



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título
de Ingeniería en Marketing y Gestión de Negocios

TEMA: “Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen
de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y hnos. en la ciudad
de Ambato.

AUTORA: María Cristina Cisneros Cortes

TUTOR: Dr. Paul Ortiz Coloma

AMBATO – ECUADOR

2011

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estrategias de Marketing y su incidencia en el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

A nivel mundial, las ventas de productos varios han marcado el nivel de desarrollo de los países; las relaciones de intercambio o negociación creativa han significado el bienestar en las diferentes economías. La buena relación de intercambio se ha dado precisamente por la venta, la cual ha vivido diversas transformaciones a lo largo de la historia y principalmente durante los siglos XX y XXI.

Durante la primera mitad del siglo XX, bajo un concepto de capitalismo y altos volúmenes de producción las empresas se vieron en la necesidad de conformar una fuerza de ventas que fomentaba la negociación frente a frente, con una mayor cobertura territorial y aprovechando las herramientas del comercio como el crédito, el cheque como medio de pago y las garantías como un servicio adicional que el cliente lo reconoce y se fideliza hacia la empresa.

Las diversas actividades productivas ante estos cambios vertiginosos han sabido aprovechar las oportunidades de mercado en formas distintas; la industria manufacturera en el ámbito de la curtiembre, incorporó nuevas tecnologías en sus procesos industriales que conjuntamente con la industria química, los procesos administrativos y de marketing han conducido a este sector a un crecimiento acelerado y constante. Actualmente el cuero es uno de los materiales más nobles que, debido a su versatilidad permite amplias situaciones de uso y diseño, no solo en vestimenta y calzado sino en ámbitos como marroquinería, tapicería.

La creatividad del ofertante tanto en el acabado de las pieles como en su diseño y concepción de uso sitúan al cuero como un material exquisito y elegante.

Para muchas empresas internacionales, América Latina es un mercado con amplias perspectivas de crecimiento económico, así como un mercado potencial para la expansión de su posicionamiento de marca y ventas.

Dentro de los países con mayor desarrollo en el sector de la curtiembre encontramos a Brasil y Argentina. El crecimiento en ventas en Colombia es una cifra importante que debemos destacar siendo sus estrategias de marketing más importantes una investigación de mercado constante en cuanto nuevos nichos de mercado, necesidades y deseos de los clientes y desarrollo de nuevas tecnologías en cuero. Varias de las empresas proveedoras de productos químicos para curtiembre brindan además asesoría técnica como valor agregado a sus ventas. Desarrollando la cadena productiva desde el

aprovisionamiento, procesos, tratamiento de residuos de tal forma que se aplican los principios de Responsabilidad Social.

En el Ecuador, la actividad con pieles, tiene sus inicios en la época precolombina. La fabricación de calzado en el Ecuador se da origen con la venida de los españoles; actualmente esta rama de la industria es considerada como uno de los sectores estratégicos para la industria manufacturera nacional, por lo que se implementaron en el último año políticas de gobierno para proteger y reactivar la economía a este nivel. Las ventas de productos nacionales de esta rama se han incrementado como consecuencia del crecimiento productivo de la industria del calzado.

El proceso de venta de pieles vacunas se lo realiza sin planificación, la mayor parte de industrias ofertantes lo conforman pymes donde los vendedores son personas no capacitadas, y no existe un servicio postventa que fortalezca las relaciones cliente – vendedor.

Pese a ello existe un reducido número de curtiembres que han considerado la importancia de la aplicación de ciertas estrategias de marketing que a pesar a no tener un plan debidamente esquematizado han utilizado herramientas como el internet para promocionar sus productos.

Tungurahua es la provincia donde se concentra la mayor parte de curtiembres a nivel nacional; generando este rubro no solo ingresos económicos a nivel de empresas sino también el empleo de mano de obra.

La Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. ha mantenido constante la cantidad de pieles comercializadas desde la creación de la empresa; por lo que el porcentaje de ventas no ha variado.

Las pieles son producidas de acuerdo a la cantidad y los requerimientos del cliente.

1.2.2 Análisis crítico

El volumen de ventas de pieles vacunas comercializadas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. se ha mantenido constante desde la constitución de la empresa, es decir que no existe un incremento de ventas pese a que el sector de la curtiembre ha evidenciado un crecimiento en la producción como consecuencia de la reactivación del sector del calzado.

El principal limitante es la capacidad instalada que no abastece al cumplimiento de pedidos; por lo que existen problemas de fidelidad e incluso pérdida de clientes.

Con el fin de atenuar los problemas de producción se utiliza la estrategia de la maquila, donde se realizan ciertos procesos productivos en empresas tales como PROMPELL, TENERIA SAN JOSE, TENERIA NEOGRANADINA, sin embargo el déficit de producción se mantiene latente existiendo fuga en la captación de pedidos repercutiendo en forma directa en el volumen de ventas.

En el ámbito de promoción empresarial encontramos su publicación en el sitio web de CEPIA, Corporación de Empresas e Instituciones del Parque Industrial Ambato, en lo referente a publicidad en medios escritos tenemos una publicación en la revista CUEROS edición #53, en ambos casos se muestra la información básica de la empresa, esto es nombre, dirección, teléfonos de contacto y mail; el cliente no es informado sobre los productos que potencialmente puede ofertar la empresa, ni tiempos de entrega.

1.2.3 Prognosis

Si bien el marco político no proveyó las garantías necesarias para tomar decisiones administrativas en cuanto al incremento de capacidad instalada en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. y cubrir la demanda de pieles vacunas, no se consideraron otras alternativas para lograr mantener la cuota de mercado y abastecimiento de producto a clientes.

Debemos manifestar también que al ser el sector de la curtiembre muy competitivo tanto por la gran cantidad de ofertantes como por la concentración de curtiembres en la provincia de Tungurahua. Al desconocer del mercado y no disponer de un análisis de la situación actual de la empresa en el mercado que le permita establecer las estrategias de marketing más adecuadas se podría reducir el número de clientes actuales y consecuentemente su cuota de mercado. Perdiendo la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes y eventualmente desaparecer.

1.2.4. Formulación del Problema

¿De qué manera inciden las Estrategias de Marketing en el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes

1. ¿Cuál es la situación actual respecto de la competencia de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos?
2. ¿Cuáles son los requerimientos del cliente?
3. ¿Cuales son las estrategias de marketing más adecuadas para aplicar en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos?

1.2 .6. Delimitación del objeto de la investigación

Límite de contenido:

Campo: Marketing
Área: Marketing Estratégico
Aspecto: Estrategias

Límite Espacial: Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

Limitación Temporal: Enero – Agosto 2010

1.3 JUSTIFICACION

La investigación permitirá generar en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hermanos una ventaja competitiva a través del descubrimiento de la mejor estrategia de marketing.

El presente proyecto de investigación contribuirá con el estudio del investigador y retroalimentará sus conocimientos tanto académicos como prácticos, de tal manera que logrará visualizar profundamente este problema y cuestionar posibles soluciones.

Para seguir adelante con el problema objeto de estudio, se dispone de información suficiente de la empresa, así como de libros, revistas, internet y otros medios de información.

Por otra parte este estudio es novedoso y de interés social ya que muchas empresas no consideran importante el área de investigación como un aspecto fundamental para el desarrollo productivo y competitivo. El sector de la curtiembre está conformado en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, y de tipo artesanal donde la mayoría de sus actividades son desarrolladas en forma empírica y carecen de innovación tanto en productos como en procesos; predominando la costumbre en las diversas transacciones

comerciales y con volúmenes de venta aceptables que gestionados adecuadamente podrían ser superiores.

Esta investigación dará a conocer las Estrategias de Marketing que inciden en el volumen de ventas de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. en la comercialización de pieles vacunas y concretamente la estrategia que permitirá un incremento de ventas más allá de lo proyectado y permitirá gestionar adecuadamente las relaciones con el cliente en función de sus exigencias y satisfacción de necesidades.

El sector de la curtiembre al estar constituido básicamente por pymes y empresas artesanales las cuales en su mayoría no tienen un manejo del área de Marketing y pocas lo manejan básicamente en forma empírica y no planificada. Por lo que el estudio no solo promoverá las ventas de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hermanos sino permitirá desarrollar el mercado en forma técnica aprovechando de mejor manera las ventajas potenciales.

El estudio es factico y su implementación contribuirá al desarrollo comercial y competitivo de la Fabrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. de la ciudad de Ambato.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Adaptar estrategias de Marketing que permitan el incremento del volumen de ventas en la Fabrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. en la ciudad de Ambato.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en el mercado de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. a través de una Matriz FODA
- Analizar los requerimientos de producto y volúmenes de compra de los clientes de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.
- Determinar las Estrategias de Marketing más adecuadas para incrementar el volumen de ventas de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la Tesis desarrollada por el Ing. Mauricio Sánchez “Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de Mass Seguros en la ciudad de Ambato” y la investigación efectuada por el Ing. Peñaherrera “Una planificación Estratégica aplicada a Disama Cia. Ltda. para incrementar las ventas” es imprescindible que para el adecuado desarrollo de una empresa en el área de ventas se disponga de una gestión administrativa eficiente; de tal manera que se consideren las oportunidades de negocio previo a un análisis de los objetivos empresariales así como una matriz FODA para determinar la conveniencia de los mismos como un mercado atractivo o simplemente conocerlo como riesgo comercial.

Es importante analizar y decidir estratégicamente aspectos de mercado como el target al que la empresa quiere servir, utilizando estrategias de segmentación y posicionamiento; identificar las ventajas que posee la empresa frente a la competencia y cuales de ellas

son reconocidas por el cliente. Luego de evaluar a la empresa es conveniente realizar un programa estratégico donde se establecen objetivos estratégicos, operativos, las personas responsables, los recursos necesarios, medios, costo, fecha y resultados previsto y real.

Por otro lado, en el desarrollo de la Investigación “Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de Mass Seguros en la ciudad de Ambato” notamos que en el análisis de los resultados muchos de los sujetos investigados coinciden en que el mercado es ampliamente competitivo y da a entender que este se encuentra saturado; sin embargo muchas cifras sociales y económicas mencionadas por el autor reflejan que el mismo mercado en discusión es subatendido por dichas empresas. Esto demuestra el bajo nivel de investigación y conocimiento real de mercado que se maneja a nivel general de los sectores productivos, donde se tienen pobrísimos estudios técnicos y desconocimiento de las necesidades del cliente y mercados actuales así como perspectivas de crecimiento a nuevos mercados.

Otro punto importante dentro del ámbito de ventas es la aplicación de diversas políticas de crédito y cobranza; el cliente necesita cierta flexibilidad en cuanto a los plazos de pago. El precio del producto debe ser competitivo de tal forma que sea atractivo tanto para el cliente cuanto para la empresa y los vendedores. Esta es una forma de impulsar a la fuerza de ventas.

Las Alianzas Estrategias constituyen una importante estrategia que permite captar mayor cantidad de clientes a través de un esfuerzo conjunto entre dos o más empresas que realizan un convenio en virtud del cual reciben beneficios mutuos. Cuando el producto presenta ciertos aspectos diferenciadores, el cliente reconoce el valor agregado, lo considera y prefiere el producto de una gama de productos similares o sustitutos.

Las relaciones interpersonales influyen dentro de las ventas, la forma en la que el vendedor fortalece los lazos de amistad con su cliente permiten la lealtad y satisfacción del demandante.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se utilizara el paradigma Critico Propositivo; que nos permitirá conocer el problema tanto teórico como práctico, pudiendo cualificar y cuantificar las causas y efectos del problema.

Por medio de la investigación se puede conseguir un mayor conocimiento acerca del mercado donde se desenvuelve la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. debido a que se mantiene un constante vínculo entre el problema objeto de estudio y el investigador, logrando involucrarnos con los hechos y acontecimientos que generan el problema y el planteamiento de posibles soluciones.

Esta investigación está basa en los valores tanto corporativos como en los personales del investigador. Considerando especialmente el respeto, la confidencialidad, la lealtad, transparencia.

La metodología aplicada será de campo, bibliográfica, ya que es un problema que se podrá visualizar, comparar con la teoría seleccionada y plantear una o varias soluciones.

2.3 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

Variable Independiente: Estrategias de Marketing

Variable Dependiente: Ventas

DEFINICION DE CATEGORIAS

MARKETING.-

“El marketing se define como el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros”. KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 6).

“El Marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.” JEAN – JAQUES, LAMBIN (1995, p 5)

“La gestión de Marketing se define como el arte y la ciencia de seleccionar mercados objetivos y de crear relaciones rentables con sus agentes. Estos incluyen la captación, el mantenimiento y la ampliación de clientes mediante la generación, la oferta y la comunicación de un mayor valor para el cliente. Por lo tanto la gestión del marketing conlleva la gestión de la demanda, que a su vez conlleva la gestión de las relaciones con los clientes.” KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 11).

“Marketing es una mezcla planificada de estrategias que, partiendo del conocimiento cualitativo y cuantitativo del entorno y del mercado y de sus tendencias, se ocupa de la concepción, desarrollo, planificación, difusión y comercialización de marcas, productos y servicios que satisfagan las expectativas de la demanda, logrando resultados rentables para la empresa u organización interesada.” INIESTA L. (2001, p 29)

“El marketing o mercadotecnia se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se

desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquirieran un determinado producto.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

MARKETING ESTRATÉGICO.-

“El marketing estratégico se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a los problemas, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están a su vez, en su continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Los productos-mercados identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica representada por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, sin embargo el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas en que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que la de una ventaja en costes.” JEAN – JAQUES, LAMBIN (1995, p 8)

ESTRATEGIA DE MARKETING

“Esboza las directrices de marketing que debe seguir la empresa para conseguir sus objetivos y los detalles de los mercados objetivos, de la estrategia de posicionamiento, y de los niveles de gastos de Marketing. Además destaca las estrategias para cada elemento del marketing mix y explica como cada uno de estos responde a las amenazas, y a las oportunidades y a los puntos clave detallados anteriormente en el plan.” KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 65).

“La declaración de la estrategia de marketing se divide en tres partes. La primera parte describe el mercado objetivo, el posicionamiento del producto, los objetivos de ventas, cuota de mercado y beneficio para los primeros años. La segunda parte de la declaración de la estrategia de marketing consiste en establecer el precio estimado del producto, la distribución y el presupuesto de marketing para el primer año. La tercera parte de la declaración de la estrategia de marketing consiste en describir las ventas a largo plazo, los objetivos de beneficios y la estrategia de marketing mix.” KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 337).

“Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.”
MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

“Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.”
MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

“Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas. Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

“Consiste en analizar las necesidades de los clientes en función de sus requerimientos y especificaciones técnicas.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

“Esta idea ha derivado en que las presentaciones adicionales al clásico producto, con su envase, precio y condiciones de compra pueden ser más importantes que el precio en si, y máxime si se tiene en cuenta que, aparte de que las diferencias entre precios de un mismo producto, e incluso marcas, cada vez son menos. En muchas ocasiones se ha demostrado que el precio es más un tema de imagen que otra cosa. Todas las reflexiones están provocando – en el campo de marketing. Que las empresas, en los momentos actuales, dediquen esfuerzos en la búsqueda de nuevos valores o prestaciones adicionales a sus productos. Estos nuevos valores o presentaciones han de reunir, para que sean atractivos y puedan enamorar y convencer al consumidor, una serie de características, entre las que se destacan:

- Que impliquen al comprador.
- Que sean para toda la vida.
- Que sea difícil para el consumidor dejar de tenerlas por lo que perdería.
- Que involucren a personas próximas al consumidor (familia-amigos-vecinos).
- Que sean difíciles de copiar.
- Que aumenten su valor con el transcurso del tiempo (<como el vino>)
- Que sean creativas y realmente novedosas.
- Que no tengan nada que ver con las promociones (estímulos de venta temporales) aunque estas seguirán existiendo.
- Que no tengan nada que ver ni con la idea de calidad ni de satisfacción al cliente (no por no ser importantes, sino porque forman parte ya de las condiciones habituales del producto).
- Que aunque provoquen el aumento del precio del producto, ello no es importante, si la aportación de dichas prestaciones o nuevos valores supone un value for money favorable para el comprador.” FERRE J, ROBINAT J, ARANA G (2003, p 106).

ESTRATEGIA DE PRECIO

“Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de poseer o utilizar dicho producto o servicio.” KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 361).

“Las decisiones sobre la fijación de precios están sujetas a un conjunto increíblemente complicado de numerosas fuerzas del entorno y competitivas. Una empresa no fija un precio aislado, sino una estructura de precios que cubre los diferentes productos de su línea. Esta estructura de precios cambia con el tiempo a medida que los productos avanzan a lo largo de su ciclo de vida. La empresa ajusta los precios de los productos reflejando los cambios de los costes y la demanda para aptarse a los cambios de los consumidores y el entorno. Según va cambiando el entorno competitivo, la empresa tiene que decidir cuándo introducir cambios en los precios y cuando reaccionar ante los cambios de precios de sus competidores”. KOTLER P. ARMSTRONG G. (2004, p 391).

“Hay varios factores que influyen sobre las decisiones de la dirección sobre cómo se va a utilizar el precio en la estrategia de marketing. Una preocupación importante es la estimación de cómo responderán los compradores a los precios alternativos de un bien o servicio. El coste de producir y distribuir un producto determina los límites inferiores del precio. Los costes afectan a la capacidad de competir de una organización. La competencia actual potencial en los segmentos objetivos del mercado afectan a la flexibilidad que tiene la dirección para fijar los precios. Finalmente, las restricciones legales y éticas presionan a los responsables de la toma de decisiones.” CRAVENS D, PIERCY N (2007, p 296).

“Una perspectiva estratégica sobre las decisiones de precios puede proporcionar nuevas oportunidades y abrir un nuevo espacio para el mercado. Por ejemplo, puede haber ventajas al fijar precios en muchas organizaciones. Una perspectiva estratégica sobre las decisiones de precios pueden proporcionar nuevas oportunidades y abrir un nuevo

espacio de mercado: por ejemplo; puede haber ventajas al fijar los precios frente a los sustitutivos de un producto en vez de frente a la competencia inmediata; también requiere como ven y comprenden el precio los consumidores”. CRAVENS D, PIERCY N (2007, p 296).

“El precio es un factor crucial en la mercadotecnia de negocio a negocio pues a menudo los pedidos se le dan a quien ofrezca el precio más bajo. Los precios de lista, los enumerados en material de ventas impreso, tiene menos significado aquí que en las ventas de consumo, ya que el precio frecuentemente es objeto de negociaciones con base en descuentos especiales por la cantidad adquirida y fechas de entrega. Como resultado del elevado valor en dólares de las compras industriales, los vendedores deben ser capaces de debatir tasas de interés y condiciones de financiamiento. Los vendedores también deben estar bien preparados para explicar el alquiler como una alternativa a las compras cuando haya de por medio bienes de capital. Los gerentes de ventas deben comprender que el impacto de los cambios de precio sobre los mercados industriales pueden ser muy diferente que los encontrados en los bienes de consumo. A veces un aumento de precio hará que los compradores industriales aumenten sus compras cuando intenten hacerse de existencias antes de otros aumentos. Además, los compradores industriales a menudo compran en cuanto se anuncia un aumento futuro en el precio. Sin embargo, cuando hay sustitutos disponibles, los aumentos de precio pueden ser desastrosos. Por ejemplo, algunas empresas eléctricas han intentado elevar sus tarifas a los compradores industriales, solo para que estas firmas respondieran con la instalación de sus propias plantas generadoras de energías. Los vendedores tienen que recordar que los negocios pueden tener la opción de fabricar las partes ellos mismos si el precio se aleja mucho del presupuesto.” WILEY L. (2000, P 128).

PRECIO NIVELADOS

“La estrategia más común es la de asemejarse y nivelarse con los precios de la competencia. Se trata de la política normal, más extendida entre aquellas marcas bien

posicionadas, cuyo objetivo es, ante que nada, mantenerse firmemente consolidadas en el mercado o fuertemente posicionadas en <su segmento>” INIESTA L. (2001, p 148)

“En este sentido es frecuente que las grandes marcas dominantes en un determinado sector (aceites, electricidad, combustibles, etc.) acuerden cortos periodos de tregua, dejando de pelear entre si, manteniéndose cada una en niveles similares de precio, evitando emplearse en agotadoras guerras de precios, reduciendo o eliminando sus inversiones en campañas, con el consiguiente ahorro de costes.” INIESTA L. (2001, p 148)

“La fijación de precios se suele basar en el coste, la demanda, la competencia o una combinación de estos factores. Los métodos orientados al coste utilizan el coste de producir y comercializar el producto como base para la determinación del precio. Los métodos de fijación de precios orientados a la demanda consideran la respuesta estimada del mercado ante distintos precios. Se elige la combinación más rentable de precio y respuesta de mercado. Los métodos orientados a la competencia utilizan precios de los competidores como punto de referencia para fijar los precios. El precio elegido puede ser superior, inferior o igual a los precios de los competidores. Normalmente se utiliza un método (coste, demanda o competencia) como base principal para la fijación del precio, aunque los otros factores pueden tener cierta influencia.” CRAVENS D, PIERCY N (2007, p 311)

“La dirección debe valorar la viabilidad de superar el nivel de ventas del umbral de rentabilidad para generar un beneficio. Se puede evaluar uno o varios precios posibles. El análisis del umbral de rentabilidad no es una base completa para determinar el precio, puesto que tanto la demanda como la competencia son consideraciones importantes en las decisiones de fijación del precio. Con el precio del umbral de la rentabilidad como punto de referencia se puede evaluar la demanda y la competencia.” CRAVENS D, PIERCY N (2007, p 311).

DESCUENTOS POR PRONTO PAGO

“El contado es un sistema de cobro absolutamente acostumbrado en cuanto al cliente consumidor, pero menos frecuente en el supuesto de venta a proveedores intermediarios o distribuidores. Se concede en el caso de cobro al contado o, en ocasiones, también si se compromete el pago hasta 30 días fecha factura. Suele suponer un porcentaje muy reducido (p. ej., 2%)” INIESTA (2001, p 150, 152).

“El descuento es una disminución que se hace a una cantidad por pagarse antes de su vencimiento, es decir el pago anticipado de un valor que se vence en el futuro, el descuento varía atendiendo a las características del contrato. Descuentos por pronto pago Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio. También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables debe dar como resultado un aumento en las utilidades.” MITECNOLOGICO (2010: INTERNET).

“El descuento por pronto pago es un descuento financiero que aplicaremos al cliente cuando, como su propio nombre indica, nos efectúe el pago del importe de la factura que se deriva de una venta en un corto periodo de tiempo.” AREADEPYMES (2010: INTERNET).

“En las operaciones comerciales de compra-venta es frecuente que el pago no se realice al contado, sino que el vendedor conceda al comprador un aplazamiento sin coste alguno, que suele estar entre 90 y 120 días. También resulta frecuente que el vendedor

conceda al comprador un descuento si realiza el pago al contado (descuento por "pronto-pago"). Es interesante calcular el % máximo que puede ofrecer el vendedor por "pronto-pago", así como a partir de que tipo de descuento le puede convenir al comprador acogerse al mismo. a) Descuento máximo por "pronto pago" que puede ofrecer el vendedor. Este descuento máximo estará determinado por el coste de su financiación. Al obtener el pago al contado, el vendedor se ahorra tener que acudir a la financiación bancaria durante el periodo de aplazamiento. Por lo tanto, el vendedor podrá ofrecer un tipo de descuento que será como máximo igual al coste de su financiación, ya que si fuera mayor le resultaría más ventajoso esperar a que se cumpla el aplazamiento dado al vendedor y financiarse mientras por el banco. Para poder comparar el coste de su financiación con el descuento ofrecido, tendrá que calcular el tipo anual equivalente de dicho descuento.” AULAFACIL (2010: INTERNET).

DESCUENTOS POR VOLUMEN

“Son los que se ajustan a una escala porcentual conforme a las cantidades adquiridas o comprometidas y programadas en firme. En el supuesto de acordarse un programa de suministros, existen tres opciones:

- Descuento anticipado, que consigue el cliente sobre la totalidad de la compra comprometida y se va aplicando en cada una de las facturas que se van produciendo
- Descuento sucesivo por acumulación, que se produce a medida que el adquiriente va comprando y conforme a una escala de descuentos progresivos de acuerdo con la cantidad que se va acumulando desde la primera factura.
- Rappel anual acumulativo o <postbalance>. Independientemente de los descuentos obtenidos durante el ejercicio en curso, el comprador alcanza en los primeros meses del año siguiente un determinado descuento sobre la total cantidad comprada durante aquel, en dinero a aplicar a sus sucesivas compras”. INIESTA (2001, P 152)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.-

“De la relación de una empresa con su entorno y, dentro de él, con su mercado, nace la necesidad de formular una estrategia competitiva, referida de manera directa con aquellas empresas con las que compite. La finalidad de aplicar la estrategia competitiva es llegar a una posición desde la cual poder defenderse con ventaja frente a los competidores, tanto en cuanto a las ya existentes como a los nuevos (entrantes). “ INIESTA L. (2001, p 116).

“La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de la competitividad han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detenta en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de fuerzas existentes y definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar objetivo fijado.” JEAN – JAQUES, LAMBIN (1995, p 349)

“La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

JOINT VENTURE

“Una empresa conjunta o joint venture es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En español, joint venture significa, literalmente, "aventura conjunta" o "aventura en conjunto". Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como alianza estratégica y alianza comercial, o incluso el propio término en inglés. El joint venture también es conocido como "riesgo compartido" donde dos o más empresas se

unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.” WIKIPEDIA (2010: INTERNET)

“Agrupación temporal de empresas que se juntan para desarrollar un proyecto o una nueva compañía y donde se comparten las inversiones y las utilidades.” GESTIOPOLIS (2010: INTERNET)

ADMINISTRACION

“Administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.” INIESTA L. (2000: p 345).

“La administración puede definirse brevemente como el encausamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Al hacer esto el gerente involucra en las funciones: Planeación: Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes. Organización.- Agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal. Personal:- Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar. Dirección.- Orientación y supervisión de los subordinados. Control.- Observar que los resultados se conforme a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.” HARTLEY (2007, P 24, 25)

“En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc. “
MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

ADMINISTRACION DE VENTAS

“Es el proceso gerencial que se encarga de dirigir el área de ventas aplicando básicamente las siguientes etapas: planeación, implantación y evaluación. Es la función que se encarga de gestionar adecuadamente los recursos y estrategias a fin de alcanzar los objetivos de ventas.” STANTON W, ETZEL M, WALKER B (2003: p 465)

“La administración en ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento y motivación del personal de ventas, hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias. El gerente de ventas también debe involucrarse en condiciones de estrategia tales como planeación y dirección del programa de mercadotecnia. Señalamiento tanto de las aéreas para mejoramiento como las de oportunidades potenciales. Por supuesto, las funciones generales de la administración se aplican también a la administración de ventas.” HARTLEY (2007, P 23, 24)

“La administración en ventas podríamos definirla como todas las actividades, los procesos, y las decisiones que abarca la función de la administración de ventas de una empresa.” JOHNSTON M, MARSHALL G. (2003, P 8)

El proceso de la administración de Ventas:

1. “Formulación de un programa de ventas.- El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas

organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.” JOHNSTON M, MARSHALL G. (2003, p 44)

2. “Aplicación del programa de ventas.- La fase de la evaluación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados. ” JOHNSTON M, MARSHALL G. (2003, p 44)
3. “Evaluación y control del programa de ventas.- La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.” JOHNSTON M, MARSHALL G. (2003, p 44)

VENTAS

“Proceso en el que se satisface de las necesidades del cliente a través de la compra de un bien o servicio a cambio de una contraprestación económica.” BEST R. (2000: p 273)

“Las ventas incluyen la capacitación a la fuerza de trabajo así como la motivación al equipo de ventas. Por lo que el área de ventas dependiendo de la complejidad estará supervisado y a su vez cada vendedor será evaluado su desempeño.” STANTON W, ETZEL M, WALKER B (2003: p 65)

“El aspecto de generación de ventas de la empresa. Ninguna otra actividad o función de una empresa comercial es más importante para su viabilidad que la función de ventas. Sin los ingresos producidos por la fuerza de ventas de una compañía, no habría dinero para apoyar al personal de producción, contadores, departamento de persona, personal, ejecutivos de las oficinas, etc. Todas las demás actividades de una firma están subordinadas a la función de generación de ventas.” HARTLEY (2007, P 25)

CLIENTES

“De acuerdo al Marketing Relacional tenemos: clientes de alto rendimiento, clientes infrautilizados, clientes alto potencial y clientes no rentables.” BEST R. (2007, p 22)

“Persona física o jurídica que realiza transacciones de compra-venta de contratos en el mercado accediendo a él a través de un miembro.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

“El objetivo del Marketing Relacional es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.” MONOGRAFIAS (2010: INTERNET)

CLIENTES INDUSTRIALES

“A los compradores industriales se les suele clasificar como fabricantes de equipo original (OEM), usuarios y distribuidores industriales. Los clientes OEM compran componentes o materiales y después los incorporan a un producto que ellos vuelven a vender. Por ejemplo, los fabricantes de computadoras son OEM ya que compran fuentes de poder y chips que más tarde montan en máquinas que les venden a otras personas. Otro comprador OEM es el fabricante automotriz estadounidense que adquiere bujías, llantas, baterías y otras partes que se ensamblan en automóviles Ford, Chevrolet o Chrysler. Obsérvese que la identidad de las partes OEM a menudo se pierde cuando se incluyen en un producto terminado. Un segundo tipo de comprador industrial es el consumidor usuario. Estos adquieren maquinaria y servicios que se usan para fabricar otros productos. Entre los artículos que compran figuran robots, perforadoras, troqueladoras y camiones de reparto. Los tipos de materiales que compran los clientes usuarios nunca aparecen en el producto final. Los clientes usuarios compran bienes de

capitales que se consumen para fabricar otros artículos. Un tercer tipo de comprador industrial es el distribuidor industrial. Los distribuidores son mayoristas que compran productos y después los revenden, a veces son algunas modificaciones, a otros usuarios. Los ejemplos incluyen centros de servicios de acero y casas abastecedores de artículos de plomería. Los distribuidores industriales son importantes porque dan servicio a compradores de negocios más pequeños y a menudo manejan artículos de especialidad que las firmas no quieren almacenar ellas mismas” WILEY L. (2001, p 124).

“El comportamiento del comprador industrial se refiere al comportamiento de compra de todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores” KLOTTER P, ARMSTRONG G (2008, p 149)

SERVICIO POSTVENTA

“Es la etapa final del proceso de venta y consiste en una serie de actividades para brindar ayuda y soporte técnico sobre el producto adquirido. Es importante ya que fomenta buenas relaciones con el cliente. Un vendedor atento seguirá las ventas para asegurarse de que no hay problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación de los empleados y otros aspectos que son importantes para la satisfacción del cliente. El servicio post venta reduce la ansiedad que suele ocurrir luego de que una persona toma una decisión de compra.” BEST R. (2007, p 34)

TIPO DE VENTA

“Es la forma a través de la cual se materializa la venta, existen varios tipos de venta dependiendo de la perspectiva empresarial pueden ser ventas a distribuidores, mayoristas, minoristas, al detalle; así también existe el marketing de relaciones que busca establecer vínculos con el cliente, este tipo de venta es principalmente venta personal.” STANTON W, ETZEL M, WALKER B (2003: p 53)

VENTA PERSONAL

“Hay dos tipos de ventas personales, una es cuando los clientes acuden a los vendedores y se llama venta interior y consiste en todo de transacciones al detalle. En este grupo incluimos a los vendedores de piso en las tiendas y los vendedores de las comercializadoras por catalogo, como Lands´End o L.L. Bean, que toman los pedidos por teléfono. También incluimos a quienes toman los pedidos telefónicos de fabricantes y mayoristas, que casi siempre recaban por esa vía los pedidos rutinarios de sus clientes. La segunda clase de ventas personales, conocida como venta exterior, los vendedores visitan al cliente. Hacen el contacto en persona o por teléfono. Por lo regular los equipos de ventas exteriores representan a productores o intermediarios mayoristas que venden a usuarios comerciales y no a consumidores finales. Ahora bien, en nuestra definición de un equipo de ventas también incluimos 1) productores cuyos representantes vende directamente a consumidores domésticos, por ejemplo aseguradoras, como State Farm o NortWestern Mutual, y vendedores der artículos para el hogar, como los distribuidores de aspiradoras Kirby Vacuum; 2) Representantes de organizaciones detallistas que va a los hogares de los consumidores a demostrar un producto, dar consejos o hacer un presupuesto, como los vendedores de algunas tiendas de muebles o los vendedores de sistemas de calefacción y aire acondicionado, y 3) representantes de organizaciones no lucrativas, por ejemplo los que recaban fondos de caridad, misioneros y trabajadores de candidatos políticos.” STANTON W, ETZEL M, WALKER B (2003: p 529, 530).

TELEMARKETING

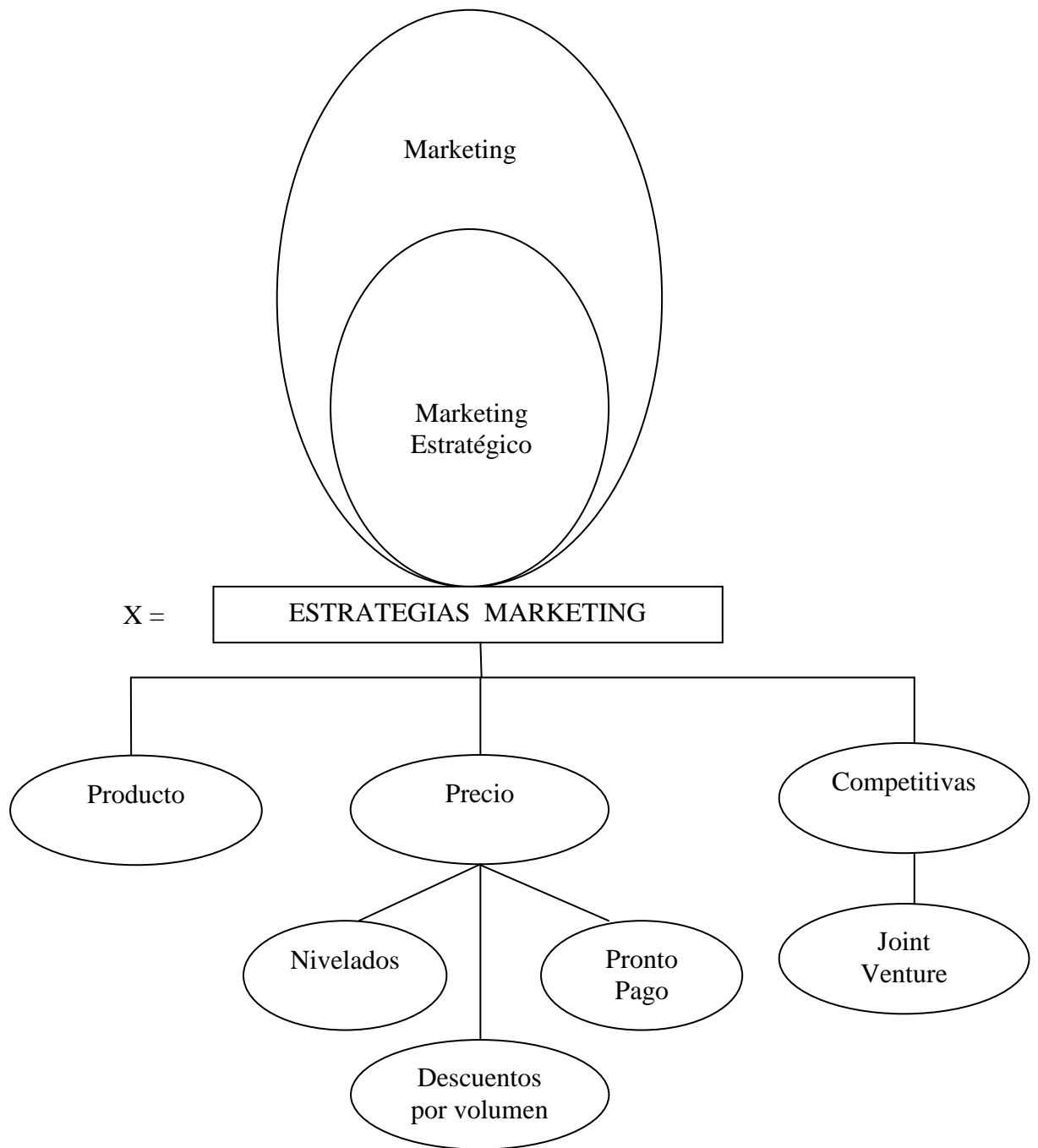
“El telemarketing es el uso innovador de equipos y sistemas de telecomunicaciones como filosofía de una venta “dirigida al cliente”. En ciertas condiciones el telemarketing es atractivo para compradores y vendedores. Los compradores que levantan mas pedidos de rutina o pedidos nuevos de productos estandarizados por teléfono ocupan menos tiempo que con las presentaciones de ventas en persona.

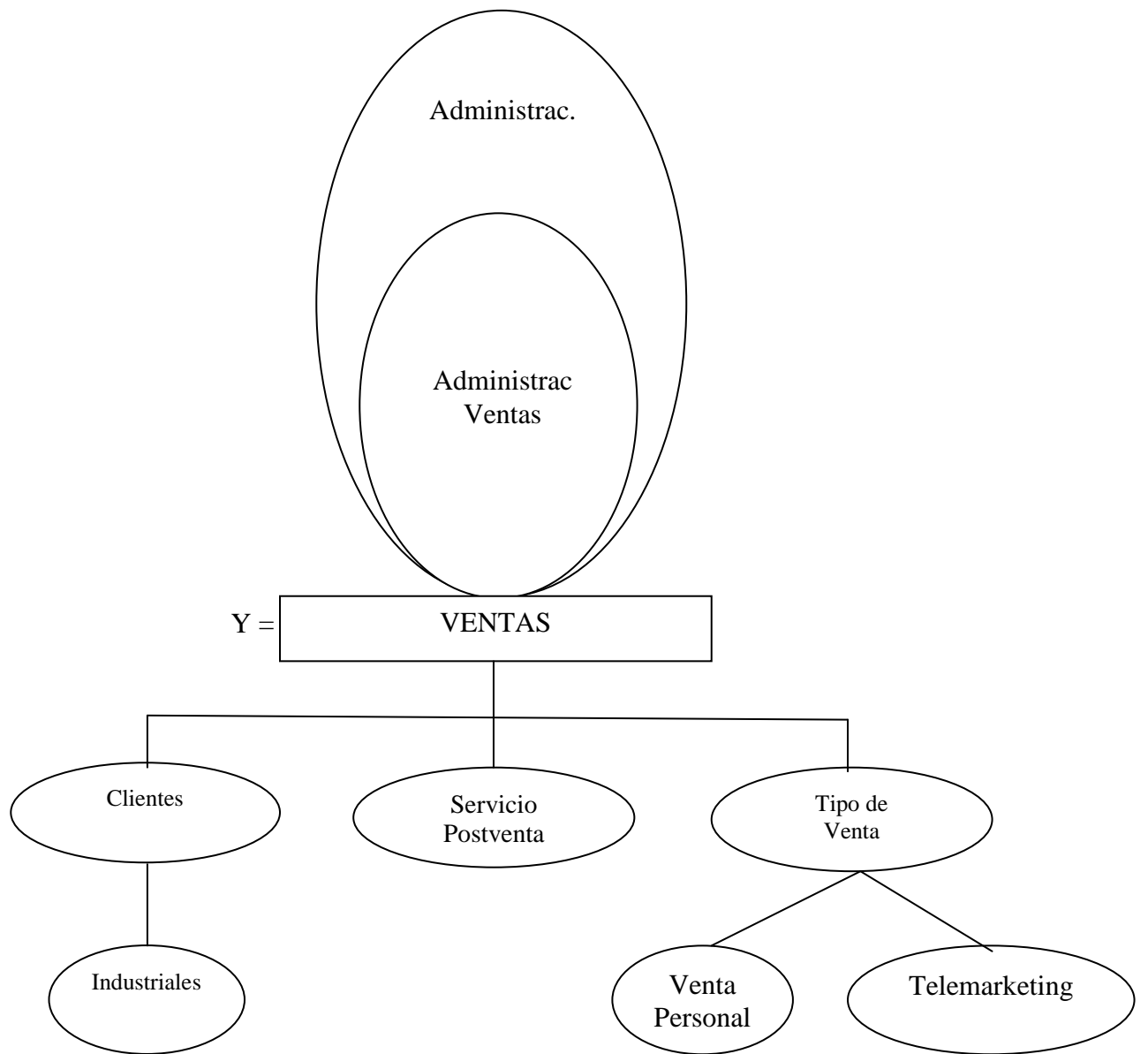
Muchos vendedores han descubierto que el telemarketing aumenta la eficacia de las ventas. Como los elevados costos de mantener en circulación a los vendedores, el telemarketing reduce el tiempo que dedican a tomar pedidos de rutina. Encauzar estos pedidos rutinarios al telemarketing permite que la fuerza de ventas dedique más tiempo a las ventas creativas, a las cuentas principales y a otras actividades de ventas más útiles.” STANTON W, ETZEL M, WALKER B (2003: p 531)

DEMANDA DERIVADA:

“Demanda industrial que, en última instancia, proviene de (se deriva de) la demanda de bienes de consumo.” KOTLER P, ARMSTRONG G. (2008: p 149).

CATEGORIZACION





2.4 HIPÓTESIS

Las Estrategias de Marketing incrementan el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato.

2.5 VARIABLES

Variable independiente

Estrategias de Marketing : Cualitativa.

Variable dependiente

Ventas: Cuantitativa Continua

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. MODALIDAD BASICA DE LA INVESTIGACION

El presente proyecto utilizará la investigación bibliográfica, a ser consultada y analizada en: libros de: Marketing, Marketing Estratégico, Administración en ventas, tesis de grado relacionadas con el problema objeto de estudio, revistas especializadas y trabajos escritos que se han publicado a nivel nacional e internacional, internet, sobre los distintos aspectos que tienen relación con el problema objeto de estudio en especial con el área de Estrategias de Marketing y Ventas.

La modalidad de investigación de Campo permitirá recolectar información primaria y tener contacto directo con la realidad y obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACION

Se aplicará en primera instancia la investigación exploratoria de tal forma que permita el contacto y familiarización del investigador con la realidad a estudiar, posteriormente

se utilizará la investigación descriptiva a fin de identificar y describir las principales características del problema objeto de estudio.

Se aplicará la investigación correlacional con el propósito de medir el grado de relación existente entre la variable independiente: Estrategias de Marketing con la variable dependiente: Ventas mediante la aplicación del parámetro estadístico Chi Cuadrado.

3.3. POBLACION MUESTRA

La población motivo de estudio para la presente investigación está constituida por 60 Fabricas de Calzado a nivel de Ambato que constituyen los clientes potenciales y 5 fabricas de Calzado las cuales son los clientes actuales de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos; mismas que proporcionaran la información necesaria para poder determinar y proponer las estrategias de Marketing adecuadas.

Por lo cual no se utilizará la muestra.

3.4. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variable Independiente.- Estrategias de Marketing

| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMES | TECNICA E INSTRUMEN. |
|--|---|--|---|--|
| Estrategia de Marketing es una guía para la aplicación a largo plazo de los recursos de la compañía, dependiendo de su capacidad actual proyectada y de las modificaciones que se prevean en el entorno externo, es decir que la estrategia será la fuerza mediadora o de acoplamiento entre la organización y medio ambiente. | Estrategias Capacidad Mercado | Plan Capacidad instalada Proveedores - Clientes | Al momento de realizar su pedido cual es el factor más importante a considerar? ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas. ¿Ha escuchado o conoce la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos? | Encuesta a clientes actuales y potenciales |

Variable Dependiente: Ventas

| CONCEPTUALIZACION | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMES | TECNICA E INSTRUMENTO |
|---|---|--|--|--|
| Proceso en el que se satisface de las necesidades del cliente a través de la compra de un bien o servicio a cambio de una contraprestación económica. | Satisfacción de cliente Producto Contraprestación económica | Calidad Atributos Precio | ¿De acuerdo a su criterio el producto cumple con sus expectativas de calidad? ¿De acuerdo a su criterio el producto cumple con los siguientes atributos? ¿Considera Usted que el precio del producto es un factor decisivo al momento de efectuar su pedido? | Encuesta a clientes actuales y potenciales |

3.5. PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para la recolección de la información primaria utilizaremos la técnica de cuestionario y el instrumento cuestionario.

| PREGUNTAS | EXPLICACIÓN |
|--|--|
| 1. ¿Para qué? | Para determinar la incidencia de las Estrategias de Marketing en el volumen de Ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. |
| 2. ¿A qué personas o sujetos? | A 60 Fabricas de Calzado y 5 clientes actuales. |
| 3. ¿sobre que aspectos? | Estrategias de Marketing y Ventas. |
| 4. ¿Quien? | El investigador y los encuestadores. |
| 5. ¿Cuándo? | Durante el mes de Abril de acuerdo al Cronograma de Trabajo. |
| 6. Lugar de recolección de la información? | Ambato |
| 7. ¿Cuántas veces? | Una vez por encuestado. |
| 8. ¿Que técnica de recolección? | Encuesta |
| 9. ¿Con que? | Formulario de Encuesta |
| 10.¿En que situación? | Se aplicara la misma encuesta a toda la población |

3.6. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE INFORMACION

La información será recopilada y tabulada a través de la utilización de Excel; misma que será presentada a través de gráficos circulares y de barras, además se medirá estadísticamente el grado de relación entre las variables mediante la aplicación del estadígrafo más adecuado que permitirá la comprobación de la hipótesis anteriormente señalada; para lo cual se utilizará la encuesta a los clientes potenciales para dicha medición.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados

Las encuestas fueron aplicadas a los clientes actuales y potenciales de la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. a través de cuestionarios y un mostrario de los productos que oferta la empresa; es decir que las encuestas fueron desarrolladas a empresas de Calzado ubicadas en la ciudad de Ambato, con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación de los clientes respecto al producto para desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas e incrementar el volumen de ventas.

4.2. Interpretación de los datos

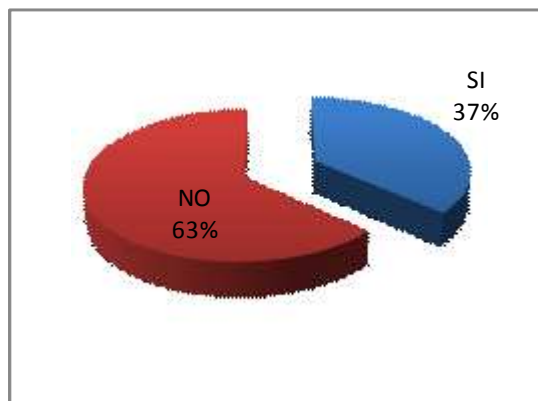
1. ¿Ha escuchado o conoce la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos?

TABLA N° 1

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 22 | 36,67% |
| NO | 38 | 63,33% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 1



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de empresas encuestadas, el 36,67% han escuchado o conocen de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. mientras que 63,33% no han escuchado de la Fábrica de Curtidos.

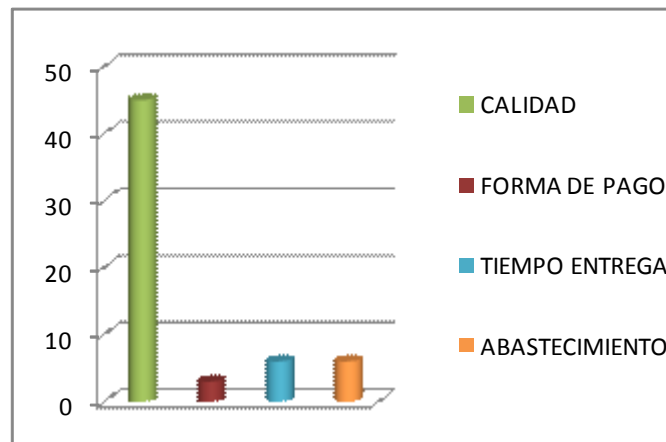
2. Al momento de realizar su pedido de cuero terminado. ¿Cuál es el factor más importante a considerar?

TABLA N° 2

| | TABULAC. | % |
|----------------|-----------------|----------------|
| CALIDAD | 45 | 75,00% |
| FORMA DE PAGO | 3 | 5,00% |
| TIEMPO ENTREGA | 6 | 10,00% |
| ABASTECIMIENTO | 6 | 10,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 2



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las 60 empresas de calzado encuestadas, 45 empresas coinciden en que el factor más importante a considerar al momento de realizar su pedido de cuero terminado es la CALIDAD representadas por el 75% del total de empresas encuestadas, seguido por el tiempo de entrega y abastecimiento con un 10% cada una y por ultimo la forma de pago con 5%.

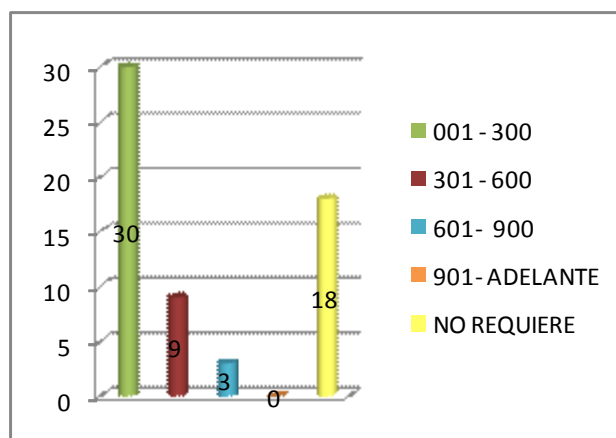
3. 1.¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 3

| NOBUCK | TABULAC. | % |
|---------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 30 | 50,00% |
| 301 - 600 | 9 | 15,00% |
| 601- 900 | 3 | 5,00% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 18 | 30,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 3



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las 60 empresas de calzado, el 50% señala que su consumo promedio en cuero terminado tipo NOBUCK es de 001-300 bandas, el 15% señala que su consumo promedio es de 301-600 bandas de cuero terminado, el 5% su consumo promedio es de 601 - 900 bandas, mientras que el 30% no requiere ese tipo de cuero terminado

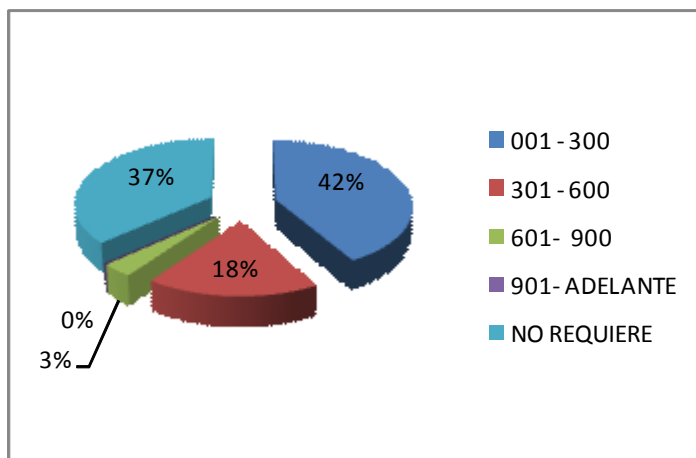
3. 2. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 4

| CRAZY HORSE | TABULAC. | % |
|--------------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 25 | 41,67% |
| 301 - 600 | 11 | 18,33% |
| 601- 900 | 2 | 3,33% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 22 | 36,67% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 4



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las 60 empresas de calzado, el 41,67% señala que su consumo promedio en cuero tipo Crazy Horse es de 001-300 bandas, el 18,33% señala que su consumo promedio es de 301-600; en el rango de 601-900 tenemos el 3.33% y el 36,67% no requieren del producto.

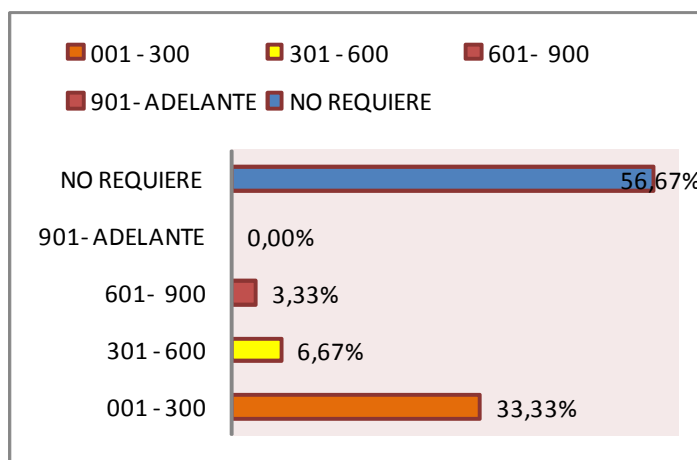
3.3.. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 5

| PULL UP | TABULAC. | % |
|----------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 20 | 33,33% |
| 301 - 600 | 4 | 6,67% |
| 601- 900 | 2 | 3,33% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 34 | 56,67% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 5



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las 60 empresas de calzado encuestadas, el 33.33% señala que su consumo promedio en cuero tipo Pull up es de 001-300 bandas, el 6,67% señala que su consumo promedio es de 301-600; el 3.33% indican que su consumo promedio es de 601 - 900 bandas mensuales mientras que 56,67% no requieren del producto.

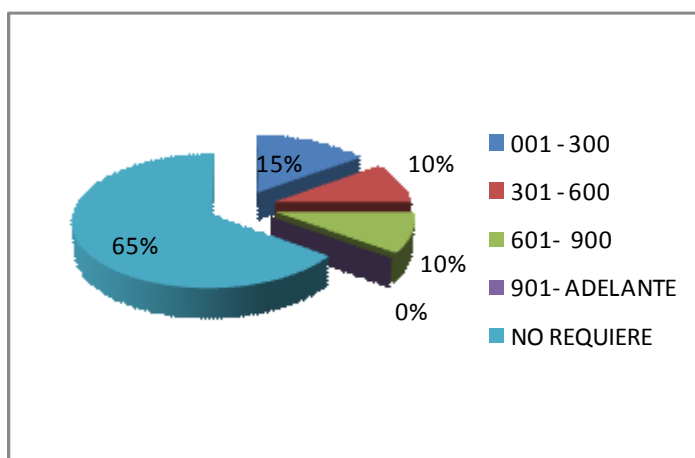
3.4. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 6

| RANCI | TABULAC. | % |
|---------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 9 | 15,00% |
| 301 - 600 | 6 | 10,00% |
| 601- 900 | 6 | 10,00% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 39 | 65,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 6



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las encuestas realizadas el 15% tiene un requerimiento de cuero tipo RANCI ubicado entre 001 - 300, mientras que el 10% de las empresas requieren entre 301 - 600, 10% de las empresas requieren un promedio de cuero terminado ubicado en 601-900 bandas; tenemos un 65% de empresas que no requieren este tipo de cuero.

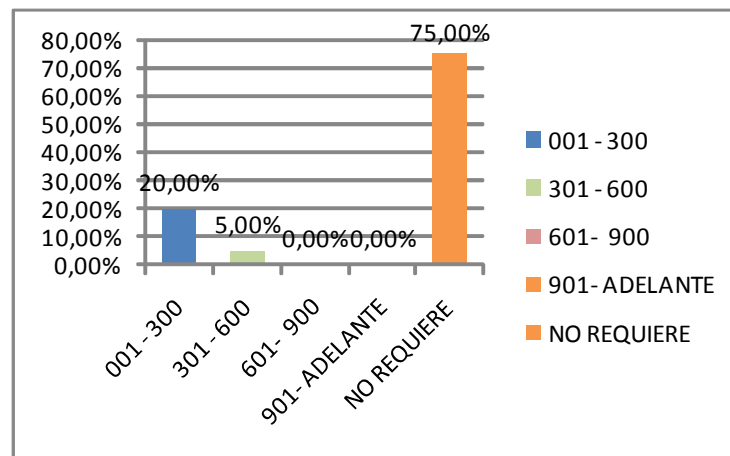
3.5. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 7

| FLOTTER | TABULAC. | % |
|----------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 12 | 20,00% |
| 301 - 600 | 3 | 5,00% |
| 601- 900 | 0 | 0,00% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 45 | 75,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 7



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las encuestas realizadas el 20% tiene un requerimiento de cuero tipo FLOTTER ubicado entre 001 - 300, mientras que el 5% de las empresas requieren entre 301 - 600; tenemos un 75% de empresas que no requieren este tipo de cuero.

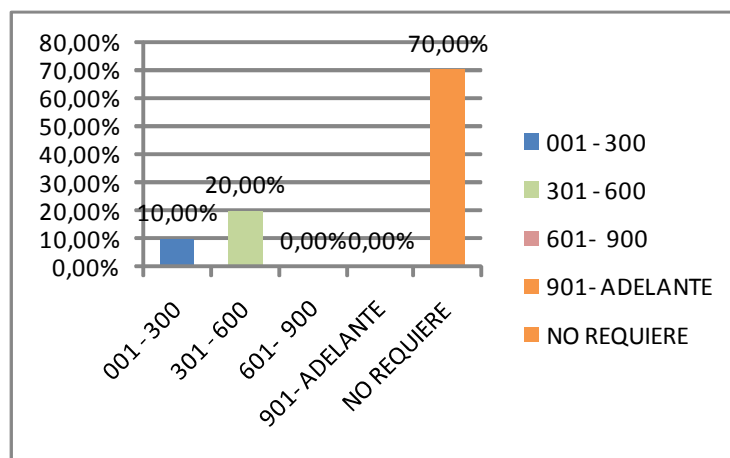
3.6. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 8

| SOFTY | TABULAC. | % |
|---------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 6 | 10,00% |
| 301 - 600 | 12 | 20,00% |
| 601- 900 | 0 | 0,00% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 42 | 70,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 8



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las encuestas realizadas el 10% tiene un requerimiento de cuero tipo SOFTY ubicado entre 001 - 300, mientras que el 20% de las empresas requieren entre 301 - 600; tenemos un 70% de empresas que no requieren este tipo de cuero.

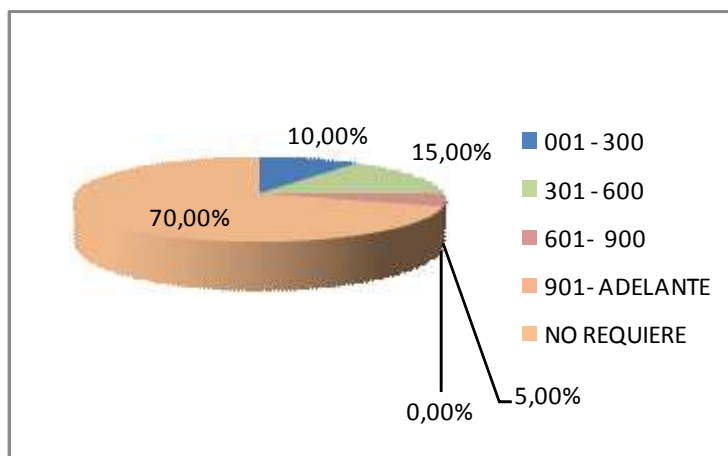
3.7. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

TABLA N° 9

| OTROS | TABULAC. | % |
|---------------|-----------------|----------------|
| 001 - 300 | 6 | 10,00% |
| 301 - 600 | 9 | 15,00% |
| 601- 900 | 3 | 5,00% |
| 901- ADELANTE | 0 | 0,00% |
| NO REQUIERE | 42 | 70,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 9



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis.- De las encuestas realizadas el 10% requieren OTRO tipo de cuero terminado ubicado entre 001-300, el 15% tienen un requerimiento de otro tipo de cuero entre 301-600, el 5% requiere entre 601 - 900.

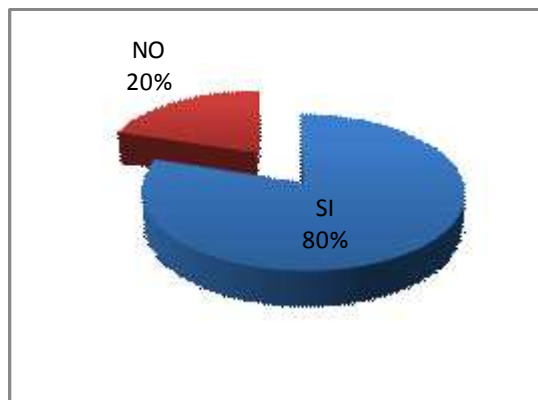
4. ¿De acuerdo a su criterio el producto cumple con sus expectativas de calidad?

TABLA N° 10

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 48 | 80,00% |
| NO | 12 | 20,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 10



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las 60 empresas de calzado encuestadas, el 80% consideran que el producto cumple con sus expectativas de calidad, mientras que el 20% consideran que el producto no es de calidad.

5.1. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos:

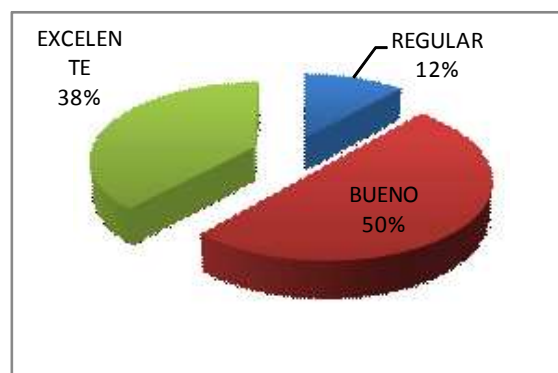
CALIBRE

TABLA N° 11

| CALIBRE | TABULAC. | % |
|----------------|-----------------|----------------|
| REGULAR | 7 | 11,67% |
| BUENO | 30 | 50,00% |
| EXCELENTE | 23 | 38,33% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 11



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de empresas encuestadas, el 11,67% consideran que el calibre del producto es regular, el 50% lo consideran bueno mientras que un 38,33% lo consideran excelente.

5.2. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos:

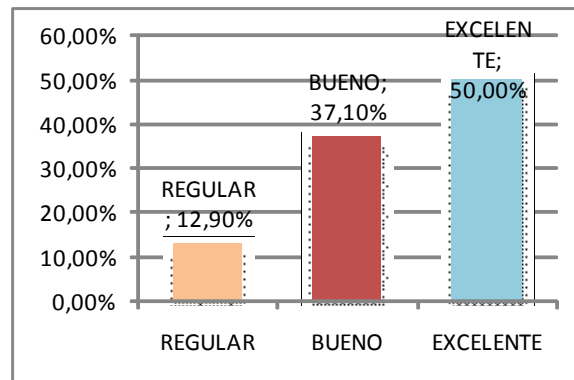
ACABADO

TABLA N° 12

| ACABADO | TABULAC. | % |
|----------------|-----------------|----------------|
| REGULAR | 8 | 12,90% |
| BUENO | 23 | 37,10% |
| EXCELENTE | 31 | 50,00% |
| TOTAL | 62 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 12



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de empresas encuestadas, el 12,90% consideran que el acabado del producto es regular, el 37,10% lo consideran bueno y un 50% lo consideran excelente

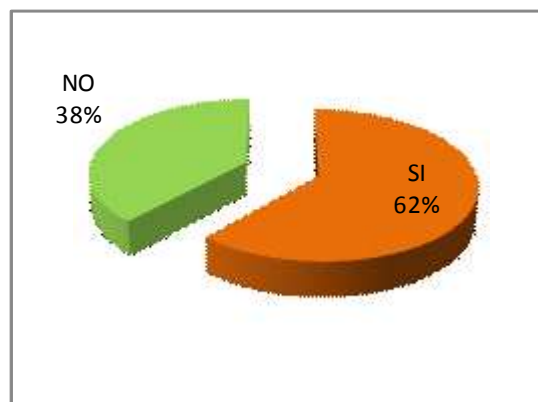
6. ¿Considera Usted que el precio del producto es un factor decisivo al momento de efectuar su pedido?

TABLA N° 13

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 37 | 61,67% |
| NO | 23 | 38,33% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 13



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las 60 empresas de calzado encuestadas, el 61,67% consideran que el precio del producto es un factor decisivo al momento de efectuar su pedido, mientras que un 38,33% no lo consideran decisivo.

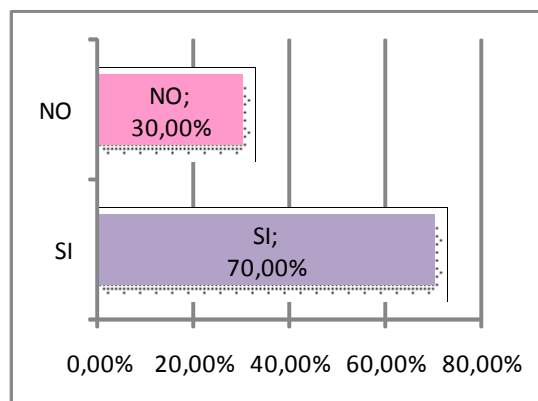
7. ¿Considera que los descuentos por pronto pago o por volumen incrementarían su pedido promedio?

TABLA N° 14

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 42 | 70,00% |
| NO | 18 | 30,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 14



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de empresas de calzado encuestadas, el 70% incrementarían su pedido promedio en caso de existir descuentos por pronto pago o por volumen; mientras que un 30% no lo harían.

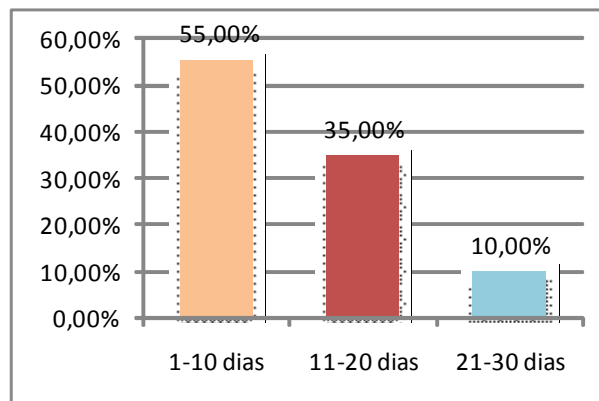
8. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido

TABLA N° 15

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| 1-10 días | 33 | 55,00% |
| 11-20 días | 21 | 35,00% |
| 21-30 días | 6 | 10,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 15



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las encuestas realizadas el 55% consideran que el tiempo razonable para la entrega de su pedido de cuero terminado es de 1-10 días, el 35% consideran que el tiempo adecuado es de 11-20 días mientras que un 10% consideran que el tiempo razonable es de 21-30 días.

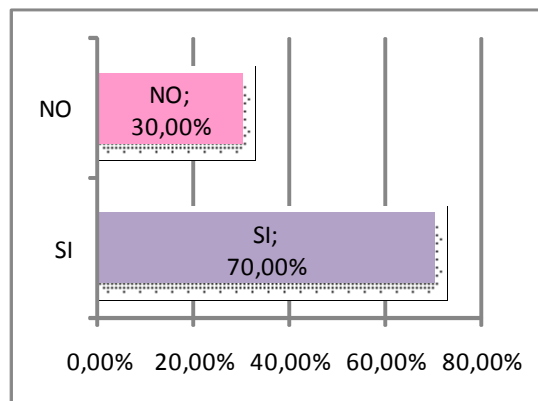
9. ¿Estaría dispuesto a realizar convenios para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado mensual con una curtiembre?

TABLA N° 16

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 42 | 70,00% |
| NO | 18 | 30,00% |
| TOTAL | 60 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 16



Fuente: Encuestas a Fabricas de Calzado Ambato
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las 60 empresas de calzado encuestadas, el 70% estaría dispuesto a realizar convenios para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado mientras que el 30% no está dispuesto a hacerlo.

ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

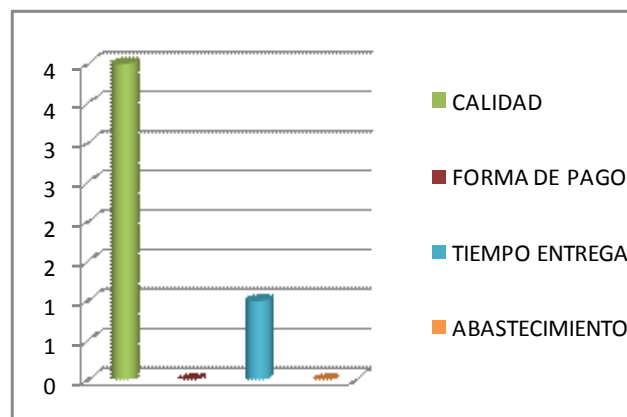
1. Al momento de realizar su pedido de cuero terminado. ¿Cuál es el factor más importante a considerar?

TABLA N° 17

| | TABULAC. | % |
|----------------|----------|----------------|
| CALIDAD | 4 | 80,00% |
| FORMA DE PAGO | 0 | 0,00% |
| TIEMPO ENTREGA | 1 | 20,00% |
| ABASTECIMIENTO | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 17



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De los clientes actuales encuestados, el 80% coinciden en que la calidad del producto es el factor más importante al momento de realizar su pedido de cuero terminado.

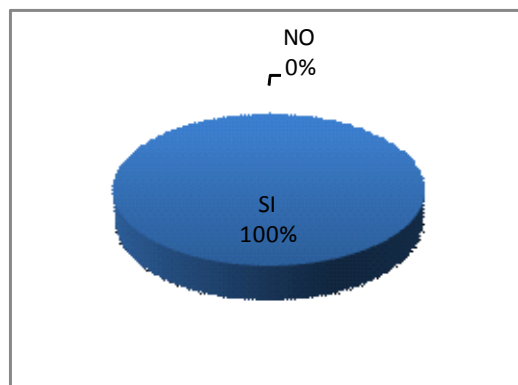
2. De acuerdo a su criterio el producto cumple con sus expectativas de calidad?

TABLA N° 18

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 5 | 100,00% |
| NO | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 18



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: El 100% de los clientes actuales encuestados coinciden en que el producto es de calidad.

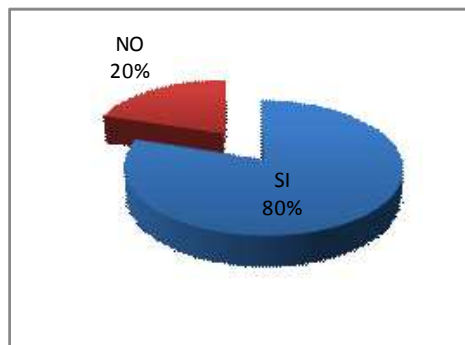
3. Considera usted que la empresa atiende sus requerimientos particulares al momento de fabricar su pedido?

TABLA N° 19

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 4 | 80,00% |
| NO | 1 | 20,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado p Cristina Cisneros

GRAFICO N° 19



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de clientes actuales, el 80% considera que la empresa cumple con sus requerimientos particulares al momento de fabricar su pedido, mientras que un 20% no lo considera así.

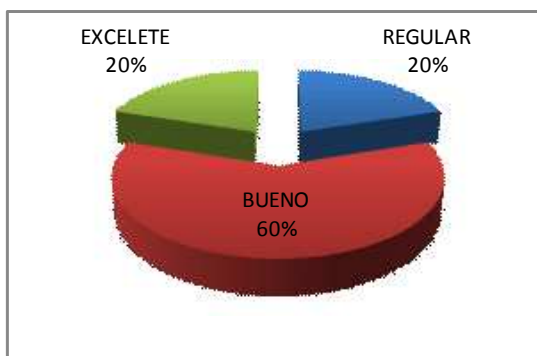
4. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos

TABLA N° 20

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| REGULAR | 1 | 20,00% |
| BUENO | 3 | 60,00% |
| EXCELETE | 1 | 20,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 20



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Del 100% de clientes actuales encuestados, el 20% considera que es un producto excelente, el 60% lo califica como bueno mientras que un 20% lo considera regular.

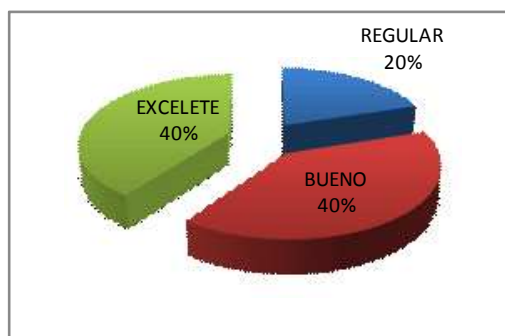
4.2. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos

TABLA N° 21

| ACABADO | TABULAC. | % |
|--------------|----------|----------------|
| REGULAR | 1 | 20,00% |
| BUENO | 2 | 40,00% |
| EXCELETE | 2 | 40,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 21



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: El 40% de los clientes actuales consideran que el acabado del producto es excelente, el 40% consideran que es bueno mientras que un 20% lo consideran regular.

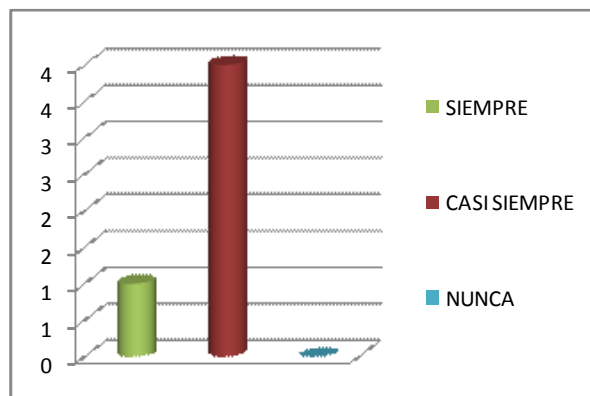
5. ¿Cumple la empresa con el tiempo de entrega convenido?

TABLA N° 22

| | TABULAC. | % |
|--------------|----------|----------------|
| SIEMPRE | 1 | 20,00% |
| CASI SIEMPRE | 4 | 80,00% |
| NUNCA | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 22



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: El 80% de los clientes actuales consideran que la empresa casi siempre cumple con los tiempos de entrega convenidos, mientras que un 20% manifiesta que la empresa siempre cumple con la entrega del pedido en tiempo convenido.

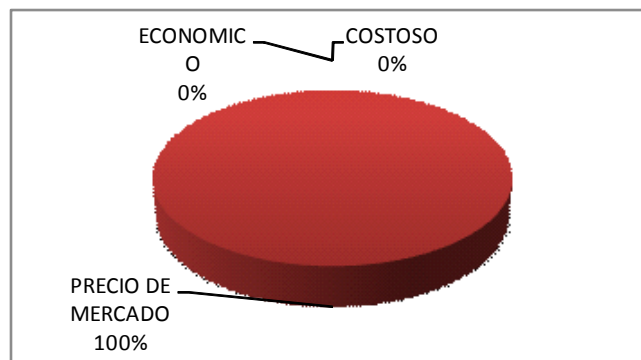
6. Considera Usted que el precio del producto es:

TABLA N° 23

| PRECIO | TABULAC. | % |
|-------------------|----------|----------------|
| ECONOMICO | 0 | 0,00% |
| PRECIO DE MERCADO | 5 | 100,00% |
| COSTOSO | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 23



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Todos los clientes actuales consideran que los precios ofertados por la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. son precios del mercado.

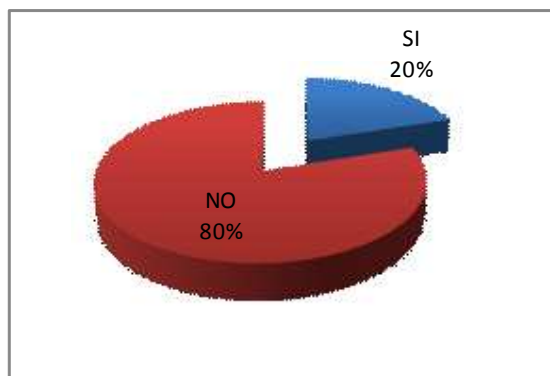
7. Considera Usted que los descuentos por pronto pago o por volumen incrementarían su pedido promedio?

TABLA N° 24

| DESCUENTO | TABULAC. | % |
|--------------|----------|----------------|
| SI | 1 | 20,00% |
| NO | 4 | 80,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 24



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: El 80% coinciden en que descuentos por pronto pago o por volumen no incrementarían su pedido promedio de cuero terminado, mientras que un 20% si lo considera.

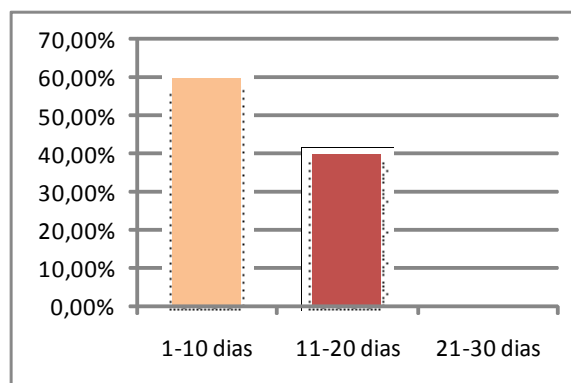
8. De acuerdo a su criterio, señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido

TABLA N° 25

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| 1-10 días | 3 | 60,00% |
| 11-20 días | 2 | 40,00% |
| 21-30 días | 0 | 0,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 25



Fuente: Encuestas a clientes actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De las empresas encuestadas, 3 de ellas coinciden en que el tiempo razonable para la entrega del pedido es de 1-10 días mientras que dos de ellas manifiestan que el tiempo aceptable es de 11-20 días.

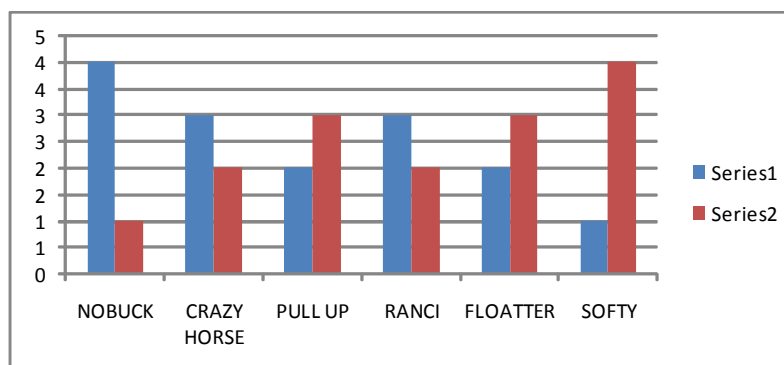
9. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa?

TABLA N° 26

| PRODUCTOS | SI | % | NO | % | TOTAL |
|--------------------|----------|---------------|----------|------------|----------|
| NOBUCK | 4 | 80,00% | 1 | 20% | 5 |
| CRAZY HORSE | 3 | 60,00% | 2 | 40% | 5 |
| PULL UP | 2 | 40,00% | 3 | 60% | 5 |
| RANCI | 3 | 60,00% | 2 | 40% | 5 |
| FLOATTER | 2 | 40,00% | 3 | 60% | 5 |
| SOFTY | 1 | 20,00% | 4 | 80% | 5 |
| OTROS | 3 | 60,00% | 2 | 40% | 5 |

Fuente: Encuestas a Fabricas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 26



Fuente: Encuestas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: Los productos más requeridos son los de tipo plena flor (nobuck y crazy horse); mientras que de los tipo flor corregida el producto más solicitado es el Ranci.

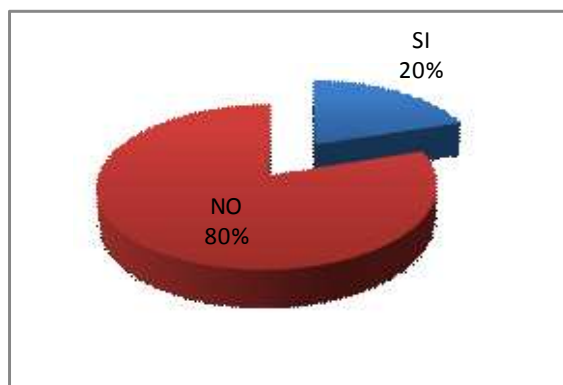
10. Ha disminuido su pedido promedio mensual durante el último año?

TABLA N° 27

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 1 | 20,00% |
| NO | 4 | 80,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 27



Fuente: Encuestas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: De los clientes actuales, uno de ellos manifiesta que ha disminuido su demanda de producto. Mientras que las empresas restantes no ha variado su consumo promedio.

11. De ser positiva la respuesta anterior, indique los motivos:

TABLA N° 28

| MOTIVOS | TABULAC. | % |
|-----------------------------|-----------------|----------------|
| CALIDAD NO ACEPTABLE | 0 | 0,00% |
| INCREMENTO PRECIO VENTA | 0 | 0,00% |
| DEMORA TIEMPOS ENTREGA | 0 | 0,00% |
| REQUIERE OTRO TIPO PRODUCTO | 1 | 100,00% |
| TOTAL | 1 | 100,00% |

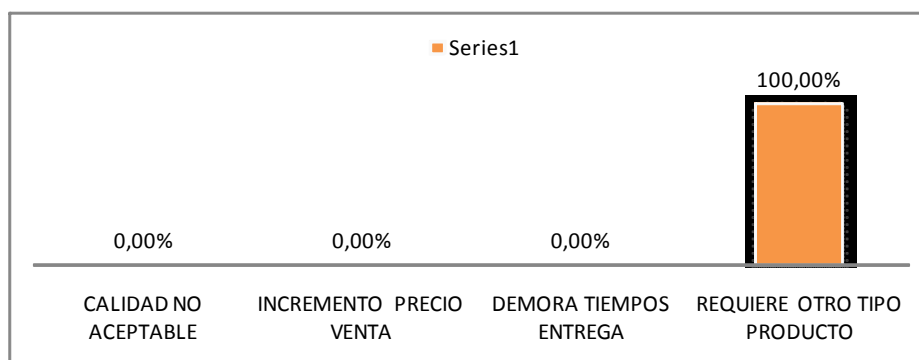
Fuente:

Encuestas a Clientes actuales

Elaborado por:

Cristina Cisneros

GRAFICO N° 28



Fuente:

Encuestas a Clientes actuales

Elaborado por:

Cristina Cisneros

Análisis: Existe un cliente que disminuyó su pedido promedio de compra debido a que requiere otro tipo de producto.

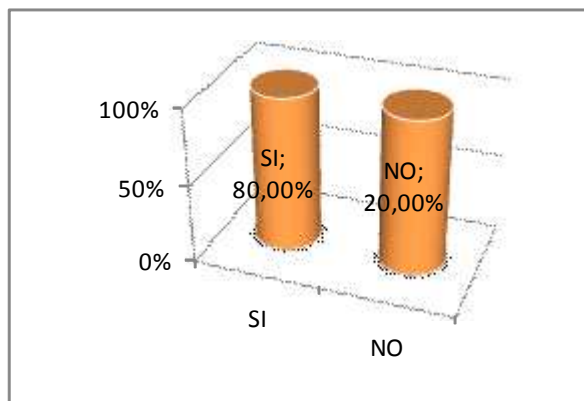
12. Estaría dispuesto a realizar convenios para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado mensual con una curtiembre?

TABLA N° 29

| | TABULAC. | % |
|--------------|-----------------|----------------|
| SI | 4 | 80,00% |
| NO | 1 | 20,00% |
| TOTAL | 5 | 100,00% |

Fuente: Encuestas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

GRAFICO N° 29



Fuente: Encuestas a clientes Actuales
Elaborado por: Cristina Cisneros

Análisis: El 80% de los clientes actuales están dispuestos a realizar alianzas estratégicas para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado de manera mensual.

4.3. Verificación de Hipótesis

Con los datos obtenidos en la encuesta efectuada a los clientes potenciales; en la pregunta 1: Ha escuchado o conoce la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos y las respuestas en la pregunta 6 contenida en el mismo documento: Considera Usted que el precio del producto es un factor decisivo al momento de efectuar su pedido, se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si es necesario o no aplicar estrategias de Marketing para incrementar el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato.

4.3.1 Modelo lógico.

Ho: Las Estrategias de Marketing no incrementan el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato

H1: Las Estrategias de Marketing si incrementan el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato

4.3.2 Nivel de significancia

El nivel de significación con el que se trabajo es de 3,841%

4.3.3 Prueba estadística

En donde

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

x^2 = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia esperada teórica

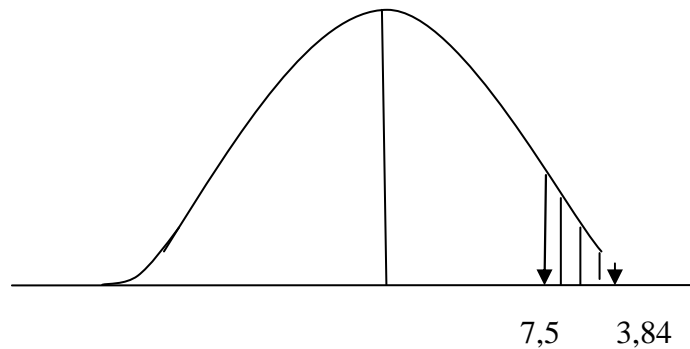
| POBLACION | ALTERNATIVAS | | TOTAL |
|----------------|--------------|-----------|------------|
| | SI | NO | |
| CONOC FAB CURT | 22 | 38 | 60 |
| PRECIO | 37 | 23 | 60 |
| TOTAL | 59 | 61 | 120 |

CALCULO MATEMATICO:

| $X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$ | O | E | O - E | (O - E) ² | (O - E) ² E |
|----------------------------------|----------------|------|-------|----------------------|---------------------------|
| | CONOC FAB CURT | 22 | 29,5 | -7,5 | 56,25 |
| CONOC FAB CURT | 38 | 30,5 | 7,5 | 56,25 | 1,84 |
| PRECIO | 37 | 29,5 | 7,5 | 56,25 | 1,91 |
| PRECIO | 23 | 30,5 | -7,5 | 56,25 | 1,84 |

$$x^2 = 7,50$$

El valor de $X^2_t = 3.84 < X^2_c = 7.5$ por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir que la aplicación de las Estrategias de Marketing si incrementan el volumen de ventas en la Fábrica de Curtidos Zúñiga Hnos. en la ciudad de Ambato y se rechaza la hipótesis nula.



Las encuestas fueron aplicadas a los potenciales clientes de la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos a través de cuestionarios y un muestrario de los productos que oferta la empresa; es decir que las encuestas fueron desarrolladas a empresas de Calzado ubicadas en la ciudad de Ambato, con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación de los clientes respecto al producto para desarrollar las estrategias de marketing más adecuadas e incrementar el volumen de ventas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se deduce que los productos de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. son considerados por la mayor parte de clientes actuales y potenciales como productos de calidad debido a su calibre y acabado, la calidad constituye un atributo del producto que permitirá una fácil aceptación del mismo dentro del mercado y ser competitivo.
- Los resultados muestran que de la gama de productos ofertados por la empresa, los cueros tipo plena flor (nobuck, crazy horse, pull up) son los más demandados en cantidades comprendidas entre 001 a 300 bandas promedio mensuales tanto por los clientes actuales como por los potenciales.

- Se concluye que existe demanda de otros productos no ofertados por la empresa y que son requeridos por muchas de las Fábricas de Calzado, incluso este es uno de los motivos por los que uno de sus clientes actuales disminuyó su demanda promedio mensual.
- La investigación nos permitió determinar que el tiempo de entrega del producto terminado requerido por el cliente es entre 1 - 10 días; mientras que el tiempo en el que la empresa se compromete con el cliente es entre 15 -20 días.
- Los resultados muestran que los clientes actuales están dispuestos en realizar convenios para el aprovisionamiento de materia prima, lo cual permitiría potencializar las posibilidades de mercado de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

5.2 Recomendaciones

- Previo a iniciar una campaña publicitaria a fin de promocionar los productos ofertados por la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. e incentivar su demanda, se debe considerar formas para incrementar su capacidad instalada y satisfacer los requerimientos de sus clientes; ya que cualquier esfuerzo no planificado se reflejará como pérdida de recursos para la empresa.
- Para la colocación de pedidos se puede utilizar el producto estrella NOBUCK y que este sea el medio para que los clientes potenciales efectúen nuevos pedidos en función de la cartera de productos actual y futuras innovaciones.
- El mercado requiere una constante innovación de productos; por lo que es necesario que la empresa brinde especial atención en el área de investigación y desarrollo así como de capacitación al personal en cuanto a nuevas técnicas dentro de la industria del cuero.

- La empresa debe mejorar sus tiempos de entrega a través de la adquisición de maquinaria; para que de esta manera se pueda ejercer mayor control sobre la producción y optimizar sus tiempos; ya que la competencia maneja tiempos de fabricación de 10 días aprox. y este lapso es el tiempo requerido por el cliente.
- Los clientes actuales están dispuestos en realizar Alianzas Estratégicas, lo cual permitirá tener una seguridad en la colocación de pedidos; no obstante la empresa debe optimizar sus tiempos de entrega y considerar su capacidad instalada previo a la formalización de dicho acuerdo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Nombre del Proyecto: “Estrategias de Marketing aplicadas a la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.”

Institución Ejecutora: Fabrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

Beneficiarios: Directivos y colaboradores de la institución

Ubicación: Parque Industrial Ambato

Tiempo estimado Ejecución:**Inicio:** Octubre 2010**Fin:** Diciembre 2011**Equipo Técnico responsable:** Gerente y colaboradores**Costo:** \$1550.00**6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Los productos ofertados por la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos al ser considerados de alta calidad, tienen la ventaja de ser fácilmente aceptados dentro del mercado; la debilidad de la empresa consiste en no tener la capacidad instalada para cumplir con el volumen de ventas solicitado y exceder el tiempo requerido por el cliente para la entrega del producto.

Este es un factor determinante que ha impedido a la empresa incrementar su volumen de ventas y consecuentemente su participación en el mercado.

La tesis desarrollada por Ing. Mauricio Sánchez “Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de Mass Seguros de la ciudad de Ambato” propone la aplicación de estrategias de Segmentación y posicionamiento para un mercado donde sus integrantes lo consideran altamente competitivo; de tal forma que los esfuerzos sean orientados a los mercados adecuados en función del entorno y recursos.

Por otro lado la tesis desarrollada por Ing. William Teneda “Estrategias de Marketing para la comercialización de productos de la empresa MADERVAS para la provincia de Tungurahua manifiesta que es necesario disponer de un departamento de Ventas para brindar soporte a la organización en el ámbito comercial; es preponderante elaborar un diagnostico de la gestión comercial para disponer de información medible que permita tomar decisiones adecuadas, dentro de las estrategias a utilizarse tenemos: desarrollar un programa integral a los vendedores, creación de supermercados de aglomerados y

accesorios para disminuir riesgos de insatisfacción del cliente, brindar asesoría técnica a los usuarios, utilizar estrategias de promoción en ventas y creación de un fondo de previsión de contingencias.

6.3. Justificación

Al utilizar las estrategias de marketing como una herramienta para incrementar el volumen de ventas de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos se permitirá el desarrollo de la empresa en el ámbito comercial y de competitividad.

Es importante considerar que el mercado, especialmente de calzado está demandando mayor cantidad de cuero terminado como consecuencia de las medidas arancelarias decretadas por el Gobierno Nacional Ecuatoriano y cuyo fin es disminuir la cantidad de calzado importado a fin de promover el desarrollo productivo de este sector.

La medida consiste en el incremento del advalorem en las partidas arancelarias correspondientes a la importación de calzado y que actualmente se encuentran en 10%; se decretó también la salvaguardia a este producto que contempla el cobro adicional de \$6.00 por par importado según Decreto Ejecutivo 367 que entró en vigencia a partir del 01 de Junio del 2010 y cuya duración es hasta el 31 de Diciembre del año 3000 de acuerdo a lo publicado en la página web de la Aduana el Ecuador.

Esta medida constituye un importante incentivo productivo para el sector de la curtiembre quien tiene una demanda deriva debido al incremento en la producción de calzado que actualmente se encuentra en un 30% a 40% según lo publicado por Diario la Hora (30/Julio/2009).

El desarrollo de la presente tesis busca potencializar las posibilidades empresariales dentro del mercado a la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos e incrementar su cartera de clientes a través de la satisfacción de las necesidades.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar las estrategias de Marketing que permitan incrementar la participación en el mercado de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

6.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar matriz BCG a fin de identificar el potencial de la cartera de productos existentes en la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.
- Analizar las fuerzas competitivas que influyen en la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. para determinar la posición en el mercado.
- Diseñar las estrategias de Marketing adecuadas para incrementar el volumen de ventas de la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

6.5. Análisis de Factibilidad

La empresa y sus directivos consientes de la necesidad de avanzar juntamente con los cambios vertiginosos que exige el mercado están dispuestos a realizar los esfuerzos necesarios en inversión de maquinaria e incremento de capacidad instalada a fin de generar valor al cliente y satisfacer sus necesidades por lo que esta propuesta es factible en el ámbito organizacional.

Por otro lado no existe ningún impedimento en el mercado para su ejecución; antes bien, existe una demanda insatisfecha de producto que según las estrategias a utilizarse permitirán incrementar la producción de cuero terminado, incrementar participación en el mercado y generar utilidades.

El proyecto no tiene restricciones de carácter legal; ya que es una empresa privada legalmente constituida que cumple con sus obligaciones.

Así mismo existe un apoyo gubernamental a través de políticas de fortalecimiento del sector productivo enunciadas a través del Decreto Ejecutivo 367 con el incremento del advalorem y salvaguardia a las partidas arancelarias correspondientes al calzado; además debemos mencionar el apoyo por parte del gobierno a través de instituciones públicas como el MIPRO quienes brindan capacitación y asistencia técnica

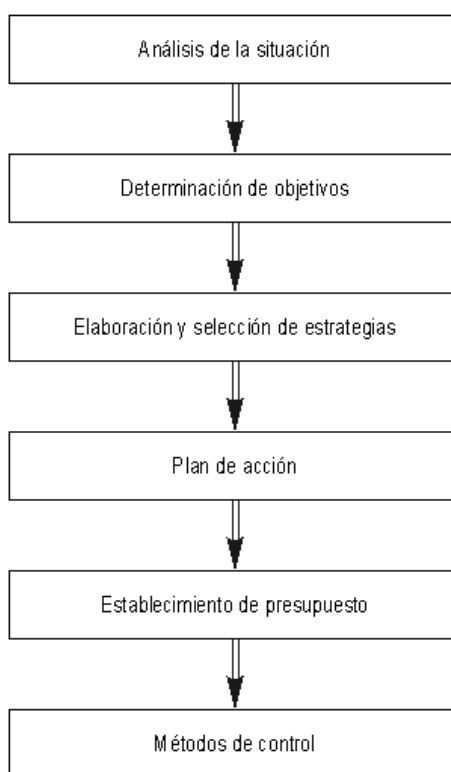
6.6. Fundamentación

PLANEACION ESTRATEGICA DE MARKETING

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados; además está perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc.)

El Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.



RESUMEN EJECUTIVO

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al fin del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

Aquellos puntos en los que se desee obtener una mayor información serán los que les adentren en el contenido general del plan, por ello he visto planes de marketing en los que el índice general va incluido como anexo a este apartado.

Misión

La Misión es la razón de ser de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite existir, lograr su sostenibilidad o rentabilidad. La declaración de Misión describe el propósito general de la organización. La Misión es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea un ente.

La Misión proyecta la singularidad de tu organización, sin importar el tamaño. Idealmente la Declaración de la Misión debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace,
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target, el mercado objetivo.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Visión:

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que nos permitirá que todas las cosas que hagamos, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

Respóndete ¿Qué es lo realmente queremos?

Debe ser factible alcanzarla.

* La Visión motiva e inspira.

* Debe ser compartida.

* Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La Visión es una declaración acerca de lo que su organización quiere llegar a ser. Debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma. La Visión le da forma y dirección al futuro de la organización.

ANALISIS DE LAS CUATRO C MARKETING

El concepto de las cuatro P se refiere a la visión del mercado desde la perspectiva del que vende, no de la que compra. Desde el punto de vista del comprador, en esta época de relaciones con el cliente, una mejor forma de describir las cuatro P es conforme a las cuatro C.

TABLA # 30

| CUATRO P | CUATRO C |
|------------------|------------------------|
| Producto | Cliente complacido |
| Precio | Costos para el cliente |
| Plaza | conveniencia |
| Promoción | Comunicación |

Fuente: Libro “Fundamentos de Marketing”

Elaborado por: Cristina Cisneros

Cientes:

Los clientes son las organizaciones o personas que demandan el producto, Para analizar al cliente desde la nueva perspectiva del marketing es importante considerar:

- Quien toma la decisión de compra?
- Quien está involucrado en el proceso? *
- Que rol juega cada uno?
- Iniciador
- Decisor
- Influyente
- Comprador
- Usuario

Proceso decisorio

- Criterios bajo los cuales el cliente evalúa las alternativas
- Ponderación de atributos (precio, prestaciones ,etc.)
- Donde le gustaría comprar?
- Como va a ser usado el producto?
- Frecuencia de uso
- Cuán importante es el problema que resuelve el producto o servicio?

Compradores Industriales:

El comportamiento de compra del comprador industrial es el comportamiento de organizaciones que adquieren bienes y servicios para usarlos en la producción de otros bienes y servicios que se venden, alquilan o suministran a otros consumidores.

En ciertos aspectos son similares los mercados industriales a los de consumo, no obstante se presentan diferencias muy puntuales que tienen que ver con la estructura del mercado y la demanda; con la naturaleza de la unidad de compra, y con los tipos de decisiones y el proceso de decisión involucrado.

Los mercadólogos industriales normalmente tratan con mucho menos, pero más grandes compradores que los de consumo.

Los proveedores industriales dependen de la demanda derivada o demanda industrial que proviene de (se deriva de) la demanda de bienes de consumo; se caracterizan por la forma de hacer negocios es B2B (Bussiness to bussiness) es decir de negocio a negocio; existen ciertos productores que promocionan sus productos directamente entre los consumidores finales para aumentar la demanda industrial.

Las principales situaciones de compra son:

1. Recompra Directa (compra similar incluso de manera rutinaria)
2. Recompra modificada (el comprador desea modificar precios, especificaciones, términos o proveedores de producto)
3. Tarea nueva (proceso en la que el comprador industrial adquiere por primera vez el producto).

Las etapas del proceso de compra industrial son:

- Reconocimiento del problema
- Descripción general de la necesidad
- Especificación del producto
- Búsqueda de Proveedores
- Solicitud de propuestas
- Selección de proveedores
- Especificación de pedido – rutina
- Evaluación de desempeño.

ESPECIFICACION DEL PRODUCTO

La organización compradora desarrolla entonces las especificaciones técnicas del producto, a menudo con ayuda de un equipo de ingenieros de análisis de valor. El análisis de valor es un estrategia de reducción de costos en la que se estudian cuidadosamente los componentes del producto para determinar si se pueden rediseñar, estandarizar, elaborar métodos de producción menos costosos.

Calidad del producto

Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la durabilidad general del producto, confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación, entre otros valiosos atributos.

Diseño

Un buen diseño comienza con un profundo entendimiento de las necesidades de los consumidores.

Costo para el cliente:

Al final el cliente decidirá que precio es adecuado para un producto. Las decisiones de fijación de precios, igual que otras decisiones de la mezcla de marketing, deben iniciar con el valor para el cliente. Cuando los clientes compran un producto, intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo de valor (los beneficios que reciben el producto y la fijación de un precio que capte dicho valor.

La fijación de precios debe basarse en base a las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en las del vendedor.



Costos Fijos

Costos que no varían con los niveles de producción o de ventas.

Costos Variables

Costos que varían en proporción directa con el nivel de producción.

Segmentación de Mercados Industriales:

Los compradores industriales se los puede segmentar:

- Geográficamente
- Demográficamente (por industria, o por tamaño de empresa)
- Beneficios Buscados (estatus del usuario, frecuencia de consumo y nivel de lealtad)

Al enfocarse en segmentos y no tener todo el mercado, las empresas pueden proporcionar la propuesta de valor.

Posicionamiento:

Posicionar: Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado; también tiene relación directa en como servir mejor a los clientes meta.

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Tipos de posicionamiento

- Posicionamiento por atributo: una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- Posicionamiento por categoría de productos: el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Es importante identificar las posibles ventajas competitivas: Que es una ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen el costo para el cliente. El posicionamiento inicia con una diferenciación real de la oferta de marketing de la compañía de modo que proporcione a los consumidores mayor valor.

Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. La mejor manera de penetrar en la mente de las personas es siendo el “primero” en llegar.

Estrategias de Posicionamiento:

| | | precio | | |
|------------|----------|-------------|------------------|--------------------------|
| | | mas. | lo mismo | menos. |
| beneficios | mas | mas por mas | mas por lo mismo | mas por menos |
| | lo mismo | | | lo mismo por menos |
| | menos | | | menos por lo mucho menos |

Estrategia Más por más: El posicionamiento más por más implica ofrecer el mejor producto o servicio y cobrar un precio más alto para cubrir los costos elevados.

Estrategia más por lo mismo: Las compañías pueden atacar el posicionamiento de “más por más” de un competidor al introducir una marca que ofrece una calidad comparable pero a menor precio.

Estrategia lo mismo por menos.- Ofrecer lo “mismo por menos” puede ser una solida propuesta de valor. Estas campañas no afirman ofrecer productos diferentes ni mejores, sino que ofrecen casi las mismas cosas pero con descuentos sustanciales que son posibles gracias al mayor poder de compra y al bajo costo de sus operaciones.

Estrategia menos por mucho menos.- En muchos casos los consumidores se conforman de buena gana con un desempeño inferior al optimo o renuncian a algunas funciones adicionales o de ornato a cambio de un precio más bajo.

Estrategia Más por menos: La propuesta de valor más atractiva sería ofrecer “más por menos”, muchas compañías aseguran esto y pueden llegar a ocupar posiciones en el mercado muy favorables, pero a largo plazo resulta muy difícil sostener semejante posicionamiento. Ofrecer más generalmente cuesta más.

Marca:

Identidad de Marca

Es el signo que distingue a un producto o servicio de otros de su misma especie

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

NOMBRE O FONOTIPO: Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

LOGOTIPO: Es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe.

ISOTIPO: Es la representación gráfica de un objeto, que es un signo- icono

GAMA CROMÁTICA o CROMATISMO: es empleo y distribución de los colores.

DISEÑO GRAFICO O GRAFISMO: Son los dibujos, ilustraciones, no pronunciables, que forma parte de la identidad visual de marca

Conveniencia

Consiste en investigar donde es conveniente para el cliente en lugar del lugar; donde prefiere comprar (catalogo, internet, por teléfono, usando tarjeta de crédito, etc.).

Comunicación:

Considerar la comunicación en lugar de la promoción. La promoción manipula, la comunicación tiene que ver con creatividad en generar una interacción con el cliente y escuchar sus necesidades.

Marketing No Diferenciado

Si utiliza una estrategia de marketing no diferenciado (masivo), la compañía decide hacer caso omiso de las diferencias que haya entre segmentos del mercado y tratar de llegar a todo el mercado con un oferta única. La compañía diseña una oferta única, en este caso muchas empresas tienen dificultades para competir con compañías más enfocadas que satisfacen mejor las necesidades de segmentos y nichos específicos.

Marketing Diferenciado

Cuando una compañía usa marketing diferenciado (marketing segmentado) decide dirigirse a varios segmentos o nichos del mercado y diseña ofertas individuales para cada uno. Al ofrecer variaciones de productos y de marketing estas compañías esperan obtener mayores ventas y una posición más firme dentro de cada segmento de mercado.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios..., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.
- Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

- Un estudio de mercado: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que, en la actualidad, existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis FODA: Es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.
- Análisis de la matriz RMG: Intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir fuertes pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre decimos que «el mercado siempre pasa factura».

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

- Entorno: Situación socioeconómica, Normativa legal, Cambios en los valores culturales, Tendencias, Aparición de nuevos, Nichos de mercado, etc.
- Imagen: De la empresa, De los productos, del sector, de la competencia, a nivel internacional, etc.

- **Cualificación profesional:** Equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos, etc.
- **Mercado:** Grado de implantación en la red, tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo, etc.
- **Red de distribución:** tipos de punto de venta, cualificación profesional, número de puntos de venta; acciones comerciales ejercidas, logística, etc.
- **Competencia:** Participación en el mercado, PVP, Descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, implantación a la red.
- **Producto:** Tecnología desarrollada, I + D. , participación de las ventas globales, gama actual, niveles de rotación análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...). Costos, precios, márgenes, garantías, plazos de entrega.
- **Política de comunicación:** Targets seleccionados, objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos, existencia comunicación interna, internet.

ANALISIS FODA

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

La situación interna de la empresa se la analiza a través de sus fortalezas y debilidades:

LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Grado de

posicionamiento o notoriedad del prestigio de nuestra marca, calidad, tecnología, clientes fieles, recursos financieros propios, ubicación geográfica.

LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la empresa y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Insuficiente capacidad productiva, demora en la entrega de pedidos, difícil accesibilidad, etc.

La situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

MATRIZ BCG

La matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG) ha sido diseñada concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

a) Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

La figura 6-7 contiene un ejemplo de una matriz del BCG. Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

1. Los interrogantes

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

2. Las estrellas

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

3. Las vacas de dinero

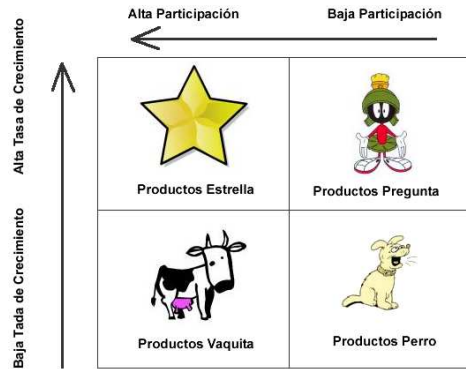
Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

4. Los perros

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha). En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

Grafico # 30



Fuente: Fundamentos de Marketing.

Elaborado por: Cristina Cisneros

La matriz del BCG como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones. Por ejemplo, el hecho de considerar que todo negocio es una estrella, vaca de dinero, perro o interrogante es una simplificación exagerada; muchos negocios caen justo en medio de la matriz del BCG y, por ende, no se pueden clasificar fácilmente. Es más, la matriz del BCG no refleja si diversas divisiones están creciendo o no, ni si sus industrias están creciendo con el paso del tiempo; es decir, la matriz no tiene cualidades temporales, sino que más bien es una foto fija de una organización en un momento dado. Por último, existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, por ejemplo, el tamaño del mercado y las ventajas competitivas, que son importantes para tomar decisiones estratégicas sobre diferentes divisiones.

3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- **Viables:** es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos:** totalmente coherentes con las directrices de la compañía.

En el tiempo: ajustados a un plan de trabajo.

- **Consensuados:** englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Objetivo de posicionamiento.

- Objetivo de ventas.
- Objetivo de viabilidad.

Los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello considero:

- Cuantitativos: a la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración.
- Cualitativos: a la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, valoración I + D.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS PORTER

Las Cinco Fuerzas del modelo de Porter es una herramienta de análisis de la estrategia de una Unidad de Negocio utilizada para hacer un análisis de la atractividad (valor) de una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

1. Ingreso de competidores.

Cuán fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes.

La amenaza de nuevos competidores depende de:

- * Economías de escala.
- * Requisitos de capital/de inversión.
- * Los costos en que incurre el cliente para poder cambiar de proveedor.
- * Acceso a los canales de distribución de la industria.
- * Acceso a tecnología.
- * Lealtad a la marca. ¿Son los clientes leales?
- * La probable reacción de los jugadores existentes en la industria.
- * Regulaciones del gobierno. ¿Los nuevos participantes pueden conseguir subsidios?

2. Amenaza de sustitutos.

Cuán fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.

La Amenaza de sustitutos depende de:

- * Calidad. ¿Es un sustituto mejor que el producto actual?
- * Buena voluntad de los compradores de sustituir.
- * El precio y desempeño relativos de los sustitutos.
- * Los costos de cambiar al uso de sustitutos. ¿Es fácil cambiar a otro producto?

3. Poder de negociación de los compradores.

Cuán fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir juntos grandes volúmenes?

El poder de negociación de los compradores depende de:

- * Concentración de compradores. ¿Hay algunos pocos compradores dominantes y muchos vendedores en la industria?
- * Diferenciación. ¿Están los productos estandarizados?
- * Rentabilidad de los compradores. ¿Están los compradores forzados a ser exigentes?
- * Nivel actual de calidad y servicio.
- * Amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante en la industria.
- * Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los compradores cambien a su proveedor?

4. Poder de negociación de los proveedores.

Cuán fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o solamente hay pocos proveedores potenciales, o es un monopolio?

El Poder de negociación de los proveedores depende de:

- * Poder de la marca. ¿Es fuerte la marca del proveedor?
- * Rentabilidad de los proveedores. ¿Están los proveedores forzados a subir los precios?

- * Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria (por ejemplo: fabricantes que amenazan instalar sus propios distribuidores minoristas).
- * Los compradores no amenazan con integrarse como proveedores.
- * Nivel actual de calidad y servicio.
- * La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores.
- * Costos de sustituir clientes. ¿Es fácil que los proveedores encuentren a nuevos clientes?

5. Rivalidad entre los jugadores existentes.

Existe una competencia interna fuerte entre los jugadores existentes. Hay un jugador muy dominante o son todos de igual fuerza y tamaño.

La intensidad de la rivalidad interna en la industria, depende de:

- * La estructura de la competencia. La rivalidad será más intensa si hay muchos competidores pequeños o de igual tamaño; la rivalidad será menor si una industria tiene un claro líder de mercado.
- * La estructura de costos de la industria. Las industrias con altos costos fijos animan a los competidores a fabricar a plena capacidad para bajar precios si es necesario.
- * Grado de diferenciación del producto. Las industrias donde los productos son commodities (ejm. acero, carbón, etc.) tienen típicamente una mayor rivalidad.
- * Costos de sustituir clientes. Se reduce la rivalidad cuando los compradores tienen altos costos de cambio de proveedor.

- * **Objetivos estratégicos.** Si los competidores persiguen estrategias agresivas de crecimiento, la rivalidad será más intensa. Si los competidores están simplemente "ordeñando" rentabilidad en una industria madura, el grado de rivalidad será típicamente bajo.
- * **Barreras de salida.** Cuando las barreras para dejar una industria son altas, los competidores tienden a exhibir una mayor rivalidad.

El Gobierno puede ser considerado como una sexta fuerza competitiva.

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas más de uso frecuente de la estrategia de negocio. Ha probado su utilidad en numerosas ocasiones. El modelo de Porter es particularmente fuerte en la interiorización del pensamiento estratégico.

BENEFICIOS:

- * El modelo es una fuerte herramienta para el análisis competitivo a nivel industrial. Compárelo con él: Análisis PEST
- * Proporciona una entrada útil para realizar un Análisis F.O.D.A...

LIMITACIONES

- * Se debe tener cuidado cuando se use este modelo por lo siguiente: no subestime o sobreestime la importancia de las fuerzas (existentes) de la organización (Estrategia interiorizada). Vea también: Competencias medulares

- * El modelo fue diseñado para analizar estrategias de negocio individuales. No hace frente a sinergias y a interdependencias dentro del portafolio de negocios de grandes corporaciones. Vea también: Ventajas emparentadas
- * De una perspectiva más teórica, el modelo no considera la posibilidad de que una industria pueda ser atractiva debido a que ciertas compañías están dentro de ella.
- * Alguna gente demanda que el cambio de los entornos que son característicamente más rápidos, sistemáticos y radicales requieren acercamientos más flexibles, más dinámicos o emergentes a la formulación de la estrategia. Vea también: Innovación Radical
- * A veces es posible crear mercados totalmente nuevos en lugar de buscar seleccionarlos de los ya existentes. Vea también: Estrategia océano azul

5. ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una Estrategia de Marketing detalla cómo se logrará un Objetivo de Marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas.

Los objetivos de marketing tienen un ámbito muy estrecho, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Las estrategias proporcionan una dirección para todas las áreas del Plan de Marketing. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un "Marketing Mix" específico: producto, precio, plaza, promoción, merchandising, publicidad, etc.

Aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Existen varios tipos de estrategias de Marketing.

- Competitivas
- Desarrollo de mercados
- Según el puesto en el mercado
- Estrategia de Ciclo de vida del producto
- Estrategias de Producto
- Estrategias de Precio
- Estrategia Plaza
- Estrategia Promoción

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategias de Integración

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración hacia delante, Integración hacia atrás e Integración Horizontal.

- Integración Vertical hacia adelante.
- Integración Vertical hacia Atrás.

- Integración horizontal.

Estrategias Intensivas o de Crecimiento

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen como Estrategias Intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

La Estrategia de Penetración en el Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.

La Estrategia de Desarrollo del Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.

La Estrategia de Desarrollo del Producto

Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.

Estrategias de Diversificación

La Estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

- Diversificación Concéntrica.
- Diversificación Horizontal.
- Diversificación Conglomerada.

Estrategias Defensivas

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

- Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)
- Encogimiento.
- Desinversión.
- Liquidación.

Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar

canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

Nuevos segmentos

Dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico: introducir un producto industrial en el mercado de consumo, vender el producto a otro tipo de compradores situándolo en forma diferente, introducir el producto en otro segmento industrial.

Nuevos circuitos de Distribución

Introducir el producto en otro canal.

Expansión Geográfica

Expandirse en otras regiones del país o hacia otros países.

ESTRATEGIA SEGÚN EL PUESTO EN EL MERCADO

Liderazgo

Líder es toda empresa que ha llegado al rango más elevado del ranking de su sector.

Reto

Lo practican las empresas que ocupan posiciones inmediatas al líder, pertenecen a una actitud de ataque a la marca dominante.

Seguimiento

Lo constituyen empresas que aprovechan las estrategias del líder de tal forma que la imitan e incluso copian su composición, diseño, envase, técnicas, etc.

Especialización

Concentrar los esfuerzos de marketing en un producto y segmento de mercado específico.

ESTRATEGIA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El desarrollo del producto se inicia cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea para un producto nuevo. Durante el desarrollo del producto, no hay ventas y los costos que invierte la empresa se empiezan a acumular.

La introducción

Es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.

El crecimiento

Es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

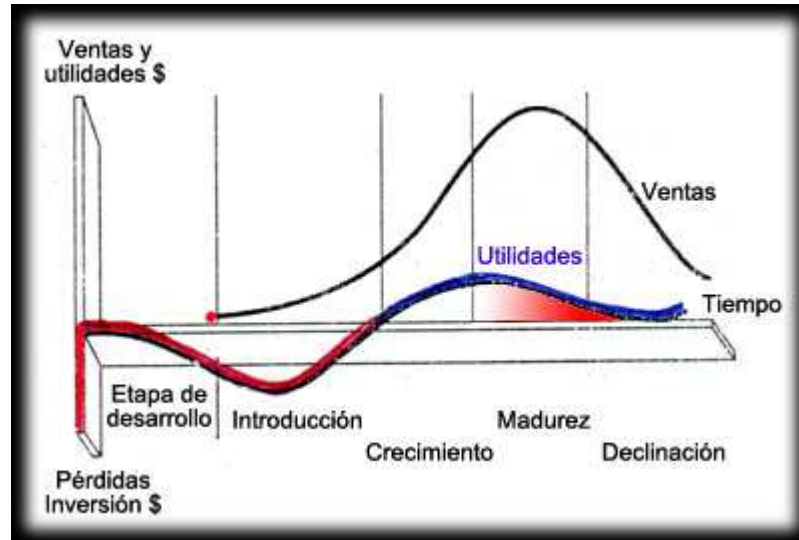
La madurez

Es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliento, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia.

La declinación

Es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.

GRAFICO #31



Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Libro “Fundamentos de Marketing”

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

- Adición de características
- Ampliar la gama de productos,
- Rejuvenecimiento de la línea de productos.
- Mejoramiento de calidad.
- Adquisición de gama de productos.

ESTRATEGIA PRECIO

Consiste en definir cuál es el costo que está dispuesto a pagar el cliente y el costo que representa para el fabricante elaborarlo. Esta estrategia guarda relación con la estrategia de producto, plaza y promoción ya que de él dependerá el futuro financiero de la empresa.

- Descuentos por pronto pago
- Descuentos por volumen
- Precios de mercado o nivelados

ESTRATEGIA PLAZA

- Distribuidor autorizado
- Intermediario
- Consumidor final
- Franquicias

ESTRATEGIA PROMOCION

- **Publicidad** (medios masivos, vallas, flyers y otros instrumentos impersonales)
- **Promoción en Ventas** Promoción de consumo.- ventas promocionales para estimular las adquisiciones de los consumidores.
- Instrumentos de promoción de consumo:
 - Muestras: Obsequio de una pequeña cantidad de un producto para que los consumidores lo prueben.
 - Cupones: certificados que se traducen en ahorros para el comprador de determinados productos.
 - Devolución de efectivo (o rebajas): Devolución de una parte del precio de compra de un producto al consumidor que envíe una 'prueba de compra' al fabricante.

- Paquetes promocionales (o descuentos): Precios rebajados directamente por el fabricante en la etiqueta o el paquete.
- Premios: Productos gratuitos o que se ofrecen a bajo costo como incentivo para la adquisición de algún producto.
- Recompensas para los clientes: Recompensas en efectivo o de otro tipo por el uso regular de los productos o servicios de alguna compañía.
- Promociones en el punto de venta (ppv): Exhibiciones o demostraciones en el punto de venta o compra.
- Concursos, rifas y juegos: Eventos promocionales que dan al consumidor la oportunidad de ganar algo por suene o con un esfuerzo extra.
- Promoción Comercial.- promoción de ventas para conseguir el apoyo del revendedor y mejorar sus esfuerzos por vender.
- **Relaciones Publicas** Establecimiento de buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía mediante la obtención de propaganda favorable, la creación de una buena "imagen corporativa" y manejando o negando los rumores, relatos o eventos desfavorables; entre los principales instrumentos de las relaciones públicas se cuentan las relaciones con la prensa, la publicidad sobre el producto, las comunicaciones corporales, el cabildeo y las asesorías.
- **Ventas personales** La venta personal es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, particularmente en la creación de preferencia, convicción y acción del consumidor. El cliente potencial recibirá una carta o folleto, luego una llamada telefónica de venta de salida, y finalmente la visita de un vendedor, que hará una presentación destinada a cerrar la venta. Es posible que el cliente no compre aún,

pero tendrá suficiente información, para decidirse en un futuro, ya conoce el producto, y sabe que deseamos atender sus necesidades, cuando esté preparado para la compra.

JOINT VENTURE

Una empresa conjunta o joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano, joint venture significa, literalmente, "aventura conjunta" o "aventura en conjunto". Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como alianza estratégica y alianza comercial, o incluso el propio término en inglés. El joint venture también es conocido como "riesgo compartido" donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

El objetivo de una empresa conjunta puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know-how. Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

Características de la empresa conjunta:

No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración, es necesario, sin embargo, un compromiso a largo plazo, y también es característica de la empresa conjunta el que las empresas sigan siendo independientes entre sí (no existe ni fusión ni absorción).

En una empresa conjunta los socios suelen seguir operando sus negocios o empresas de manera independiente. La empresa conjunta supone un negocio más, esta vez con un socio, cuyos beneficios o pérdidas reportarán en la cuenta de resultados de cada uno en función de la forma jurídica con la que se haya estructurado la propia empresa conjunta.

Motivos para constituir un Joint Venture

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar empresas conjuntas o joint venture. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. Son muy importantes las empresas conjuntas en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras).

OBJETIVOS Y BENEFICIOS

Las empresas constituyen alianzas o Joint Ventures con distintos objetivos:

1. Diversificar riesgos
2. Internacionalizar la empresa
3. Integrar un canal de comercialización
4. Lograr una red de abastecimiento de materia prima que proviene de un sector crítico.
5. Obtener economías de escala.
6. Ampliar horizontes económicos con menores inversiones que las necesarias en forma individual.

7. Transferir tecnología o ejecutivos en el área de organización, planeamiento y control.
8. Conquistar nuevos mercados

A su vez, entre los múltiples beneficios que arroja este tipo de vinculaciones se cuentan:

- El gerenciamiento en común, que favorece el crecimiento integral de cada una de las empresas disminuyendo sus riesgos individuales.
- Mayores posibilidades de acceso al crédito al contar con mejores garantías.
- La mayor escala productiva y comercial, que permite mejorar el poder de negociación y obtener bonificaciones y/o descuentos al comprar o vender mercaderías o servicios.
- Obtención de nuevos canales de comercialización y coordinación de la distribución, con la consiguiente merma de gastos y tiempos operativos.
- Disminución de costos fijos, como por ejemplo los de administración, o los de asesoramiento legal y contable.
- Facilidad de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual.
- Mejores posibilidades para la contratación de servicios y consultorías: capacitación, marketing, publicidad y promoción, calidad, etc.
- Servicios a clientes: financiamiento de las compras, entrega de mercadería a domicilio, etc.
-
- Facilidad de acceso a nuevos mercados y áreas geográficas donde se localizan las empresas que integran la alianza.

TIPOS DE VINCULACIÓN

Existen dos tipos de vinculación societaria:

1. **Joint Ventures societarios o de capital:** se caracterizan por la constitución de una nueva sociedad, con aporte de capital. La legislación reglamentaria es la del país en que se opera. No obstante, se prevé un canal de arbitraje para posibles litigios.
2. **Joint Ventures contractuales:** No existen aportes de capital, ni se constituye una nueva empresa, sino una asociación de intereses comunes.

Para las firmas pequeñas y medianas, la empresa conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual. Es muy habitual, por tanto, encontrar la creación de empresas conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un know-how específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

Cada Contrato de Joint Venture es el resultado de largas negociaciones entre quienes lo suscriben, entendiéndose por esto que cada contrato es diferente, atendiendo a lo acordado por quienes lo suscriban. El Abogado o consultor deberá estar presente en todas las reuniones y mesas de negociación, en las que se deberá llegar a un acuerdo en cuanto a las metas propuestas, para la nueva empresa, y los propósitos y expectativas de cada una de las partes, para que una vez establecidos los acuerdos, estos mismos sean plasmados en un documento, en donde cada una de las partes este perfectamente bien enterado de sus derechos y obligaciones dentro del Joint Venture.

Es muy importante que el Auto diagnóstico sea hecho de una manera participativa, incorporando en el análisis a las diferentes unidades que conforman la empresa. Para

ello hay que informar y abrir las oportunidades, pues la participación real requiere que sean satisfechos los siguientes cuatro requisitos fundamentales:

a.- Acceso a las decisiones

b.- Acceso a la información previa necesaria para tomar esas decisiones.

c.- Acceso a las acciones consecuentes con esas decisiones.

d.- Acceso a los beneficios resultantes de esas acciones.

Hay que abrir la participación a todo nivel, lo cual no significa renunciar a la autoridad, ni abandonar el fundamento técnico de las decisiones. Hay que darle a todo el mundo la oportunidad para que se sienta considerado como un componente fundamental del proceso en marcha (lo cual es verdad, pues para el conjunto del sistema, el menor de los eslabones puede determinar el éxito o el fracaso). Por lo tanto, hay que asegurar la aplicación los ya mencionados cuatro requisitos fundamentales de participación: acceso a las decisiones, a la información, a las acciones y a los beneficios de éstas.

5. PLAN DE ACCIÓN

Detallan la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contesten a las siguientes preguntas: ¿Que se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quien s encargará de hacerlo?, ¿Cuanto costará hacerlo?

- Sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...

- Sobre el precio: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución: entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, implementación y tramitación de pedidos.
- Sobre la comunicación integral: contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

Ejemplos del Joint venture o Alianzas estratégicas:

- Alianzas no Comerciales.
- Alianzas con trabajadores.
- Asociaciones Comerciales.
- Franquicias

- Outsourcing, externalizarían o tercerización.

7. MÉTODOS DE CONTROL

El Plan de acción que ha sido elaborado de manera participativa, ahora debe ser aplicado. Para ello, es fundamental establecer mecanismos de control que permitan verificar en forma permanente que se cumplan los objetivos de la Alianza Estratégica.

Para ello es necesario utilizar las siguientes herramientas:

1.-Definir un sistema de gestión para la aplicación del Plan;

Toda Alianza Estratégica debe contener un Sistema de Gestión, simple, ágil y eficaz para orientar y controlar la ejecución del Plan de Acción predefinido.

2.- Verificar la claridad y capacidad de quienes deben intervenir en la aplicación del Plan.

6. ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la Dirección General apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

6.7. Metodología – Modelo Operativo

La Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. es una pequeña empresa que dio inicio a sus actividades en el año 2000. La empresa no tiene planteado en forma escrita su plan estratégico, organigrama ni manual de funciones. Sus valores y políticas corporativas están sobreentendidos.

La demanda del mercado y el conocimiento del medio permitieron que a fin de cumplir con los pedidos y brindar una excelente atención al cliente se utilice como estrategia la maquila; donde se realizan procesos de descarnado, escurrido, dividido, raspado, planchado, molliza, toggling en otras empresas.

Si bien estos esfuerzos oportunos permitieron a la empresa enfrentar los retos comerciales en su momento, actualmente no constituyen una estrategia debidamente aplicada que permita a la empresa ser competitiva e incrementar su participación en el mercado.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. aplica los siguientes principios corporativos:

- **RESPECTO:** A la persona laboral y al trabajo que realiza, a los clientes, proveedores y a la sociedad en general.
- **HONESTIDAD:** Ser personas sinceras, decentes, razonables y justas en su conducta dentro y fuera de su trabajo.
- **HONRADEZ:** Obrar con rectitud, integridad y decencia personal hacia sus compañeros de trabajo, la empresa para la cuál se trabaja y los clientes que se atiende.

- **LEALTAD:** Cumplir lo que exigen las normas de fidelidad, honor y gratitud hacia con los clientes, proveedores, empresa y compañeros de trabajo.
- **INICIATIVA:** Reconocer la cualidad personal por la que se intuye el método a emplear o el camino a seguir.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Apoyo continuo entre el personal para elaborar una actividad en conjunto.
- **CALIDAD:** Atributos físicos del producto que el cliente los percibe y reconoce, generando satisfacción y fidelidad.
- **DISCIPLINA:** Mantener el orden entre los empleados de la empresa.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplir con las obligaciones y enfrentar los problemas que se presentan, respondiendo por los actos que se realicen.
- **ATENCIÓN AL CLIENTE:** Concentración en la actividad de atender con la mayor amabilidad y disposición al cliente.

POLITICAS EMPRESARIALES

- De acuerdo al caso, se aplicarán descuentos por pronto pago o por volumen a los clientes fieles según sea el caso.
- Adquirir materia prima de buena calidad, de acuerdo a los parámetros de tamaño, calibre, según los requerimientos propios del tipo de producto a procesarse.
- Verificar que la materia prima adquirida sea de óptima calidad.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Misión

“Somos una empresa dedicada al procesamiento de pieles vacunas orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes a través de productos de excelente calidad y cuidado al medio ambiente.”

Visión

“Ser la empresa líder en el procesamiento de pieles vacunas a través de productos de calidad que generen satisfacción y fidelidad a nuestros clientes, así como el cuidado al medio ambiente mediante una producción limpia, sostenida y leal.”

Objetivos Organizacionales

- Superar los estándares de calidad a través de la aplicación de diversos métodos de control permitiendo ser competitivos.
- Fomentar el desarrollo de nuevos productos, métodos y técnicas que optimicen los recursos empresariales y generen valor para el cliente a través de técnicas de Investigación y Desarrollo.
- Diseñar estrategias de marketing a través de investigaciones de mercado periódicas para incrementar la participación en el mercado.
- Establecer Alianzas Estratégicas que prioricen la calidad a fin de maximizar las posibilidades empresariales e incrementar la cuota de mercado.

CLIENTES

Debido a que son clientes industriales el proceso de compra / venta da inicio cuando el ofertante (Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.) Interactúa con el cliente (Fábrica de Calzado) y este realiza su pedido.

El iniciador es el ofertante, fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

En el caso de pequeñas y medianas empresas de calzado el proceso de selección de proveedores da inicio luego de que el producto es ofertado por la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. o cualquier proveedor de cuero terminado; el producto es analizado por el Dpto. de Producción (según fuere el caso) y posteriormente es decidido por la gerencia.

En el caso de grandes empresas; el producto es aprobado por el Dpto. de calidad, posteriormente por el Dpto. de Producción y finalmente son analizados todos los atributos tanto físicos, costos para el cliente y requerimientos del producto terminado y mercado de tal forma que el Dpto. de Adquisiciones decide cual es el proveedor que cumple con todas sus expectativas.

Durante el proceso de selección de proveedores y entrega de cuero terminado es importante generar lazos de amistad, cordialidad, atención al cliente; ya que es uno de los factores importantes para fidelizar al cliente. El vendedor debe también realizar el seguimiento respectivo y promocionar el producto.

Especificación del producto

El mercado objetivo demanda cuero terminado tipo plena flor y cueros corregidos, los mismos que son elaborados bajo pedido según los requerimientos individuales de calibre y acabados y aquí es donde cada tipo de cuero adquiere su nombre comercial.

Cueros Tipo Plena Flor

Los cueros tipo plena flor a aquellos cueros que debido a sus propiedades físicas y acabados se los considera de excelente calidad. Su precio es superior a los cueros flor corregida debido básicamente a que son pieles de primera.

Cueros Flor corregida

Son pieles que han sufrido ciertos daños ya sea durante el crecimiento de la res (cuando el ganado se lastima), picaduras de garrapatas, o durante el proceso de faenamiento; en estos casos la piel tiene daños que disminuyen la calidad de materia prima y requieren mayor cantidad de químicos para estandarizarla. Generalmente se corrige la flor a través del lijado y la utilización de ciertos químicos en el acabado que permiten cubrir los defectos físicos que no han podido ser corregidos durante los procesos previos y disminuir el material de rechazo.

TABLA N° 31

| PLENA FLOR | CORREGIDO |
|--------------------|------------------|
| NOBUCK | RANCI |
| CRAZY HORSE | FLOTTER |
| PULL UP | SOFTY |

Elaborado Por:
Fuente:

Cristina Cisneros
Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

Detalle de proceso de producción en Anexo

Ponderación de Atributos:

Los atributos que evalúa el cliente al momento de efectuar la compra son el calibre y acabado. El tamaño de la piel es un importante pero no el factor decisivo al momento de la compra ya que las pieles procesadas se comercializan o venden por decímetros cuadrados.

De acuerdo a la información proporcionada por los clientes potenciales consideran que el producto de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. tiene buen calibre y tiene excelentes acabados.

Para medir la calidad de la piel en forma técnica se utiliza ciertos implementos como durómetros, microscopios y otros medios, por otra parte existe también la medición al tacto que constituye un método empírico utilizado generalmente por pequeñas empresas.

Proceso de Compra y costo para el cliente

Los atributos están directamente relacionados con los requerimientos del cliente, ya que este está dispuesto a pagar una mayor cantidad de dinero por un producto que tenga su acabado y calibre requerido. En ciertos casos las medianas y grandes empresas abren un proceso de oferta para la selección de proveedores para sus nuevos productos que involucran nuevos tipos de cuero terminado, en este caso se reciben todas las ofertas de las curtiembres interesadas y una muestra del producto. La empresa demandante analiza y decide su o sus nuevos proveedores.

La mayor parte de situaciones de compra es la recompra modificada, ya que cliente generalmente realiza modificaciones o especificaciones de sus requerimientos individuales por pedido. En el caso de nuevas colecciones o nuevos diseños de calzado se genera una situación de compra denominada: Tarea Nueva.

Segmentación de Mercado

| | |
|---------------------------|---|
| Tipo de Mercado: | Mercado Industrial |
| Segmentación Geográfica: | Ambato |
| Segmentación demográfica: | Empresas de Calzado |
| Tamaño de Empresas | Empresas de calzado Pequeñas y Medianas |

Selección del mercado objetivo:

Empresas de Calzado Pequeñas y Medias ubicadas en la ciudad de Ambato.

Este segmento de mercado es atractivo puesto que la empresa tiene conocimiento de los productos demandados y es un mercado en crecimiento que requiere mayor cantidad y variedad de producto.

Posicionamiento del Producto:

Lo que demanda el mercado es una variedad de productos, es importante incursionar en la investigación y desarrollo de nuevos tipos de cuero terminado que ayudará a satisfacer de mejor manera los requerimientos del cliente tanto en sus propiedades físicas como en el costo para el cliente y generar una propuesta del valor ofertando más de lo que el cliente espera; es decir estrategia de posicionamiento más por lo mismo.

Es importante reforzar el área de producción de tal forma que se invierta en la compra de maquinaria para incrementar la capacidad instalada, es importante implementar la capacitación al personal a fin de que el conocimiento y el capital de trabajo permitan a la empresa generar ventaja competitiva que mantenga a la empresa entre una de las empresas vanguardistas en cuanto a innovación de productos y esta estrategia permita posicionar a la empresa dentro del mercado no solo como una empresa reconocida por la calidad del producto demandado por sus cliente sino por las relaciones comerciales mantenidas y la constante comunicación y atención al cliente.

Marca

PIELES ZUÑIGA



Se escogió el nombre de marca: PIELES ZUÑIGA a fin de relacionar el nombre de la empresa con el producto que se oferta, de tal forma que los clientes potenciales se familiaricen con la marca y se aumente el nivel de recordación de la marca.

Se escogió el eslogan “Calidad a Toda Prueba” ya que el producto demandado es de calidad, y la empresa busca brindar al cliente valor agregado no solo en las características intrínsecas del producto sino con la atención al cliente y generar relaciones comerciales que perduren.

Equivalencias:

$$1 \text{ Piel} = 2 \text{ Bandas} = 380 \text{ dm}^2$$

$$1 \text{ Banda} = 190 \text{ dm}^2$$

A las pieles adquiridas (enteros) para facilitar su manipulación se cortan y se trabajan en bandas, es decir se trabaja con la mitad de la piel, de igual forma las máquinas son diseñadas para trabajar de esta forma.

Al momento en que el cliente adquiere el producto lo compra por decímetro cuadrado.

Cantidad de decímetros vendidos. Datos Históricos Fabrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

TABLA N° 32

| PRODUCTO | AÑO 2009 BANDAS | AÑO 2009 DECIMETROS |
|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| CUEROS PLENA FLOR | 13440 | 2553600 |
| CUEROS CORREGIDOS | 5760 | 1094400 |
| TOTAL | 19200 | 3648000 |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

Lo que quiere decir que mensualmente la empresa procesa 800 pieles lo que equivale a 1600 bandas; de las cuales 560 pieles son pieles tipo plena flor es decir el 70% de su producción y 240 pieles corresponden al tipo de cuero flor corregida que corresponden al 30% de su producción.

Desde el inicio de sus actividades la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. ha mantenido constante su producción de cueros terminado, esto debido básicamente a que ciertos procesos se los realiza en otras fabricas a través de maquila y a que no ha existido incremento de capacidad instalada; lo que ha ocasionado que debido a la capacidad instalada la empresa ha perdido 3 de los 8 clientes industriales hasta el año 2010; es decir la cartera de clientes ha disminuido casi en un 35%.

Análisis de Requerimientos del cliente:

Los pedidos son fabricados de acuerdo a los requerimientos del cliente en cuanto a calibre y acabados. Se elaboran los parámetros básicos para la elaboración del tipo de cuero terminado requerido por el cliente (Nobuck, Crazy Horse, pull up, ranci, Flotter,

Softy) pero se consideran sus requerimientos particulares en cuanto a grosor, brillo, tonalidad o color entre otras.

De acuerdo a las encuestas efectuadas a los clientes actuales y potenciales, el producto ofertado es de excelente calidad; según sea el caso la empresa fabrica el producto terminado de acuerdo a sus requerimientos propios de calibre, teñido y acabado.

Existen también otros tipos de cuero terminado que demanda el mercado pero no es ofertado por la empresa. En el caso de Fabricación de nuevos cueros; depende exclusivamente de los conocimientos del fabricante y su destreza al momento de elaborar el pedido; ya que generalmente no se requiere maquinaria adicional a la que normalmente se utiliza dentro el proceso productivo de curtiembre.

COSTOS PARA EL CLIENTE

El costo para el cliente va a depender del tipo de cuero que requiera la empresa de calzado y sus características propias al momento de efectuar el pedido; por lo que el intercambio económico se calcula en relación al requerimiento del cliente, precio de mercado y costos para el proveedor.

Los precios que maneja la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos son precios de mercado, las pieles no se venden por unidades sino por decímetros cuadrados; cada piel tiene aproximadamente 380 Dm².

ANALISIS DE PRECIOS DE PRODUCTO TERMINADO

TABLA N° 33

| PRODUCTO | FABRIC. ZUÑIGA Y HNOS. | COMPETENCIA |
|--------------------|---------------------------|--------------------------|
| Nobuck | \$0,26 dm ² | \$0,35 dm ² |
| Crazy Horse | \$0,24 dm ² | \$0,26 dm ² |
| Pull Up | \$0,25 dm ² | \$0,25 dm ² |
| Ranci | \$0,19 dm ² | \$0,20 dm ² |
| Flotter | \$0,20 dm ² | \$0,28 / \$0,30 / \$0,32 |
| Softy | \$0,18 dm ² | \$0,20 dm ² |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

*Precios de la competencia varían de acuerdo a las características de acabo requeridas.

ANALISIS DE COSTOS PARA EL CLIENTE:

El proceso de acabado constituye el proceso decisivo para determinar el precio – costo del producto y la cualificación de sus atributos físicos reconocidos a través de la calidad.

El precio del producto estrella Nobuck es un precio competitivo, con un valor de \$0,26 dm², 34% más barato que el de la competencia que oscila en \$0,35; por lo que el costo para el cliente depende de calidad de materia prima, las características propias del producto, calibre, teñido, acabados. La empresa tiene su fortaleza en la producción de este tipo de cuero pero es necesario apoyar la gestión de marketing cubriendo la demanda de otros tipos de productos requeridos por el mercado.

En muchos de los casos el cliente está dispuesto a pagar a la competencia un precio 30% a un 40% superior al que oferta la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos, por lo que debemos considerar que el costo para el cliente satisface sus necesidades exigentes en cuanto a calidad evidenciada principalmente a través del tipo de acabado al que es sometida la piel.

Por otro lado; existen precios estándares o de mercado; donde sus valores no tienen mayor variabilidad. Una característica de la industria es que los precios son relativos de acuerdo a las características del acabado, pueden variar por uno o dos centavos en positivo o negativo según la calidad que requiera el cliente.

CONVENIENCIA

El producto es entregado al cliente en su empresa, sin que esto genere costo adicional para el mismo.

De acuerdo a los datos recopilados dentro de la investigación podemos mencionar:

TABLA N°34

| EMPRESA | TIEMPO ENTREGA |
|--------------------------------|-----------------------|
| FABRICA DE CURT. ZUÑIGA | 20 DIAS |
| COMPETENCIA | 10 DIAS |
| CLIENTE | 10 DIAS |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos
/Competencia

Análisis Conveniencia:

El cliente manifiesta que el tiempo de entrega en el que requiere su pedido es de 10 días, similar al tiempo en el que oferta la competencia que la constituyen las grandes empresas curtidoras.

La Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos tarda casi el doble en la entrega de los pedidos a los clientes, la demora radica principalmente en que la empresa depende del tiempo en el que se tardan las empresas maquiladoras en la entrega del pedido. Se podrían mejorar los tiempos de entrega en el caso de que la empresa realice inversión en maquinaria y que los procesos se manejen en forma eficiente.

COMUNICACION

El proceso de comunicación se maneja en forma dinámica, especialmente al considerar que debido a que es una empresa industrial existe constante diálogo durante el proceso de entrega / recepción de pedidos.

Durante el proceso el cliente y la Fábrica de Curtidos mantienen comunicación de dos vías, ya que el proveedor elabora el pedido de acuerdo a los requerimientos del cliente y de existir cierta novedad el proveedor comunica al comprador o de existir mejoras o nuevas ideas las dos partes están en constante comunicación en forma telefónica la mayor parte del tiempo.

Por el tipo de clientes industriales que maneja la empresa no es conveniente la utilización de publicidad en medios de comunicación masivos tales como: radio, prensa o televisión, debido a su cantidad es recomendable utilizar estrategias de fidelización y Mercadeo Directo.

En el ámbito de promoción empresarial encontramos su publicación en el sitio web de CEPIA, Corporación de Empresas e Instituciones del Parque Industrial Ambato.

En lo referente a publicidad en medios escritos tenemos una publicación en la revista CUEROS edición #53, en ambos casos se muestra la información básica de la empresa, esto es nombre, dirección, teléfonos de contacto y mail; el cliente no es informado sobre los productos que potencialmente puede ofertar la empresa, ni tiempos de entrega.

La empresa no cuenta con rótulos o letreros para facilitar su ubicación y promoción. En general todas las empresas lo manejan de esta forma inclusive las grandes curtiembres no poseen rótulos.

Se aplicarán técnicas del Marketing Relacional, tales como el fortalecimiento de las relaciones con el cliente; la estrategia del Joint Venture permitirá no solo asegurar la colocación de pedidos sino fidelizar al cliente y atender sus requerimientos particulares.

Es imprescindible que la empresa solucione sus problemas de capacidad productiva, ya que cualquier esfuerzo de marketing será nulo si la fábrica tras ampliar su horizonte comercial y promocionarse en el sector no puede cubrir la demanda de producto.

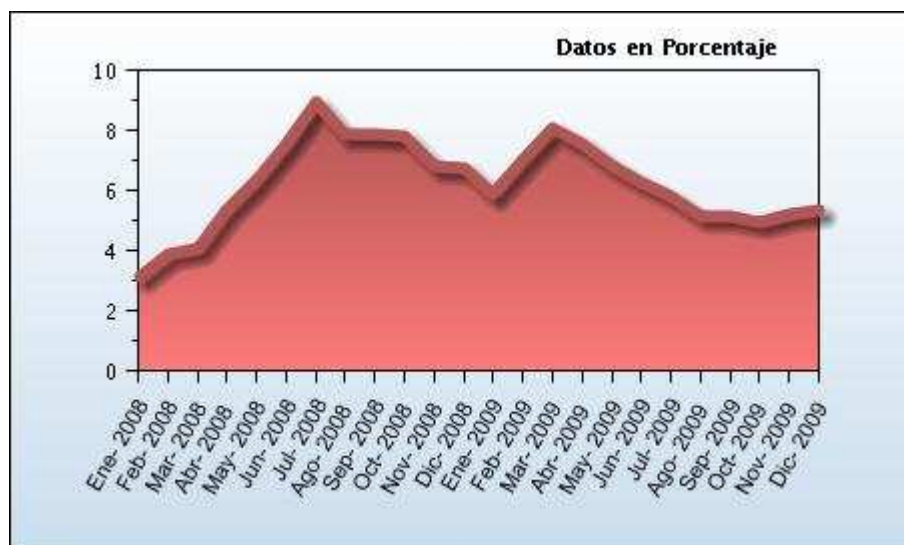
Las Alianzas Estratégicas con clientes o proveedores de servicios se auto gestionarán y no implican un costo adicional al cliente ni un gasto para la empresa.

ANALISIS DE MERCADO:

INFLACION

Inflación de Prendas de vestir y calzado desde Ene 2008 hasta Dic. 2009

GRAFICO N° 32



Elaborado Por:

MIPRO

Fuente:

MIPRO

La inflación más alta registrada el año anterior fue del 8,07% en el mes de Marzo, mientras que el mes de diciembre la inflación registrada fue de 5,34%; es decir que el porcentaje de incremento de la inflación en artículos textiles, vestir, cuero, calzado y afines se ha desacelerado. Lo que quiere decir que en general, en la industria del calzado no han sufrido incremento los precios de los productos.

VALOR AGREGADO BRUTO:

El Valor Agregado Bruto (VAB) o Valor Añadido Bruto es una macro magnitud económica que mide el valor añadido generado por el conjunto de productores de un país, en definitiva recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

En la economía empresarial, el valor añadido de una empresa es la diferencia entre el importe de las ventas de la empresa y las compras hechas a otras empresas sin incluir la depreciación del capital fijo durante el período. Al deducir la depreciación se obtiene el Valor Agregado Neto; en definitiva recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo.

**Valor Agregado Bruto de Fabricación de productos textiles, prendas de vestir;
fabricación de cuero y artículos de cuero**

GRAFICO N° 33



Elaborado Por:

MIPRO

Fuente:

MIPRO

TABLA N 35

| AÑO | DATOS EN MILES DE DOLARES |
|------------|----------------------------------|
| 2002 | 432095 |
| 2007 | 513767 |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

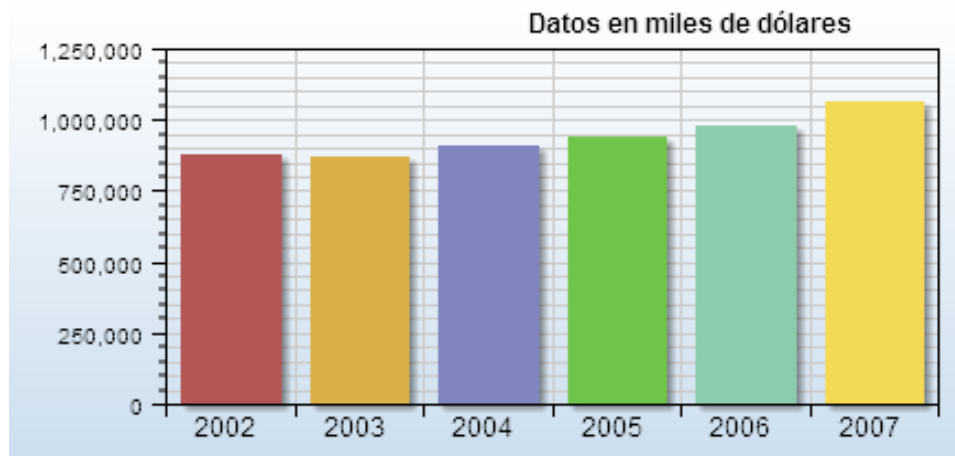
MIPRO

(Al valor anotado junto al año se debe multiplicar por \$1000 para tener el valor real. Por motivos de espacio visual MIPRO presenta los datos abreviados).

Lo que quiere decir que el valor agregado bruto de Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero del año 2002 al 2007 creció en un 18,90%.

**Producción anual, Sector: Fabricación de Productos textiles, prendas de vestir;
fabricación de cuero y artículos de cuero**

GRAFICO N °34



Elaborado Por:
Fuente:

MIPRO
MIPRO

TABLA N°36

| AÑO | PRODUCCION |
|-------------|-------------------|
| 2002 | \$ 878.116 |
| 2007 | \$ 1.066.695 |

Elaborado Por:
Fuente:

Cristina Cisneros
MIPRO

(Al valor anotado junto al año se debe multiplicar por \$1000 para tener el valor real. Por motivos de espacio visual MIPRO presenta los datos abreviados).

Los datos muestran que la producción anual en el sector de Fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero creció del año 2002 al año 2007 en un 21,48%.

**Importación Anual, Sector: Fabricación de productos textiles, prendas de vestir;
fabricación de cuero y artículos de cuero**

GRAFICO N° 35



Elaborado Por:

MIPRO

Fuente:

MIPRO

TABLA N 37

| AÑO | IMPORTACION |
|-------------|--------------------|
| 2002 | \$ 269.919 |
| 2007 | \$ 605.955 |

Elaborado Por: Cristina Cisneros
Fuente: MIPRO

(Al valor anotado junto al año se debe multiplicar por \$1000 para tener el valor real. Por motivos de espacio visual MIPRO presenta los datos abreviados).

Lo que quiere decir que la Importación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero del año 2002 al 207 creció en un 124,50%.

**Fabricación e Importación Anual, Sector: Fabricación de productos textiles,
prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero**

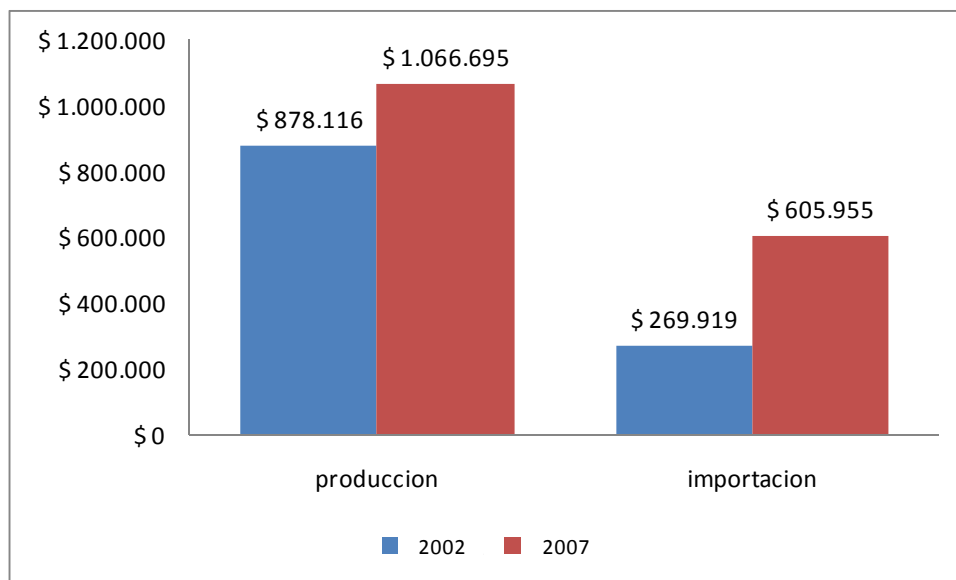
TABLA 38

| AÑO | DATOS DADOS EN MILES | |
|-------------|-----------------------------|--------------------|
| | Producción | Importación |
| 2002 | \$ 878.116 | \$ 269.919 |
| 2007 | \$ 1.066.695 | \$ 605.955 |

Elaborado Por: Cristina Cisneros
Fuente: MIPRO

GRAFICO 36

DATOS DADOS EN MILES DE DOLARES



Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

MIPRO

(Al valor anotado junto al año se debe multiplicar por \$1000 para tener el valor real. Por motivos de espacio visual MIPRO presenta los datos abreviados).

Si consideramos que la importación de productos textiles, prendas de vestir; cuero y artículos de cuero en el año 2002 fue de \$269'919,000 dólares comparado la fabricación en el mismo año que fueron de \$878'116,000; el producto fabricado supera en un 225,34% al importado.

En el año 2007 la Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero fue de \$1066'695,000 dólares comparado las importaciones en el mismo año que fueron de \$605'955,000; el producto fabricado supera al importado únicamente en un 76,03%, lo que quiere decir que durante el periodo 2002 al 2007 la producción en el sector de textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero no creció de la misma manera en la que se desarrollaron las importaciones durante el mismo periodo.

No obstante, debemos considerar que en el año 2009 el sector del calzado experimentó un crecimiento sostenido de un 30% aproximadamente; lo que significa que existe un incremento de la actividad de curtiembre en un porcentaje similar debido a la demanda derivada como consecuencia del crecimiento de la industria del calzado.

CLIENTES POTENCIALES:

Los datos proporcionados por CORPEI respecto al sector productor de calzado, manifiesta que está compuesto por alrededor de 160 empresas localizadas principalmente en las ciudades de Ambato 34.38%, Quito 22.5%, Guayaquil 17.5%, Cuenca 15%, Gualaceo 5%, Latacunga y Chordeleg 2.5%, y Guaranda 0.63%, otros 5%.

En la revista cueros, los datos proporcionados respecto a las empresas productoras de calzado son similares, esta base de datos indica que a nivel nacional se encuentran 168 empresas de calzado aproximadamente, en la ciudad de Ambato radica aprox. el 36%, Quito 19%, Guayaquil 16%, Cuenca 14%, Gualaceo 5%, Latacunga y Chordeleg 7%, Guaranda 1% y otros 3%. Existen fabricantes de calzado informales de los cuales no se posee el dato exacto.

Debido a que la industria de calzado está en crecimiento, se utilizarán los datos proporcionados por la Revista Cueros.

TABLA 39

| ciudad | cantidad | porcentaje |
|-----------------------|----------|------------|
| Ambato | 60 | 36% |
| Quito | 32 | 19% |
| Guayaquil | 27 | 16% |
| Cuenca | 23 | 14% |
| Gualaceo | 9 | 5% |
| Latacunga y Chordeleg | 11 | 7% |
| Guaranda | 1 | 1% |
| otros | 5 | 3% |
| total | 168 | 100% |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

Revista Cueros

Actualmente los clientes de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. está constituido por 5 empresas; lo cual indica que aproximadamente tenemos 55 empresas a nivel de Ambato y 108 empresas a nivel nacional como clientes potenciales; más aún si consideramos los incentivos gubernamentales evidenciados a través de las medidas arancelarias decretadas por el Gobierno Nacional Ecuatoriano y cuyo fin es disminuir la cantidad de calzado importado a fin de promover el desarrollo productivo de este sector.

La medida consiste en el incremento del advalorem en las partidas arancelarias correspondientes a la importación de calzado y que actualmente se encuentran en 10%; se decretó también la salvaguardia a este producto que contempla el cobro adicional de \$6.00 por par importado según Decreto Ejecutivo 367 que entró en vigencia a partir del 01 de Junio del 2010 y cuya duración es hasta el 31 de Diciembre del año 3000 de acuerdo a lo publicado en la página web de la Aduana el Ecuador.

Si consideramos el incremento en la producción de los clientes actuales en un 30% eso quiere decir que su demanda de materia prima (cuero terminado) crecería en igual porcentaje; se debe prever la oportunidad comercial fortaleciendo las estrategias actuales y buscar nuevas alternativas que permitan a la empresa ser competitiva.

COMPETENCIA

TABLA N° 40

| Curtiembres | Cantidad |
|------------------------|-----------------|
| Quito | 3 |
| Tungurahua | 27 |
| Latacunga | 1 |
| Cuenca | 2 |
| Guayaquil | 2 |
| Total a nivel nacional | 35 |

Elaborado Por:

Cristina Cisneros

Fuente:

Revista Cueros

Los datos muestran que aproximadamente el 77% de las curtiembres se encuentran concentradas en la provincia de Tungurahua.

De las 27 Curtiembres a nivel de Tungurahua, existen al menos 5 de ellas que debido a su capacidad instalada realizan trabajos de maquilado de cuero; es decir que para la Fábrica de Curtidos constituyen un proveedor de servicios a más de ser la competencia directa.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO FODA

FORTALEZA

- Atributos de calidad del producto tales como calibre y acabado son reconocidos por el cliente.
- Fabrica emprendedora dispuesta al cambio y a enfrenar los retos comerciales.
- Precios competitivos.
- Variedad y flexibilidad en la fabricación de cuero terminado de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Ubicación geográfica; provincia dedicada a la cría de ganado ovino.

OPORTUNIDADES

- Apertura de clientes potenciales para realizar convenios para el aprovisionamiento de materia prima (cuero terminado).
- Crecimiento en la producción de calzado y consecuentemente su demanda de cuero terminado.
- Disminución en la importación de calzado debido a las restricciones arancelarias.
- Incentivos gubernamentales para el sector productivo, evidenciados a través de la sociabilización de la información (Información interactiva en la página web del MIPRO), la aplicación de aranceles y salvaguardias a la importación de calzado.
- Agremiarse a ANCE y recibir asesoría técnica.

- Concentración de la mayor cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de calzado en la provincia de Tungurahua.

DEBILIDADES

- No existen programas de promoción; ni exhibiciones en ferias que es justamente donde la empresa establece relaciones comerciales.
- La empresa tiene una capacidad instalada limitada para abastecer la demanda de cuero terminado.
- El tiempo considerado para la entrega no es el adecuado de acuerdo al cliente.
- Cartera de clientes antigua, pérdida de clientes y participación en el mercado.
- La Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. es una empresa no obligada a llevar contabilidad de acuerdo al SRI; motivo por el cual no cuenta con Balances o información histórica procesada en forma técnica.

AMENAZAS

- Crecimiento en la producción de cuero terminado por parte de las empresas proveedoras de servicios dificultando el acceso a los procesos de maquilado e incremento de la competencia.
- La empresa no cuenta con maquinaria capaz de cumplir con la demanda del mercado y depende de la competencia para completar sus procesos productivos.

- Competencia maneja estándares de calidad a través de sistemas digitales.
- Varias curtiembres cuentan con su publicidad en internet así como su propia página web donde promocionan sus productos. También realizan exhibiciones de productos en ferias como PIEL MODA o en ferias internacionales.
- Algunas empresas de calzado tienen Joint Venture como empresa compartida con calzadistas, es decir que la materia prima en cuanto cuero terminado que requiere una empresa de calzado es abastecida en su totalidad por una sola curtiembre. Lo que provoca un mercado cautivo.

BCG

TABLA N° 41

| | | |
|--|---|------------------------------------|
| T A S A D E C R E C | PRODUCTO ESTRELLA NOBUCK | PRODUCTOS PREGUNTA X |
| | PRODUCTOS VACA CRAZY HORSE, PULL UP, RANCI, FLOTTER, SOFTY | PRODUCTOS PERRO X |

PARTICIPACION EN EL MERCADO

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Estudio de Mercado

La ventaja de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos consiste en el proceso de curtición durante las primeras etapas es el mismo para todos los productos, los acabados diferencian a los tipos de productos, ya que se procura disminuir al máximo el desperdicio debido a la calidad.

FUERZAS COMPETITIVAS PORTER

1. Ingreso de nuevos competidores

Debido al costo de la maquinaria dentro de la industria, y su utilización al máximo por parte de las empresas que brindan el servicio de maquilado; no se han sumado nuevos actores dentro del sector de la curtiembre a nivel de Tungurahua.

2. Amenaza de productos sustitutos

La preferencia del calzado nacional en lugar del calzado Chino que en su mayoría era de mala calidad ha provocado una oportunidad empresarial para el sector de la curtiembre.

3. Poder de negociación de los compradores

Los productos son fabricados de acuerdo a los requerimientos propios del cliente, es decir que para la producción del pedido se consideran sus especificaciones de calibre, acabado. Estos requerimientos no implican adquisición de nueva maquinaria o inversión.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Debido a que la mayoría de procesos se los realiza a través de la maquila y no existe ningún convenio, los tiempos de entrega pueden variar de acuerdo a la disponibilidad de la maquinaria.

5. Rivalidad entre los jugadores existentes.

El sector de la curtiembre es cooperativo, se ha visto evidenciado particularmente en este sector la maquila; paradójicamente el proveedor de servicios es a su vez el competidor directo. Se convierte en un conflicto cuando la empresa proveedora de servicios no abastece la demanda de maquila ya que su maquinaria cubre preferentemente su producción propia.

Cabe manifestar que grandes curtiembres manejan estándares de calidad, normas ISO de Gestión de Calidad, implementadas de acuerdo a la norma con tecnología y capacitación a los operarios en las diversas etapas del proceso productivo, asegurando el seguimiento y control de las pieles procesadas.

ESTRATEGIAS DE MARKETING:

Estrategia de Penetración de Mercado

La empresa busca incrementar su participación en el mercado mediante la adquisición de maquinaria a fin de incrementar su capacidad instalada.

Estrategia Joint Venture

Realizar Alianzas estratégicas con los clientes actuales a fin de asegurar la colocación de pedidos a fin de disminuir el riesgo financiero producto de la inversión.

CONTRATO DE ALIANZA ESTRETEGICA

En la ciudad de Ambato a los .. días del mes dedel año comparecen por una parte la FABRICA DE CALZADO; y por otro lado LA FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA y HNOS. representada por el Sr. Héctor Zúñiga y que para efectos del presente contrato se los denominará compareciente A y compareciente B respectivamente.

La materia del presente contrato es formalizar la alianza estratégica (Joint Venture) para el aprovisionamiento de cuero terminado entre el compareciente A y compareciente B.

1. El compareciente A entregará su pedido de cuero terminado al compareciente B de acuerdo a sus requerimientos individuales en cuanto a calibre, tamaño y acabados.
2. La colocación de pedidos en forma mensual serán solicitados por el compareciente A según el tipo de producto requerido; sea este tipo plena flor: Nobuck, Crazy Horse, Pull Up o cueros con flor corregida: Ranci, Floatter, Softy según las características especiales de calibre, teñido y acabados. Así como cualquier otro tipo de producto donde la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. asegure su fabricación y entrega.
3. Los pedidos podrán ser realizados en forma telefónica, fax o correo electrónico.
4. La cantidad de cuero terminado en cualquiera de sus presentaciones no podrá ser inferior a 114000 decímetros cuadrados, es decir 600 bandas de producto terminado mensuales.
5. El compareciente B se compromete a la entrega del pedido en un plazo comprendido en 15 días.
6. El cuero terminado será entregado en la empresa del compareciente A de acuerdo a los tiempos establecidos.

7. Las invenciones resultantes por concepto del presente contrato Joint Venture o Alianza Estratégica en cuanto a logística, procesos u otros serán de uso exclusivo de los comparecientes, mismos que podrán ser utilizados posterior a la aprobación de las partes involucradas.
8. Los precios de los productos se detallan en el Anexo A; mismos que podrán ser modificados de común acuerdo entre las partes mientras este no sea mayor a la inflación registrada por el sector y de acuerdo al precio de mercado.
9. El producto terminado será facturado a la entrega del pedido, para ello el cliente tiene crédito de 15 a 30 días.
10. Se llevaran registros de control de pedido y entrega del producto de conformidad con el cliente, para ello se contará con un formulario de pedido y entrega/ recepción del tipo de producto terminado, cantidad, calibre, acabados, novedades, firma de responsabilidad del emisor / receptor.
11. En forma mensual se evaluará la eficacia del contrato Joint Venture y se realizarán los correctivos necesarios de común acuerdo entre los comparecientes.
12. La vigencia del presente contrato es de un año, posterior a él podrá ser renovado de común acuerdo entre las partes.
13. Ninguna enmienda o modificación de este acuerdo será válido a menos que se realice por escrito y firmado por las partes involucradas.

Las partes de común acuerdo firman el presente contrato; en caso de controversia comparecerán ante la Comisión de Mediación de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Ambato; en caso de no llegar a acuerdo alguno las partes se someten a los jueces competentes en la ciudad de Ambato.

FABRICA

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS

Estrategia de Madurez.-

Se aprovechará la demanda de mercado para el producto estrella NOBUCK promocionándolo a través de venta directa en pequeñas y medianas empresas de Calzado. Este producto permitirá mantener a la empresa financieramente estable.

Estrategia de Desarrollo de productos

Utilizando la venta personal, se conseguirá un acercamiento con el cliente a fin de fabricar un pedido de acuerdo a sus requerimientos individuales. Esto permitirá cubrir la demanda insatisfecha de productos que la fábrica no elabora así como fabricar los actuales según el acabado que requiere el cliente.

Estrategia de Precio

Considerando el costo para el cliente se desarrollara el producto que necesita el cliente con estándares de calidad, a un precio de mercado que justifique el valor percibido por el cliente y el costo que representa para la empresa.

Estrategia de Venta Directa

Se contratará a un vendedor bajo la modalidad de comisiones, el porcentaje de comisión será entre 1,5% y 2% por venta.

Estrategia de Promoción

Comprar un stand en la exposición Piel Moda a realizarse en Quito en el mes de Junio del 2011 en el centro de Exposiciones Quito. Esto permitirá a la empresa abrirse mercado.

Publicitar a la empresa en la Revista cueros Edición #55.

Colocación de Rotulo y entrega de flyers en ANCE.

Estrategia de Segmentación y Posicionamiento

Se atenderá el mercado constituido por empresas de calzado.

Se utilizará la Marca: PIELES ZUÑIGA para posicionar los productos ofertados:



Productos:

ZUÑIGA NOBUCK

ZUÑIGA CRAZY HORSE

ZUÑIGA PULL UP

ZUÑIGA RANCI

ZUÑIGA FLOTTER

ZUÑIGA SOFTY

PRESUPUESTO DE MARKETING

TABLA N°42

| | MENSUAL | ANUAL |
|---|-------------|--------------|
| Joint Venture | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| Venta directa (vendedor) | \$ 500,00 | \$ 6.000,00 |
| Investigación y Desarrollo | \$ 800,00 | \$ 9.600,00 |
| Estad Piel Moda | \$ 11,67 | \$ 140,00 |
| Revista Cueros | \$ 25,00 | \$ 300,00 |
| Letrero con armazón (6m X 0.80m), impresos en lona flex con tinta solvente full color (Calidad Roland) | \$ 10,00 | \$ 120,00 |
| 1000 Volantes (15cm X 15cm) | \$ 5,00 | \$ 60,00 |
| Suscripción Anual ANCE | \$ 25,00 | \$ 300,00 |
| TOTAL | \$ 1.376,67 | \$ 16.520,00 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Investigación Propia

De esta forma se desea incentivar el nivel de recordación de la marca asociado con el nombre de la empresa.

PROYECCION EN VENTAS:

Capacidad Instalada Actual:

TABLA N°43

| PROCESO | BANDAS MENSUALES |
|------------------|-------------------------|
| REMOJO | 2000 |
| PELAMBRE | 2000 |
| CURTIDO | 2000 |
| RECURTIDO | 2000 |
| ACABADO | 2000 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Fab. De Curtidos Zúñiga y Hnos.

De la capacidad instalada actual la empresa únicamente utiliza el 80% es decir procesa mensualmente 800 pieles o 1600 bandas.

Cotización de Maquinaria

TABLA N° 44

| | RICHARD RIOS CIA. LTDA. | RIZZI |
|--------------------|--|--------------|
| Descanadora | \$24000 | \$33000 |
| Divididora | \$20000 | \$43000 |
| Escurridora | \$10000 | \$29000 |
| Rebajadora | \$10000 | \$33000 |
| TOTAL | \$64000 | \$138000 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Investigación Propia

Las maquinas molliza y toggling se encuentran actualmente escasas dentro del mercado, por lo que no fueron cotizadas.

De acuerdo a expertos en el área de curtidos, se puede omitir el proceso de escurrido dejando los cueros al sol para que se escurra el agua en forma natural, pero hay que estar pendiente con las condiciones climáticas ya sea lluvia o demasiado sol puede dañar a la piel.

Las condiciones de entrega de maquinaria son 60, 90 días luego de efectuar el pedido con 50% de entrada y el saldo contra entrega de maquinaria en el caso de Richard Ríos Cia. Ltda. Las maquinas cotizadas procesan medias bandas, es decir son más pequeñas, más fáciles de manipular puesto que solamente requieren de un trabajador. Su desventaja consiste en la cantidad de pieles procesadas diariamente.

En el caso de maquinarias Rizzi, las condiciones de entrega son 60 – 90 días con carta de crédito. (Rizzi es una empresa Italiana cuyo precio es FOB, es decir el costo de la maquinaria colocado en el puerto Italiano designado, por efectos de costos se adicionó \$5000.00 correspondiente a flete, aranceles, gastos de desaduanización, ensamblaje y colocación de maquinaria en fábrica del comprador.). Las máquinas ofertadas procesan bandas de cuero, es decir son máquinas grandes que vienen con cuchillas (divididora y rebajadora) y felpas – fieltros para los rodillos de escurridora.

El costo de la Fabricación de un bombo para curtiembre tiene un costo aprox. de \$3000.00. Con la adquisición del bombo adicional para curtido se puede satisfacer la necesidad del mismo en el área de curtido y re-curtido.

TABLA N°45

| | CAPACIDAD DIARIA BANDAS | CAPACIDAD MENSUAL BANDAS |
|---------------------|--|---|
| DIVIDIDORA | 500 | 10000 |
| DESCARNADORA | 400 | 8000 |
| ESCURRIDORA | 400 | 8000 |
| REBAJADORA | 300 | 6000 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Investigación Propia

Durante el mes se trabaja 20 días.

El cálculo de la capacidad diaria se realizó en función de la maquinaria ofertada por Richard Ríos Cia. Ltda. Debido a que su precio es más accesible.

Por cuestión de disponibilidad de capital, consideró inicialmente la adquisición de una divididora y una descarnadora mismas que ayudarán a completar la mayoría del proceso productivo.

TABLA N°46

| DESCRIPC | PROD. MENSUAL ACTUAL | | | PROD. MENSUAL PROYECTADO | | |
|----------------|----------------------|--------|--------|--------------------------|--------|--------|
| | PIELES | BANDAS | DC | PIELES | BANDAS | DC |
| PLENA FLOR | 560 | 1120 | 212800 | 840 | 1680 | 319200 |
| FLOR CORREDIGA | 240 | 480 | 91200 | 360 | 720 | 136800 |
| TOTAL MENSUAL | 800 | 1600 | 304000 | 1200 | 2400 | 456000 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Investigación Propia

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

Analisis de Costos mensual Cueros Plena Flor

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| PIEL | \$ 42,000 | 560 | 23520 | 212.800 | \$ 0,110526 |

MAQUILA

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Descanado banda | \$ 0,240 | 1120 | 268,80 | 212800 | \$ 0,001263 |
| Dividida banda | \$ 0,220 | 1120 | 246,40 | 212800 | \$ 0,001158 |
| Escurrido banda | \$ 0,150 | 1120 | 168,00 | 212800 | \$ 0,000789 |
| raspado banda | \$ 0,220 | 1120 | 246,40 | 212800 | \$ 0,001158 |
| Estacado (toggling) banda | \$ 0,250 | 1120 | 280,00 | 212800 | \$ 0,001316 |
| Prensado banda | \$ 0,220 | 1120 | 246,40 | 212800 | \$ 0,001158 |
| Molliza banda | \$ 0,220 | 1120 | 246,40 | 212800 | \$ 0,001158 |
| TOTAL MAQUILADO COSTO DM | | | 1702,40 | | \$ 0,008000 |

PROCESO CURTIEMBRE - INCLUIDO COSTOS MO - INSUMOS QUIMICOS - SERVICIOS BASICOS - DEPRECIACION

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|----------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Remojo | \$ 0,250 | 1120 | 280 | 212800 | \$ 0,001316 |
| Pelambre | \$ 2,125 | 1120 | 2380 | 212800 | \$ 0,011184 |
| Curtido | \$ 2,050 | 1120 | 2296 | 212800 | \$ 0,010789 |
| Recurtido, teñido y engras | \$ 6,845 | 1120 | 7666,4 | 212800 | \$ 0,036026 |
| Acabado | \$ 4,950 | 1120 | 5544 | 212800 | \$ 0,026053 |
| | | | | | \$ 0,085368 |

| COSTOS | COSTO U | COSTO PROM | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| SUELDOS Y SALARIO | \$ 1.650,00 | \$ 1.155,00 | 212800 | \$ 0,005428 |

| | | | | |
|---------------|-------------|-------------|--------|--------------------|
| GASTOS VARIOS | \$ 3.400,00 | \$ 2.380,00 | 212800 | \$ 0,011184 |
|---------------|-------------|-------------|--------|--------------------|

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| COSTO TOTAL | \$ 0,220507 |
| PRECIO DE VENTA PROMEDIO | \$ 0,240000 |
| UTILIDAD PROMEDIO POR DC | \$ 0,019493 |

UTILIDAD PROMEDIO \$ 4.148,200000

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

Analisis de Costos mensual Cueros Flor Corregida

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| PIEL | \$ 25,000 | 240 | 6000 | 91.200 | \$ 0,065789 |

MAQUILA

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Descanado banda | \$ 0,240 | 480 | 115,20 | 91200 | \$ 0,001263 |
| Dividida banda | \$ 0,220 | 480 | 105,60 | 91200 | \$ 0,001158 |
| Escurrido banda | \$ 0,160 | 480 | 76,80 | 91200 | \$ 0,000842 |
| raspado banda | \$ 0,140 | 480 | 67,20 | 91200 | \$ 0,000737 |
| Estacado (togging) banda | \$ 0,250 | 480 | 120,00 | 91200 | \$ 0,001316 |
| Prensado banda | \$ 0,220 | 480 | 105,60 | 91200 | \$ 0,001158 |
| Molliza banda | \$ 0,220 | 480 | 105,60 | 91200 | \$ 0,001158 |
| TOTAL MAQUILADO COSTO DM | | | 696,00 | | \$ 0,007632 |

PROCESO CURTIEMBRE - INCLUIDO COSTOS MO - INSUMOS QUIMICOS - SERVICIOS BASICOS - DEPRECIACION

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|----------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Remojo | \$ 0,250 | 480 | 120 | 91200 | \$ 0,001316 |
| Pelambre | \$ 2,125 | 480 | 1020 | 91200 | \$ 0,011184 |
| Curtido | \$ 2,050 | 480 | 984 | 91200 | \$ 0,010789 |
| Recurtido, teñido y engras | \$ 6,845 | 480 | 3285,6 | 91200 | \$ 0,036026 |
| Acabado | \$ 5,630 | 480 | 2702,4 | 91200 | \$ 0,029632 |
| | | | | | \$ 0,088947 |

| COSTOS | COSTO U | COSTO PROM | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| SUELDOS Y SALARIO | \$ 1.650,00 | \$ 495,00 | 91200 | \$ 0,005428 |

| | | | | |
|---------------|-------------|-------------|-------|--------------------|
| GASTOS VARIOS | \$ 3.400,00 | \$ 1.020,00 | 91200 | \$ 0,011184 |
|---------------|-------------|-------------|-------|--------------------|

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| COSTO TOTAL | \$ 0,178980 |
| PRECIO DE VENTA PROMEDIO | \$ 0,180000 |
| UTILIDAD PROMEDIO POR DC | \$ 0,001020 |

UTILIDAD PROMEDIO \$ 93,00

TABLA N° 47

| | |
|----------------------------------|-----------|
| UTILIDAD PROMEDIO MENSUAL | |
| CUERO PLENA FLOR | \$4148,20 |
| CUERO FLOR CORREGIDA | \$93,00 |
| UTILIDAD PROM MEN | \$4241,20 |

Elaborado Por Cristina Cisneros

Fuente: Elaboración Propia

COSTOS MAQUINARIA

| | PROD ESPERADA EN BANDAS | COSTO MAQUINARIA | GTO FINANCIE RO | DEPRECIA CION | OPERA RIOS | OPERARIO S | INSUMOS QUIMICOS Y SERV. BASICO | TOTAL | COSTO BANDA | DIFERENCIA |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|---------------|---------------|---------------------------------------|--------------|----------------|------------|
| DESCARNADORA | 2400 | \$ 24.000,00 | \$ 220,00 | \$ 200,00 | 1 | \$ 348,96 | \$ 120,00 | \$ 888,96 | \$ 0,3704 | \$ -0,1304 |
| DIVIDIDORA | 2400 | \$ 20.000,00 | \$ 183,33 | \$ 166,67 | 1 | \$ 348,96 | \$ 95,00 | \$ 793,96 | \$ 0,3308 | \$ -0,1108 |
| PELAMBRE | 2400 | \$ 3.000,00 | \$ 27,50 | \$ 25,00 | 1 | \$ 348,96 | \$ 4.152,00 | \$ 4.553,46 | \$ 1,8973 | \$ 0,2277 |
| CURTIDO | 2400 | \$ 3.000,00 | \$ 27,50 | \$ 25,00 | 1 | \$ 348,96 | \$ 4.080,00 | \$ 4.481,46 | \$ 1,8673 | \$ 0,1827 |
| RECURTIDO, TEÑIDO | 2400 | \$ 3.000,00 | \$ 27,50 | \$ 25,00 | 1 | \$ 348,96 | \$ 16.026,54 | \$ 16.428,00 | \$ 6,8450 | \$ - |
| UTILID. PROM POR BANDA | | | | | | | | | \$ 0,17 | |

Se consideró la adquisición de dos máquinas que incrementarán la capacidad instalada de la empresa durante el primera etapa del proceso productivo. Al momento en que se optimiza la capacidad instalada actual subutilizada en el area de pelambre y curtido se genera utilidad y son estos procesos los que permiten sostener la inversión en maquinaria efectuada. Cabe manifestar que la capacidad instalada de descarnadora y divididora es superior a 2400 bandas mensuales, pero estamos considerando un incremento en ventas de un 50% que de acuerdo a las investigaciones realizadas es posible si se gestiona adecuadamente las relaciones comerciales tanto con los clientes como con los proveedores de servicios. No se considera utilidad en el proceso de recurtido, teñido y engrase ya que pueden surgir imprevistos que se deban corregir en este proceso.

El promedio de bandas proyectadas es en forma mensual.

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

Analisis de Costos mensual Cueros Plena Flor PROYECTADO

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| PIEL | \$ 42,000 | 840 | \$ 35.280,00 | 319.200 | \$ 0,110526 |

MAQUILA

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------------------------|----------------|-------------|--------------------|----------------|--------------------------|
| Descanado banda | \$ 0,370 | 1680 | \$ 621,60 | 319200 | \$ 0,001947 |
| Dividida banda | \$ 0,330 | 1680 | \$ 554,40 | 319200 | \$ 0,001737 |
| Escurrido banda | \$ 0,150 | 1680 | \$ 252,00 | 319200 | \$ 0,000789 |
| raspado banda | \$ 0,220 | 1680 | \$ 369,60 | 319200 | \$ 0,001158 |
| Estacado (togging) banda | \$ 0,250 | 1680 | \$ 420,00 | 319200 | \$ 0,001316 |
| Prensado banda | \$ 0,220 | 1680 | \$ 369,60 | 319200 | \$ 0,001158 |
| Molliza banda | \$ 0,220 | 1680 | \$ 369,60 | 319200 | \$ 0,001158 |
| TOTAL MAQUILADO COSTO DM | | | \$ 2.956,80 | | \$ 0,009263 |

PROCESO CURTIEMBRE - INCLUIDO COSTOS MO - INSUMOS QUIMICOS - SERVICIOS BASICOS - DEPRECIACION

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|----------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Remojo | \$ 0,250 | 1680 | \$ 420,00 | 319200 | \$ 0,001316 |
| Pelambre | \$ 1,900 | 1680 | \$ 3.192,00 | 319200 | \$ 0,010000 |
| Curtido | \$ 1,870 | 1680 | \$ 3.141,60 | 319200 | \$ 0,009842 |
| Recurtido, teñido y engras | \$ 6,845 | 1680 | \$ 11.499,60 | 319200 | \$ 0,036026 |
| Acabado | \$ 4,950 | 1680 | \$ 8.316,00 | 319200 | \$ 0,026053 |
| | | | | | \$ 0,083237 |

| COSTOS | COSTO U | COSTO PROM | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| SUELDOS Y SALARIO | \$ 1.650,00 | \$ 1.155,00 | 319200 | \$ 0,003618 |

| | | | | |
|---------------|-------------|-------------|--------|--------------------|
| GASTOS VARIOS | \$ 3.400,00 | \$ 2.380,00 | 319200 | \$ 0,007456 |
|---------------|-------------|-------------|--------|--------------------|

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| COSTO TOTAL | \$ 0,214101 |
| PRECIO DE VENTA PROMEDIO | \$ 0,240000 |
| UTILIDAD PROMEDIO POR DC | \$ 0,025899 |

UTILIDAD PROMEDIO \$ 8.267,000000

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

Analisis de Costos mensual Cueros Flor Corregida PROYECTADO

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| PIEL | \$ 25,000 | 360 | \$ 9.000,00 | 136.800 | \$ 0,065789 |

MAQUILA

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|---------------------------------|----------------|-------------|--------------------|----------------|--------------------------|
| Descanado banda | \$ 0,370 | 720 | \$ 266,40 | 136800 | \$ 0,001947 |
| Dividida banda | \$ 0,330 | 720 | \$ 237,60 | 136800 | \$ 0,001737 |
| Escurrido banda | \$ 0,160 | 720 | \$ 115,20 | 136800 | \$ 0,000842 |
| raspado banda | \$ 0,140 | 720 | \$ 100,80 | 136800 | \$ 0,000737 |
| Estacado (togging) banda | \$ 0,250 | 720 | \$ 180,00 | 136800 | \$ 0,001316 |
| Prensado banda | \$ 0,220 | 720 | \$ 158,40 | 136800 | \$ 0,001158 |
| Molliza banda | \$ 0,220 | 720 | \$ 158,40 | 136800 | \$ 0,001158 |
| TOTAL MAQUILADO COSTO DM | | | \$ 1.216,80 | | \$ 0,008895 |

PROCESO CURTIEMBRE - INCLUIDO COSTOS MO - INSUMOS QUIMICOS - SERVICIOS BASICOS - DEPRECIACION

| COSTOS | COSTO U | CANT | COSTO MEN | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|----------------------------|----------------|-------------|------------------|----------------|--------------------------|
| Remojo | \$ 0,250 | 720 | \$ 180,00 | 136800 | \$ 0,001316 |
| Pelambre | \$ 1,900 | 720 | \$ 1.368,00 | 136800 | \$ 0,010000 |
| Curtido | \$ 1,870 | 720 | \$ 1.346,40 | 136800 | \$ 0,009842 |
| Recurtido, teñido y engras | \$ 6,845 | 720 | \$ 4.928,40 | 136800 | \$ 0,036026 |
| Acabado | \$ 5,630 | 720 | \$ 4.053,60 | 136800 | \$ 0,029632 |
| | | | | | \$ 0,086816 |

| COSTOS | COSTO U | COSTO PROM | DM MENS | COSTO PROM C / DM |
|-------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|
| SUELDOS Y SALARIO | \$ 1.650,00 | \$ 495,00 | 136800 | \$ 0,003618 |

| | | | | |
|----------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|
| GASTOS VARIOS | \$ 3.400,00 | \$ 1.020,00 | 136800 | \$ 0,007456 |
|----------------------|--------------------|--------------------|---------------|--------------------|

| | |
|---------------------------------|--------------------|
| COSTO TOTAL | \$ 0,172575 |
| PRECIO DE VENTA PROMEDIO | \$ 0,180000 |
| UTILIDAD PROMEDIO POR DC | \$ 0,007425 |

UTILIDAD PROMEDIO \$ 1.015,80

TABLA N° 48

| | |
|---|-------------|
| UTILIDAD PROMEDIO MENSUAL PROYECTADA | |
| CUERO PLENA FLOR | \$ 8.267,00 |
| CUERO FLOR CORREGIDA | \$ 1.015,80 |
| UTILIDAD PROM. | \$ 9.282,80 |
| MENSUALIDAD PRESTAMO | \$ 366,67 |
| PTO MARK. MENSUAL | \$ 1.376,67 |
| UTILIDAD DESP DE COSTOS Y GTOS | \$ 7.539,46 |

Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: investigación Propia

Financiamiento:

MIPRO

Ministerio de Industrias y Productividad: Brinda apoyo a Pequeñas y Medianas empresas en áreas relacionadas a capacitación, asesoría. En lo relacionado a incremento de capacidad instalada brindan apoyo a Asociaciones donde la maquinaria es entregada en calidad de Comodato durante 10 años luego del cual se puede iniciar un proceso de compra.

CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

Otorga crédito a varios sectores productivos entre los cuales se encuentra la industria de Curtiembre.

Son créditos reembolsables a una tasa de interés de 11% anual donde el monto mínimo son \$50,000 hasta diez años, cubre el 100% del financiamiento para proyectos de ampliación. Es necesario tener un bien que cubra el 125% del valor de la deuda.

Es necesario la presentación de un proyecto de inversión, flujo de caja y plan de negocios que justifique la inversión a la que se desea acceder. El tiempo de gracia puede plantearse dentro del flujo de caja y este será considerado por el Asesor Comercial

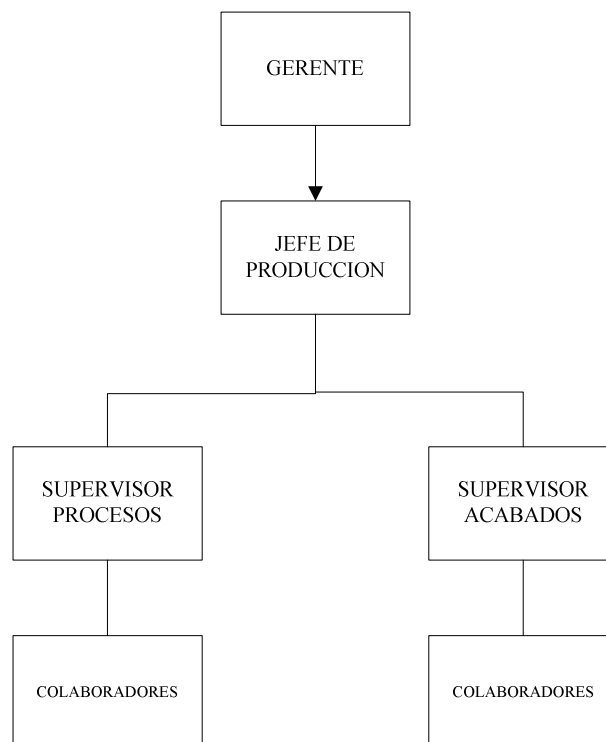
6.8. Administración

El objetivo principal de la administración es la de establecer las personas responsables de la ejecución del proyecto.

El proyecto básicamente será ejecutado por la persona que realiza las labores de Gerencia Comercial, es decir el Sr. Héctor Zúñiga.

A continuación se detalla el organigrama propuesto:

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Elaborado por: Cristina Cisneros

Fuente: Fabrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

MANUAL DE FUNCIONES:

Cargo: Gerencia

Funciones:

- Representante legal de la compañía.

- 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 comerciales para alcanzar los objetivos y metas de mercado, a través de la gestión directa con clientes.

- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.

- Manejo del área financiera, establecimiento de costos, precios, pagos trabajadores.

- Facturación.

Jefe Inmediato: Ninguno

Supervisa a: Toda la organización.

Cargo: Jefe de Producción:

Funciones:

- Responsable de producción, manejo de materia prima e insumos químicos, maquinaria.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- 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.
- Requerir a Gerencia materia prima e insumos de acuerdo a pedidos.
- Responsable de Entrega / recepción de materia prima y producto terminado.

Jefe Inmediato: Gerente

Supervisa a: Supervisores y colaboradores.

Cargo: Supervisor Procesos

Funciones:

- Supervisar los procesos productivos de acuerdo a las instrucciones determinadas por el Jefe de Producción.
- Controlar tiempos operativos de maquinaria.
- Responsable de inventario de químicos e insumos para procesos.
- Reportar cualquier novedad a su jefe superior.
- Desarrollar tareas productivas propias del área de procesos.

Jefe Inmediato: Jefe de Producción.

Supervisa a: colaboradores de procesos.

Cargo: Supervisor Acabados

Funciones:

- Supervisar los procesos de acabado de acuerdo a las instrucciones determinadas por el Jefe de Producción.
- Controlar tiempos operativos de maquinaria en lo referente a acabados.
- Responsable de inventario de químicos e insumos para acabados.
- Control de producto terminado.
- Reportar cualquier novedad a su jefe superior.
- Desarrollar tareas productivas propias del área de acabados.

Jefe Inmediato: Jefe de Producción.

Supervisa a: colaboradores de acabados.

6.9. Previsión de la Evaluación

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ESTRATEGIAS | PLANES DE ACCION | AREA RESPONSAB | RESPONSABLE | INVERSIÓN | TIEMPO |
|--|---|--|---------------------|--|-----------|---------|
| Incrementar las ventas de cuero terminado en un 50% y realizar una base de datos segmentando a los clientes más opcionados | Contratar un Asesor comercial que realice el proceso de venta personal a fin de conocer los requerimientos individuales de los clientes potenciales y elaborar sus pedidos según sus exigencias de calidad y atributos. | Contratar a Asesor comercial Capacitar al asesor comercial Elaborar propuestas de productos | area Administrativa | Sr. Hector Zuñiga | \$500 | 15 dias |
| Realizar Alianzas estratégicas con clientes actuales a fin de tener seguridad en la colocación de pedidos. | Contrato de Joint Venture | Revisar el contrato de joint Venture Proponer a los clientes actuales Joint Venture manifestando los beneficios en generación de valor a través de la reducción de tiempos de entrega y mejoramiento de calidad sin incremento de costo | area Administrativa | Sr. Hector Zuñiga | \$0 | 15 dias |
| Posicionar los productos Pieles Zuñiga y desarrollar relaciones comerciales con empresas del sector calzadista | Comprar un stand en la Feria Piel Moda | Contratar el espacio Estand Piel Moda Diseñar el estand Desarrollar nuevos productos para ofertar en Feria | Area Administrativa | Sr. Hector Zuñiga Sr. Deniss Zuñiga | \$140 | 4 meses |
| Posicionar los productos Pieles Zuñiga y desarrollar relaciones comerciales con empresas del sector calzadista | Publicitar a la empresa en la revista cueros Edicion #55 utilizando la Marca PIELES ZUÑIGA y sus productos. | Contratar servicios de empresa diseño para la elaboración de publicidad Realizar el pago respectivo de la publicidad en la revista | Area Administrativa | Sr. Hector Zuñiga | \$300 | 1 mes |

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | ESTRATEGIAS | PLANES DE ACCION | AREA RESPONSAB | RESPONSABLE | INVERSIÓN | TIEMPO |
|--|---|--|--------------------|-------------------|-----------|---------|
| Incrementar la capacidad instalada a fin de cubrir la demanda insatisfecha | Comprar una dividorora y una escurridora para iniciar el proceso productivo con maquina más importante. | Determinar la institucion financiera que permitira la compra de maquinaria Cumplir con los requisitos de la entidad financiera Contactar con el proveedor de maquinaria y Adecuar los espacios fisicos para la instalacion de nueva maquinaria Reclutar nuevo personal y entrenarlo en las funciones a desempeñar | Area Administrat | Sr. Hector Zuñiga | 0 | |
| Desarrollar los productos requeridos por el cliente a fin de generar satisfaccion y fidelidad a la marca | Invertir en Investigacion y desarrollo | Renovar conocimiento en procesos del Sr. Jefe de Producción Capacitar a los colaboradores a traves de la enseñanza compartida Asignar un tiempo diario para el desarrollo y la investigacion de nuevos productos y procesos | Area de Produccion | Sr. Denis Zuñiga | \$800 | 4 meses |

6.10. BIBLIOGRAFIA

KOTLER, P. (2008) *Fundamentos de Marketing* Octava Edición. Pearson Educación.

ARMSTRONG, G. Mexico.

BEST ROGER (2005) *Marketing Estratégico* Cuarta Edición. Pearson Educación S.A. Madrid.

INIESTA LORENZO (2001) *Máster de Marketing* Editores Gestión 2000 S.A. Barcelona.

HITT, H. (2004). *Administración Estratégica*. Editorial International

IREALND, R. Thomson Editores, S.A. Ixtapaluca.

HOSKISSON, R.

JEAN – JACKES (1995) *Marketing Estratégico* Tercera Edición LAMBIN Editorial Mc. Graw Hill. Madrid.

STANTON WILLIAM (2007) *Fundamentos de Marketing*. 14 Edition.

ETZEL MICHAEL Mc. Graw Hill. México D.F.

WALKER BRUCE

SANCHEZ, M. (2009). *Marketing estratégico para mejorar la participación en el mercado de Mass Seguros en la ciudad de Ambato*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

www.marketing-xxi.com

Marketing

www.wikipedia.com

Joint Venture

www.mic.gov.ec

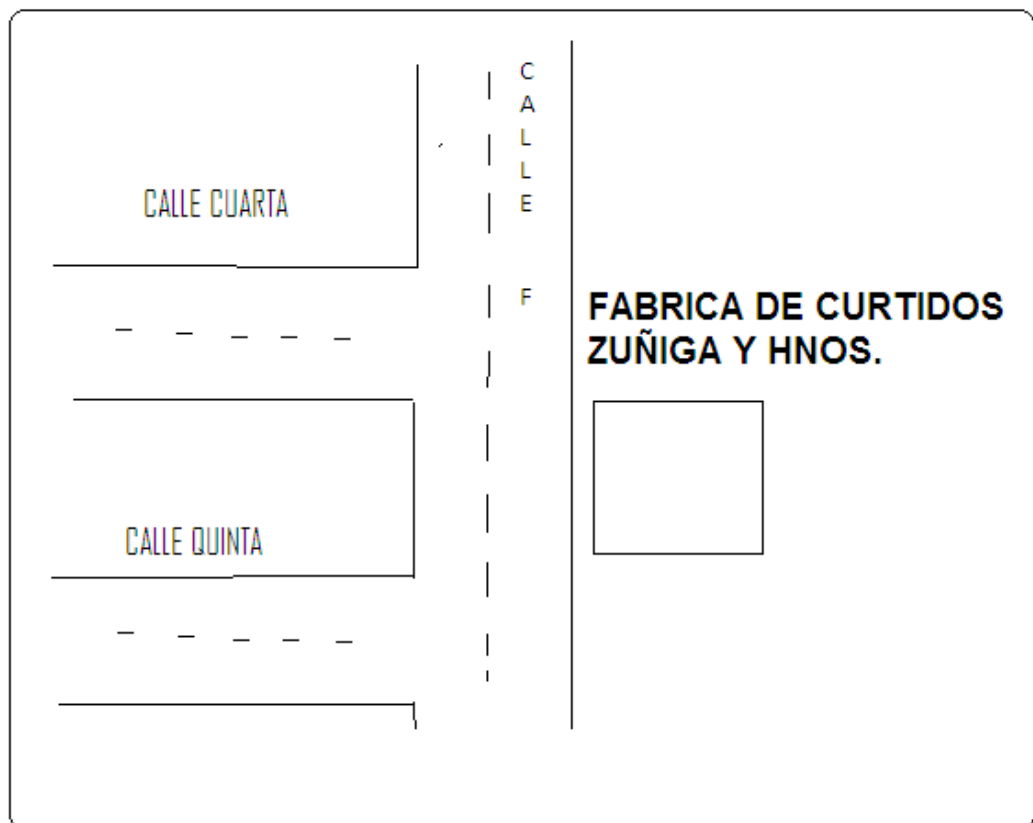
Estudio Sector del Cuero, Calzado, Textiles

ANEXOS

Anexo 1.

CROQUIS DE LA UBICACIÓN DE LA FABRICA DE CURTIDOS ZUÑIGA Y HNOS.

PARQUE INDUSTRIAL - AMBATO



Anexo 2.

MARCO POBLACIONAL FÁBRICAS DE CALZADO:

- Almacén Mi calzado
- Benjamín Scatback
- Calzado Armandiny
- Calzado Booms
- Calzado Inola
- Calzado Beronas
- Calzado Luis Carri
- Calzado Carolucy
- Calzado Fames
- Calzado Gabriel
- Calzado Geolino
- Calzado Galoppe
- Calzado Gusmar
- Calzado Henry
- Calzado Hidalgo
- Calzado Infantil Hércules
- Calzado Chávez
- Calzado Family
- Calzado Martini
- Calzado Rexel

- Calzado Torino
- Calzado Palma
- Calzado Samporio
- Calzado Trillizas
- Calexpo Shoes
- Calzafer Cia. Ltda
- Calzado Lombardia
- Creacalza
- Creaciones Luis Caros
- Creaciones Martha
- Creaciones Pazmiño
- Creaciones Vaness
- Calza Dome
- Calzado Misshel
- Calzado Nimrod
- Calzado Zepol
- Casual Estrada
- Creaciones Pavis
- D Alexis
- Fábrica de Calzado Liwi
- Fabett
- Fransani
- Gamos

- Emprocalza
- Incalsid
- Indumiltex . Vortex
- J.C. Shes
- Lady Rose
- Luigi Valdini
- Macalsa
- Macalsa Jr.
- Mary Secret
- Melans
- Mil Pies
- Plasticaucho Industrial S.A.
- Producalza
- Sitecalza
- Vecachi
- Wonderland
- Zapatito

Anexo 3.

Clientes actuales Fabrica Curtidos Zúñiga y Hnos

- Calzado Estrada
- Calzado la Línea
- Creaciones Martha
- Calzafer
- Plasticaucho.

Anexo 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-

ENCUESTA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

OBJETIVO:

Determinar los requerimientos de los clientes (Empresas de Calzado) para la aplicación de Estrategias de Marketing por parte de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

INSTRUCCIONES:

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento sobre la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. a fin de determinar la factibilidad de aplicar Estrategias de Marketing

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

1. ¿Ha escuchado o conoce la fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos?

Si

No

2. Al momento de realizar su pedido de cuero terminado. ¿Cuál es el factor más importante a considerar?

- Calidad
- Forma de Pago
- Tiempo de entrega
- Abastecimiento

3. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa? Señale su demanda mensual promedio en bandas.

| | 1-300 | 301-600 | 601-900 | 901- adelante |
|-------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Nobuck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Crazy Horse | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pull up | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ranci | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flotter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Softy | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Otros | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. ¿De acuerdo a su criterio el producto cumple con sus expectativas de calidad?

- Si
- No

5. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos

| | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calibre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Acabado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Considera Usted que el precio del producto es un factor decisivo al momento de efectuar su pedido?

Si

No

7. ¿Considera que los descuentos por pronto pago o por volumen incrementarían su pedido promedio?

Si

No

8. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido

1-10 días

11-20 días

21-30 días

9. ¿Estaría dispuesto a realizar convenios para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado mensual con una curtiembre?

Si

No

FECHA DE APLICACION:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

Anexo 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-

ENCUESTA SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

OBJETIVO:

Determinar los requerimientos de los clientes actuales para la aplicación de Estrategias de Marketing por parte de la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos.

INSTRUCCIONES:

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento sobre la Fábrica de Curtidos Zúñiga y Hnos. a fin de determinar la factibilidad de aplicar Estrategias de Marketing

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

1. Al momento de realizar su pedido de cuero terminado. ¿Cuál es el factor más importante a considerar? Realice una ponderación donde 1 es el mas importante y cuatro el menos importante

| | |
|-------------------|--------------------------|
| Calidad | <input type="checkbox"/> |
| Forma de Pago | <input type="checkbox"/> |
| Tiempo de entrega | <input type="checkbox"/> |
| Abastecimiento | <input type="checkbox"/> |

2. ¿De acuerdo a su criterio el producto cumple con sus expectativas de calidad?

| | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

3. Considera Usted que la empresa atiende sus requerimientos particulares al momento de fabricar su pedido?

| | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

4. Mencione su apreciación respecto a cada uno de los siguientes atributos

| | REGULAR | BUENO | EXCELENTE |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Calibre | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Acabado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Cumple la empresa con el tiempo de entrega convenido?

| | |
|--------------|--------------------------|
| Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Casi Siempre | <input type="checkbox"/> |
| Nunca | <input type="checkbox"/> |

6. Considera usted que el precio del producto es?

Económico

Precio de mercado (Normal)

costoso

7. ¿Considera que los descuentos por pronto pago o por volumen incrementarían su pedido promedio? (si cancela antes de tiempo se hace un descuento?)

Si

No

8. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido

1-10 días

11-20 días

21-30 días

9. ¿Cuáles de los siguientes productos requiere su empresa?

Nobuck

Crazy Horse

Pull up

Ranci

Flotter

Softy

Otros

10. Ha disminuido su pedido promedio mensual durante el último año?

Si

No

11. De ser positiva la respuesta anterior, indique los motivos:

- Calidad del producto no aceptable
- Incremento en el precio de venta
- Demora en los Tiempos de entrega
- Requiere otro tipo de producto no ofertado por la empresa

12. ¿Estaría dispuesto a realizar convenios para el aprovisionamiento de cierta cantidad de cuero terminado mensual con una curtumbre? Convenios con la empresa

- Si
- No

FECHA DE APLICACION:

NOMBRE DEL ENCUESTADOR:

Anexo 6

Proceso de producción:

Una vez que los cueros son trasladados a la curtiembre, son almacenados en el saladero hasta que llega el momento de procesarlos de acuerdo a las siguientes etapas:

- **Remojo:** proceso para rehidratar la piel, eliminar la sal y otros elementos como sangre, excretas y suciedad en general, consiste en dejar a la piel en pozas llenas de agua.
- **Pelambre:** proceso a través del cual se disuelve el pelo utilizando cal y sulfuro de sodio, este proceso prepara el cuero para la posterior curtición; el cuero se coloca en bombos de pelambre juntamente con los químicos requeridos.
- **Descarnado:** proceso que consiste en la eliminación mecánica de la grasa natural, y del tejido conjuntivo, esencial para las operaciones secuenciales posteriores hasta el curtido; es decir que se retira la grasa adherencias y tejido subcutáneo.
- **Curtido** El curtido consiste en la estabilización de la estructura de colágeno que compone al cuero, usando productos químicos naturales o sintéticos. Una variedad de productos químicos son usados, siendo el cromo el más importante.
- **Ecurrido:** Es un proceso mecánico con el cual se elimina el exceso de agua contenida en la piel. Operación mecánica que quita gran parte de la humedad del "wet blue" o cuero azul.
- **Dividido:** Mediante la máquina de dividir, la piel es separada en dos hojas, esto debido a que la piel vacuna no tiene un espesor uniforme y debido a su grosor se pueden optimizar a través de este proceso. La una capa se denomina napa y la otra descarne.

- **Rebajado:** En esta operación permite que el toda la banda (cuero) tenga un espesor uniforme. Para dar espesor definido y homogéneo al cuero.
- **Recurtido:** Consiste en someter a la piel a otro proceso químico donde las bandas ingresan en el bombo de recurtido y a través de diversos agentes químicos de acuerdo al caso permiten que la piel adquiera firmeza, textura, tacto para el proceso de acabado. Es decir corrigen cualquier error durante los procesos químicos previos.
- **Teñido:** Consiste en impregnar el color definitivo a la piel, el teñido consiste en un conjunto de operaciones cuya finalidad es conferirle al cuero determinada coloración, ya sea superficialmente, en parte del espesor o en todo el espesor para mejorar su apariencia, adaptarlo a la moda e incrementar su valor.
- **Engrase:** Si el cuero se seca después del curtido se hace duro porque las fibras se han deshidratado y se han unido entre sí, formando una sustancia compacta. A través del engrase se incorporan sustancias grasas en los espacios entre las fibras, donde son fijadas, para obtener entonces un cuero más suave y flexible.
- **Acabado:** Comprende una serie de tratamientos al cual se somete la piel curtida para obtener determinadas propiedades. Estos tratamientos siempre van dirigidos para proporcionar mejoras y propiedades especiales, ya sea del lado de la flor o del lado de la carne. Con el acabado también se le proporciona al cuero protección contra los daños mecánicos, humedad, resistencia a la elaboración del artículo, suciedad; así como dar el efecto de moda deseado, como ser brillo, mate, doble tono, etc.

También los acabados se efectúan para igualar o aumentar de intensidad las tinturas desiguales, para ocultar defectos de flor o para dar un determinado tacto.

Nº 367

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con el numeral 5 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador, la política económica, tributaria, aduanera, arancelaria, de comercio exterior, entre otras, son competencias exclusivas del Estado Central;

Que mediante Decreto Ejecutivo Nº 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No.- 191 de 15 de octubre de 2007, en su Anexo 1, se puso en vigencia el Arancel Nacional de Importaciones en el Ecuador, que incorpora la Nomenclatura Arancelaria Andina (NANDINA) establecida mediante Decisión 653 de la Comisión de la Comunidad Andina (CAN). Posteriormente, el Arancel Nacional de Importaciones fue actualizado con Decreto Ejecutivo Nº 1243, publicado en el Registro Oficial No.- 403 del 14 de agosto de 2008, incorporando las disposiciones de la Decisión 675 de la Comisión de la Comunidad Andina (CAN);

Que el Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de política comercial para promover el desarrollo de las actividades productivas del país, de conformidad con el programa económico del Gobierno Nacional;

Que el 8 de septiembre de 2009, la Comisión de la Comunidad Andina aprobó la Decisión 717 sobre Política Arancelaria, que en su artículo único extiende hasta el 31 de diciembre de 2011, el plazo previsto en el artículo 3 de la Decisión 695, permitiendo a los Países Miembros mantener un grado de flexibilidad en la aplicación de los niveles arancelarios del Arancel Externo Común, en tanto se establezca una política arancelaria comunitaria;

Que de acuerdo al artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran y el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas;

Que en sesión celebrada el 3 de febrero de 2010, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones expidió la Resolución No.- 550, mediante la cual emitió dictamen favorable para reformar el Anexo 1 del Decreto Ejecutivo Nº 592 que contiene el Arancel Nacional de Importaciones a fin de establecer un arancel mixto para las importaciones de calzado; y,

En ejercicio de las facultades que le confiere el Artículo 305 de la Constitución de la República del Ecuador, en concordancia con el literal f) del artículo 11 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva,

DECRETA:

Artículo 1.- Reformar el Anexo 1 del Decreto Ejecutivo Nº 592, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 191 de 15 de octubre de 2007, estableciendo un Arancel mixto (específico y Ad-Valorem), para las importaciones de calzado, en los siguientes términos:

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

| SECTOR CALZADO | | | | | | |
|----------------|-------|---|--|-----------------|----------------------|------------|
| Cod. Nandina | ARIAN | Descripción | Nota Explicativa | Precio Promedio | Arancel Específico | Ad.valorem |
| 64011000 | .00 | - Zapato con puntera metálica de protección | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64019200 | .00 | -- Que cubran el tobillo sin cubrir la rodilla | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64019900 | .00 | -- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64021200 | .00 | -- Calzado de esquí y calzado para la práctica de <<snowboard>> (tabla para nieve) | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64021900 | .00 | -- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64022000 | .00 | - Calzado con la parte superior de tiras o bridas fijas a la suela por tetones(espigas) | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64029100 | .00 | -- Que cubran el tobillo | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64029910 | .00 | --- Con puntera metálica de protección | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64029990 | .00 | --- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64031200 | .00 | -- Calzado de esquí y calzado para la práctica de <<snowboard>> (tabla para nieve) | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64031900 | .00 | -- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64032000 | .00 | - Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64034000 | .00 | - Los demás calzados, con puntera metálica de protección | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64035100 | .00 | -- Que cubran el tobillo | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64035900 | .00 | -- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64039110 | .00 | --- Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64039190 | .00 | --- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64039910 | .00 | --- Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64039990 | .00 | --- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64041110 | .00 | --- Calzado de deporte | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64041120 | .00 | --- Calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzado almillares | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64041900 | .00 | -- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64042000 | .00 | - Calzado con suela de cuero natural o regenerado | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64051000 | .00 | - Con la parte superior de cuero natural o regenerado | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64052000 | .00 | - Con la parte superior de materia textil | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64059000 | .00 | - Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64061000 | .00 | - Partes superiores de calzado y sus partes, excepto lo contrafuertes y punteras duras | Solamente: Para las partes superiores de calzado | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |
| 64069990 | .00 | --- Los demás | | 33,00 | USD 6 POR PAR ZAPATO | 10% |

Nº 367

RAFAEL CORREA DELGADO

PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

Artículo 2.- De la ejecución del presente Decreto Ejecutivo encárguese a los Ministros de Finanzas, de Industrias y Productividad y a la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en los términos previstos en la Resolución No.- 550 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, de 3 de Febrero de 2010.


El presente Decreto Ejecutivo entrará en vigencia a partir del 01 de junio de 2010.

Dado en el Palacio Nacional en Quito, a 21 de mayo de 2010.


Rafael Correa Delgado
PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA


Patricio Rivera Yánez
MINISTRO DE FINANZAS


Verónica Sión de Josse
MINISTRA DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD


Nathalie Cely Suárez
**MINISTRA DE COORDINACIÓN DE LA
PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD**