



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Aplicación del modelo de desarrollo organizacional de Labrada para la
empresa familiar Almacenes Rosas Iñiguez- año 2016.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Rosas Iñiguez, Tania Stefanía.

DIRECTORA: Armijos Buitrón, Verónica Alexandra, Mgtr.

LOJA-ECUADOR

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGR. Verónica Alexandra Armijos Buitrón
DOCENTE DE TITULACIÓN

Certifica que el presente trabajo de titulación: Aplicación del modelo de desarrollo organizacional de Labrada para la empresa familiar Almacenes Rosas Iñiguez, año 2016; realizado por Tania Stefanía Rosas Iñiguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Noviembre del 2016

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Tania Stefanía Rosas Iñiguez, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Aplicación del modelo de desarrollo organizacional de Labrada para la empresa familiar Almacenes Rosas Iñiguez, año 2016; de la Titulación en Administración de Empresas, siendo Mgr. Verónica Armijos Buitrón, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

f.

Tania Stefanía Rosas Iñiguez.

1104694045

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios que me cuida en cada paso que doy, a mi padre quien desde el cielo está guiando mis pasos y dándome la fortaleza para seguir adelante, a mi madre y a mis hermanos quienes han sido mi apoyo para llegar a este punto de mi carrera, con su ejemplo y sus palabras me alentaron hasta llegar a cumplir esta meta.

AGRADECIMIENTO

A Dios que sin el nada hubiera sido posible. A mis padres que a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado en mi formación académica. A mis hermanos que me han sido mi ejemplo a seguir, mi apoyo y mi fuerza para seguir adelante. A mis abuelitos Ángel y Rosita que con su infinito amor y enseñanza he llegado a ser quien soy, y a mis docentes a quienes debo gran parte de mis conocimientos, por prepararnos para un futuro competitivo y por enseñarnos no solo a ser mejores profesionales sino a ser mejores personas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I: EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR.....	5
1.1. Antecedentes:	6
1.2. Empresas familiares importantes en el Ecuador y la Ciudad de Loja:.....	7
1.3. Análisis de características relevantes de gestión de empresas familiares:	8
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LABRADA SOSA EN LA EMPRESA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	10
2.1. Modelo de desarrollo organizacional de Labrada Sosa:	11
2.2. DESARROLLO FASE I: Preparación y análisis organizacional:.....	13
2.2.1. Presentación de la Empresa Familiar “Almacenes Rosas Iñiguez”	13
2.2.2. Análisis FODA de “Almacenes Rosas Iñiguez”	14
2.2.3. Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”:	17
2.2.4. Matriz de Michael Porter para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”:	18
2.3. DESARROLLO FASE II: Proyección estratégica y la gestión de las necesidades:.....	21
2.3.1. Análisis Externo de la Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ” ...	21
2.3.2. Análisis Interno de la Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”: ...	22
2.3.2.1. Misión	23
2.3.2.2. Visión	23
2.3.2.3. Principio	24
2.3.2.4. Lema.....	24
2.3.2.5. Valores.....	24
2.3.2.6. Cultura y comunicación Organizacional	25
2.3.2.7. Línea de productos	26
2.3.2.8. Servicios	28

2.3.2.9.	Clientes.....	29
2.3.2.10.	Proveedores.....	29
2.3.2.11.	Perfil del cliente.....	31
2.4.	DESARROLLO FASE III: Diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control:.....	33
2.4.1.	Flujograma procesos Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	33
2.4.2.	Modelo de gestión empresarial y control actual	34
2.4.3.	Procesos relacionados con el cliente	34
2.5.	FASE IV: Proyección de la estructura y el reglamento interno:	36
2.5.1.	Organigrama Funcional Almacenes Rosas Iñiguez.....	36
2.5.2.	Manual de funciones.....	38
CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS		
COMPETITIVAS EN LA EMPRESA ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ		
45		
3.1.	Introducción	46
3.2.	Estrategias competitivas.....	46
3.2.1.	Estrategia 1: Institucionalización de la empresa Almacenes Rosas Iñiguez	46
3.2.1.1.	Observaciones:	47
3.2.1.2.	Concepto:	47
3.2.1.3.	Características fundamentales de la compañía de responsabilidad limitada: ...	48
3.2.1.4.	Objeto social:	49
3.2.1.5.	Requisitos de aprobación:.....	49
3.2.1.6.	Procedimiento para la constitución:.....	50
3.2.2.	Estrategia 2: Adquirir un programa actualizado de facturación, inventarios y contabilidad	51
3.2.2.1.	Beneficios que se espera tener con el nuevo programa contable:.....	52
3.2.3.	Estrategia 3: Formalizar el departamento adquisiciones - reglas y reuniones:	53
3.2.3.1.	Pedidos de stock en temporadas bajas – meses de enero, marzo, abril, julio, septiembre y octubre:	53
3.2.3.2.	Pedidos de stock en temporadas altas – meses de febrero, mayo, junio, agosto, noviembre, diciembre:	54
3.2.4.	Estrategia 4: Plan de manejo, organización y control del personal de logística. ...	54
3.3.	Cuadro de planificación para la aplicación de Estrategias Competitivas Empresa Almacenes Rosas Iñiguez:	55
3.4	Plan de Marketing.....	57
3.4.1.	Introducción:	57
3.4.2.	Producto:	58

3.4.2.1. Introducción de líneas de productos nuevas, exclusivas e innovadoras:	58
3.4.2.2 Re-organización y mejoramiento del servicio post-venta y garantías:	58
3.4.3 Precio:	62
3.4.4 Plaza:	62
3.4.5 Promoción:	63
3.4.5.1 Análisis de las estrategias de Marketing aplicadas actualmente por ARI en radio, prensa, instalaciones, vehículos, vallas publicitarias y obsequios a clientes:.....	63
3.4.5.2 Propuesta de marketing a través de herramientas online y redes sociales (Marketing online):	67
3.4.5.3 Campaña de introducción de accesorios y obsequios para clientes, personalizados con el logotipo de la empresa:.....	68
3.4.5.4 Propuesta de promoción a través de difusión de información de Almacenes Rosas Iñiguez en Estados de Cuenta de Tarjetas de Crédito Visa Banco de Loja:.....	72
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING	74
4.1 Grado de mejoramiento de la comunicación organizacional:	75
4.2 Análisis de los aspectos positivos del cambio institucional y desempeño general de la empresa:	76
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Modelo de diseño de desarrollo organizacional de Labrada Sosa	11
Tabla No. 2: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	17
Tabla No. 3: Lista de productos MADELINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	26
Tabla No. 4: Lista de productos ELECTROLINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	27
Tabla No. 5: Lista de servicios “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	28
Tabla No. 6: Lista de proveedores MADELINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	29
Tabla No. 7: Lista de proveedores SLEEPCENTER “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	30
Tabla No.8: Lista de proveedores ELECTROLINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”	30
Tabla No. 9: Perfil del cliente	31
Tabla No. 10: Planificación para la aplicación de Estrategias Competitivas Empresa Almacenes Rosas Iñiguez	56
Tabla No. 11: Cuadro resumen del monto total de inversión en estrategias competitivas y de marketing	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Canales de Comercialización	32
Figura No 2.: Flujograma de procesos	33
Figura No. 3: Procesos relacionados con el cliente.....	36
Figura No. 4: Organigrama Funcional Almacenes Rosas Iñiguez	37
Figura No. 5: LOGO ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ	59
Figura No. 6: LOGO ELECTROLÍNEA.....	60
Figura No. 7: LOGO MADELINEA	60
Figura No. 8: FACHADA ELECTROLÍNEA MATRIZ – ARI	64
Figura No. 9: FACHADA MADELINEA MATRIZ – ARI.....	64
Figura No. 10: FACHADA ELECTROLÍNEA – MADELINEA SUCURSAL.....	65
Figura No. 11: FACHADA SLEEP CENTER	65
Figura No. 12: VEHÍCULO PARA ACTIVIDADES LOGÍSTICAS ELECTROLÍNEA.....	66
Figura No. 13: VEHÍCULO PARA ACTIVIDADES LOGÍSTICAS MADELINEA	66
Figura No. 14: CAJITAS DE MADERA “ELECTROLÍNEA”	68
Figura No. 15: CAJITAS DE MADERA “MADELINEA”	69
Figura No. 16: PORTABOTELLAS “ELECTROLÍNEA”	69
Figura No. 17: FUNDAS PERSONALIZADAS LOGOTIPO DE LA EMPRESA.....	70
Figura No. 18: PROPUESTA CALENDARIOS - VISTA DE PORTADA.....	70
Figura No. 19: PROPUESTA CALENDARIOS - VISTA DE CONTRAPARTE	71
Figura No. 20: PAPEL DE REGALO PERSONALIZADO LOGOTIPO DE LA EMPRESA	71
Figura No. 21: CAMPAÑA PUBLICITARIA EN ESTADOS DE CUENTA VISA BANCO DE LOJA.....	72

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta investigación es desarrollar un Plan de Desarrollo Organizacional de Labrada, que permita a la empresa Almacenes Rosas Iñiguez, con más de 28 años en el mercado, mejorar sus procesos y formas de servicio, de manera que satisfagan cada vez más las necesidades del cliente y sean flexibles a los cambios continuos del medio ambiente económico; cambios que comúnmente son ignorados por otros comercios y terminan siendo reemplazados.

Esta investigación propone un Plan de Diseño de Desarrollo Organizacional y de Marketing completo, basado en la aplicación de estrategias que permitan mejorar cada uno de los procesos, sean estos de tipo administrativo o de ventas. Para lo cual se realizó entrevistas a los trabajadores y directivos de la empresa, a través de sus opiniones se obtiene información relevante sobre ciertos procesos que muestran falencias y que requieren ser reformados. Además lograr que los cambios repentinos en el ambiente económico sean para la empresa una oportunidad de éxito y mejora.

PALABRAS CLAVES: Cambio continuo, reformatión, eficiencia, competitividad.

ABSTRACT

Rich and social benefits in a country are getting through creating and developing businesses; Organizational Development is the subject of this study, improving Almacenes Rosas Iñiguez's process is the mainly activity for this investigation. The goal is to establish it and improve a suitable economic and labor climate. This investigation project focus in discover the mainly factors about environment conditions in the market.

About that, I proposed several strategies, their application will be looking for different ways to improve process and activities. I made surveys and interviews to employs and manager through their comments and experiences I determined they have perceived a positive experience about the business and the process. In the investigation process I got important advices, comments and suggestions from the people directly involved.

KEYWORDS: flexibility, reformation, efficiency, competitiveness

INTRODUCCIÓN

La reingeniería y reformación de empresas se ha convertido en un tema de gran relevancia en las últimas décadas en el ámbito empresarial, debido a la estrecha relación que existe para el desarrollo económico y la competitividad en el mercado, pero más relevante aun es saber que las oportunidades de nuevos negocios son oportunidades que sirven para mejorar el nivel de servicio de empresas antiguas y de amplia trayectoria en el mercado, como un reto para mejorar y adaptarse a las variaciones continuas del mercado.

El objetivo de esta investigación es gestionar y aplicar un Plan de Desarrollo Organizacional basado en el modelo de Labrada Sosa, que permita a la empresa “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”, con más de 28 años en el mercado, mejorar sus procesos y formas de servicio, de manera que satisfagan cada vez más las necesidades del cliente y sean flexibles a los cambios continuos del medioambiente económico; cambios que comúnmente son ignorados por otros comercios y terminan siendo reemplazados. Esta investigación propone un Plan Organizacional completo, basado en la aplicación de estrategias que permitan mejorar cada uno de los procesos, sean estos de tipo administrativo o de ventas. Para lo cual se realizó entrevistas a los trabajadores y directivos de la empresa, a través de sus opiniones se logró obtener información relevante sobre ciertos procesos que muestran falencias y que requieren ser reformados. De esta manera se pudo proponer estrategias que servirán a la empresa para mejorar dichos procesos y lograr que los cambios repentinos en el ambiente económico sean para la empresa una oportunidad de éxito y mejora.

El presente trabajo de investigación se ha dispuesto en cuatro capítulos en los cuales se inicia realizando un análisis de la situación económica de la pequeña empresa y de la empresa familiar a nivel nacional, el segundo capítulo expone un análisis de los conceptos relacionados con el Desarrollo Organizacional, específicamente el Modelo de Labrada Sosa en el que se fundamenta el desarrollo de toda la propuesta para la empresa.

En el tercer capítulo es un estudio interno y externo de la empresa, el mismo que da paso al desarrollo de la propuesta del Plan de Desarrollo Organizacional. El capítulo final contiene un análisis de los resultados esperados a obtenerse luego de la aplicación del modelo.

Con respecto a la **metodología** utilizada a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación, me incliné por la investigación empírica, dada la complejidad que supone el análisis de los factores del entorno que afectan la creación de empresas se hará una fusión de dos tipos de metodología. De esta manera se utilizarán fuentes de datos primarios y secundarios, así también métodos cuantitativos y cualitativos para la obtención de información.

Para el estudio de los factores formales con respecto a la oferta y demanda de productos y de servicios de la empresa "ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ", se realizarán entrevistas personales a los directivos de la empresa.

CAPÍTULO I: EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR

1.1. Antecedentes:

El 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares. Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país, aunque no se tiene datos exactos para valorar la importancia de la empresa familiar, en Ecuador se conoce que aportan un porcentaje importante en el PIB (aproximadamente el 51% del PIB total); además generan una significativa proporción de puestos de trabajo, y poseen una larga trayectoria en el desarrollo económico del mercado nacional. (AMADA GODOY RUIZ 2011)

Las características de gestión de las empresas familiares inician como en la mayoría de casos: la idea es solo emprender un negocio, posteriormente debido a la buena gestión, se obtiene un significativo crecimiento que da origen a nuevas empresas familiares como negocios complementarios, ya sea de forma horizontal para comercializar sus productos, o en forma vertical para proveer materia prima y suministros; creando sucursales o expandiéndose de forma local, nacional y hasta en algunos casos internacional.

El objeto de esta investigación es conocer y palpar aquellos factores claves en la dirección, administración y desarrollo de las empresas familiares líderes del Ecuador, e investigar pautas favorables a desarrollar y aplicar en un Modelo de Desarrollo Organizacional Sustentable para la Empresa Almacenes Rosas Iñiguez; de manera que se logre aplicarlas y ofrecer a la empresa planes de crecimiento de la organización, la formalización y definición de puestos, cargos, deberes, responsabilidades, que permitan cristalizar un buen futuro para la firma.

Ciertos factores como la globalización, el entorno económico mundial y la revolución tecnológica han transformado el estilo de dirección de las nuevas generaciones de empresarios familiares. Se ha pasado de un estilo de dirección autoritario, a uno participativo, basado más en los procesos que en los resultados. Hoy muchas de las grandes empresas familiares de Latinoamérica están en manos de la segunda y tercera generación. Y no hay duda de que su estilo de dirección es muy diferente al de los fundadores, me atrevería a decir que radicalmente opuesto.

En las décadas de los 60, 70, 80, la principal estrategia de fundadores exitosos era la calidad de sus productos, en segundo lugar lo atractivos que resultaran y por último el precio. Hoy en día es difícil sobrevivir si falta una de estas características. La adaptabilidad a

los mercados, el conocimiento profundo del cliente, la innovación y la agilidad en la producción son estrategias fundamentales (BETANCOURTH 2014).

1.2. Empresas familiares importantes en el Ecuador y la Ciudad de Loja:

“Se estima que en el caso de las empresas PYMES, el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 90%, y para el caso de microempresas es, casi por definición del 100%. En suma el 89% de las empresas del Ecuador son familiares. Se puede estimar que el número de empleos generados por las empresas familiares es de 1.6 millones, representa alrededor del 93% del empleo formal. La riqueza generada por las empresas familiares representa el 51% del PIB.

Las empresas no familiares, se encuentran en su mayoría (96% de los casos) ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas, y son de gran tamaño. En contraste, las familiares tienen una mejor distribución geográfica, sobre todo en aquellas empresas de menor tamaño, pues Pichincha y Guayas concentran solo un 60% del total, la rentabilidad de las empresas familiares, ya sea que se la calcule en función de la utilidad neta, el patrimonio, o los activos, es menor que la registrada en las no familiares”. (IDE ECUADOR 2007)

La presencia de empresas familiares tiende a ser más intensa en sectores cuya actividad puede considerarse como extensión de la familia (sectores como el textil, alimentación, muebles, etc.) o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola), o la continuidad de una postura ideológica (prensa). En el Ecuador más del 65% de las empresas más grandes estarían entre la segunda y tercera generación. Es decir, que las empresas familiares de mayor tamaño, han logrado vencer la barrera del tiempo y se puede apreciar una fuerte correlación entre el éxito del negocio y el tiempo de permanencia de la familia. (IDE ECUADOR 2007)

“De acuerdo a estudios realizados por el Banco de Interamericano de Desarrollo en Ecuador las microempresas están muy concentradas en el sector de comercio; en efecto, 55.2% de ellas están en este sector, comparadas con el 25,7% en el sector de servicios y el 19,2% en producción. Es más, dentro de cada uno de los sectores económicos hay una concentración importante de empresas en subsectores específicos.

En el sector comercio por ejemplo, el 60,2% de negocios, están concentrados en comida, bebidas y vestuario. En el sector de servicios, el 64,9 % de microempresas están concentradas en cuatro subsectores: pequeños locales de comida y bebida (bares, restaurantes, y cafeterías), taxis, talleres de reparación automovilísticos y salones de belleza. En el sector de producción las microempresas están concentradas principalmente en ropa, mobiliario y artesanías y bebidas no alcohólicas. Las mujeres microempresarias exhiben aún, una más grande concentración en determinados tipos de negocios. En el sector de servicios, 85 % de las mujeres están en alimentos y bebidas y salones de belleza.

En el sector de la producción 74,7% de las mujeres empresarias se encuentran en vestuario y bebidas no alcohólicas. En el sector comercial 67,9% de las mujeres emprendedoras están involucradas en la venta de alimentos, bebidas, vestuario y artículos misceláneos pequeños". (JOHN H MAGILL 2005)

1.3. Análisis de características relevantes de gestión de empresas familiares:

Los directivos de cada una las empresas familiares, habitualmente son los socios o algún miembro de la familia. En ese sentido esta característica en muchos grupos económicos en el Ecuador y alrededor del mundo presenta tanto ventajas como desventajas. Entre las principales ventajas se puede definir como básica, un mayor nivel de compromiso de los integrantes debido a sus lazos familiares. Además los propietarios y directivos tienen una cultura y valores claros, y cuentan con un líder que trabaja con pasión y le dedica más horas de trabajo a sus empresas. Entre las desventajas se puede mencionar que, debido a la existencia de sistemas interrelacionados de propiedad, de gestión, de dirección y de familia, las condiciones de trabajo se pueden tornar complejas; los intereses colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar no siempre coinciden con los intereses particulares y a menudo originan tensiones en el seno familiar.

El gran desafío para este grupo de empresas familiares es enfrentar las tensiones internas y mantener la competitividad en un entorno complejo y cambiante. Estas tensiones se originan en su mayoría en la segunda o tercera generación de fundación. Al participar diferentes familiares en la estructura organizativa, esta se vuelve muy burocrática. Si los roles no están adecuadamente definidos estos tienden a confundirse generando conflictos en el interior de la familia, e incluso con quienes no pertenecen a la familia. Al tratar de mantener la gerencia y la propiedad cerrada al ámbito familiar, el nivel de profesionalización no es el mismo que

se obtiene a través del mercado. En ciertos casos esto se debe a la carencia de capacitación adecuada al interior de la familia para puestos claves. El conjunto de estos factores resultan en una pérdida de competitividad para la empresa.

Las empresas familiares a diferencia de otro tipo de empresas presentan ciertos retos únicos que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos: cómo separar la relación familiar de la de negocios, cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones, cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria. En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

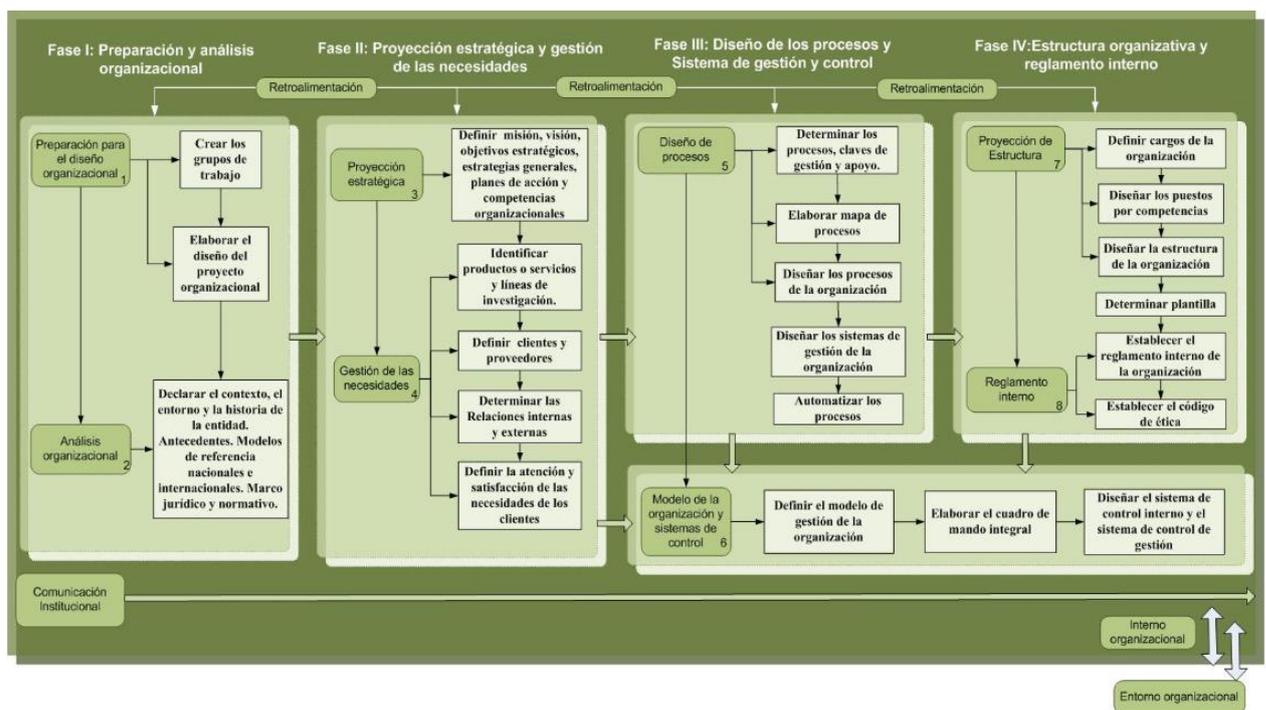
Ciertas compañías familiares fusionan sus esfuerzos en adoptar adecuadas y oportunas formas de preparación y capacitación, dependiendo la actividad económica de la organización los miembros de la empresa buscan especializarse en diversas ramas de la ciencia, con las cuales puedan cada uno liderar un segmento de la empresa, área o departamento; por lo que la especialización se vuelve vital para la supervivencia de la empresa. Dependiendo del número de hijos o miembros de familia que laboren en la empresa se realizara la especialización en cierta rama del conocimiento para aportar con la administración efectiva de la misma.

**CAPÍTULO II: APLICACIÓN DEL MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE
LABRADA SOSA EN LA EMPRESA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”**

2.1. Modelo de desarrollo organizacional de Labrada Sosa:

Dentro del modelo de diseño de Desarrollo Organizacional para la empresa Almacenes Rosas Iñiguez básicamente se enfocaron cuatro fases que contienen aspectos básicos de mejoramiento y desarrollo de la empresa. Con la aplicación del mismo se busca obtener un progreso notable en aspectos internos de la empresa como la comunicación y cultura organizacional, así como en proceso internos propios de la organización, luego de la aplicación de este modelo se busca lograr obtener un significativo rendimiento en los aspectos relevantes de la gestión, administración, finanzas, ventas, cultura y en general todos los factores importantes del negocio propiamente dicho.

Tabla No. 1: Modelo de diseño de desarrollo organizacional de Labrada Sosa



Nombre: Modelo de diseño de Desarrollo organizacional de Labrada Sosa

Fuente: LABRADA SOSA, A. (CUBA 2008).

Elaboración: LABRADA SOSA, A. (CUBA 2008).

FASE I: Preparación y el análisis organizacional

Dentro de esta fase se convive el proyecto y sus etapas se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia. Por lo tanto se busca determinar dentro de la empresa:

- Antecedentes e historia
- Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Análisis de clientes y proveedores

FASE II: Concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades

De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización, que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Se definen aspectos como:

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos
- Principios y valores
- Productos
- Servicios
- Proveedores
- Clientes
- Relaciones internas y externas de la organización
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.

FASE III: Diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control

- Diseño de procesos
- Flujograma de procesos
- Diseño del sistemas de gestión y organización
- Proceso de gestión empresarial
- Procesos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los clientes.

FASE IV: Proyección de la estructura y el reglamento interno

- Definición de los cargos de la organización Diseño de los puestos por competencias
- Diseño de la proyección de la estructura organizacional
- Organigrama
- Manual de funciones.

2.2. DESARROLLO FASE I: Preparación y análisis organizacional:

2.2.1. Presentación de la Empresa Familiar “Almacenes Rosas Iñiguez”

“ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ” empezó su actividad en la ciudad de Loja en el año de 1988, sus dueños el Ing. Jorge Luis Rosas Ordoñez , la Sra. Tania Iñiguez y sus hijos Jorge Luis Rosas Iñiguez, Juan Diego Rosas Iñiguez y Tania Estefanía Rosas Iñiguez, ellos iniciaron su negocio con capital propio desempeñando sus actividades mercantiles hasta la actualidad en un lapso de 27 años. Esta empresa presta los servicios de comercialización de muebles, colchones y electrodomésticos en la ciudad de Loja. Actualmente cuentan con 4 locales comerciales, 2 de ellos de muebles, 1 de electrodomésticos y 1 de colchones.

Madelínea, comercializadora de muebles posee la distribución de marcas como: **El Bosque** que son muebles importados de origen brasileño, funcionales, modernos y modulares, éstos poseen certificación de calidad ISO 9001, **Ciaco**, con ellos poseen un contrato de exclusividad y son una marca de muebles de oficina, y **Mobleza, LUXOR, MUEBLERIA YOLITA** entre otros que son muebles de comedor, dormitorios y complementos para el hogar con terminado de lujo, así mismo con la marca **Bienestar** con quienes se tiene un contrato de exclusividad de distribución para Loja y Zamora Chinchipe. **Electrolínea** posee un amplio stock de productos en diferentes marcas tanto en línea blanca como en línea café, los electrodomésticos de línea blanca son **Indurama** en su mayoría ya que esta es líder nacional con productos de excelente calidad, además de un mix de marcas de reconocida calidad y amplia trayectoria en el mercado nacional en lo que respecta a línea café y **SleepCenter**, que abarca lo concerniente a la comercialización de colchones siendo distribuidores autorizados para Loja de las marcas **Chaide & Chaide y Regina**. Actualmente la empresa cuenta con 9 trabajadores y un nivel aproximado de ventas de \$ 60.000 mensuales, es decir un volumen de ventas de \$ 720.000.

El proceso de gestión empresarial dentro de esta empresa se ha detallado de la siguiente manera: La planificación dentro de esta empresa es operativa ya que se han plantean objetivos a corto plazo de 1 a 6 meses, pues se consideran aspectos circunstanciales del medio como innovación y tendencias. El proceso de organización es funcional, pues las funciones, responsabilidades y obligaciones se encuentran claramente definidas pero no de una manera formal es decir están establecidas verbalmente para cada uno de los miembros de la empresa.

La dirección de esta empresa es centralizada puesto que los líderes de las sucursales o los empleados de éstas toman las decisiones en base a las disposiciones del Ing. Jorge Rosas en calidad de gerente de general y la Sra. Tania Iñiguez en calidad de gerente administrativo. Destaca la motivación y las charlas a los integrantes de la empresa con fines de conseguir un ambiente agradable que facilite el desempeño de las actividades de cada uno de ellos.

El control de los “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ” lo ejercen los líderes de sucursal bajo la supervisión del gerente general, en lo que respecta a control financiero está a cargo de un asesor financiero-contable externo, además se maneja software de inventario general para el control de entrada y salida de mercaderías. La empresa cuenta con un Plan de Gestión de Calidad ISO: 9000; que aunque no ha sido implementado aun, su aplicación y ejecución se encuentra dentro de los planes estratégicos de la empresa.

2.2.2. Análisis FODA de “Almacenes Rosas Iñiguez”

La matriz que se presenta a continuación es una síntesis realizada en base a entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, quienes al convivir en cotidianidad del negocio perciben e identifican claramente los aspectos negativos, positivos y potenciales del mismo. El objetivo de los directivos claramente es desarrollarse organizacionalmente de manera que pueda acceder a nivel empresariales más altos y aprovechar las oportunidades futuras en el mercado.

La entrevista se realizó al Ingeniero Jorge Luis Rosas Ordoñez en calidad de Gerente General, la señora Tania Iñiguez en calidad de Gerente Administrativa, Ingeniero Jorge Luis Rosas Iñiguez como Jefe de Sucursal Electrolínea, así mismo al Ingeniero Juan Diego Rosas Iñiguez como Jefe de Sucursal Madelínea. A continuación sus opiniones, comentarios e ideas sobre el negocio:

a. FORTALEZAS

- Aceptación del mercado lojana y sus alrededores.
- LaS ventas cumplen las expectativas de los directivos.
- Atención al cliente personalizada.
- Administración eficiente y dirigida a resultados.
- Distribución adecuada de recursos.
- Confianza y fidelidad de los clientes.
- Personal de ventas enfocado a resultados y cumplimiento de objetivos de ventas.
- Posicionamiento de la marca "ARI" (Almacenes Rosas Iñiguez).
- El negocio cuenta con una excelente ubicación de ciudad de Loja.
- Personal comprometido con el éxito empresarial.
- Acertada, fluida y permanente comunicación entre los directivos de la empresa.
- Calidad, variedad y exclusividad de productos.
- Amplia y reconocida trayectoria en el mercado.
- Tener una relación directa con los proveedores evitando así la participación de terceras personas y ofreciendo de esta manera precios cómodos a los consumidores.

b. DEBILIDADES

- Existe deficiencia en la aplicación del proceso de gestión empresarial.
- La empresa cuenta con poco personal operativo y de logística adecuadamente calificada, lo que influye en la sobrecarga de funciones los operarios, razón por la cual se ven obligados a abandonar su cargo.
- La centralización en la toma de decisiones de la empresa constituye una debilidad
- Dificultad en el manejo y control del inventario debido a su tamaño y variedad.
- Escasa y desacertada comunicación entre el personal logístico y los directivos.
- Ineficiencia logística y del personal encargado del servicio post-venta.
- Inadecuada comunicación y relaciones interpersonales entre niveles jerárquicos.

c. OPORTUNIDADES

- La competencia se constituye en una oportunidad para la empresa, ya que permite la innovación de las mercaderías y obliga a buscar alternativas de mejora continua.
- Oportunidad potencial de consolidación y establecer la marca "ARI", así como submarcas "ELECTROLINEA" y "MADELINEA".
- Posibilidad de reducir deudas y cargas financieras.
- Mayores oportunidades de éxito debido a los cambios en la matriz productiva.
- Satisfacer mercados potenciales, no atendidos o mal atendidos.
- Promover una expansión geográfica, o apertura de nuevas sucursales en la ciudad de Loja o provincia de Loja.
- Ampliar el portafolio de productos y/o servicios.
- De ser posible abrir líneas de importación para ciertos productos.

d. AMENAZAS

- Inestabilidad política y económica.
- Falta de liquidez en el mercado local.
- Restricción en el cupo de importación.
- Contracción del mercado.
- Imposición desmedida de impuestos por parte del Gobierno.

2.2.3. Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”:

Tabla No. 2: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

<p style="text-align: center;">MATRIZ</p> <p style="text-align: center;">FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento. 2. Experiencia. 3. Buena atención. 4. Fidelidad de clientes 5. Precios bajos. 6. Compromiso del personal. 7. Ubicación. 8. Cumplimiento de metas. 9. Amplia trayectoria. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de liquidez en el mercado. 2. Inestabilidad política y económica. 3. Impuestos desmedidos. 4. Captación desleal de RR.HH 5. Contracción del mercado. 6. Tributos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la MARCA ARI 2. Establecer submarcas “ELECTROLINEA” y “MADELINEA” 3. Competencia. 4. Reducción de cargas financieras. 5. Satisfacer mercados no atendidos o mal atendidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la cobertura de comercialización a nivel provincial. 2. Convertirse en importadores directos. 3. Mantener y mejorar continuamente los controles existentes en lo relacionado con el manejo de inventario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las tendencias y temporadas identificadas así como la relación con proveedores para minimizar el impacto de políticas de gobierno y factores externos como inflación e incrementar las ventas sin aumentar los costos, ni disminuir la calidad.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencia en procesos de gestión empresarial. 2. Falta de personal operativo y logístico calificado. 3. Deficiencia tecnológica. 4. Centralización en los procesos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralizar los procesos administrativos y de decisiones para agilizar trámites y reducir tiempos aprovechando la experiencia de la empresa en estos procesos. 2. Crear planes de refuerzo para la comunicación y cultural interna. 3. Mejorar las relaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los procesos relacionados con el manejo de recursos humanos para evitar la deserción del personal capacitado. 2. Mejora continua de los servicios y cumplimiento de todos los requisitos establecidos

	interpersonales de los trabajadores.	(legales y reglamentarios).
--	--------------------------------------	-----------------------------

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.2.4. Matriz de Michael Porter para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”:

Para confeccionar la estrategia corporativa de la empresa “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”, se han analizado y estudiado 5 factores (internos y externos a la empresa) que influyen sobre su estabilidad y rentabilidad a largo plazo, estos son:

- La empresa
- Los competidores
- Los proveedores
- Los clientes
- Los sustitutos

1. **El Poder de negociación con los clientes** dentro de la empresa implica la capacidad de negociación con la que cuentan en su determinado sector/mercado, cuanto menor número de clientes existan, mayor será el poder de negociación para presionar la demanda y bajar precios. En el caso de almacenes Rosas Iñiguez por el tipo de actividad que esta empresa realiza sus productos y servicios están a disposición de toda la sociedad lojana y de sus alrededores, por lo tanto el poder de negociación es bastante bajo relacionando con que la organización cuenta con una gran cantidad de clientes en sus diferentes sucursales. Es por ella que la empresa ha logrado su importante y significativa participación en el mercado de la ciudad a través de un excelente servicio, cómodos precios y calidad de gestión, factores que les prometen y aseguran fidelidad a la empresa por parte de sus clientes.

Es importante mencionar que una de las fortalezas de esta organización es su importante participación en el mercado y la fidelidad de su clientela en general lo que implica de cierto modo poder de negociación. Afirmación que se respalda y fundamenta en la gran acogida de sus productos y acertado nivel de ventas

“Almacenes Rosas Iñiguez” tiene algunas ventajas en el mercado frente a otras empresas, estas son:

- Concentración de número de clientes versus número de compañías.
- Posibilidad de negociación.
- Alto volumen de compra.
- Disponibilidad de información por parte del comprador.

2. ***El Poder de negociación con proveedores*** implica la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de un sector específico de mercado. En este caso la empresa “Almacenes Rosas Iñiguez” mantiene alianzas estratégicas, exclusividad y designación como Distribuidor Autorizado en la mayoría de sus líneas proveedoras, lo que le permite tener un excelente poder de negociación.

La empresa cuenta con varias ventajas:

- El volumen y poder de compra.
- Los costes que implicaría para sus proveedores abandonar a la empresa como cliente principal.

3. ***Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes)*** consiste en la entrada potencial de empresa que vendan productos sustitutos o alternativos, en el caso de “Almacenes Rosas Iñiguez” esta barrera se podría interpretar como una ventaja puesto que la trayectoria, tamaño de la empresa, el nivel y categoría de servicio y negocio que ofrece actualmente en el mercado sería difícil de igual e implicaría una inversión de dinero significativa para cualquier competidor.

Esta barrera podría significar amenaza si cumpliera factores del tipo:

- Economía de escala.
- Diferencias en el producto.
- Mejor marca o precio.

Esta barrera significa ventaja debido a factores del tipo:

- Requerimientos de gran cantidad de capital.
- Difícil acceso a la distribución.

4. **Barreras de salida (productos sustitutivos)** se refiere a los posibles productos sustitutos en el mercado, que pueden ser relevantes para el consumidor.

Esta barrera podría significar amenaza si cumpliera factores del tipo:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio por parte del cliente.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos y de fácil de acceso.

5. **Rivalidad entre los competidores** implica que las empresas compiten directamente en una misma industria o sector, ofreciendo el mismo tipo de producto/servicio. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará en función del mayor número de empresas existentes. En el caso de la empresa "Almacenes Rosas Iñiguez" al ser su actividad económica la venta y distribución de muebles, electrodomésticos y colchones en la Ciudad de Loja cuenta con una amplia lista de competidores, dentro de su nivel de categorización del negocio detallamos ciertas empresas con las cuales ARI compite directamente:

❖ **LISTA DE EMPRESAS COMPETIDORAS EN LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS:**

- ✓ MARCIMEX
- ✓ LA GANGA
- ✓ ARTEFACTA
- ✓ TODOHOGAR
- ✓ HOGAR Y MAS

- ✓ TELLO VILLAVICENCIO
- ✓ ESPINOSA SEGARRA ELECTROS
- ✓ SONY ELECTRODOMESTICOS
- ✓ RIVEL ELECTRODOMESTICOS
- ✓ ALMACENES BOYACA

❖ **LISTA DE EMPRESAS COMPETIDORAS EN LÍNEA DE MUEBLES:**

- ✓ AMOBLAR
- ✓ COLINEAL
- ✓ TODO HOGAR
- ✓ ALMACENES BOYACA
- ✓ HOGAR Y MAS
- ✓ DAYAN HOUSE

❖ **LISTA DE EMPRESAS COMPETIDORAS EN LÍNEA DE COLCHONES:**

- ✓ EL ITALIANO

Esta barrera podría significar amenaza si cumpliera factores del tipo:

- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad Industrial.
- Diversidad de competidores.

2.3. DESARROLLO FASE II: Proyección estratégica y la gestión de las necesidades:

2.3.1. Análisis Externo de la Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

Dentro de los últimos años existió un importante crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas a nivel local, provincial y nacional; las razones para que exista este significativo crecimiento son las acciones tomadas por el Ejecutivo, tales como: la preferencia de elección a las Pymes en el portal de compras públicas, estrategias de salvaguardas arancelarias, capacitación y transferencia de tecnología.

La creación de negocios pequeños o microempresas en la provincia y ciudad de Loja se han convertido en sistemas que mueven la economía, especialmente en parroquias y comunidades rurales, cuyos moradores se agrupan y crean fuentes de trabajo. En el caso de las parroquias y sectores aledaños, estos han logrado organizarse y dar vida a la materia prima que se da en la zona para comercializarla en la ciudad. Algunos optan por la producción de la tierra y en la elaboración de productos tradicionales.

Locales de prendas de vestir, tiendas, restaurantes, cafeterías, establecimientos de diversión, entre otras ideas de empresas, son las alternativas que permiten generar desarrollo. No obstante, el tema de producción en tierra es el que más fuentes de trabajo crea. Esteban Sarmiento, ex presidente del colegio de Economistas, en su momento, indicó que aunque Loja no es una ciudad industrializada el esfuerzo de su gente, puede convertirla en productiva. No hay estadísticas, sin embargo, se prevé que la mayoría de microempresas consiguen situarse un tiempo, pero luego desisten.

En el caso de la empresa “Almacenes Rosas Iñiguez” una entidad de significativa trayectoria en la ciudad de Loja, considerada como una empresa mediana y de las más importantes de la ciudad, esta puede dentro de su accionar económico afectar e influir en sus competidores, es decir que su trayectoria y poder de mercado está en posibilidad de modificar y de cierta manera afectar a otros actores del mercado que satisface (comercialización de colchones, muebles y electrodomésticos).

Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con una amplia trayectoria en el mercado lojano y con una significativa clientela, que es fiel a los productos y servicios que la empresa ofrece.

2.3.2. Análisis Interno de la Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”:

“Almacenes Rosas Iñiguez” desde su origen fue creada como una microempresa, cuyo afán era el de satisfacer las necesidades particulares de los hogares lojanos, y gracias a su direccionamiento y acertada gestión ha logrado desarrollarse significativamente y establecerse, ubicándose hoy en día como una empresa mediana que aporta con 9 puestos de trabajo. Si bien es cierto desde sus inicios fue creada de una manera informal a lo largo de su ciclo económico ha sabido crear nuevas estrategias de desarrollo dirigido hacia un nivel formal, pero este no ha sido aplicado del todo.

Las decisiones y planes de acción se las realiza a nivel gerencial, su horizonte de planeación es operacional y estratégico, es decir se toma a las decisiones para cambios próximos a 6 meses y más de un año.

Dentro de las preocupaciones de la administración de la empresa existe el afán de alcanzar una institucionalización en la empresa, ya que al tener un tiempo significativo en el mercado y ser considerado como una empresa mediana y de gran éxito, es el deseo de sus directivos lograr una formalización que permita cambios y mejoras en todos los departamentos, funciones y actividades.

Es importante mencionar que la empresa Almacenes Rosas Iñiguez requiere de una intervención en el tema de marketing y mercadotecnia, si bien es cierto cuenta con la fidelidad de muchos clientes en la ciudad existen nichos de mercado donde la empresa no ha logrado llegar y que son clientes potenciales, que al ser atendidos lograrían incrementar el nivel de ventas de la empresa.

Existe a su vez en la dirección de la empresa la inquietud por mejorar su departamento de adquisiciones y servicio postventa, ya que dentro de estos existen ciertas falencias que pueden afectar al cliente.

2.3.2.1. Misión

“Somos una empresa comercializadora de productos para el hogar como: muebles colchones y electrodomésticos, que busca participar en los procesos de desarrollo de la región y del país, mediante la generación de empleo y bienestar de la promoción de actividades innovadoras, en el sector comercial, suministrando productos que satisfagan las expectativas y necesidades de nuestros clientes, tomando en cuenta aspectos relevantes del negocio como: atención personalizada, calidad en los productos, precios cómodos y servicio post venta, proporcionando una manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros colaboradores y para la sociedad en general”. *La Gerencia*

2.3.2.2. Visión

“Ampliar la cobertura de nuestros productos a nivel provincial, además convertirnos en importadores directos de electrodomésticos, brindando precios y planes de financiamiento cómodos sin disminuir la calidad de nuestros productos, incrementar la cobertura de mercado local”. *La Gerencia*

2.3.2.3. Principio

“La lealtad de nuestros clientes se debe a la atención eficiente y personalizada a nuestros clientes, así como la calidad de nuestros productos.” *La Gerencia*

2.3.2.4. Lema

“Almacenes ROSAS IÑIGUEZ desde 1988 sirviendo a la sociedad lojana con la garantía y calidad de siempre” *La Gerencia*

2.3.2.5. Valores

- Calidad de servicio al cliente: Brindar atención personalizada, ágil y profesional, identificando las necesidades de los clientes para mejorar y crear nuevos productos y servicios a precios competitivos.
- Ética: Desarrollar actividades y procesos con honestidad y rectitud.
- Eficiencia: A través de una efectiva gestión de negocios y una adecuada administración de los recursos, optimizar la rentabilidad de la empresa.
- Proactividad: Propender al crecimiento permanente de los negocios y operaciones comerciales con los actuales y potenciales clientes.

La Gerencia

2.3.2.6. Cultura y comunicación Organizacional

A través de una entrevista realizada a los directivos de la empresa “Almacenes Rosas Iñiguez” logramos captar sus comentarios con respecto a la cultura y comunicación organizacional, así como sus opiniones puntuales sobre cómo los factores positivos y negativos pueden influir en la cultura y comunicación interna y externa.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Según las respuestas vertidas se podría calificar la cultura organizacional como medianamente sana en vías de mejoramiento. Básicamente afecta a la cultura interna la falta de socialización del personal en los diferentes niveles jerárquicos.
- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL:** La comunicación organizacional de la empresa se puede categorizar como medianamente sana en vías de mejoramiento, se conoce que la comunicación entre directivos es bastante fluida y asertiva; pero existe escasa comunicación entre directivos y personal logístico, lo que comúnmente trae problemas en las actividades cotidianas.

Es importante mencionar que el nivel directivo se encuentra al tanto de estos problemas de comunicación y socialización entre trabajadores y niveles jerárquicos; por lo que en búsqueda de medidas correctivas han organizado e implementado un calendario de reuniones para solucionar dichos problemas.

Por otra parte, a través de la aplicación de la entrevista a los directivos logramos determinar que dentro de la planeación de negocio que tiene Almacenes Rosas Iñiguez para el año 2015, se han priorizado proyectos como:

1. Mejoras en la infraestructura tecnológica e informática, aplicación de sistemas de facturación, inventarios y contabilidad actualizados.
2. Planes dirigidos a un mayor control de las finanzas.
3. Planes dirigidos a minimizar costos y optimizar recursos.
4. Fortalecer y capacitar al Recurso Humano encargado de ventas y logística.
- 5.

2.3.2.7. Línea de productos

Para realizar una descripción acertada del portafolio de productos que maneja “Almacenes Rosas Iñiguez”, es necesario mencionar que dentro de esta marca existen dos submarcas: Madelínea y Electrolínea, la primera corresponde a la línea de muebles y colchones y la segunda a la de línea blanco o electrodomésticos. Dentro de la línea de madera los productos son los siguientes:

Tabla No. 3: Lista de productos MADELINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

Juegos de sala	Recibidores	Libreros	Coquetas	Cómodas	Vestidores
Juegos de comedor	Bares	Separador de ambientes	Zapateros	Butacas	Colchones
Aparadores de vajilla	Estantes de libros	Muebles para televisión y equipo	Roperos	Veladores	Sofá camas
Muebles de cine en casa	Escritorios	Dormitorios	Armarios	Sillas	Bases de colchón

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

En la línea de electrodomésticos los productos son los siguientes:

Tabla No. 4: Lista de productos ELECTROLÍNEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

Refrigeradoras	Arroceras	Juegos de olla	Calefones
Congeladores	Licadoras	Ollas lentas	Cilindros de gas
Vitrinas frigoríficas	Ventiladores	Extractor de jugos	Planchas
Cocinas	Cines en casa	Extractor de jugos	Bicicletas
Lavadoras	Blue ray	Aspiradoras	Motonetas
Secadoras de ropa	Dvd	Waflera	Motos
Equipos de sonido	Televisores	Batidoras	Computadoras
Equipos para carro	Grabadoras	Microondas	Celulares

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.3.2.8. Servicios

Tabla No. 5: Lista de servicios “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

Atención personalizada
Elaboración de productos con pedidos personalizado (línea de muebles)
Gestión de logística fuera de la ciudad
Capacitación en el manual de uso del producto
Garantía de productos
Envío, entrega y adecuación de productos en el domicilio del cliente

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.3.2.9. Clientes

Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con una amplia clientela dentro de la ciudad de Loja y sus alrededores, se satisface parte del mercado de la Provincia de Loja, Zamora y su provincia.

2.3.2.10. Proveedores

- **Proveedores de la Submarca Madelínea: muebles**

Tabla No. 6: Lista de proveedores MADELINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

CHAIDE Y CHAIDE	CARPINTESA
MUEBLERÍA LUXOR	NOBLEZA
MUEBLERÍA YOLITA	MOBLEZA
Patricio Quinde	CIACO
BIENSTAR	MUEBLES EL BOSQUE

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

- **Proveedores de la Submarca Sleepcenter: colchones**

Tabla No. 7: Lista de proveedores SLEEPCENTER “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

CHAIDE Y CHAIDE	A-TRAZOS
REPOZZO	EDEN

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

- **Proveedores de la Submarca Electrolínea:**

Tabla No.8: Lista de proveedores ELECTROLINEA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

MABE	MARCIMEX
IMPORTADORA TOMBAMBA	LOJAGAS
JUAN ELJURI	INDURAMA
ELECTROLUX	INNOVA

Nombre: Matriz FODA para “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.3.2.11. Perfil del cliente

Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con una amplia audiencia de clientes tanto de la ciudad de Loja como de sus alrededores, la provincia de Loja y de Zamora demandan en gran parte de los productos de las líneas Madelínea y Electrolínea. Los clientes tanto del sector público como privado aprecian en gran medida el enfoque de gestión flexible y abierto. ARI cuenta con simples y probados procedimientos que le permiten adaptarse a los objetivos de cada cliente individual que, en el mundo del comercio, representa una ventaja inestimable.

Siendo el sector comercial un fragmento numeroso en las actividades económicas de la Provincia del Loja, es relevante segmentar el mercado y direccionar la oferta; con el fin de poder satisfacer eficientemente las necesidades puntuales de los clientes más exigentes.

Los factores principales que caracterizan a los clientes de ARI son:

Tabla No. 9: Perfil del cliente

FACTORES	CARACTERISTICAS
SEXO	Masculino/Femenino.
EDAD	25 años en adelante (gente con poder adquisitivo)
INGRESOS	Medios altos, Altos.
ACTIVIDAD ECONOMICA	Población dedicada o relacionada con el hogar
GRADO DE SOLVENCIA ECONOMICA	Media alta, Alta.
UBICACIÓN	Dentro de la Provincia de Loja y Zamora

Nombre: Perfil del cliente.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.3.2.12. Ubicación y canales de comercialización

Las instalaciones de “Almacenes Rosas Iñiguez” se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, Provincia de Loja; específicamente en la parte céntrica de la ciudad calles Mercadillo entre Bernardo Valdivieso, Olmedo y Juan José Peña. Dentro de las instalaciones de la empresa se encuentran las oficinas tanto del nivel gerencial como del nivel operativo. Además dos

bodegas en las que se almacena el inventario existente. Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con dos almacenes principales Madelínea (exposición de línea café o línea de muebles) y Electrolínea (exposición de línea blanca), una sucursal que es fusión de ambas líneas, y además un Sleepcenter (almacén de exposición de colchones).

Con respecto al diseño de los canales de comercialización, al ser ARI una empresa básicamente distribuidora y comercializadora, el primer canal corresponde al recibimiento de productos desde las importadoras o empresas mayoristas, para ser ubicadas y adecuadas en los almacenes (para exhibición), el stock restante será colocado en la bodega respectiva para próximas entregas o reposiciones en la sala de exhibiciones de los almacenes, luego de las respectivas ventas se procede a realizar la entrega en el domicilio del cliente.

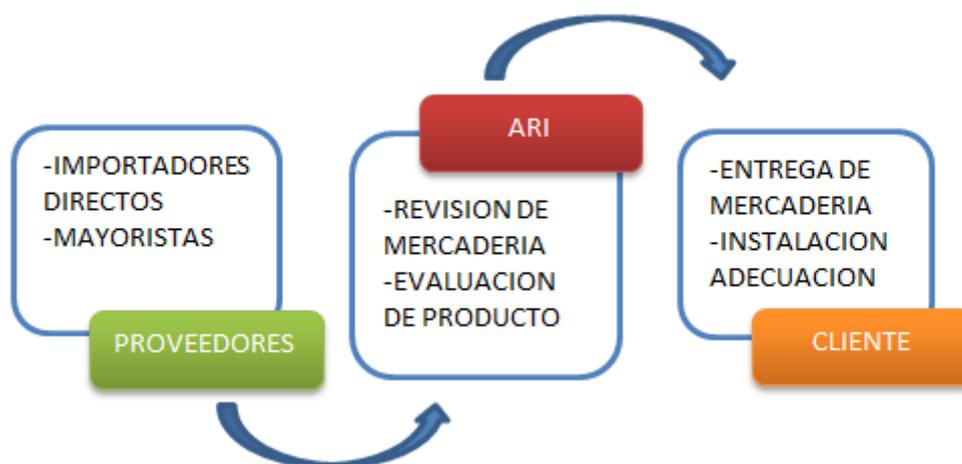


Figura No. 1: Canales de Comercialización

Nombre: Canales de Comercialización.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora

Es importante mencionar que el personal de entregas y logística es responsable de realizar una revisión minuciosa de los productos sean muebles, colchones o electrodomésticos en dos puntos esenciales dentro de los canales de comercialización, estos son al momento de ser recibidos en las instalaciones de ARI a los distribuidores, el personal de logística deberá

verificar que los productos se encuentren en perfecto estado físico y de funcionamiento; así como también al momento de entregarlos en el domicilio del cliente.

2.4. DESARROLLO FASE III: Diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control:

2.4.1. Flujograma procesos Empresa Familiar “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

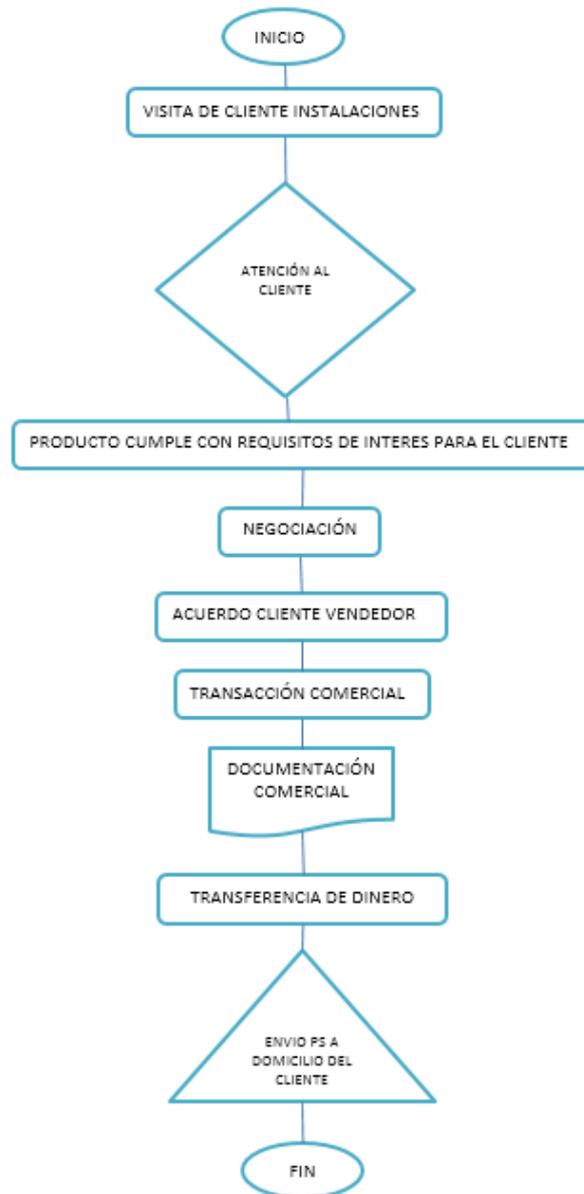


Figura No 2.: Flujograma de procesos

Nombre: Flujograma de procesos.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora

2.4.2. Modelo de gestión empresarial y control actual

La planificación dentro de la empresa es operativa, se plantean objetivos a corto plazo (de 1 a 6 meses), aquí entran aspectos, actividades y decisiones que se consideran circunstanciales del medio como innovación y tendencias. La planificación estratégica propone objetivos a alcanzar a largo plazo, 2 años y más.

El proceso de organización es funcional, pues las funciones, responsabilidades y obligaciones se encuentran claramente definidas aunque no de una manera formal, están establecidas verbalmente para cada uno de los miembros de la empresa, el personal los conoce y los cumple con regularidad.

La dirección de esta empresa es centralizada puesto que los miembros de la empresa en general toman decisiones en base a las disposiciones del Ing. Jorge Rosas Iñiguez en calidad de Gerente General. Se destaca la motivación y las charlas a los integrantes de la empresa con fines de conseguir un ambiente agradable que facilite el desempeño de las actividades de cada uno de ellos, por otro lado la buena remuneración, trato cordial, reconocimiento y recompensa.

El control y la dirección de la empresa lo ejerce el Gerente General en conjunto con las opiniones de la Gerente Administrativa y líderes de Sucursales (Directivos de la empresa), en lo que respecta al control y temas legales existe un representante legal y el contador que son de permanencia variable y temporal. Con referencia a un plan de gestión de calidad, existe un MANUAL DE SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD (SGC) elaborado con anterioridad para la empresa, aunque no se ha implementado formalmente se registra dentro de la planificación de la empresa adoptarlo a futuro.

2.4.3. Procesos relacionados con el cliente

El intercambio comercial de la empresa con el mercado, consta en recibir cordialmente a los clientes que visiten las instalaciones de Almacenes Rosas Iñiguez, darles una atención cordial y personalizada, logrando captar específicamente las necesidades del cliente con el fin de poner a su disposición todas las alternativas posibles, de manera que el cliente pueda tomar una decisión con la mayor información posible del producto en cuestión

Planes de financiamiento:

Luego de esto se realizarán cotizaciones previa negociación, el cliente revelará la decisión de adquirir o no el producto y se procederá a realizar la negociación, existen algunos escenarios que el cliente puede tomar al momento de adquirir su producto: primero realizar la compra al contado, depósito y transferencia, con cheque a la fecha mediante el cual logrará alcanzar entre el 8% al 10% de descuento del monto total, o con pago con tarjeta de crédito diferido a 3 meses sin intereses o de 6 hasta 24 con intereses; el cliente podrá acceder también a crédito con un porcentaje de descuento menor dejando cheques posfechados a tres meses por el monto total de la compra, o la opción de adquirir el producto a través de crédito directo, con un 40% de entrada y el saldo puede ser a 3 meses sin intereses o desde 6 hasta 12 meses con intereses. Plan acumulativo también es una forma de financiamiento. Es de vital importancia mencionar que Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con el programa EQUIFAX de buro de crédito, mediante el cual se puede calificar el historial crediticio de un cliente antes de otorgar crédito o recibir cheques, además solo puede ser sujeto de crédito directo aquel cliente que cuente con un garante el cual posea casa propia, trabaje en una institución pública o haya sido cliente fiel y cumplido de la empresa anteriormente.

Toda transacción de crédito será reemplazada de un análisis de historial de crédito y además una letra firmada por el saldo adeudado por deudor y su respectivo garante.

Consecuentemente a la transferencia del dinero por parte del cliente se coordinan todas las actividades de logística, para ello el personal de logística deberá verificar en bodega que el producto se encuentre en perfectas condiciones para luego proceder a la entrega en el domicilio del cliente, si este estuviera ubicado dentro del territorio lojano, caso contrario se procede a realizar la gestión de transporte con empresas de confianza.

Almacenes Rosas Iñiguez se caracteriza por ofrecer a sus clientes un servicio rápido, seguro y de calidad, si existiere algún daño o desperfecto se hará el cumplimiento de la garantía que viene implícita en la compra del producto.

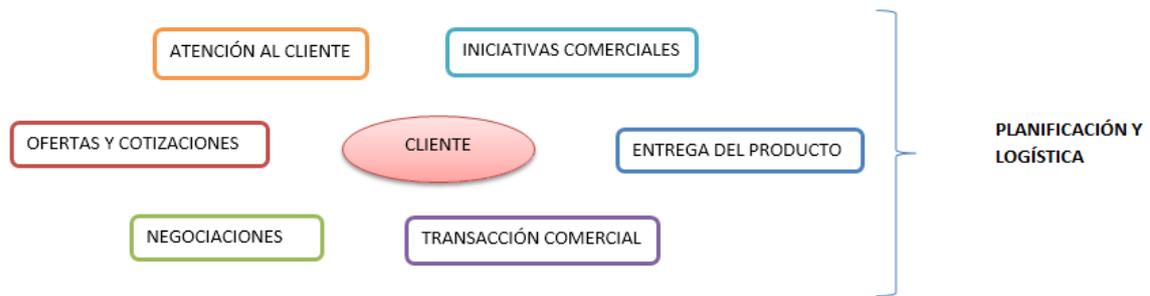


Figura No. 3: Procesos relacionados con el cliente

Nombre: Procesos relacionados con el cliente.

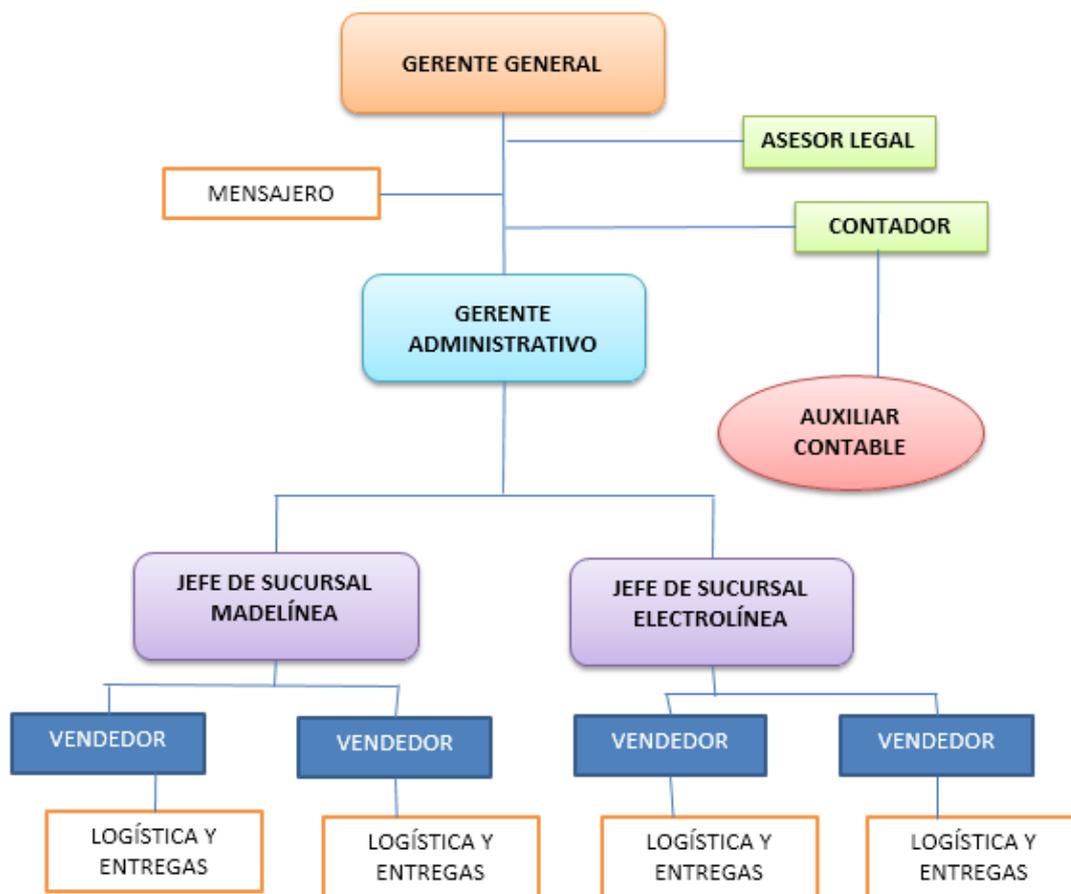
Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.5. FASE IV: Proyección de la estructura y el reglamento interno:

2.5.1. Organigrama Funcional Almacenes Rosas Iñiguez

El presente organigrama es un diseño realizado por la autora que refleja la situación actual de la distribución organizacional que la empresa Almacenes Rosas Iñiguez ha manejado los últimos años en su actividad comercial diaria y mediante la cual ha logrado mantener una estabilidad laboral tanto en el área directiva como administrativa, ventas y logística.



Simbología:

- Nivel directivo
- Personal externo
- Nivel de gestión
- Nivel operativo
- Nivel Auxiliar

Figura No. 4: Organigrama Funcional Almacenes Rosas Iñiguez

Nombre: Organigrama Funcional Almacenes Rosas Iñiguez.

Fuente: La presente investigación.

Elaboración: La autora.

2.5.2. Manual de funciones

GERENTE GENERAL

Responsabilidades y Funciones:

- Planificar, gestionar y controlar el presupuesto y gasto (actividades, operaciones, procesos, documentación, etc.).
- Planificar egresos.
- Control de Ventas e ingresos.
- Control de costos y austeridad del gasto.
- Control de presupuesto.
- Toma de decisiones finales respecto a factores financieros, económicos, adquisiciones, factores laborales y operacionales, etc.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente junto al gerente administrativo y líderes de sucursales, desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.

- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- Promover el desarrollo armonioso de las actividades y resolver problemas que se presenten dentro del curso normal de actividades.
- Coordinar junto al abogado y el contador el cumplimiento oportuno de los procesos legales y tributarios.

GERENTE ADMINISTRATIVO

Responsabilidades y funciones

- Brindar soporte técnico operativo en los aspectos relacionados a la Gestión económica financiera y administrativa de la empresa.
- Elaborar en coordinación con las áreas operativas plan operativo y el presupuesto para elevarlo al Gerente General para su aprobación respectiva.
- Administrar la ejecución y control presupuestal informando mensualmente al Gerente y a la Junta de Accionistas; así como proponer, modificaciones presupuestales que sean pertinentes.
- Realizar la Gestión de Comercialización, Logística, Recursos Humanos de la empresa.
- Evaluar la correspondencia receptada por la Dirección Administrativa y dar el trámite correspondiente.
- Velar con la unidad correspondiente por el incremento de clientes de los diferentes productos y servicios de la empresa.
- Coordinar diariamente todos los aspectos de la logística y temas administrativos de los almacenes principales y sucursales.
- Orientar al usuario que acude a la Dirección Administrativa, con buen trato y calidez.

Jefe Inmediato: Gerente General.

CONTADOR

Responsabilidades y funciones

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera.
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación.
- Preparar y presentar las declaraciones tributarias. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
- Presentar los informes que requiera el Gerente.
- Asesorar a los asociados en materia crediticia, cuando sea requerido

Jefe Inmediato: Gerente General.

LÍDERES DE SUCURSALES ELECTROLÍNEA Y MADELÍNEA

Responsabilidades y funciones

- Verificar asistencia del personal a su cargo.
- Recopilar información.
- Elaborar reportes de avance e informar al gerente general.
- Motivar a los trabajadores.
- Solicitar personal cuando hagan falta.
- Coordinar todos los aspectos logísticos entregas de productos a domicilio.
- Establecer metas y objetivos de ventas.

- Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Dicho pronóstico debe ser lo más preciso posible porque de esto depende otros compromisos, como la compra de materia prima, el pago a suplidores o cualquier otro compromiso con acreedores.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo, es quien está llamado a estructurar el departamento.
- Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Esta función del gerente de ventas, dependerá de la estructura de la empresa.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensa, motiva y guía las fuerzas de venta. La compensación y la motivación, son dos prácticas similares porque lleva satisfacción al vendedor, la cual es transmitida por el mismo, a sus clientes, con una sensación de confianza.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Se deberá definir cuál sería el costo para alcanzar las ventas deseadas y como es el gerente quien conoce las estrategias para alcanzar los objetivos, es quien debe analizar los gastos en que incurrirá la compañía en el desarrollo de su plan.
- Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
- Monitorear el departamento. Velar porque todo el procedimiento de ventas, se esté llevando a cabo de forma idónea y que sus representantes sean buenos ciudadanos corporativos.

Jefe Inmediato: Gerente Administrativo.

VENEDORES

Responsabilidades y funciones

- Ofrecer atención directa, completa y personalizada a todo cliente potencial o fijo que se acerca a los almacenes.
- Conocer el mercado de clientes.
- Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos.
- Dar servicio a sus clientes.
- Administrar eficientemente su cartera de clientes.
- Informar sobre el mercado.

- Cumplir las metas de venta propuestas por sus superiores.
- Priorizar las necesidades del cliente y satisfacerlas.
- Llevar a cabo eficientemente todo lo relacionado a documentación comercial (facturas, recibos, contratos, letras de cambio, notas de entrega, buros de crédito, análisis crediticio, guías de remisión, etc.)

Jefe Inmediato: Líderes de sucursal.

AUXILIAR CONTABLE

Actividades Generales

- Manejo de clientes, nómina, bancos y viáticos.
- Coordinación de la entrega de información a la empresa que realiza la contabilidad.
- Manejo de cuentas personales de la Gerencia General.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Mantener el archivo de proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.
- Cumplir con cualquier requerimiento que solicite la gerencia general, gerencia administrativa o líderes de sucursal.

Actividades bancos

- Custodia y emisión de cheques en coordinación con la Gerencia Administrativa.
- Conciliaciones bancarias.
- Manejo del libro de bancos.
- Manejo de papeletas de depósito y coordinación del depósito.

Actividades clientes

- Recepción diaria de cobranza causada por ventas de contado.
- Archivo de facturas secuenciales del cliente.
- Manejo de facturas y comprobantes de retención.

Actividades nómina

- Proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- Creación de carpetas de empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.

Actividades contabilidad

- Coordinación de la entrega de información a los contadores.
- Actualización continua de los archivos.
- Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.

Jefe Inmediato: Gerente General.

ENCARGADOS DE LOGÍSTICA Y ENTREGAS

Responsabilidades y funciones

- Coordinar logística, entrega ubicación y adecuación de productos en el domicilio del cliente.
- Coordinación de inventario físico.
- Recepción de productos y organización de los mismos en las bodegas.
- Manejo de bodegas.
- Adecuación de productos para exposición en almacenes principales y sucursales.
- Coordinación de inventario en conjunto con los líderes de sucursales y vendedores.

Jefe Inmediato: Líderes de sucursal y vendedores.

MENSAJERO

Responsabilidades y funciones

- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Cobro y entrega de retenciones y facturas.

Jefe Inmediato: Gerente general.

**CAPÍTULO III: PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS EN LA EMPRESA ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ**

3.1. Introducción

Dentro de las fases más importantes en el desarrollo del modelo de LABRADA encontramos la estimación, desarrollo y aplicación de estrategias que harán que la empresa mejore ciertos factores o parámetros en los que se esté cometiendo ineficiencias, que a su vez pueden reflejarse en impedimentos en el desarrollo normal de ciertas actividades y por ende estos puede implicar insatisfacción en el cliente.

Luego de entrevistas realizadas a los gerentes general, administrativo y jefes de sucursal, se determinó que muchas de sus opiniones con respecto a los procesos que deben ser reforzados concuerdan; esto demuestre que la empresa ARI así como sus directivos y trabajadores comparten la misma visión de negocios y sus objetivos y metas se dirigen hacia un mismo punto.

3.2. Estrategias competitivas

3.2.1. Estrategia 1: Institucionalización de la empresa Almacenes Rosas Iñiguez

El objetivo principal a corto/mediano plazo que los directivos de la empresa desean alcanzar es la institucionalización y formalización de su empresa, marca y nombre. Actualmente Almacenes Rosas Iñiguez está conformado por dos líneas de venta claramente definidas: ELECTROLÍNEA (LÍNEA DE ELECTRODOMÉSTICOS) registrada en el Servicio de Rentas Internas a nombre de la Señora Tania Iñiguez León, y MADELÍNEA (LÍNEA DE MUEBLES Y COLCHONES) registrada a nombre del Ingeniero Jorge Rosas. Es por ello que actualmente el deseo de sus dueños es lograr registrar a la empresa como “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ COMPAÑÍA LIMITADA”, de manera que el patrimonio no se encuentre separado tanto legalmente como físicamente.

De las opiniones obtenidas de los directivos se concluyó que el principal motivo para establecer a ARI como Compañía Limitada es lograr una mejor distribución de las ganancias y de las utilidades; así como buscar un mejor resguardo y respaldo legal para los socios y partes. Así también el deseo de lograr que la empresa alcance un nivel de formalización tanto en el aspecto financiero, tributario y legal. En conclusión con lo mencionado anteriormente se conoce por testimonio de los propietarios que la figura de Responsabilidad Limitada es la más adecuada para este tipo de empresa familiar ya que a más de cuidarse las participaciones al ser de carácter no negociable, también sirve como cláusula el hecho

de que para negociar o ceder participaciones de la empresa debe existir una aceptación unánime de todas las partes, limitando la repartición de partes a personas ajenas al núcleo familiar; así también es de gran relevancia el hecho de que dentro de esta figura cada parte interviene en voz y voto según el número de participaciones que posea, lo que hace más fácil a los padres (directivos) la toma de decisiones definitiva con respecto a la compañía.

3.2.1.1. Observaciones:

Es recomendable que al registrar a la empresa Almacenes Rosas Iñiguez como Compañía de Responsabilidad Limitada – “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ CIA. LTDA”, se deberá contratar una contadora, que se mantenga relacionada diariamente con las necesidades financieras de la empresa.

Tiempo de ejecución aproximado: 3 meses.

Monto aproximado de inversión: \$1000.00 (valor estimado en base a los gastos relacionados con temas jurídicos, derechos y permisos).

3.2.1.2. Concepto:

Según la página oficial del Registro Mercantil: La Compañía de Responsabilidad Limitada se encuentra regulada en nuestro país, en la sección V de la Ley de Compañías, específicamente, en su Art. 92, define a la Compañía de Responsabilidad Limitada como: “es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”.

3.2.1.3. Características fundamentales de la compañía de responsabilidad limitada:

- a) Monto mínimo para constituir US \$ 400,00
- b) El capital debe estar pagado al constituir la compañía, o en un aumento de capital, mínimo el 50% y el saldo en un año.
- c) Número de socios para constituir mínimo 2 máximo 15. Luego de constituida no puede subsistir con un sólo socio.
- d) El capital está dividido en participaciones.
- e) Para transferir las participaciones se requiere el consentimiento unánime de todos los socios.
- f) La transferencia de las participaciones es formal a través de escritura pública.
- g) El nombre puede estar constituido por una razón social.
- h) Tanto el quórum de instalación de la Junta de Socios como el de votación se los establece sobre la base del capital que tenga cada socio al margen si el mismo está o no íntegramente pagado.
- j) Las convocatorias a Junta de Socios pueden hacerse mediante comunicación escrita dirigida a cada socio o por la prensa o por cualquier otro mecanismo según lo disponga el estatuto.
- k) El Fondo de Reserva es el 5% de las utilidades anuales hasta completar el 20% del capital.
- l) No puede establecerse un capital autorizado.
- m) Existen únicamente dos convocatorias de la Junta General para resolver sobre reformas al estatuto.
- n) No pueden ser socios los bancos, las compañías de seguros, capitalización y ahorro, las compañías anónimas extranjeras, las corporaciones eclesiásticas, los religiosos, los clérigos, los quebrados que no hayan obtenido rehabilitación y los funcionarios públicos de alto nivel señalados en el Art. 266 del Código Penal.
- o) Se puede excluir a un socio por causas legales previo trámite judicial.
- p) No se puede disminuir el capital para devolver el mismo a los socios.
- q) Los administradores pueden ser removidos únicamente por causas legales.
- r) Las participaciones no son embargables.
- s) El derecho preferente que tienen los socios para aumentar el capital lo será salvo que el estatuto o las resoluciones de la Junta de Socios dispongan lo contrario.
- t) Las participaciones son de un solo tipo.
- u) Pueden pedir convocatoria a Junta un número de socios que representen el 10% del capital.

- v) Debe autorizar el gravamen o la venta de los bienes inmuebles de la compañía.
- w) Los administradores no pueden dedicarse por cuenta propia al mismo género de negocios de la compañía.

3.2.1.4. Objeto social:

Según la Ley de Compañías en su Art. 94 dispone que “la Compañía de Responsabilidad Limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorro”, que conciernen a otro tipo de sociedades sobre todo vigiladas por la Superintendencia de Bancos. A él debemos agregar lo que indica el Art. 3 de la misma ley: “Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad”.

3.2.1.5. Requisitos de aprobación:

Según la página oficial de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, conforme lo determinado en los artículos 37, 38, 61, 136, 146, 307 y 311 de la Ley de Compañías para la inscripción de una constitución de compañía en los registros mercantiles, el usuario presentará:

1. Por lo menos 3 copias certificadas de los testimonios de la escritura pública de Constitución, en las cuales deberá constar la razón de marginación de la Resolución aprobatoria en la respectiva escritura matriz, sentada por el notario ante el cual se otorgó la constitución.
2. Publicación del Extracto emitido por la autoridad competente realizada en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de la compañía.
3. Si la compañía se constituye con la aportación de un bien inmueble, el usuario deberá inscribir la escritura en el registro de la propiedad de forma previa a la presentación en el registro mercantil, de no cumplirse con esta formalidad el registrador mercantil no podrá inscribir dicho acto.
4. Si los socios o accionistas fueren personas naturales o jurídicas extranjeras residentes en el Ecuador deberán presentar el RUC o el documento que emita el

Servicio de Rentas Internas cuando se trate de aquellas personas naturales extranjeras residentes o no en Ecuador y sociedades extranjeras no domiciliadas en el país y que de acuerdo a la normativa tributaria vigente no tengan establecimiento permanente en Ecuador que, no estén enmarcados en los casos previstos en los numerales 1 y 3 de la Circular No. NAC-DGECCGC 12-00011;

5. Si la compañía que se está constituyendo es de aquellas cuyo objeto social sea exclusivo para actividades complementarias como (vigilancia, alimentación, mensajería y limpieza) el capital social mínimo será de 10.000,00 USD Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica.

3.2.1.6. Procedimiento para la constitución:

La empresa Almacenes Rosas Iñiguez deberá seguir los siguientes pasos dentro del proceso de transformación de Personal Natural a Compañía de Responsabilidad Limitada.

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías, el título con el que se renombrará a la empresa será “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ COMPAÑÍA LIMITADA”
2. Abrir una “Cuenta de Integración de Capital” en cualquier banco y si es con especies, se tiene que sacar un Certificado en el Registro Mercantil de que no se encuentran gravados dichos bienes. La cuenta de integración pasa a formar parte de la Escritura como documento habilitante.
3. Otorgar en cualquier Notaría la escritura de constitución de la compañía cuyo borrador o minuta deberá ser elaborada previamente por un abogado.
4. Presentar a la Superintendencia de Compañías tres ejemplares de la escritura pública con una solicitud de aprobación firmada por el Abogado y la persona autorizada (que puede ser el mismo abogado).
5. Si cumple con las disposiciones de Ley se procede a emitir la Resolución de Aprobación y Extracto correspondiente.
6. Se publica por una sola vez en un diario de mayor circulación en el domicilio de la compañía el extracto respectivo, en el caso de ARI se procederá a hacer la publicación en el diario La Hora de Loja.
7. Se margina la resolución aprobatoria en la Notaría.
8. Se afilia la compañía a una de las Cámaras de la Producción, en este caso debido al tipo de actividad económica, ARI deberá afiliarse a la Cámara de Comercio de Loja.
9. Se inscribe la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

10. Se emiten los nombramientos de administradores y se los inscribe en el Registro Mercantil. ARI nombrara como Administradores al Ingeniero Jorge Luis Rosas Iñiguez para la sucursal 1, y al Ingeniero Juan Diego Rosas Iñiguez para la sucursal 2.

11. Remitir a la Superintendencia de Compañías la siguiente documentación: - Publicación por la prensa. - Un ejemplar de la Escritura y la Resolución ya marginada e inscrita. - Copia del formulario 01-A RUC y 01-B RUC que el SRI emite para el efecto. - Nombramientos de Administradores. - Copia de la afiliación a la Cámara respectiva.

12. La Superintendencia de Compañías emite una hoja de Datos Generales, para que el interesado pueda obtener el RUC en el S.R.I.

13. La Superintendencia de Compañías autoriza la devolución del capital de la compañía depositado en el Banco.

3.2.2. Estrategia 2: Adquirir un programa actualizado de facturación, inventarios y contabilidad

Esta estrategia ha sido visualizada por los líderes de Almacenes Rosas Iñiguez como una necesidad latente de la empresa desde hace varios años atrás; aspectos como demoras en el proceso de facturación (realizado en la actualidad manualmente), dificultad en el control y seguimiento de cuentas por cobrar, altos índices de cuentas incobrables y de morosidad, ineficiencias en los procesos de flujo de caja y cierre de caja, son factores que hacen que la necesidad de aplicar un nuevo programa contable sea vital para la empresa.

La manifestación de las dificultades mencionadas anteriormente pueden a mediano o largo plazo provocar ciertos grados de insatisfacción a los clientes, por efectos de tiempo, falta de rapidez, ineficiencia, equivocaciones de los empleados con respecto a las existencias de productos al momento de realizar entregas, errores de los empleados al momento de realizar los documentos comerciales, etc. Diversos factores que en cierto punto del proceso de negociación y compra pueden generar descontentos en los consumidores. Paralelamente a las molestias percibidas por los clientes, existen inconvenientes internos en las áreas y procesos de actualización de inventarios y stock, estimación de pedidos por falta de certeza en los montos de productos de bodega, desactualización de cuentas por cobrar y pagar, entre otras disfuncionalidades.

El programa de contabilidad que la empresa ARI ha usado y viene usando desde el año 2004 hasta la actualidad, es un sistema bastante desactualizado, prácticamente obsoleto. La

idea de adquirir el nuevo programa de facturación es poder acceder al sistema de facturación electrónica, que a más de ser un requerimiento del gobierno para todas las empresas comerciales, implica para la empresa innumerables beneficios.

Empresa proveedora del programa de facturación: TOVACOMPU

Tiempo de instalación, ejecución y adaptación: 2 meses

Monto aproximado de inversión: \$5000,00 (valor estimado en base a cotización obtenida de la empresa TOVACOMPU).

3.2.2.1. Beneficios que se espera tener con el nuevo programa contable:

- Disminuir los índices de pérdida de productos por falta de control eficiente del inventario.
- Optimización del inventario.
- Evitar problemas con pedidos de clientes, lo cual produce “sobreestoque”, o “subestoque” – sobre cantidad de stock o carencias de stock.
- Evitar problemas con la real estimación del inventario, que puede provocar problemas en el proceso de adquisición a proveedores.
- Evitar que la empresa incurra en pérdidas por precios erróneos, es decir facturar productos subestimando precios.
- Evitar que el cliente se vea perjudicado por precios erróneos, es decir facturar productos sobrestimando precios.
- Evitar duplicación de pedidos de productos existentes.
- Poder informar mejor a los clientes sobre el stock y variedad de productos.
- Mejorar la gestión de logística y entregas.
- Mejorar la gestión de adquisición y ventas.
- Optimizar el uso y distribución del presupuesto.
- Optimizar la gestión de cobranzas y pagos.

3.2.3. Estrategia 3: Formalizar el departamento adquisiciones - reglas y reuniones:

Tiempo de ejecución aproximado: 12 meses

Monto aproximado de inversión: \$0.00

Actualmente el departamento de adquisiciones no se encuentra definido, esta situación crea serios problemas en el proceso de pedidos de la empresa, que se reflejan en la insatisfacción del cliente. Aspectos como duplicidad de pedidos, carencia de pedidos, falta de stock en temporadas altas de ventas, falta de productos tendientes a incrementar el nivel de las ventas, sobre inventariarse, sobre factores que afectan a la empresa significativamente en todos los aspectos relevantes del negocio. De aquí la necesidad que el área de adquisiciones se defina en tema de reuniones permanentes y reglamentaciones.

Luego de entrevistas y conversaciones con los directivos de la empresa se ha determinado un CALENDARIO DE REUNIONES dirigidas específicamente al tema de pedidos, donde se realice por escrito los pedidos (nota de pedido), cualquier pedido que sea necesario realizar fuera de este formato, por urgencia del cliente, debe requerir reunión del departamento pertinente.

Los directivos de ARI estimaron que las reuniones deberán realizarse bajo los siguientes parámetros:

3.2.3.1. Pedidos de stock en temporadas bajas – meses de enero, marzo, abril, julio, septiembre y octubre:

1. Se deberán realizar dos reuniones mensuales, es decir cada quince días – 2 semanas.
2. Las reuniones se realizarán los días lunes durante la mañana entre Gerente General Ing. Jorge Rosas y líderes de sucursal Ing. Jorge Rosas e Ing. Juan Diego Rosas.
3. Se tomarán en cuenta para la realización de los pedidos factores como: tipo de temporada (alta en ventas o baja en ventas), nivel de ventas alcanzado durante las semanas previas al pedido, tendencia de compras en los últimos meses, stock actual, pronósticos o proyecciones de los vendedores, metas propuestas, etc.

3.2.3.2. Pedidos de stock en temporadas altas – meses de febrero, mayo, junio, agosto, noviembre, diciembre:

1. Se deberán realizar las reuniones mínimo con un mes de anticipación, de manera que el pedido pueda ser entregado con tiempo a los proveedores y sean entregados a la empresa sin retrasos o inconvenientes.
2. Las reuniones se realizarán entre Gerente General Ing. Jorge Rosas, Gerente Administrativo Sra. Tania Iñiguez y líderes de sucursal Ing. Jorge Rosas e Ing. Juan Diego Rosas.
3. Se tomarán en cuenta para la realización de los pedidos factores como: tipo de temporada (alta en ventas o baja en ventas), nivel de ventas alcanzado en años anteriores en esos meses, tendencia de compras en los últimos meses, stock actual, pronósticos o proyecciones de los vendedores, metas de venta propuestas por los directivos, estrategias de ventas impuestas por los directivos para la temporada, tendencias del mercado, etc.

3.2.4. Estrategia 4: Plan de manejo, organización y control del personal de logística.

Finalmente, otra de las ineficiencias que la empresa Almacenes Rosas Iñiguez detecta actualmente en el área de Logística es el proceso de entregas y reparto de productos a los clientes, carencias en la planificación y organización del personal de logística provoca retrasos en las entregas y proceso de reposición de inventarios tanto en bodega como en las salas de exhibición de los almacenes.

Como solución a este problema, que en ciertas ocasiones ha causado insatisfacciones en los clientes, se proponen 3 medidas que pueden ser adoptadas en la empresa para mejorar el proceso de entregas, así como optimizar el tiempo de las mismas:

Tiempo de ejecución aproximado: 1 mes

Monto aproximado de inversión: \$1800,00 (valor estimado en base a los gastos relacionados con la adquisición de 2 GPS de rastreo).

3.2.4.1. **Adquisición de un sistema GPS de rastreo:** en vista de que la empresa cuenta con dos vehículos repartidores, uno para la línea blanca y otro para muebles y electrodomésticos, se adquirirá dos elementos GPS de marca Garmin Oregon 650 valorados en \$900,00 cada uno, los cuales serán entregados a los choferes encargados de cada vehículo; así los líderes de cada sucursal podrán tener siempre el control de la ubicación de los vehículos así como del desarrollo de los procesos logísticos en general.

3.2.4.2. **Control del tiempo de entregas:** se mantendrá un control constante del tiempo que los estibadores se toman para realizar las entregas, de esta actividad se encargará el Líder de sucursal, los tiempos estimados aproximados que los estibadores podrán demorar en entregas son: 45 minutos para la zona urbana y 1 hora para la zona rural cuando son de 1 a 3 artículos; 90 minutos para la zona urbana y 2 horas para la zona rural cuando sean 3 artículos en adelante.

3.3. Cuadro de planificación para la aplicación de Estrategias Competitivas Empresa Almacenes Rosas Iñiguez:

El presente plan de Desarrollo Organizacional, basado y fundamentado en la Teoría de Labrada está proyectado para ser desarrollado en un lapso de tiempo de 1 año, por lo que el siguiente cuadro de planificación muestra cómo se irán desarrollando cada una de las estrategias en un tiempo de 12 meses.

Tabla No. 10: Planificación para la aplicación de Estrategias Competitivas Empresa Almacenes Rosas Iñiguez

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS / MESES DEL AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Estrategia 1: Registrar a la empresa como Compañía de Responsabilidad Limitada -Presentación de documentación en el Registro Mercantil -Revisión de documentación por parte del RM. -Registro final de ARI como ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ CIA. LTDA.	X	X	X									
Estrategia 2: Aplicación de un nuevo programa de facturación y contabilidad -Instalación del nuevo sistema en el local matriz y sus 3 sucursales por parte de la empresa proveedora TOVACOMPU -Ejecución y socialización del personal con el programa	X	X										
Estrategia 3: Registro de la marca ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ – ARI, ELECTROLINEA Y MADELINEA en el IEPI -Presentación de documentos pertinentes en el IEPI -Análisis histórico de marcas en el registro del IEPI	X	X	X	X	X	X						

-Informe de registro por parte del IEPI					X	X						
Estrategia 4: Formalización del departamento de Adquisiciones		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
-Realización de reuniones para pedidos de stock en TEMPORADAS BAJAS	X	X	X	X	X		X		X	X		X
-Realización de reuniones para pedidos de stock en TEMPORADAS ALTAS	X											
Estrategia 5: Implementación de un sistema GPS	X	X										
-Adquisición del sistema GPS												
-Ejecución y socialización de choferes y estibadores con el GPS y el programa de control de entregas	X	X										

Nombre: Planificación para la aplicación de Estrategias Competitivas Empresa Almacenes Rosas Iñiguez

Fuente: La presente investigación

Elaboración: La autora

3.4 Plan de Marketing

3.4.1. Introducción:

Dentro de las actividades y esfuerzos que realiza ARI para lograr llegar a sus clientes, es gestionar estrategias de marketing y publicidad a través de medios físicos, tecnológicos e informativos.

Las épocas de temporada alta es cuando más invierte la empresa en publicidad; las herramientas que comúnmente se usa son: radio, prensa, televisión, instalaciones de la empresa, vehículos, obsequios a clientes, letreros, pancartas, vallas, volantes, etc.

El objetivo es proponer a la empresa Almacenes Rosas Iñiguez una serie de medios y herramientas publicitarias contemporáneas y vanguardistas, a través de las cuales se pueda crear un Plan de Marketing completo e integral que abarque todos y cada uno de los aspectos relevantes del negocio, para ello se ha tomado como base y fundamento las 4 P's DEL MARKETING o también llamado MIX DEL MARKETING, propuesto por Jerome McCarthy, alrededor de los años 50.

Este concepto de Marketing, hace hincapié a 4 factores básicos para gestionar un Plan de Marketing, estos son: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCION; a través del análisis de estos cuatro conceptos se desarrolla una propuesta de marketing enfocada básicamente en actualizar y modernizar las estrategias aplicadas en el presente por la empresa, y que en un mundo de negocios globalizado como el que enfrentemos actualmente, se consideran obsoletas.

3.4.2. Producto:

3.4.2.1. Introducción de líneas de productos nuevas, exclusivas e innovadoras:

Electrodomésticos: Introducción a la línea blanca un nuevo producto de importación conocido como Hervidor eléctrico de huevos y verduras.

Muebles: Introducción de nueva línea de decoración y complementos para el hogar.

Colchones: Introducción de la línea de artículos complementarios para cama MEMORY FOAM de Chaide y Chaide.

3.4.2.2 Re-organización y mejoramiento del servicio post-venta y garantías:

Se percibió reclamos continuos por parte de los clientes afectados por demoras y retrasos en dar solución a defectos o daños de fábrica en los productos adquiridos, por lo que se determinó que en cada Sucursal, habrá una persona encargada de dar seguimiento y solución a los problemas de garantías y servicios pos-venta.

Electrolínea matriz: Encargada Servicio Post-venta Srta. Ana Pugo Gualán, Asistente Administrativa y de ventas.

Electrolínea sucursal: Encargado Servicio Post-venta Sr. Carlos Luis Iñiguez, Administrador.

Madelínea matriz y sleep center: Encargado Ingeniero Juan Diego Rosas Iñiguez, Jefe de Sucursal.

3.4.2.3 Establecer marca “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ - ARI y submarcas

MADÉLINEA y ELECTROLÍNEA: El registro y formal establecimiento de las marcas: “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ” – “ARI” “ELECTROLÍNEA” Y “MADÉLINEA” de creación y diseño propio de los directivos de la empresa, es otra de las metas que se busca alcanzar dentro de este Modelo de Planificación Organizacional, el fin de aplicar esta moción es de que estos nombres sirvan como elemento de identificación de los diversos productos y servicios que ofrece la empresa para que sean fácilmente reconocidos en el mercado lojano. Así también que los directivos de la empresa tengan el derecho y uso exclusivo de los beneficios que este posicionamiento de marca ha ofrecido y ofrece a la empresa. Si bien es cierto al empresa ARI lleva aproximadamente 28 años de permanencia en el mercado, su constancia y eficiencia han logrado que sus líneas, productos y marcas desarrollen en sus clientes una fidelización que se resume en un significativo posicionamiento de mercado para la empresa, y que tanto clientes, proveedores como público en general reconozcan fácilmente sus logos y marcas:

Tiempo de ejecución aproximado: 6 meses

Monto aproximado de inversión: \$1000,00 (valor estimado en base a los gastos relacionados con temas jurídicos, derechos y permisos).



Figura No. 5: LOGO ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ

**LEMA: “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ DESDE 1988 AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD
LOJANA CON LA GARANTÍA Y CALIDAD DE SIEMPRE”**



Figura No. 6: LOGO ELECTROLÍNEA



Figura No. 7: LOGO MADELINEA

3.4.2.3.1 Requisitos para registrar la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI)

1. Formularios impresos con datos y denominación del signo.
2. Naturaleza del Signo (denominativo, figurativo, mixto, sonoro, olfativo, táctil)
3. Tipo de signo (marca de producto, marca de servicio, nombre comercial, lema comercial, Indicación Geográfica/Denominación de Origen, apariencia distintiva, marca colectiva, marca de certificación, rótulo o enseña comercial)
4. Nombre, domicilio, nacionalidad del solicitante.
5. Nacionalidad del signo, es decir, país donde se produce o presta sus servicios o actividades.
6. En caso de firmar el Representante Legal (en caso de personas jurídicas) o Apoderado, enunciar los nombres, apellidos, dirección, teléfonos, entre otros.
7. Si la solicitud es presentada para legitimar el interés en el Ecuador enunciar los datos pertinentes.
8. Para el caso de marcas figurativas o mixtas adherir, la etiqueta correspondiente.
9. Descripción clara y completa del signo, es decir, si se trata de un signo denominativo, enunciar que palabras lo conforman, si es figurativo, describir las

formas, colores, etc., y si es mixto, describir la parte correspondiente a las letras y las figuras que lo conforman.

10. Enunciación de los productos, servicios o actividades que protege.
11. Número de la clasificación de acuerdo con los productos o servicios que ampara.
12. Para el caso de solicitarse un Lema Comercial, debe indicarse la marca a la que acompaña, enunciándose la denominación, número de solicitud o registro, la fecha, clase internacional de la marca a la que acompaña el lema.
13. Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un Abogado, enunciándose su nombre y casillero IEPI.
14. Como documentos anexos, deberán incorporar:
 - a) Comprobante original de pago de tasa. El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.
 - b) Para el caso de marcas figurativas o mixtas, 6 etiquetas en papel adhesivo de 5X5 cm.
 - c) Copia de la cédula de ciudadanía, para el caso de que el solicitante sea persona natural.
 - d) Copia de la primera solicitud, en caso de reivindicar prioridad.
 - e) Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su Representante Legal
 - f) Nombramiento del Representante Legal
 - g) Para el caso de marcas de certificación y colectivas, el reglamento de uso de la marca, lista de integrantes, copia de los estatutos del solicitante.
 - h) Para el caso de denominaciones de origen, designación de la zona geográfica, documento que justifique el legítimo interés, reseña de calidades, reputación y características de los productos.

3.4.2.3.2 Procedimiento requerido por el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, para registrar la marca ARI – MADELINEA Y ELECTROLINEA EN EL IEPI

1. Previo al inicio del registro respectivo, se recomienda que el interesado realice una búsqueda de antecedentes de signos distintivos. El costo de la búsqueda parcial es de \$8 y la búsqueda completa tiene un costo de \$16 (marca y nombre comercial).
2. El primer paso para el registro de un signo es la presentación de la solicitud con todos los documentos habilitantes. Se debe adjuntar el comprobante de pago de una tasa de \$54.

3. Posteriormente se realiza un examen de forma para analizar si la solicitud cumple con los requisitos previstos en la Ley nacional y la normativa Andina.
4. Se realiza la publicación de un extracto de la solicitud en la Gaceta de Propiedad Intelectual respectiva a fin de que, quien tenga legítimo interés pueda presentar la correspondiente oposición al registro.
5. En caso de que no exista oposición al registro, se realiza el último examen denominado de registrabilidad o de fondo, con el fin de determinar si la solicitud está o no incurso en una de la prohibiciones absolutas o relativas de registro.
6. Una vez realizado este examen, se emite la resolución correspondiente concediendo o negando el registro del signo.
7. En caso de que se conceda el registro, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial dispone la emisión del correspondiente título, previo pago de una tasa de \$210.

3.4.3 Precio:

1. Gestión de un Nuevo Plan de Forma de Pago, proyectado para todo el año 2016, cualquier pago que se realice con Tarjeta de Crédito Visa Banco de Pichincha o Visa Banco de Loja se podrá diferir hasta 6 y 12 sin interés.
2. Aplicación de un Nuevo Plan de Descuentos en compras al Contado, descuentos desde 5% hasta 10% y 12% según el monto de la compra.

3.4.4 Plaza:

1. Se prevé que para finales del año 2017, se iniciara el proyecto de diseño, arquitectura e ingeniería para la construcción del “Salón de Exhibición Almacenes Rosas Iñiguez” el mismo que estará ubicado en las Calles Mercadillo entre Juan José Peña y Olmedo, en terrero de propiedad de la familia.

3.4.5 Promoción:

3.4.5.1 Análisis de las estrategias de Marketing aplicadas actualmente por ARI en radio, prensa, instalaciones, vehículos, vallas publicitarias y obsequios a clientes:

Estos medios y herramientas tanto físicas, simbólicas, visuales y comunicativas han sido frecuentemente utilizadas por la dirección de la empresa en temporadas anteriores para reforzar

y posicionar la marca en la mente de sus clientes – consumidores.

Con respecto a la publicidad que se lleva a cabo a través de la radio, ARI ofrece a consideración de sus clientes cuñas publicitarias e informativas ocasionales en Radio SUPER LASER y JC Radio LA BRUJA; la publicidad en prensa se realiza a través del Diario LA HORA, donde se publican anuncios comerciales en temporadas de ventas altas que habitualmente son por el Día de la madre, Día del Padre, Navidad y Fin de año. Además anualmente la empresa pública en el mes de Agosto un anuncio de celebración por el Aniversario de los Almacenes y ofrece rebajas, descuentos, ofertas y promociones a sus clientes a través de un programa especial que se desarrolla en el local matriz.

En el año 2011 se realizó marketing a través de una VIDEO - VALLA PUBLICITARIA, ubicada en la Ciudadela Zamora sector LA PILETA.

A su vez, durante todo el año la empresa realiza campaña publicitaria a través de sus instalaciones que al quedar en el sector centro de la ciudad, ofrecen un panorama atractivo y llamativo para clientes y consumidores; además los vehículos de propiedad de la empresa que recorren las calles de la ciudad son también una forma efectiva de realizar marketing para la empresa.



Figura No. 8: FACHADA ELECTROLÍNEA MATRIZ – ARI



Figura No. 9: FACHADA MADELÍNEA MATRIZ – ARI



Figura No. 10: FACHADA ELECTROLÍNEA – MADELINEA SUCURSAL



Figura No. 11: FACHADA SLEEP CENTER



Figura No. 12: VEHÍCULO PARA ACTIVIDADES LOGÍSTICAS ELECTROLÍNEA



Figura No. 13: VEHÍCULO PARA ACTIVIDADES LOGÍSTICAS MADELINEA

3.4.5.2 Propuesta de marketing a través de herramientas online y redes sociales (Marketing online):

Esta propuesta de Marketing está especial y específicamente dirigida a que la empresa Almacenes Rosas Iñiguez aproveche y tome ventaja del enorme crecimiento e influencia de la web en estos días, y el boom que ha desarrollado esta herramienta actualmente en los negocios.

En el presente, las compañías pueden ser de forma simultánea transmisoras y receptoras de información al mercado, por medio de internet. Si bien es cierto los medios electrónicos permiten interactuar con los clientes, subir fotos, videos, tutoriales, galerías de imágenes, textos promocionales y un sin fin de creaciones y diseños llamativos a través de los cuales se puede publicitar y promocionar a nivel global los productos y servicios de las empresas. Uno de los principales y más importantes usos que se le puede dar a los medios digitales como verdaderas estrategias para los negocios, es el acceso inmediato a información textual y visual desde cualquier lugar del mundo y a cualquier hora, donde clientes y proveedores podrán ser testigos de cómo las empresas con creatividad logran crear llamativos perfiles de sus negocios para despertar el interés de los usuarios y ocasionar que se vuelvan fan o seguidores de los mismos.

Actualmente la economía digital se observa como un factor competitivo clave para todas las organizaciones en el mercado global, de aquí el interés de los directivos de la empresa Almacenes Rosas Iñiguez en desarrollar una estrategia de marketing enfocada a crear una serie de cuentas en diversas redes y medios sociales con galerías de fotos, videos, información de la empresa y de las líneas de productos; además construir una página web exclusiva para la empresa, que facilite la compra-venta de productos/servicios en línea, sin necesidad de que el cliente tenga que acudir físicamente a las instalaciones, interactuar instantáneamente con los clientes y proveedores, que los clientes puedan dejar sus comentarios y sugerencias. Son factores que ofrecen un valor agregado y altamente valorado actualmente en el que el tiempo es muy valioso para personas con agendas apretadas. La idea central es acceder a un mayor número de potenciales clientes que demográficamente se encuentren lejos; así como mantener relaciones más cercanas con los clientes actuales.

Es importante mencionar que esta estrategia de marketing es bastante beneficiosa financieramente hablando, ya que al estar los medios y herramientas web al alcance de la

población, no implica gastos mayores para la empresa, optimiza innumerables actividades y procesos e inyecta un reto de creatividad, iniciativa, flexibilidad y vanguardia en lo que a publicidad se refiere.

Para ello se crearan cuentas propias de la empresa en los siguientes medios sociales:

DISEÑO DE UNA PAGINA WEB OFICIAL PARA LA EMPRESA:

www.almacenesrosasiñiguez.com

CORREO ELECTRONICO EXCLUSIVO PARA LA EMPRESA:

almacenes_rosasiñiguez@gmail.com

FACEBOOK: “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

INSTAGRAM: Almacenes_Rosasiñiguez

TWITTER: @almacenesrosasiñiguez

LINKEDIN: Almacenes_Rosasiñiguez

Tiempo de ejecución aproximado: 1 mes

Monto aproximado de inversión: \$1000,00 (valor estimado en base a cotización entregada por la empresa Noboweb y el Diseñador Darwin Calle).

Proveedor de Pagina Web: Diseñador Darwin Calle

Creadores y gestores de campaña online: Noboweb Cia. Ltda.

3.4.5.3 Campaña de introducción de accesorios y obsequios para clientes, personalizados con el logotipo de la empresa:



Figura No. 14: CAJITAS DE MADERA “ELECTROLÍNEA”



Figura No. 15: CAJITAS DE MADERA “MADELINEA”



Figura No. 16: PORTABOTELLAS “ELECTROLINEA”



Figura No. 17: FUNDAS PERSONALIZADAS LOGOTIPO DE LA EMPRESA



Figura No. 18: PROPUESTA CALENDARIOS - VISTA DE PORTADA



Figura No. 19: PROPUESTA CALENDARIOS - VISTA DE CONTRAPARTE



Figura No. 20: PAPEL DE REGALO PERSONALIZADO LOGOTIPO DE LA EMPRESA

Tiempo de ejecución aproximado: 1 mes

Monto aproximado de inversión: \$3000,00 (valor estimado en base a cotizaciones entregadas por los proveedores).

Proveedores:

- ✓ Metamorfosis
- ✓ PlastiPlanet
- ✓ Imprenta Sánchez,
- ✓ Rodrigo Benavides

3.4.5.4 Propuesta de promoción a través de difusión de información de Almacenes Rosas Iñiguez en Estados de Cuenta de Tarjetas de Crédito Visa Banco de Loja:

Tiempo de ejecución aproximado: 12 meses

Monto aproximado de inversión: \$1000,00 (valor estimado en base a cotización revelada por Banco de Loja S.A).



Figura No. 21: CAMPAÑA PUBLICITARIA EN ESTADOS DE CUENTA VISA BANCO DE LOJA

Tabla No. 11: Cuadro resumen del monto total de inversión en estrategias competitivas y de marketing

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES ARI 2016			
Estrategia	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	MONTO DE INVERSION	TIEMPO
No.		(dólares)	(meses)
1	Institucionalización de ARI	1000	3
2	Adquisición de un nuevo programa contable	5000	2
3	Formalización del departamento de compras	0	12
4	Plan de manejo y control del personal de logística	1800	1
Estrategia	ESTRATEGIAS DE MARKETING	MONTO DE INVERSION	TIEMPO
No.		(dólares)	(meses)
1	Introducción de nuevas líneas de productos	1000	6
2	Mejoramiento del servicio postventa y garantías	0	1
3	Registro de marcas y submarcas en el IEPI	1000	6
4	Campaña de marketing online y obsequios a clientes	4000	12
	MONTO TOTAL DE INVERSIÓN	13800	

Nombre: ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES ARI 2016

Fuente: La presente investigación

Elaboración: La autora.

**CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE
MARKETING**

4.1 Grado de mejoramiento de la comunicación organizacional:

La aplicación de estrategias y propuestas de formalización del proceso de adquisiciones y re-organización de procesos logísticos que se desarrollaran en el año 2016 en el empresa Almacenes Rosas Iñiguez, buscan en primera instancia mejorar la eficiencia de procesos relacionados directamente con los extremos de la cadena de distribución de ARI, es decir proveedores y clientes.

Lo que se busca con el desarrollo de esta estrategia es mejorar y optimizar la comunicación interinstitucional a lo largo de la cadena de distribución de la empresa desde su inicio (proveedores – adquirentes) hasta su fin (clientes – entregas).

Para ello se busca integrarlos en la cadena de comercialización de la empresa, de manera que las actividades y procesos estén más organizadas y en constante comunicación, logrando que todas las partes se encuentren informadas e involucradas en la toma de decisiones relevantes. Así en lugar de competir entre partes se podrá lograr un resultado efectivo a través del trabajo en grupo, eliminar la división y fomentar tener a todas las partes involucradas.

A través de la entrevista realizada a los dirigentes de la empresa, se pudo conocer que la comunicación dentro de la misma es efectiva, fluida y constante; caso contrario con la comunicación con medios externos a la empresa donde comúnmente se presentan problemas de comunicación que se reflejan en despachos equivocados de pedidos, entregas a destiempo, malos entendidos con proveedores y clientes, y, en conclusión insatisfacción tanto en la relación proveedor – empresa como empresa – cliente.

A través del desarrollo de estas estrategias se lograra que el departamento encargado de adquisiciones se encuentre en permanente contacto con los proveedores, tanto para pedidos estacionales como para pedidos personalizados y de última hora. Además todo pedido será respaldado físicamente a través de una Orden de Pedido numerada y debidamente firmada por las personas encargadas de realizar el pedido, este documento será llenado, impreso y firmado al culminar las reuniones quincenales, para respaldo de la empresa. Así también para efectivizar y optimizar la comunicación en el proceso de logística y entregas los estibadores y choferes están obligados a usar el sistema GPS todo el tiempo así como los radios que los mantendrán constantemente en comunicación con los almacenes.

El agendar reuniones quincenales de pedidos también permitirá que el personal directivo de la empresa permanezcan en continua comunicación, ya que el hecho de reunirse para enlistar pedidos de stock, también puede dar paso a la resolución de ciertas falencias que se presenten en esos momentos; así también, el personal directivo se mantendrá en comunicación con el personal de ventas para informar los productos que se pedirán a los proveedores, y así todo el personal de la empresa se mantiene comunicada y actualizada.

4.2 Análisis de los aspectos positivos del cambio institucional y desempeño general de la empresa:

Todas y cada una de las estrategias tanto generales como estrategias de marketing que se busca aplicar en el año 2016 para la empresa Almacenes Rosas Iñiguez, están dirigidas a promover un cambio institucional sustentable y efectivo, que entre otras cosas permita a la empresa pasar de una administración regida por estrategias obsoletas a visiones actualizadas, flexibles y futuristas; que impidan que esta organización pierda clientes y posicionamiento de mercado por no saber adaptarse a las nuevas y cambiantes tendencias del mercado.

Entre otras cosas se espera que esta empresa, la cual actualmente ya cuenta con gran influencia por su nivel de ventas y de aceptación del mercado lojano, pueda trascender a un nivel de empresa de estándares óptimos también en aspectos institucionales, de cultura organizacional, ética y responsabilidad para con sus colaboradores.

A continuación se detalla entre otras, las actividades y procesos con resultados positivos al cambio institucional:

- Lograr ofrecer al cliente productos y servicio de calidad, que generen en el mismo el mayor grado de satisfacción y lealtad para con la empresa.
- Crear un escenario institucional sustentado en diversas reglas, políticas y principios a través de los cuales tanto los colaboradores como los directivos puedan fundamentar su desenvolvimiento y desempeño en el trabajo.
- Procurar una mejora y optimización de la comunicación entre proveedores y empresa, líderes de empresa y colaboradores, colaboradores entre sí, así como empresa y cliente.

- Optimización de la cultura organizacional, al lograr que los trabajadores se involucren más con las metas y objetivos de la empresa a través del desarrollo de este Plan Estratégico, que incluye a todos y cada uno de los miembros de la empresa.
- Lograr que la empresa tenga una imagen corporativa más llamativa y actualizada para sus clientes y el mercado lojano en general.
- Atraer la atención de una mayor cantidad de clientes y sociedad en general de diferentes estratos y ubicaciones geográficas, al lanzar su campaña de marketing online.
- Lograr mejorar el nivel de ventas vía online, producto de la campaña online.
- Acceder a un nivel organizacional más formal e institucional; con proceso, actividades y departamentos claramente definidos tanto en funciones como en rendición de cuentas.
- Lograr ante la sociedad y medio lojana establecerse como una institución formal y de trayectoria impecable.
- Establecer mejores relaciones laborales con proveedores y clientes.
- Formalizaciones de procesos y actividades internas, relacionadas como no relacionadas a la actividad comercial.
- Mejorar la comunicación y la calidad de vida laboral de trabajadores, líderes y proveedores.
- Alcanzar estándares óptimos de eficiencia en todas las partes de la cadena de comercialización.
- Mejorar de manera integral el servicio ofrecido al cliente.
- Permitir que la empresa este efectivamente preparada para actuar ante los continuos cambios del entorno tanto económico como político.
- Lograr reducir índices de incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

CONCLUSIONES

- La centralización en la toma de decisiones en la empresa Almacenes Rosas Iñiguez con respecto a las ventas, responsabilidades de los trabajadores, adquisiciones, logística, etc. Es uno de los principales problemas que enfrenta la organización.
- La falta de un programa de facturación y contabilidad impide que la empresa pueda mantener un orden y control exacto de los inventarios y precios de cada producto en stock.
- Almacenes Rosas Iñiguez cuenta con una amplia participación en el mercado lojano, por lo que todos los esfuerzos dirigidos a mejorar el desarrollo de la empresa serán aceptados y adoptados por los clientes para éxito de la empresa.
- La empresa Almacenes Rosas Iñiguez requiere la aplicación inmediata de un programa de desarrollo institucional.
- Almacenes Rosas Iñiguez tiene la oportunidad potencial de ampliar su mercado tanto local como regional al mejor si situación actual relacionada a la fuerza de ventas y fortalecimiento del departamento de adquisiciones.
- Luego de la aplicación de este modelo de desarrollo organizacional la empresa Almacenes Rosas Iñiguez podrá mejorar significativamente sus actividades internas así como su imagen corporativa y ante sus clientes.
- Una vez aplicado este modelo la empresa será capaz de mejorar su nivel de ventas.
- Una vez aplicado este modelo de desarrollo organizacional la empresa contara con procesos automatizados, eficientes e inclinados a la satisfacción directa tanto del cliente interno como externo.
- La aplicación de este modelo lograra que la empresa mejore globalmente su actividad tanto económica como financiera y administrativa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Almacenes Rosas Iñiguez para la aplicación, desarrollo y éxito de este modelo organizacional la inclusión de todos los colaboradores de la empresa, tanto directivos como trabajadores, de manera que todos se encuentren en conocimiento del cambio institucional, se sienten identificados y colaboren con el mismo. Así mismo es importante que los clientes externos conozcan de proceso de cambio que iniciara la empresa, ya que su opinión y comentarios son importantes para las mejoras a realizarse.
- Se recomienda a los directivos de la empresa compromiso con la aplicación y desarrollo de este modelo organizacional, de manera que el mismo sea constante y se puedan alcanzar los resultados esperados.
- Se recomienda realizar charlas y capacitaciones constantes a los colaboradores para que estén informados frecuentemente de los cambios que se irán dando en la empresa, así como la designación de un colaborador que lidere el seguimiento del cumplimiento de las actividades dentro de la aplicación de este modelo.
- Es recomendable que los directivos de la empresa reconozcan las falencias de la empresa detectadas dentro de esta investigación y dirijan sus esfuerzos a colaborar con la aplicación del modelo y cada una de las estrategias que propone el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- AMADA GODOY RUIZ. «EMPRESAS FAMILIARES EN EL ECUADOR.» *ESPAE Graduate School Management Magazine*, 2011: 11-12-13.
- BETANCOURTH, Gonzalo Gomez. «EMPRESAS FAMILIARES.» *PERSPECTIVA*, 2014.
- IDE ECUADOR. «TODO QUEDA EN FAMILIA.» *REVISTA PERSPECTIVA*, 2007.
- IEPI. *INSTITUTO DE PROPIEDAD INTELECTUAL DEL ECUADOR*. s.f. <http://www.propiedadintelectual.gob.ec> (último acceso: 2015).
- JOHN H MAGILL, RICHARD L MEYER. «MICROEMPRESAS Y MICROFINANZAS EN ECUADOR.» RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LINEA DE BASE DE 2004 , 2005.
- REGISTRO MERCANTIL. *REGISTRO MERCANTIL*. s.f. <http://registromercantil.gob.ec> (último acceso: 2015).
- RIOS, MAURO D. *PORTAL BIDNETWORK*. s.f. <http://bidnetwork.com> (último acceso: 2015).
- TRAMITES CIUDADANOS. *TRAMITES CIUDADANOS*. s.f. <http://tramitesciudadanos.gob.ec> (último acceso: 2015).

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA REALIZADA A GERENTES Y LIDERES DE SUCURSALES DE LA EMPRESA “ALMACENES ROSAS IÑIGUEZ”

OBJETIVO: conocer su opinión acerca de la cultura y comunicación organizacional de la empresa.

1. ¿Qué opina usted como líder de la empresa acerca de la cultura organizacional existente?

Es sana ()

Medianamente sana ()

No sana ()

En mejoramiento ()

Fundamente su respuesta y exprese como colabora usted dentro de la empresa para que esta mejore su cultura organizacional.

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Qué opina usted como líder de la empresa acerca de la comunicación organizacional existente?

Es sana ()

Medianamente sana ()

No sana ()

En mejoramiento ()

Fundamente su respuesta y exprese como colabora usted dentro de la empresa para que esta mejore la comunicación interna.

.....
.....
.....
.....
.....

3. En base a su opinión y análisis ¿Cuáles piensa usted que son las principales FORTALEZAS con las que cuenta Almacenes Rosas Iñiguez en todos los ámbitos internos del negocio (finanzas, administración, recurso humano, ventas, atención al cliente, liderazgo, posicionamiento, mercado, etc.). Enuméralas y justifique su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. En base a su opinión y análisis ¿Cuáles piensa usted que son las principales DEBILIDADES con las que enfrenta Almacenes Rosas Iñiguez en todos los ámbitos internos del negocio (finanzas, administración, recurso humano, ventas, atención al cliente, liderazgo, posicionamiento, mercado, etc.). Enuméralas y justifique su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. En base a su opinión y análisis, determine aquellas OPORTUNIDADES o aspectos potenciales que Almacenes Rosas Iñiguez pueden aprovechar en el ámbito externo del negocio (oportunidades o desafíos en el aspecto político, económico, comercial, de mercado, externalidades). Enumérelas y justifique su respuesta.

.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. En base a su opinión y análisis, determine aquellas AMENAZAS o aspectos potenciales negativos que Almacenes Rosas Iñiguez pueden enfrentar en el ámbito externo del negocio (oportunidades o desafíos en el aspecto político, económico, comercial, de mercado, externalidades). Enumérelas y justifique su respuesta.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

7. Destaque cinco factores relevantes que usted considere que la empresa debe priorizar en sus planes de negocio para el año 2016.

.....
.....
.....
.....
.....
.....