
Las Estrategias de Gestión Comercial como Herramienta de Competitividad Empresarial: Caso
El Rincón del Mueble de Villavicencio

Nicéfora Álvarez Romero
Yira Alejandra Pedraza Parra
Nubia Ríos Ortiz

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio
2018

Las Estrategias de Gestión Comercial como Herramienta de Competitividad Empresarial: Caso
El Rincón del Mueble de Villavicencio

Nicéfora Álvarez Romero

Yira Alejandra Pedraza Parra

Nubia Ríos Ortiz

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

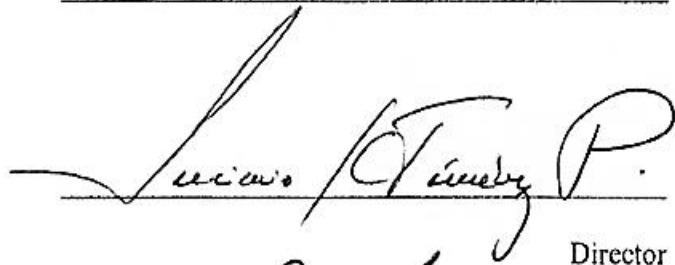
Dr. Lucimio Leviss Jiménez Paternina

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio

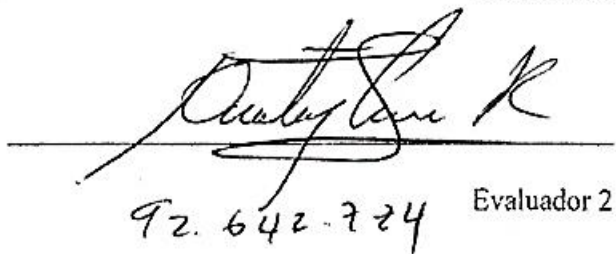
2018

Nota de Aceptación

Se certifica que el trabajo
fue aprobado con una nota
de: 4.1.


Director


Evaluador 1


92.642.724 Evaluador 2

A Dios, por permitirme el esfuerzo, voluntad y conocimiento; hasta haber realizado dicha meta personal y profesional. A mi familia por su estímulo y colaboración.

Nicéfora Álvarez Romero.

Al Todopoderoso, por concederme dicho sueño profesional. A mi familia e hijos por su paciencia, durante muchos días que les pertenecían.

Yira Alejandra Pedraza Parra.

Gracias a Dios, por permitirme culminar tan importante escaño personal y profesional. A mi familia, esposo e hijos, ellos son para mí, lo más importante en la vida y por ellos lo hago prácticamente todo.

Nubia Ríos Ortiz.

Agradecimientos

La presente investigación fue posible gracias a la colaboración y esfuerzo de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Dr. Lucimio Levis Jiménez Paternina. Asesor Proyecto.

Sr. Camilo Cruz Chacón. Representante legal de la empresa Rincón del Mueble. Por su apoyo y colaboración, durante el proceso de investigación.

A los hombres y mujeres que laboran en la empresa El Rincón del Mueble por su disposición y colaboración en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestra gratitud y admiración hasta haber alcanzado dicho propósito.

Las autoras.

Contenido

Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Problema	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Formulación del problema	14
2. Justificación	15
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. Marco referencial	17
4.1 Marco teórico	17
4.2 Marco conceptual	34
5. Metodología	38
5.1 Enfoque de estudio	38
5.2 Tipo de investigación	38
5.3 Método de investigación	38
5.4 Fuentes de recolección de la información	39
5.4.1 Fuentes Primarias.	39
5.4.2 Fuentes Secundarias.	39
5.5 Población y muestra	39
5.6 Análisis de la información	40
6. Resultados	41
6.1 Análisis situacional de gestión comercial para la empresa El Rincón del Mueble, de Villavicencio, utilizando como herramienta de diagnóstico la Matriz DOFA	41
6.1.1 Encuesta a colaboradores de la empresa El Rincón del Mueble.	41
6.1.2 Encuesta a clientes de la empresa El Rincón del Mueble.	53
6.1.3 Matriz Dofa.	57
6.1.4 Análisis Dofa.	58
6.2 Identificar potencialidades y problemática partir del análisis situacional de la gestión comercial de la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio	59
6.2.1 Identificación de potencialidades.	59
6.2.2 Identificación de dificultades y barreras.	60
6.3 Plan estratégico que le permita a la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio, alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo	61
7. Conclusiones	65
8. Recomendaciones	69
Referencias bibliográficas	71
Apéndices	73

Lista de tablas

Tabla 1. Planta de personal.....82

Lista de figuras

Figura 1.	Descripción proceso de planificación comercial.	17
Figura 2.	Esquema requerimientos generales para la venta exitosa.	19
Figura 3.	Fases del producto	20
Figura 4.	¿Tiene establecido la empresa aspectos corporativos?	41
Figura 5.	¿La empresa El Rincón del Mueble, posee una estructura organizacional por escrito?	42
Figura 6.	¿Tiene usted conocimiento cuales deben ser las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la gestión comercial de la empresa?	43
Figura 7.	¿Tiene usted claro la conceptualización del término planificación comercial?	44
Figura 8.	¿Tiene conocimiento cuales son las estrategias de expansión dentro de la gestión comercial?	45
Figura 9.	¿Identifica cuáles son las variables fundamentales a la hora de determinar una estrategia empresarial?	46
Figura 10.	¿Conoce usted las acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa para ser más competitiva en el mercado?.....	47
Figura 11.	¿Posee usted conocimiento de los factores para conseguir la fidelidad de los clientes?.....	48
Figura 12.	¿Posee la empresa, técnicas de marketing de venta?	49
Figura 13.	¿Hay procedimientos en la empresa, a los cuales se debe ceñir durante la planificación?.....	50
Figura 14.	¿Siente que existe un buen trabajo en equipo a nivel empresarial?.....	51
Figura 15.	¿La empresa aplica los siguientes indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad)?	52
Figura 16.	¿Considera usted que la empresa El Rincón del Mueble, posee las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente, la gestión comercial de la empresa?	53
Figura 17.	¿Cree usted que la empresa El Rincón del Mueble, presenta una planificación comercial ajustadas a las necesidades del cliente?	54
Figura 18.	¿Ha sido usted beneficiario de acciones promocionales realizadas por la empresa El Rincón del Mueble?	55
Figura 19.	¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece El Rincón del Mueble?.....	56
Figura 20.	¿Por cuáles de los siguientes medios de comunicación se ha enterado usted de los productos y servicio que ofrece la empresa El Rincón del Mueble?.....	56

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.	74
Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores de la empresa El Rincón el Mueble.	77
Apéndice C. Formato de encuesta a clientes de la empresa El Rincón del Mueble.	79
Apéndice D. Naturaleza de la empresa.	81
Apéndice E. Tomas fotográficas empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio.	83

Resumen

La gestión comercial como herramienta de competitividad empresarial: caso empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio presentó como objetivos: Realizar el análisis situacional de gestión comercial para la empresa El Rincón del Mueble, de Villavicencio, utilizando como herramienta de diagnóstico la Matriz DOFA; identificar potencialidades y problemática partir del análisis situacional de la gestión comercial de la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio; elaborar el plan estratégico que le permita a la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio, alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo. La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo y cuantitativo. El tipo de investigación fue estudio de caso, incluye el método inductivo. Los resultados permitieron conocer e identificar aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico, estructura organizacional, herramientas y técnicas de gestión comercial, planificación comercial, estrategias de expansión empresarial, acciones promocionales y competitivas en el mercado, fidelización de los clientes y marketing de venta, entre otros. La conclusión permite mostrar de qué manera las estrategias comerciales que permiten a las empresas definir su mercado objetivo son estrategias de implantación, de mantenimiento, de cosecha y de salida. En el comportamiento de los compradores influyen tanto los factores demográficos como los sociales y los psicológicos. La presentación de beneficios supone la culminación del plan de ventas. Entendemos por formalización del vínculo la realización de la venta propiamente dicha, es decir, el final del proceso, el cierre de la venta. Un paso previo al cierre de la venta, imprescindible para lograr un acuerdo final, es la negociación con el cliente. La atención al cliente incluye la prestación de servicios muy diversos que pueden ser agrupados en dos tipos: servicios básicos y servicios accesorios.

Palabras clave: estrategias, gestión comercial, competitividad, análisis, plan estratégico.

Abstract

Business management as a tool of business competitiveness: case El Rincón de Villavicencio furniture company presented as a aims: Perform the situational analysis of business management for the enterprise the corner of the Cabinet, Villavicencio, using as a tool of diagnosis the DOFA matrix; identify potentialities and problems starting from the situational analysis of the commercial management of the company the corner of the Cabinet of Villavicencio; developing the strategic plan allowing the El Rincón de Villavicencio furniture company, to achieve the objectives proposed in the commercial management, medium and long term. The applied methodology was qualitative and quantitative approach. The type of investigation was case study, includes the inductive method. The results allowed to know and identify aspects of the strategic direction, organizational structure, tools and techniques of business management, business planning, business expansion strategies, actions promotional and competitive in the market, customer loyalty and marketing for sale, among others. Conclusion — show how commercial strategies that allow companies to define your target market are implementation, maintenance, harvest and exit strategies. The behavior of shoppers influenced by both the demographic factors and the social and the psychological. The presentation of benefits is the culmination of the sales plan. We understand by formalizing the link the realization of actual sale, i.e., the end of the process, the closing of the sale. A prelude to the closing of the sale, essential to achieve a final settlement, is negotiating with the customer. Customer service includes the provision of different services which can be grouped into two types: basic and accessory services.

Keywords: strategies, commercial management, competitiveness, analysis and strategic plan.

Introducción

El presente trabajo enmarca “Las estrategias de gestión comercial como herramienta de competitividad empresarial: caso empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio”, permitió formular los siguientes objetivos: Realizar el análisis situacional de gestión comercial para la empresa El Rincón del Mueble, de Villavicencio, utilizando como herramienta de diagnóstico la Matriz DOFA; identificar potencialidades y problemática partir del análisis situacional de la gestión comercial de la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio; elaborar el plan estratégico que le permita a la empresa alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo.

La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo – cuantitativo; el tipo de investigación correspondió al estudio de caso y el método fue inductivo. Para la obtención de resultados se tuvo en cuenta los siguientes aspectos referenciales que relacionan: teorías de gestión empresarial, comercial y planificación de mercadeo, fidelización cliente, comunicación, técnicas y herramientas básicas de desarrollo empresarial, Matriz Dofa, indicadores de gestión y marketing de venta, entre otros.

Por otra parte, se pretende indicar que la planificación comercial se debe entender como un parte más de la planificación estratégica d la empresa, cuyo propósito es el desarrollo de programa de acción para alcanzar los objetivos y metas de marketing planteados. Siendo además, el responsable de ejecutar el plan y controlar su cumplimiento para poder lograr los objetivos previstos, ejecutando, si fuese necesario, las medidas o acciones correctoras necesarias.

El logro de la competitividad de la empresa debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. De tal forma que una vez más surge como respuesta y garantía del éxito el hecho de contar y administrar correctamente un adecuado sistema de indicadores de gestión y garantizar el éxito futuro de la empresa.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Es importante indicar que la empresa “El Rincón de Mueble”, se encuentra legalmente constituida en Cámara de Comercio, con NIT: 17307477-0, ubicada en la carrera 24 No. 33^a-11. Teléfono 6733159, barrio San Isidro, municipio de Villavicencio. Creada el 21 de noviembre de 1991. Su actividad económica es la fabricación de muebles y reparación de muebles y accesorios para el hogar. Conformada por 13 colaboradores (Ver apéndice A. Cámara de Comercio).

Desde sus inicios en el año 1991, la empresa se alejaba de los sustentos básicos de la administración moderna. Se cree que la problemática que hoy afronta la empresa en su gestión y desarrollo, es consecuencia de las siguientes causas: ausencia de la plataforma estratégica, escasa planificación comercial, falta de gestión en los eventos y promociones, estrategias de fidelización del cliente, carencia de herramientas básicas para gestionar eficazmente el mercadeo y aplicaciones de relaciones públicas. En la actualidad se percibe una disminución del posicionamiento y liderazgo en el mercado, baja rentabilidad y crecimiento; pérdida de clientes; posicionamiento, desaprovecha la demanda del mercadeo; ausencia de un reconocimiento y posicionamiento de marca; identificación del mercado objetivo; comprensión del comportamiento del consumidor y la falta de aplicación de indicadores de gestión.

Lo anterior no permitirá que la organización realice una gestión más eficaz y eficiente, con una visión integrada, articulada y coherente de la gestión de mercado para el desarrollo de la empresa, y podría perder competitividad y disminuir la rentabilidad, participación en el mercado, lo que implica que el no conocer la gestión de mercados, conlleva a no controlar ni hacer proyecciones que garanticen el éxito futuro.

1.2 Formulación del problema

¿Qué efectos generará el diseño de estrategias de gestión comercial como herramientas para estimular en la competitividad de la empresa El Rincón del Mueble?

2. Justificación

La propuesta busca, a través de la aplicación de bases teóricas que relacionan la gestión comercial, promoción de ventas, marketing y fidelización de clientes entre otros; encontrar explicaciones a nivel interno y externo, a las limitaciones que afectan actualmente a la empresa El Rincón del Mueble, y que conlleve a la formulación de un plan de mejora.

Los beneficiarios del presente trabajo es la organización para que realice una adecuada planificación comercial y logre alcanzar los objetivos empresariales. De igual manera los colaboradores que la integran, generando una mayor responsabilidad, productividad, competitividad y sentido de pertenencia; y a los clientes, quienes esperan de la empresa productos y servicios de calidad.

El proyecto es relevante, si se tiene en cuenta que allí se plasmaron bases teóricas para ser llevados a la práctica en cualquier actividad económica y sirvan de herramientas para gestionar eficaz y efectivamente a la organización, al igual que se logren óptimos resultados para asegurar la sostenibilidad de la empresa y esta puede alcanzar un crecimiento económico y social, dentro del mercado que opera.

Por consiguiente, para la obtención de buenos resultados se hacen indispensables, formulan estrategias de gestión comercial que permitan direccionar a la empresa el Rincón del Mueble, hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa El Rincón del Mueble, Villavicencio, Meta, que le permita direccionar su gestión comercial en el mediano y largo plazo.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar el análisis situacional de gestión comercial para la empresa El Rincón del Mueble, de Villavicencio, utilizando como herramienta de diagnóstico la Matriz DOFA.
- b) Identificar potencialidades y problemática partir del análisis situacional de la gestión comercial de la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio.
- c) Elaborar el plan estratégico que le permita a la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio, alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo.

4. Marco referencial

4.1 Marco teórico

Teniendo en cuenta como base teórica principal al autor Gasca (2010), se establece dentro del proceso de gestión empresarial la relevancia de la planificación a nivel de mercadeo en el que se opera logrando actuar siempre en función de los consumidores o clientes, de manera que se logre cumplir con sus expectativas o necesidades. Así mismo comprender claramente que la función de marketing a nivel de la empresa contando desde luego con una dirección de marketing estratégico que requiere la orientación de la empresa hacia el mercado objetivo. (p.1).

En ese orden de ideas Gasca (2010), indica que la planificación comercial debe entenderse como el análisis interno y externo, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como su implementación y control. Sin dejar de lado, que la finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para lograr los objetivos a largo plazo; definiendo un curso de acción y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas funcionales de la empresa. A continuación, se considera relevante mostrar la forma esquemática, del proceso de planificación comercial.

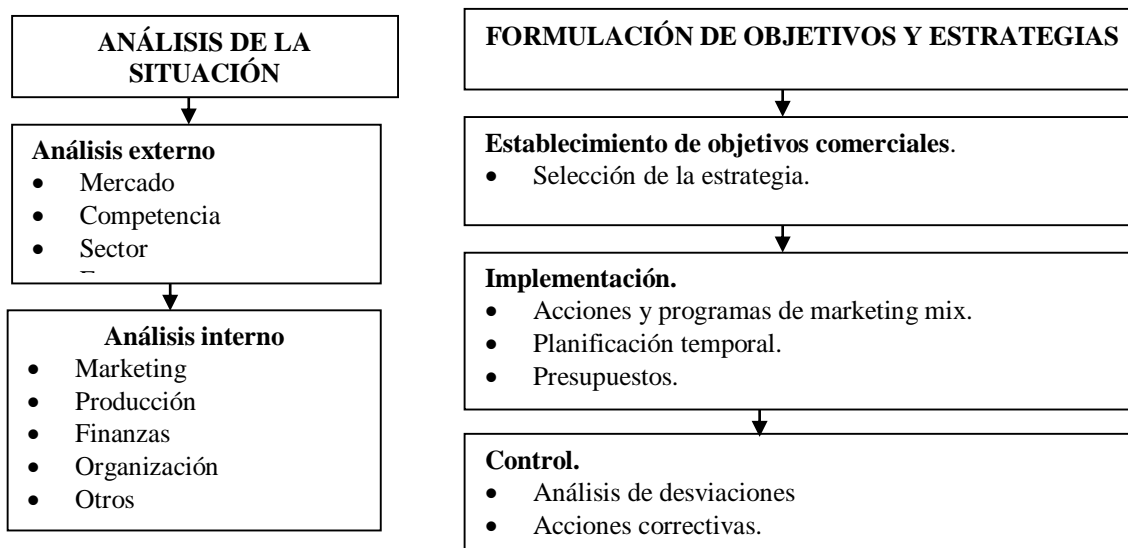


Figura 1. Descripción proceso de planificación comercial.

Fuente. (Gasca, 2010, p. 2).

Con respecto a la gestión de ventas, se destaca que la función de ventas es una de las tareas más relevantes dentro de contexto comercial y de marketing de la empresa. De ahí que se debe tener presente que el marketing se estructura en las siguientes fases a saber: (Gasca, 2010, p. 56).

Investigación del mercado y de la demanda. En esta etapa, la empresa debe indagar en las necesidades del mercado y de los clientes que constituirán la demanda de los bienes y servicios ofertados por ésta.

Políticas de mix. En esta fase, se elaboran las diferentes estrategias que preparan o planifican, desde su inicio hasta su fin, los procesos de venta desarrolladas en la fase siguiente.

Procesos de venta y postventa. En esta etapa se materializa toda la investigación y preparación de las fases anteriores. Hay pocos procesos, dentro de una empresa, más importante que las ventas, ya que es la única actividad que genera ingresos y todas las demás se desarrollan con el objetivo de apoyar eficazmente el proceso de ventas.

Un agente fundamental dentro de la función de ventas es el director o gerente de ventas. En una pequeña o mediana empresa es posible que el director de ventas coincida con el director de marketing o incluso con el director general de la empresa. La descripción detallada del papel de un gerente de ventas depende del tipo de empresa a la que se haga referencia. Aun así, se puede afirmar que el director de ventas planea, dirige y controla los procesos de venta y postventa de una empresa. (Gasca, 2010, p. 56).

También se considera relevante indicar los requerimientos para organizar un proceso de ventas exitosa.

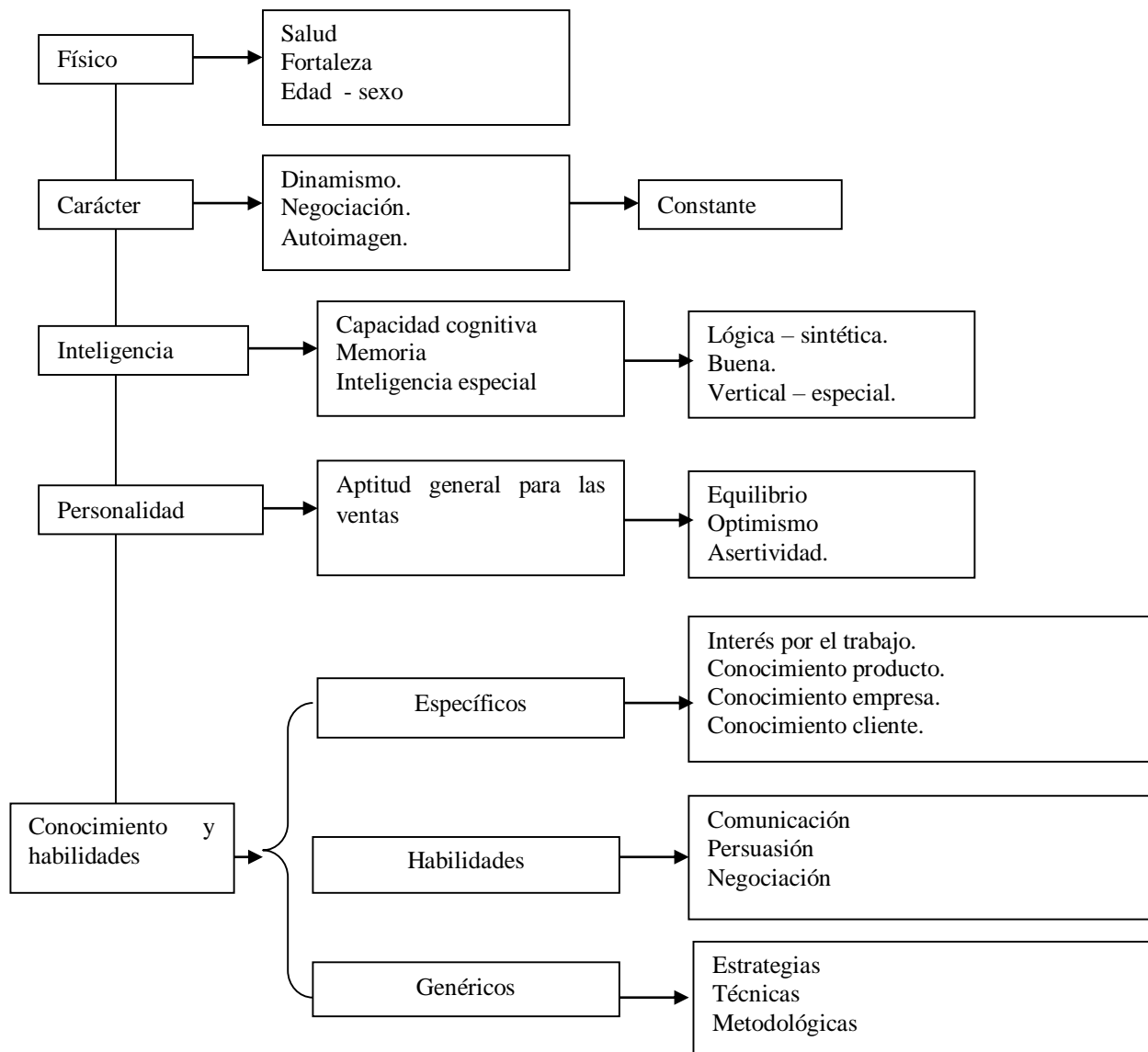


Figura 2. Esquema requerimientos generales para la venta exitosa.

Fuente: (Gasca, 2010, p. 57).

Por tanto, los objetivos de la promoción de venta deben tener en cuenta en qué fase del ciclo de vida se encuentra el producto. Es decir, por las fases que pasaría un producto a saber: (Gasca, 2010, p. 57).

a) **Introducción.** El producto irrumpe en el mercado. Durante esta fase las ventas son reducidas.

- b) **Crecimiento.** El producto ya ha sido aceptado en el mercado y la demanda aumenta de modo considerable.
- c) **Madurez y saturación.** El crecimiento se mantiene más o menos estable.
- d) **Declive.** El producto pierde atractivo entre los consumidores, como consecuencia de la aparición de nuevos productos en el mercado.

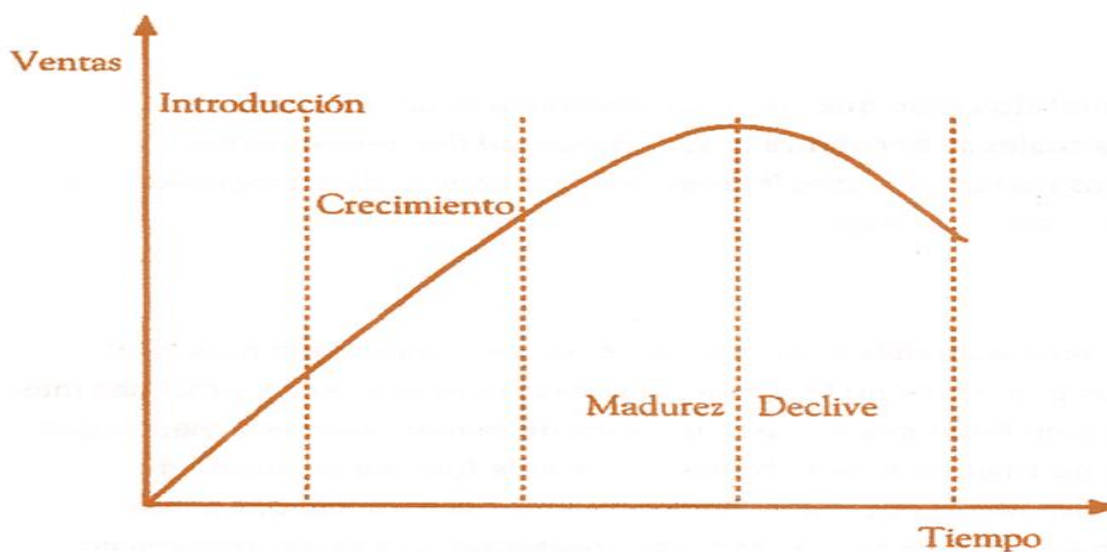


Figura 3. Fases del producto
Fuente: (Gasca, 2010, p. 57).

Según la fase en la que se encuentre el producto, los objetivos perseguidos serán distintos:

- a) **Fase de introducción.** Al ser la fase inicial, el interés radica en que se conozca el producto (características, usos, ventajas) y que se pruebe.
- b) **Fase de crecimiento.** El objetivo, una vez introducido en el mercado, será intentar aumentar las ventas y conseguir fidelidad al producto.

- c) **Fase de madurez y saturación.** Se intenta defender la posición, para ello se buscará la diferenciación con otros productos de la competencia. La fidelidad sigue siendo un elemento a perseguir.
- d) **Fase de declive.** Es la última fase de vida del producto, por lo que se mantendrá el producto sólo mientras sea rentable. Pueden llevarse a cabo promociones muy agresivas. (Gasca, 2010, p. 57).

De otro parte, se plasmará las bases teóricas de como fidelizar a los clientes, como uno de los principales desafíos a lo que se enfrenta el marketing actual, logrando acciones que permitan a la empresa conocer al cliente y comenzar a realizar campañas selectivas den resultados.

En ese contexto, La gestión de la fidelidad del cliente es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que procedan de ellos, a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo. (Gea, Romero & Sánchez, 2009, p. 41).

La importancia de la fidelización, actualmente, es clave para competir en el mercado. Algunas empresas ya no buscan exclusivamente sus beneficios económicos, sino conocer a sus clientes en profundidad y mantenerlos en el tiempo, es decir, fidelizarlos.

La importancia de fidelizar a los clientes podemos resumirla en dos ideas clave: (Andreo, Astudillo, Cañelas & Rabadin, 2008, p. 48).

Las empresas no se sostienen por un conjunto de ventas únicas:

Cualquier empresa necesita una base de clientes leales que repitan sus compras con el tiempo y que confíen en la empresa como solución a la satisfacción de sus necesidades y deseos.

Para conseguir la fidelidad de los clientes es fundamental que:

- a) El consumidor piense que recibe el producto más adecuado a él.
- b) El consumidor piense, también, que está pagando el precio más justo.
- c) Se plantee la manera más cómoda y beneficiosa de adquirido.
- d) Se utilice la comunicación para exponer todo lo anterior.

Pero la fidelidad no se construye de un día para otro, sino que es una relación continuada en el tiempo, y las empresas deben batallar para ganarse a sus clientes.

Para Uribe & Reinoso (2013), señalan sobre el emprendimiento y empresarismo: En la creación, crecimiento y sostenibilidad de una empresa es importante considerar la actitud visionaria y el carácter del emprendedor; de su responsabilidad y empeño en el mundo empresarial depende gran parte de su éxito o fracaso. La guía orienta y apoya la acción del empresario, facilitándole la comprensión de las operaciones de la empresa y su entorno. (Uribe & Reinoso, 2013, p. 125).

Cada uno de los aspectos expuestos constituye una orientación fundamental para aquellos emprendedores creativos que esperan contar con su propia empresa. Su aplicación y efectividad reside en el nivel de comprensión y uso que de éste haga el futuro empresario. En este sentido, no existen fórmulas mágicas garantes de un triunfo inmediato en el desarrollo de una empresa.

Para el diseño de estos modelos, se tiene en cuenta diferentes poblaciones objetivo. Los ajustes metodológicos deben consultar aprendizaje previo, nivel de educación, experiencia, contexto, dominio de la tecnología, etc. (Uribe & Reinoso, 2013, p. 125).

La aplicación en la actividad empresarial de los aspectos tratados, por parte del interesado en la creación de empresa; sin embargo, de la formulación de la guía metodológica, no se desprende su efectividad, los resultados obtenidos son susceptibles a los márgenes de error y de dificultad propios de cualquier acción empresarial. Como ya se mencionó es una herramienta de apoyo e información para la formación empresarial, complementaria de una metodología general denominada de emprendedor a empresario.

Con respecto a la atención del cliente, el autor Paz (2010), permite indicar que La atención al cliente está constituida por todas las acciones que realiza la empresa para aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes.

La satisfacción o falta de ella es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que está recibiendo. La percepción es el proceso mental por el que se selecciona, organiza e interpreta la información, a fin de darle significado. Es la visión de la realidad que una persona tiene y que variará en función de sus circunstancias. La expectativa es aquello que una persona cree que puede o debe ocurrir; está condicionada por las referencias externas o experiencias anteriores.

Todos los productos y servicios tienen cuatro dimensiones: genérica, esperada, aumentada y potencial. La estrategia es el marco que organiza todos los elementos dirigidos a generar una percepción de calidad en los clientes. La comunicación es la transmisión de información entre dos o más seres humanos; por información entendemos deseos, intenciones, decisiones u opiniones. (Paz, 2010, p. 17).

Los elementos en el proceso de comunicación son: emisor, receptor, mensaje, canal y feedback. El feedback o retroalimentación es la transmisión de información en ambos sentidos, emisor > receptor > emisor, lo que produce un intercambio de mensajes alternándose los papeles de emisor y receptor.

Las etapas en el proceso de comunicación son:

- a) Voluntad de comunicarse.
- b) Emisión del mensaje.
- c) Transmisión del mensaje.
- d) Recepción del mensaje.
- e) La decodificación del mensaje.
- f) Comprobación de la comprensión del mensaje.

El lenguaje utilizado en comunicación es, generalmente, lenguaje verbal; pero además existe el lenguaje no verbal. Éste comprende el lenguaje gestual, los matices de expresión y el lenguaje corporal que afecta a la apariencia física y a los ademanes o modo de moverse. (Paz, 2010, p. 18).

En la comunicación pueden aparecer obstáculos que conocemos como “ruidos”. Ruido es todo elemento que entorpece el proceso de comunicación, pudiendo incluso llegar a anularlo. Las formas de ruido son:

- a) Falta de voluntad de comunicarse.
- b) La defensividad.
- c) Conocimiento insuficiente de los productos o servicios.
- d) Incapacidad para escuchar.
- e) El entorno y el rumor.

El rumor, según Jean Noel Kapferer, es “la generación y circulación en el cuerpo social de informaciones que o no están confirmadas aún por fuentes oficiales o no han sido desmentidas oficialmente”. (Paz, 2010, p. 19).

En la comunicación se dan dos niveles: nivel personal o relacional, entre seres humanos y nivel de negocios o intercambio comercial. Ambos niveles se dan simultáneamente y debemos aprender a lidiar con las interacciones entre ambas partes.

Llevar a cabo simulaciones de recepción de quejas, reclamaciones y sugerencias, y su posterior transmisión, oral o escrita, a los departamentos afectados, detectando deficiencias y procediendo a su corrección.

En una situación simulada de atención al cliente convenientemente caracterizada:

- a) Acoger al cliente.
- b) Escucharlo activamente.

- c) Identificar los elementos de la comunicación.
- d) Analizar el comportamiento del consumidor. Adaptar la actitud y argumentación a la situación.
- e) Transmitir la información de interés con claridad y detalle. (Paz, 2010, p. 19).

Por otra parte, Murcia (2011), muestra las técnicas básicas de desarrollo empresarial vinculadas al proceso de creación de empresas y explica la elaboración de Matriz DOFA personal. En el proceso de conocer perspectivas de definir ideas empresariales se ha mencionado que uno de los primeros pasos es identificar tanto las posibilidades u OPORTUNIDADES que brinda el entorno para el desarrollo empresarial, como las potencialidades o FORTALEZAS que tiene la persona para aplicar sus cualidades de emprendimiento. Murcia (2011).

Una forma más completa de acompañar este proceso es la de la aplicación de uno de los instrumentos de la planeación estratégica, que involucra estas oportunidades y fortalezas, cual es la matriz DOFA, enfocada en este caso en la situación personal, de acuerdo con los ejemplos desarrollados en la obra “Proyectos Personales de vida empresarial a cualquier edad” (2000) y en un curso virtual sobre el tema.

Para hacer entender lo que es la DOFA y usando técnicas simples de creatividad se empieza por explicar las características del cuerpo humano como sistema, compuesto de varios elementos o subsistemas (circulatorio, respiratorio, óseo, órganos, tejidos). Así mismo, se hace claridad sobre lo que se entiende por el concepto de límites diferenciando los internos (que están dentro de la piel) y los externos (el ambiente que la rodea). (Murcia, 2011, p. 60).

Con las aclaraciones anteriores se procede a aplicar la metodología de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), con base en las herramientas desarrolladas por varios autores, como Fred David por ejemplo en su libro sobre La Gerencia Estratégica. Para el efecto se usa un modelo y se trabaja sobre los siguientes puntos:

- a) Puntos positivos internos al sistema (fortalezas)
- b) Puntos negativos internos (debilidades)

- c) Aspectos positivos externos al sistema (oportunidades)
- d) Aspectos negativos externos (amenazas). (Murcia, 2011, p. 61).

Posteriormente y en orden de prioridad se definen las estrategias para cada situación observada, las cuales pueden ser de los siguientes tipos:

- a) Estrategias FO (Fortaleza Oportunidad): cómo usar las fortalezas personales y aprovechar las oportunidades existentes.
- b) Estrategias DO (Debilidad oportunidad): cómo superar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
- c) Estrategias FA (Fortaleza Amenaza): cómo usar las fortalezas personales y evitar las amenazas existentes.
- d) Estrategias DA (Debilidad Amenaza): cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas.

En este punto se recomienda hacer una práctica para explicar este procedimiento, aplicando la matriz DOFA al caso de una persona representativa, como se ha hecho en muchos lugares de Colombia y de países cercanos para ver la situación de participantes en eventos de capacitación. (Murcia, 2011, p. 61).

Beltrán (1998), plantea que los indicadores de gestión lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y el permita evaluar el desempeño de la empresa. Esta sección presenta en detalle los criterios para el diseño y operación de este tipo de sistema.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso. A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos. Beltrán (1998).

Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

Es interesante mencionar algunos paradigmas acerca de la medición:

- a) La medición precede al castigo.
- b) No hay tiempo para medir.
- c) Medir es difícil.
- d) Hay cosas imposibles de medir.
- e) Es más costoso medir que hacer.

Acercas del primer paradigma, *La medición precede al castigo*, infortunadamente y dado el manejo equívoco que se les da a las mediciones en la mayoría de las organizaciones, las personas piensan que cada vez que “miden” los procesos en los cuales participan, con toda seguridad rodarán cabezas. Muchos líderes utilizan las mediciones como mecanismos de presión y como justificación para sancionar al personal, lo cual crea un rechazo inmediato y, por qué no, justificado de las personas frente a la medición. Lo anterior es una de las causas principales por las cuales la gente “manipula” y acomoda la información. Beltrán (1998).

Es necesario cambiar este paradigma, comenzando por los líderes y siguiendo por sus colaboradores. Cuando se llega al punto de castigar a alguien, las más de las veces es porque no supimos interpretar a tiempo la información o porque no la tomamos en cuenta, y cuando actuamos es ya para buscar chivos expiatorios. Por el contrario, la medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables para los empleados, y debe ser liberadora de tiempo para los líderes. Cuando se tiene correctamente establecido un conjunto de patrones que definen el rango de autonomía de la gestión de las personas y de las organizaciones, estamos contribuyendo al desarrollo de las personas y de la organización misma. Beltrán (1998).

El siguiente paradigma: *No hay tiempo para medir*, trae a la mente el comentario del funcionario de una empresa que se quejaba diciendo. “Tras de que tengo tanto trabajo me ponen

a hacer cuadritos”. Y claro, tenía razón en c medida en que concebía el control como algo ajeno al trabajo mismo, al quehacer normal: no se percataba de que él mismo llevaba a cabo los controles, aunque de manera desorganizada y muy pocas veces efectiva.

Sobre el paradigma: *Medir es difícil*, hay que reconocer que medir es tan difícil como nosotros queramos que sea. Imagine usted, recordando el tablero del vehículo citado como ejemplo, que para saber a qué velocidad se desplaza el carro tuviésemos que hacer uso del cálculo diferencial e integral, cuando en realidad basta con ver la posición que señala una aguja en una escala con números. Beltrán (1998).

Otro paradigma que hay que revisar es: *Hay cosas imposibles de medir*. En este caso hay que reconocer que en algunos casos la medición de algunos factores, procesos, variables o situaciones es sumamente compleja. Para lo anterior sugiero tener en cuenta que es la excepción y no la regla. Y, generalmente, lo que no es posible medir directamente se puede medir o dimensional por sus efectos o por la incidencia que causa en otros factores.

Con respecto al paradigma: *Es más costoso medir que hacer*, tiene mucha relación con el hecho de considerar la medición como algo ajeno, externo y adicional al trabajo y con el hecho de querer “medirlo todo” y de diseñar mediciones complicadas.

Se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor tipifique el o los aspectos vitales del fenómeno, situación o proceso que estemos controlando. Beltrán (1998).

Aspectos generales acerca de los indicadores de gestión. Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado

proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones: Beltrán (1998).

- a) Del sistema de información gerencial que, según James A. Senn en su libro *Sistemas de información para la administración* (p. 10), define como: “Sistema de Información gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten”.
- b) Del sistema de apoyo para la decisión: Citando nuevamente a Senn, quien lo define así: “Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cuál es la información necesaria”.

Los indicadores de gestión son, ante todo, *información*, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. Beltrán (1998).

Alguna de las causas necesidad actual de información se pueden resumir en lo siguiente:

- a) La explosión de la información
- b) La creciente complejidad de la administración
- c) El ritmo rápido del cambio
- d) La interdependencia de las unidades que conforman la organización
- e) El reconocimiento de la información como recurso
- f) La evolución y disponibilidad de la tecnología informática y de telecomunicaciones
- g) La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas

Pasemos a analizar brevemente las causas mencionadas:

- a) La explosión de la información: Hoy día se dispone de una cantidad de información verdaderamente apabullante. Las fuentes de las cuales se reciben información son de diversa

naturaleza y van desde medios escritos hasta correos electrónicos. El problema es volver administrable tanta cantidad de información. Beltrán (1998).

- b) La creciente complejidad de la administración: Día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema empresa y día tras día cobra fuerza la necesidad de una gerencia integral, lo cual significa comprender la globalidad de la organización y de los factores internos y externos que se relacionan con ella. Esto acrecienta la complejidad de la labor administrativa. Cabe resaltar que la complejidad va disminuyendo a medida que se desciende en los niveles de la organización.
- c) El ritmo rápido del cambio: Lo único constante es el cambio. Y realmente hoy ocurre a una velocidad vertiginosa y exige a las organizaciones rápidos procesos de adaptación y habilidades especiales para el aprendizaje y el desarrollo de la organización.
- d) La interdependencia de las unidades que conforman la organización: Es vital comprender y administrar correctamente la interdependencia de las unidades que componen una organización. Monitorear adecuadamente las diversas interacciones entre ellas brinda una herramienta útil para mantener la organización “alineada” como un todo.
- e) El reconocimiento de la información como recurso: Tener la información no siempre significa tener el poder. Es algo comparable a poseer un arado y no utilizarlo para preparar el campo. Las informaciones un recurso vital para el éxito de la gestión. Pero surge la pregunta: ¿Sobre qué se debe tener información? La sugerencia, urgente, es contar con información acerca de los factores vitales para la gestión. Hemos mencionado, a manera de ejemplo, los signos vitales y el tablero de un vehículo.
- f) La necesidad de desarrollo de las organizaciones y de las personas: Sabemos en qué grado se ha desarrollado una organización solamente contando con información acerca de las características iniciales, acerca de las características deseadas y de las características actuales respecto de las iniciales y las deseadas. Dado que el mundo actual demanda evolución y desarrollo, se requieren cartas de navegación para orientar y dirigir esta evolución, y sistemas de información que permitan efectuar los ajustes pertinentes en el momento oportuno. (Beltrán, 1998, p. 53).

Finalmente, se cita a Bruna (2010), quien señala los aspectos relevantes sobre el emprendimiento de un proyecto de empresas; planificación y gestión emprendedora:

Una empresa nace a partir de una motivación personal, una idea de negocio y un sistema de organizar ideas sobre ese negocio. La inmensa mayoría de las empresas registradas en España son pequeñas empresas y la mitad de éstas no tiene ningún trabajador inscrito. Tres cuartas partes de los proyectos empresariales que se ponen en marcha en España fracasan antes de cuatro años.

El fracaso de la mayoría de los proyectos de constitución de empresas se debe a que los emprendedores intentan llevar a cabo su proyecto antes de estar capacitados para ello. Es útil revisar periódicamente la lista de errores frecuentes en proyectos emprendedores, y evaluar en qué grado estamos cometiendo cada tipo de error. Puede que en un futuro tengamos problemas de ventas, de producción, de operatividad interna, de control interno, problemas de planificación o de gestión. Por tanto, es crucial que estemos seguros en todos y cada uno de estos aspectos antes de invertir capital o trabajo. (Bruna, 2010, p. 22).

Especialmente se le debe dedicar atención prioritaria a nuestros posibles socios y colaboradores. Aún si el proyecto es individual, se verá afectado por multitud de personas de nuestro entorno. Si el proyecto no es individual, será decisivo que la relación con los posibles socios se formalice con detalle por escrito, aún si existen vínculos personales estrechos. (Bruna, 2010, p. 22).

Para llevar a cabo un proyecto empresarial lo primero es diseñarlo, sentirnos motivados y disponer de un entusiasmo fundamentado. Emprender es por definición arriesgar, pero sólo un buen plan de empresa puede mantener este riesgo bajo control. Se debe partir de analizar por qué queremos crear una empresa. Se debe analizar nuestros puntos fuertes y débiles, y mejorar nuestra capacitación en lo que percibimos como debilidades. Las principales fuentes de ideas de negocio son el cambio continuo de nuestro entorno y la curiosidad. Para evaluar las ideas debemos, en primer lugar, escribir en uno o dos folios las primeras consideraciones de nuestra idea. (Bruna, 2010, p. 52).

El plan de empresa es la idea de negocio plasmada en un papel de forma sistemática, sin él la probabilidad de fracaso es mucho mayor. A medida que se redacte el plan habrá que ir

recopilando información y comprobar la viabilidad de la idea, de este modo se podrán detectar factores letales y reducir los imprevistos.

Entre los errores más comunes están el no orientar el proyecto al cliente y realizar inversiones iniciales excesivas. Lo más importante es justificar la existencia de la empresa. La concreción breve de nuestra idea de negocio se debe realizar definiendo su finalidad, la misión de la empresa y la visión que se tiene de ella. Se debe ser meticuloso a la hora de segmentar el público objetivo y de estudiar el mercado. Habrá que definir el concepto de negocio tantas veces como sea necesario. (Bruna, 2010, p. 72).

No hay negocio sin estrategia. Gestionar una empresa es saber diferenciar cada proceso, establecer sus metas y herramientas para evaluarlos. Redactar un proyecto empresarial supone ante todo tomar decisiones. Lo importante de este proceso es mantener la disciplina de cada paso. Empezar un proyecto empresarial no significa necesariamente abrir un nuevo negocio desde cero. Se recomienda establecer contacto con la potencial competencia para que se pueda convertir en aliada o en fuente de información.

Un buen ejercicio continuo es evaluar, con cada tema (financiero, laboral...), el escenario peor imaginable, el que llega a quitar el sueño. La nueva cultura empresarial estructura la compañía como una red basada en la comunicación, diálogo continuo e intercambio de ideas. La gestión estratégica es aquella que permite estructurar el trabajo interno de forma que se mantenga bajo control la información relevante para llevar a cabo la estrategia de la empresa. (Bruna, 2010, p. 72).

Es importante que el producto o servicio sea consistente, que cada detalle sea del gusto del segmento del mercado al que se dirige y que refleje la ventaja competitiva principal que permita captar parte de este segmento. El *marketing-mix* tiene dos enfoques, el basado en el producto y el basado en el cliente, si bien las tendencias actuales se orientan sobre todo hacia el cliente. La inteligencia competitiva es una aproximación a los negocios que trata de transformar la inteligencia del competidor en información práctica para la empresa. (Bruna, 2010, p. 109).

La política de circulante, la gestión de tesorería, es crucial para mantener la solvencia de la empresa. Hay que prepararse adecuadamente para estar al tanto de las ayudas y subvenciones existentes y para aprender a solicitarlas. Hay medios de obtención de apoyo, que ofrecen muchas posibilidades. (Bruna, 2010, p. 140).

Una empresa nace a partir de una motivación personal, una idea de negocio y un sistema de organizar ideas sobre ese negocio. Tres cuartas partes de los proyectos empresariales que se ponen en marcha en España fracasan antes de cuatro años. El fracaso de la mayoría de los proyectos de constitución de empresas se debe a que los emprendedores intentan llevar a cabo su proyecto antes de estar capacitados para ello.

La prioridad del control de riesgos es tratar de cubrir al emprendedor frente al escenario más pesimista. Con el análisis DAFO se pueden determinar los factores críticos que afectan al proyecto. La planificación económico-financiera ha de considerar los siguientes análisis de previsión: plan de inversiones, plan de financiación, previsión de gastos, plan de ventas y cuenta de pérdidas y ganancias. (Bruna, 2010, p. 189).

El proyecto será financieramente viable si los recursos son suficientes para hacer frente a las necesidades financieras del proyecto, con una holgura que permita hacer frente a imprevistos. Será económicamente viable si es capaz de generar un excedente que permita cubrir costes, remunerar al inversor y financiar una parte de su crecimiento. La política de circulante, la gestión de tesorería, es crucial para mantener la solvencia de la empresa. Hay que prepararse adecuadamente para estar al tanto de las ayudas y subvencione; existentes y para aprender a solicitarlas. (Bruna, 2010, p. 170).

Los aspectos relevantes del proyecto de negocio son: valorar que la oportunidad de negocio existe; hacerse un hueco en el mercado (estrategia y procesos); que las previsiones económico - financieras sean rigurosas; y saber lo que se tiene que hacer a continuación para llevar todo eso a cabo. La estructura de la empresa debe seguir a su estrategia, si bien el proceso de planificación y gestión de un proyecto no es lineal. Para escoger la forma jurídica de la empresa se tendrá que tener en cuenta: la responsabilidad patrimonial del propietario, la

fiscalidad inicial y posterior, la complejidad de los trámites, las obligaciones asociadas a cada forma y las finalidades del proyecto. (Bruna, 2010, p. 172).

4.2 Marco conceptual

A continuación, se conceptualizarán algunas variables o términos relevantes e indispensables en el proceso de investigación que relaciona la temática de estudio. De ahí que el marketing suele analizarse, entre otras las siguientes cuestiones: línea y gama de productos, imagen y posicionamiento, cuota de mercado, precios, distribución, publicidad y promociones de venta, equipo de ventas y servicios a clientes el factor de producción conviene analizar variables como capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica. De otro lado las finanzas el análisis de puntos fuertes y débiles en el área financiera incluye los recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. En cuanto a la organización: las preguntas objeto de análisis en el presente nivel incluyen, entre otras, las siguientes: estructura organizativa, proceso de dirección y control y cultura empresarial. Con respecto al personal: el personal puede constituir un punto fuerte o débil, en relación con su nivel de selección, formación, motivación y remuneración; y la Investigación y desarrollo: la investigación y desarrollo de la empresa puede ser un punto fuerte, en caso de existir y desempeñar un destacado papel en cuanto a nuevos productos, patentes, nuevos procesos, o bien un punto débil en el caso contrario.

En ese orden de ideas, es relevante enumerar que dentro de los objetivos del marketing se debe tener claro sobre el volumen de ventas este tipo de objetivo se centra en el crecimiento de las ventas por grupos de marcas. Otro aspecto tiene que ver con la participación de mercado: en mercados muy competitivos y con bajo número de competidores, es normal la utilización de este tipo de objetivo. Así, en el caso de considerar exclusivamente las ventas como objetivo, pueden producirse un aumento de las mismas que genere al mismo tiempo una pérdida de participación de mercado como consecuencia de un crecimiento mayor de las ventas globales del mercado. Así mismo, los beneficios y rentabilidad: la fijación de un objetivo de ventas o de participación de mercado puede originar, en ocasiones, una disminución de beneficios. Por ejemplo, las ventas podrían aumentarse reduciendo el precio y consecuentemente el margen, de forma que si dicha

disminución no se viera compensada con el aumento de las unidades vendidas, generaría una reducción de beneficios.

Sin embargo, las estrategias posibles para alcanzar los objetivos propuestos pueden ser de diversa índole: Estrategia de penetración: conlleva incrementar la participación en los mercados en los que opera y con los productos actuales. Estrategia de desarrollo del mercado: conlleva la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos del mercado distintos de los actuales. Estrategia de desarrollo del producto: la empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales. Estrategia de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Además de la estrategia seguida por Ansoff, existen otras clasificaciones, como la establecida por Kotler: Estrategia líder, el líder, en un producto-mercado, es el que ocupa una posición dominante, reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliarla. Estrategia de retador: el retador es quien no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para ello, trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas, que consiste en un ataque frontal o ataques laterales. En el ataque frontal se utilizan las mismas armas que el líder, mientras que en los ataques laterales el objetivo son las partes más débiles del competidor. Estrategia del seguidor: el seguidor es un competidor con una cuota de mercado reducida. No ataca al líder, sino que coexiste con él para repartirse el mercado. Estrategia de especialista: se trata de una pequeña empresa que se concentra en unos pocos segmentos, pero en la totalidad del mercado. Busca un "nicho" en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia.

De otro lado, es conveniente tener presente que para obtener una ventaja competitiva en el producto es necesario partir de un concepto del mismo, centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado. La obtención de una ventaja competitiva en el producto requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofertados por las demás empresas.

En cuanto el precio es un instrumento que adquiere gran importancia por ser capaz de generar diferentes volúmenes de ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, sino también el tiempo utilizado para obtener un producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo. Una diferencia que consista únicamente en precios más altos o más bajos que los de la competencia, que no esté justificada por un servicio de prestaciones o calidad distintas, puede llevar a deteriorar la cuenta de resultados o a una guerra de precios que no beneficie a nadie. Otro aspecto relaciona una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por lo tanto, una ventaja competitiva más. No sólo debe considerarse el número de puntos de venta, sino también su ubicación, ambientación, etc.; como tanto la diferenciación, en este caso, puede lograrse a través de una adecuada formación del personal, que convierta a los colaboradores en profesionales y vendedores de una imagen. La empresa no sólo ha de tener grandes productos sin saber comunicar las ventajas de los mismos.

Cabe citar a Kotler quien distingue cuatro tipos complementarios de control: Control del plan anual, tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, de la relación gastos comerciales ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios. Control de rentabilidad, parte de la base de determinar la rentabilidad por producto, territorio, clientes, tamaño del pedido. Control de eficiencia, tiene como finalidad evaluar el efecto de los gastos comerciales, mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la distribución, etc. Control estratégico, se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución, pudiéndose llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial, de la filosofía sobre consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información, la orientación estratégica y la eficacia operativa.

No sobra tener presente que, en todo proceso comercial, existe los factores controlables: elementos del ámbito interno del negocio que la empresa debe manejar. Se trata del apoyo a las ventas desde dentro de la empresa, por ejemplo: políticas de fijación de precios, canales de distribución, cartera de productos. Y los factores no controlables: son elementos del entorno sobre los que la empresa no puede influir. A modo de ejemplo podemos citar variables

macroeconómicas, como el paro, la inflación, condiciones de la competencia, el sector, etc. También tener en cuenta las estrategias de penetración: conlleva incrementar la participación en los mercados en los que opera y con los productos actuales; estrategia de desarrollo del mercado: conlleva la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto, que capten a otros segmentos del mercado distintos de los actuales; estrategia de desarrollo del producto: la empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales.; estrategia de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Otros aspectos conducen a la investigación del mercado y de la demanda. En esta etapa, la empresa debe indagar en las necesidades del mercado y de los clientes que constituirán la demanda de los bienes y servicios ofertados por ésta. De igual forma las políticas de mix: en esta fase, se elaboran las diferentes estrategias que preparan o planifican, desde su inicio hasta su fin, los procesos de venta desarrolladas en la fase siguiente. Procesos de venta y postventa: en esta etapa se materializa toda la investigación y preparación de las fases anteriores. Hay pocos procesos, dentro de una empresa, más importante que las ventas, ya que es la única actividad que genera ingresos y todas las demás se desarrollan con el objetivo de apoyar eficazmente el proceso de ventas. Un agente fundamental dentro de la función de ventas es el director o gerente de ventas. En una pequeña o mediana empresa es posible que el director de ventas coincida con el director de marketing o incluso con el director general de la empresa. La descripción detallada del papel de un gerente de ventas depende del tipo de empresa a la que se haga referencia. Aun así, se puede afirmar que el director de ventas planea, dirige y controla los procesos de venta y postventa de una empresa.

Finalmente, se puede definir la promoción de ventas como un conjunto de acciones a corto plazo, dirigidas a consumidores, distribuidor, vendedores y prescriptores, mediante las cuales se pretende impactar en los consumidores y distribuidores, ya sea incentivando la compra del producto o influyendo en sus hábitos de compra y consumo, con el fin último de conseguir un aumento de las ventas. La promoción de ventas ha sufrido un crecimiento espectacular en los últimos años, convirtiéndose en una de las principales herramientas de marketing utilizadas por las empresas.

5. Metodología

5.1 Enfoque de estudio

Es importante resaltar que el tipo de estudio es cualitativo – cuantitativo, Lerma (2016), establece que se refiere al quehacer cotidiano de las personas, interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Así mismo, en lo cuantitativo describe la forma como va a diseñar el trabajo.

5.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada se inscribe dentro del tipo de investigación estudio de caso. Bermúdez y Rodríguez (2012), lo cual estará orientado a analizar la comercialización y a su vez conllevará a un proceso de transformación dentro de la gestión comercial, como herramienta de competitividad que posee actualmente la empresa, es decir, analizar la unidad específica de la población.

Por otra parte, Lerma (2016), determina que la dinámica de pensamiento se desarrolla de determinada manera y no en qué consiste su estado, progreso, o acciones. Los datos que se obtienen se relacionan con el estado actual de la empresa, experiencias, factores, situaciones y del medio, pertinentes al problema que se examina.

5.3 Método de investigación

Correspondió al método inductivo, Méndez (2013), quien establece que la inducción es ante todo una forma de argumentación. Por tal razón conllevará a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. A su vez permitirá a los investigadores a partir de la observación particular que enmarca el problema y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen fenómeno similares al analizado.

5.4 Fuentes de recolección de la información

Para llevar a cabo los objetivos planteado se acudió al empleo de técnicas de investigación como: la encuesta y la lista de chequeo, buscando con ello reconocer el grado de identificación de la fuerza de gestión, de promoción, fidelización de la empresa, y lograr de esta manera ofrecer alternativas de solución a partir de las falencias evidenciadas y acorde con su actividad económica.

Se recurrió a fuentes primarias y secundarias de la siguiente manera:

5.4.1 Fuentes Primarias.

Para la obtención de la información se acudió al diseño elaboración y aplicación de encuesta dirigida al personal que integra la empresa, con el propósito de identificar la gestión comercial dentro de su actividad económica (ver anexo B y C formato de encuesta).

5.4.2 Fuentes Secundarias.

Se recurrió a toda fuente de información existente, para el caso específico de estudio. Se tuvo en cuenta revistas que generen información sobre libros que relacionan la temática de estudio, estudios monográficos ya realizados gestión comercial, e internet como fuente de información.

5.5 Población y muestra

La población correspondió a la empresa El Rincón del Mueble con 13 colaboradores.

La muestra se llevó a cabo con todo el personal que integra la empresa equivalente a 13 personas. También incluye una encuesta a los clientes de la empresa, estableciéndose para ello una muestra de 28 clientes.

5.6 Análisis de la información

Obtenida la información a partir de la aplicación de la encuesta, observación directa e información generalizada de la empresa, se procedió a su respectivo análisis e interpretación, utilizando para ello tablas, gráficas y figuras porcentuales.

6. Resultados

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas, dirigidas a los colaboradores. Estos resultados sirvieron de base para la propuesta del plan estratégico de la empresa; lo cual conlleva a alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial a mediano y largo plazo.

6.1 Análisis situacional de gestión comercial para la empresa El Rincón del Mueble, de Villavicencio, utilizando como herramienta de diagnóstico la Matriz DOFA

6.1.1 Encuesta a colaboradores de la empresa El Rincón del Mueble.

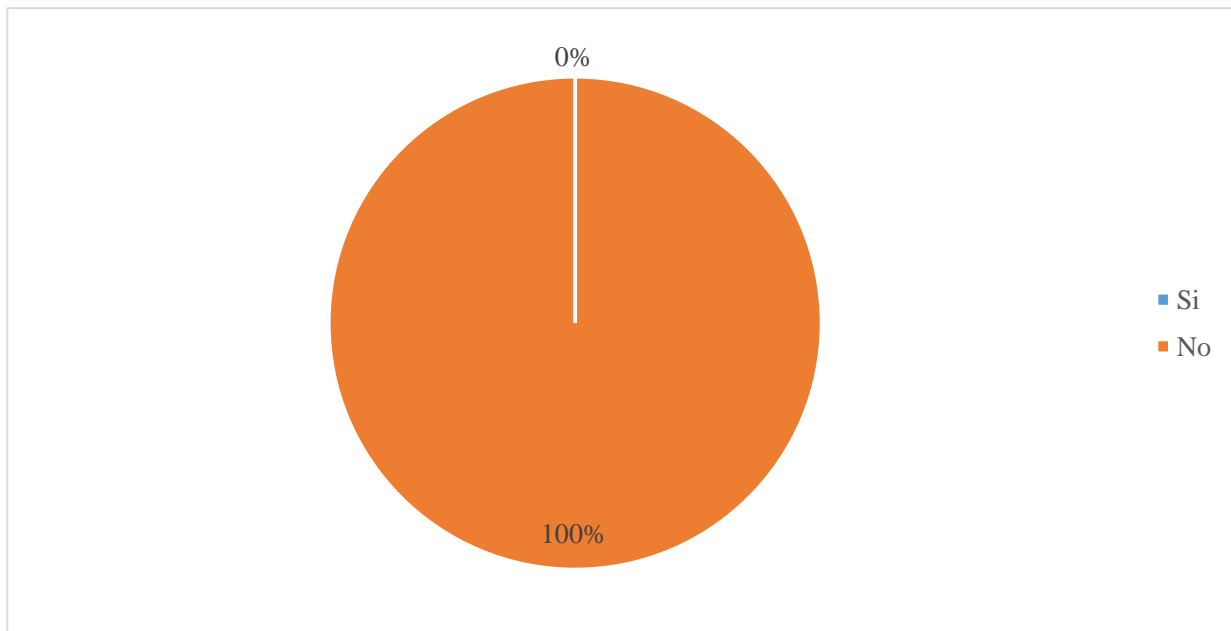


Figura 4. ¿Tiene establecido la empresa aspectos corporativos?

De acuerdo a la pregunta ¿Tiene establecido la empresa aspectos corporativos? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. Los aspectos corporativos de la empresa o direccionamiento estratégico, le permitirá a la empresa El Rincón del Mueble, crear, generar utilidades y permanecer en el mercado. De ahí, que deben ser conocidas por todos los integrantes de la misma, que conlleve al cumplimiento de los objetivos, metas y proyectos, a mediano y

largo plazo. Así mismo, los aspectos corporativos le permitirán estar en el control de gestión, en la coordinación en la orientación de la empresa y cada vez menos en sus operaciones.

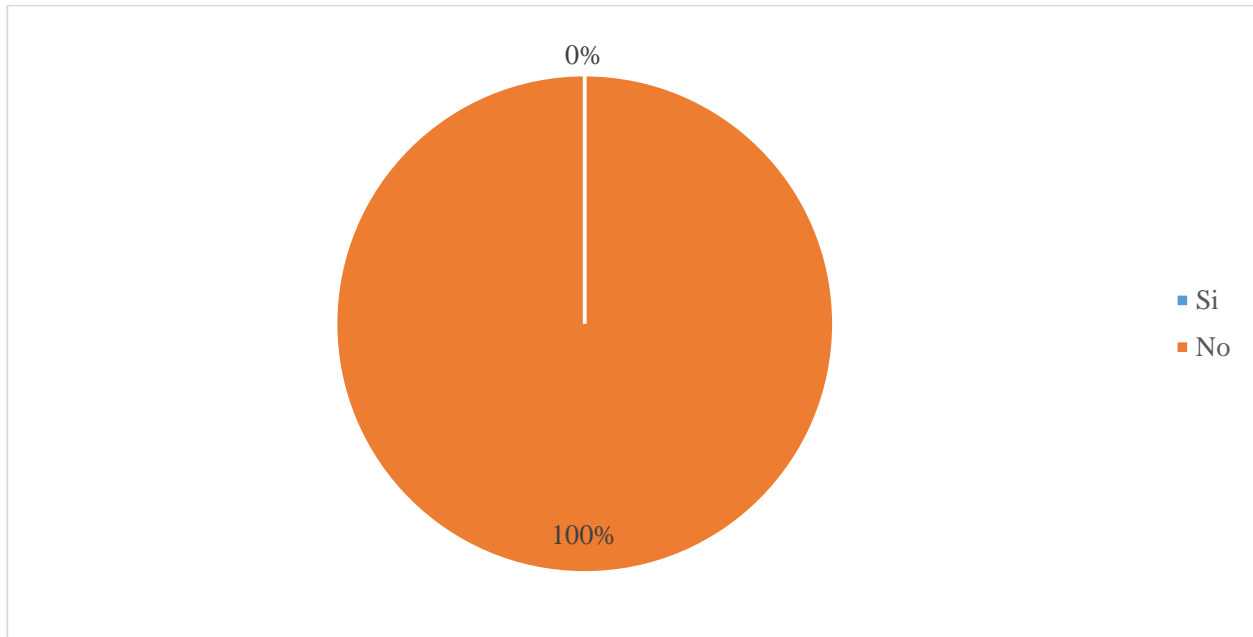


Figura 5. ¿La empresa El Rincón del Mueble, posee una estructura organizacional por escrito?

Con respecto a la pregunta ¿La empresa El Rincón del Mueble, posee una estructura organizacional por escrito? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. En este aspecto de la estructura organizacional, es necesario establecerla por escrito, si se tiene en cuenta que la departamentalización por función empresarial, conlleva al agrupamiento de las actividades de acuerdo con las funciones de la empresa y para el caso específico su gestión comercial. Por consiguiente, elaborar la estructura organizacional y hacerla conocer de todos sus colaboradores, presenta las siguientes ventajas: es un reflejo lógico de las funciones; conservar tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales; sigue el principio de la especialización profesional; simplifica la capacitación, y cuenta con medios para lograr un riguroso control desde la gerencia. Al igual asigna la responsabilidad en todos sus niveles; da importancia al mercado local; mejora la coordinación y proporciona una capacitación firme y perceptible a todos sus colaboradores. Al igual alienta el enfoque en las necesidades de los clientes; dirige la atención y los esfuerzos la línea de productos y servicios que ofrecen; permite

el crecimiento y la diversidad de productos y servicios; indica la responsabilidad producto – utilidad.

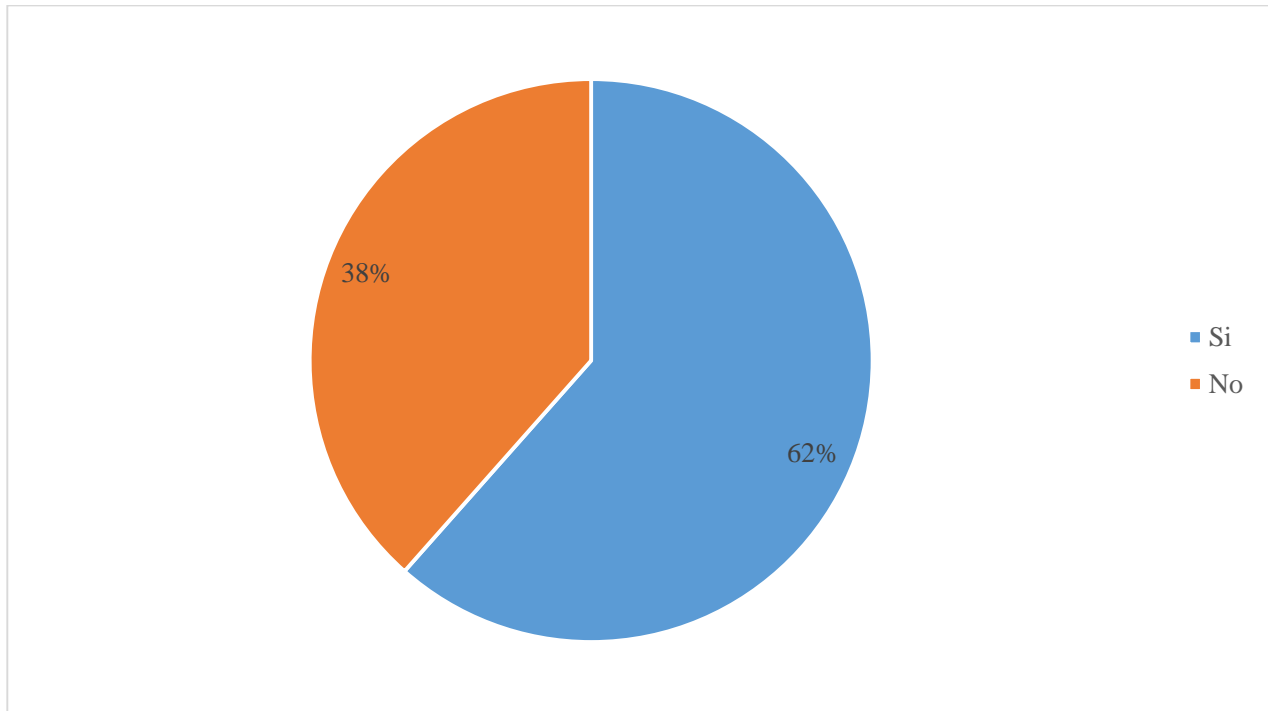


Figura 6. ¿Tiene usted conocimiento cuales deben ser las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la gestión comercial de la empresa?

Dada la pregunta ¿Tiene usted conocimiento cuales deben ser las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la gestión comercial de la empresa? los encuestados manifiestan: si, el 62% y no, el 38%. La planeación comercial, contribuye significativamente a la capacitación de todas las actividades del negocio, al igual que planea el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, mediante actividades comerciales de venta y lanzamiento de los mismos. Por tanto, se convierte en un reto para la gerencia y sus colaboradores al desarrollar las diferentes actividades, para hacer más eficaz y eficiente como elemento fundamental de la gestión empresarial actual. Es así, que el éxito de la empresa radica en tomar decisiones acertadas, rápidas, ágiles y oportunas que consideren las condiciones del mercado. El marketing responde a las necesidades y condiciones de los clientes, dándole una orientación clara y próspera a los negocios. El programa presenta los elementos fundamentales del marketing, facilitando una visión estratégica.

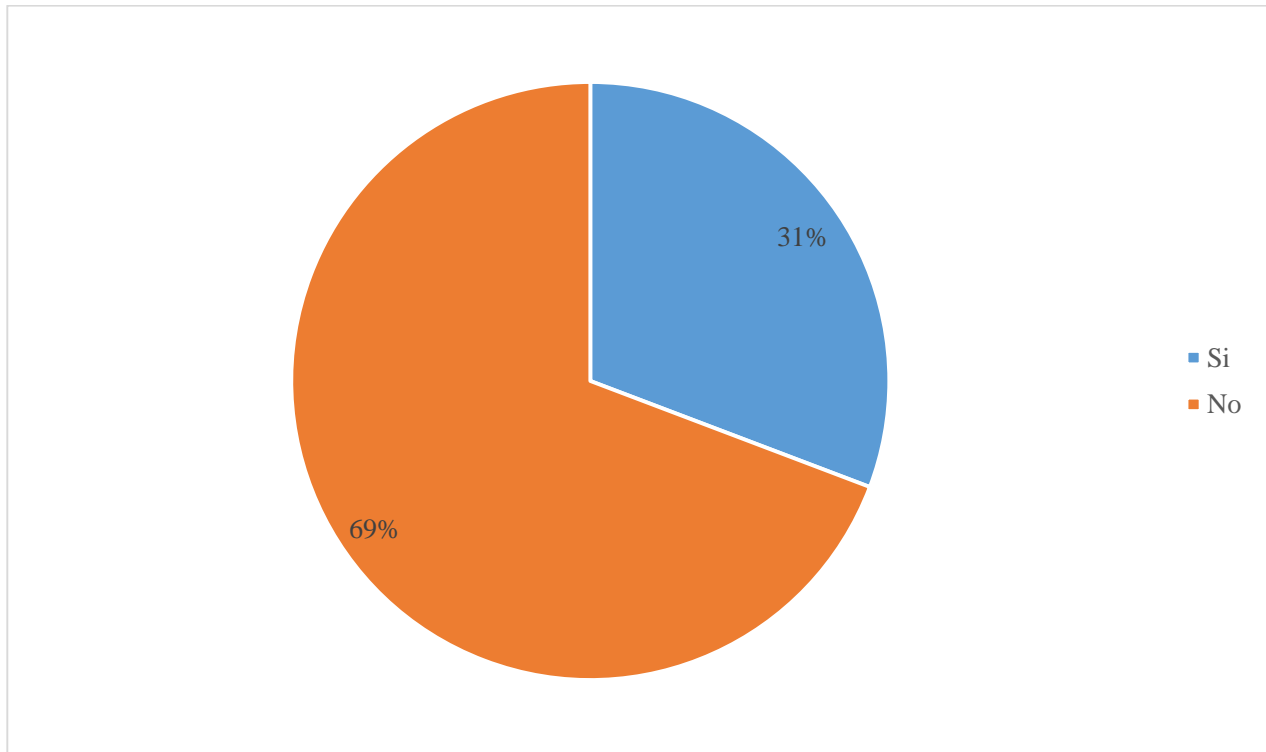


Figura 7. ¿Tiene usted claro la conceptualización del término planificación comercial?

En relación a la pregunta ¿Tiene usted claro la conceptualización del término planificación comercial? Los encuestados manifiestan: si, el 31% y no, el 69%. Conocer e identificar la conceptualización de la planeación comercial es vital porque se constituye en herramienta de trabajo en la gestión comercial y de negocios; así mismo, le permite evaluar los resultados obtenidos, además de proporcionar instrumentos para establecer las estrategias adecuadas que llenan el vacío resultante de comparar la posición actual de la empresa con la posición deseada.

No sobra señalar que la planeación como parte del proceso administrativo, permite explotar las circunstancias extrayendo de ellas las mejores alternativas y oportunidades; es decir, visualiza lo que la empresa debe ser, para el logro. La planeación permite visualizar a largo plazo el crecimiento. Por ello, la planeación implica beneficios de: pensar en forma sistemática el proceso comercial, incorporar o integrar diferentes áreas, coordinar y dar pautas para el control; permite ajustarse rápida y oportunamente a los cambios del mercado.

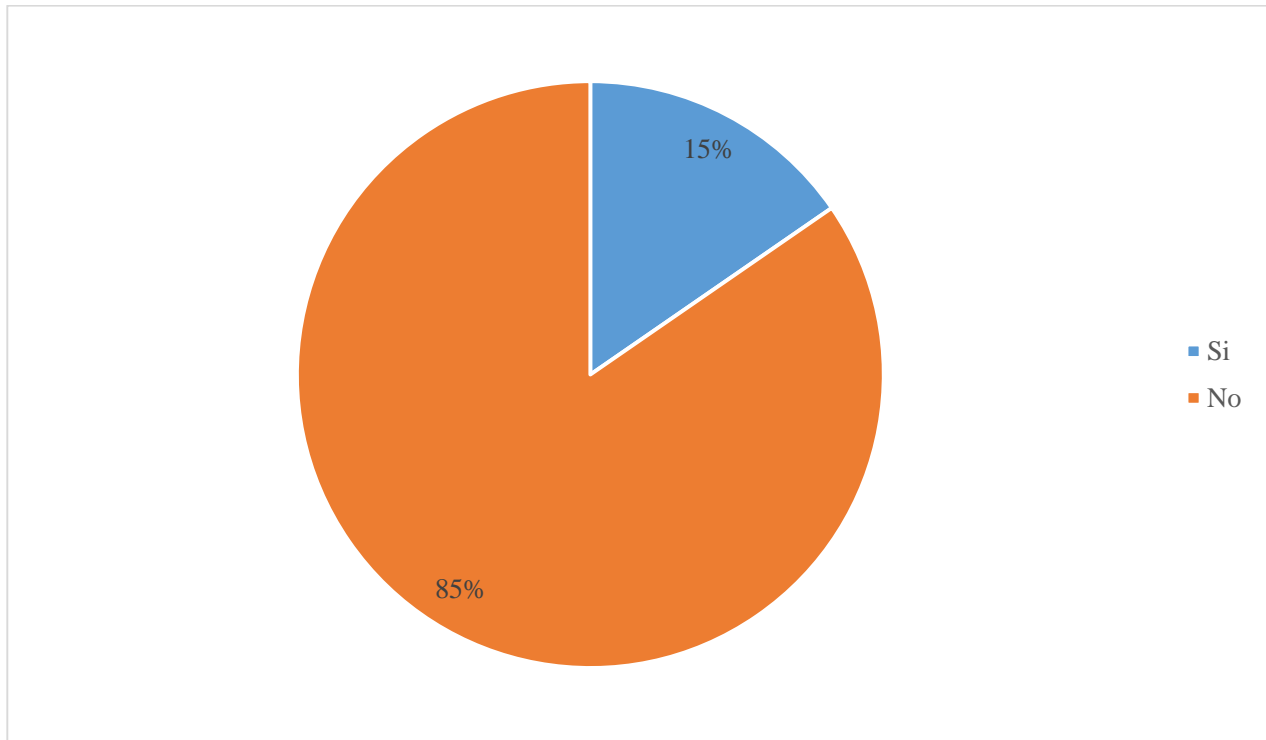


Figura 8. ¿Tiene conocimiento cuales son las estrategias de expansión dentro de la gestión comercial?

Con respecto a la pregunta ¿Tiene conocimiento cuales son las estrategias de expansión dentro de la gestión comercial? Los encuestados manifiestan: si, el 15% y no, el 85%. Dentro del proceso administrativo, conlleva a que existan estrategias de expansión, dentro de la gestión comercial, logrando que las actividades contribuyan al desarrollo de los planes de la empresa; incluye acciones específicas de mercadeo orientada al logro de los objetivos ofrecer alternativas de solución claras y precisas acorde con las limitaciones o la explotación de las oportunidades; con miras a garantizar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. Aspectos todos estos que deben ser tenidos en cuenta por todos sus integrantes; si se tiene en cuenta que la estrategia se refiere a la forma en que el talento humano y los recursos materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades. Sin embargo, cabe señalar que la estrategia implica acción y da guías para la toma de decisiones. La estrategia puede existir sin una política. La estrategia debe combinar las diversas herramientas de mercado; producto, precio, plaza y promoción. Logrando con ello, que la estrategia constituya la parte que fundamenta la acción del plan.

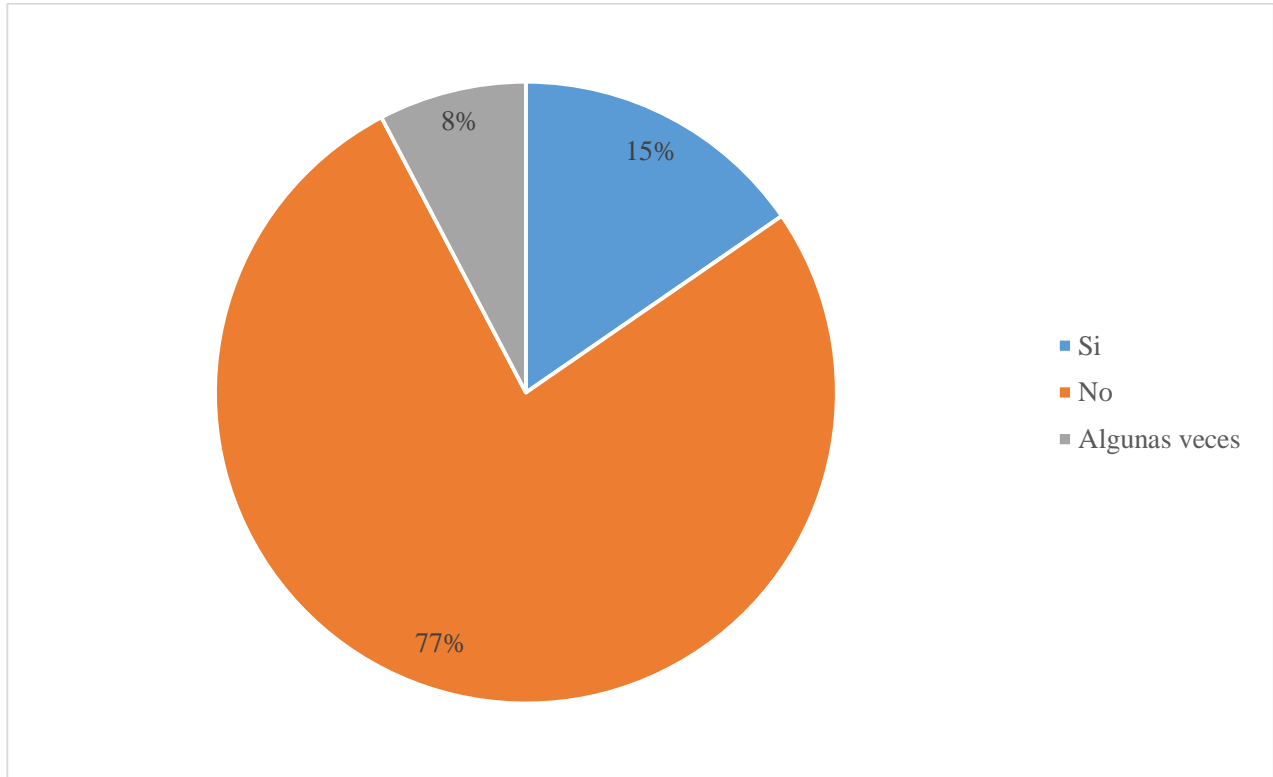


Figura 9. ¿Identifica cuáles son las variables fundamentales a la hora de determinar una estrategia empresarial?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Identifica cuáles son las variables fundamentales a la hora de determinar una estrategia empresarial? Los encuestados manifiestan: sí, el 15%, no, el 77% y algunas veces, el 8%. En este sentido, la estrategia debe describir las actividades dentro del marco del trabajo; teniendo en cuenta los siguientes aspectos: asignación de etapas y responsabilidades; tiempo límite, prioridad y recursos. Es decir, en otras palabras: quién hace qué, cuándo, en qué orden, utilizando cuáles elementos de mercado. Por ende, abarca elementos básicos (el mercado objetivo y la mezcla de mercadeo). La estrategia empresarial debe ser de alto crecimiento en un mercado de bajas tasas de crecimiento, siendo incompatibles si existe inundación de modelos sustitutos económicos.

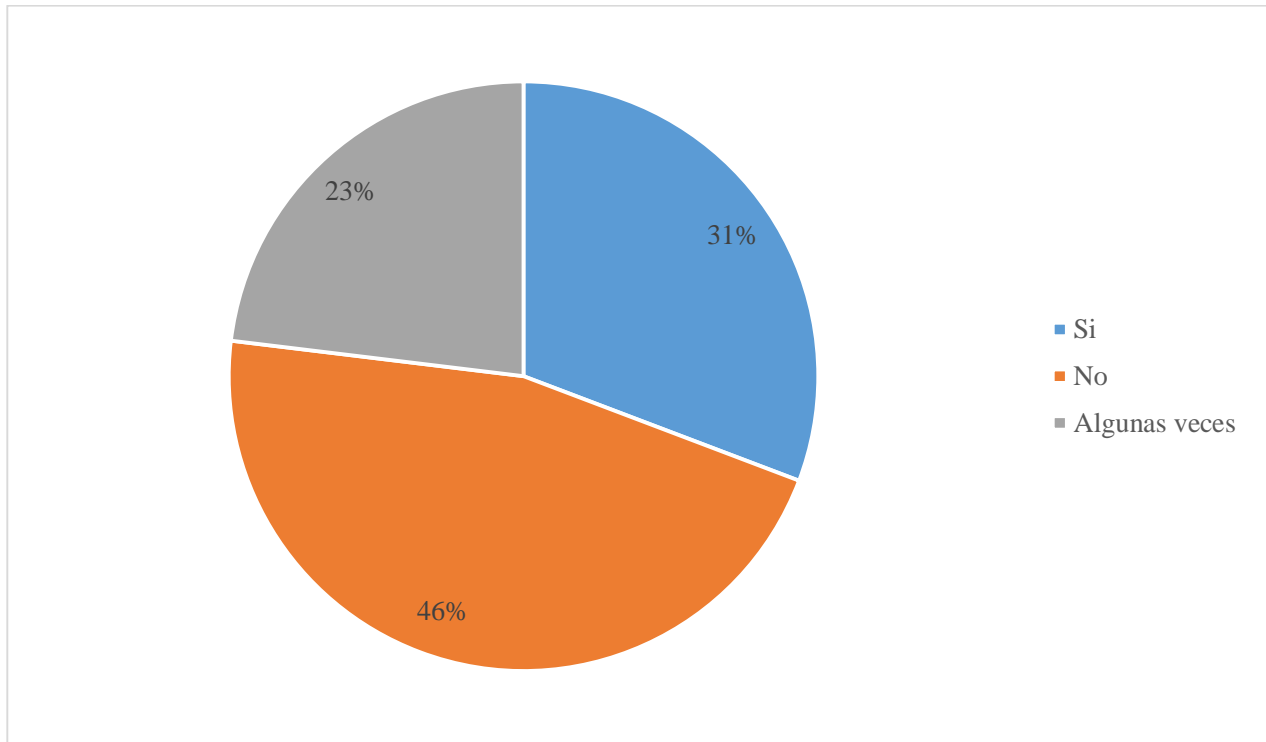


Figura 10. ¿Conoce usted las acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa para ser más competitiva en el mercado?

En relación a la pregunta ¿Conoce usted las acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa para ser más competitiva en el mercado? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 46% y algunas veces, el 23%. No sobra indicar que la promoción consiste en la distribución de información a través de la publicidad, folletos, ferias comerciales, avisos, tarjetas de presentación, mesas de negocios y la aplicación de la tecnología (comercio electrónico, página web, online, fan page, entre otros). Por consiguiente, la promoción es la empresa como el aire al ser humano. No es posible vender productos o servicios a un cliente que no lo conoce por ello, la primera fase del proceso de compra es el conocimiento de los productos o servicios; y las promociones de productos nuevos pueden tener como objetivo el comunicar para el conocimiento. Lo cual es una fase racional del proceso de compra.

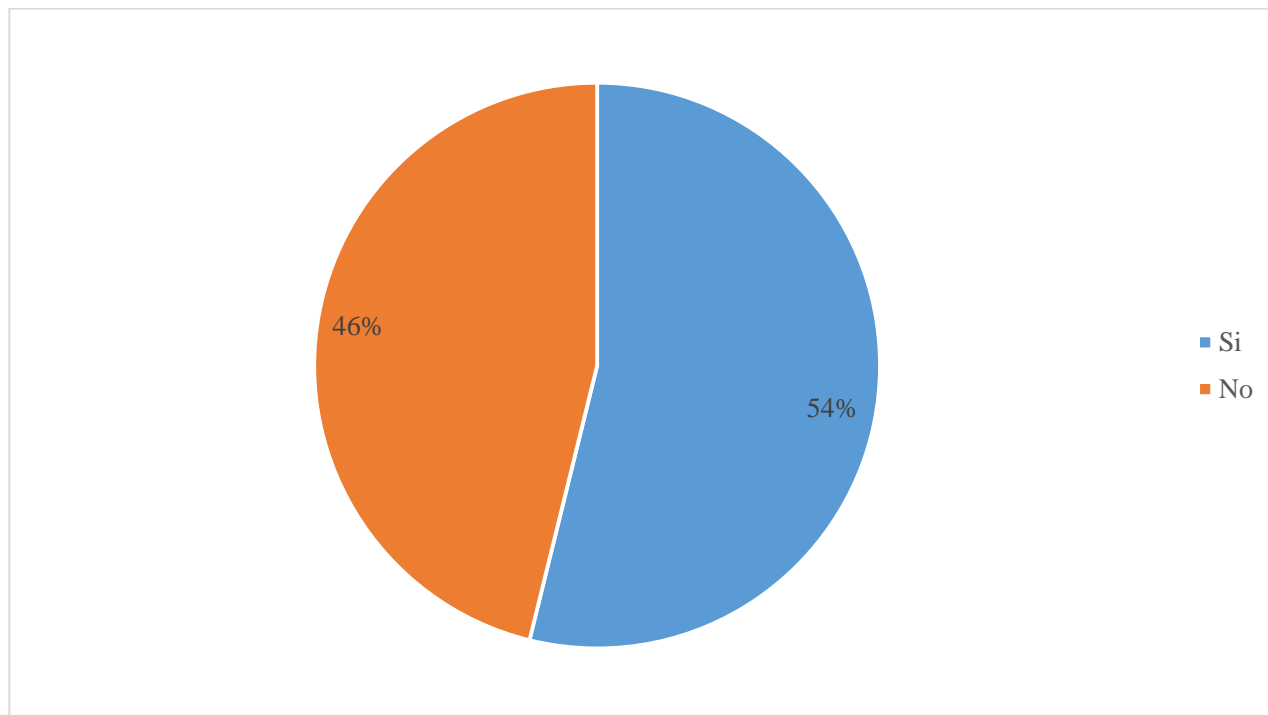


Figura 11. ¿Posee usted conocimiento de los factores para conseguir la fidelidad de los clientes?

Dada la pregunta ¿Posee usted conocimiento de los factores para conseguir la fidelidad de los clientes? Los encuestados manifiestan: si, el 54% y no, el 46%. El factor fidelización del cliente, permite señalar que existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio entre las principales se encuentran el precio y el valor percibido, la imagen, la confianza, la inercia, no hay otras alternativas, costos no monetarios, la confianza y credibilidad, que son uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de la alternativa de compra por parte del cliente. es por ello, que la fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente. Entre ellas se pueden mencionar: facilita e incrementa las ventas, reduce los costos, retención de empleados, menor sensibilidad al precio, los consumidores fieles actúan como prescriptores. De ahí, que si no se presta atención a los clientes, alguna otra empresa lo hará; por ende, el Rincón del Mueble, debe considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa. Cabe señalar que los productos van y vienen. El desafío de la empresa se centra que sus clientes duren más que sus productos o servicios. Tienen que considerar más los conceptos, ciclos de vida del mercado y ciclo de vida del cliente, en lugar del concepto ciclo de vida del producto.

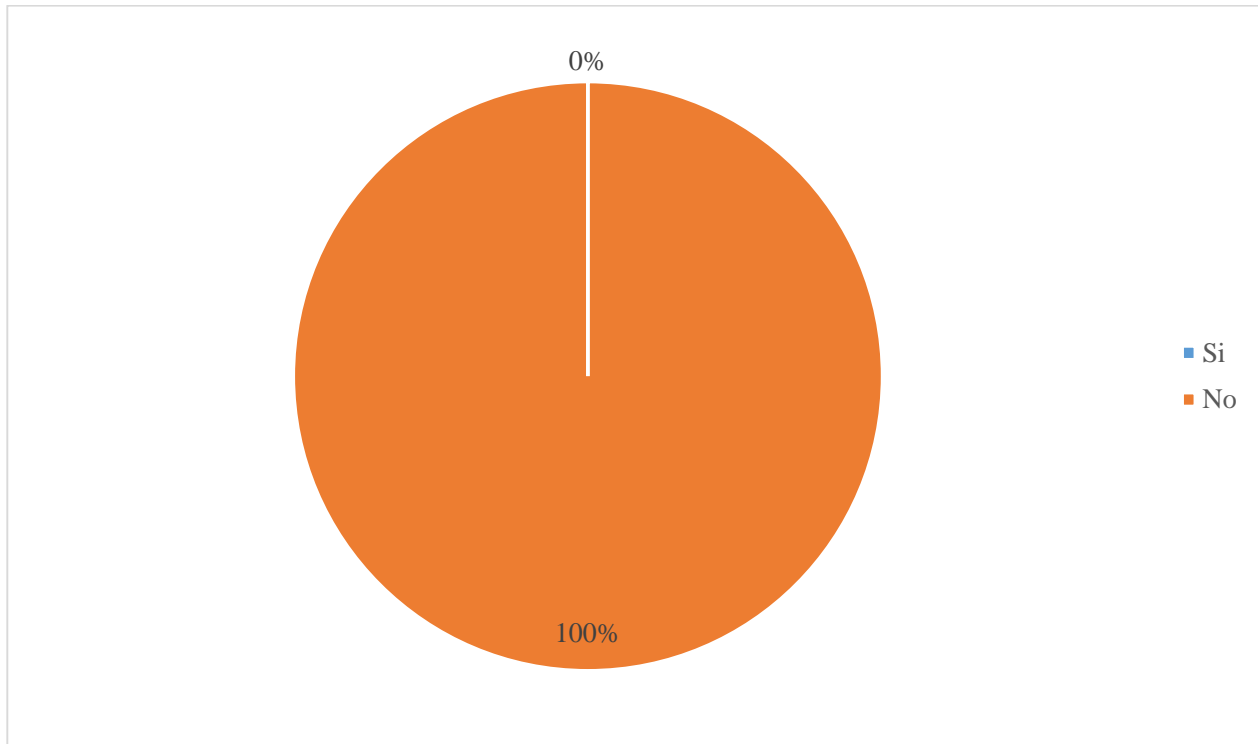


Figura 12. ¿Posee la empresa, técnicas de marketing de venta?

Con respecto a la pregunta ¿Posee la empresa, técnicas de marketing de venta? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. En este aspecto, es conveniente tener presente como se van a vender los productos o servicios. El principal motivo de cierre es que no se vende todo lo que se esperaba. Por ello, simple y llanamente, la empresa sin un buen marketing difícilmente conseguirá el resultado que desea. Puede tener el mejor producto del mercado, que si nadie lo sabe, nadie lo comprará. Las ventas son fundamentales en el emprendimiento empresarial. El éxito de un nuevo producto o servicio, se mide por su aceptación en el mercado y eso incluye también proyectos no económicos y sociales. Existen motivos por los que fracasan los empresarios o emprendedores, pero no saber vender es uno de los principales, todo el mundo puede aprender a vender, no se necesita ser un genio para hacerlo. Y si eres emprendedor, aprender sobre ventas es de vida o muerte.

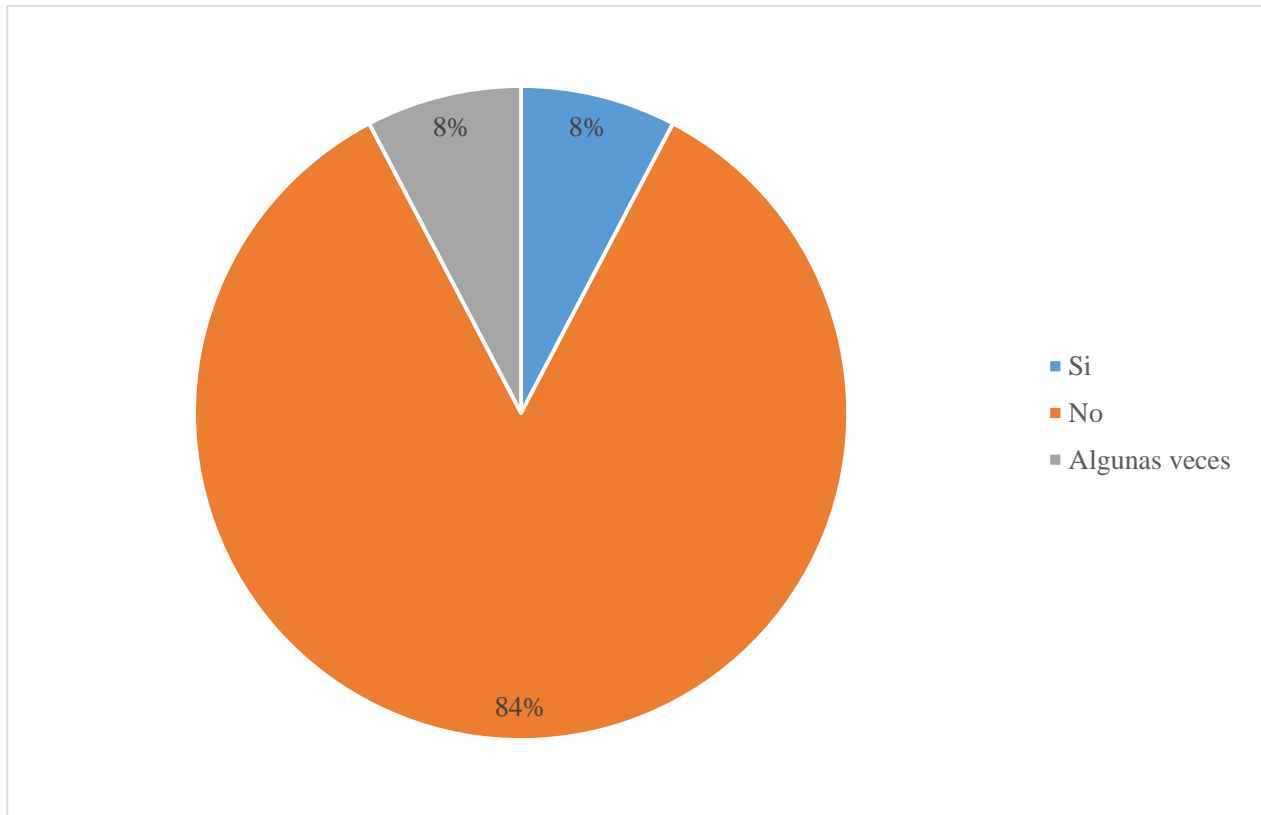


Figura 13. ¿Hay procedimientos en la empresa, a los cuales se debe ceñir durante la planificación?

De acuerdo a la pregunta ¿Hay procedimientos en la empresa, a los cuales se debe ceñir durante la planificación? Los encuestados manifiestan: si, el 8%; no, el 84% y algunas veces, el 8%. La planeación de la estrategia de venta, es hoy en día el elemento más importante de promoción y publicidad. De ahí, que establecer estrategias conlleva a proponer un plan y el presupuesto específico de cuánto costará el mismo. Para lo cual la empresa debe planificar y programar, con miras a garantizar el éxito futuro de la empresa.

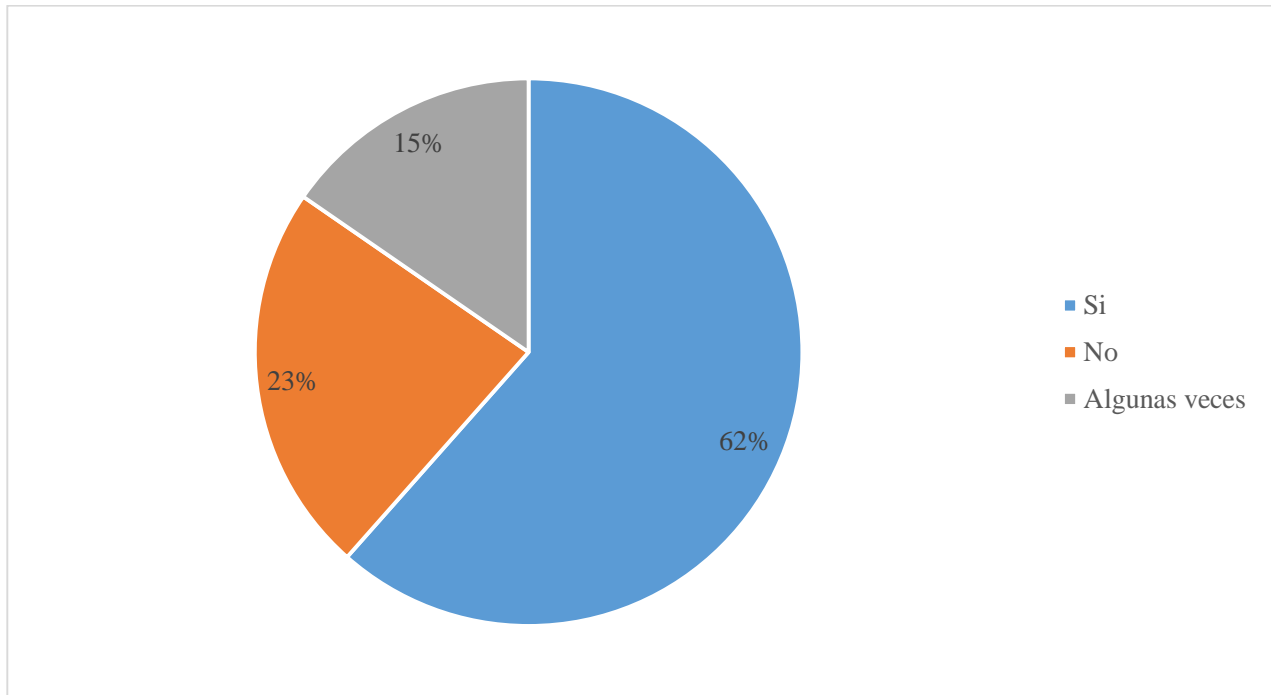


Figura 14. ¿Siente que existe un buen trabajo en equipo a nivel empresarial?

Dada la pregunta ¿Siente que existe un buen trabajo en equipo a nivel empresarial? Los encuestados manifiestan: si, el 62%, no, el 23% y algunas veces, el 15%. Trabajar en equipo en el contexto empresarial permitirá generar habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común establecer unas metas de desempeño y se dirigen a un resultado del que son mutuamente responsables. Lograr un equipo de autogestión, permitirá llevar a cabo tareas completas; el equipo tiene que conducirse según las reglas grupales de comportamiento, como una asistencia regular, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos sus integrantes. Las metas y tareas requeridas se identifican antes de la formación de los equipos. Los miembros se deben motivar unos a otros mediante reconocimientos, comentarios positivos y remuneraciones.

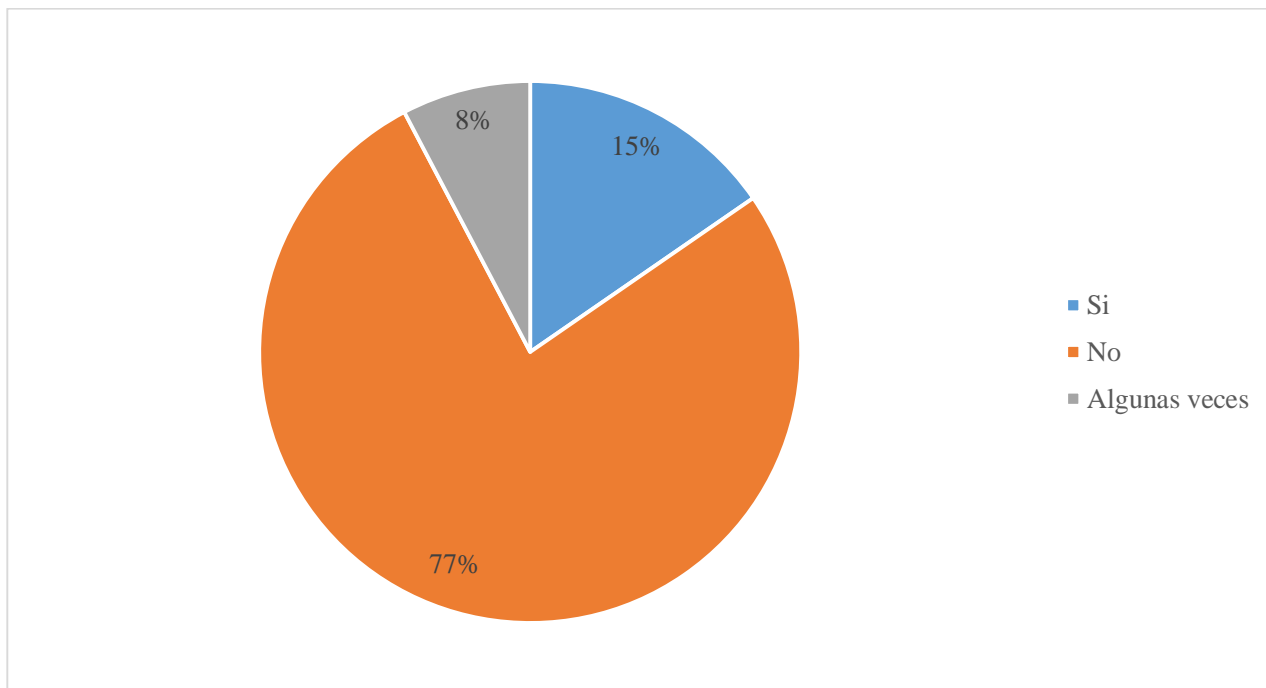


Figura 15. ¿La empresa aplica los siguientes indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad)?

En cuanto a la pregunta ¿La empresa aplica los siguientes indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad)? Los encuestados manifiestan: si, el 15%; no, el 77%; algunas veces, el 8%. Es importante que la empresa el Rincón del Mueble, al establecer los indicadores de gestión contemple los siguientes aspectos: objetivo por medir, definición, formular metas, fuentes de información, periodicidad, responsabilidad e instrumentos. Los beneficios de adoptar los indicadores de gestión para la empresa conllevan a: medidas directas de la visión y de la validez de las estrategias, que permite una visión holística de la estrategia de la empresa. Proporciona una estructura y un mecanismo para transformar las diferentes estrategias y mecanismos adoptados por los grupos, en términos operativos, medibles y observables. Estimula el liderazgo compartido, facilitan la interrelación entre los equipos con diferentes objetivos; permiten el desarrollo de competencias complementarias, contribuyen al desarrollo y crecimiento personal como el del equipo; estimulan a la gerencia para apoyar la tarea de los equipos de mejoramiento y sirven para orientar el proceso de certificación de la calidad.

Los indicadores de eficiencia, se utilizan para dar cuenta para el uso de los recursos o el cumplimiento de las actividades en términos de cantidad, demoras, tiempo y gestión de

comercialidad, conlleva a la relación entre los resultados propuestos versus los resultados logrados efectivamente. Finalmente, los indicadores de eficacia, valoran el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta, expresado en el grado de satisfacción del cliente con relación a los atributos del producto o servicio.

6.1.2 Encuesta a clientes de la empresa El Rincón del Mueble.

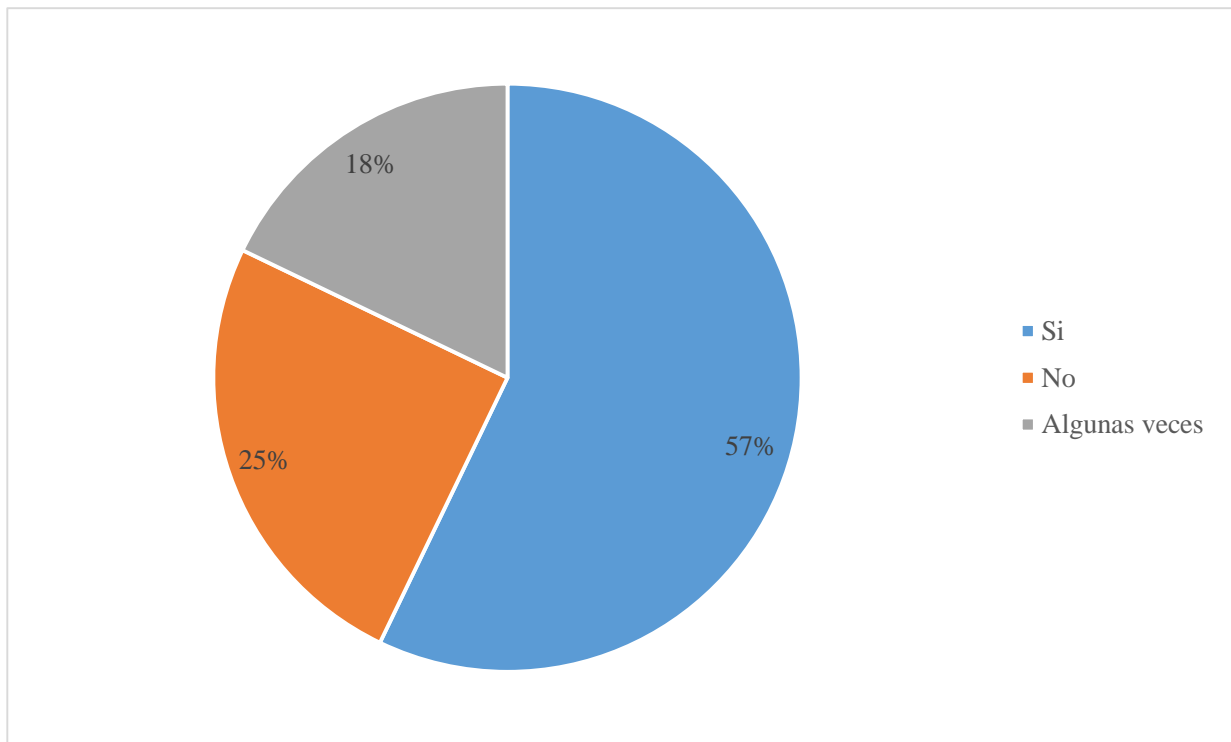


Figura 16. ¿Considera usted que la empresa El Rincón del Mueble, posee las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente, la gestión comercial de la empresa?

De acuerdo a la pregunta ¿Considera usted que la empresa El Rincón del Mueble, posee las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente, la gestión comercial de la empresa? los encuestados manifiestan: si, el 57%; no, el 25%; y algunas veces, el 18%. Es conveniente que la empresa Rincón del Mueble, tenga herramientas y técnicas básicas, para la gestión comercial, como parte para entender la planificación estratégica de la empresa y conlleve al desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing fijado. El cliente espera lo mejor de la empresa, particularmente la atención, el trato, clara comunicación, productos y servicios de calidad.

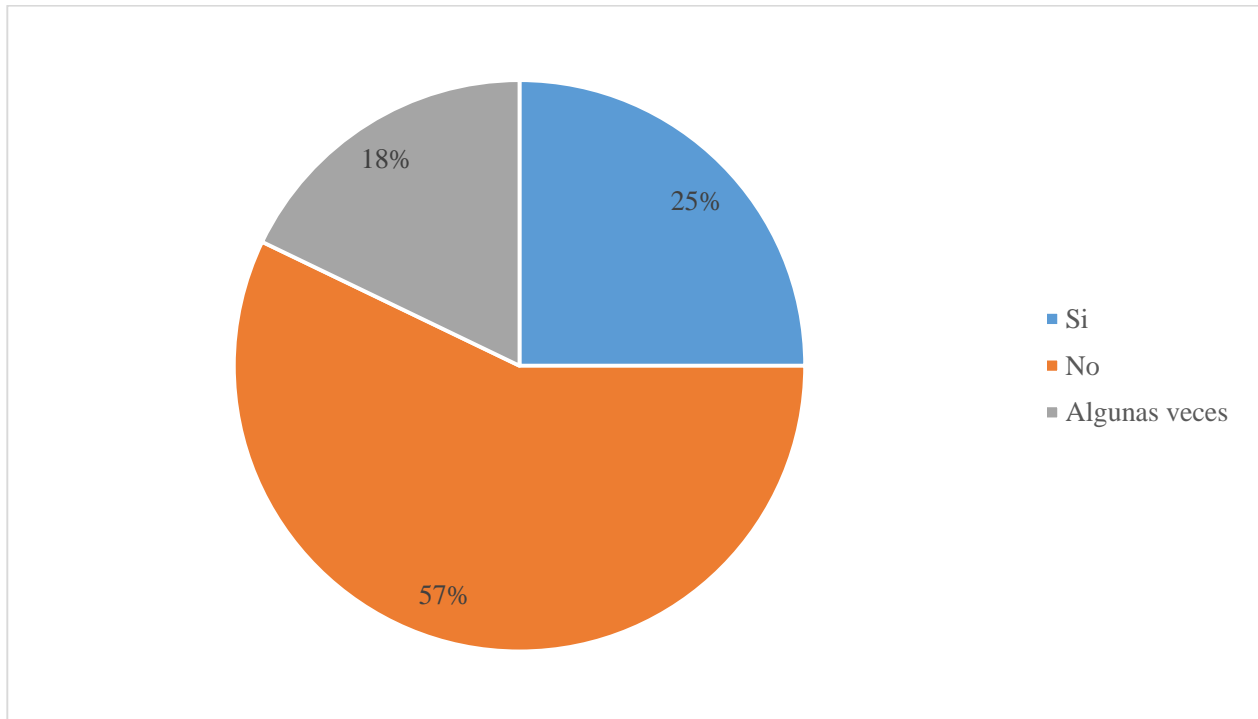


Figura 17. ¿Cree usted que la empresa El Rincón del Mueble, presenta una planificación comercial ajustadas a las necesidades del cliente?

Dada la pregunta ¿Cree usted que la empresa El Rincón del Mueble, presenta una planificación comercial ajustadas a las necesidades del cliente? los encuestados manifiestan: si, el 25%, no, el 57% y algunas veces, el 18%. La planificación comercial juega un papel de relevancia si se tiene en cuenta que se lograrán los objetivos previstos, ejecutando, si fuere necesario, las medidas o acciones correctoras necesarias. De ahí, que para la formulación de una estrategia de marketing es necesario responder preguntas claves como: dónde estamos, a dónde se quiere ir y cómo llegar allí. Así mismo, existen diversas formas de estructurar la empresa: en función de las necesidades y prioridades de la misma, dando más importancia al producto a comercializar, la forma de distribuirse el producto o servicio, entre otros.

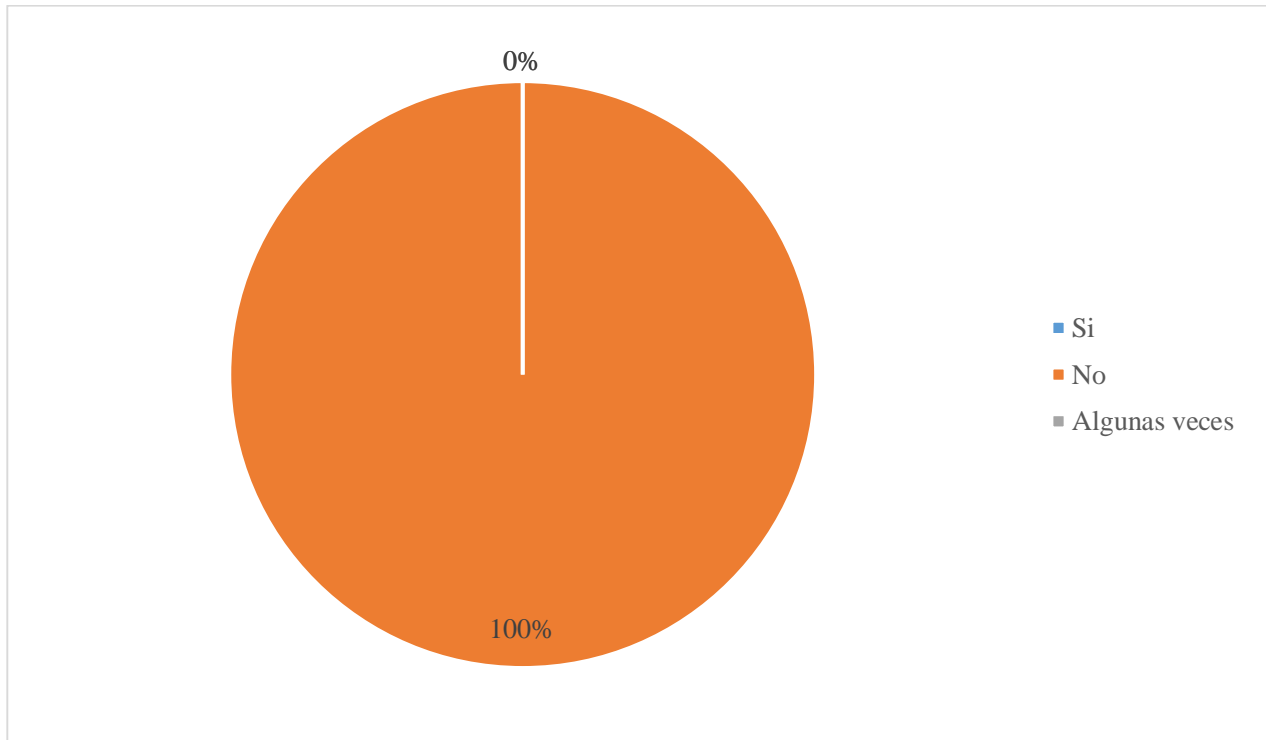


Figura 18. ¿Ha sido usted beneficiario de acciones promocionales realizadas por la empresa El Rincón del Mueble?

En cuanto a la pregunta ¿Ha sido usted beneficiario de acciones promocionales realizadas por la empresa El Rincón del Mueble? Los encuestados manifiestan en un 100% que no. Es importante definir la promoción de ventas, si se tiene en cuenta que es el conjunto de acciones a corto plazo, dirigida a clientes, distribuidoras, vendedores, prescriptora, mediante las cuales se pretende impactar en los demandantes y distribuidores, ya sea incentivando la compra del producto o influyendo en sus hábitos de compra, con el fin último de conseguir un incremento en las ventas. Si un producto se vendiese durante mucho tiempo por la mitad del precio, ese precio rebajado es el que pasa a ser el nuevo precio del producto en la mente del cliente.

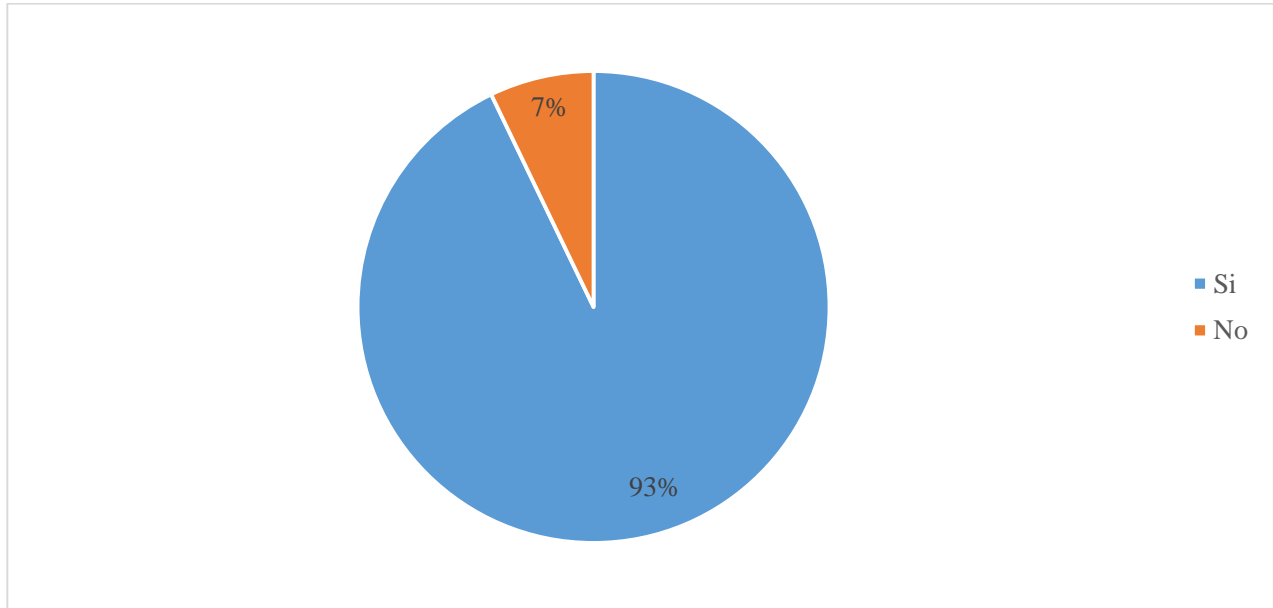


Figura 19. ¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece El Rincón del Mueble?

De acuerdo a la pregunta ¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece El Rincón del Mueble? Los encuestados manifiestan: si, el 93% y no, el 7%. Cuando los productos o servicios, satisfacen plenamente las expectativas, gustos, preferencias y deseos del cliente; permitirá ser una agente de información eficaz, especialmente o a través del voz a voz, logrando con ello su fidelización y consecución de otros.

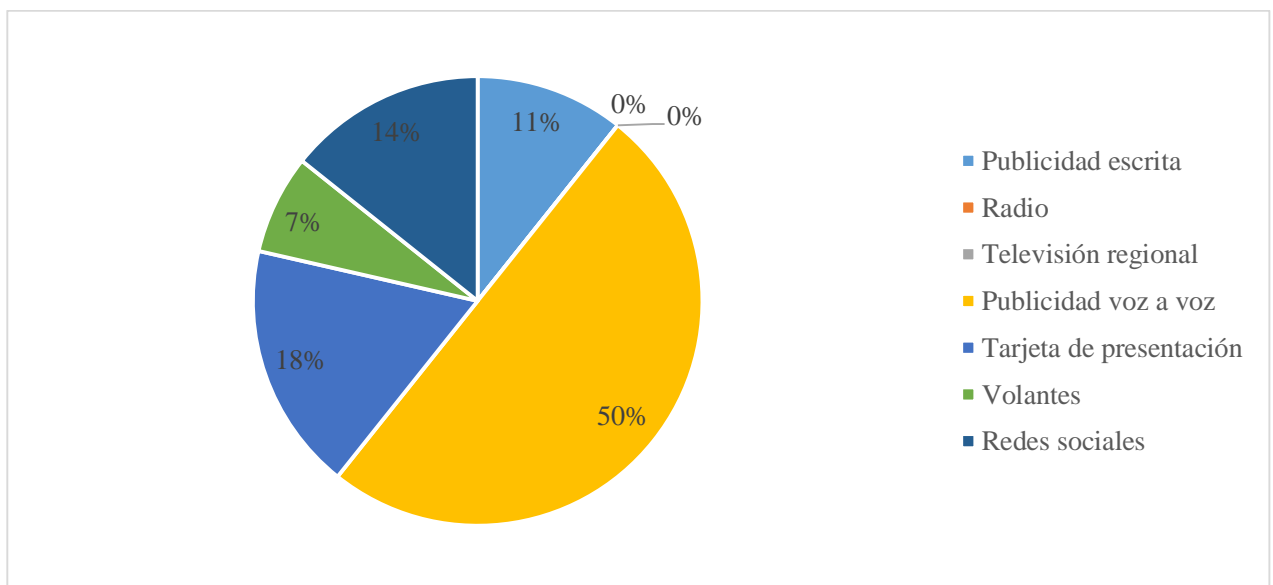


Figura 20. ¿Por cuáles de los siguientes medios de comunicación se ha enterado usted de los productos y servicio que ofrece la empresa El Rincón del Mueble?

En la pregunta ¿Por cuáles de los siguientes medios de comunicación se ha enterado usted de los productos y servicio que ofrece la empresa El Rincón del Mueble? Los encuestados manifiestan: publicidad escrita, el 11%; publicidad voz a voz, el 50%; tarjeta de presentación, el 18%; volantes, el 7%; redes sociales, el 14%. Los medios de comunicación como: publicidad escrita, el voz a voz, la tarjeta de presentación, volantes y las redes sociales; hoy cumplen un papel de relevancia para hacer conocer los productos y servicios ofertados por la empresa, generando expectativas e inquietudes en la comunidad en general y sirviendo de estrategia creativa para el incremento de ventas, su rentabilidad y supervivencia. Es decir, los medios son en publicidad, los vehículos, las formas mediante las cuales la empresa hacen llegar al público objetivo o cliente, el anuncio de su marca, productos o servicios. La cual es parte importante en el diagnóstico y conllevan a evaluar si se ha seleccionado el vehículo adecuado para el mensaje. Es decir, los medios de publicidad y promoción, permiten identificar si se obtuvo la sintonía o audiencia esperada.

6.1.3 Matriz Dofa.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poca promoción y publicidad del negocio. • Desconocimiento del talento humano de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores). • Carencia de marca reconocida en el mercado. • No hay dirección de gestión comercial y estratégica clara y visionaria. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Problemas permanentes operativos internos. • Débil imagen en el mercado. • Baja motivación del personal. • Disminución de ventas. • Espacio laboral incómodo. • No hay incentivo al personal. • Falta de fuerza competitiva. • Falta de estrategias de crecimiento. • Resistencia al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa innovadora y creativa en los productos y servicios. • Aprovechar el crecimiento acelerado y vertiginoso poblacional de Villavicencio. • Utilizar los medios tecnológicos e informáticos para proporcionar conocimiento de los productos y servicios a ofertar. • Adquisición de tecnología de punta. • Mayor participación en el mercado local. • Ingresar a nuevos mercados. • Expandir la línea de productos para satisfacer al cliente. • Aumentar la preventa. • Ampliar la cobertura. • Capacitación y desarrollo al talento humano. • Consolidación y crecimiento empresarial.

FORTALEZA	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector y mercado. • Ubicación estratégica en el contexto de Villavicencio. • Buenos márgenes de rentabilidad por ventas. • Buena imagen de los compradores. • Amplia capacidad de producción. • Conocimiento de funciones específicas del personal. • Existe buena comunicación laboral. • Se procura por el trabajo en equipo por parte de los colaboradores. • Precios competitivos. • Mejor tiempo de vida y durabilidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal muy agresiva. • Crisis económica generalizada. • Entrada de nuevos competidores. • Cambios en las necesidades y preferencias de los clientes. • Crecimiento de la competencia en el mercado. • Pérdidas de clientes potenciales. • Falta de innovación y creatividad empresarial. • No pensar en el cliente por encima de todo. • Aumento del desempleo. • Retención del personal clave. • Pérdida del mercado.

Fuente: las autoras. 2017.

6.1.4 Análisis Dofa.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar mejora continua en los servicios a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios. • Realizar una mayor campaña de promoción y publicidad para que los servicios que ofrece la organización sean conocidos por toda la cobertura departamental. • Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. • Aprovechar la experiencia en el sector. • Afianzamiento de los servicios y fidelización a los usuarios potenciales. • Dirigir la estrategia de mercadeo para contrarrestar la competencia. • Caracterizar procesos que permitan acciones de mejora continua. • Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos. • Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y programar capacitación y desarrollo a todos los integrantes de la organización en aspectos de servicio al cliente, clima organizacional, motivación, compromiso y liderazgo. • Diseñar programas de servicios al usuario para mantener la lealtad. • Iniciar programas de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal. • Diseñar programas de mejora continua que permitan la optimización de los recursos. • Capacitar al personal en el mejoramiento de la calidad y competitividad empresarial. • Hacer conocer lo suficiente con el desarrollo de calidad de productos para que el cliente quede satisfecho. • Establecer estrategias para el aumento de ingresos por venta.

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procesos de mejoramiento continuo para la prestación de servicios al cliente. • Capacitación integral al talento humano para brindar un excepcional servicio al cliente. • Procurar por un mejo liderazgo e imagen corporativa. • Formulación de objetivos y metas a mediano y largo plazo. • Mejoramiento de los procesos de comunicación trasversal para ampliar el mercado. • Formar una buena imagen teniendo en cuenta los productos y servicios. • Realizar mejora continua en todos los productos a fin de satisfacer las necesidades del cliente. • Realizar promoción y publicidad para que los productos ofrecidos sean conocidos en todo el mercado de Villavicencio. • Aplicar indicadores de gestión y proyecciones financiera a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar programas de investigación y desarrollo. • Se debe ampliar la infraestructura física que permita a los usuarios internos como externos la satisfacción global para la atención prestada. • Realizar una mayor planeación estratégica de la organización y actualizarla permanentemente. • Proponer una mayor planeación estratégica de la organización y actualizarla permanentemente. • Proponer y ejecutar proyectos estratégicos de gestión comercial. • Desarrollar integralmente programas de mejoramiento continuo en todos los niveles. • Mantener siempre una excelente imagen comercial frente a los clientes. • Adecuación de la infraestructura para trabajar adecuadamente y ser más productivo. • Posicionarse los productos en el mercado.

Fuente: las autoras. 2017.

6.2 Identificar potencialidades y problemática partir del análisis situacional de la gestión comercial de la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio

6.2.1 Identificación de potencialidades.

- a) Poseen herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la gestión comercial.
- b) Se tiene conocimiento de los factores para conseguir la lealtad de los clientes.
- c) Existe un buen trabajo en equipo nivel empresarial.
- d) Los clientes recomendarían los productos y servicios que ofrece la empresa.
- e) Emprendimiento personal.
- f) Innovación y creatividad.
- g) Disponibilidad de recursos.

- h) Disponibilidad de mano de obra a todo nivel.
- i) Conocimiento del sector.
- j) Mejora continua en los productos y servicios.

6.2.2 Identificación de dificultades y barreras.

- a) Poca cooperación empresarial.
- b) Escaso dinero para invertir (capital de trabajo).
- c) Orden público y otros riesgos.
- d) Desconfianza grupal.
- e) Individualismo.
- f) Política fiscal agresiva.
- g) Tramitología gubernamental y gremial.
- h) Restricción barrera gubernamentales.
- i) Mercados saturados.
- j) Escasa perseverancia.
- k) Competencia desleal.
- l) Manejo irregular de inventarios.
- m) Administración empírica.
- n) Ausencia de procedimientos estándares
- o) Inexistencia de organigrama.
- p) No posee aspectos corporativos por escrito.
- q) Desconocimiento de la planificación comercial.
- r) Se carece de estrategias de expansión dentro de la gestión comercial.
- s) Escasa identificación de estrategias comerciales.
- t) Falta de acciones promocionales.
- u) No tiene establecido técnicas de marketing y venta.
- v) No aplica indicadores de gestión.
- w) Poca calificación de personal.
- x) Poca capacidad de negociación.
- y) Competencia intensiva con otras empresas.

6.3 Plan estratégico que le permita a la empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio, alcanzar los objetivos propuestos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	FECHA	RESPONSABLE	VALOR
Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos e identificar las fortalezas y debilidades de la competencia.	Elaboración de portafolios de productos y servicios.	El plan estratégico implementado para la gestión comercial de la empresa.	Plan estratégico para la gestión comercial de la empresa implementado en un 100%.	Noviembre de 2017	Departamento de Gestión del Talento Humano.	\$500.000
Realizar una publicidad efectiva que permita promocionar los productos elaborados por la empresa.	Diseño del plan de publicidad. Implementación del publicitario.	Plan publicitario efectivo para promocionar los productos elaborados por la empresa.	Plan publicitario implementado en un 100%	Diciembre de 2017	Departamento de Gestión del Talento Humano.	\$400.000
Mejorar la imagen empresarial, garantizando la calidad de productos y servicios.	Elaboración de publicidad (folletos, redes sociales).	Plan de publicidad eficaz y eficiente.	Índice de satisfacción de los clientes con el producto y servicio.	Enero de 2018	Área de mercadeo	\$800.000
Fortalecer el talento humano, la empresa y uso de nueva tecnología global en el mercado.	Implementación de nuevas tecnologías para la empresa.	Plan estratégico de productividad, competitividad y rendimiento económico.	Mejoramiento de procesos y competencias del talento humano.	Febrero de 2018	Áreas comercial y de gestión humana	\$6.800.000
Aumentar las ventas en 20% y mejorar la satisfacción del cliente.	Entrenamiento continuo y permanente al talento humano.	Plan de capacitación a los colaboradores para que ofrezcan calidad, reduciendo costos.	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de productos vendidos en el periodo de tiempo planificado. Respuesta de satisfacción al 	Febrero de 2018	Área comercial	\$1.800.000

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	FECHA	RESPONSABLE	VALOR
			cliente.			
Implementar evaluación de desempeño por competencias al talento humano.	Realizar por parte de la gerencia evaluación de desempeño laboral al personal operativo.	Desarrollar procesos de mejoramiento productivo con personal calificado.	Incorporación de talento humano calificado en cada uno de los procesos llevado por la empresa.	Marzo de 2018	Área de talento humano.	\$1.200.000
Aplicar un plan de calidad total e incrementar clientes.	Elaboración un plan de calidad con la participación de todo el talento humano de la empresa.	Utilización de los recursos con que cuenta la empresa acorde con sus requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar en un 100% la satisfacción del cliente con productos de calidad total. • Incremento de ingresos. 	Abril de 2018	Área comercial.	\$1.800.000

Fuente: los autores. 2017.

Observaciones: El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional. Las áreas funcionales establecen, con base en el plan corporativo, unos objetivos, que garanticen el logro del éxito de la gestión de la organización; con base en esos objetivos y planes, cada área efectúa una asignación de requisitos para su ejecución. Tras la iniciación de la ejecución de los mencionados planes, surge una serie de inquietudes no sólo en la organización, sino también en las personas que conforman cada estrato de ésta (estratégico, táctico y operativo):

Con los elementos anteriores se pasa a considerar los aspectos atinentes a los indicadores de gestión. Recordar que, esencialmente, medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque existe la tendencia a “medirlo todo” con el fin de eliminar la incertidumbre, o, por lo menos de reducirla a su mínima expresión, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resuma lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y el permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Es necesario, para poder administrar y mejorar continuamente, contar con hechos y datos. En cuanto a productividad se refiere, los datos los suministran diferentes índices que nos dan la información necesaria para poder establecer cómo estamos con respecto al punto de partida y a la meta que se ha planeado alcanzar.

Generalmente, la productividad se mide a través de índices. Un índice es la relación de dos magnitudes expresadas en la misma unidad (peso, longitud, tiempo, valor, etc.).

7. Conclusiones

La planificación comercial se traduce en planes de marketing que contemplan las actividades reseñadas en el marco de un horizonte temporal. A su vez, es de necesidad señalar que la planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, entendiendo como tal el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles frente a ese entorno, y la selección de un compromiso estratégico, entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la sociedad, etc., pudiéndose aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que se presenten y utilizar, de forma más efectiva, los recursos de los que se disponga. La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización.

La planificación proporciona beneficios específicos, si se tiene en cuenta que mejorar el clima empresarial, en el caso de que la organización de ventas participe por completo en el proceso; proporcionar dirección y enfocar los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas; desarrollar estándares individuales y colectivos con los que pueda medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar, a tiempo, las desviaciones para tomar acciones correctivas; aumentar la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollos inesperados.

Así mismo, calcular la demanda y pronosticar las ventas; determinar el tamaño y la estructura de la función de ventas. Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores; designar los territorios y cuotas de ventas; compensar, motivar y guiar la función de ventas; llevar a cabo

el análisis del volumen de ventas, sus costes y sus utilidades; evaluar el funcionamiento del proceso de ventas y postventas; controlar la conducta ética y social de la función de ventas.

Las estrategias comerciales que permiten a las empresas definir su mercado objetivo son estrategias de implantación, de mantenimiento, de cosecha y de salida. En el comportamiento de los compradores influyen tanto los factores demográficos como los sociales y los psicológicos. La presentación de beneficios supone la culminación del plan de ventas. Entendemos por formalización del vínculo la realización de la venta propiamente dicha, es decir, el final del proceso, el cierre de la venta. Un paso previo al cierre de la venta, imprescindible para lograr un acuerdo final, es la negociación con el cliente. La atención al cliente incluye la prestación de servicios muy diversos que pueden ser agrupados en dos tipos: servicios básicos y servicios accesorios.

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el marketing actual es el de generar acciones que permitan a las empresas conocer a sus clientes en profundidad y comenzar a realizar campañas selectivas que den resultados.

Esta visión requiere un desarrollo estratégico que permita conocer y segmentar el mercado para, posteriormente, desarrollar dichas acciones de fidelización. El objetivo es comprender qué quieren los clientes y de qué suelen quejarse a la hora de adquirir algún producto, además de conocer las diferentes herramientas existentes, para lograr fidelizarlos y comprender la importancia de gestionar, de forma adecuada, a todos ellos.

El concepto de fidelización se apoya, por tanto, en el mantenimiento de relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes más rentables, y en la obtención de una alta participación en sus compras.

Se ha evolucionado de un marketing centrado en el corto plazo, centrado en el proceso de venta, a un marketing con un enfoque estratégico, donde prima más la atención al cliente, la satisfacción de sus necesidades y el proceso postcompra.

La fidelización de clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos, proceso en el que resulta clave la investigación comercial.

La comunicación es también un elemento esencial para alcanzar el éxito. El cliente siempre debe estar informado, así eliminaremos toda sensación de incertidumbre y evitaremos que se desenganche del programa de fidelización. Debe saber cuánto le falta para conseguir su regalo, qué avances o novedades se producen y poder resolver de manera inmediata cualquier duda que le surja.

La capacidad de cambio e innovación aportarán un elemento lúdico y especialmente atractivo a todo programa de fidelización. Recibir promociones, ofertas especiales, sorteos, juegos o cualquier otro aliciente que rompa con la rutina, hará que el cliente no se aburra ni se desmotive a medida que pasa el tiempo.

Además, debemos jugar con el factor tiempo, ya que cuando un cliente quiere obtener su regalo, quiere hacerlo de forma inmediata. Hay que tener en cuenta el momento en el que le pedimos que confiara en nosotros y cuando él nos la ira demostrado. Es precisamente en este momento cuando tenemos que demostrarle que su confianza estaba justificada. Si tiene cualquier problema en ese proceso de gestión, nunca más acudirá a nuestra empresa y conseguirá que no acudan muchas de las personas de su entorno.

La implantación de un programa de fidelización interno de una empresa es, generalmente, complicada, tanto por su coste como por las elevadas implicaciones en recursos humanos y en medios que requiere su desarrollo. De ahí que cada vez más empresas recurran a programas de fidelización multisectoriales, programas con una infraestructura ya creada y donde compañías de diferentes sectores contribuyen con el mismo tipo de incentivo para agilizar la obtención de los premios de sus clientes.

Finalmente, una empresa que prospera, cambia, evoluciona e innova posee una estrategia de crecimiento acorde a estas premisas, pero también es una empresa que, junto con otros muchos factores, obtendrá ventajas competitivas sostenibles.

De esta forma, sabrá adaptarse a los continuos cambios del entorno, sabrá discernir claramente los aspectos que le benefician de aquéllos que le perjudican y así podrá adaptar su estrategia en función de dichos cambios.

8. Recomendaciones

- a) Formalizar el proceso de decisión estratégica y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- b) Vigilar de forma más sistemática el entorno, para poder reaccionar rápidamente a los cambios imprevistos del entorno.
- c) Disponer de una cartera de previsiones, estudios, análisis y estrategias que ayuden al directivo en la toma de decisiones, así como justificar las decisiones adoptadas.
- d) Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo.
- e) Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales. La participación en un proceso de planificación permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.
- f) Mejora la coordinación de las actividades e identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar; maximizando la utilidad de los recursos disponibles a las necesidades.
- g) Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, minimizando las respuestas no racionales a los eventos inesperados y reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa; proporcionando un marco comparativo útil para la revisión continuada de las actividades y, a su vez, mejorando la comunicación.
- h) Orienta a la empresa al futuro, la dirección tendrá una visión del negocio a largo plazo.
- i) Para obtener una ventaja competitiva en el producto es necesario partir de un concepto del mismo, centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado. La obtención de una ventaja competitiva en el producto

requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofertados por las demás empresas.

- j) Es muy conveniente que el gerente de ventas tenga cierto conocimiento en el ámbito económico y comercial, además de tener cierta curiosidad, de estar informado de la actualidad más relevante.
- k) Es deseable que el director de ventas tenga una situación personal estable y buena salud, que le permita centrarse en el desarrollo de sus funciones. Además, es necesario que posea una gran dosis de optimismo y paciencia, resistencia al desánimo y la soledad, y un equilibrio emocional y madurez que favorezca la realización de su trabajo.
- l) La importancia de la fidelización, actualmente, es clave para competir en el mercado. Algunas empresas ya no buscan exclusivamente sus beneficios económicos, sino conocer a sus clientes en profundidad y mantenerlos en el tiempo, es decir, fidelizarlos.
- m) Para conseguir la fidelidad de los clientes es fundamental que el consumidor piense que recibe el producto más adecuado a él. El consumidor piense, también, que está pagando el precio más justo. Se plantee la manera más cómoda y beneficiosa de adquirirlo. Se utilice la comunicación para exponer todo lo anterior. Pero la fidelidad no se construye de un día para otro, sino que es una relación continuada en el tiempo, y las empresas deben batallar para ganarse a sus clientes.
- n) Tener presente que las características del negociador eficaz y eficiente debe establecer: organización y planificación; persuasión, profesionalidad, creatividad, aceptación del riesgo, firmeza, paciencia, sociabilidad, comunicación, empatía, capacidad para escuchar de una manera activa y para observar, flexibilidad, tolerancia y amabilidad.


Referencias bibliográficas

- Andreo, B., Astudillo, G., Cañelas, M. & Rabadin, N. (2008). *Trabajo de investigación: fidelización*. ICEMD.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1998). *Indicadores de gestión*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. 3R Editores.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2012). *La investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Bruna Quinta, F. (2010). *Emprendimiento un proyecto de empresa*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Gasca García, F. (2010). *Introducción al marketing*. Primea edición: Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw- Hill.
- Gea, D., Romero, M. y Sánchez, A. (2009). *Trabajo de investigación: Marketing relacional y CRM*. ICEMD.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. Cuarta edición. México. Editorial Limusa.
- Murcia Cabra, H. H. (2011). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- Paz Couso, R. (2010). *Atención al cliente. Guía práctica de servicios y estrategias*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Uribe Macías, M. E. (2013). *Emprendimiento y empresarismo*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO Corporación Agraria</p>	<p>Camara de Comercio de Villavicencio CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL CRUZ CHACON CAMILO</p>
	<p>Fecha expedición: 2017/03/23 - 16:03:32, Recibo No. S000071402, Operación No. 01I2Y0323167</p>
<p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: u4vWWJ9huJ</p> <p>*****</p> <p>LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V</p> <p>*****</p>	
<p>CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:</p>	
<p>NOMBRE : CRUZ CHACON CAMILO C.C. : 00017307477 N.I.T.:00000017307477-0 ADMINISTRACION: VILLAVICENCIO MATRICULA NO: 00033350 DEL 21 DE NOVIEMBRE DE 1991 DIRECCION: CRA 27 NO 33A-11/09 TELEFONO 1 : 6733159 TELEFONO 3 : 3118547641 BARRIO : SAN ISIDRO MUNICIPIO : VILLAVICENCIO</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CRA 27 NO 33A-11/09 TELEFONO 1: 6733159 TELEFONO 3: 3118547641 BARRIO NOTIFICACION: SAN ISIDRO MUNICIPIO : VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:elrincon delmueble@hotmail.com E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:elrincon delmueble@hotmail.com</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 31 DE MARZO DE 2016 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2016</p>	
<p>*****</p>	
<p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 3110 FABRICACION DE MUEBLES ACTIVIDAD SECUNDARIA: 9524 REPARACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS PARA EL HOGAR</p>	
<p>TOTAL ACTIVOS : \$ 5,200,000.00</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:</p>	
<p>NOMBRE : EL RINCON DEL MUEBLE DIRECCION: CRA 27 NO.33A-11/09 TELEFONO 1 : 6624447 TELEFONO 3 : 3118547641 BARRIO : SAN ISIDRO MUNICIPIO : VILLAVICENCIO</p>	
<p>***** CONTINUA *****</p>	



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL
CRUZ CHACON CAMILO

Fecha expedición: 2017/03/23 - 16:03:32, Recibo No. S000071402, Operación No. 0112Y0323167

CODIGO DE VERIFICACIÓN: u4vWWJ9huJ

LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUENE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V

MATRICULA NO: 00033351 DEL 21 DE NOVIEMBRE DE 1991
RENOVO EL AÑO 2016 , EL 31 DE MARZO DE 2016
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 5,200,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
3110 FABRICACION DE MUEBLES
ACTIVIDAD SECUNDARIA:
9524 REPARACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS PARA EL HOGAR

CERTIFICA :

QUE POR OFICIO NO. 0000005 DE JUZGADO 2 CIVIL MUNICIPAL DE VILLAVICENCIO DEL 15 DE ENERO DE 2009 , INSCRITA EL 10 DE MARZO DE 2009 BAJO EL NUMERO 00005860 DEL LIBRO 08, SE DECRETO : EMBARGO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO: EL RINCON DEL MUEB LE. UBICACION: CRA 27 NO.33A-11/09 SAN ISIDRO, VILLAVICENCIO.

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

CERTIFICA:

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRICULA DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$2,600

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación u4vWWJ9huJ.

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL
CRUZ CHACON CAMILO

Fecha expedición: 2017/03/23 - 16:03:32, Recibo No. S000071402, Operación No. 01I2Y0323167

CODIGO DE VERIFICACIÓN: u4vWWJ9huJ

**LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V**

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores de la empresa El Rincón el Mueble.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

Encuesta No. _____

1. ¿Tiene establecido la empresa aspectos corporativos?

a. ____ Si b. ____ No

2. ¿La empresa El Rincón del Mueble, posee una estructura organizacional por escrito?

a. ____ Si b. ____ No

3. ¿Tiene usted conocimiento cuales deben ser las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente la gestión comercial de la empresa?

a. ____ Si b. ____ No

4. ¿Tiene usted claro la conceptualización del término planificación comercial?

a. ____ Si b. ____ No

5. ¿Tiene conocimiento cuales son las estrategias de expansión dentro de la gestión comercial?

a. ____ Si b. ____ No

6. ¿Identifica cuáles son las variables fundamentales a la hora de determinar una estrategia empresarial?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

7. ¿Conoce usted las acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa para ser más competitiva en el mercado?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

8. ¿Posee usted conocimiento de los factores para conseguir la fidelidad de los clientes

a. ____ Si b. ____ No

9. ¿Posee la empresa, técnicas de marketing de venta?

a. ____ Si b. ____ No

10. ¿Hay procedimientos en la empresa, a los cuales se debe ceñir durante la planificación?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas Veces

11. ¿Siente que existe un buen trabajo en equipo a nivel empresarial?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

12. ¿La empresa aplica los siguientes indicadores de gestión (eficacia, eficiencia, efectividad)?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice C. Formato de encuesta a clientes de la empresa El Rincón del Mueble.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

Encuesta No. _____

1. ¿Considera usted que la empresa El Rincón del Mueble, posee las herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente, la gestión comercial de la empresa?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

2. ¿Cree usted que la empresa El Rincón del Mueble, presenta una planificación comercial ajustada a las necesidades del cliente?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

3. ¿Ha sido usted beneficiario de acciones promocionales realizadas por la empresa El Rincón del Mueble?

a. ____ Si b. ____ No c. ____ Algunas veces

4. ¿Recomendaría usted los productos y servicios que ofrece El Rincón del Mueble?

a. ____ Si b. ____ No

5. ¿Por cuáles de los siguientes medios de comunicación se ha enterado usted de los productos y servicio que ofrece la empresa El Rincón del Mueble?

- a. ____ Publicidad escrita
- b. ____ Radio
- c. ____ Televisión regional
- d. ____ Publicidad voz a voz
- e. ____ Tarjeta de presentación
- f. ____ Volantes
- g. ____ Redes sociales

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Apéndice D. Naturaleza de la empresa.

Misión: Diseñar, producir y distribuir muebles de madera y aglomerados modernos, con la mayor calidad posible, procurando siempre que nuestras actividades permitan el desarrollo y la satisfacción del capital humano trabajando en equipo, mejorando y midiendo nuestros procesos.

Visión: En el 2022 ser líder en el mercado nacional ofreciendo calidad, elegancia e innovación y así satisfacer las necesidades y el buen gusto de nuestros clientes a través de un equipo altamente capacitado, haciendo uso de la más moderna tecnología a nuestro alcance.

Valores:

- a) **CALIDAD:** En todos los procesos hasta llegar al consumidor final.
- b) **INNOVACIÓN:** Implementamos un mejoramiento constante de las estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- c) **PUNTUALIDAD:** Aplicar la técnica de just in time justo a tiempo.
- d) **CONFIANZA:** En que realizar las labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de los clientes.
- e) **COMUNICACIÓN:** Mantener una sana comunicación entre empleados clientes y administrativos.
- f) **COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD:** Desempeñar los roles que se establezcan y dedicar de pleno a ello.
- g) **TRABAJO EN EQUIPO:** Caracterizar la organización y apoyo incondicional.

- h) **PRODUCTIVIDAD:** Mientras más eficientes y eficaces se es en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos se puede ser.
- i) **CAPACITACIÓN:** Tener el compromiso de mejorar cada día lo que se hace a través de nuevas técnicas o avances en tecnología u maquinaria.

Tabla 1
Planta de personal.

Nombre y apellido	Sexo		Edad	Nivel académico				Seguridad social
	M	F		Antigüedad	Primaria	Secundaria	Técnico	
Cesar Lombo	X		42	2 años	x			Café salud
Daniel Cruz C.	X		70	11 años	x			Nueva Eps
Jalver Barrios	X		39	8 años		x		Famisanar
Maira Cruz Reyes		X	35	13 años		x		Famisanar
Alex Vega	X		35	3 años		x		Café salud
Néstor Amaya	X		58	40 años	x			Sisben
Juan Carlos Jiménez	X		28	2 meses		x		Café salud
Jhon Velásquez	X		40	1 año		x		Coomeva
Manuel Andrés Guerrero	X		22	18 meses			x	Famisanar
José David Ríos	X		19	6 meses			x	Coomeva
Marcos Villalobos	X		45	9 años			x	Café salud
Julio Villar	X		52	4 años		x		Nueva Eps
Gabriel Lara	X		57	2 años	x			Nueva Eps

Apéndice E. Tomas fotográficas empresa El Rincón del Mueble de Villavicencio.





