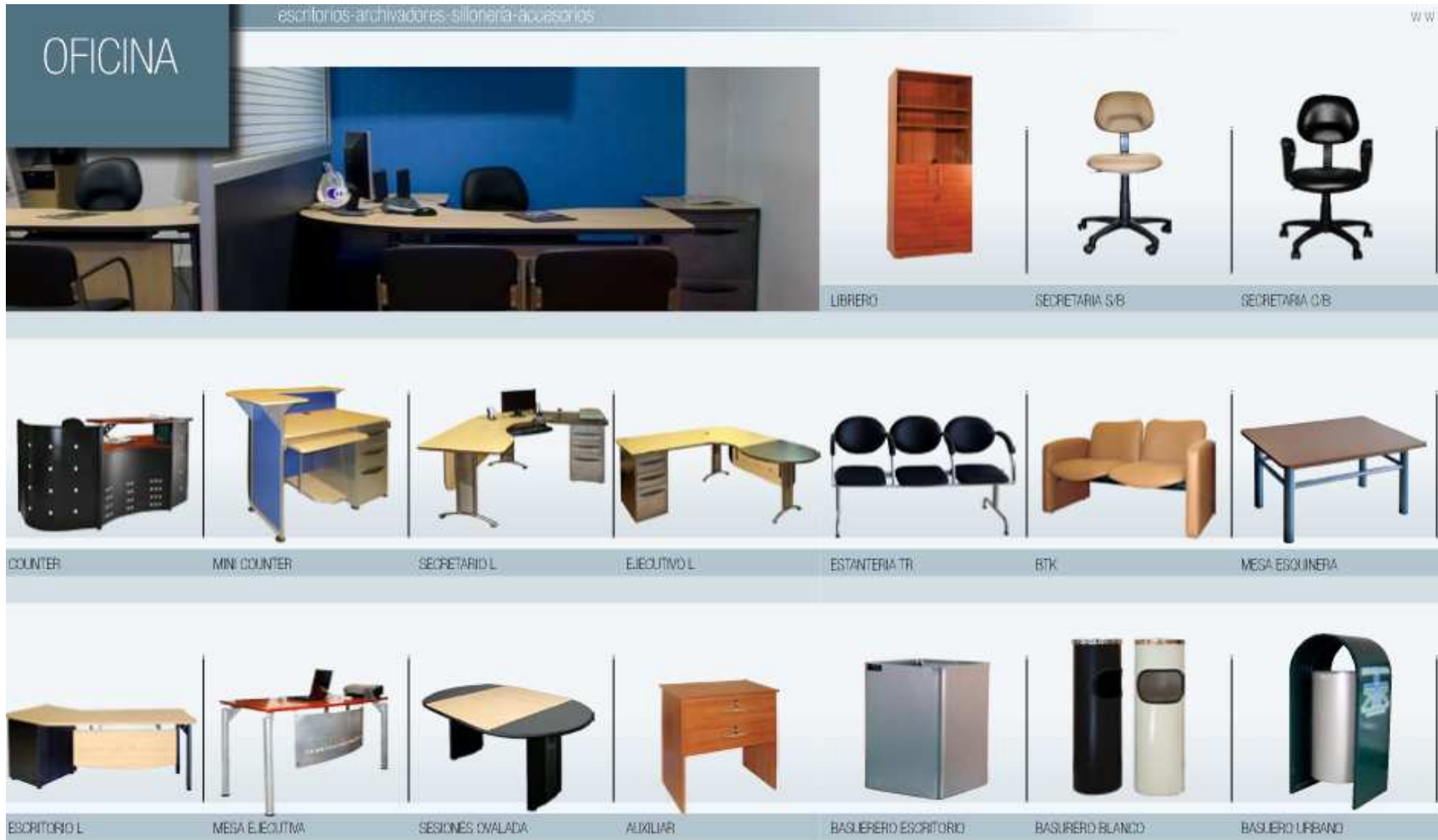


LITERA BASICA



LITERA AMERICANA





# COMEDOR

sillas-mesas-taburetes

W V



TABURETE S



TABURETE S DOBLE



TABURETE REDONDO



FRED



UNPERSONAL



COMFORT



TOEM



MESA X



MESA BS MEDIA



MESA BS BAJA



HOSPITALARIOS



NEGOCIO



CHASLONG MIXTO



PORTA SUEROS



AUXILIAR ENFERMERIA



GRADILLA



RECEPTOR DE BASURA



COMEDOR SIMPLE



COMEDOR DE 2-P.



COMEDOR DE 4-P.



TABURETE MEDICO



CHASLONG



CAMILLA AMBULANCIA



CAMA HOSPITALARIA



COMEDOR DE 8 PR.



COMEDOR DE 8 PG.



EXHIBIDOR CAVALETA



EXHIBIDOR CARACOL



COMPLEMENTO

roperos-veladores-peinadoras

pupitres-sillas-escritorios-pizarras

ESCOLAR



ARMARIO ADRIANOS



ARMARIO A2



ARMARIO A2 CON ESPEJO



ARMARIO A3



PUPITRE METALICO



PUPITRE MIXTO



PUPITRE NIÑOS



PUPITRE TAPIZADO



VELADOR MIXTO



MESA DE NIXHE



VELADOR REDONDO



PUPITRE MIXTO TOL



SILLA DE NIÑOS



TRAPEZOIDAL NIÑO



TRAPEZOIDAL

## **6.8 Administración**

### **6.8.1. Recursos Institucionales:**

Instalaciones de Muebles León

Autorización del Gerente General

Personal de Planta de Muebles León

### **6.8.2. Recursos Humanos:**

<b>RECURSOS HUMANOS</b>
Gerente General de Muebles León
Personal de Muebles León

### **6.8.3 Presupuesto de la estrategia Propuesta**

Para la ejecución de la presente propuesta, se ha diseñado el siguiente presupuesto:

Tabla N° 27: Presupuesto de la estrategia propuesta

<b>HERRAMIENTA PUBLICITARIA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>
Paneles Prisma con Iluminación Front Light	Paneles giratorios con impacto visual novedoso	110cm ancho x 170cm alto	1	2200
Paradas de Bus	Publicidad exterior con mejor recepción del mensaje publicitario, visible al tráfico vehicular y peatonal masivo		2	500
Señalizadores	Poste publicitario y señalizador urbano con nomenclatura de calles con iluminación, apto para cruces viales		1	300
Vallas Fijas	Vallas de pared o al piso con formato de lona fotográfica impresa digitalmente	300cm ancho x 200cm alto	1	300
Roll Ups	Expositor rápido, cómodo y ligero, enrollable de aluminio y nylon, especial para exposiciones		2	150
Mupis	Expositores ubicados en calles	120cm ancho x 180cm alto	1	950
Dummies	Figuras inflables donde está impreso el logotipo o emblema de la empresa			
Catálogo o revista de Productos de Muebles León	Catálogo de productos que la empresa fabrica, dividido en líneas o categorías; impreso y a través de la página web de la empresa.		10	200
<b>TOTALES</b>				4.600,00

Elaborado por: César A. Guerrero V.  
Fuente: Presupuesto de publicidad



## 6.9 Previsión de la Evaluación

### 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° 29: Matriz de monitoreo y evaluación

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Junta General de la empresa Muebles León 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. 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.

Tabla N° 30: Matriz de seguimiento y evaluación de la propuesta

6.9.2 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			OBSERVACIONES							
Socios, Gerente General, Gerente de MKT	<b>Recurso Humano:</b> Gerente General, jefe de ventas, jefe de producción, vendedores, operarios <b>Recursos Materiales:</b> Maquinaria, herramientas, equipo de cómputo.						\$ 1.000,00										

## MATERIALES DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, G., (2010). *Evaluación de Proyectos*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.

FISCHER, L. y ESPEJO, J. *Mercadotecnia*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.

FORSYTH, P. (2010). *Marketing. Las herramientas más novedosas*. Ediecuatorial. Quito.

FRED R. DAVID (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimo primera edición. Editorial Pearson. México

HERNÁNDEZ, C., DEL OLMO, R. y GARCÍA, J. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Editorial Gestión. Barcelona.

HERRERA, MEDINA, NARANJO. (2004) *Tutoría de la Investigación Científica*. Editorial Diemerino. Ecuador. Quito.

KOTLER, P. (2004). *Marketing*. Decima edición. Pearson Educación. Madrid.

KOTLER, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. Pearson Educación. México.

LAMB, Ch. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores S.A de C.V. México D.F.



- SERNA, H., (1994). *Planeación y Gestión Estratégica. Seminario para la elaboración de Tesis*. Editorial Legis. Colombia.
- STANTON, ETZEL Y WALKER. *Fundamentos de Marketing*. Decimo tercera edición. Editorial McGraw-Hill. Interamericana.
- STONER, J. y WAKED, C. (1989). *Introducción a la Administración*. Editorial Prentice Hall Hispano América S.A. México.
- WALKER Jr., O. y otros. (2005). *Marketing Estratégico. Enfoque de Toma de Decisiones*. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México D.F.

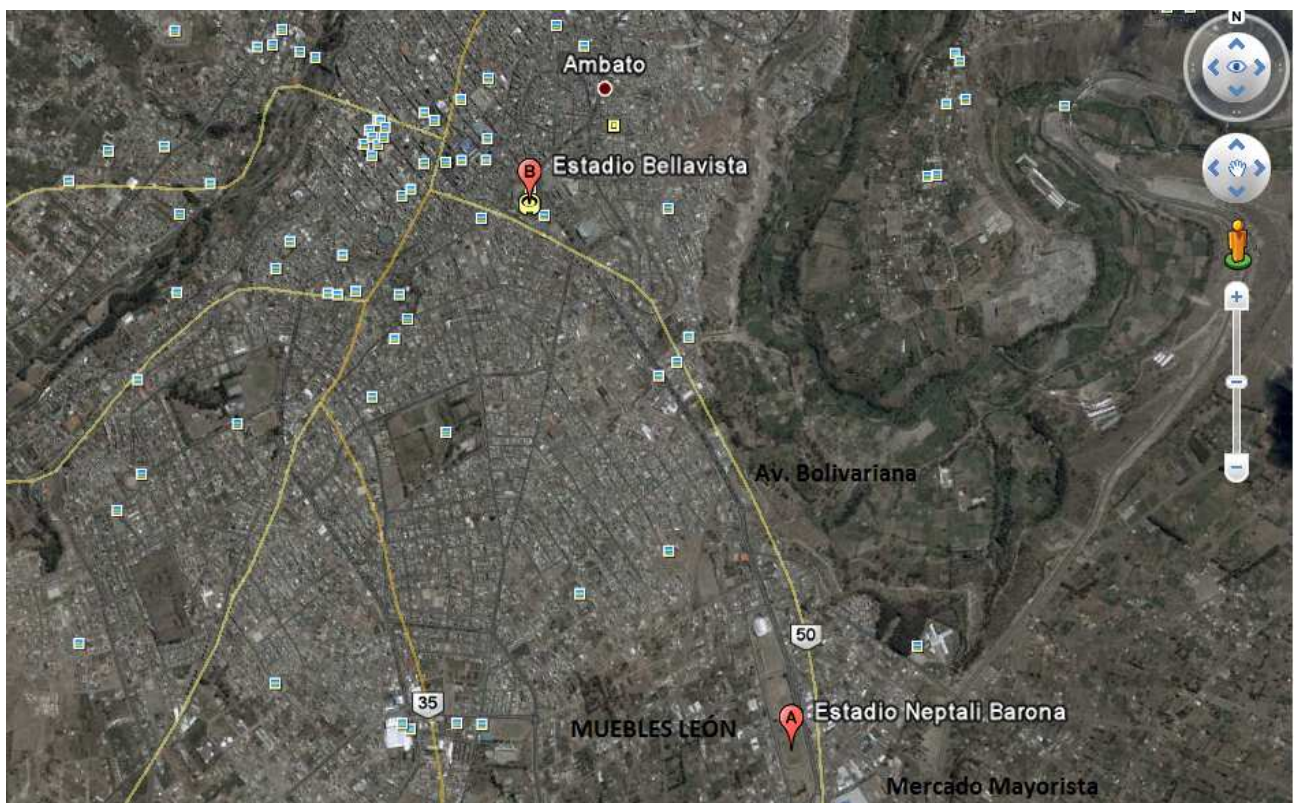
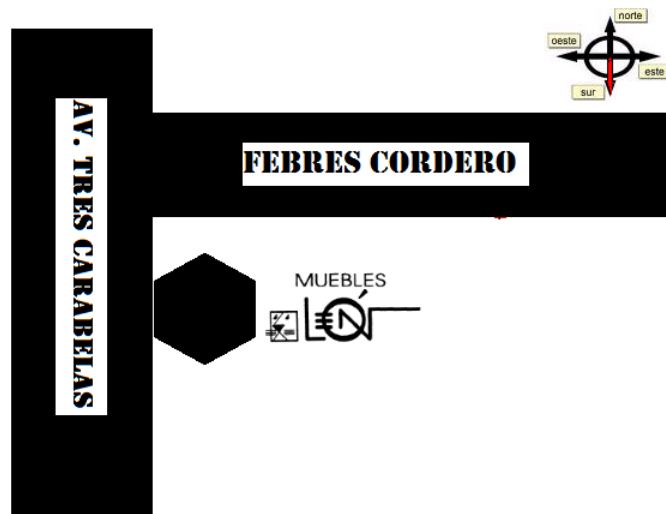
#### **Fuentes electrónicas: Internet**

- <http://www.marketing-free.com/> *Marketing*
- <http://www.marketing-xxi.com/> *Marco Teórico*
- <http://estudiantesempresarios.blogspot.com/> *Plan de Marketing*
- <http://www.gestiopólis.com/> *Marketing Estratégico*
- <http://www.monografias.com/> *Marco Teórico*
- <http://www.exportacionmuebles.com.mx/> *Contextualización*
- <http://www.slideshare.net/> *Conectores Gramaticales*
- <http://www.deguate.com/> *Mercadeo*

## ANEXOS

### Anexo N° 1: Ubicación Muebles León

#### Mapa Ubicación Geográfica de la Empresa MUEBLES LEÓN



Anexo N° 2:Marco Muestral de la Empresa Muebles León

N°	CLIENTE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
1	ACATIP	12 DE NOVIEMBRE 08-35	
2	ADELCA	SAMANGA PANAMERICANA NORTE	
3	AGRECCO S.A.	CDLA.URDENOR 1MZ 122 SOLAAR	
4	ALMACEN AGUILAR-AGUILAR ELIZABETH	BOLIVAR 8-04 Y JUAN MONTALVO	2920335
5	ALMACEN ESPAÑA-SIGCHA JANETH	GARCIA MORENO Y MISION	2899122
6	ALMACEN LA BAHIA-DURAN LIGIA	ATAHUALPA Y CESLAO MARIN	
7	ALMACEN NANCYTA	9 DE ABRIL Y 7 DE AGOSTO	2982038
8	ALMACEN ROCIO-CABRERA ALCIRA	CENTRAL ESPEJO Y NAPO	2882722
9	ALMACENES BUEN HOGAR-UNIHOGAR	JUNIN Y 5 DE JUNIO	2962303
10	ALMACENES GONZALO PIZARRO E HIJOS	FIDEL ROSALES Y MANABI	2270529
11	ALMACENES JACOME-JACOME VICTOR	GARCIA MORENO Y 5 DE JUNIO	2950627
12	ALTAMIRANA JAIME	ANTONIA VELA Y FELIX VALENCIA	
13	ALTECNOMEDICA CIA. LTDA.	AV. PEREZ GUERRERO 437	
14	AMOROSO CRISTIAN	CALLE BOLIVAR Y PARQUE CENTRAL	
15	ANDINAMOTORS	AV. INDOAMERICA	
16	ANDRADE TERESA	QUIJANO Y ORDOÑEZ	
17	ARIAS WILMA DORINDA	MANABI Y AV QUITO	
18	ARMAS PIEDAD	AV. LA PRENSA Y PULIDO	2592602
19	AUTOMOTORES CARLOS LARREA	AV. ATAHUALPA Y VICTOR HUGO	
20	BALSECA ORLANDO	AV. EL REY Y 12 DE NOVIEMBRE	
21	BASANTE MARCO AURELIO	AV POLICIA NACIONAL	
22	BECERRA JOSE	CENTRO	
23	BENAVIDEZ KLEVER ADAN	AV AMAZONAS	
24	BERNAL MARCELO	BOLIVAR 2-25 Y 3 DE NOVIEMBRE	2235041
25	BURBANO MANUEL ERNESTO	RUBEN CEVALLOS	
26	CABEZAS HERNAN	RIO TALATAG YAV. CERVANTES	
27	CARCHI ROY WILMER	9 DE OCTUBRE Y CUENCA	
28	CARDENAS RUTH	SANGURIMA Y MANUEL VEGA	2839437
29	CARPIO JAIME	ROCAFUERTE Y 23 DE ABRIL	
30	CARROCERIA M.L.	HUACHI CHICO	
31	CARROCERIAS IBIMCO S.A.	PANAMERICANA NORTE KM 7/2	
32	CARROCERIAS SERMAN	VIA A RIOBAMBA KM 41/2	
33	CASA COMERCIAL LOS CHASQUIS-ARANDA	AVENIDA LOS CHASQUIS 15-16	2414787
34	CEDEMPRESARIAL	MONTALVO Y SUCRE	
35	CELEC	SAMANGA KM 7 1/2	
36	CELI GALO	MEXICO 0399 Y EL SALVADOR	
37	CENTRO COMERCIAL AREVALO	TOMAS SACOTO Y MARISCAL	2230509

38	CENTRO COMERCIAL GOMEZ RIVERA	SAN ALFONSO OROZCO	2960967
39	CENTRO EDUCATIVO CELITE	AV. VICTOR HUGO	
40	CEPSAN	PICHINCHA 07-18 Y RUMIÑAHUI	
41	CHACON DAFIN-PIZARRO ANA	PIO MONTUFAR Y MANUEL PINOS	2936310
42	CHAMORRO GUIDO	EL CARMEN	
43	CISNEROS CADENA ANDRES	JAZMINES 01017 Y NARDOS	
44	COLEGIO A DIST. MIGUEL DE CERVANTES	MONTALVO 05-37 Y SUCRE	
45	COLEGIO EXPERIMENTAL PROVINCIA DE	AV. VELASCO IBARRA	
46	COLEGIO SUPERIOR TEC. HISPANO	AV. BOLIVARIANA Y CHIMUL	
47	COMERCIAL ANDRADE-FREDDY ANDRADE	QUIJANO Y ORDOÑEZ	2809642
48	COMERCIAL DOMENICA	BOLIVAR Y PICHINCHA	2989374
49	COMERCIAL HERRERA-ANGEL HERRERA	PICHINCHA Y TEOFILO SEGOVIA	2723362
50	COMERCIAL KYWI	AV GENERAL ENRIQUEZ Y VIA	3987900
51	COMERCIAL MOVA		
52	COMERCIAL PIZARRO	ABDON CALDERON Y MANABI	2270676
53	COMERCIAL PIZARRO-OCHOA	FIDEL ROSALES Y MANABI	
54	COMERCIAL RIVADENEIRA	AV. 6 DE NOVIEMBRE Y GACHET	
55	COMERCIAL ROCIO-VASQUEZ TERESA	OLMEDO 25-32 Y ESPAÑA	2944230
56	COMERCIAL SAN PEDRO		
57	COMERCIAL VANEGAS	BORRERO Y GUAYAQUIL	2237049
58	COMERCIAL VASQUEZ-VASQUEZ ROSARIO	GARCIA MORENO 20-43 Y OLMEDO	2950056
59	CONGREGACION LA PROVIDENCIA	MIRAFLORES	
60	COOP. AH. Y CRE. RIOBAMBA	COLON Y 10 DE AGOSTO	
61	COOP. AH. Y CRE. SAC LTDA.	CASTILLO 07-19 Y JUAN B. VELA	
62	COOP. EDUCADORES DE	AV. LAS AMERICAS Y BOLIVIA	
63	COOP. TRINIDAD	PEDRO VASCONEZ Y SEVILLA	
64	CREACIONES GEOVANNA-ELENA MOLINA	PRIMERA IMPRENTA 09-29	2835057
65	CREDI VENTAS BERNAL	MARISCAL LAMAR 3.87 Y VARGAS	2824346
66	CREDIHOGAR-BEATRIZ CORONEL	MANABI Y AV QUITO	2834618
67	CREDITOS ELECTRODOMESTICOS DARIO	AV QUITO Y 12 DE FEBRERO	2831382
68	CREDITOS JOSUE-NAVARRETE FERMIN	JORGE AÑASCO Y VICENTE	2834500
69	CRUZ CARLOS-AUPLATEC	GENERL CAHA 1-41 Y PADRE	2830595
70	CUERPO DE BOMBEROS AMBATO	AV. UNIDAD NACIONAL	
71	CUERPO DE BOMBEROS DE PILLARO	ROCAFUERTE Y ATIPILLAHUAZO	
72	CUESTA HOLGUIN JOSE FILOMENTOR	AV. MIRAFLORES	
73	CUESTA HOLGUIN LUIS PATRICIO	AV. MIRAFLORES	
74	CUESTA VASCONEZ JOSE	REINA CLAUDIA	
75	CURIPALLO VICTOR	CALICUCHIMA Y RICAURTE	
76	DIEFER	AV. NUEVA PASANDO	

77	DINERS CLUB	AV. EL REY Y AV. LAS AMERICAS	
78	DISTRIBUIDORA CEPCO	AV. EL REY Y MUL MUL	
79	DISTRIBUIDORA JOHANNITA-CARANQUI	CARABOBO Y COLOMBIA	2961013
80	DISTRISHOES	PANAMERICANA NORTE-CATIGLATA	
81	DODISA	AV. 12 DE NOVIEMBRE	
82	DORMISARIATO-RENE BACULIMA	PRESIDENTE CORDOVA 315	
83	ECOCREDITOS-URENA MARLENE	ANA PAREDES Y SUCRE	2726333
84	ECUAGAMES	AV. CEVALLOS 10-14 Y LALAMA	
85	ECUAMATRIZ CIA. LTDA.	PAN. NORTE KM 6 CALLE 4F	
86	EL HERALDO	MONTALVO 05-37 Y CEVALLOS	
87	ELECTROBAHIA CIA. LTDA.	ESPEJO Y OLMEDO	
88	EMPRESA ELECTRICA AMBATO	AV 12 DE NOVIEMBRE	
89	ENRIQUEZ HERMIS-ALMACEN EL REGALO	19 DE MAYO Y EUGENIO ESPEJO	2689631
90	ERAZO RONALD MOISES	AV AGUARICO Y SHUARA	
91	FAC. CIENCIAS MEDICAS U. CENTRAL E.	SODINO E IQUICO	
92	FERRETERIA BOLIVAR.JULIA OTORONGO	AV. LOS CHASQUIS 13-20 Y MANCO	2846813
93	FERRETERIA EL ARTESANO-JADAN	HERMANO MIGUEL 11-87	2845425
94	FERRETERIA EL CONSTRUCTOR	AV. CEVALLOS 06-78 Y AYLON	2823856
95	FERRETERIA MUEBLERIA SU CASA	MANUEL CAÑIZARES 07-15	2823509
96	FLORES MARCO	AV AMAZONAS	2806875
97	FUENTES EDGAR	LOS CHASQUIS E IGNACIO CANELO	
98	FULTON CARAGUAY	2DA ETAPA	
99	FUNDACION PASTAZA	PANAMERICANA NORTE KM 8 1/2	
100	GAMBOA CARMEN	CASTILLO Y OLMEDO	
101	GARZON KLEBER	CENTRO-GUAMBALO	
102	GASTROMOND	VICTOR HUGO Y LOS CHASQUIS	
103	GILLER GERMIXSON RAYMUNDIS	BARRIO COLINAS	
104	GRANDA MARCIA YADIRA	MIGEL ITURRALDE-BARRIO ABDON	
105	GRIJALVA GERMAN	CENTRO	
106	GUACHO VICTOR-ARTEHOGAR	LAVALLE 755 ENTRE VILLAROEL	2940618
107	GUTIERREZ LUIS AUGUSTO	AV ALEJANDRO TALACA Y ESPEJO	
108	HOSPITAL MUNICIPAL	ISIDRO VITERI Y GERTRUDIZ	
109	ILUSTRE MUNICIPIO DE AMBATO	BOLIVAR 523 Y CASTILLO	
110	IMPORTADORA JARAL	MURCIA 0208 Y AV QUIS QUIS	
111	INARECROM S.A.	PANAMERICANA NORTE KM 5 1/2	
112	INDURA ECUADOR S.A.	AV. ATAHUALPA Y OLIMPO	
113	INST. EDUCACION ESPECIAL PUYO	VIA PUYO MACAS KM 1 1/2	
114	JIMENEZ LILIA	GUAYAS Y CHIMBORAZO	2988223
115	L'ESCOFFIER	CADIZ 68 Y VIGO	

116	LEINES ILAINES ANGEL RODRIGO	SANTA ANITA	
117	LEMA GUSTAVO	GRAN COLOMBIA	
118	LEON MAXIMO	AV. 29 DE MAYO	
119	LEON ULLOA CARLOS VICENTE	CALLE MONTALVO 03-56	
120	LEPADAR	GASPAR DE VILLAROEL	2951914
121	LOMBEIDA JENNY ALICIA	BARRIO EL DORADO	
122	LOPEZ CARLOS ENRIQUE	BALBOA 171	
123	LOPEZ FERNANDO	GARCIA MORENO Y LOS FUMADORES	
124	MARTINEZ CARLOS-CAVIMAR	AV. BOLIVARIANA	
125	MATUTE JACKELINE	ROCAFUERTE Y 23 DE ABRIL	
126	MERINO JUAN	TARQUI Y OROZCO	2960236
127	MISE MARCELO	MARCO AURELIO ZUBIA	
128	MORA JOSE LUIS	BARRIO PARAISO AMAZONICO	
129	MORALES LOOR JOSE	BARRIO AMAZONICO-AMBATO	94929741
130	MORENO DE TORO ROSARIO	ANA PAREDES Y 24 DE MAYO	
131	MORENO VICENTE	JORGE AÑASCO Y 12 DE FEBRERO	
132	MOYANO GEOVANA-ELECTROHOGAR	GARCIA MORENO Y OLMEDO	2950495
133	MUEBLERIA OLGUITA	9 DE ABRIL 306 Y ROCAFUERTE	2982428
134	MUEBLES BANESA-NIDIA VERDESOTO	10 DE AGOSTO 615 Y 7 DE MAYO	2982314
135	MUEBLES SAN ALFONSO	FRANCISCO DE ORELLANA	
136	MULTICOMERCIO CENTRO	FELIX VALENCIA Y BELISARIO	
137	MUNDIHOOGAR-APOLO ORELLANA	AV FUNDADORES	
138	MUNDIHOOGAR-BALCAZAR WILFRIDO	ESPEJO Y NAPO	
139	NOBLECILLA BOLIVAR	FRANCISCO DE ORELLANA Y QUITO	
140	NOROÑA JUDITH	MARISCAL SUCRE S 11	
141	OFFICE SYSTEMS	KM 8 1/2 VIA A BAÑOS	
142	ORDOÑEZ FAUSTO	AV. GIRON PASAJE Y GARCIA	
143	ORTEGA RODRIGO	ESPEJO 24-24 Y JUNIN	2940355
144	ORTIZ DE PONCE MARIA	FICOA	
145	PALOMEQUE FERNANDO-ULLOA IRLANDA	AV PRINCIPAL	
146	PAÑAFIEL MARCELA	AMAZONAS Y CALIXTO PINTO	
147	PAPELOM CIA. LTDA.	GUAYAQUIL 03-28 Y SUCRE	
148	PAREDES FREDDY	AV LOS PERICOS	
149	PEPSICO ALIMENTOS ECUADOR	FEBRES CORDERO	
150	PEREZ ALBERTO	KM 8 VIA PATATE-EL TRIUNFO	
151	PIZERIA LA CIGARRA DELIVERY	AV. LOS GUAYTAMBOS 21-30	
152	PRIETO CARLOS	QUITO 16-20 Y PADRE SALCEDO	
153	PROVEEDORA LIVIA-CANDO OLIVIA	CALLE 24 DE MAYO Y LUIS	2726395
154	PUCE SEDE AMBATO	AV. MANUELITA SAENZ	

155	RAMOS LUCIA	HUACHI CHICO	
156	REDMOVITELL CIA. LTDA.	GUAYAQUIL 20-59 Y GARCIA MORENO	
157	REYNOSO CARLOS	CARLOS ARIZAGA VEGA	2856136
158	RIOS AURELIO	AV. LOS PERICOS	
159	ROJAS MIGUEL ANGEL	PANAMERICANA SUR KM 1	
160	ROMERO BIRMANIA	PRIMERA IMPRENTA 15-51	
161	ROMERO YOLANDA	PRIMERA IMPRENTA 09-08	
162	SALINAS PAOLA	CAMILO PONCE	
163	SANCHEZ GALO	AV. LEOPOLDO FREIRE	
164	SANCHEZ MYRIAM	LUCIANO GUERRERO Y LINEA FERREA	
165	SECAP	ARIZAGA Y J. DRON	
166	SENPLADES	CASTILLO Y SUCRE ESQUINA	
167	SEVILLA CALLEJAS RAFAEL	SUCRE 952 Y GUAYAQUIL	
168	SOGUARD	PANAMERICANA NORTE KM 8	
169	SU FERRETERIA	AV. LOS CHASQUIS	
170	TACURI MARTHA-CREDITOS FABRICO	AV. LA PRENSA	
171	TAZA LUZ	SANGURIMA Y MANUEL VEGA	
172	TEIMSA	SANTA ROSA	
173	TEOJAMA COMERCIAL	AV BOLIVARIANA Y THALES	
174	TEXTIL SANTA ROSA	LOS MORTIÑOS Y LAS UVAS	
175	TORRES GALO	HUACHI GRANDE LOS LAURELES	
176	TOYOSACHA-GALLARDO MARIA	LOS FUNDADORES Y JAIME	
177	TOYOTA SERVICIOS	AV. ATAHUALPA Y VICTOR HUGO	
178	TUFIÑO MARIA	ANTONIA VELA Y PASTAZA	
179	UNID. EDUCATIVA PEDRO F. CEVALLOS	BOLIVAR Y FRANCISCO FLOR	
180	UNIVERSIDAD CRISTIANA	LUIS A. MARTINEZ Y BOLIVAR	
181	VARMA	PISACHA-SECTOR LUNGUA	
182	VELEZ JORGE	SUASTI Y QUITO	
183	VELEZ JOSE ERNESTO	HUAMI Y JOSE LEIVA-BARRIO 5	
184	VELOZ ALEJANDRO	BARRIO NACIONAL	
185	VERA SANTILLAN LUIS FERNANDO	VELOZ 30-39 Y JUAN MONTALVO	2968806
186	VERA VASQUEZ LUIS ALFONSO	VELOZ 23-53 Y PICHINCHA	2965816
187	VERDESOTO LUIGER JAVIER	BARRIO 9 DE OCTUBRE	
188	VILLAR WILSON	HUACHI CHICO	
189	VITERI GEOVANNY	AMERICAN PARK	
190	VIZUETE CARLOS	OLMEDO Y PICHINCHA	
191	YUMBA KATYA CELINA	AV. 16 DE ABRIL Y AV. ANDRES	

Anexo N° 3: Ficha de Observación

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	
<b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	Nº .....
Objeto de estudio : .....	
Lugar de observación : .....	
Fecha de observación: .....	
Nombre del Investigador: .....	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>	
<b>INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>	



## **Anexo N° 4**

Encuesta a Clientes Externos de la Empresa Muebles León

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Cuestionario N° .....

### **ENCUESTA SOBRE LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA MUEBLES LEÓN**

#### **OBJETIVO:**

Determinar el nivel de satisfacción de necesidades, deseos y exigencias de los clientes externos de la empresa MUEBLES LEÓN, para conocer el nivel de impacto y preferencia que tiene la empresa y para la implementación adecuada de estrategias de mercado.

#### **INSTRUCCIONES:**

Estimado cliente:

La empresa MUEBLES LEÓN, ha iniciado un proceso de análisis de los clientes externos, con el propósito de identificarse 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

1. ¿Quién realiza la compra? Señale si es una persona natural o una empresa.
  - 1.1. P. Natural
  - 1.2. Empresa
  
2. ¿Ha adquirido anteriormente productos de MUEBLES LEÓN?
  - 2.1 Si
  - 2.2 No
  
3. ¿Qué tipo de muebles prefiere al momento de comprar en MUEBLES LEÓN?
  - 3.1 Muebles de Madera
  - 3.2 Muebles Metálicos
  - 3.3 Muebles Cromados
  - 3.4 Muebles MDF
  - 3.5 M. Hierro Forjado
  
4. ¿Por qué prefiere comprar en MUEBLES LEÓN?
  - 4.1. Servicio
  - 4.2. Calidad
  - 4.3. Precio
  - 4.4. Todos
  - 4.5. Ninguno
  
5. ¿Considera que MUEBLES LEÓN le ha motivado y beneficiado con sus productos, precios y garantía?
  - 5.1 Si
  - 5.2 No
  
6. ¿Cómo califica el desenvolvimiento y atención recibida por el vendedor?
  - 6.1 Excelente
  - 6.2 Buena
  - 6.3 Regular
  - 6.4 Mala

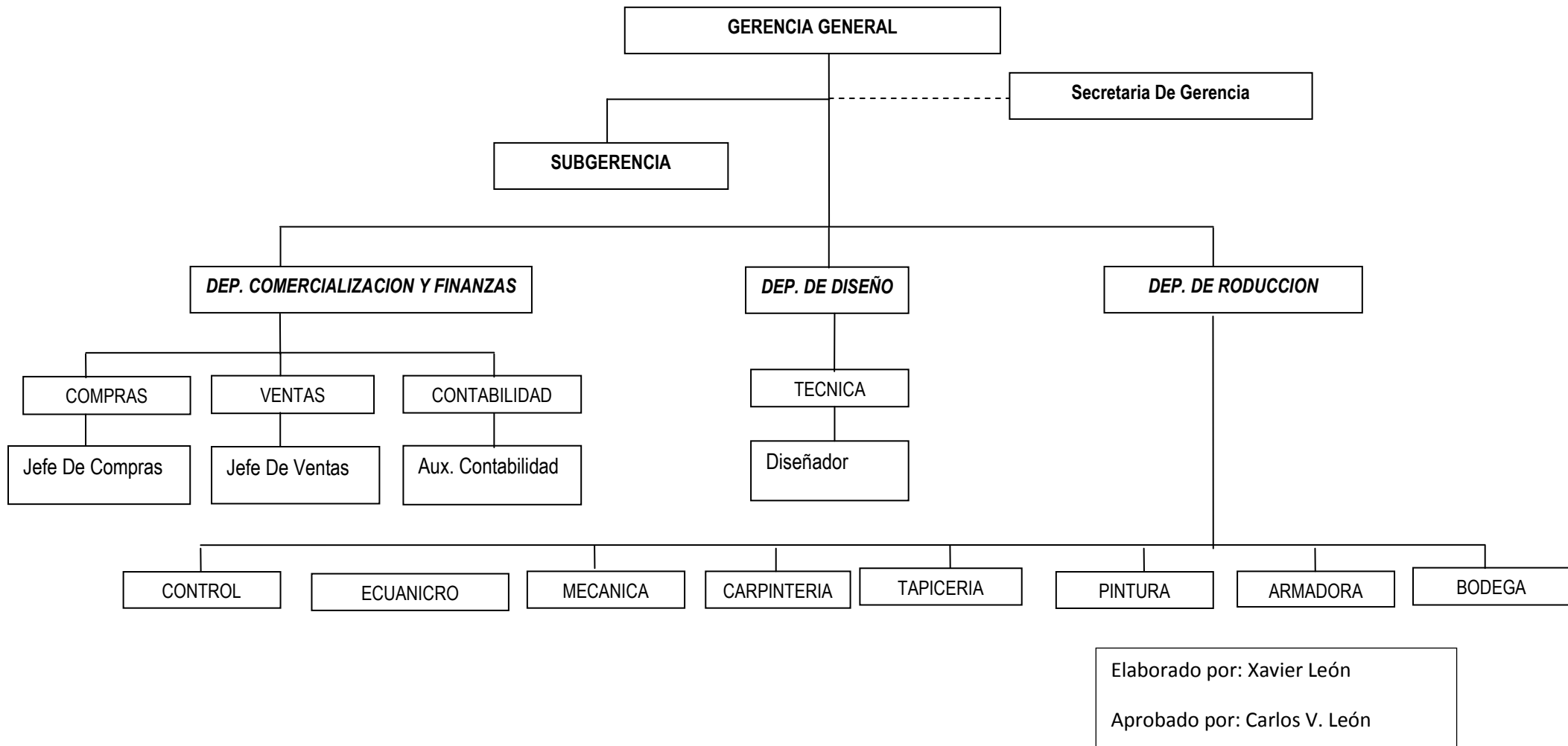
7. ¿Conoce usted cuales son los beneficios que la empresa MUEBLES LEÓN ofrece?  
7.1 Si  Cuáles \_\_\_\_\_  
7.2 No
8. ¿Considera usted que el nombre de la marca Muebles León es atractivo y confiable?  
8.1 Si   
8.2 No
9. ¿Considera usted que Muebles León utiliza estrategias de marketing para comercializar sus productos?  
9.1 Si   
9.2 No
10. ¿Cree usted que usando estrategias de marketing la empresa Muebles León mejoraría sus ventas?  
10.1 Si   
10.2 No
11. ¿Considera que MUEBLES LEÓN ha satisfecho sus necesidades y deseos?  
11.1 Si   
11.2 No
12. ¿Volvería a comprar en MUEBLES LEÓN?  
12.1 Si   
12.2 No

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

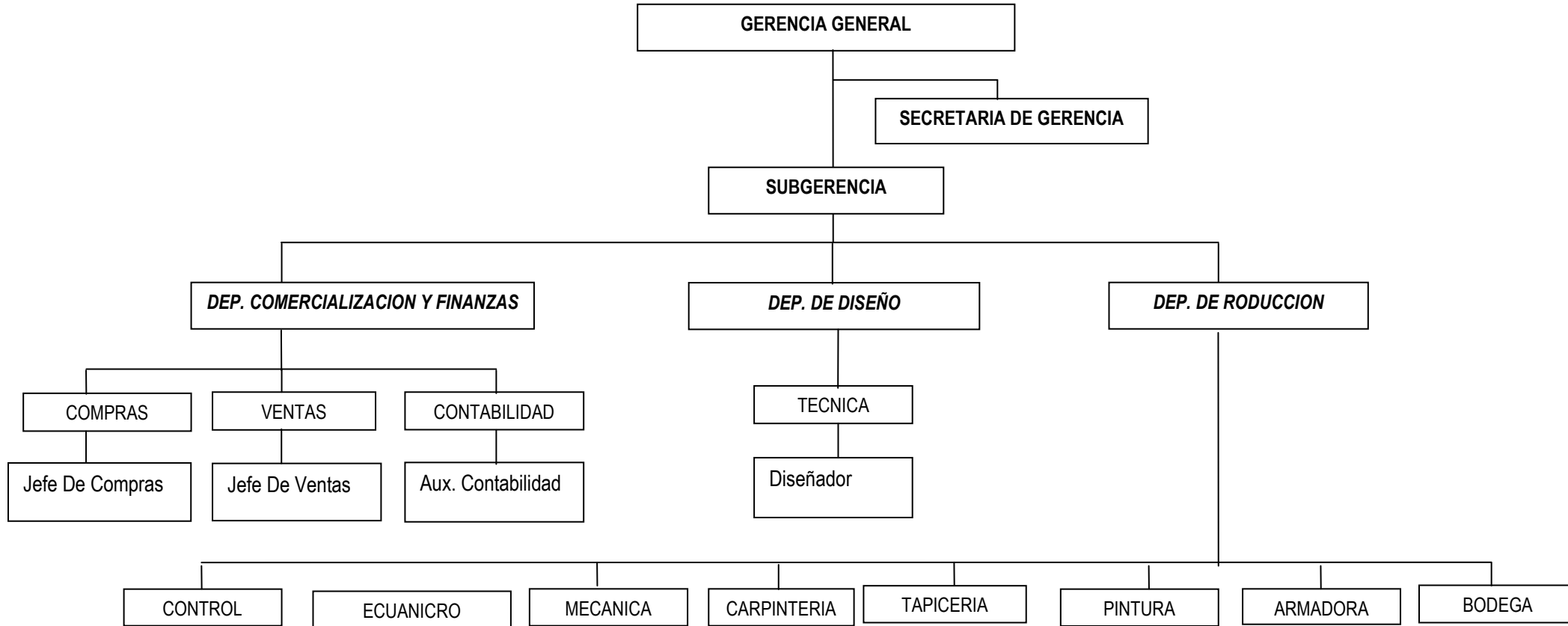
## Anexo N° 5

### Organigrama Estructural de la Empresa Muebles León



**Anexo N° 6**

Organigrama Estructural propuesto por el Investigador para la Empresa Muebles León



CLAVE	REFERENCIA	ELABORADO POR	APROBADO POR
_____	Autoridad Auxiliar	César A. Guerrero V.	

Anexo N° 7: Listado completo de proveedores