



# Gestión de marketing estratégico para el proceso de comercialización de productos del sector de la pequeña y mediana empresa

# **Gestión de marketing estratégico para el proceso de comercialización de productos del sector de la pequeña y mediana empresa**

---

## *Autores*

**MAE. Humberto Pedro Segarra Jaime**  
**MBa. Jessica Ivonne Caguana Baquerizo. Ing**  
**Mgs. Oscar Simón Ibarra Carrera, Econ**  
**Mgs. Jannina Alexandra Montalvan Espinoza. Cpa**

Gestión de marketing estratégico para el  
proceso de comercialización de productos  
del sector de la pequeña y mediana empresa

**Autores.**

**MAE. Humberto Pedro Segarra Jaime**

**MBa. Jessica Ivonne Caguana Baquerizo. Ing**

**Mgs. Oscar Simón Ibarra Carrera, Econ**

**Mgs. Jannina Alexandra Montalvan Espinoza. Cpa**

Primera edición: marzo 2018

Diseño de portada y diagramación:

Grupo Compás

Equipo Editorial

ISBN

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright

## **DEDICATORIA**

**El presente libro lo dedico a mi madre e hijas por el amor y admiración que les tengo, a mis familiares y amistades por el apoyo y sabios consejos en mi formación personal, a la Universidad de Guayaquil por ser partícipe de mi desarrollo académico y profesional.**

## INTRODUCCIÓN

En la zona sur-oeste del cantón Guayaquil se encuentran aproximadamente el 34% de la población, que en los últimos 20 años ha tenido un crecimiento demográfico y urbanístico considerable, con el asentamiento de nuevas viviendas, locales comerciales y otros tipos de negocios en general, lo que hace prever un mercado potencialmente atractivo para el sector empresarial metalmeccánico fabricantes y distribuidores de mobiliarios diseñados con materia prima de aluminio.

En la zona mencionada se encuentran asentadas aproximadamente 38 empresas entre pequeñas y medianas que se dedican a la producción y distribución de mobiliarios diseñados con materia prima de aluminio combinado con el vidrio, específicamente en la elaboración de puertas, ventanas, exhibidores, vitrinas, mamparas y mueblería en general, que son utilizadas en viviendas, oficinas y negocios en general.

El mobiliario diseñado en aluminio es considerada de mejor calidad en relación a la mueblería producida en hierro y madera, por sus acabados, durabilidad y diseños que se le puede dar al metal, además porque los costos de los materiales son menores a los costos con que se producen la mueblería en hierro y madera, esto lo hace más competitivo en el mercado en diseño, durabilidad y confort.

El sector de pequeña y mediana empresa metalmeccánica fabricantes y distribuidores de mueblería en aluminio en los últimos años enfrenta varios problemas, fundamentalmente en los procesos de comercialización y distribución en los productos, debido a la deficiente implementación de instrumentos de gestión administrativa y marketing en los procesos de comercialización, innovación en los productos, desarrollo tecnológico, alianzas estratégicas con otras empresas del sector, lo que disminuido su nivel de competitividad en un mercado globalizado y economía de escala.

La dependencia de compra de materias prima como el aluminio, vidrio y otros insumos para el proceso de fabricación de mobiliarios ha provocado aumento en los costos de producción, debido a que estos se lo adquieren a través de intermediarios, debiendo trasladarse estos costos al precio final del bien. Esta

situación no favorece a los pequeños y medianos productores y distribuidores de mobiliarios diseñados en aluminio, porque les resta competitividad en relación a los precios de oferta de la competencia fabricantes de mueblería diseñados en madera y hierro.

La gestión administrativa con que se ha venido manejando el sector de la pequeña y mediana empresa asociada a productores y distribuidores de mobiliarios de aluminio es deficiente, debido a la insuficiencia de aplicación herramientas de gestión de administración, marketing y desarrollo organizacional, por parte de los empresarios de este sector.

Es evidente la poca cultura de planificación, organización e innovación, especialmente en los procesos de comercialización y distribución, lo que no ha permitido que el sector pueda crecer y desarrollarse sostenida y sustentablemente. Además no se evidencia algún tipo de alianza estratégica con otras empresas del sector que les permita optimizar recursos, tener mayor competitividad y lograr posesionarse con mayor fuerza en el mercado mobiliario en relación a la competencia.

Ante la situación expuesta se desarrolla el trabajo de investigación "Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona Sur-oeste del cantón Guayaquil, que es el tema que dio origen al proceso investigativo sobre la problemática planteada y formulación de una propuesta de mejoramiento.

Gestión de Marketing Estratégico es una herramienta de fundamento y aplicación en el Proceso de Comercialización de Productos, pero requiere de un diseño basado en la información sobre la problemática respectiva, y puede contribuir significativamente al fortalecimiento del Proceso de Comercialización de Productos de las pequeñas y medianas empresas productores y distribuidores de mueblería en aluminio.

Como propuesta se plantea la implementación del **Modelo de Gestión de Marketing Estratégico**, como instrumento para mejorar considerablemente los procesos de comercialización de productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa Asociadas a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona Sur-oeste del cantón Guayaquil, los mismos que se describen y explican en la propuesta y se fundamentan en el marco teórico.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
Realidad y situación .....	4
La gestión de marketing una vista desde la investigación bibliográfica .....	11
EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO .....	13
PRINCIPALES CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA .....	13
LA TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL.....	14
LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.....	14
LA TEORÍA DE SISTEMAS.....	14
SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO.....	14
APORTE A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA.....	15
FUNCIONES DE LA ADMISTRACIÓN .....	16
DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	18
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.....	18
ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	19
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	19
MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	20
CLASIFICACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS .....	21
DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	23
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	24
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	26
INNOVACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	27
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
CLIMA ORGANIZACIONAL .....	28
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MARKETING.....	29
GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	31
DEFINICIONES DEL MARKETING.....	31
ORIGEN DEL MARKETING .....	32
EVOLUCIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO .....	33
ORIENTACIÓN AL PRODUCTO .....	34
ORIENTACIÓN A LAS VENTAS .....	35
ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	36
VARIABLES BÁSICAS DEL MARKETING ESTRATÉGICO .....	37
ÁREAS DE ACTIVIDAD QUE COMPOENEN LA GESTIÓN DE MARKETING .....	38
EL MARKETING HOLÍSTICO .....	39
MARKETING RELACIONAL.....	41
MARKETING INTEGRADO .....	42
MARKETING INTERNO .....	45
MARKETING SOCIALMENTE RESPONSABLE.....	45
PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.....	46
LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN .....	46
LA GESTIÓN DE MARKETING Y EL PROCESO DE COMECIALIZACIÓN .....	47
LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS Y EL PROCESO DE COMERCIALIZACION .....	48
MODELO DE GESTIÓN .....	49

PROTOTIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN .....	51
ALGUNOS MODELOS DE GESTIÓN IMPLEMENTADOS .....	53
MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING PARA PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA.....	59
EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA .....	59
LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA .....	61
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA .....	63
EL MARKETING HOLÍSTICO EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA .....	64
EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA.....	65
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	68
Análisis encuestas a propietarios de pequeñas y medianas empresas fabricantes y distribuidoras de mobiliarios.....	77
CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	83
MARCO PROPÓSITIVO.....	84
INTRODUCCIÓN.....	84
TITULO DE LA PROPUESTA.....	85
COMPONENTES DE MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ASOCIADA A DISTRIBUIDORES DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO. ....	88
DISEÑO ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO. ....	89
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS .....	90
DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO .....	90
ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE DISTRIBUIDORES DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO. .....	91
PERSONAL DE COLABORADORES DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE COMERCIALIZACIÓN .....	92
GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO .....	93
MARKETING HOLÍSTICO A IMPLEMENTAR EN DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.....	94
PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.....	95
RESUMEN EJECUTIVO .....	95
ANÁLISIS DEL MERCADO .....	96
Análisis del Mercado .....	97
Mercados Meta .....	97
ANÁLISIS SITUACIONAL FODA .....	99
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	100
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	101
ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	101
EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	102
INVERSIÓN .....	102



FINANCIAMIENTO .....	103
PRODUCCIÓN .....	103
COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	104
VENTAS .....	105
GASTOS .....	106
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	107
PUNTO DE EQUILIBRIO .....	108
IMPACTO.....	109
CONCLUSIONES GENERALES.....	110
BIBLIOGRAFÍA.....	113



## **Realidad y situación**

El sector empresarial del país en los últimos años no ha tenido un crecimiento y desarrollo sostenido y sustentable debido a varios factores estructurales, jurídicos, coyunturales, políticos e internos, lo que ha impedido que este sector productivo pueda proyectarse y solucionar los problemas fundamentales que actualmente adolece.

El sector de las pequeñas y medianas empresas contribuyen significativamente al crecimiento y desarrollo del sector productivo del país, especialmente en la generación de empleo, aumento de la producción e ingreso disponible de las familias y empresas, participan con gran dinamismo y tienen un efecto multiplicador que reactivan la economía nacional y el comercio exterior. Sin embargo en los últimos años, esta situación ha cambiado, debido al insuficiente apoyo de los gobiernos de turno que no ha implementado políticas e incentivos que permita a este sector salir de la crisis que actualmente atraviesan.

El sector de la pequeña y mediana empresa metalmeccánica en la actualidad no evidencia un crecimiento y desarrollo sustentable, que los proyecte en el mediano o largo plazo como empresas competitivas y gran posicionamiento en el mercado globalizado.

Las pequeñas y medianas empresas relacionadas con la fabricación y distribución de mobiliarios en aluminio en los último años no han podido posesionarse con mayor fuerza en el mercado de mobiliarios del país, debido a la insuficiencia de recursos económicos e implementación de herramientas de gestión administrativa y marketing, lo que ha influido significativamente en los procesos de comercialización y distribución de los productos, como se reflejan en los bajos niveles de ventas de las empresas de este sector. Esta situación no ha permitido que en los últimos años las empresas del sector no hayan tenido un crecimiento y desarrollo sostenido.

El gobierno actual no ha implementado las suficientes políticas públicas y económicas orientadas a fomentar el desarrollo empresarial, en especial al sector de la pequeña y mediana empresa, que requieren medidas urgentes de incentivos que les garantice para su permanencia, crecimiento y desarrollo.

Se evidencia insuficiencia de capital por parte de los propietarios de negocios del sector para adquirir maquinarias y equipos técnicos, por las limitadas fuentes de créditos financieros. Por lo que se considera necesario y urgente que el gobierno dote de recursos económicos suficientes a entidades como el Ministerio de Industrias y Productividad, Corporación Financiera Nacional **CFN**, y otros organismos que apoyan y fomentan el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios productores del país, con la otorgación de créditos y capacitación suficiente para los pequeños y medianos empresarios, a fin de fortalecer la gestión administrativa de los negocios.

La gestión administrativa con que se han venido manejando la mayoría de las pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico, fabricantes y distribuidores de mobiliarios en aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil, es tipo artesanal; esto significa que no se aplican los principios básicos administración y organización en el contexto de la ciencia de la administración y jurídicamente como empresas formales. Esto significa que no se ha implementado los suficientes instrumentos de gestión de administrativa, desarrollo organizacional y marketing, que les permita diagnosticar, evaluar y planificar la gestión que realizan las empresas de este sector.

También se evidencia un bajo nivel de formación y capacitación en dirección y administración de empresas por parte de los propietarios y/o administradores de las empresas de este sector, lo que no ha permitido implementar herramientas de gestión administrativa que contribuyan a fortalecer los procesos administrativos y comercialización fundamentalmente que uno de los principales problemas que adolecen los negocios de este sector.

Todos los aspectos antes mencionados no han permitido que este sector de la pequeña y mediana empresa metalmecánica asociada productores y distribuidores de mobiliarios de aluminio no progrese y se desarrolle sustentable y sostenidamente.

En la actualidad no se evidencia un Modelo de Gestión Marketing Estratégico para los pequeños y medianos empresarios productores y distribuidores de mobiliarios diseñados en aluminio, que les sirva como instrumento de guía para fortalecer los procesos de comercialización y distribución de productos y salir de la crisis que actualmente se encuentran.

Considerando los antecedentes mencionados y la posibilidad de fortalecer los procesos de gestión administrativa, marketing y comercialización, se

considera oportuno realizar una investigación que permita conocer en detalle el ámbito empresarial de las pequeñas y medianas asociadas a la producción y distribución de mobiliarios diseñados en aluminio.

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico es una investigación que servirá como instrumento de guía para los actuales y futuros empresarios para fortalecer los procesos administrativos y comercialización de productos del sector de la pequeña y mediana empresa Fabricantes y Distribuidoras de Mueblería en Aluminio" de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil

Se puede decir que este mecanismo describe la relación de las Empresas Metalmeccánica con la Gestión de Dirección y Administración de Empresas, esto debe contribuir al establecimiento de un fundamento científico en la elaboración del estudio de factibilidad económica y en termino de realidad practica basado en el conocimiento científico de los ya conocidos, y que su aplicación a demostrado resultados económicos eficientes y eficaces.

El desempleo es uno de los principales problemas que adolece nuestro país por la falta de fuentes de trabajo, por lo tanto el gobierno en coordinación con el sistema de educación superior y el sector empresarial del país, deben tomar las acciones o medidas necesarias para ayudar a solucionar esta problemática.

Las Entidades de Educación Superior del país no han logrado formar profesionales de acuerdo a las necesidades actuales que requiere nuestra sociedad, en las diferentes ramas y áreas técnicas que permita solucionar los verdaderos problemas económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y de producción del país, de conformidad con las nuevas tendencias del conocimiento científico y tecnológico moderno, que puedan conducir al país a un crecimiento y desarrollo sostenido y sustentable.

La insuficiente atención por parte del gobierno y organismos involucrados en el fomento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, no han brindado el apoyo necesario para su crecimiento y desarrollo, con financiamiento y capacitación para que este sector pueda proyectarse en forma sostenida y sustentable.

La insuficiente formación y capacitación académica en dirección y administración de empresas por parte de los propietarios y administradores de

las pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico fabricantes y distribuidores de mueblería en aluminio, no ha permitido solucionar los principales problemas de gestión administrativa, distribución y comercialización de productos de la zona.

Las empresas del sector de la pequeña y mediana metalmecánica asociadas a Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio, no cuentan con una estructura orgánica funcional definida, carecen de manuales de funciones y procesos administrativos, que regularice y estandarice los procesos administrativos. Además no cuentan con ningún tipo de proceso de planificación y estudios técnicos que les permita tener un diagnóstico situacional de las empresas, y de esta manera poder establecer objetivos y estrategias dirigidas a mejorar su gestión.

El personal de trabajadores que labora en este sector no se encuentra lo suficientemente motivado por la falta de políticas, incentivos, y un buen clima organizacional que los motive e incentive a mejorar su situación laboral, de tal manera que se retribuya en un excelente servicio de atención al cliente, de conformidad con las normas y exigencias actuales.

La limitada implementación tecnológica del sector de la pequeña y mediana empresa metalmecánica asociada a Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio, no ha permitido fortalecer los procesos de producción, productividad, eficiencia, optimización de los recursos, bajar costos y mejorar la calidad de los productos y servicios. Esto se debe a que no cuentan con los suficientes recursos económicos para adquirir maquinarias y equipos de avanzada tecnología que les permita mejorar los procesos.

La insuficiencia de Innovación y valor agregado en los productos que ofertan las pequeñas y medianas empresas asociadas a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio, no ha logrado llenar las expectativas y preferencias de un gran porcentaje de la población de consumidores de estos productos, limitando sus ventajas competitivas en relación a la competencia.

Otro de los problemas que adolece las empresas de este sector, es la falta aplicación de instrumentos y estrategias de marketing y publicidad, que les permita publicitar y promocionar los productos de forma masiva; como es el caso del uso del internet y redes sociales, que son medios masivos de comunicación y publicidad, donde se pueden ofertar y vender productos a

baja y alta escala, que en los últimos años se ha constituido en uno de los mejores sistemas de comercialización.

De la problemática planteada se concluye, que el sector de la pequeña y mediana empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio se evidencia limitados conocimientos de gestión en dirección y administración de empresas por parte de sus propietarios y administradores, que se refleja en la insuficiencia de aplicación de herramientas de desarrollo organizacional y gestión de marketing para mejorar los procesos de comercialización.

También se evidencia falta de visión e innovación en los productos que se oferta, así como también el insuficiente apoyo del gobierno y organismos involucrados en estos procesos.

Toda la problemática planteada se refleja en la Insuficiencia del Proceso de Comercialización del sector de Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes y Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona Sur Oeste del cantón Guayaquil.

“Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de comercialización de Productos del sector de Pequeña y Mediana Empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil”, es el tema apropiado para desarrollar un proceso investigativo sobre la problemática planteada.

Gestión de Marketing Estratégico es una herramienta gerencial de mucha importancia para fortalecer los Procesos de Comercialización de productos en un mercado altamente competitivo y globalizado.

El objetivo general se conserva el mismo que estuvo planteado en el proyecto por ser el adecuado. En los objetivos específicos de la tesis se ha planteado fundamentar teóricamente el objeto de estudio y el campo de estudio, diagnosticar la situación del sector de los pequeños y medianos productores de mueblería aluminio, y diseñar los componentes del Modelo de Gestión de la propuesta.

En la tesis se profundiza el planteamiento del problema, marcando una diferencia con el proyecto de investigación; conservándose la formulación del problema y el tema sin variación en ambos planteamientos.

El planteamiento, delimitación, elaboración del tema y la determinación de los objetivos, se deduce la relación adecuada entre las variables, por lo que constituye una expresión metodológica que permitirá continuar con el capítulo siguiente, donde se demostrara la incidencia que existe entre la Gestión de Marketing Estratégico y el mejoramiento de los Procesos de Comercialización de productos, que mediante la aplicación del conocimiento de administración de empresas y el marketing estratégico se pretende demostrar la validez del modelo general mencionado para todo el sector empresarial de metalmecánico asociados a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio.

De lo expuesto, queda señalada la importancia del tema, la trascendencia del problema y la relevancia de la propuesta que se desarrollará en el Capítulo IV, sobre la base de los datos de la investigación de campo del Capítulo III, y fundamentada en el desarrollo científico, bibliográfico y teórico del Capítulo II.

La investigación se justifica además porque es viable, desde el punto de vista técnico, y factible desde el punto de vista económico, y por ser una aportación científica en el campo de la Administración de Empresas.

La falta de planificación por parte de las empresas de este sector para diagnosticar, identificar y solucionar problemas, establecer la misión, visión y objetivos no han permitido que el sector de la pequeña y mediana empresa metalmecánica se proyecte y tenga un desarrollo sostenido. Los propietarios de estos negocios no tienen idea de hacia dónde ir, cómo hacerlo, y con qué medios hacerlos. Estas son las realidades que se reflejan en sector, y de cómo se ha venido manejando la gestión administrativa de estas empresas.

La insuficiencia de aplicación de instrumentos de gestión administrativa y marketing estratégico en los procesos de comercialización de productos del sector de la pequeña y mediana empresa de productores y distribuidores de mobiliarios en aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil, no ha permitido alcanzar altos niveles de comercialización y de ventas de los



productos y servicios que les permita crecer y desarrollarse sostenidamente y poder salir de la crisis que actualmente se encuentran.

En la actualidad no se evidencia un modelo de gestión que sirva como guía para los propietarios de estos negocios. Ante lo expuesto es necesario y oportuno realizar un Modelo de Gestión de Marketing Estratégico que ayude a fortalecer la gestión de comercialización y distribución de productos y servicios para el sector de la pequeña y mediana empresas fabricantes y distribuidores de mueblería en aluminio, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo sostenido.

El modelo servirá como instrumento de guía para los empresarios del sector que desean profundizar sus conocimientos en el campo de la administración y dirección de empresas, y que desean implementarlos en sus empresas, a fin de fortalecer los procesos de gestión administrativa, marketing y comercialización de productos y servicios.

Además el presente trabajo de investigación se constituye como fuente bibliográfica de conocimiento en el campo de administración empresas para profesionales o estudiantes de las diferentes ramas afines, que desean profundizar y conocer aspectos complementarios relacionados con el tema de investigación.

## **La gestión de marketing una vista desde la investigación bibliográfica**

“Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de comercialización de Productos del sector de Pequeña y Mediana Empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil”, es un tema que no registra haber sido presentado como trabajo de investigación de tesis universitaria por otro investigador en las Universidades del Ecuador, por lo que el mencionado tema es original del autor.

El Aluminio puede ser utilizado para la fabricación de Ventanas, Puertas, Divisiones de Interiores, Mamparas, Vitrinas, Mesas, Sillas y otros tipos de mobiliarios para viviendas, oficinas o negocios. El aluminio es un material más resistente al clima húmedo y de alta salinidad en relación a la madera y el hierro. La mueblería diseñada en aluminio se lo puede combinar con el vidrio y se pueden trabajar en unidades de producción a nivel de Pequeña y Mediana Empresa, en el mercado comprador y consumidor de la industria de la construcción.

El mobiliario diseñado en aluminio le da un valor agregado mayor en diseño y decoración a las viviendas residenciales y negocios comerciales en general, que los producidos de otros materiales; pero cuando trata de aplicar la escala económica en la adquisición de la materia prima resulta muy costoso. Minimizar costos y precios competitivos en relación a las ofertas de las grandes empresas, que por su buena liquidez y solvencia económica tienen la posibilidad de adquirir estos insumos en gran escala y a un menor precio, además por su posición en el mercado consigue créditos con gran facilidad por parte de los proveedores.

Los limitados conocimientos de gestión administrativa y marketing por parte de los propietarios de negocios del sector, no ha contribuido a fortalecer los procesos de comercialización del sector de la pequeña y mediana empresa fabricantes y distribuidores de mobiliarios de aluminio.

El costo de fabricación de mobiliarios en aluminio es menor a los costos de producción diseñados en hierro y madera, por su versatilidad, maleabilidad y rapidez en el proceso de fabricación.

En la zona sur oeste del cantón Guayaquil, existen aproximadamente 38 empresas entre pequeñas y medianas que se dedican a la fabricación y distribución de mobiliarios en aluminio con problemática similar; deficiencias en los procesos de comercialización y distribución, altos costo de producción, iliquidez financiera, limitada implementación de tecnología en los procesos administrativos y producción e innovación en los productos

La mayoría de las pequeñas empresas fabricantes de mobiliarios diseñados en aluminio en la ciudad de Guayaquil funcionan como tipo taller artesanal, es decir no están constituidas como verdaderas empresas, carecen de estructura orgánica funcional, manuales de procesos administrativos y aplicación de instrumentos de desarrollo organizacional.

Uno de los principales problemas de los pequeños y medianos fabricantes de mobiliarios en aluminio de la zona, es la carencia de implementación de herramientas de gestión de marketing y desarrollo organizacional que les permita establecer objetivos y estrategias dirigidas a mejorar los procesos de comercialización y distribución de productos.

La tesis estará orientada al desarrollo de un modelo de gestión de marketing estratégico para fortalecer los procesos de comercialización de productos del sector de las pequeñas y medianas empresas asociadas a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio, el mismo que puede servir como instrumento de apoyo para aquellos empresarios que desean aplicar y conocer nuevos conocimientos de gestión administrativa y marketing.

El presente trabajo de investigación contribuye al desarrollo científico, en el campo de la Administración de Empresas, y servirá como fuente de información o consulta para estudiantes universitarios para profundizar sus conocimientos.

Según **KOONTZ y WEHRICH (2003)**. La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

En consecuencia, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas o no lucrativas, industrias manufactureras, comerciales, de servicios, organismos gubernamentales, hospitales, universidades y otras organizaciones.

La Administración de Empresas o Ciencia Administrativa, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Esta ciencia se apoya en otras ciencias como la Economía, el Derecho y la Contabilidad para poder ejercer con éxito sus funciones.

La Administración puede ser, pública cuando se refiera a un bien social o cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público. La Administración es privada cuando se busca un organismo de tipo privado y se refiera a un beneficio particular. La importancia práctica de esta distinción resulta de que, necesariamente tienen que aplicarse reglas muy diversas en estos tipos de administración, mientras que la obligación sobre las personas es posible en administración pública, en la privada se deriva de la capacidad de convencer y entusiasmar.

## **EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

### **PRINCIPALES CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Los principales aportes a la administración nacen a partir del año 1900, con **A. Frank Gilbreth** reconocido por sus estudios de tiempo y movimiento y junto a psicóloga industrial, **Lilian Gilbreth**, que centro sus estudios en los aspectos humanos del trabajo y el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

**Según Taylor (1903)**, reconocido como el Padre de la Administración Científica, su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y los salarios más altos a los trabajadores, a través de aplicación del método científico.

Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de la armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. Se suma a estos estudiosos de la época, **Henry L. Gantt (1901)**, quien instó a la selección científica de los trabajadores y a la "armónica cooperación" entre trabajadores y administradores.

## **LA TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL**

**Henry Fayol (1916)**, conocido como el padre de la teoría administrativa moderna, valioso pensador y estudioso, dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración.

Formulo los 14 principios de la administración, como referentes a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo.

## **LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA**

**Hugo Münsterberg (1912)**, apporto con su aplicación de la psicología a la industria y la administración, seguido por **Walter Dill Scott**, con su aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal. A este grupo se suman **Max Weber**, con su teoría de la burocracia y **Wilfrido Pareto** conocido como el "padre del enfoque del sistemas sociales" de la organización y la administración.

## **LA TEORÍA DE SISTEMAS**

**Chester Barnard (1938)**, sostuvo, que las tareas de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso enfoque de sistemas sociales de la administración muy completo.

## **SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO**

**Edwards Deming (1969)**, Después de la segunda guerra mundial, introduce el control de calidad y mejoramiento continuo en el Japón. **Peter F. Druker**, también apporto con varios temas administrativos generales.

**Laurence Peter (1981)**, observó que, al paso del tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente.

Se suman a este grupo **William Ouchi** en 1981, quien explico las prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos y por último tenemos a los estudiosos **Thomas Peters y Robert Wasterman** en 1982, quienes identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

## **APORTE A LA ADMINISTRACIÓN MODERNA**

En los años 1950, el conocido **Edward Deming y Durán** fueron los inspiradores del movimiento del control de la calidad y la mejora continua. En la década de los 70, las empresas japonesas empezaron a desempeñar un papel importante en la economía mundial. En la década de los 80, empezaron a dominar muchas industrias. La robustez de la economía japonesa era asombrosa a la vista de la devastada situación en la que se encontraba al final de la II Guerra Mundial.

Cuando las empresas occidentales empezaron a darse cuenta de que la ventaja competitiva de la industria japonesa radicaba en el desarrollo y despliegue de la Calidad Total, algunas empresas intentaron adaptarse a este movimiento mediante la introducción de técnicas y herramientas creadas y desarrolladas en Japón.

Este pragmatismo cuyo origen hay que buscarlo en el conocimiento del funcionamiento de los sistemas de naturaleza sociotécnica, ha generado una fragmentación en las técnicas y metodologías que es la causa de muchos fracasos en su implantación y que tienen mucho que ver con su aplicación en las empresas dentro del enfoque taylorista.

La administración en Japón se considera como el renacimiento de esta corriente administrativa. El fenómeno japonés que convirtió a Japón en una superpotencia puede ser explicado por muchos factores. Sin embargo, generalmente se está de acuerdo en que el milagro económico es atribuible en gran parte al estilo de administración que se practica en ese país. Japón es el primer país no occidental en llegar a la post-industrialización, en ese país la mayoría de los trabajadores se encuentran en actividades terciarias. Japón ofrece un modelo potencialmente útil no sólo para los países desarrollados sino también para los que están en vías de desarrollo. Esa rara combinación de relaciones humanas y una cultura de calidad se conocen como “el estilo japonés de administrar”.

---

---

## **FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Las funciones de los administradores constituyen en una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. Hasta la actualidad no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas complementarias a las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto toma de decisiones; esto es, de la elección al curso de acción futuros a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender, como el pedido de un tornillo especial o herramienta, o la contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamblaje. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o prestigio.

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les correspondan en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra parte interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en formas específicas al esfuerzo grupal. El concepto de "papel" implica que lo que los individuos hacen persigue un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con esfuerzo grupal y deben poseer autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas de mejor capacidad de realizar las tareas.

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata entonces, de un instrumento administrativo, no es de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas a realizar, los papeles establecidos de esta manera

también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y las motivaciones del personal disponible. El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea sencilla, estas deben estar acorde al tipo de labores a realizar.

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes, son los que resultan de sus (deseos y actitudes, comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos, deseos, motivación estilos, enfoques y comunicación.

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen en los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y a la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes.

Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros, que se pueden verificar mediante los medios de control, como los presupuestos de ingresos gasto, expedientes de control de horas hombre, pérdidas, etc.

Cada uno de ellos sirve para efectos de medición, y muestra si los planes funcionan, para en un momento determinado hacer las correcciones necesarias.

Algunas autoridades en la materia consideran que la coordinación es en sí misma una función específica de los administradores.

Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Así, es tarea básica de los administradores conciliar las



diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas individuales a fin de que contribuyan a las organizacionales.

## DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura de las organizaciones es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea la organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben ser utilizados eficazmente, si es que quiere que la empresa sobreviva y prospere. El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa.

La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor de lo que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el consentimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general o específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

## PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presenta los “**principios de organización**” al desarrollo de un nuevo sistema. La finalidad de estos “principios” ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos.

**Lyndal F. Urwick (1998)**. Estableció un conjunto de principios fundamentales en, que a aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.

1. La Organización debe ser una expresión de objetivos
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
3. La coordinación de personas y activas y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.

5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puesta en conocimiento de todos los miembros de grupo.
6. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
7. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
8. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas y aplicaciones.

## **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO**

El método más importante para dividir el trabajo que todas las organizaciones utilizan, es el de la **División de Funciones**. Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. Agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

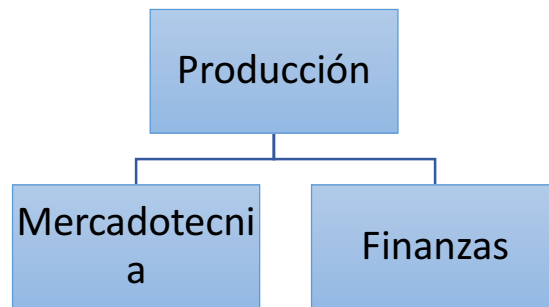
Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa en realidad en la respuesta a la pregunta ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa industrial? Estas serían por lo menos elaborar el producto (Producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (Finanzas o Control).

A medida que crezca la empresa, otras funciones que hasta entonces habían sido manejadas por los jefes de los departamentos como parte de sus funciones regulares, se pueden separar y se pueden crear nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Los organigramas son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto, la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:



- a) La división de funciones
- b) Los niveles jerárquicos
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Los canales formales de la comunicación
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Por lo general los organigramas sólo muestran las principales divisiones y las más importantes líneas de autoridad formal, es decir, aparecen los jefes de departamento en escala ascendente de jerarquías.

## MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.**
2. "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**
3. "Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

Los manuales administrativos es un conjunto de documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación de funciones, además señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara, es decir, que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización constituyendo una guía para el personal que a de realizarlas, partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograr esos objetivos.

### **CLASIFICACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, una sección, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera: Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes.

El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

#### **POR SU CONTENIDO:**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

**Manual de políticas:** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

**Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

**Manual de procedimientos:** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

#### **POR SU FUNCION ESPECÍFICA:**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

**Manual de producción:** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

**Manual técnico:** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

**Manual de ventas:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de Finanzas:** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio; se revisan y se modifican objetivos y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian los cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente; las personas se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas.

Los tiempos cambian y en las organizaciones presentan algunos cambios en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. Por lo tanto el termino desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación. Cuando se habla de entrenamiento y desarrollo, la noción es microscópica y casi individual. En cambio, cuando de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no solo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni mediano plazo.

El campo del Desarrollo Organizacional (DO) es reciente y se basa en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

El concepto de DO está profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según **DURÁN José (2003)**. El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable. Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional. El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente. El ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en el extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. "El DO es una respuesta a tales cambios".

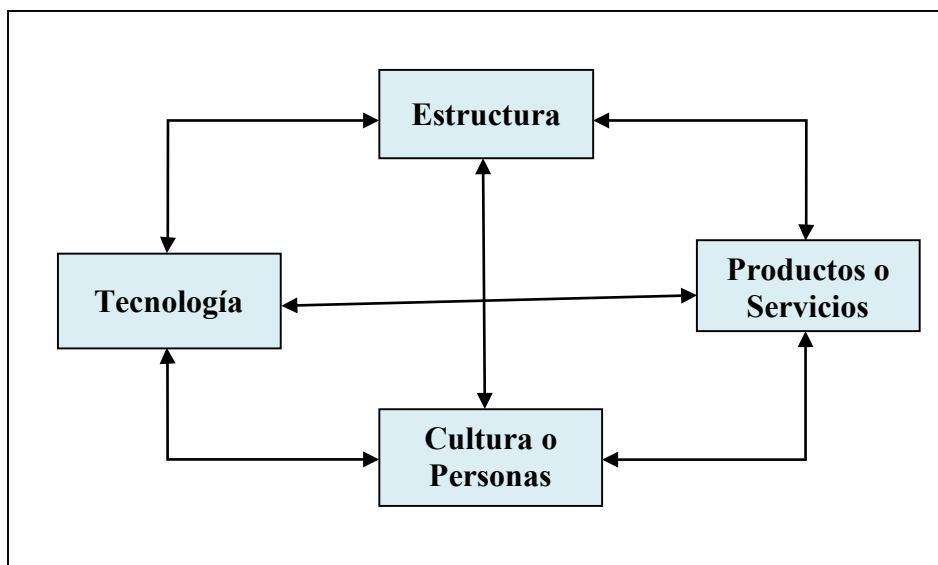
En la actualidad el mundo se caracteriza por cambios rápidos, constantes y progresivos, en relación a las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, sociales, políticas, ambientales, etc., actúan e influyen en el desarrollo y en el éxito de las empresas en general. El proceso de cambio organizacional comienzan cuando surgen fuerzas que crean necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización:

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, social y legal). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.
2. Las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar la estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios.

El cambio organizacional no debe ser aleatorio, sino planeado. Existen cuatro cambios en las organizaciones:

- a. **Estructurales.**- Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse o eliminarse o ser subcontratados por proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes información internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.
- b. **Tecnológicos.**- Afectan maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
- c. **De productos o servicios.**- Afectan los resultados o las salidas de la organización.
- d. **Culturales.**- Cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.



**Figura:**

Cuatro de tipos de cambio organizacional

**Fuente:** Harold J. Leavitt, "Applied Organizational Change in Industry

El problema radica en que las empresas trabajan en escenarios contruidos subjetivamente "desde adentro" y no escenarios pensados y comprendidos objetivamente, lo cual permite que tarde o temprano se tornen menos viables. Para que esto no ocurra es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente



velocidad; pueden ser restringidos y específicos o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos o incrementales o rápidos, decisivos o radicales. Todo depende de la situación de la empresa, de las circunstancias que la rodean y de la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio.

---

## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Mediante la investigación se mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 elementos permanentes:

1. **ENTORNO:** Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas, ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
  
2. **EL MERCADO:** Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional. Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:
  - a. Oferta y demanda
  - b. Aspectos macroeconómicos
  - c. Orden público
  - d. Los conocimientos que la gente tiene
  - e. La legislación.
  
3. **LA ORGANIZACIÓN:** Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son.
  
4. **INVESTIGAR QUIÉN ES EL USUARIO:** A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es el usuario.
  
5. **INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS:** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

## INNOVACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en “una idea, un boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado”. El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención.

El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: **“solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe”**, una máquina nueva por ejemplo. La ciencia se descubre, las máquinas se inventan.

Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución. Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido.

El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario. Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación.

Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Según **Beckhard Richard (1992)**. La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa

un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables de observarse, analizarse e interpretarse continuamente.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

Otros autores consideran la cultura como “un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de **valores** y **creencias** que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias”.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento.

Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas.

En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal

inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también “la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización”.

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irrepetible, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. **Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.**

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional.

No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado.

No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa.

No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. De entendidas en el sano criterio de la racionalidad.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MARKETING**

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing.

Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas oficinas de quejas y reclamos, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor hablar de un Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente.

El marketing como sistema tiene dimensiones:

- 1. Ideología:** Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es: 1) La filosofía es el marco estratégico del negocio, 2) La visión estratégica del negocio, y 3) La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía.
- 2. Pensamiento:** El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.
- 3. Acción.** Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. En este sentido conviene mencionar 14 principios de competitividad, a saber:

1. Capacidad de anticipación a: la competencia, expectativas del cliente.
2. Capacidad de adaptación – adaptabilidad externa

3. Flexibilidad interna: Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. Gestión integral: Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. Gestión del cambio
6. Tecnología al día
7. Know How (integral) total del negocio
8. Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad
10. Eficacia
11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano calificado

En marketing entendemos que en la empresa la red de valor está integrada por el servicio integral, el punto de origen de la cadena de valor de una empresa es el cliente. En la dinámica que se genera al operar estos dos mundos la organización está llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen a la empresa.

## **GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Gestión de Marketing Estratégico, se considera la **variable independiente**, la misma que se explicará mediante los siguientes subtemas que a continuación se describen:

### **DEFINICIONES DEL MARKETING**

Según **KOTHER Philip** (2000). Define la Gestión de Marketing como un proceso social mediante el cual los empresarios o grupos de personas logran lo que necesitan o desean mediante la creación de oferta libre e intercambios de productos que otros valoran. Sin embargo, desde el punto de vista empresarial el marketing ha sido considerado como el arte de vender productos.

En la práctica de las gestiones de marketing las actividades del marketing se realizan previamente a la venta, razón por la cual se puede establecer que marketing y comercialización son dos conceptos absolutamente diferentes.

**Según DRUCKER Peter** (2003), en su libro “**Gerencia para el Futuro**”, sostiene que la gestión de marketing es un factor o componente de la gestión gerencial, y la comercialización es un componente operativo en el Proceso de producción y comercialización.

## **ORIGEN DEL MARKETING**

Dando por hecho su carácter interdisciplinario, tenemos que decir que el término marketing de origen anglosajón empezó a utilizarse en EE UU a principios del siglo pasado, concretamente fue en 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado «Métodos de marketing» impartido por Butler .

Muchos autores han dado su definición de marketing, pero conviene diferenciar primero si nos estamos refiriendo a su concepto filosófico o a su aceptación empresarial.

A nivel filosófico, el marketing arranca en aquella etapa de la historia donde el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el bienestar. Desde ese momento, y al igual que sucede con la mayoría de las ideas, su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico.

La revolución industrial, la creación de grandes centros urbanos y comerciales, la especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías, hacen que se haya creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing debe buscar la entera satisfacción del consumidor.

A nivel empresarial, vemos que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista, el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

Con el ánimo de dosificar más aún el término y adentrar al lector en el apasionante mundo del marketing empresarial, indico a continuación las definiciones dadas por los autores más reconocidos:

- «Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros» **(P. Kotler)**.
- «Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus *stakeholders*» **(Asociación Americana de Marketing, AMA)**.
- «El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades» **(P. Drucker)**.
- «Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad» **(Goldmann)**.
- «Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas realizadas por las empresas que tratan de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado» **(R. Muñiz)**.

Para cerrar este apartado sobre el conocimiento del marketing, he considerado incluir una división dentro del propio marketing: marketing interno es el que se lleva y ejecuta dentro de la propia compañía para que se dé un buen servicio a los clientes, y marketing externo aquel que se da al mercado. Sería absurdo y poco rentable disponer de una cartera magnífica de productos y que el cliente interno o trabajador no estuviese bien preparado para ofrecerlos.

## **EVOLUCIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO**

Las bases del marketing en Estados Unidos se establecieron en la época colonial, cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los



americanos nativos. Algunos colonos se convirtieron en minoristas, mayoristas y comerciantes ambulantes.

Sin embargo, el marketing en gran escala no empezó a tomar forma en ese país hasta el inicio de la Revolución Industrial, en la segunda mitad del siglo XIX. A partir de entonces, el marketing ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación al producto, orientación a las ventas y orientación al mercado.

Nuestra descripción vincula cada etapa con un periodo determinado, pero hay que entender que estas etapas ilustran la evolución general del marketing y que reflejan tanto estados mentales como periodos históricos. De tal suerte que, aun cuando muchas empresas han progresado a la etapa de orientación al mercado, algunas están todavía con una orientación al producto o a las ventas.

## **ORIENTACIÓN AL PRODUCTO**

Las empresas que tienen una orientación al producto se concentran por lo común en la calidad y cantidad de las ofertas, suponiendo a la vez que los clientes buscarán y comprarán productos bien hechos y a precio razonable.

Esta manera de pensar comúnmente se asocia con una época pasada, cuando la demanda de bienes excedía en general a la oferta y el enfoque primordial en los negocios era producir con eficiencia grandes cantidades de productos. Encontrar a los clientes se consideraba una función relativamente menor.

Los fabricantes, mayoristas y detallistas que trabajaban en esta época daban importancia a las operaciones internas y se concentraban en la eficiencia y el control de costos. No había gran necesidad de preocuparse por lo que los clientes deseaban porque era sumamente predecible.

La mayoría de las personas gastaban la mayor parte de sus ingresos, y aún más, en cosas necesarias. Si una empresa podía hacer calzado de buena calidad, por ejemplo, era casi seguro que ya tenía mercado para este producto.

Cuando prevalecía esta forma de negociar no se usaba el termino marketing. En lugar de esto, los productores tenían departamentos de ventas encabezados por ejecutivos, cuya responsabilidad principal era supervisar a una fuerza de ventas. La función del departamento de ventas era sencillamente llevar a cabo la transacción a un precio dictado a menudo por el costo de producción.

La filosofía de la compañía Pillsbury a finales del siglo XIX es característica de esta época: "Con la bendición del más fino trigo estadounidense, abundante fuerza del agua y excelente maquinaria de molienda, producimos harina de la más alta calidad. Nuestra función básica es moler harina de alta calidad, y por supuesto (y casi de paso), tenemos que contratar personas para venderla, igual que contratamos contadores que lleven nuestros libros".

Este enfoque en los productos y las operaciones dominó hasta principios de la década de 1930, lo cual es comprensible cuando se considera que por generaciones el interés principal de los negocios era cómo producir y distribuir una cantidad adecuada de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía rápidamente. A pesar del hecho de hecho de que estas condiciones ya no son típicas, algunos gerentes aun operan con una orientación al producto.

## **ORIENTACIÓN A LAS VENTAS**

La crisis económica mundial de finales de la década de 1920 (comúnmente conocida como la Gran Depresión) cambió la forma de ver las cosas. A medida que los países desarrollados salieron de la depresión, se hizo evidente que el problema económico principal ya no era como fabricar con eficiencia, sino más bien como vender la producción. Ofrecer simplemente un producto de calidad no aseguraba el éxito.

Los administradores empezaban a darse cuenta de que, para vender sus productos en un ambiente en el que los consumidores tenían recursos limitados y numerosas opciones, se requería un considerable esfuerzo de posproducción. De esta manera, la orientación a las ventas se caracterizó por una gran confianza en la actividad promocional para vender los productos que la compañía deseaba fabricar.

En esta etapa, la publicidad consumía la mayor parte de los recursos de una empresa y la administración empezó a respetar y a otorgar responsabilidades a los ejecutivos de ventas. Junto con la responsabilidad vinieron las expectativas de desempeño. Desafortunadamente, estas presiones fueron causa de que algunos gerentes recurrieran a tácticas de ventas que se pasaron de emprendedoras (la "venta dura") y de publicidad carente de escrúpulos.

Los viejos hábitos son difíciles de desarraigar e incluso ahora hay organizaciones que creen que deben aplicar procedimientos de venta dura o "forzada" para prosperar. En Estados Unidos, la etapa de orientación a las ventas fue lo común hasta entrada la década de 1950, cuando empezó a surgir el marketing moderno.

## **ORIENTACIÓN AL MERCADO**

Al término de la Segunda Guerra Mundial hubo una fuerte demanda de bienes de consumo, originada por la escasez del tiempo de guerra. Como resultado, las plantas manufactureras produjeron enormes cantidades de bienes que fueron comprados rápidamente. Sin embargo, la oleada de la posguerra en el gasto del consumidor aminoró conforme la oferta daba alcance a la demanda y muchas empresas se encontraron con que tenían exceso de capacidad de producción.

En un intento de estimular las ventas, las compañías volvieron a las actividades intensivas de promoción y ventas de la época de la orientación a las ventas. Sin embargo, esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Los vendedores descubrieron que los años de guerra habían cambiado también a los consumidores.

Los miles de hombres y mujeres que habían servido en las fuerzas armadas y habían pasado tiempo en ultramar volvían a casa más conocedores, menos cándidos y menos susceptibles a la influencia. Además, tenían más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra permitió producir una variedad de bienes mucho mayor al destinarse a actividades de tiempos de paz.

De esta forma, el marketing siguió evolucionando. Muchas empresas reconocieron que debían aplicar su capacidad de trabajo en poner a disposición de los consumidores lo que éstos deseaban comprar en vez de lo

que ellas querían vender. Con una **orientación al mercado**, las compañías identifican lo que quieren los clientes y adaptan todas sus actividades para satisfacer esas necesidades con la mayor eficiencia posible.

Usando este enfoque, las empresas hacen marketing y no simplemente se dedican a vender. Varias tareas que alguna vez se asociaron con otras funciones de negocios se vuelven responsabilidad del más alto ejecutivo de marketing, llamado gerente o vicepresidente de marketing.

Por ejemplo, el control de inventarios, el almacenamiento y algunos aspectos de planeación de producto se turnan a la dirección de marketing como una forma de servir mejor a los clientes.

Para aumentar la eficacia, se investiga el punto de vista del mercado antes de producir un artículo, y no solo al final del ciclo de producción. Además, el marketing se incluye en la planeación de la compañía a largo plazo, así como a corto.

No estamos diciendo que el marketing sea más importante que otras funciones de negocios; todas son esenciales. Ni estamos sugiriendo que los ejecutivos de marketing deben tener los puestos más altos de una compañía. Sin embargo, es necesario que todo mundo en la organización entienda la importancia del mercado, esto es, que se vuelva orientado al mercado.

---

## VARIABLES BÁSICAS DEL MARKETING ESTRATÉGICO

El marketing estratégico nada tiene que ver con el arte adivinatorio y de improvisación, sino que, por el contrario, es fruto de la lógica, el método y el esfuerzo. No pretende determinar el futuro, sino proporcionar herramientas de trabajo para gestionarlo. No elimina las incertidumbres, pero ayuda a reducirlas y a convivir con ellas, posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva. Por tanto, y partiendo de una definición genérica del marketing, observamos que convergen al menos una serie de variables que se dan en toda economía de mercado:

- **Producto.** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente.

Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.

- **Mercado.** Aunque se aborda mucho más ampliamente en un capítulo posterior, en principio definimos el mercado como el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción.
- **Necesidad.** La tan cacareada pregunta de que si el marketing crea o no las necesidades no es óbice para que ésta sea una importante variable básica del marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.
- **Percepción.** Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos del marketing para su consecución.
- **Demanda.** Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- **Oferta.** Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

## ÁREAS DE ACTIVIDAD QUE COMPONEN LA GESTIÓN DE MARKETING

El carácter interdisciplinario que tiene el marketing le hace ser una ciencia no exacta, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos, pero no tanto en los resultados.

Pensemos la infinidad de criterios que se pueden aportar desde el punto de vista de la Sociología, Psicología, Economía, Estadística, Derecho, Historia, para darnos cuenta del gran número de caminos que podemos elegir de cara a la consecución de los objetivos que nos marquemos.

Esta complejidad añadida a las que surgen en la propia actividad hace que los buenos profesionales del marketing tengan una fuerte demanda laboral, ya que las experiencias acumuladas les facilitarán la toma de decisiones.

En cuanto a las áreas de actividad que componen su gestión se pueden resumir en seis:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.
- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR PP), marketing directo, promoción, etc.
- Organización del departamento comercial.
- Implementación de nuevas tecnologías.

Cada una de estas variables pueden ser manejadas según el criterio del especialista en marketing, al igual que no es preciso utilizar todas las técnicas aquí expuestas, pues las necesidades de los clientes son diferentes en forma y tiempo, excepto Internet, que en mayor o menor medida es algo imprescindible su utilización en las empresas de éxito.

## **EL MARKETING HOLÍSTICO**

A lo largo de la década pasada aparecieron una serie de fuerzas que hicieron necesarias nuevas prácticas comerciales y de marketing. Las empresas cuentan con nuevas herramientas que pueden transformar el modo en que habían practicado el marketing.

Las empresas necesitan nuevas ideas sobre cómo operar y competir en un

nuevo entorno de marketing.

El marketing holístico se basa en el desarrollo, diseño y aplicación de programas, procesos y actividades de marketing reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos.

El marketing holístico es consciente de que “Todo Importa” en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada.

Existen cuatro componentes del marketing holístico, que son: el **marketing relacional**, el **marketing integrado**, el **marketing interno** y el **marketing social**.



**Figura:** DIMENSIONES DEL MARKETING HOLÍSTICO

**Fuente:** Kotler y Keller

El marketing por lo tanto, es un enfoque que busca reconocer y reconciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades del marketing, como se puede apreciar en esquema anterior

## MARKETING RELACIONAL

Uno de los objetivos del marketing actual es el establecer relaciones firmes y duraderas con las personas o con las organizaciones que directa o indirectamente podrían influir en el éxito de las actividades de marketing de la empresa.

El marketing tiene por objeto establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes claves (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios del marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio. El marketing relacional crea fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales entre las distintas partes.

El marketing relacional conlleva el establecimiento de relaciones adecuadas con los grupos constitutivos adecuados. No solo consiste en administrar las relaciones con los clientes, sino también con las relaciones con los socios.

Los cuatro componentes claves del marketing de relaciones son los clientes, empleados, socios de marketing (proveedores, canales distribuidores, intermediarios, agencias), y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversionistas, analistas). El resultado de un buen marketing relacional es la creación de un activo único para la compañía denominada **Red de Marketing**.

Las redes de marketing están formadas por una empresa y las personas que la sustentan (clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas, agencias de publicidad, investigadores, entre otros), con lo que la empresa establece relaciones de negocio mutuamente rentables. Cada vez más la competencia no se da tanto entre empresas, sino entre las diferentes redes de marketing.

En consecuencia, la empresa que cuente con las mejores redes de marketing es la que cosechará mejores éxitos.

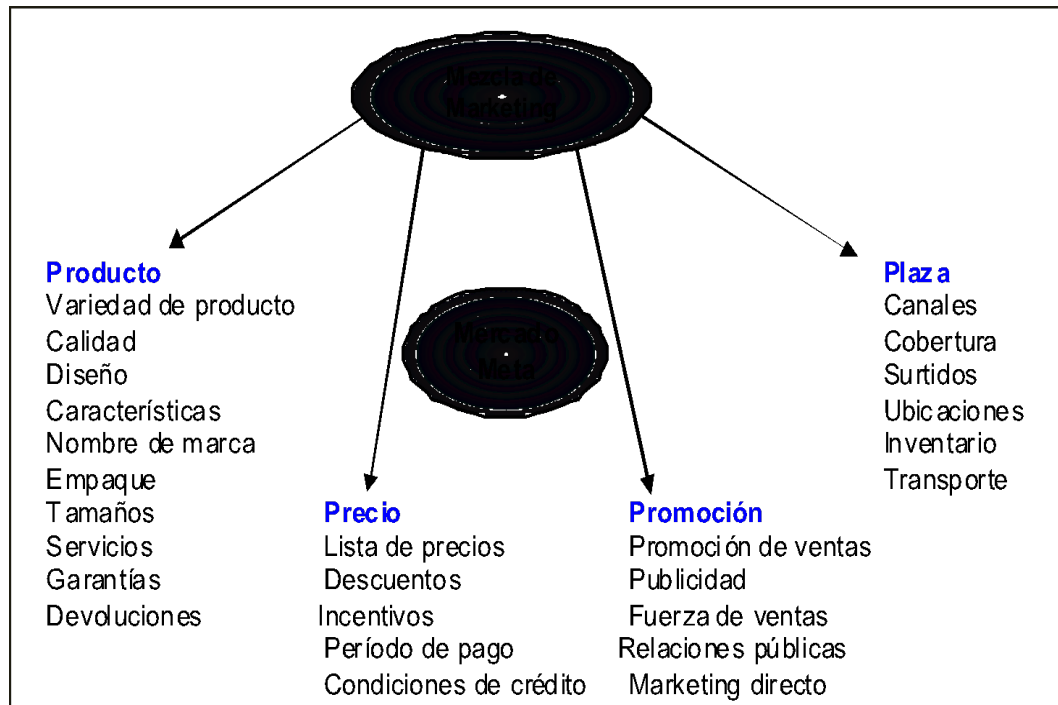
El principio operativo es sencillo: construye una red de marketing eficaz y obtendrás mejores beneficios.

Para que una empresa pueda establecer relaciones solidas necesita conocer las capacidades y los recursos de diferentes grupos, así como sus necesidades, objetivos y deseos. Gran parte de las empresas actuales perfilan



ofertas, servicios y mensajes independientes para distintos consumidores.

Estas empresas recopilan información sobre las transacciones anteriores de cada consumidor, información demográfica, psicográfica, y sobre sus preferencias de distribución y medio de comunicación.



**Figura:** LAS CUATRO P DE LA MEZCLA DE MARKETING

**Fuente:** Kotler y Keller

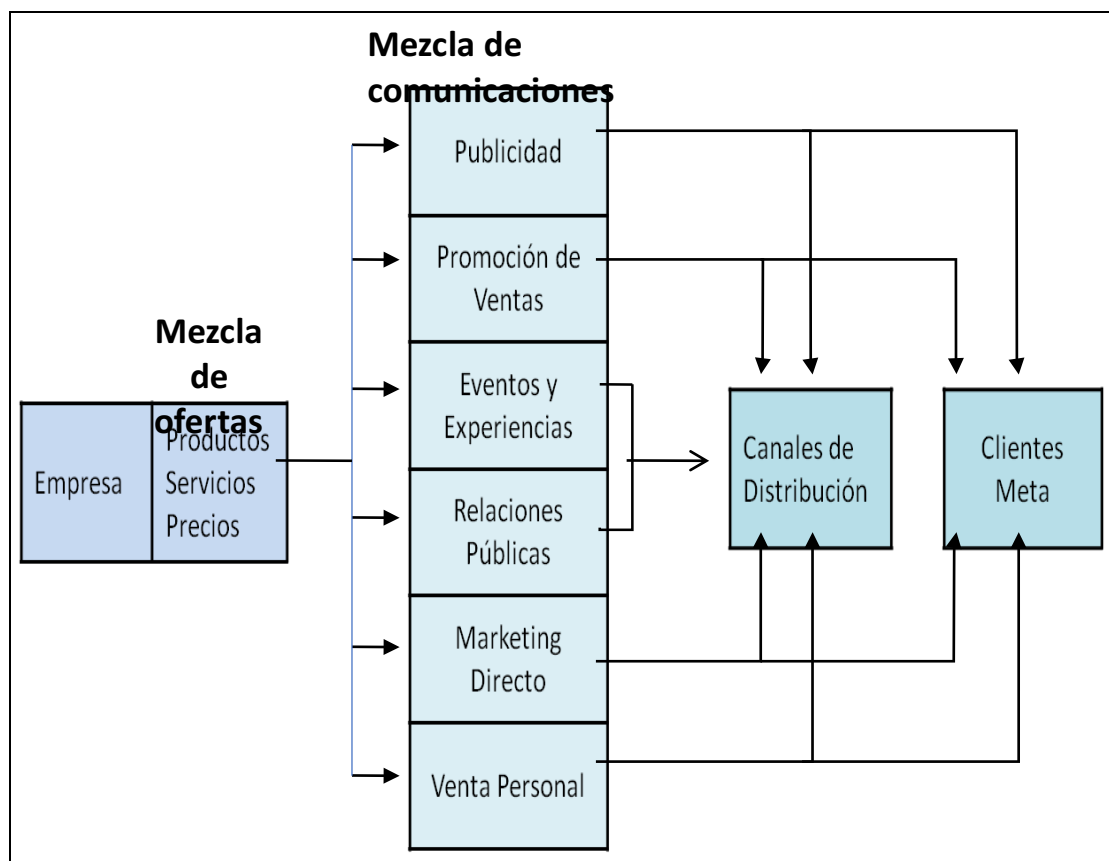
## MARKETING INTEGRADO

Los responsables se encargan de idear las actividades y de ensamblar los distintos programas del marketing integrado para crear, comunicar y generar valor para sus clientes. Un programa de marketing implica numerosas decisiones en distintas áreas destinadas a incrementar el valor para los consumidores.

Estas actividades adoptan todo tipo de formas. Una descripción tradicional de las actividades de marketing se sintetiza en el concepto de mezcla de marketing, que se define como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing. **McaCarthy**, clasificó estos instrumentos en cuatro grupos que denominó las **cuatro P** del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Las Decisiones de la mezcla del marketing se deben tomar para influir tanto en los canales comerciales como en los consumidores finales. En la figura a continuación muestra el esquema de una empresa que ofrece la mezcla de productos, servicios y precios; y una mezcla de comunicación, integrada por la publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, relaciones públicas, marketing directo y venta personal para llegar a los canales de distribución y a los consumidores meta.

Una empresa puede cambiar en el corto plazo el precio, el tamaño de la fuerza de ventas y el gasto de publicidad. También puede desarrollar nuevos productos y modificar sus canales de distribución, pero solo en el largo plazo. Por lo tanto la empresa realiza menos cambios en su mezcla de marketing de un período a otro, en el corto plazo, de lo que se podría imaginar viendo la diversidad de variables de decisión que integran la mezcla de marketing.



**Figura:** ESTRATEGIA DE LA MEZCLA DE MARKETING

**Fuente:** Kotler y Keller

Las Cuatro P reflejan la perspectiva que tiene el vendedor sobre las herramientas de marketing disponibles para influir sobre los compradores.

Desde el punto de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para ofrecerle beneficios. **Robert Lauterborn** ha sugerido que las **cuatro P** del vendedor tienen correspondencia con las **cuatro C** del comprador.

Cuatro P	Cuatro C
Producto	Consumidor: solución de Problemas
Precio	Costo para el consumidor
Plaza	Convivencia
Promoción	Comunicación

Las empresas que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores de forma económica y conveniente, y con una comunicación eficaz, serán las que más triunfen en el futuro.

El marketing integrado tiene dos facetas fundamentales: **1.** Existe una gran diversidad de actividades de marketing para comunicar y generar valor, **2.** Todas las actividades de marketing se coordinan para maximizar sus efectos en forma conjunta. Dicho de otro modo, cualquier actividad de marketing se diseña y aplica teniendo en cuenta el resto de las actividades. Las empresas deben integrar sus sistemas para administrar la demanda, los recursos y al red de marketing.

Por ejemplo, una estrategia de comunicación integral implica seleccionar aquellas opciones de comunicación que se refuercen entre si y que se complementen.

Un mercadólogo utilizará publicidad en la televisión, radios y medios impresos, las relaciones públicas y los eventos, así como las comunicaciones a través de la internet para que cada una de estas opciones contribuya por si sola a los fines de la empresa y refuerce la eficacia de las demás.

En resumen la estrategia de canal integrada implica que tanto los canales directos (esto es, la venta on line), como los indirectos (la venta al menudeo) colaboren para maximizar las ventas y el capital.

## **MARKETING INTERNO**

El marketing holístico incorpora la aplicación del marketing interno, garantizando así que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, especialmente los altos directivos. El marketing interno tiene la tarea de entrenar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.

El marketing interno debe desarrollarse en dos niveles. En primer lugar las diferentes funciones del marketing (ventas, publicidad, servicio al cliente, administración de productos, investigación de mercado) deben estar coordinadas. Con demasiada frecuencia, el equipo de ventas piensa que los gerentes de productos precios u objetivos de ventas “demasiado altos”; o el gerente de publicidad y el gerente de marca no se ponen de acuerdo sobre la mejor campaña de publicidad.

Todas las funciones de marketing deben estar coordinadas desde el punto de vista del cliente. Por otro parte, el marketing debe ser aceptado por otros departamentos; es decir, también deben “pensar en el cliente”. El marketing no es tanto un departamento como la propia orientación de la empresa. La filosofía del marketing debe penetrar a través de la compañía.

## **MARKETING SOCIALMENTE RESPONSABLE**

El marketing holístico incluye el concepto de marketing social y la comprensión de los principales temas de interés público, así como del contexto ético, ambiental, legal y social de las actividades y programas de marketing.

Las causas y los efectos de las acciones de marketing van más allá de la empresa y del consumidor hasta afectar la sociedad en su conjunto. La responsabilidad social también requiere que los mercadólogos consideren la función que están desempeñando y que se podrían desempeñar en términos de bienestar social.

Las empresas que satisfacen con excelencia las necesidades de sus consumidores a corto plazo, ¿actúan siempre guiadas por el bien de los consumidores y de la sociedad a largo plazo?

El enfoque del marketing social sostiene que las organizaciones deben identificar las necesidades, los deseos y los intereses de su público meta, y satisfacerlos de manera más eficiente que sus competidores de forma tal que preserven o incrementen el bienestar de los consumidores y la sociedad a largo plazo.

El enfoque de marketing social, exige a los mercadólogo que incorporen consideraciones de tipo social y ético en sus prácticas. Deben equilibrar criterios, con frecuencia divergentes, como los beneficios de la empresa, la satisfacción de los deseos de los consumidores y el interés público.

Las empresas ven el enfoque con causa como una oportunidad de mejorar su reputación empresarial, crear conciencia social, fortalecer la lealtad del cliente, incrementar las ventas y aumentar su presencia en los medios de comunicación. Estas organizaciones consideran que los consumidores exigirán a las empresas un mayor compromiso ético, más allá de los beneficios racionales y emocionales.

## **PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS**

Proceso de Comercialización de Productos, del Sector de Pequeña y Mediana Empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona Sur-Oeste del cantón Guayaquil, se considera la **variable dependiente**, mediante el cual se explicaran en los siguientes subtemas.

### **LA ORGANIZACIÓN EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

**Según Helguera (2003).** En todas las épocas han existido gerentes exitosos, adaptándose al tiempo y al medio en que vivían, han sabido desarrollar grandes empresas, establecer y consolidar fuertes organizaciones a través de Gestiones Comerciales.

Las condiciones comerciales son diferentes a las de hace treinta y cuarenta

años, en la actualidad las condiciones comerciales modernas son diferentes. Razón por las cuales se impone necesariamente el cambio de procedimientos en la organización del Proceso de Comercialización, porque de lo contrario se tendrá que ceder el paso a los más exitosos y emprendedores empresarios.

En la vida comercial moderna hace falta el orden, el método, la organización eficaz. El empresario de hoy está obligado a adoptar una Organización más compleja que en otros tiempos, por aspectos de mayor competitividad en los mercados. La Organización Comercial es el funcionamiento perfecto de todos los engranajes de una empresa, cualquiera que sea su importancia; la coordinación estrecha y absoluta entre los distintos servicios o trabajos de una casa comercial; el método y el orden que obedeciendo a principios sistematizan de los negocios modernos.

Es decir, el empleo de todos aquellos adelantos que el progreso comercial ha creado y el éxito en otras naciones que permiten sacar provecho de un negocio; mejorando el sistema de Ventas por medio de la Gestión de Marketing Estratégico de todo género; agilizando las compras con una buena orientación sobre mercados, proveedores y precios; evitando los errores en la contabilidad y, por lo tanto las filtraciones y las pérdidas; multiplicando el tiempo disponible con el uso de equipos modernos que simplifiquen el trabajo de las negociaciones empresariales.

La Organización Comercial dentro de una Gestión de Comercialización Asociada; es tan importante y necesaria en el sector de la pequeña empresa como al sector de los distribuidores; lo mismo al que tiene numerosos empleados, que al que dispone de uno solo, pues los principios de orden y metodológicos son iguales y aplicables a unos y otros.

En general el Proceso de Comercialización de productos requiere de una adecuada Organización Comercial, fundamentada en la Gestión de Marketing Estratégico, especialmente en el establecimiento de los principios y valores de organizaciones altamente competitivas en el manejo comercial de un producto o servicio.

## **LA GESTIÓN DE MARKETING Y EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**

**Según KOTLER y ARMSTRONG (2004).** El Marketing en las Ventas, abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes, desde

los estudios de mercado hasta los de distribución.

El Marketing en las Ventas aumenta porque cada día existe, las estrategias de mercadeo que cumple un papel fundamental y esto marca la diferencia entre el éxito o fracaso de las empresas. El Marketing en las Ventas se concentra en analizar los gustos de los consumidores al igual que prender el deseo y necesidad de adquirir un determinado producto.

El Marketing en las Ventas incluye la planificación, organización, dirección y control sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa. Además, de la responsabilidad de la distribución, supervisión de transporte de bienes de la empresa proveedora al punto de ventas y clientes.

## **LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS Y EL PROCESO DE COMERCIALIZACION**

**Según ORVILLE (2002).** Los administradores de Unidades Estratégicas de Negocios **UEN**, en particular de Marketing y Ventas, tienen la responsabilidad de reunir y analizar la información pertinente, generar las estrategias de negocios, las mismas que estar dirigidas a mejorar el desarrollo de los productos, atención al cliente y optimizar recursos fundamentalmente.

Las características ideales que deben tener estas unidades de negocios estratégicas se detallan a continuación:

- Un conjunto homogéneo de mercados a los cuales han de servir con un limitado número de tecnologías relacionadas.
- La minimización de la diversidad entre las entradas de mercado de productos de una UEN, permitirá implementar internamente una mejor estrategia de negocios coherente y congruente.
- Un conjunto único de mercados de productos, en el sentido que ninguna otra UEN dentro de la empresa compita por los mismos clientes con productos similares, de éste modo la compañía evitaría la duplicación de esfuerzos y maximiza la economía de escalas.

- Control sobre los factores necesarios para el desempeño exitoso, como producción, investigación y desarrollo, así como la ingeniería, marketing y distribución. Esto no quiere decir que una UEN no deba compartir recursos, como una planta manufacturera o una fuerza de ventas, con una o más de las otras unidades de negocios; sino que debe determinar cómo su participación de los recursos conjuntos se usa de manera eficaz para llevar a cabo su estrategia.

Por lo regular las empresas no siempre logran todos estos ideales, a veces suele haber trueques entre tener muchas pequeñas UEN homogéneas, o bien, un número menor de ellas pero más grandes, que puedan ser supervisadas más fácilmente por los administradores.

Existen tres dimensiones que definen el alcance y la misión de la corporación entera definen también las UEN individuales.

1. Compatibilidad técnica, particularmente respecto de las tecnologías de producto y los requerimientos operativos, como la utilización de instalaciones de producción y habilidades de ingeniería similares.
2. Semejanza en las necesidades del cliente o los beneficios del producto buscados por los clientes en los mercados objetivos.
3. Semejanza en las características personales y patrones de comportamiento de los clientes en los mercados objetivo.

En la práctica, la elección está a menudo entre la compatibilidad técnica u operativa por un lado y la homogeneidad del cliente por el otro.

## MODELO DE GESTIÓN

El término **modelo** proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al **arquetipo** que, por sus características idóneas, es **susceptible de imitación o reproducción**. También al esquema **teórico** de un **sistema** o de una realidad compleja.



**Según Rodríguez Rogelio (2006).** Un modelo no es más que un esquema conceptual que permite representar de manera más o menos formal un sistema de relaciones entre diferentes elementos o variables que intervienen en un fenómeno y pueden estar en interdependencia.

El concepto de **gestión**, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la **acción y al efecto de gestionar o de administrar**. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El término *gestión*, por lo tanto implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un **proyecto**. La gestión es también la **dirección** o **administración** de una **empresa** o de un **negocio**.

Los **modelos de gestión** empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

Un modelo sirve de norma de referencia, marco o regla para nuevos experimentos o simulaciones, al introducir o suprimir ciertos parámetros y especular sobre los valores atribuidos.

Un modelo es tanto más útil cuando representa con exactitud a la realidad que describe, conservando al mismo tiempo un nivel manejable de complejidad. La acción de modelización generalizada a partir de la experiencia, brinda una representación apta para explicar o prever, según la ley de la producción un proceso o una organización.

## PROTOTIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN

Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática, que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente. A continuación se describen algunos de los modelos de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas.

En primer lugar podemos nombrar el modelo de gestión de **Harper y Lynch, que suele comenzar a desarrollarse a partir de un plan estratégico** que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una empresa, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como el análisis de impuestos, las curvas profesionales, los planes de sucesión, la formación y el clima y motivación laboral. Con estos elementos, es probable que se logre una optimización en cuanto a la gestión de recursos humanos, lo cual necesita de un seguimiento continuo que se verifique en la coincidencia provocada entre los resultados que se obtienen y las exigencias correspondientes por parte de la empresa gestionada.

Una de las características principales de este modelo de gestión es que el mismo posee un cierto carácter descriptivo ya que muestra todas aquellas actividades que se encuentren relacionadas con la gestión de recursos humanos con el fin de lograr un mejoramiento en su desarrollo, pero no en su operación y dinámica.

Otro de los modelos de gestión que podemos presentar es el de **Werther y Davis** en donde se plantea una supuesta **dependencia entre las actividades**

**que se encuentran relacionadas con los recursos humanos en una empresa,** y que suelen ser agrupadas en cuatro categorías: objetivos sociales, objetivos organizativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

No obstante, este modelo de gestión no posee con una proyección estratégica de los recursos humanos pero es importante destacar que el papel inicial mediante el cual recibe todos aquellos fundamentos y desafíos no solo resulta ser positivo si no que también, el mismo incluye al entorno laboral como base de apoyo para que se pueda llevar a cabo la estabilización del sistema, reflejando de esta forma a la auditoria como un electo de continuidad en la operación correspondiente a la gestión de recursos humanos.

El tercero de los modelos de gestión utilizados en hoy en día, es el correspondiente a **Adalberto Chiavenato**. En este caso de plantea el hecho de que los principales procesos correspondientes a la gestión de una empresa se **focalizan en seis vertientes:**

La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente; en la aplicación de dichas personas (para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño; en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales; en la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo; y en el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información y bases de datos informáticos.

Es importante tener en cuenta que en este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados por las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada. El último de los modelos de gestión más utilizados es el de **Beer y sus colaboradores**, en donde se abarcan todas aquellas actividades que resultan determinantes en la gestión de los recursos humanos, en cuatro campos diferentes pero que poseen las mismas denominaciones en cuanto a las políticas correspondientes.

En este modelo de gestión se explica detalladamente el hecho de que la participación de cada uno de los empelados es fundamental para poder llegar al alcance de los objetivos pertenecientes a la empresa.

## ALGUNOS MODELOS DE GESTIÓN IMPLEMENTADOS

Existen varios modelos de gestión que se han implementado en los diversos campos de administración de empresas, que responden a ciertas necesidades en las diferentes áreas de las empresas, a fin de dar solución a los problemas que no han permitido que las empresas puedan mejorar los procesos, calidad, eficiencia de los productos y servicios, como se describen a continuación:

### A. MODELO DE GESTIÓN PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE QUINUA

La estrategia de ejecución del modelo de gestión aprendido se basa en los siguientes aspectos, todos los cuales son necesarios para el éxito de sus objetivos:

- **Organización y asociación de los productores.** Es una alternativa ventajosa para que pequeños productores enfrenten los procesos productivos y comerciales sobre todo cuando existen barreras de entrada a los mercados, como es el caso de los productos orgánicos.

En este proceso es relevante que los integrantes entiendan las ventajas de formar parte de ella y conozcan los aportes que les demandará, así como los riesgos que pueden enfrentar, del mismo modo, es necesario que se definan roles y responsabilidades en los procesos productivos y comerciales, así como las personas a cargo de ellos.

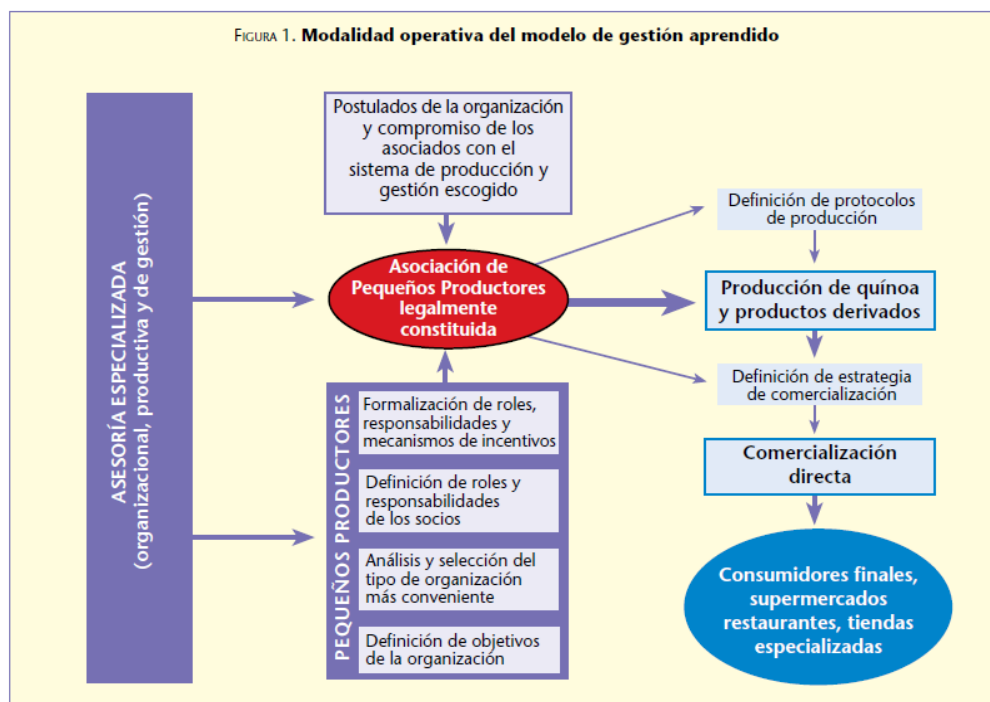
- **Capacitación de los integrantes de la organización para un adecuado funcionamiento.** Ligado a lo anterior es importante que los integrantes de la organización se capaciten, tanto en los temas relacionados con la forma organizacional que adopten, como en temas de gestión y administración, a fin de delimitar cuáles son los puntos críticos de su organización y cuáles deben ser las acciones y responsabilidades particulares que cada asociado debe cumplir para asegurar la sustentabilidad y sostenibilidad del modelo.

- **Establecimiento y validación de técnicas de cultivo y manejo de post cosecha (Protocolos de producción).** A partir del trabajo de selección y mejoramiento de ecotipos, y en función del conocimiento de los propios agricultores e investigaciones agronómicas aplicadas a cada realidad, se establecen y validan técnicas de cultivo y de procesamiento y manejo de post

cosecha, con el fin de asegurar el mayor rendimiento posible, mejorar la calidad y presentación del producto.

- **Agregación de valor.** En relación al punto anterior, un aspecto que resaltan los proyectos precursores es la diversificación de los formatos o presentaciones del producto, así como otorgar mayor valor agregado a su producción original, con la finalidad de diversificar la oferta y mantener vigencia en el mercado.

- **Desarrollo de una estrategia de comercialización y exploración de mercados.** Un aspecto importante del modelo de gestión es dar a conocer las propiedades de la quínoa, con la finalidad de ocupar mercados nichos, como también diseñar una estrategia de comercialización que le permita a la organización acceder a oportunidades de negocio y ampliar su espectro de clientes, considerando el mercado de exportación como una alternativa factible.



## B. MODELO DE GESTIÓN DE IMAGEN CORPORATIVA

Es recomendable el uso de modelos cuando la ciencia requiere conocer la esencia del objeto y este no se puede conocer por sí solo y se vale de su representación como medio auxiliar. No obstante, para la elaboración de la presente investigación, a pesar de la amplia bibliografía consultada poco se encontró sobre modelos de gestión estratégica de imagen.

Por lo indirecto de la gestión de imagen los autores acostumbran a hablar en sus planteamientos, de modelos estratégicos de marketing, de identidad y/o de comunicación tocando todos de alguna forma la imagen organizacional, haciendo énfasis particular en la estrategia que van a desarrollar en sus investigaciones, dígase marketing, identidad y/o comunicación pero no analizando el hecho de la gestión de imagen de forma integradora.

Uno de los modelos más completos encontrados es el planteado por Cristian Regouby, adaptado y validado en tres investigaciones anteriores (Mesa Contreras, 2004, Enríquez y Mesa 2007 y Li 2007) que proyecta un programa de identidad a través de un plan de acciones de comunicación externa e interna.

A dicho modelo se le puede plantear como objeción, para la total adaptación a las condiciones de este trabajo, que:

- No parte de la definición de las condiciones en que se encuentra la empresa y el entorno para su aplicación.
- Define la estrategia de imagen como paso anterior a la proyección de un programa de identidad y no en sentido inverso definiendo las características que formaran o forman parte de la identidad visual de la empresa para luego a raíz de estas trazar las estrategias de imagen pertinentes.
- El programa de identidad se refiere a los atributos de diseño visual y el plan de acciones de comunicación externa e interna de estos y no a la comunicación de una identidad en la que su diseño visual no es más que un componente de la misma.

La filosofía corporativa debería responder a tres preguntas: quién es la empresa y qué hace, cómo lo hace, y a dónde quiere llegar.

En función de estos tres cuestionamientos, se pueden establecer que la filosofía corporativa estaría compuestas por tres aspectos básicos: a) la misión corporativa; b) los valores corporativos y c) la visión corporativa. Esta filosofía corporativa resume el punto de partida de, cualquier programa de gestión de

imagen a implementar en una empresa en general y en específico del modelo de programa a utilizar en la presente investigación.

El modelo se llevará a la práctica de la empresa a través de la implementación de las distintas etapas en sistemas de acciones a cumplimentar para lograr su desarrollo; definiendo como perfil corporativo el conjunto de valores que la organización ofrece a sus públicos. Esto significa que la empresa se constituye como grupo de soluciones o beneficios que ofrece al entorno. A continuación se describe el modelo propuesto detallándose las características que presentan sus pasos o momentos.



### **Modelo de gestión de imagen corporativa**

**(Elaboración propia del autor)**

En este modelo están interconectadas la actualidad de la empresa, la fusión identidad-imagen y la comunicación de la misma; es decir, el cómo se transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye el cómo ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo. Contando con un reproceso de cómo influye la imagen que tenga el público en el nuevo ciclo del proceso y en los resultados a alcanzar.

Como ya se ha señalado anteriormente, la actuación sobre la imagen corporativa debe ser una acción planificada y coordinada adecuadamente, para lograr que sea efectiva y lograr que la imagen responda a la personalidad y a los intereses de la organización. Para gestionar correctamente ese importante capital de la empresa que es la imagen se debe realizar una actuación metódica y constante, por lo que el modelo propuesto consta de cuatro grandes momentos:

1. El análisis del perfil corporativo es por medio del cual se estudiará y definirá la personalidad de la organización (análisis interno), y también se analizará a la competencia y a los públicos de la organización, así como qué imagen tiene cada uno de ellos de la compañía (análisis externos).

La gestión de la imagen debe partir de una base sólida y clara que permita una acción eficiente para lo que debe partir de la relación entre la organización, sus públicos y la competencia. Por lo que la empresa debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace por lo que deberá realizar un análisis interno de la organización con el que se busca: reconocer y estudiar los elementos que contribuyen a definir la identidad corporativa de la organización identificando cuál es la situación actual de la identidad, cuáles son los aspectos que definen las características particulares de la empresa y cuáles son los valores fundamentales de la organización; y estudiar cómo se comunica esa identidad a los diferentes públicos, por medio del análisis de su comunicación corporativa.

No se puede hablar de gestionar una imagen hasta que no se analice en qué estado actual se encuentra la entidad en referencia a la relación identidad-imagen en correspondencia con su entorno y hasta que no se defina como es vista la organización por sus diferentes públicos claves.

2. La definición del perfil corporativo no es más que donde se deberá tomar la decisión estratégica dirigida a definir cuáles son los atributos básicos de identificación de la organización, que permitirán la identificación, la diferenciación, la referencia y la preferencia de la empresa.

La definición del perfil corporativo podrá concretarse a partir del análisis del perfil corporativo, de su comparación con los perfiles de las empresas competidoras y de la revisión del perfil de imagen ideal, a partir de donde se podrá definir cuáles son los puntos fuertes de la imagen corporativa de la entidad y por tanto, cuales son las oportunidades de diferenciación de imagen que tiene la organización, estableciéndose, también, los puntos débiles planteados como las amenazas actuales y potenciales que se pueden tener a nivel de imagen corporativa.

3. La comunicación del perfil corporativo: por medio de la cual se determinarán las posibilidades comunicativas de la organización y se



comunicarán a los diferentes públicos de la compañía el perfil de identificación establecido en la etapa anterior.

Una vez definido el perfil de identificación corporativa de una organización, este tiene que ser comunicado a los diferentes públicos. La comunicación del PIC es un aspecto fundamental de la gestión de imagen corporativa, ya que por medio de ellas se transmitirá a los públicos quién es la entidad, que hace y como lo hace, de forma diferente a las demás organizaciones del sector.

La comunicación del perfil corporativo de la organización debe ser planificada desde la perspectiva de que todos lo que la empresa diga o haga está comunicando una determinada forma de ser. Por ello, se puede definir la comunicación del perfil corporativo, asimilándola a la noción de comunicación corporativa, como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a su público.

La comunicación del perfil corporativo debe estar sustentada en bases sólidas y reales identificándose con la frase de "hacer las cosas bien y darlas a conocer", debiéndose tener en cuenta que para que dicha comunicación sea realmente efectiva y coherente se deberá tener en cuenta: que la imagen corporativa es cuestión de todos, que todo comunica en una organización, que la comunicación debe estar integrada debiendo existir una coherencia y que la comunicación debe estar en función de los públicos de la organización y no de las disciplinas de la comunicación.

4. La necesaria evaluación, control y retroalimentación de la gestión de imagen consistente en establecer las pautas que permitan el redimensionamiento continuo, debiéndose planificar los programas de evaluación, control y retroalimentación teniendo en cuenta una adaptación concreta a las condiciones y necesidades de la entidad, partiendo del análisis, la definición y la comunicación del perfil corporativo, pues a medida que se van desarrollando puede darse la circunstancia de que algunas condiciones cambien lo que implica que se debe corregir la gestión de imagen según convenga.

Es importante repasar constantemente los procedimientos y las estrategias adoptadas, en este contexto la retroalimentación constante de información y el seguimiento, resultan fundamentales, de lo contrario, la información inicial será obsoleta en poco tiempo. Se deberán establecer procedimientos de control preventivos que permita medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realicen de la forma, método y tiempo previsto. Los aspectos básicos a tener en cuenta en este como en cualquier proceso de control se definen por la existencia de una meta o norma, la objetividad de un sistema de información, el comportamiento real, las posibles variaciones de las condiciones, las conexiones entre las etapas programadas y el análisis de las normas o metas.

## **MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING PARA PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA**

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos asociada a Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona Sur-Oeste del cantón Guayaquil, es la propuesta que va a permitir mejorar procesos de comercialización y distribución de los pequeños y medianos fabricantes de mobiliarios diseñados en aluminio, que se detalla y explica en el Capítulo IV.

## **EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA**

El diseño de un nuevo sistema de organización es el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa. El diseño organizacional ideal debe considerar lo mejor de lo que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el consentimiento actual de la empresa.

La estructura de las organizaciones es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr Los objetivos de la empresa. Por pequeña que sea la organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben ser utilizados eficazmente, si es que quiere que la empresa sobreviva y prospere.

**Según Stanfort (2010).** El diseño organizacional es una serie de actividades destinadas alinear todos los elementos de una empresa, que redundan en un

mejor desempeño y el logro de la estrategia comercial. Debido a que estas organizaciones se comportan en la forma que fueron diseñadas, deber hacerse elecciones y tomarse decisiones sobre la base de una empresa individual y sobre un diseño correcto para esa organización.

Al respecto se describen cinco principios de diseño eficiente de la organización:

- El diseño está impulsado por la estrategia comercial y por el contexto operativo (no por un nuevo sistema informático, un nuevo líder que quiere causar un impacto, o alguna otra razón no comercial).
- El diseño significa un pensamiento integral sobre la organización.
- El diseño no debe tomarse superficialmente: requiere muchos recursos aun cuando funcionen bien.
- El diseño es un proceso fundamental, no un trabajo de reparación

Existen cinco reglas que describen el enfoque del diseño organizacional:

1. Diseñe cuando haya una razón imperativa
2. Desarrolle opciones antes de decidir sobre el diseño
3. Escoja el momento adecuado para el diseño
4. Busque indicios de que las cosas no estén alineadas
5. Esté alerta al futuro.

Una administración fuerte y una gestión efectiva de los proyectos minimizan los riesgos de la tarea del diseño de la organización.

---

## LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA

**Según KOTLER Y KELLER (2006).** - Las empresas se han dado cuenta de que necesitan colaboradores estratégicos, si quieren prosperar. Incluso empresas grandes, no han podido conseguir el liderazgo nacional o mundial sin realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales o multinacionales que complementen y fortalezcan sus recursos y capacidades.

Simplemente para hacer negocios en otro país podría ser necesaria la concesión de licencia para la comercialización de un producto, una asociación con empresas locales, o la adquisición de proveedores para cumplir con los requisitos de contenido nacional necesarios. En consecuencia muchas empresas están desarrollando redes estratégicas globales a un ritmo vertiginoso.

Numerosas alianzas estratégicas adoptan la forma de alianzas de marketing. Estas se dividen en cuatro categorías:

1. **Alianzas para fabricar productos o prestar servicios.**- Una empresa concede licencia con otra para fabricar su producto, o dos empresas se asocian para comercializar conjuntamente productos similares y complementarios o un producto nuevo. Microsoft y Google.
2. **Alianzas Promocionales.**- Una empresa accede a promocionar los productos o servicios de otra. Por ejemplo, McDonald's ha establecido una alianza con **Disney** para ofrecer productos relacionados con sus películas como parte de sus menús infantiles.
3. **Alianzas de logística.**- Una empresa ofrece servicio de logística para el producto de otra empresa. Por Ejemplo, Abbott Laboratories almacena y distribuye los productos médicos y quirúrgicos de 3M a hospitales por todo el territorio de EEUU.
4. **Colaboraciones para ofrecer precios.**- una o varias empresas se alían para ofrecer precios especiales. Las Hoteles y las empresas de alquiler de autos brindar conjuntamente descuentos especiales para sus clientes.

Las empresas deben esforzarse para encontrar socios que complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades.

Las alianzas bien administradas permiten a las empresas obtener más ventas y disminuir costos. Para que las alianzas estratégicas prosperen, las empresas han comenzado a desarrollar estructuras organizacionales especiales y han llegado a considerar la capacidad de crear y mantener las alianzas como competencias esenciales (Proceso que se conoce como Administración de relaciones con socios).

Para los emprendedores y las PYMES con negocios en Internet, las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta de marketing para sus emprendimientos y una excelente oportunidad de colaboración para competir, ya que éstas buscan siempre el beneficio mutuo de las partes involucradas. Conocidas también como **"joint ventures"**, se trata de un acuerdo entre empresas, en el cual unen sus fuerzas para conseguir un objetivo estratégico que le es común.

El objetivo estratégico de esta unión de fuerzas, es para superar barreras comerciales en un nuevo mercado, para desarrollar nuevos productos o servicios, para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un conocimiento del mercado (know-how) de ese país, para entrar a zonas geográficas específicas o para competir más eficientemente en el actual.

***"Una alianza estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros, la fuerza de marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros, las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio".***

Es muy probable que se le acerquen otras empresas que quieren formar alianzas estratégicas, fusionarse, comprarle o, quizás, hacer un acuerdo mediante el cual puedan aprovecharse de su conocimiento o del acceso que tiene su empresa a un determinado nicho de mercado para distribuir productos o servicios.

Sin embargo, es muy importante para el éxito de una alianza estratégica, que exista un equilibrio de fuerzas entre las dos empresas, que su aliado maneje temáticas afines a la suya, pero que no sea competidor directo de sus productos o servicios, que ambas den y ambas reciban.

Las alianzas son excelentes porque proveen a los empresarios y pequeños negocios de ideas, recursos, herramientas o soluciones que les ayudan a conseguir:

- Costes más bajos (más ganancias).
- Ingresos más altos (de clientes nuevos y actuales).
- Más tiempo (porque ganan eficiencia).

## **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA**

**Según GUZMAN (2001).** El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo, y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interacciones, a fin de influir de manera positiva en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

Es una respuesta al cambio y estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y ritmo del cambio.

¿Por qué las organizaciones se deben apoyar en el Desarrollo Organizacional?

1. Ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar sus actividades más eficientes.
2. Provee de herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

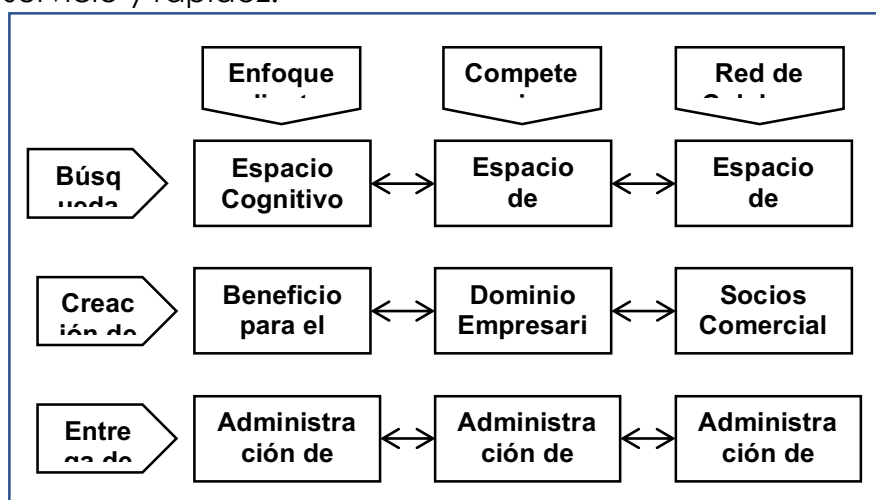
El Desarrollo organizacional es una respuesta al cambio y una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y retos; es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

## EL MARKETING HOLÍSTICO EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA

**Según KOTLER Y KELLER (2006).** El Marketing Holístico se basa en el desarrollo, diseño y aplicación de programas, procesos y actividades del marketing, reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. El Marketing Holístico es consciente de que **“todo importa”** en el marketing y de que es necesario adoptar una perspectiva amplia e integrada.

El enfoque de marketing holístico puede ofrecer ideas en el proceso de generación de valor para el cliente. Se define que el marketing holístico consiste en “integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor, con el fin de crear relaciones satisfactorias a largo plazo y prosperidad a las partes involucradas”.

Según esta definición los mercadólogos holísticos triunfan gracias a que administran una cadena de valor superior que proporciona un alto nivel de calidad, servicio y rapidez.



**Figura:** Esquema del Marketing Holístico

**Fuente:** P. Kotler, D.C. Jainy S. Maesince

En la figura anterior se muestra el modelo de cómo interactúan entre los actores más relevantes (clientes, empresa y colaboradores) y las actividades basadas en valor (búsqueda o exploración, creación y entrega de valor), es decir como contribuyen a crear, mantener, y renovar el valor para el cliente.

Los profesionales del marketing holístico sostienen que los empresarios que lo implementan obtienen un crecimiento rentable, incrementando el número de clientes, consiguiendo su lealtad y capturando su valor de vida.

El marketing holístico, por lo tanto es un enfoque que busca reconocer y conciliar el alcance y la complejidad de todas las actividades del marketing y que se divide en cuatro componentes fundamentales: El Marketing Relacional, Marketing Integrado, Marketing Interno y Marketing Socialmente Responsable.

## **EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIADA**

El Plan Estratégico de Marketing es un documento en donde se establece el diagnóstico situacional de la empresa con el entorno, el direccionamiento estratégico, que se establecen en la misión, visión y objetivos estratégicos, y las acciones estratégicas a tomar con sus respectivas metas e indicadores de gestión para un periodo determinado, a fin de los lograr los objetivos propuestos.

Su elaboración no solo se limita solo a un trabajo puntual administrativo, sino que requiere de un proceso de estudio, reflexión y toma de decisiones. A continuación se describen los principales elementos que deben contener un plan de marketing:

### **1. Situación del Mercado**

Aquí se presentan datos del público objetivo, el tamaño y crecimiento del mercado (en unidades y/o pesetas) para los últimos años y para los distintos segmentos, así como sobre las necesidades, percepciones y tendencias en el comportamiento del mercado.

### **2. Situación del Producto**

Aquí se presentan datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea, durante los últimos años.

### **3. Situación Competitiva**



Aquí se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.

#### **4. Análisis de la distribución**

Esta sección presenta cifras sobre el número de unidades estéreo vendidas en cada canal de distribución, así como sobre la importancia cambiante de los mismos. Se describen los cambios en el poder de los distribuidores y comercio al por menor, así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.

#### **5. Análisis de Puntos Fuertes y Débiles**

El director tiene que identificar los puntos fuertes y débiles del producto que hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquello que la compañía tiene que evitar o corregir.

#### **6. Análisis de Amenazas y Oportunidades**

El director tiene que identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio, ordenándolas según el grado de importancia y probabilidad de aparición. Esta sección describe también las tendencias en el macroentorno (demográfico, económico, tecno-lógico, político- legal, socio-cultural) que pueden influenciar el futuro de la línea de producto considerada.

#### **7. Análisis de temas clave**

En esta sección, la compañía utiliza los descubrimientos del análisis DAFO para definir las principales cuestiones que deben dirigir el plan, el posterior establecimiento de objetivos, estrategias y tácticas.

#### **8. Objetivos Financieros**

Toda empresa persigue objetivos financieros y sus accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

## **9. Objetivos de Marketing**

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing. Para mantenerla tendrá que establecer ciertos objetivos de notoriedad, presencia en los puntos de venta, etc.

## **10. Estrategias de Marketing**

Las estrategias de marketing deben estar dirigidas a lograr los objetivos estratégicos de marketing desde el punto de vista del público objetivo, posicionamiento, línea de producto, precio, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas y, servicios.

## **11. Programa de Acciones**

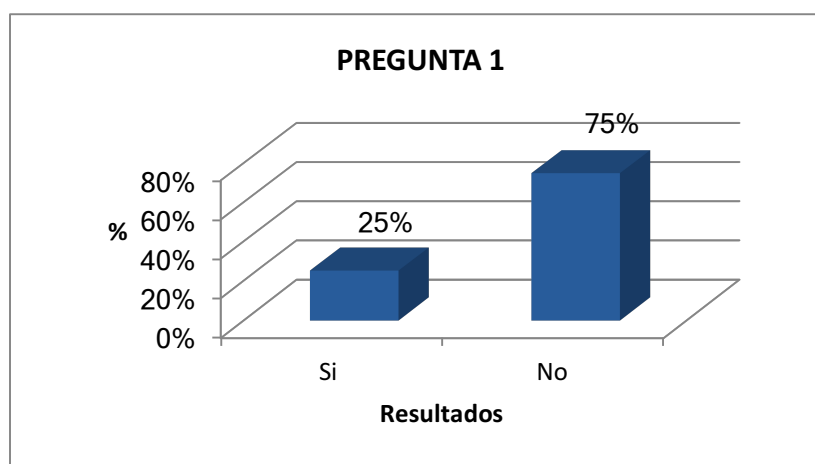
Se debe establecer un programa con cronograma de todas las acciones estratégicas, a fin de que pueda ir realizando una evaluación y control de las actividades programadas.

---

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 75% respondió que en los últimos años no ha adquirido ningún tipo de mobiliario diseñado en aluminio, el 25% restante. Indicó que no adquirido ningún tipo de mobiliario diseñado en este material.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se evidencia que la mayoría no ha adquirido algún tipo de mobiliario diseñado en aluminio, pero un porcentaje menor si ha comprado productos mobiliarios como ventanas y vitrinas para sus hogares y negocios.

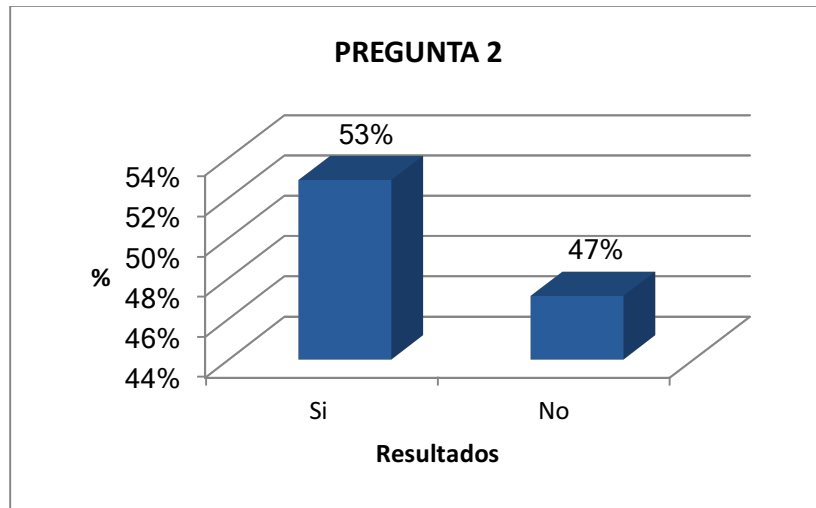


¿Considera de mejor calidad los mobiliarios diseñados en aluminio, que los elaborados en madera u otro metal?

	Detalle	Frecuencia	Porcentaje
a	Si	202	53%
b	No	180	47%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 53% respondió, que los mobiliarios diseñados en aluminio son de mejor calidad que los diseñados en madera u otro metal, y el 47% restante indicó que no.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye, que el mobiliario diseñado en aluminio es de mejor calidad, que los elaborados en madera u otro metal, en relación al diseño, acabado y su resistencia a la humedad y salinidad.



¿Cuál de los siguientes aspectos considera importante al momento de adquirir algún tipo de mobiliario fabricado en aluminio?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Diseño	163	42,67%
b	Confort	86	22,51%
c	Durabilidad	98	25,65%
d	Otros	35	9,16%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 42,67% considera que el diseño es el aspecto que tiene mayor relevancia al momento de adquirir un tipo de bien de esta naturaleza, el 28% el confort; el 25,65 % respondió la durabilidad, el 22,51% indicó el confort, y la diferencia considera otros aspectos.

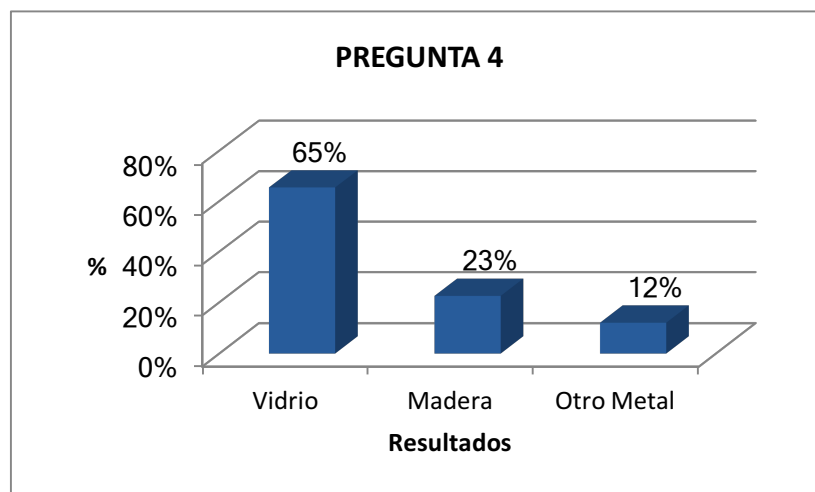
En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se evidencia que el aspecto que tiene mayor incidencia al momento de tomar la decisión es el diseño, en segundo lugar la durabilidad, y tercer lugar el confort. Así como otros factores como el precio y las alternativas de créditos y plazo de pagos.

De los siguientes materiales, ¿Cuál cree, que es el complemento ideal para combinar el aluminio en los diferentes tipos de mobiliarios?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Vidrio	250	65%
b	Madera	86	23%
c	Otro Metal	46	12%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 65% respondió, que el complemento ideal para combinar el aluminio en los diferentes tipos de mobiliarios es el vidrio; el 23% la madera, y el 12% restante, manifestó con otros metales.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye; la mayoría de los encuestados consideran que el vidrio es la combinación ideal para los mobiliarios diseñados en aluminio, debido a que le da mayor elegancia y vistosidad a los diseños, la minoría consideran que la madera y el acero sería la combinación perfecta.

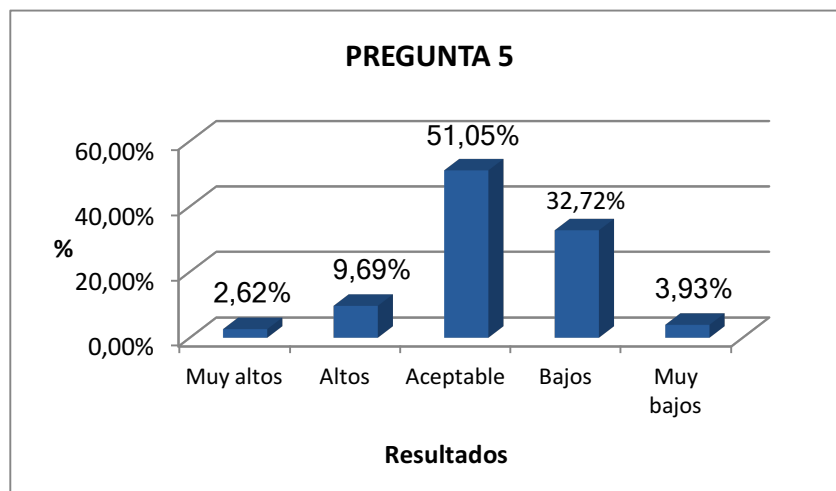


El precio del mobiliario diseñado en aluminio, ¿Cómo lo considera?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Muy altos	10	2.62%
b	Altos	37	9.69%
c	Aceptable	195	51.05%
d	Bajos	125	32.72%
e	Muy bajos	15	3.93%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100.00%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 51,05% respondió, que el precio de los mobiliarios diseñados en aluminio es aceptable; el 32,72% los consideró bajos, el 9,69% altos, el 3,93% muy bajos y el 2,62% muy altos.

En base a los resultados, la mayoría de las personas encuestadas consideran que los precios de mobiliarios diseñados en aluminio son aceptables, otro grupo considerable bajos y otro porcentaje de un grupo menor indicó, que los precios son altos.

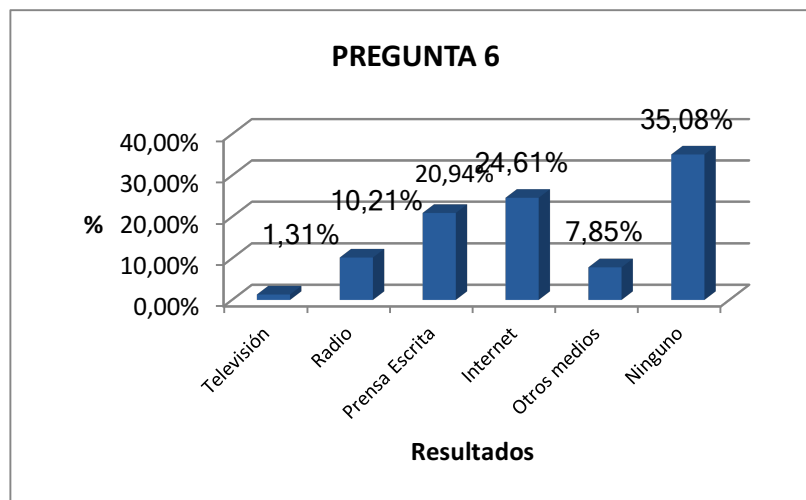


¿Ha observado o escuchado en algún medio de comunicación, publicidad de ofertas de mobiliarios diseñados en aluminio?, ¿indique el medio?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Televisión	5	1,31%
b	Radio	39	10,21%
c	Prensa Escrita	80	20,94%
d	Internet	94	24,61%
e	Otros medios	30	7,85%
f	Ninguno	134	35,08%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 35,08% respondió no haber visto o escuchado algún tipo de publicidad de oferta de mobiliario en aluminio, el 24,61% por internet, el 20,94 por prensa escrita, el 10,21% por radio, el 7,85% por otros medios y el 2,31% por la televisión.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye, que existe muy poca publicidad de oferta de mobiliarios diseñados en aluminio en los diferentes medios, y que un porcentaje considerable de clientes, ni siquiera ha visto o escuchado algún tipo de publicidad.

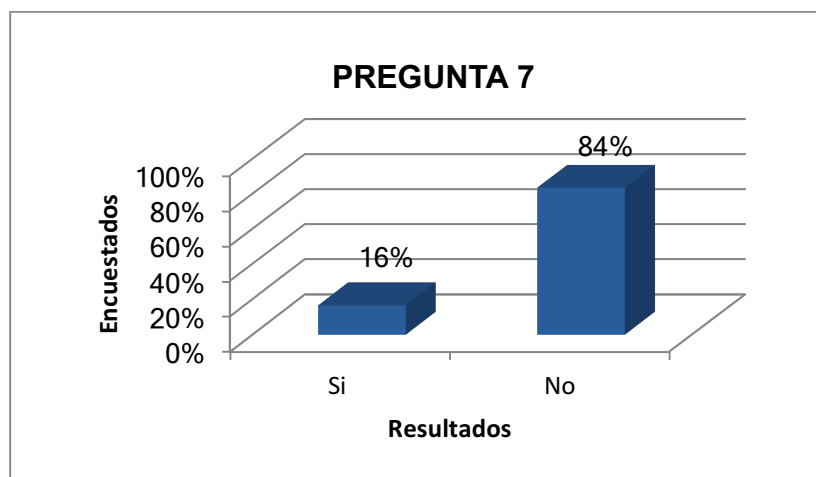


¿En el sector donde se encuentra ubicada su vivienda o negocio, cuenta con algún local o almacén cerca, que oferte mueblería diseñada en aluminio?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Si	63	16%
b	No	319	84%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 84% respondió que por su sector, no cuentan con ningún almacén o local oferte mobiliarios diseñados en aluminio; el 16% restante, manifestó, que sí, pero no reúnen las condiciones de infraestructura apropiadas como almacén.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye, que son muy pocos los almacenes o locales cercanos al sector de los clientes encuestados, pero no reúne las condiciones de infraestructura apropiadas como almacén o lo adquieren directamente de los talleres (artesanales) que producen este tipo de bien.



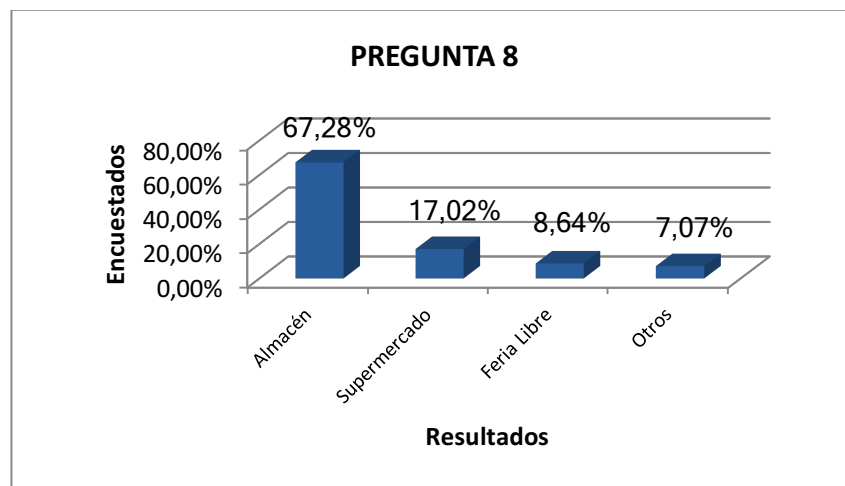


¿En cuál de los siguientes lugares, considera conveniente que se comercialicen mobiliarios diseñado en aluminio?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Almacén	257	67,28%
b	Supermercado	65	17,02%
c	Feria Libre	33	8,64%
d	Otros	27	7,07%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 67,28% respondió que le gustaría que se exhiban y comercialicen en almacenes, el 17,02% en supermercados, el 8,64% en ferias libres y el 7,07% en otros lugares de expendios de estos productos.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye, que la mayoría clientes prefieren adquirir los productos en almacenes que se encuentren cerca de sus negocios o viviendas.

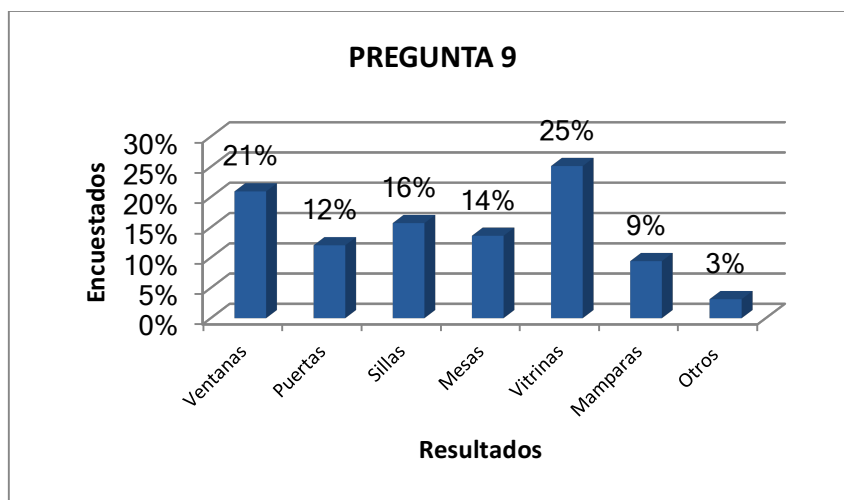


¿Cuál de los siguientes productos de mueblería en aluminio le gustaría adquirir para su vivienda o negocio?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Ventanas	80	21%
b	Puertas	46	12%
c	Sillas	60	16%
d	Mesas	52	14%
e	Vitrinas	96	25%
f	Mamparas	36	9%
g	Otros	12	3%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 25% respondió que le gustaría adquirir vitrinas o exhibidores; el 21% entre ventanas y puertas el 30% en mesas y sillas; el 9% en mamparas; y el 3% restante en otros productos diseñados en aluminio.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se evidencia un gran porcentaje de clientes desean adquirir vitrinas o exhibidores, en segundo lugar puertas y ventas, en tercer lugar mesas y sillas y en un mínimo porcentaje otros productos muebles.

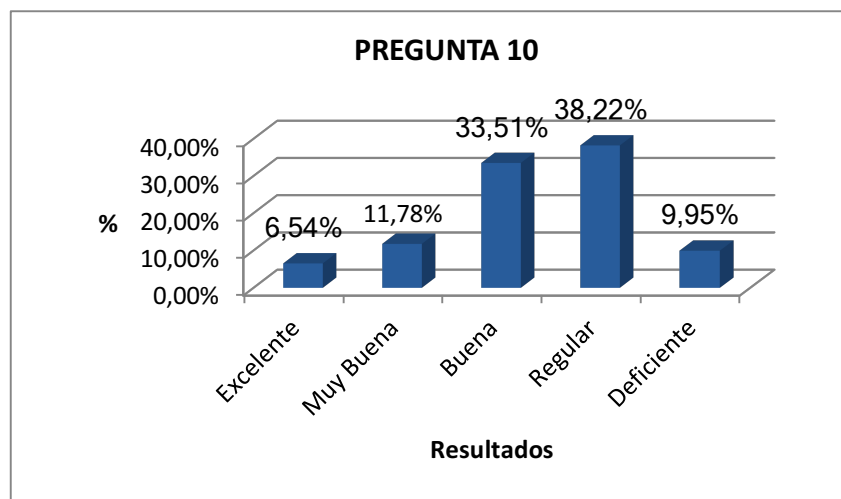


¿Cómo califica el servicio de atención al cliente que actualmente brinda la empresa?

	<b>Detalle</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
a	Excelente	25	6,54%
b	Muy Buena	45	11,78%
c	Buena	128	33,51%
d	Regular	146	38,22%
e	Deficiente	38	9,95%
	<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

Tomando como muestra 382 encuestas realizadas a propietarios de viviendas y negocios de la zona; el 38,32% califica el servicio de atención al cliente que actualmente brinda la empresa como regular, el 33,51% la califica como buena, el 11,78% como muy buena, el 9,95% deficiente, y el 6,54% excelente.

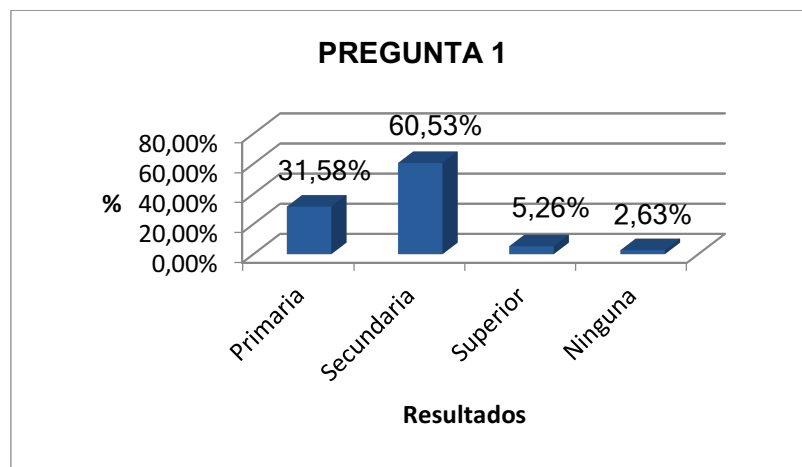
En resumen, casi el 72% califica el servicio de atención al cliente entre buena y regular, el 18% aproximadamente entre excelente y muy buena y la diferencia en deficiente.



En base a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio; el 60.53% respondió que tiene instrucción secundaria, el 31,58% tiene instrucción primaria, el 5.26% formación superior y el 2.63% no tiene ningún tipo de preparación académica.

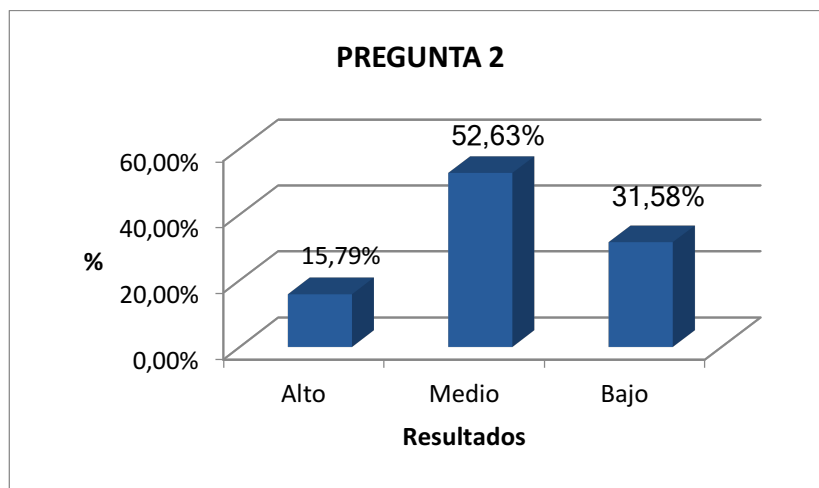
Es evidente que el nivel de formación académica de la mayoría de los propietarios y/o administradores de los negocios del sector de la pequeña y mediana empresa fabricantes de mobiliarios de aluminio es bajo, y un porcentaje mínimo tiene algo de preparación a nivel superior.

### **Análisis encuestas a propietarios de pequeñas y medianas empresas fabricantes y distribuidoras de mobiliarios**



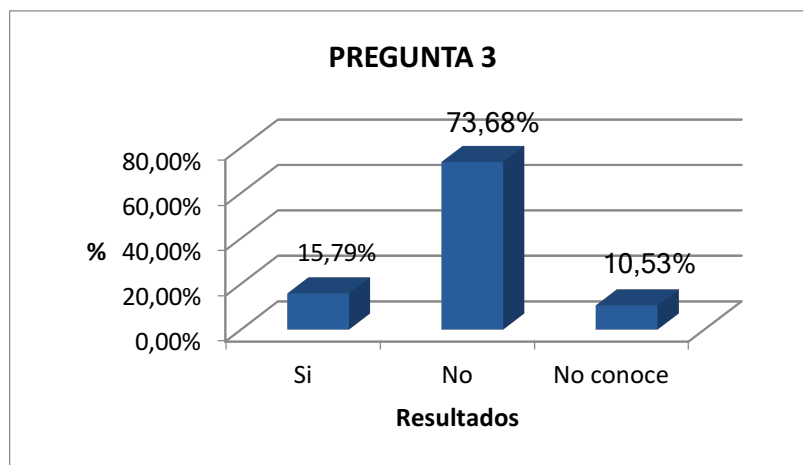
En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 52,63% respondió, que su nivel de conocimiento es bajo, el 31,58% indicó medio, y el 15,79% restante señaló que su nivel de preparación es alto.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se evidencia, que existe un bajo nivel de conocimiento en dirección y administración de empresas por parte de la mayoría de los propietarios y/o administradores de los negocios de este sector, argumentando falta de recursos y tiempo para continuar sus estudios.



En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 73,68% respondió que sus empresas no cuentan con estructura orgánica funcional y manuales de procesos, el 15,79% manifestó que si posee este tipo de documentos, y 10,53% no tener conocimiento de este tipo de documentos.

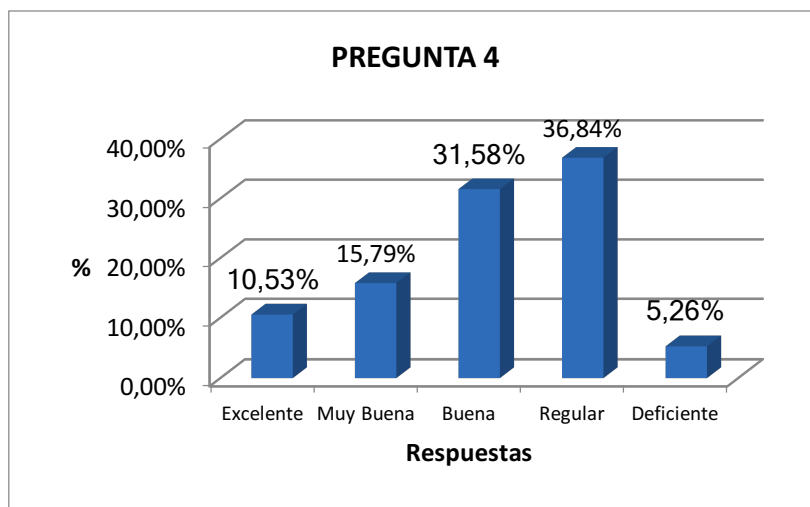
En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye que la mayoría de las empresas de este sector empresarial no cuentan con un orgánico funcional, ni manuales de procesos administrativos que le sirva como instrumentos de guía y evaluar los procesos.



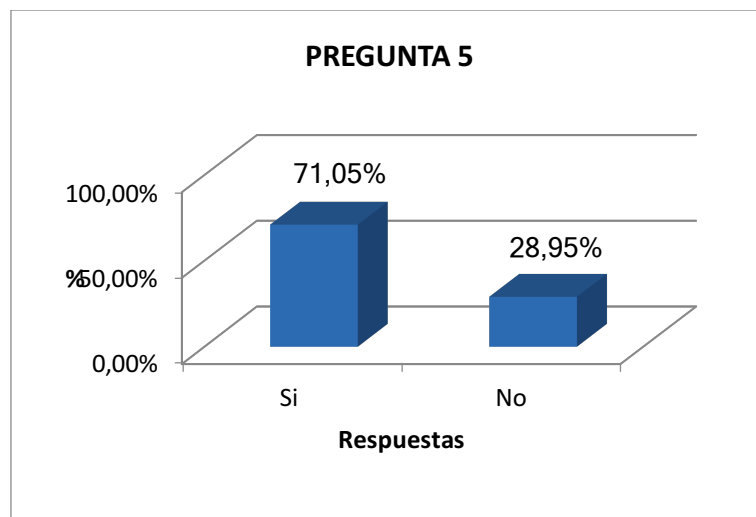
En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 36,84% respondió que la gestión realizada es sus empresas es regular, el 31,58% indicó buena, el 15,79% muy buena, el 10,53% indicó haber realizado una gestión excelente, y el 5,26% restante calificó su gestión como deficiente.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se evidencia que la gestión administrativa realizadas por la mayoría de los propietarios de las empresas encuestados está entre regular y buena, en un porcentaje menor entre muy buena y excelente, debido a los limitados conocimientos en dirección y administración de empresas.

En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 71,05% considera importante la implementación de herramientas de marketing, y el 28,95% restante considera otros medios.

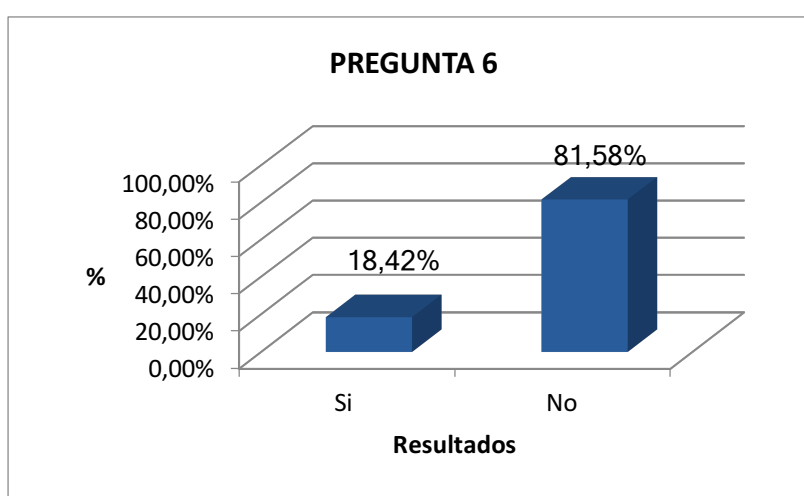


En base a los resultados obtenidos en esta pregunta se concluye, que la mayoría considera importante la implantación de herramientas de gestión marketing porque contribuirá a mejorar significativamente el nivel de ventas; específicamente con la implementación de estrategias de publicidad y promoción.



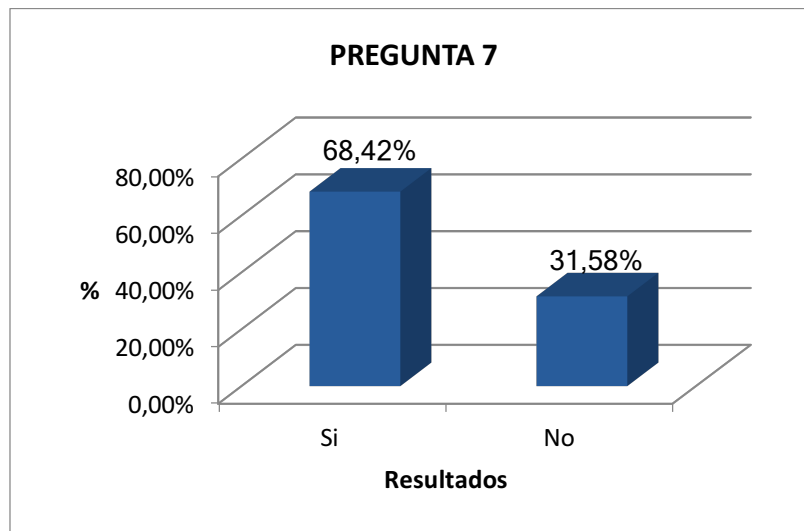
En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 81,58% respondió que no han realizado ningún tipo de estudio para mejorar la gestión de comercialización y ventas, y el 18,42% indicó que en cierta circunstancias realizado algún tipo de estudio.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se evidencia, que las empresas de este sector no han realizado ningún tipo de estudio para mejorar los procesos de comercialización, debido al desconocimiento de los mismos.



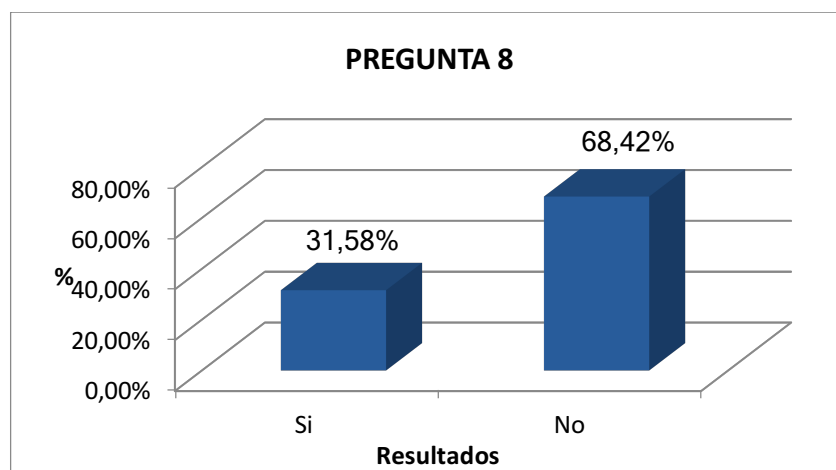
En relación a las 38 encuestas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 68,42% considera importante tener alianzas estratégica con otras empresas del sector para comercializar los productos, y el 31,58% restante indicó que no.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye que la mayoría de los propietarios encuestados consideran muy importante tener alianzas estratégicas de comercialización con otras empresas del sector con la finalidad de optimizar recursos y mejorar los niveles de ventas.



En relación a las 38 entrevistas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 68,42% respondió, que no utiliza algún tipo de medio de publicidad para ofertar o promocionar los productos, y el 31,58% restante, indicó que utiliza ejecutivos de ventas, cuñas de radios, vallas publicitarias y hojas volantes.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se evidencia, que la mayoría de las empresas de este sector no utiliza ningún tipo de medio para publicitar o promocionar la ofertar de productos, debido a los altos gastos que implica utilizar estos medios.

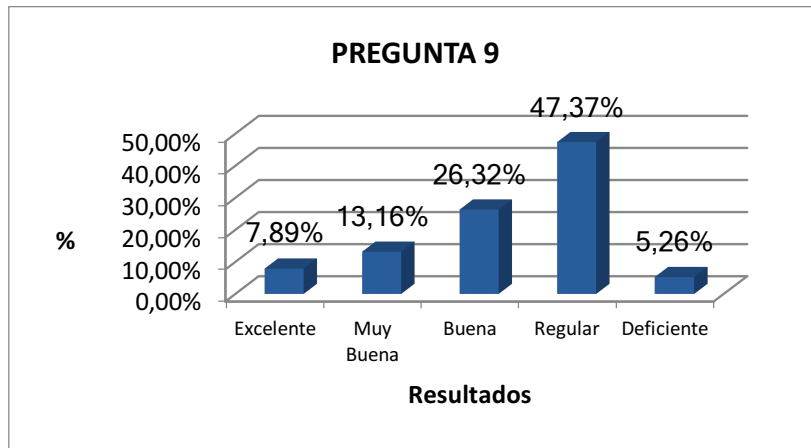


En relación a las 38 entrevistas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 47,37% respondió que el crecimiento de las ventas en los tres últimos años ha sido regular, el 26,32% buena, el 13% Muy



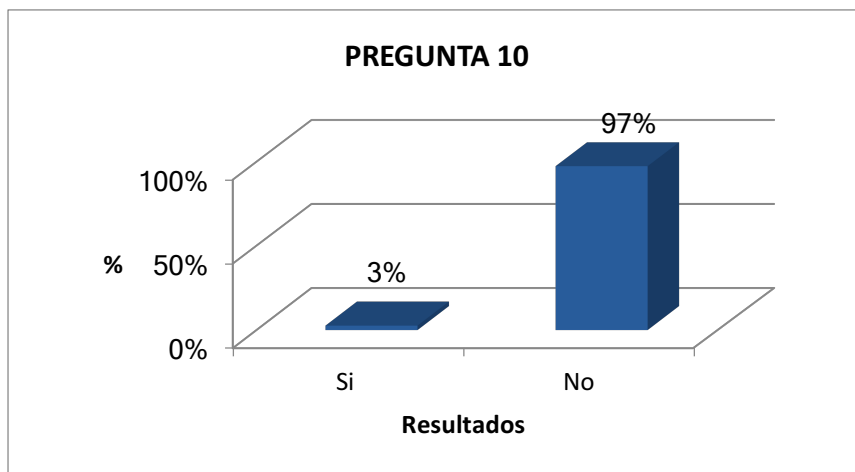
Buena, el 7,89% indico que fue Excelente, y el 5,26% restante que no ha existido crecimiento y la califica de deficiente

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se concluye que el nivel de crecimiento de las ventas en la mayoría de las empresas de este sector, ha sido de regular, debido a la deficiente gestión administrativa con que se han venido manejando, fundamentalmente en los procesos de comercialización de productos, lo que no ha permitido un crecimiento aceptable.



En relación a las 38 entrevistas realizadas a los propietarios fabricantes de mobiliarios de aluminio del sector; el 97% respondió, no tener conocimiento de que exista algún tipo de modelo de gestión que le pueda servir como guía para mejorar los procesos de comercialización y distribución de los productos y el 3% restante indicó que sí.

En base a los resultados obtenidos en esta pregunta, se observa que mayoría de los propietarios de las empresas del sector no conocer ningún tipo o modelo de gestión de marketing que le pueda servir como guía para mejorar los procesos de comercialización y distribución de los productos.



## **CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

De los resultados del diagnóstico investigativo se deducen las siguientes conclusiones de campo:

- a) Que de observar los datos investigativos, se puede constatar la existencia del problema formulado en el capítulo I de este documento, que dio origen a la presente investigación.
- b) Que los métodos implementados en la investigación demuestran y comprueban la problemática planteada en el capítulo I.
- c) Que en base al análisis de resultados obtenidos en el capítulo III, se establece la necesidad de diseñar un modelo de gestión de marketing para el sector de la pequeña y mediana empresa fabricantes y distribuidores de mobiliarios de aluminio de la zona sur oeste del cantón Guayaquil, a fin de contribuir al mejoramiento de los procesos de comercialización y distribución de los productos y servicios.

## MARCO PROPÓSITIVO

### INTRODUCCIÓN

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico es un instrumento que aporta al conocimiento científico en el campo de la administración de empresas, sirve como guía de orientación para los pequeños y medianos asociados con la fabricación y a distribución de mobiliarios en aluminio, para diseñar una estructura organizacional funcional por procesos, de conformidad con los principios de organización moderna.

Se establecerán alianzas estratégicas con pequeñas y medianas empresas del mismo sector, a fin de aumentar el patrimonio social de la empresa, tener mayor liquidez y solvencia, y de esta forma comercializar y distribuir en forma conjunta los productos mediante la creación de unidades Estratégicas de Ventas, mejorar el servicio de atención al cliente, reducir costos, innovar y mejorar la competitividad de los productos.

Además se plantea la implementación de herramientas de desarrollo organizacional con la finalidad de fortalecer los procesos administrativos, relaciones interpersonales, clima y cultura organizacional e incentivo para los trabajadores.

Modelo Gestión de Marketing se complementa con la implementación del enfoque del Marketing Holístico, como eje transversal para la gestión de marketing a implementar, y se concluye con la elaboración del Plan de Marketing Estratégico de la empresa.

Con la propuesta de busca lograr los siguientes objetivos estratégicos:

1. **Diseñar la estructura orgánica funcional** de la empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio de la zona, que articule adecuadamente las funciones, comunicación y procesos de comercialización.
2. Establecer **Alianzas Estratégicas** con empresas relacionadas con distribución y comercialización de mobiliarios de aluminio, con la finalidad de optimizar recursos, mejorar los sistemas de comercialización, publicidad y promoción.

3. Aplicar instrumentos del **Desarrollo Organizacional** para establecer políticas que ayuden a fortalecer el clima, cultura organizacional, incentivos y capacitación para el personal de trabajadores de distribuidores de mobiliarios de aluminio asociados.
4. Implementar el **Marketing Holístico** a fin de establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos de comercialización.
5. Desarrollar el **Plan de Marketing Estratégico** de la empresa asociada a Distribuidores de Mueblería en Aluminio.

Los objetivos estratégicos planteados contribuirán a fortalecer la gestión de procesos administrativos, comercialización y distribución de productos y servicios de las Pequeñas y Medianas Empresas Asociadas a Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona sur oeste del cantón Guayaquil.

## **TITULO DE LA PROPUESTA**

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa Asociada a Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil.

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, es un instrumento gerencial que puede ser utilizado adecuadamente por los pequeños y medianos empresarios Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio" y empresas en general, para fortalecer los procesos de comercialización y distribución de productos y servicios.

El proceso de comercialización de productos del sector de las Pequeñas y Medianas Empresas Productoras y Distribuidores de Mueblería en Aluminio se puede fortalecer con la implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico propuesto, se sugiere que los involucrados establezcan los procesos de implementación y capacitación necesaria para la correcta aplicación.

Con la implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, se pretende dar solución al problema planteado en el Capítulo 1, donde se plantea la problemática del sector de los Fabricantes y Distribuidores de

Mueblería en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil. Los antecedentes expuestos justifican el título de la propuesta del autor.

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil, se fundamenta en el conocimiento científico que se encuentra desarrollado en el Capítulo II del "Marco Teórico", y en los diagnósticos del "Marco Investigativo Metodológico" del Capítulo III.

Específicamente, la propuesta se fundamenta en el conocimiento científico de la Gestión Administrativa y Marketing Estratégico. Estos conocimientos son herramientas ejecutivas para los Administradores de Negocios o/y Gerentes de Comercialización de Productos.

La implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico tiene como finalidad mejorar las ventajas competitivas en las ofertas del Producto Mueblería en Aluminio de las pequeñas y medianas empresas fabricantes, en relación a las ofertas de las demás empresas competidoras nacionales y globales.

Uno de los estrategias fundamentales del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, es la creación de Unidades Estratégicas de Comercialización de Mueblería en Aluminio, con la asociación y participación de pequeñas y medianas empresas del sector, a fin de fortalecer los procesos de comercialización y distribución del producto; incrementar los puntos de ventas, optimizar recursos, elevar la productividad y eficiencia, disminuir costos operativos, publicidad, promoción, logísticas y mejorar el servicio de atención al cliente.

Además, esto ayudara a mejorar las ventajas competitivas, establecer objetivos y acciones estrategias, que conducirá a este sector de la pequeña y mediana empresa Fabricantes y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio, a un crecimiento sostenido y sustentable en la zona y el cantón Guayaquil en general.

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio cubrirá toda la zona sur-

oeste del cantón Guayaquil, y contara con varias unidades o puntos de comercialización ubicadas estratégicamente, con infraestructura física moderna y funcional y de fácil acceso para los clientes de la zona mencionada.

El Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Productos del sector de la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil, es factible por los siguientes aspectos:

- 1.** Los Sectores Empresariales de Mueblería de Aluminio, mejoraran considerablemente los procesos de comercialización y ventas.
- 2.** La implementación del Modelo pretende aumentar la competitividad de las empresas y beneficiar al desarrollo económico y social de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil.
- 3.** La implementación del Modelo contará con los recursos suficientes, los mismos que financiaran con recursos de los socios, crédito financiero privado y apoyo del gobierno central y organismos competentes.
- 4.** Los empresarios fabricantes de productos de Mobiliarios en Aluminio, en su totalidad apoyan la implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, porque están convencidos que será un beneficio para todas las empresas del sector.
- 5.** Se plantea la necesidad de patentar los productos ante los organismos pertinentes, a fin de garantizar los derechos de propiedad intelectual.
- 6.** A pesar de los problemas que ha tenido el país con ciertos convenios internacionales de libre comercio en la región andina, Mercosur y otros países a nivel mundial, son hechos necesarios que obligan a los empresarios a fortalecer la organización comercializadora de las pequeñas empresas fabricantes, y que además proteger y fortalecer las inversiones productivas que generan fuentes de trabajo y empleo.

## **COMPONENTES DE MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ASOCIADA A DISTRIBUIDORES DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.**

Modelo de gestión de marketing estratégico se constituye en un aporte investigativo fundamental en ciencias de la administración, específicamente en área del marketing, para fortalecer los procesos de comercialización y distribución de las pequeñas y medianas empresas del país.

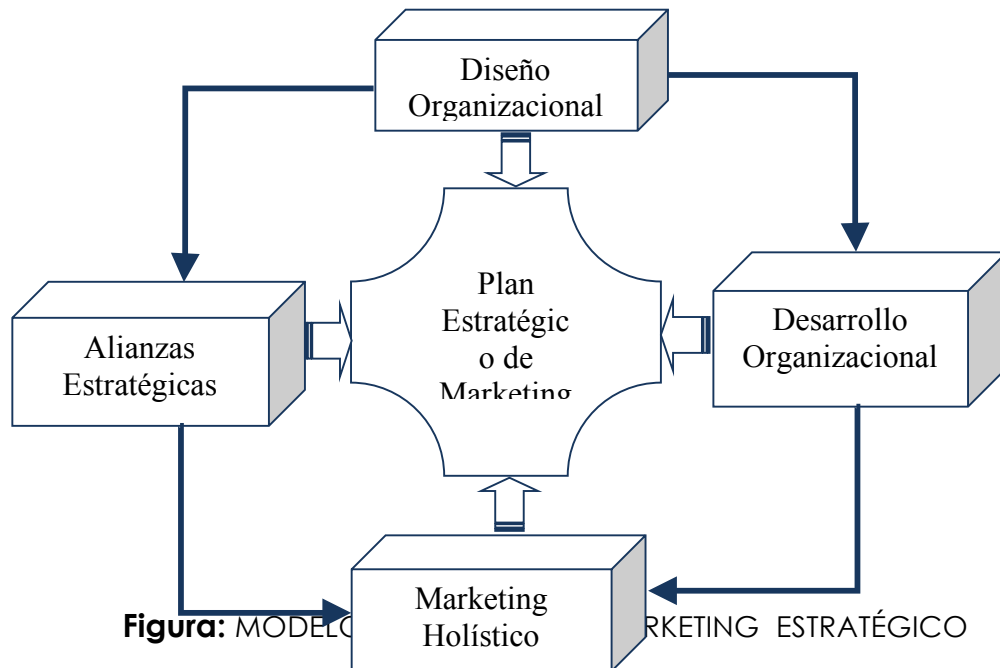
Con la implementación de este modelo se busca mejorar considerablemente los procesos de gestión administrativa, producción, comercialización y distribución de los pequeños y medianos empresarios fabricantes y distribuidores de productos diseñados en aluminio de la ciudad de Guayaquil y el país en general.

Modelo Gestión de Marketing Estratégico está compuesto por cinco componentes fundamentales que se interrelacionan entre sí, que mediante la implementación de herramientas de gestión administrativa, desarrollo organizacional, alianzas estratégicas y el marketing holístico, se pretende establecer las mejores acciones estratégicas que permitan al sector de la pequeña y mediana empresa asociadas a distribuidores de mobiliarios en aluminio fortalecer los procesos de comercialización y distribución de productos en la zona sur oeste del cantón Guayaquil.

A continuación se describen los componentes del modelo:

1. Diseño Organizacional
2. Alianzas Estratégicas
3. Desarrollo Organizacional
4. Marketing Holístico
5. Plan Estratégico de Marketing

## MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia del Autor

### DISEÑO ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.

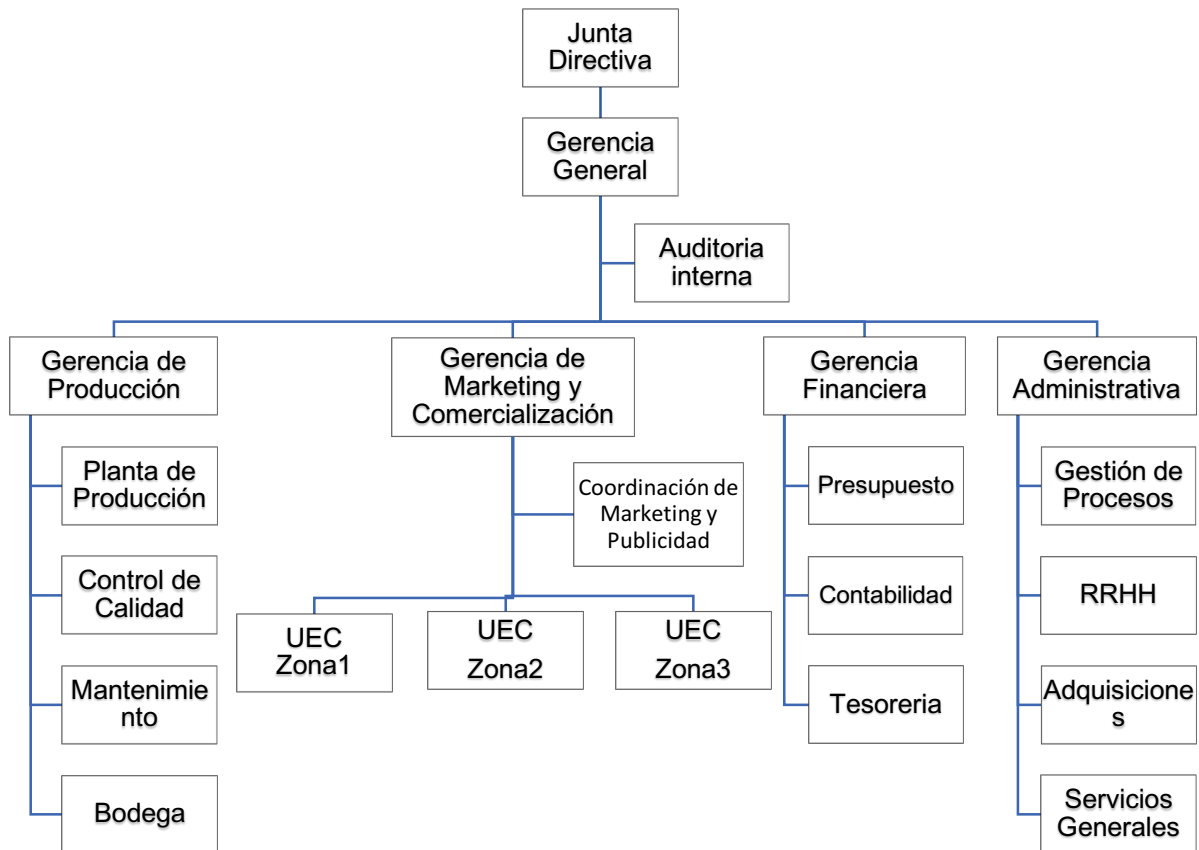
Como parte del nuevo diseño organizacional de distribuidores asociados de mobiliarios en Aluminio, se propone la implementación de una estructura organizacional que permita articular y coordinar de una mejor manera las funciones y comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización a fin de mejorar los procesos administrativos y comercialización de productos.

Con la implementación de la nueva estructura organizacional se espera mejorar considerablemente los procesos de comunicación, funciones y desempeño del talento humano de las empresas Productoras y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio, la misma que se complementado con la elaboración de los manuales de funciones y de procesos administrativos correspondientes. De esta manera los trabajadores podrán contar con una guía funcional que le permita cumplir con eficiencia y eficacia los procesos y funciones en las diferentes áreas de la empresa.

A continuación, se describe la estructura organizacional de la empresa asociada a productores y distribuidores de mueblería en aluminio:



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO



**Fuente:** Elaboración propia del autor

En la estructura organizacional de Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio asociados, establece en primer nivel la Junta Directiva, que estará conformada por los socios de la empresa, complementado por la Gerencia General que será designado por la Junta Directiva.

El siguiente nivel estará conformado por un equipo de profesionales con un alto grado de conocimiento, experiencia y talento, que ocuparan los cargos de Gerencia de Producción, Marketing, Financiera y Administrativa con su respectivo personal de apoyo que se encargaran fundamentalmente de las tareas operativas.

Como parte fundamental de esta estructura es la integración de la Unidades Estratégicas de Comercialización (UEC), que contarán con un equipo humano especializado y cuyos establecimiento estará ubicados en zonas y sectores

estratégicos a fin de fortalecer la sistemas de comercialización y distribución de los productos que está en función de brindar una mejor atención al cliente

Sobre la base de esta estructura organizacional se desarrollan los componentes de la Gestión de Marketing Estratégico para mejorar los procesos de Comercialización de Productos de la Zona sur oeste del cantón Guayaquil.

## **ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE DISTRIBUIDORES DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.**

Con la finalidad de fortalecer los procesos de comercialización y distribución de productos, se establece una alianza estratégica entre varias pequeñas y medianas empresas fabricantes de mobiliarios diseñados en aluminio del sector sur oeste de la ciudad de Guayaquil, que en base acuerdos y compromisos comerciales, económicos, financieros, sociales y legales se comprometen a cumplir y hacer cumplir lo establecido en los estatutos internos correspondientes; en la que se establece la constitución de la sociedad "Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio para producir, distribuir y comercializar mueblería diseñada en aluminio.

### **GESTIÓN DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE COMERCIALIZACIÓN**

Unidades Estratégicas de Ventas (UEC), es el órgano que encargara de planificar, organizar, ejecutar y control las actividades de comercialización y distribución de los productos en coordinación con la Gerencia de Marketing y Comercialización, que se encargará de establecer las directrices y políticas de marketing, publicidad, promoción y capacitación para todo el equipo de colaboradores involucrados con los procesos de comercialización y ventas.

Las tareas de mayor importancia de la UEC, se concentran en la implementación de acciones estratégicas de publicidad y promoción que permita captar la mayor cantidad de clientes empleando los medios necesarios de comunicación e información como; propagandas, campañas promocionales, capacitación, ferias y otros tipos de acciones que permitan mejorar el nivel de ventas de los productos.

## **OBJETIVOS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE COMERCIALIZACIÓN**

El propósito de las Unidades Estratégicas de Comercialización (UEC), es fortalecer los procesos de gestión administrativa y comercialización de productos de las empresas Productoras y Distribuidores de Mueblería en Aluminio", de la zona sur-oeste del cantón Guayaquil.

Disminuir los costos de comercialización y distribución mediante de implementación de estrategias de marketing y publicidad que fortalezcan el servicio de atención al cliente.

Mejorar ellos volúmenes de ventas de Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio, estableciendo las mejores políticas de publicidad y promoción.

Las funciones de la UEC en la Asociación Comercializadora serán las siguientes:

- a) Manejar la información actualizada del movimiento comercial del Producto Mueblería de Aluminio, del grupo de empresas competidoras que conforman el mercado respectivo.
- b) Diseñar e implementar los medios de comunicación del Plan Estratégico de Marketing anual de "PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES DE MUEBLERÍA EN ALUMINIO".
- c) Diseñar e implementar las estrategias de ventas del Equipo de Vendedores de "PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES DE MUEBLERÍA EN ALUMINIO".
- d) Diseñar e implementar el programa de capacitación del personal de "PRODUCTORES Y DISTRIBUIDORES DE MUEBLERÍA EN ALUMINIO".

## **PERSONAL DE COLABORADORES DE UNIDADES ESTRATEGICAS DE COMERCIALIZACIÓN**

La UEC estará integrada por el siguiente Equipo Humano:

- Jefe de Unidad Estratégica de Ventas
- Supervisor de Ventas.

- Ejecutivos de Ventas.
- Personal Administrativo y Servicio de apoyo

Las Unidades Estratégicas de Comercialización "UEC", estarán integradas por un personal suficientemente capacitado para desempeñar funciones y tareas de marketing y apoyo a la gestión de administración de comercialización de productos, en la que tendrán la responsabilidad de cumplir las siguientes actividades:

- a) Identificación y manejo de la cartera de clientes de las empresas Productoras y Distribuidores de Mueblería en Aluminio.
- b) Calidad de atención al cliente comprador por niveles de capacidad de compra y de gestión productiva o empresarial.
- c) Promoción y capacitación personal del vendedor, para que asesoren al cliente en la decisión de compra, mediante la entrega de elementos informativos que promocionen y fortalezcan la imagen institucional de Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio.

Complementario a lo mencionado, como medio de publicidad masiva se implementarán, Rótulos o Vallas, en los puntos de ventas, en calles, avenidas, edificios bien ubicados. Así como también anuncios por los medios masivos de información, como son: Radio, Prensa Escrita, Televisión, Internet, Vallas Publicitarias, rótulos y strikes en vehículos de transporte público, entre otros

## **GESTIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO**

El Desarrollo organizacional, es una estrategia educativa para cambio, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, estructuras de las organizaciones de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, culturas, tendencias y a otros retos de una economía globalizada.

La empresa tiene programado implementar acciones e instrumentos de Desarrollo Organizacional dirigidas a fortalecer la cultura, clima, y ambiente organizacional de trabajo de sus colaboradores. Lo que se pretende es elevar el nivel de autoestima y sentido de pertenecía y nivel de eficiencia de cada uno de los trabajadores, a fin de que se sientan parte fundamental del crecimiento y desarrollo de la empresa.

Entre las principales acciones e instrumentos de Desarrollo Organizacional a implementar en la empresa se describen a continuación:

- Talleres de capacitación Autoestima y Relaciones Humanas
- Curso de capacitación de Servicio de Atención al Cliente y Técnicas de Ventas
- Exhibición en las diferentes áreas de la empresa de la Visión, Misión, Principios y Valores.
- Programa de Evaluación por Desempeño
- Programa de Incentivos para los empleados que logren metas.
- Crear el departamento de trabajo social y psicología industrial.

Con las acciones propuestas, se pretende fortalecer la cultura y ambiente organizacional de empresa Fabricantes y distribuidores de mueblería en aluminio”, y contribuirá además a mejorar los procesos administrativos y de comercialización.

## **MARKETING HOLÍSTICO A IMPLEMENTAR EN DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.**

“Productores y distribuidores de mueblería en aluminio, implementará el marketing holístico con la finalidad de integrar las actividades de búsqueda, creación y entrega de valor de sus productos, y establecer las relaciones más satisfactorias entre los clientes, empresa y colaboradores como componentes claves (proveedores, intermediarios, agencias), y los miembros de la comunidad financiera (accionistas e inversionistas).

Esto significa establecer una cadena de valor superior que proporciona un alto nivel de calidad, servicio y rapidez en los procesos de comercialización y distribución de productos.

Se tiene planificado también crear una **“Red de Marketing”** con la participación de los principales actores; Productores, Clientes, Empleados, Medios de Marketing Publicidad para coordinar y establecer estrategias y políticas de ventas, publicidad y promoción.

La empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio, pretende también utilizar la **Mezcla de Marketing**, denominada las **“Cuatro P”**: Producto, Precio, Plaza y Promoción, con la finalidad de conseguir los objetivos de marketing e influir en los canales comerciales y en los consumidores finales.

Lo que se busca es establecer una mezcla de productos, servicios, precios y comunicación, integrada por la publicidad, promoción de ventas, eventos, relaciones públicas y marketing directo para llegar a los canales de distribución y a los consumidores meta.

El Marketing Interno es otro de los componentes del marketing holístico que se implementará para fortalecer la gestión de talento humano con la finalidad de contratar, capacitar y motivar al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes.

## **PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE DISTRIBUIDORES ASOCIADOS DE MOBILIARIOS EN ALUMINIO.**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Distribuidores Asociados de Mueblería en Aluminio es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de mobiliarios diseñados en aluminio para viviendas, oficinas y negocios en general de conformidad con las necesidades y gustos del cliente. Entre los principales productos diseñados en aluminio que se ofertan son: puertas y ventanas exteriores e interiores, exhibidores, mamparas, mesas, sillas y otros tipos de mobiliarios en general, que de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes se los puede combinar con el vidrio u otros materiales.

El mercado de mobiliarios en el país y en particular en la ciudad de Guayaquil no se ha desarrollado y explotado considerablemente por la falta de estrategias de marketing que difundan las bondades que les brinda la mueblería diseñada en aluminio.

El crecimiento y desarrollo urbanístico y empresarial en los últimos años en la ciudad de Guayaquil se constituye en una excelente oportunidad de negocios para la empresa asociada a distribuidores de mobiliarios diseñados en aluminio para ofertar sus productos, al respecto se establecen las mejores acciones estratégicas de marketing para lograr mayor participación y posicionamiento en el mercado.

Para mayor satisfacción de los clientes la empresa tiene planificado diseñar modelos innovadores de mobiliarios, acorde a las nuevas tendencias del desarrollo urbanístico moderno, con nuevos colores y combinaciones que atraen la luminosidad, elegancia y confort.

Con la finalidad de brindar una mejor atención al cliente, la empresa tiene planificado constar con unidades estratégicas de comercialización, ubicadas en sectores estratégicos, en donde se exhibirán y expenderán los productos. Además constara con ejecutivos de ventas puerta a puerta que ofertaran los productos, y se brindará mayor publicidad por los medios comunicación escrito, radial, televisión e internet.

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Mueblería Asociados tiene pronosticado su mercado meta para los próximos 5 años un crecimiento promedio aproximado del 10% anual, cuyo objetivo es crear conciencia de marca, dar a conocer sus productos y aumentar su base de clientes, para lo cual se establecerán las mejores estrategias de marketing.

Los productos están dirigidos a satisfacer las necesidades de los propietarios de viviendas, negocios u oficinas que desean algún tipo de mobiliario diseñado en aluminio en particular.

## Análisis del Mercado

Productores y distribuidores de mobiliarios asociados cuenta con información valiosa sobre el mercado, y conoce bien los atributos comunes de los clientes.

Esta información se empleara para saber a quién se atiende, cuáles son sus necesidades específicas y como puede la empresa comunicarse mejor con ellos.

### Mercados Meta

- Viviendas
- Oficinas
- Locales Comerciales
- Otros tipos de negocios en general

### Pronostico de mercado meta

Pronóstico de Mercado Meta Anual						
Clientes potenciales	%	1	2	3	4	5
Propietarios de Viviendas	90,9%	61.875	68.063	74.869	82.356	90.591
Propietarios de Negocios y Oficinas	9,1%	6.188	6.806	7.487	8.236	9.059
<b>Total</b>	<b>100,%</b>	<b>68.063</b>	<b>74.869</b>	<b>82.356</b>	<b>90.591</b>	<b>99.650</b>

**Fuente:** Elaboración propia del autor

### Características Demográficas

El perfil de los clientes de Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio Asociados incluye los siguientes factores geográficos, demográficos y conductuales:

### Factores Geográficos

Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio Asociados se ha fijado cubrir toda la zona sur oeste de la ciudad de Guayaquil, con perspectivas de posesionar sus productos en otras zonas de la ciudad, provincia y el país.



## Factores Demográficos

Los clientes están distribuidos entre propietarios de viviendas, locales comerciales, oficinas y otros tipos de negocios que requieren de mobiliarios diseñados en aluminio, como se detalla en el cuadro a continuación.

Clientes	%
Propietarios de viviendas	60%
Propietarios locales comerciales	22%
Propietarios de oficinas	12%
Propietarios de otros tipos de negocios	6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia del autor

## Factores conductuales

Los clientes buscan siempre mobiliarios y accesorios diseñados en aluminio que adornen sus viviendas y negocios, que combinados con el vidrio y otros materiales les brinda mayor elegancia y confort.

## Necesidades del mercado

Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio Asociados ofrece a la comunidad una amplia gama de mobiliarios y accesorios diseñados en aluminio y vidrio fundamentalmente. La empresa pretende satisfacer las siguientes necesidades de sus clientes:

- **Producto de calidad:** Los clientes trabajan duro para ganar su dinero, y no les gusta gastarlo en productos desechables que únicamente duran uno o dos años.
- **Buen diseño:** El mercado de mobiliarios no cuenta con productos bien diseñados que satisfagan las necesidades de los clientes. La experiencia profesional de Productores y Distribuidores de Mobiliarios Asociados, a fin

de brindar productos de calidad a sus clientes ofrece una valiosa información para fabricar sus productos diseñados con esmero.

- **Atención al cliente:** Para crear un negocio sostenible con una base de clientes leales es necesario ofrecer un servicio ejemplar a los clientes.

### **Crecimiento del mercado**

Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio Asociada, estiman un crecimiento considerable del mercado para los próximos años, debido crecimiento y desarrollo de los sectores urbanístico y empresarial en la zona y la ciudad en general que requieren mobiliarios diseñados en aluminio.

## **ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

En el siguiente análisis situacional FODA podemos apreciar el análisis interno en la que se identifican las principales fortalezas y debilidades y el análisis externo en donde se describe las oportunidades y las amenazas que actualmente tiene la empresas asociadas a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio del a zona sur-oeste del cantón Guayaquil.

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>
Mano de obra calificada.
Diseñadores de productos creativos e innovadores
Comercialización directa (Productor –Clientes)
<b>DEBILIDADES</b>
Carencia de manuales de funciones y procesos
Procesos administrativos deficientes
Deficiencia de políticas de marketing y ventas
Limitada implementación tecnológica en los procesos de producción.
Insuficiencia de capital de trabajo
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>

<b>OPORTUNIDADES</b>
Mayor participación en el mercado mobiliario
Afianzar posicionamiento del producto en el mercado
implementar nuevas tecnologías e innovación
Patentar y establecer una nueva marca para los productos
Exportar los productos a otros países
<b>AMENAZAS</b>
Competencia futura o potencial de algún agente consolidado en el mercado.
Recesión económica a nivel nacional o mundial podría influir negativamente en el gasto dedicado al consumo de mobiliarios.
Incremento de los precios de insumos o materia prima.
Incremento de Impuestos y aranceles

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

La empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio", ha establecido su direccionamiento estratégico mediante el enfoque holístico por procesos:

### **VISIÓN**

Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio se posesiona en el 2018 como una de las principales empresas productoras y distribuidoras de mueblería en aluminio de la zona, la ciudad y la provincia, con diseños innovadores y de excelente calidad.

### **MISIÓN**

La misión de Productores y Distribuidores de Mueblería de Aluminio, es ofertar mobiliarios de excelente calidad con diseños innovadores de acuerdo con las nuevas tendencias y estilos modernos, de tal manera que se convierta en el complemento de elegancia y confort ideal para viviendas, oficinas y negocios de los clientes.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Objetivos Administrativos

- Implementar manuales de funciones y proceso administrativos
- Capacitar al personal en todos los niveles por competencias
- Establecer políticas de incentivo para el personal
- Asignar por lo menos el 5% para publicidad

### Objetivos de Marketing

- Implementar políticas de promoción de ventas
- Captar en el primer año el 20% de los clientes potenciales de la zona.
- Incrementar el 10% de las ventas trimestrales.
- Asignar por lo menos el 5% para publicidad.

### Objetivos Financieros

- Incrementar el patrimonio de Productores y Distribuidores de Mobiliarios de Aluminio Asociado en un 10% anual.
- Aumentar el margen de utilidades en 25 % anual.
- Cumplir con las metas presupuestarias previstas en por lo menos en el 85%

## ACCIONES ESTRATÉGICAS

En base al diagnóstico situacional y los objetivos estratégicos que tiene planificado lograr la empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio establece las siguientes estrategias:

- a. Diseñar los manuales de funciones y procesos administrativos de todas las áreas de la empresa.

- b. Establecer políticas de incentivos para el personal de la empresa
- c. Realizar programa de capacitación por competencias en todos los niveles y áreas de la empresa
- d. Diseñar página Web de la empresa.
- e. Desarrollar proyecto de adquisición de maquinarias y equipos de oficina y computación de última tecnología.
- f. Elaborar el Proyecto de Alianzas Estratégicas de Productores y Distribuidores de Mueblería en aluminio para la Comercialización de Productos.
- g. Desarrollar estudio de mercado para la posesionar los productos en otras zonas y cantones de la provincia.
- h. Diseñar políticas de promoción y publicidad de productos.
- i. Establecer convenios o alianzas estratégicas con empresas constructoras de urbanizaciones
- j. Realizar los trámites pertinentes para patentar productos.

## **EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

Este apartado ofrece una perspectiva financiera y económica de la empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio Asociados en relación a sus objetivos y acciones estratégicas que tiene planificado la empresa para los próximos 5 años; en cuanto a la inversión, financiamiento, presupuestos de producción, ventas, e indicadores de factibilidad financiera y económica como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tiempo de Recuperación de la Inversión y Punto de Equilibrio.

### **INVERSIÓN**

Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminios Asociadas, requiere una inversión inicial de USD \$ 144.550,00, para mejorar la infraestructura física y tecnológica de las diferentes áreas, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos de comercialización y distribución de sus productos.

Se tiene planificado edificar y readecuar las áreas de producción y de comercialización, además adquirir 2 vehículos para transportar la mercadería y materia prima, así como también adquirir maquinarias, equipos de

computación y oficinas de última tecnología. La inversión mencionada tiene como objetivo fundamental mejorar el servicio de atención al cliente.

DESCRIPCIÓN	VALOR
Construcción y Edificación	56.450,00
Vehículos	62.500,00
Maquinarias y Equipos	16.520,00
Mobiliarios de Oficina	1.480,00
Equipos de Oficina	3.850,00
Gastos de Constitución	1.250,00
Capital de Trabajo	2.500,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 144.550,00</b>

Cuadro de Inversiones

## FINANCIAMIENTO

La inversión indicada anteriormente se estima financiarla con aportes de los socios y un préstamo bancario pagadero a 5 años con pagos mensuales iguales y una tasa de interés fija del 12,5%, como se puede observar en cuadro a continuación.

INVERSIÓN	VALOR	%
Capital Propio	\$ 25.600,00	17,71
Capital Ajeno	\$ 118.950,00	82,29
<b>Inversión Total</b>	<b>\$ 144.550,00</b>	<b>100,00</b>

Cuadro de Financiamiento

## PRODUCCIÓN

Con la implementación del Modelo de Gestión de Marketing propuesto, la empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio, estima un crecimiento anual promedio del 10% de la producción, en base a los estudios realizados por el autor, como se puede apreciar a continuación.

<b>PRODUCTO</b>	<b>Producción Mensual</b>	<b>Producción Anual</b>
Ventanas	200	2.400
Puertas interiores y exteriores	50	600
Vitrinas o Exhibidores	80	960
Sillas	40	480
Mesas	35	420
Mamparas	20	240
Otros	18	216
<b>TOTAL</b>	<b>443</b>	<b>5.316</b>

Cuadro de Producción

<b>PRODUCTO</b>	<b>PROYECCIÓN ANUAL DE PRODUCCIÓN</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventanas	2.640	2.904	3.194	3.514	3.865
Puertas interiores y exteriores	660	726	799	878	966
Vitrinas o Exhibidores	1.056	1.162	1.278	1.406	1.546
Sillas	528	581	639	703	773
Mesas	462	508	559	615	676
Mamparas	264	290	319	351	387
Otros	238	261	287	316	348
<b>TOTAL</b>	<b>5.848</b>	<b>6.432</b>	<b>7.076</b>	<b>7.783</b>	<b>8.561</b>

Cuadro de Proyección Anual de Producción

## **COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Con el fortalecimiento de procesos administrativos y comercialización, se espera que la empresa asociada a "Productores y Distribuidores de Mueblería en Aluminio" de la zona, optimice los costos de producción considerablemente, mejorando la eficiencia y productividad. A continuación se puede observar el cuadro de los costos de producción anual.

<b>PRODUCTO</b>	<b>Producción Anual</b>	<b>Costo Anual de Materiales</b>	<b>Costo MOD Anual</b>	<b>Costo Indirectos Anual</b>	<b>Costos de Producción Anual</b>
Ventanas	2.400	79.340,86	29.368,85	12.135,44	102.133,63

Puertas interiores y exteriores	600	19.835,21	7.342,21	3.033,86	25.533,41
Vitrinas o Exhibidores	960	31.736,34	11.747,54	4.854,18	40.853,45
Sillas	480	15.868,17	5.873,77	2.427,09	20.426,73
Mesas	420	13.884,65	5.139,55	2.123,70	17.873,39
Mamparas	240	7.934,09	2.936,88	1.213,54	10.213,36
Otros	216	7.140,68	2.643,20	1.092,19	9.192,03
	<b>5.316</b>	<b>175.740,00</b>	<b>65.052,00</b>	<b>26.880,00</b>	<b>226.226,00</b>

#### Cuadro de Costos de Producción

PRODUCTO	PROYECCIÓN ANUAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN				
	1	2	3	4	5
Ventanas	112.347,00	123.581,70	135.939,87	149.533,85	164.487,24
Puertas interiores y exteriores	28.086,75	30.895,42	33.984,97	37.383,46	41.121,81
Vitrinas Exhibidores	44.938,80	49.432,68	54.375,95	59.813,54	65.794,90
Sillas	22.469,40	24.716,34	27.187,97	29.906,77	32.897,45
Mesas	19.660,72	21.626,80	23.789,48	26.168,42	28.785,27
Mamparas	11.234,70	12.358,17	13.593,99	14.953,39	16.448,72
Otros	10.111,23	11.122,35	12.234,59	13.458,05	14.803,85
<b>TOTAL</b>	<b>48.848,60</b>	<b>273.733,46</b>	<b>01.106,81</b>	<b>31.217,49</b>	<b>64.339,24</b>

#### Cuadro de Proyección Anual de Costos de Producción

### VENTAS

Mejorados los procesos administrativos, comercialización y distribución, y con la implementación de estrategias de ventas, publicidad y promoción, se estima un crecimiento promedio anual del 10% de las ventas, como se puede apreciar en los siguientes cuadros a continuación.

PRODUCTO	Ventas Mensuales	Ventas Anuales
Ventanas	24.000,00	288.000,00
Puertas interiores y exteriores	8.750,00	105.000,00



Vitrinas o Exhibidores	6.400,00	76.800,00
Sillas	2.000,00	24.000,00
Mesas	875,00	10.500,00
Mamparas	4.000,00	48.000,00
Otros	360,00	4.320,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46.385,00</b>	<b>\$ 556.620,00</b>

Cuadro de Presupuesto de Ventas

PRODUCTO	PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS				
	1	2	3	4	5
Ventanas	316.800,00	348.480,00	383.328,00	421.660,80	463.826,88
Puertas interiores y ext.	115.500,00	127.050,00	139.755,00	153.730,50	169.103,55
Vitrinas o Exhibidores	84.480,00	92.928,00	102.220,80	112.442,88	123.687,17
Sillas	26.400,00	29.040,00	31.944,00	35.138,40	38.652,24
Mesas	11.550,00	12.705,00	13.975,50	15.373,05	16.910,36
Mamparas	52.800,00	58.080,00	63.888,00	70.276,80	77.304,48
Otros	4.752,00	5.227,20	5.749,92	6.324,91	6.957,40
<b>TOTAL</b>	<b>612.282,00</b>	<b>673.510,20</b>	<b>740.861,22</b>	<b>814.947,34</b>	<b>896.442,08</b>

Cuadro de Proyección de Ventas Anuales

## GASTOS

Todo cambio positivo en pro mejora de los procesos de una empresa, implica incremento en los gastos, pero éstos se justifican cuando se cumplen los objetivos y metas esperadas. A continuación se puede observar los cuadros de gastos estimados de la empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio.

DESCRIPCIÓN	Gastos Mensuales	Gastos Anuales
Gastos de Sueldos	7.754,00	93.048,00
Servicios Básicos	200,00	2.400,00
Suministros de Oficina	180,00	2.160,00
Depreciaciones	1.028,30	12.339,60

Gastos Varios	75,00	900,00
Gastos de Publicidad	2.319,25	27.831,00
Comisiones	927,70	11.132,40
Intereses	693,63	13.845,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.177,88</b>	<b>\$ 163.656,64</b>

Cuadro de Presupuesto de Gastos

DESCRIPCIÓN	PROYECCIÓN ANUAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS				
	1	2	3	4	5
Gastos de Sueldos	102.352,80	112.588,08	123.846,89	136.231,58	149.854,73
Servicios Básicos	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84	3.865,22
Suministros de Oficina	2.376,00	2.613,60	2.874,96	3.162,46	3.478,70
Depreciaciones	12.339,60	12.339,60	12.339,60	12.339,60	12.339,60
Gastos Varios	990,00	1.089,00	1.197,90	1.317,69	1.449,46
Gastos de Publicidad	30.614,10	33.675,51	37.043,06	40.747,37	44.822,10
Comisiones	12.245,64	13.470,20	14.817,22	16.298,95	17.928,84
Intereses	13.845,64	11.426,68	9.276,67	5.309,07	1.759,73
<b>TOTAL</b>	<b>177.403,78</b>	<b>190.106,67</b>	<b>204.590,70</b>	<b>218.920,55</b>	<b>235.498,39</b>

Cuadro de Proyección Anual de Gastos

## ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA

A fin de determinar la factibilidad de la propuesta, se utilizó los criterios de evaluación financiera como el Valor Actual Neto **VAN**, Tasa interna de Retorno **TIR** y Punto de Equilibrio **PE**.

### VALOR ACTUAL NETO

En base al análisis correspondiente del proyecto de la empresa asociada a Productores y Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio, se evidencia un **VAN** positivo de **\$ 436.792,00**; por lo que se considera factible desde el punto de vista de su rentabilidad financiera.

<b>VAN =</b>	<b>436.792,00</b>
--------------	-------------------

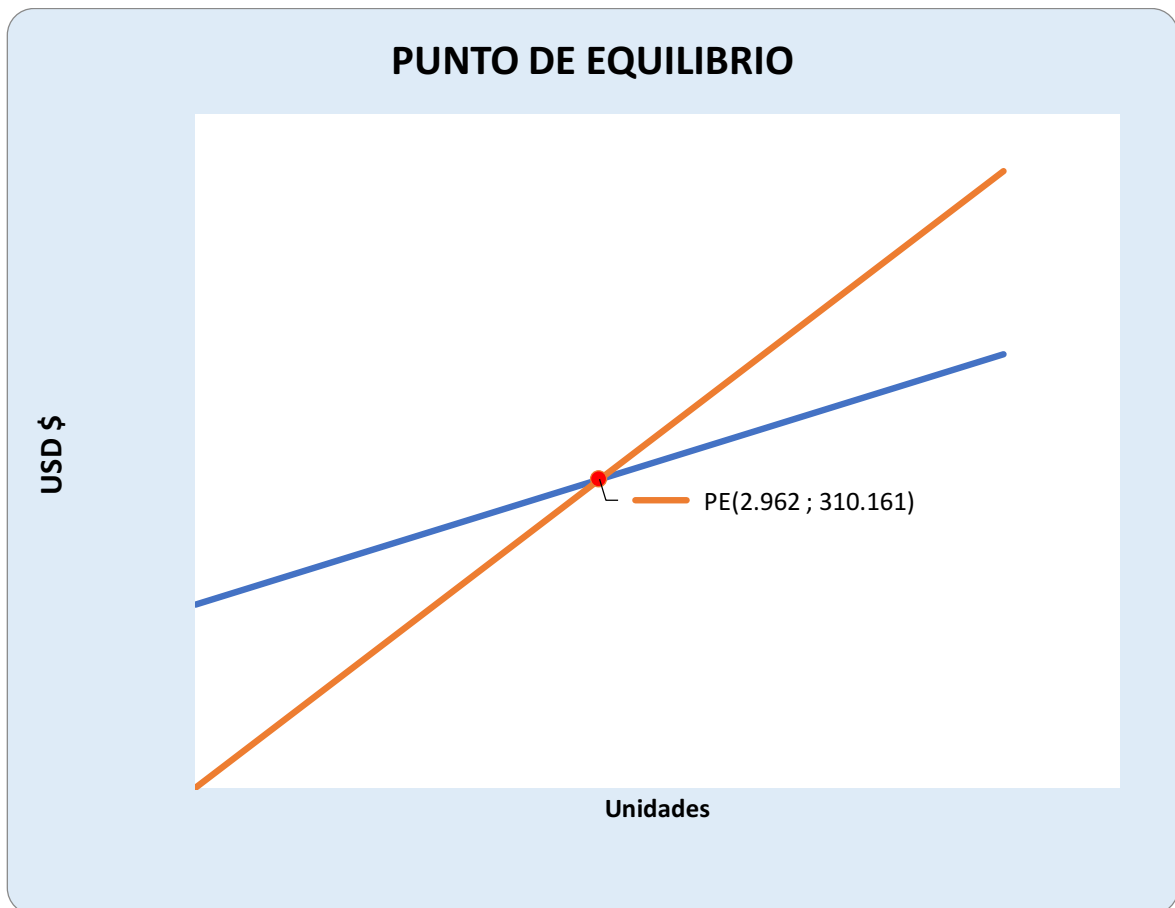
### **TASA INTERNA DE RETORNO**

La Tasa Interna de Retorno (**TIR**), es del **99,37%**; superior a la Tasa de Descuento, que es **12,5 %**, por lo que también se considera rentable y conveniente para invertir en el proyecto.

<b>TIR =</b>	<b>99,35%</b>
--------------	---------------

### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio es otro indicador de la factibilidad económica y financiera del proyecto, como se puede apreciar a continuación.



## IMPACTO

Los mayores beneficiados con la implementación de la propuesta serán los pequeños y medianos empresarios fabricantes y distribuidores de mueblería en Aluminio de la zona sur oeste del cantón Guayaquil, porque recibirán mayores ganancias económicas, los ejecutivos, los vendedores en general, se mejorara significativamente la Administración de las Ventas del Producto y conseguirán de mejor manera las metas planeadas.

Los empresarios fabricantes de Mueblería de Aluminio, vendedores y empleados, recibirán mayores beneficios, con los que recibirán mayores ingresos monetarios. Finalmente, los compradores y los consumidores del Producto Mueblería en Aluminio, también se beneficiaran porque recibirán mejoramiento en calidad de producto, diseño y precios más competitivos.

Por los múltiples beneficios que recibirán los involucrados en la satisfacción de las aspiraciones y de las necesidades del cliente, la propuesta impactará positivamente en todas la personas participantes en la problemática formulada en el Capítulo I y que dio origen a la Propuesta respectiva.

## CONCLUSIONES GENERALES

Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Mueblería de Aluminio de las Pequeñas y Medianas Empresas Fabricantes y Distribuidoras de Mobiliarios en Aluminio, se puede deducir las siguientes conclusiones:

1. Con la implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico se mejoraran los procesos de comercialización de productos de las Pequeñas y Medianas Empresas productoras y distribuidoras de mobiliarios en aluminio de la zona sur oeste del cantón Guayaquil.
2. Con el desarrollo de los contenidos de los Capítulos II, III y IV, se dio cumplimiento al objetivo general de la propuesta, y comprobar el problema formulado en el Capítulo I.
3. De conformidad a los fundamentos científicos de la Administración de Empresas y Marketing estratégico, se puede constatar que existe una relación coherente en la propuesta: Modelo de Gestión de Marketing Estratégico y el Proceso de Comercialización de Productos
4. Qué los conocimientos científicos planteados en la propuesta, Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización, pueden ser implementado en cualquier tipo de empresa para mejorar los procesos de comercialización y distribución de productos.
5. Desde el punto de vista de mercado, técnico, económico y financiero la propuesta es viable porque proporciona beneficios económicos y financieros muy superiores a los costos de producción u operativos, como se evidencia en los criterios de evaluación financiera y económica como el VAN, y la TIR.

Al finalizar el trabajo investigativo de la presente propuesta: Modelo de Gestión de Marketing Estratégico para el Proceso de Comercialización de Mueblería de Aluminio de la Pequeña Empresa asociada a Distribuidores de Mobiliarios en Aluminio", se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. Se recomienda que los Directivos y nivel Gerencial, que desean implementar la propuesta de Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, lo hagan de acuerdo a los componentes planteados en el modelo y lo ajusten a la naturaleza de sus negocios y desarrollen los procesos de implementación y control para ir evaluando los resultados y puedan tomar las correcciones pertinentes.

2. Qué en la implementación del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, se pueden agregar o modificarse aspectos que se ajusten a las necesidades y naturaleza de los Procesos de Comercialización de Productos del negocio.
3. Que en el diseño del Modelo de Gestión de Marketing Estratégico, no se consideraron todos los detalles específicos, porque se supone que es una propuesta de mejoramiento de alcance global de respuesta al problema planteado en el Capítulo I, razón por la cual en la implementación, los ejecutivos pueden ampliar algunos aspectos o componentes con el propósito de una mejor utilización de la respectiva propuesta.



## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ KOTLER Philip Y KELLER Kevin Lane, Dirección de Marketing. Editorial PEARSON Prentice Hall, Duodécima Edición México - 2006.
- ❖ WILLIAM J. STANTON, MICHAEL J. ETZEL, BRUCE J. WALKER; Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill. México Decimocuarta edición-2007.
- ❖ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gray; Fundamentos de Marketing, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Bogotá -Colombia. Edición 2004.
- ❖ KOONTZ Harold & WEHRICH Heinz; Administración – “Una Perspectiva Global”, “Mc Graw Hill Interamericana”, Décima Segunda Edición; México- 2004.
- ❖ MANUERA José & RODRÍGUEZ Ana; Estrategias de Marketing, Editorial Pirámide, Madrid España - 2002.
- ❖ ROGER A. KERIN, STEVEN W. HARTLEY, WILLIAM RUDELIUS; Marketing “CORE” Mc Graw Hill, Madrid –España - 2007, Segundo edición.
- ❖ FRANKLIN Benjamín & GÓMEZ CEJA Guillermo; Organización Y Métodos “Un Enfoque Competitivo” Editorial “Mc Graw Hill Interamericana”, Edición - 2004.- México.
- ❖ GUIZAR MONTUFAR Rafael; Desarrollo Organizacional, Editorial “Mc Graw Hill Interamericana”, 2da. Edición – 2004 – México.
- ❖ THOMPSON & STRICKLAND, Administración Estratégica, Editorial “Mc Graw Hill Interamericana”, Décima Tercera Edición – 2005 – México.
- ❖ DRUCKER Peter. Gerencia para el Futuro. Editorial Mc Graw Hill Barcelona España. Edición 2003.
- ❖ KOTLER Philip; Los Diez Pecados del Marketing, Indicios y Soluciones. Editorial Edición DEUSTO, España - 2006.



- ❖ BOYD LARRÉCHE WALKER MULLINS, Marketing Estratégico “Enfoque de Toma de Decisiones”, McGraw Hill Companies, México 2003
  
- ❖ CHANSE, R. Alquilano. Dirección y Administración de la Producción. Editorial Fondo de Cultura Barcelona España. Edición 1997.
  
- ❖ DE LA HELGUERA, Álvaro. El Éxito en los Negocios”. Editorial Cultura Barcelona. Edición 1998.
  
- ❖ DAVID R. Fred. “Administración Estratégica”. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Quinta Edición año 2001.

MAE. HUMBERTO PEDRO SEGARRA JAIME, ECON

Economista de profesión con posgrado en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica, Especialista en Gerencia de Proyectos y Diplomado Superior en Gerencia de Marketing. En el ámbito laboral evidencia experiencia en empresas privadas y públicas en las áreas financiera, presupuesto, recursos humanos, planificación estratégica de desarrollo institucional, gestión, evaluación y gerencia de proyectos de inversión y emprendimiento en los cargos de analista, coordinador, consultor y asesor. También ejerce la docencia universitaria en las asignaturas de Administración de Empresas, Planeación Estratégica, Organización y Métodos, Matemáticas de Financiera, Gerencia y Evaluación de Proyectos en la Universidad de Guayaquil y otras instrucciones de educación superior.

MBa. Jessica Ivonne Caguana Baquerizo. Ing

Máster en Administración y Dirección de Empresas MBA, Ingeniera en Ciencias Empresariales con especialidad en Negocios Internacionales, mención en Dirección y Planeación Comercial, mención en Marketing, mención en Finanzas Internacionales y en Comercio Exterior. Emprendedora y Catedrática en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. Expositora en el 3er Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Desarrollo Empresarial, Expositora del Congreso Internacional de Investigación e Innovación y Sociedad del conocimiento, Expositora del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Contables, Gerenciales y Marketing, Expositora del Congreso Internacional de Investigación Multidisciplinaria CIIM. Participación en el libro Educación Superior en el campo del Turismo Nacional tomo IV con el tema Relación entre las capacidades del emprendedor y la comercialización internacional de las Pymes.

Mgs. Oscar Simón Ibarra Carrera, Econ

Magister en Tributación y Finanzas de la Universidad de Guayaquil, Diplomado en Tributación y Finanzas; Economista de la Universidad de Guayaquil, Ponente de Congreso de Economía tema: La generación de empleo en la Industria turística ecuatoriana como resultado de los cambios en la Matriz Productiva; Artículo científico tema: Metodología de la enseñanza de las Matemáticas Estado del Arte sobre el tema; Capítulo de libro: Los impuestos del comercio exterior del Ecuador como fuente de ingresos en las Finanzas Públicas. Reconocimiento otorgado por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana por impartir taller de Emprendimiento para migrantes retornados; Docente de Universidad Católica, Universidad Guayaquil, en las disciplinas: de Economía, Sociedad y Cultura, Formulación Estratégicas de Problemas, Introducción al Conocimiento Académico, Universidad del Buen Vivir, Microeconomía, Macroeconomía, Investigación Operativa, Tributos Directos, Tributos de Excepción, Tributos Especiales y Empresariales, Derecho 3, Contabilidad Básica, Tributos de Comercio Exterior.

MGS. JANNINA ALEXANDRA MONTALVAN ESPINOZA. CPA

De profesión Contadora Pública Autorizada con posgrado en Tributación y Finanzas, en la Universidad de Guayaquil. En el ámbito laboral evidencia experiencia en varias empresas a nivel privado en las áreas contable, financiera y tributaria. Además ejerce la docencia universitaria en las asignaturas de Tributos Directos e Indirectos Tributos de Excepción y Matemáticas Aplicadas en la carrera de Ingeniería en tributación y Finanzas de la Universidad de Guayaquil

