



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE  
AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero de Marketing y Gestión de  
Negocios**

**TEMA: “Estrategias de Marketing y su Incidencia en las  
Ventas de la Empresa de Calzado MARTHA’S de la  
ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Daniel Enrique Torres Proaño**

**TUTOR: Ing. MBA Mauricio Sierra  
Ambato – Ecuador**

**2011**

**Ing. MBA Mauricio Sierra**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por tanto autorizo la presentación de esta tesis, la misma que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la facultad.

Ambato, 20 de julio del 2011

Atentamente.

---

Ing. MBA Mauricio Sierra.

TUTOR

## **DECLARACION DE AUTENTICIDAD**

Yo, Daniel Enrique Torres Proaño, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sr. Daniel Enrique Torres Proaño

C.I. 1804153128

AUTOR

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueben el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.-.....

f.-.....

Ambato, agosto del 2011

## **DEDICATORIA**

Sobre todas las cosas dedico este trabajo a Jehová quien es amigo fiel y que siempre ha estado apoyando para que pueda alcanzar mis metas, en quien confió completamente, ya que se cumplen sus palabras de que “esta satisfaciendo el deseo de toda cosa viviente”. Además dedico el presente trabajo a mis padres quienes han sido un pilar fundamental en mi vida, y han estado presentes en todo momento y han logrado forjar principios valiosos en mi vida para ser una persona temerosa de Dios. Como no olvidarme de mis familiares y amigos que han sido parte fundamental de mi vida quienes me han dado aliento para alcanzar mis metas.

*Daniel Torres P.*

## **AGRADECIMIENTO**

Las gracias se las debo a Jehová por su gran amor y bondad inmerecida que ejerce en nosotros, quien siempre es un aliciente para dar lo mejor de mí y poder elaborar el presente trabajo.

A mis padres que supieron confiar en mí para seguir adelante, y que otorgaron su apoyo incondicional para llevar a cabo este trabajo.

Una referencia especial a quienes integran la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, quienes estuvieron apoyándonos para lograr alcanzar nuestras metas.

A quienes conforman la empresa de calzado Martha's por su gran apertura y total colaboración para llevar poder desarrollar el trabajo sin ningún inconveniente.

Finalmente agradezco toda la ayuda oportuna que la brindo el Ing. MBA Mauricio Sierra en el desarrollo del trabajo mediante sugerencias y comentarios valiosos que fueron vitales para la terminación del mismo

*Daniel Torres P.*

## ÍNDICE GENERAL

Portada	I
Aprobación	II
Autoría de la tesis	III
Aprobación del tribunal de grado	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice general de contenidos	VII
Índice de figuras	XII
Índice de gráficos	XIII
Índice de tablas	XIV
Resumen ejecutivo	XV

### CONTENIDO

### PÁGINA

#### CAPITULO I

#### El problema de Investigación

	Introducción	1
1.1.	Tema	3
1.2	Planteamiento del Problema	3
1.2.1	Contextualización	4
1.2.2	Análisis Crítico	7
1.2.3	Prognosis	8
1.2.4	Formulación del Problema	9
1.2.5	Preguntas Directrices	9
1.2.6	Delimitación del Problema	9
1.3	Justificación	10
1.4	Objetivos	11

1.4.1	Objetivo General	11
1.4.2	Objetivos Específicos	11

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

2.1	Antecedentes Investigativos	12
2.2	Fundamentación Filosófica	35
2.3	Fundamentación Legal	36
2.4	Categorías Fundamentales	39
2.5	Superordinación de Variables	71
2.6	Hipótesis	72
2.7	Variables	72

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1	Enfoque	74
3.2	Modalidad de Investigación	75
3.3	Tipo de Investigación	76
3.4	Población y Muestra	76
3.5	Operacionalización de Variables	77
3.6	Recolección de la Información	80
3.7	Procedimiento y Análisis de la Información	80

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1	Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta Realizada a los Clientes de Calzado MARTHA'S	82
4.2	Verificación de la Hipótesis	101

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones	106
5.2	Recomendaciones	108

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA**

6.1	Datos Informativos	110
6.2	Antecedentes	111
6.3	Justificación	112
6.4	Objetivos	113
6.4.1	Objetivo General	113
6.4.2	Objetivos Específicos	113
6.5	Análisis de Factibilidad	114
6.6	Fundamentación Científico-Técnica	115
6.6.1	Códigos de ética y regulación	115
6.6.2	¿Qué es un plan de marketing?	118
6.6.3	Etapas del plan de marketing	120
6.6.3.1	Análisis de la situación actual	122
6.6.3.1.1	Análisis de la situación externa	122
6.6.3.1.2	Análisis de la situación interna	125
6.6.3.2	Diagnóstico de la situación	126
6.6.3.3	Establecimiento de objetivos	128
6.6.3.4	Definición de la estrategia	132
6.6.3.5	Plan de acción	137
6.6.3.6	Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsual	139

6.6.3.7	Control del plan	139
6.7	Modelo Operativo	141
6.7.0	Plan Estratégico de Marketing	141
6.7.1	Resumen Ejecutivo	142
6.7.2	Análisis de la Situación	143
6.7.2.1	Análisis de la Situación Externa	143
6.7.2.1.1	Factor Económico	143
6.7.2.1.2	Factor Político	144
6.7.2.1.3	Factor Legal	145
6.7.2.1.4	Factor Tecnológico	145
6.7.2.1.5	Factor Social	146
6.7.2.1.6	Factor Cultural y Demográfico	147
6.7.2.2	Análisis de Mercado	147
6.7.2.2.1	Competencia en la Industria	148
6.7.2.2.2	Competencia Potencial	150
6.7.2.2.3	Proveedores	151
6.7.2.2.4	Sustitutos	153
6.7.2.2.5	Clientes	153
6.7.2.3	Análisis Interno	154
6.7.2.3.1	Empresa	154
6.7.2.3.2	Administración de la Empresa	155
6.7.2.3.3	Análisis Financiero	157
6.7.2.3.4	Matriz EFE	159
6.7.2.3.5	Matriz EFI	160
6.7.2.3.6	Matriz FODA	161
6.7.2.3.7	Visión	162
6.7.2.3.8	Misión	162
6.7.2.3.9	Valores	162
6.7.2.3.10	Productos de la Empresa	163
6.7.3	Objetivos	163
6.7.4	Elaboración y Selección de Estrategias	164

6.7.4.1	Mezcla del Marketing	162
6.7.5	Estrategias y Aplicación del Mix	167
6.7.6	Proyecciones Financieras	173
6.7.7	Pronóstico de Ventas	175
6.7.8	Pronóstico de Gastos	176
6.7.9	Presupuesto Plan Estratégico de Marketing	178
6.7.10	Control de Resultados	178
6.7.10.1	Calendario de Aplicación	178
6.8	Administración de la Propuesta	179
6.9	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	179
	Bibliografía	181
	Anexos	184

## INDICE DE TABLAS

	CONTENIDO	PÁGINA
Tabla No. 1	Operacionalización variable independiente	78
Tabla No. 2	Operacionalización variable dependiente	79
Tabla No. 3	Recolección de Información	80
Tabla No. 4	¿Qué tipo de calzado suele comprar con mayor frecuencia?	82
Tabla No. 5	¿Cuáles son los zapatos que acostumbra comprar con mayor frecuencia?	83
Tabla No. 6	¿Ha comprado los productos de la empresa de Calzado Martha's?	85
Tabla No. 7	¿Qué marca de zapato de mujer considera que tiene mayor rotación?	86
Tabla No. 8	¿Qué marca de zapato de hombre considera que tiene mayor rotación?	87
Tabla No. 9	Por lo general ¿cómo suele concretar la compra?	88
Tabla No. 10	¿Qué motivo es el más importante por el que decide adquirir mercadería de sus proveedores?	89
Tabla No. 11	Señale el motivo el porqué los clientes compran los zapatos	91
Tabla No. 12	¿Cómo calificaría la atención que recibe de parte de los ejecutivos de venta?	91
Tabla No. 13	¿Señale el tiempo con que usted compra la mercadería?	93
Tabla No. 14	¿Cree usted si la empresa participa frecuentemente en eventos nacionales e internacionales de calzado la marca tendría un mejor posicionamiento?	94
Tabla No. 15	Al incrementar estrategias de marketing usted estaría dispuesto a comprar con...	95
Tabla No. 16	De los siguientes medios de comunicación ¿Cuáles son los que tienen mayor influencia en los consumidores para posicionar la marca de zapato?	97

Tabla No. 17	¿Qué tipo de material en los zapatos tiene mayor preferencia los clientes?	98
Tabla No. 18	Si la empresa capacitara a sus ejecutivos de venta, usted estaría dispuesto a comprar con...	100
Tabla No. 19	Elección de la prueba estadística	102
Tabla No. 20	Cálculo matemático Chi Cuadrado	104
Tabla No. 21	Matriz de Competitividad	150
Tabla No. 22	Proveedores	152
Tabla No. 23	Volumen de Ventas 2010	157
Tabla No. 24	Historial de Ventas	153
Tabla No. 25	Matriz EFE	159
Tabla No. 26	Matriz EFI	160
Tabla No. 27	Matriz FODA	161
Tabla No. 28	Clasificación de costos y gastos	173
Tabla No. 29	Presupuesto de ventas para el año 2012	176
Tabla No. 30	Estado de Resultados	177
Tabla No. 31	Presupuesto	178
Tabla No. 32	Plan de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	179
Tabla No. 33	Matriz de Seguimiento y Evaluación de la Propuesta	180

## INDICE DE GRAFICOS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Grafico No. 1	¿Qué tipo de calzado suele comprar con mayor frecuencia?	82
Grafico No. 2	¿Cuáles son los zapatos que acostumbra comprar con mayor frecuencia?	84
Grafico No. 3	¿Ha comprado los productos de la empresa de Calzado Martha's?	85
Grafico No. 4	¿Qué marca de zapato de mujer considera que tiene mayor rotación?	86
Grafico No. 5	¿Qué marca de zapato de hombre considera que tiene mayor rotación?	87
Grafico No. 6	Por lo general ¿cómo suele concretar la compra?	88
Grafico No. 7	¿Qué motivo es el más importante por el que decide adquirir mercadería de sus proveedores?	90
Grafico No. 8	Señale el motivo el porqué los clientes compran los zapatos	91
Grafico No. 9	¿Cómo calificaría la atención que recibe de parte de los ejecutivos de venta?	92
Grafico No. 10	¿Señale el tiempo con que usted compra la mercadería?	93
Grafico No. 11	¿Cree usted si la empresa participa frecuentemente en eventos nacionales e internacionales de calzado la marca tendría un mejor posicionamiento?	94
Grafico No. 12	Al incrementar estrategias de marketing usted estaría dispuesto a comprar con...	96
Grafico No. 13	De los siguientes medios de comunicación ¿Cuáles son los que tienen mayor influencia en los consumidores para posicionar la marca de zapato?	97

Grafico No. 14	¿Qué tipo de material en los zapatos tiene mayor preferencia los clientes?	99
Grafico No. 15	Si la empresa capacitara a sus ejecutivos de venta, usted estaría dispuesto a comprar con...	100
Grafico No. 16	Zona de aceptación y rechazo del producto	104
Grafico No. 17	Plan Estratégico de Marketing	141
Grafico No. 18	Cinco fuerzas de Porter	147
Grafico No. 19	Organigrama Estructural Propuesto	155
Grafico No. 20	Organigrama Funcional Propuesto	156
Grafico No. 21	Gráfico de Ventas 2010	157
Grafico No. 22	Gráfico del Punto de Equilibrio	175

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas buscan adaptarse a las condiciones que impera a su alrededor, como lo es la globalización, las condiciones económicas y políticas que son muy cambiantes. Por tal motivo es necesario tomar medidas que ayuden alcanzar objetivos, y eso implica más que apearse a la forma empírica en la que han logrado triunfar muchas empresas a lo largo del tiempo, por eso el marketing estratégico se encarga de desarrollar, optimizar y encarrilar adecuadamente todos los recursos y habilidades de sus integrantes que cuenta a su disposición, cuyos resultados se reflejaran en el crecimiento en el mercado con una alta participación y posicionamiento de mercado para poder aumentar las ventas.

El objetivo de este trabajo es definir las áreas en que se puede hacer negocio y los servicios que ofrece la empresa, de modo que generen un superávit y un crecimiento en el mercado acorde a las metas planteadas.

Mediante el presente trabajo se desea conocer en que campos debe mejorar o innovar la empresa, para generar mayores réditos económicos. Cabe mencionar que el trabajo se lo llevara a cabo exclusivamente en la ciudad de Ambato, tomando como punto referencial el mercado local, el que servirá para analizar a distintos almacenes de calzado que servirán como referencia para conocer sus expectativas, preferencias, la atención que desean recibir con relación a la empresa de calzado Martha's y de la competencia.

El sector del calzado ha tenido un gran auge en los últimos años, por lo que es importante que la empresa toma la iniciativa en convertirse en una empresa reconocida y distinguida en la ciudad de Ambato, por ello se ha visto adecuado diseñar estrategias de marketing, para alcanzar la visión de la empresa.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de investigación tiene por interés conocer la situación actual en la que se desenvuelve la empresa de calzado Martha's en medio de un mundo globalizado; en la que, las mejores empresas son las que logran sobresalir con el paso del tiempo, para lo cual se ha visto la necesidad de realizar un estudio en el área de marketing, para poder estipular estrategias adecuadas con la finalidad de poder incrementar las ventas, conseguir un mejor posicionamiento y participación de mercado.

La investigación está estructurada en seis capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I.- Se relaciona a identificar y plantear el problema en estudio, para lo que se efectúa un estudio de las causas y efectos del mismo, estableciendo el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, además se plantea los objetivos a conseguir.

Capítulo II.- Se fundamenta a través del marco teórico, en la que se especifican los antecedentes investigativos que tienen relación con el problema planteado y en las que se basa la investigación, el contenido teórico científico; de esta forma favorece para el avance del trabajo, con la que se consigue una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre las variables.

Capítulo III.- Corresponde a la metodología del trabajo; en la que se recalca los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizan para la recolección, procesamiento y análisis de la información; así mismo incluye la operacionalización de las variables: estrategias de marketing y ventas.

Capítulo IV.- Abarca el análisis e interpretación de resultados de la encuesta, se realiza una explicación de las mismas, para obtener la verificación de la selección y aplicación de las estrategias de marketing más apropiadas permitirán el incremento de ventas de la empresa de calzado Martha's en la ciudad de Ambato.

Capítulo V.- En este capítulo se determina varias conclusiones que se obtiene después de procesar la información, lo cual sirve para manifestar las recomendaciones adecuadas para la empresa.

Capítulo VI.- Comprende el desarrollo de la propuesta, en la que se diseña un plan de marketing estratégico de marketing para la empresa, el que determinará qué pasos debe seguir la empresa para poder alcanzar los objetivos propuestos.

La realización del presente trabajo, ha sido posible gracias a la buena disposición y colaboración desinteresada del gerente propietario y de quienes integran la empresa de calzado Martha's. Así mismo para la elaboración del trabajo se conto con el apoyo de su tiempo y conocimientos de parte del profesor director de tesis.

La propuesta detallada en el trabajo se lo puede considerar como una posible alternativa de solución, esto no significa que es la única opción para conseguir la visión de la empresa, quizá se puede valer de otros medios que ayuden a la consecución de los mismos. De igual forma el presente trabajo esta susceptible a cambios y modificaciones necesarias de acuerdo a los escenarios que se presenten a futuro.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA**

Estrategias de Marketing y su incidencia en las Ventas, en la empresa de calzado Martha's, en la ciudad de Ambato.

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

La falta de estrategias de marketing incide en el volumen de las ventas de la empresa de calzado Martha's de la ciudad de Ambato.

##### **1.2.1 Contextualización**

## **MACRO**

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre tuvo necesidad de protegerse el cuerpo y los pies, y lo hizo utilizando cueros y pieles. En la actualidad, en la producción masiva de calzado, se utiliza el caucho en lugar del cuero, piel o gamuza, aunque también se aplican elementos como el corcho, materiales plásticos y otros. La historia del calzado, así iniciada, nos lleva a España y Francia donde, en pinturas rupestres de la época magdeleniense de hace unos catorce mil años, encontramos las primeras noticias gráficas de su uso. Si de testimonios físicos se trata, la pieza de calzado más antigua que se conoce, en buen estado, son unas sandalias confeccionadas en paja trenzada o en láminas de hoja de palmera, procedentes del antiguo Egipto. De esa forma el calzado también evolucionaba y se le fueron añadiendo otras funciones a la original de protección y aislamiento como son la social y la estética.

Un ejemplo evidente de la globalización es la expansión de la cadena de zapaterías más grande de Estados Unidos, Payless Shoes. Los zapatos "pague menos", son de excelente calidad y de un precio más bajo que los producidos localmente. La razón es la economía de escala, unida a la posibilidad de fabricar en países donde la mano de obra es más barata.

El avance en el sector productivo en nuestro país ha sido bien evidente en los últimos años, esto ha provocado a que se de la debida atención hacia la producción nacional, y dentro de este sector se incluye el calzado; lo que, ha significado un crecimiento considerable debido al apoyo por parte de las medidas implementadas por el gobierno nacional, el cual se debe a la vigencia de salvaguardias a la importación de calzado -principalmente asiático-, vigente desde enero del año 2009.

## **MESO**

De ahí que se presenta una gran oportunidad en la provincia de Tungurahua de mejorar el nivel de competitividad de las unidades artesanales y MYPES de calzado, la cual representa un porcentaje considerable de la producción nacional, y así se lo puede constatar según se informó en el V Foro Latinoamericano de Calzado el cual denominó como la capital mundial del calzado, quien supo argumentar esta categorización con datos económicos del sector. Explico que durante el año 2009, la producción nacional de calzado fue de 28 millones de pares, comercializados a un precio promedio de \$18 el par. Además se aseguró que del total de la producción el 50% se destina al mercado interno en tanto que el 50% restante se exporta, la demanda de consumo nacional. Hablando exclusivamente de la provincia de Tungurahua se mencionó que esta abarca la producción del 44% a nivel nacional, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picahua, Quisapincha y Totoras. Señalo que a gran escala y con exportaciones se destaca la empresa local Plasticaucho Industrial, mientras que, el comercio al por menor se realiza en varios sectores urbanos de la ciudad pero sobre todo en la plaza del calzado Juan Cajas.

Una de las empresas que se destaca a nivel provincial es el Calzado de PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A., trabaja con eficacia y eficiencia en la Comercialización, Diseño y Producción de Calzado, promoviendo el Mejoramiento Continuo de sus Procesos y el logro de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la satisfacción del Cliente Externo
2. Mejorar la Efectividad en la Comercialización
3. Mejorar la Efectividad en el Diseño del Producto
4. Mejorar la Eficacia en la Producción
5. Mejorar la Satisfacción del Cliente Interno

Cabe mencionar que en el mismo foro se señaló que el calzado es una fuerza interesante en Tungurahua, donde existe la ejecución de una empresa dedicada a la industria del calzado para personas diabéticas, que esto viene a ser un valor agregado a los productos fabricados por los ecuatorianos y que es reconocido a escala internacional. Y llego a aseverar que Tungurahua es una de las primeras provincias que gracias a la participación de los sectores productivos ha generado una planificación estrategia que le permite gozar y planificar el desarrollo industrial.

## **MICRO**

La empresa de calzado Martha's tiene 22 años de existencia al principio estuvo ubicada en la zona centro de la ciudad de Ambato pero actualmente está ubicada en el sector de el Pisque desde hace 15 años; en sus inicios se dedicaron a fabricar solo modelos de zapatos de mujer, pero en la actualidad solo en la línea de calzado de mujer cuenta con 100 modelos en la marca Martha's, en la que se destaca mayor acogida en el modelo de la bota casual; además tiene la línea de calzado de niña con 30 modelos; inclusive se destaca la línea de calzado de hombre con la marca Bollinni con 30 modelos.

Estos productos se destacan por su variedad y calidad, los cuales tienen una buena aceptación en el mercado, el cual se comercializan en los principales almacenes del país, abarca en casi su totalidad la región Costa y Sierra, y una pequeña parte la región del Oriente. Sin embargo la empresa es consciente que le falta cubrir el mercado, ya que cuenta con 3 vendedores, uno para la región Costa y dos para la región Sierra, iniciando por abarcar el mercado de la ciudad de Ambato; la capacidad de producción de la empresa es de 270 pares diarios. Su misión es satisfacer a sus clientes con calzado a la moda y de excelente calidad, elaborado con materia prima nacional e importada, utilizando maquinaria industrial moderna y mano de obra calificada, garantizando un producto de calidad y a bajo costo. Su visión es ser uno de los mejores fabricantes de calzado, con productos de excelente calidad que logren competir en los mercados

nacionales, marcando tendencias de moda, con la finalidad de tener mayor ventaja competitiva.

En lo que tiene que ver con la competencia, han tenido un manejo prolijo en cuanto a la publicidad pero a la vez no ha sido suficiente para poder consolidarse como marca líder en el mercado, empresas como: Vecachi, Grupo Milpies, Gamos, Incalsid, entre otros.

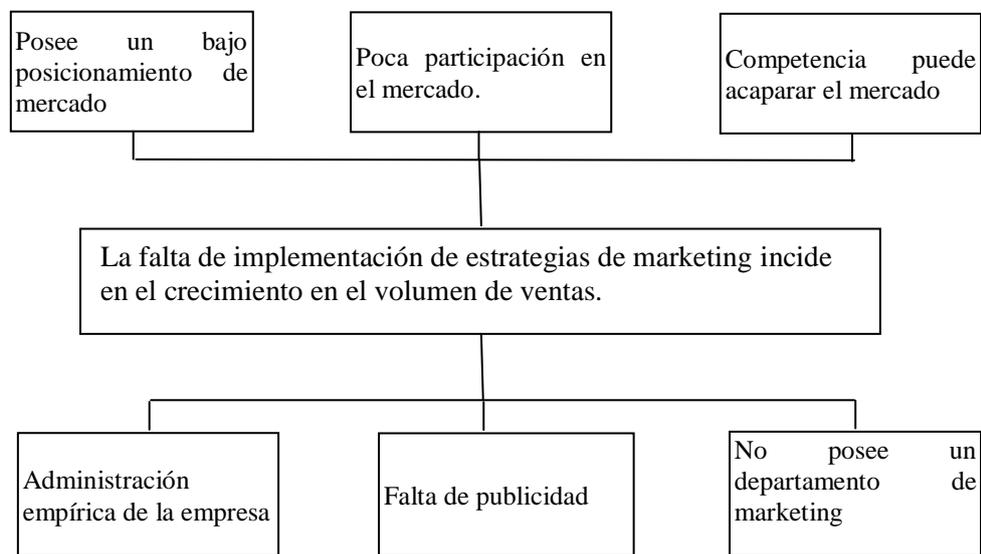
### **1.2.2 Análisis Crítico**

En la empresa de calzado Martha's la falta de implementación de un plan de marketing inciden el crecimiento en el volumen de ventas, la cual afecta a la empresa en cuanto a cumplir sus objetivos, ya que sus metas van dirigidas hacia a liderar el mercado en el sector del calzado. Cabe considerar que la experiencia que se ha adquirido a través del tiempo ha sido muy importante, debido a que ha logrado superar situaciones difíciles e inesperadas, pero hay que considerar que las prioridades van direccionadas a cumplir objetivos propuestos, por tal motivo la empresa de calzado Martha's ha tomado muy en serio proyectarse con un mejor posicionamiento de mercado, por ello el poder implementar estrategias de marketing va a ser primordial para poder conseguir sus fines. Además toca considerar que no existe distribución de material publicitario en los puntos de venta, sin embargo el conocimiento de la calidad de nuestro producto va relacionado con el buen concepto que ha creado de parte de los consumidores de considerarlo un producto de calidad, por ello es importante consolidar ese buen criterio para poder posicionarnos en el mercado, de ahí que se tiene que analizar cuáles son las estrategias de marketing más apropiadas para poder tener éxito.

Se puede tomar en cuenta el auge que ha tenido el sector del calzado en nuestro país, la empresa debe apegarse a la implementación en las estrategias de marketing la cual incidirá en el incremento de ventas, la idea va dirigida a que existen mercados que no

están correctamente atendidos mientras que en otros no han sido atendidos, por lo tanto la empresa va a realizar un plan de marketing la cual ayudara a que los productos de la empresa de calzado Martha's puedan expandirse, y diferenciarse en la ciudad de Ambato, ya que la competencia ha logrado acaparar el mercado por no existir estrategias.

### Arbol de Problemas



### 1.2.3 Prognosis

La empresa Martha's si no implementa estrategias de marketing se verá afectado en la participación de mercado, lo que generara que la competencia se consolide y por ende sus ventas saldrán afectadas, consecuentemente no podrá cumplir con los objetivos organizacionales, que es obtener mayor rentabilidad.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide la falta de estrategias de Marketing en las ventas de la empresa de calzado Martha´s?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

¿Qué estrategias de marketing son las más apropiadas para poder obtener un mejor volumen de ventas?

¿Cuáles son las estrategias más adecuadas para aumentar la participación en el mercado?

¿Qué incidencia tendrá la implementación de estrategias de marketing, para poder posicionar la marca en el mercado?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

TEORICAMENTE

Campo: Mercado

Área: Marketing.

Aspecto: Elaboración de estrategias de marketing

TIEMPO: Noviembre/2010- Julio/ 2011.

ESPACIO: Sector El Pisque.

### **1.3 JUSTIFICACION**

En vista de las oportunidades que se presenta favorables por el factor externo lo cual se ve reflejado en la mayor acogida del calzado nacional en los últimos años, por tal motivo es elemental efectuar un plan de marketing, lo cual va ayudar a la empresa de calzado Martha's proyectarse en el crecimiento organizacional con el apoyo de la herramientas de marketing, lo que será fundamental en el posicionamiento a nivel local, regional y nacional para poder incrementar las ventas, de ahí que es importante analizar cuáles fueron las medidas implementadas en los últimos años para determinar el porqué no está debidamente posicionada la marca en el mercado, por ello el plan de marketing, ayudará a determinar cuáles son las estrategias de marketing más apropiadas para ayudar a la empresa a saber en qué campos hay que fortalecer, mejorar o implementar; de esa forma se podrá conocer de una manera más detallada que acciones hay que realizar para poder incrementar las ventas.

Cabe recordar que la empresa posee una gama de modelos de zapatos de acuerdo al mercado, los cuales están confeccionados pensando en la moda, gustos y preferencias de sus consumidores; pero existe la necesidad de llegar a posicionarse desde la ciudad de Ambato para luego proyectarse a largo plazo para posicionar la marca en nuestro país. De ahí la importancia de que la empresa tome medidas específicas, para poder crecer y prosperar en las metas propuestas, claro está de que es posible ofrecer al mercado más que un producto de buena calidad, tomando en cuenta que estamos en un mundo globalizado se necesita ser competitivo, es decir estar a la altura o incluso superarlos en cuanto a captar mayor atención de los consumidores.

La empresa Martha's tiene unos 2 décadas en el mercado, por ello es elemental que busque su consolidación en el mercado, ya que existen otras marcas que han logrado permanecer en el mercado como Victoria, Vecachi entre otras presentes en los locales que se expende el calzado de mujer, mientras que en el de hombre existe en el mercado

la marca Gamos, Gabriel, Luigi Valdini; los cuales poseen una mejor participación en el mercado.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar como inciden la falta de estrategias de marketing en el volumen de ventas de la empresa Martha's.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la realización de un plan de marketing estratégico para tomar en cuenta cuales son las estrategias de marketing más apropiadas para la empresa de calzado Martha's.
  
- Analizar cuál es la participación en el mercado mediante la elaboración de una investigación de acorde a los niveles de competencia que tiene en la actualidad la empresa de calzado Martha's.
  
- Proponer la estrategia de marketing mediante una investigación que permitan tomar acciones que ayuden a poder posicionar la marca de la empresa de calzado Martha's.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

(Johanna Chacon) El plan de marketing y su Incidencia en la Gestión de Ventas de Accesorios para baño Cerámica Novel.

Objetivo General

Diagnosticar la situación actual de la empresa para lo cual se utilizara el análisis FODA el cual consta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

## Objetivos Específicos

- Identificar los factores internos y externos utilizando la información de Cerámica Novel para elaborar la matriz de análisis FODA.
  
- Elaborar los perfiles de las capacidades internas y externas utilizando la matriz FODA para conocer la situación actual de Cerámica Novel.

## Conclusiones

- La mayoría de clientes permanentes encuestados, al preguntarles si conocen toda la variedad de los accesorios para baño, afirmaron no conocerle, esto se debe principalmente a la falta de publicidad y promoción de los accesorios, a la falta de frecuencia de las visitas de los agentes vendedores a los propietarios de locales comerciales especializados en la venta de accesorios para baño.
  
- Las visitas de los agentes vendedores no se ajustan a las necesidades de los clientes permanentes o propietarios de locales comerciales.
  
- La atención y el servicio al cliente que actualmente Cerámica Novel ofrece a sus clientes es catalogada en su mayoría como buena ya que existe demora en los despachos de los pedidos, además los clientes se quejan por el cobro del transporte de los pedidos a sus locales en donde ellos comercializan los accesorios para baño.

(Vicky Sofía Campaña Robayo) Plan Estratégico de Marketing para satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Girasoles y Girasoles.

## Objetivo General

- ▣ Determinar estrategias para mejorar la satisfacción del cliente.

## Objetivos Específicos

- ▣ Proponer plan estratégico de marketing para aumentar la producción para satisfacer las necesidades de los clientes del mercado Ambato – Quito.
- ▣ Proponer estrategias para alcanzar la satisfacción de los clientes de acuerdo a las necesidades de los mismos.

## Conclusiones

- ▣ Hay que reducir costos para así reducir por bonche ya que existen proveedores que les ofrecen menor precio pero con menor calidad esto se da por ser el rechazo de las exportaciones.
- ▣ La empresa tiene demanda de girasol en diferente presentación grandes, medianos, pequeños o abierto, semiabierto o cerrado y para cumplir las expectativas de los clientes debe planificar bien su producción.
- ▣ En las temporadas altas como son el día de la Madre, el día de San Valentín y otros; existe una gran demanda de flor.

(William Fabián Teneda Llerena) Estrategias de Marketing para la comercialización del producto de la empresa Madervas para la Provincia de Tungurahua.

#### Objetivo General

- Establecer estrategias de marketing que permita liderar y optimizar la gestión comercial de los productos de la empresa MADERVAS en la provincia de Tungurahua.

#### Objetivos Específicos

- Establecer la tendencia de los productos MADERVAS en el mercado servido.
- Incrementar la presencia de nuevos productos para las diversas industrias que utilizan productos MADERVAS.
- Plantear canales de distribución eficientes.
- Analizar el efecto de la publicidad sobre el volumen de ventas.

#### Conclusiones

- La competencia existente es fuerte y goza de amplia experiencia (20 años en promedio) en las líneas de negocio de MADERVAS. Se indica que su principal debilidad es la poca imagen poco estructurada al ser comparada con Placacentro,

pero es importante señalar que es una variable muy fácil de manejar por los competidores.

■ MADERVAS ha incrementado sus ventas totales en los últimos tres años en 31,535 pero cabe destacar que solo en los años 2006 se incremento un 22,6% y este último año 2007 se incremento en un 3,16%.

■ Considerando el análisis desarrollado, es bastante claro que la estructura actual de ventas por línea es un reflejo de la demanda captada por la empresa más que una estrategia definida en función a su rentabilidad.

(Dra. Lidice Marbella Rodriguez Barzallo) Propuesta de Estrategias de Marketing para la Comercialización eficiente del producto de la empresa de Calzado LIWI para la Zona Central del País.

#### Objetivo General

■ Determinar que estrategias de marketing permitiera la comercialización de los productos del Calzado LIWI en la zona central del país.

#### Objetivos Específicos

■ Determinar la estructura del plan de marketing para conocer el mercado, competidores y los cambios del sector.

- Establecer estrategias que permitan definir la fuerza de ventas que genere una amplia cobertura del producto en la empresa.
  
- Diseñar estrategias de marketing para dinamizar el volumen de ventas y mejorar la rentabilidad para proyectar la imagen de la empresa en el mercado.

### Conclusiones

- En la empresa no se han establecido estrategias de marketing que promueva un alto volumen de ventas, por tanto la imagen de la marca no se encuentra adecuadamente posicionada, lo que afecta a la inversión y a la rentabilidad.
  
- No existe en la empresa una estructura organizacional formalizada que fomente un direccionamiento comercial integral y por tanto las ventas son limitadas.
  
- La comercialización del producto en el mercado no fomenta una relación con los clientes de fidelización generando poca participación en el entorno.

### **CÓMO DIFERENCIARSE DE LOS COMPETIDORES**

Es muy probable que haya comenzado a ver alternativas que satisficían sus necesidades y cuando encontró la casa correcta o el auto correcto que más se acercaba a su concepto, usted compró.

Ahora sitúese usted en el lugar de una persona que toma decisiones o de una persona que influencia la compra. Ellos tienen razones para querer comprar productos o

servicios similares a los que usted ofrece. En el momento en que usted estaba en el proceso de buscar y comparar autos o casas, estos individuos estaban haciendo lo mismo. Miraban que es lo que usted y sus competidores ofrecen. Ellos diferenciarán las alternativas y seleccionarán la que más cercana esté a sus conceptos. A menos que usted sepa qué es lo que estaban buscando, difícilmente usted pueda demostrar de manera efectiva por qué deberían comprarle a usted.

### **Recuerde**

Entienda el concepto del prospecto,

Enlace el concepto con la solución que ofrece,

Si las especificaciones de su producto son idénticas o similares a las de sus competidores, usted todavía puede crear diferenciación comunicando otras capacidades distinguibles alineadas con el concepto del prospecto.

Autor: Daniel M. Aisemberg. Marketing estratégico

## **RELACIONES ESTRATÉGICAS CON CLIENTES**

Invertimos mucho tiempo y dinero para aprender, analizar y innovar las estrategias de marketing para aumentar ventas en nuestras empresas. No menos es importante saber mantener a los clientes a largo plazo, saber qué hacer para que nuestros clientes sigan comprando nuestros productos/servicios. El coste de conseguir un nuevo cliente puede llegar a ser cinco veces superior que el de servir a los que ya tenemos. También es cierto que un cliente satisfecho puede aumentar nuestras ventas recomendando nuestros productos/ servicios.

Los clientes son muy importantes, y te permiten continuar en el Negocio. Por lo tanto debes comprender qué necesitan tus clientes para estar en condiciones de ofrecérselo.

Por eso quiero compartir contigo algunas técnicas para desarrollar relaciones estratégicas con tus clientes a medio y largo plazo:

### **Seguimiento post-venta**

Al final de cada venta es importante comprobar que el cliente se siente satisfecho de haber hecho Negocios contigo. Confirma que el cliente ha conseguido lo que estaba buscando. Muéstrale tu interés y escúchale atentamente ya que podría darte pistas sobre futuras compras. Ten siempre a tus clientes al día de las últimas tendencias de tu especialidad. Envíale notas, boletines, artículos e invitaciones a los seminarios que le aporten una valiosa información.

### **Conocimiento**

Es importante seguir aprendiendo sobre lo que hacemos y en lo que consiste cada área de nuestro Negocio. El conocimiento lleva al respeto. Te permitirá ofrecer respuestas y resolver problemas rápidamente. Además mejoran tus habilidades para influir en tus clientes. Esfuérzate en comprender al máximo los negocios de tus clientes y sus necesidades antes de proponerles cómo ayudarles.

### **Diligencia**

Haciendo las cosas bien y rápido conseguirás abundantes elogios. A los clientes les gusta que las cosas estén hechas “para ayer” en vez de “para mañana”. Como regla general hay que devolver las llamadas lo antes posible, devolver los correos electrónicos al mismo día, procesar los pedidos a diario.

## **Seriedad**

Siempre lleva al cabo tus compromisos. Tus clientes quieren que cumplas con tus obligaciones. Quieren lo que se les promete. No prometas tanto y ofrece un servicio mejor de lo que esperan.

## **Humanidad**

Haz sentir a los clientes que los ves como personas. Aprende a tratarlos como amigos. Trabaja por establecer una relación informal basada en la confianza y la ayuda mutua. Cada cliente tiene alguna de las siguientes necesidades humanas básicas y espera que sean satisfechas:

- La necesidad que las cosas se hagan bien a la primera.
- La necesidad de que las cosas se hagan de manera eficaz.
- La necesidad de tener éxito.
- La necesidad de ser tratado de manera singular.
- La necesidad de sentirse seguro.

## **Actitud**

Piensa siempre de manera positiva. Las personas positivas son como imanes, atraen gente positiva. Tener buenos pensamientos te hará sentir mejor y cuando te sientes mejor haces mejor las cosas.

A veces es difícil mantener a todos los clientes satisfechos a la vez y siempre habrá alguno enfadado. En estos casos es muy importante ponerse en el lugar del cliente y comprender su enfado, frustración o decepción. Hacer saber que lo comprendes y luego

dile lo que harás para reducir su nivel de frustración. Cada vez que algo salga mal, trata de determinar cuál de las necesidades de tu cliente descuidaste. Aprende de la experiencia y haz lo mejor la próxima vez.

Autor: Raúl Cortes. Marketing estratégico

## **ESTRATEGIAS DE VENTAS Y MARKETING PARA TIEMPOS DE RECESIÓN**

Es obvio que en una economía en recesión las ventas de una empresa se van a ver disminuidas por factores externos que difícilmente pueden ser controlados, pese a ello es posible planificar una estrategia ganadora que permita captar a aquellos consumidores que no se hayan visto tan afectados por la crisis o a aquellas empresas que simplemente deben consumir para poder seguir produciendo o existiendo.

Uno de los errores que se cometen frecuentemente es lanzar una campaña publicitaria para atraer nuevos prospectos, brindándoles las respectivas instrucciones para que sepan donde y cuando acudir a cerrar el negocio, esto puede funcionar en una economía en crecimiento, pero en medio de una crisis la estrategia correcta sería fijar un tiempo y espacio determinado en donde el representante comercial pueda personalmente capturar personalmente al prospecto para cerrar el negocio. Por ejemplo en vez de ofertar cupones de descuento y esperar a ver quien me compra, podría organizar una exposición y donde cara a cara se pueda generar oportunidades de venta.

Una de las principales filosofías para alcanzar el éxito en los negocios (y en la vida) es la siguiente, “No importa cual sea el problema o desafío, siempre hay una forma de resolverlo satisfactoriamente.” Los empresarios más exitosos que conozco han adoptado esta filosofía, y en vez de concentrarse en lo que NO pueden hacer, gastan su esfuerzo mental en encontrar una solución a sus problemas.

Algunos consejos para diferenciarse y ganarle a la competencia serían:

– Ofrecer beneficios y regalos para el responsable de la compra, no para la empresa, de esta manera el tomador de decisiones se verá elogiado de recibir algo a cambio, este regalo debe ser algo significativo pero que no implique un elevado costo para tu empresa, así mismo se puede complementar fidelizando al cliente ofreciéndole mayores regalos conforme acumula mayores compras.

– Si tienes problemas de caja actualmente, te recomiendo ofrecer descuentos por compras adelantadas, por ejemplo si el cliente adquiere mensualmente 10 unidades de tu producto, ofrécele un 10% de descuento si cancela las 120 unidades que va a consumir durante el año, de este modo se benefician ambos.

– Aceptar trueques, si necesitas comprar algo y no tienes el cashflow suficiente, puedes dar algo que si tienes, tu producto o servicio, lo mismo le pasa a otras empresas, tal vez el dinero este escaso pero siempre hay algo con que comercializar; la información y el conocimiento también es otro factor con el que podemos realizar un trueque.

– Centrar esfuerzos en el que ya es cliente habitual o en aquel que percibas que puede volver a comprar si le das la motivación adecuada, como planes de descuento, pago en cuotas, productos asociados gratis, un servicio de atención diferenciado, etc.

– Capacitación gratis, tal vez tus prospectos se encuentren sin mucho que hacer en sus oficinas, les puedes invitar a un curso de capacitación gratuito, en el cual obviamente les tratarás como reyes a fin de lavarles el cerebro y persuadirlos de la necesidad de contar con tus servicios.

– No comprometer o sacrificar el margen de ganancia, en lugar de eso que el comprador sienta que no corre riesgo de perder dinero, primero haces el trabajo y luego cobras, sin adelantos, sin recargos y sin descuentos; primero el cliente queda satisfecho con tu trabajo y luego te paga.

Alguna vez oíste los consejos de un vendedor profesional que te contaba su secreto del éxito, te recomendaba:

- Ser siempre honesto con el cliente para ganarte su confianza.
- Conocer a fondo el producto y conocer muy bien los beneficios que tiene.
- No hablar mal de la competencia, no considerar su existencia.
- Tener un discurso donde salgan a relucir todas las ventajas de nuestro producto, etc.

Otro error que se suele cometer es enfocarse en estos puntos, es decir, todo buen vendedor va a comentar con franqueza lo maravilloso que es su producto, va a ser cortés con su prospecto y evitará a toda costa hablar mal de sus competidores, en estos tiempos ya casi nadie cae así de fácil.

Tal como practicamos en mis talleres con Derkra College, si podemos hacer que nuestro prospecto cree una imagen mental de sí mismo utilizando nuestro producto o servicio, visualizando él mismo su beneficio particular (y no beneficios comunes o generales), imaginando y disfrutando de algo que aun no tiene pero que le puedes ayudar a conseguir si se decide, entonces tendremos una chance mayor de ganar. Es importante saber actuar, fingir, mentir, exagerar, extorsionar y chantajear si es necesario.

Hace poco una empresa que produce alfombra de lujo estaba con cero ventas y me pedía consejos, ninguno de sus clientes estaba comprando sus productos por considerar no prioritario gastar en ellos, en épocas cuando no había dinero ni para pagar el salario a sus empleados; la solución fue “prestar” (vender/alquilar) la base de datos de los

clientes (nombres, teléfonos, cargo, segmentación, etc.) a empresas relacionadas (no competidoras) como por ejemplo servicios de limpieza de alfombras, muebles de oficina, entre otras. La conclusión es que siempre se dispone de algo que otro necesita y del cual se puede sacar provecho.

Las recomendaciones son fundamentales, pero no debes pedirle a tu cliente que te recomiende a otra persona para que luego puedas ir a tocarle la puerta a esta otra persona, presentarte, dar a conocer tus productos, hacerle el seguimiento al cliente y esperar a que te compre algún día, NO, cuando hables con cualquier persona (cliente o no cliente) debes pedirle recomendaciones de aquellas empresas que están invirtiendo y en qué están invirtiendo, así podrás identificar quien puede ser un posible comprador y descartar a los que “les interesa tu producto pero por el momento no tienen dinero para gastar”

Si no hay oportunidades por un camino hay que estar abierto a seguir por otro camino, si mis clientes que ya confían en mí están gastando su dinero en otros rubros diferentes al mío, no importa, debo seguir el camino por donde está el dinero; si la confianza y la relación con tus clientes está establecida fuertemente, no les importará si te dedicas a vender A o B, siempre confiarán en lo que les ofrezcas.

El precio adecuado para el cliente indicado, todos nuestros clientes no cuentan con la misma solvencia económica, si bien nuestro producto es el mismo hay que enfocar su valor económico a la percepción que tenga cada cliente de cuánto vale, a veces subir el precio para luego ofrecer un descuento es beneficioso, tal vez en otro caso puedo cobrar más a alguien que se muestra apurado y otra vez puedo cobrar menos a alguien que está comparando diversas propuestas.

Finalmente, en tiempos de crisis se requiere mucha creatividad y frialdad para saber afrontar las oportunidades.

Autor: Patrick L. Miller. Marketing estratégico

## **LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

Las características de los actuales escenarios económicos presentan una dinámica de comercialización muy activa en donde los actores como las empresas se identifican con estrategias competitivas que de acuerdo a sus programas de mercadeo, le garantizan no solamente participación en los mercados, sino la conquista de estos.

No nos debe sorprender que se comente con insistencia, que la ventaja competitiva toma muy en cuenta dos dimensiones: la productividad (la ventaja en término de precio de coste) y otra la del poder del mercado.

Lo que se plantea es saber que dimensión de la ventaja competitiva debe ser la adecuada, considerando las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. En otros términos ¿Cuál es la ventaja defendible en un producto- mercado determinado? Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación y más específicamente las respuestas a: .-¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto- mercado considerado?.- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a estos factores claves? .- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?

Justamente en base de estas informaciones, la empresa puede : a) evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que este mejor situado, b) decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica, o finalmente c) intentar neutralizar la ventaja

competitiva detentada por la competencia d) establecer las estrategias adecuadas que involucren las básicas de crecimiento y competitivas.

No nos debe sorprender, que se insista en el análisis de la gestión moderna de mercados, las plenamente identificadas con la realidad de sus escenarios, liberadas de los viejos paradigmas de la percepción del pasado, de los viejos modelos, el que las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán diferentes, según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente, en términos de costos o bien basada en un elemento de diferenciación, y por tanto en términos de precio, que actualmente exige una vigilancia constante, especialmente en un escenario inflacionario como el venezolano.

Porter (1982) nos agrega al respecto, que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o solamente a un segmento específico y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

Expertos como Kotler (1984) agregan, que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Establece cuatro tipos de estrategias competitivas: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Desde luego, la empresa líder en un producto-mercado, es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidores se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia obviamente más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando de descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Actuando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. Este tipo de estrategia se observará-, señala Kotler-, en las primeras fases de ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores es débil debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Una segunda estrategia propia de la empresa que detenta una cuota de mercado elevada es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado constreñido por la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores.

Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los segmentos; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o por medio de la lucha publicitaria.

También se puede participar en el mercado mediante una estrategia ofensiva, que constituye una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencias y de mejorar así la rentabilidad.

Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o cuasimonopolios. Al respecto se destaca que varias posibilidades pueden ser consideradas, En primer lugar, practicar los principios de desmarking, con el fin de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medios de aumento de precio, de una disminución de los servicios ofrecido y de los esfuerzos de publicidad y de promoción.

Otra estrategia será la de diversificación hacia productos- mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detenta una posición dominante. Por último en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la del marketing circular o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valor el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

Para finalizar se debe tener presente, que las estrategias del retador por su parte, son estrategias agresivas cuyos objetivos declarados es ocupar el lugar del líder. Están también las estrategias del seguidor, que en vez de atacar al líder estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado. Por su parte las estrategias del especialista, el objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta estrategia competitiva- de acuerdo a Kotler- es una de las estrategias genéricas más analizada en donde la clave de ella es la especialización en un nicho que debe poseer cinco características.

- Tener un potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa.

- Poseer una barrera de entrada defendible.

Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas. Marketing estratégico

## **BRANDING. CONSTRUYENDO UNA MARCA**

La marca es algo más que una palabra o un logo; representa toda la percepción que el cliente tiene de una empresa; es la imagen, la emoción, o el mensaje que la gente recibe cuando piensan en esa empresa o sus productos.

Se podría definir “branding” como “construcción de marca”. Es un concepto abstracto. Puede significar varias cosas. Por lo tanto es frecuente escuchar que la gente hable de branding y esté hablando de diferentes cosas.

El concepto más comúnmente asociado a branding es “awareness” o notoriedad de marca, presencia de marca. Algunos autores señalan que el término branding incluye a la Segmentación de Mercado, Apuntar a ese segmento (Segment targeting) y al Posicionamiento.

Las empresas y, sus productos y servicios necesitan a las marcas para diferenciarse y competir y, en este sentido, la gestión de la marca o branding, tiene una fundamental importancia y debe ser anterior a la comunicación de esa empresa con el mercado. Ya no basta con una correcta gestión del producto, de la comercialización, de la comunicación. Es necesaria también una gestión como es debido de la marca, el branding.

Si lo que se busca es que los clientes identifiquen alguna o todas las bondades de la empresa o de sus productos y servicios – precio, calidad, buena atención, presencia, slogans publicitarios e inclusive un logo fácil de recordar – hay que tener en cuenta que cada uno de esos elementos es un factor importante a considerar a la hora de construir una imagen o una percepción de esa empresa o de un sitio web. A este tipo de percepción se la llama "reconocimiento de marca" (branding) y esto es algo muy importante ya que cuando alguien necesita un producto o servicio, se dirigirá a aquella empresa que “la marca” le resulte conocida y/o le proporcione una percepción positiva en función de lo que esté buscando.

En su “Manifiesto” – el conocido autor Tom Peters señala “...La marca es lo que nos define. La imagen de marca es de donde proviene la Capitalización del Mercado. Por lo tanto, el resto de los sistemas: RRHH, Finanzas, Compras, Ingeniería y demás, cada uno de ellos, no debería hacer ni nada más... ni nada menos, que apoyar, y por supuesto magnificar, la Promesa de Marca”. En otro párrafo continúa diciendo: “... Tiendo a utilizar constantemente la expresión BRAND INSIDE – Cuando decimos MARCA, por lo general nos referimos al plan de marketing, al logotipo o a una docena de cosas asociada a ella. No es un error, pero tampoco es demasiado correcto o completo. Deja fuera lo esencial. Francamente, deja fuera la mayor parte de lo que importa. Lo que realmente importa es asumir integralmente el BRAND INSIDE. Es decir, la energía, el valor y la vitalidad de la intimidad de la empresa ... BRAND INSIDE ... la fuente principal de la que emana la devoción a la Promesa de la Marca”.

Las marcas influyen en la vida de los consumidores y son determinantes para influir en la decisión de compra. Por ello resulta indispensable para toda compañía realizar una inversión en el branding de sus productos. El sólo hecho de que los consumidores la perciban como poseedora de una serie de valores que los atraigan, significa que rechazarán o al menos tenderán a rechazar aquellos nombres que no presenten esos valores.

De allí la importancia de cuidarlos a través de un proceso de branding. Aunque los productos puedan cambiar, la marca siempre permanecerá. Cientos de empresas que en sus inicios vendían determinados productos a través de los cuales se posicionaron como marca, en su evolución han ampliado las líneas y variedad de comercialización de los productos con los que empezaron, sin que esto afectara su imagen en el mercado.

Según Marilen Stengel, (Asesora en Comunicación e Imagen) “la imagen es la representación mental que las personas tienen respecto de una marca determinada. Eso significa que la imagen habla acerca de los atributos que los públicos tienen asociados con una marca específica.

La notoriedad, por el contrario, tiene que ver con el grado de conocimiento que tienen las personas acerca de la organización. Y es importante analizar cuál es la notoriedad de una empresa porque sin ella no hay imagen.

El grado de conocimiento de una empresa varía mucho pero se agrupa en seis grandes áreas:

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1. Referente     | 4. Reconocimiento  |
| 2. Grupo selecto | 5. Confusión       |
| 3. Recuerdo      | 6. Desconocimiento |

Si su organización está dentro de los primeros cuatro grandes grupos, su empresa tiene algún grado de notoriedad y eso es bueno porque a la hora de elegir, su cliente o cliente potencial podrá tenerlo en cuenta. El problema aparece cuando su empresa no tiene ninguna notoriedad. Esto sucede cuando su marca es desconocida, es decir cuando las personas no reconocen ni siquiera el nombre de su compañía.

¿En qué nivel de la escala de notoriedad se encuentra su empresa?

Independientemente de la respuesta, lo que resulta relevante saber, es que usted puede hacer mucho para que su organización logre la visibilidad o notoriedad que necesita. El desarrollo del punto de venta, la difusión de las actividades de la empresa, sus productos y/o servicios a través de los medios de prensa (en las secciones de economía y negocios, por ejemplo), la construcción de un sitio web, entre otras muchas acciones contribuirán a que el esfuerzo realizado para lograr un posicionamiento adecuado de su marca, rinda resultados económicos satisfactorios”.

Para ello hay que contestar preguntas tales como:

¿Por qué y para qué debe existir esta marca?

¿Qué pasaría en el mercado si no existiera?

¿Cuál es la visión de esta marca para su categoría de producto?

¿Cuáles son sus valores, su misión, su territorio?

¿A quién se dirige la marca?

¿Está llegando al segmento adecuado?

¿Qué imagen le queremos dar a los clientes?

¿Qué imagen están recibiendo y percibiendo los clientes?

Sólo respondiendo con sinceridad estos cuestionamientos se podrá pensar en lanzar una correcta plataforma de branding, a fin de crear y mantener marcas que conlleven y engloben criterios nuevos y atractivos, se adueñen de la mayor porción de mercado y que la competencia se vea forzada a imitarla.

Autor: Estrategia Magazine. Posicionamiento y marcas

## **BENCHMARKING: COMO APRENDER DE LOS MEJORES**

En la actualidad, la teoría moderna de la administración nos permite conocer una nueva visión, un nuevo papel de la gerencia, la cual debe mantener la sinergia en la organización, con los trabajadores y los directivos, proveedores y clientes, y con personas de otras organizaciones donde existan y puedan haber relaciones y transacciones.

Bajo este enfoque veamos el término “benchmarking”, una palabra cada vez más difundida que, por su importancia, tendremos que agregarla a nuestro vocabulario. La palabra “benchmark” puede traducirse como un punto de referencia.

Según Michael Spendolini “benchmarking” es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

Para la realización de un proceso de benchmarking existe una variedad de metodologías desarrolladas. Una de ellas, propuesta por Robert Boxwell, es la siguiente:

Determinar en qué actividades vamos a hacer benchmarking, esencialmente en actividades cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de la organización.

- ✓ Determinar los factores claves por medir.
- ✓ Identificar las compañías con prácticas más avanzadas.
- ✓ Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas
- ✓ Medir nuestra propia actuación.
- ✓ Desarrollar un plan para igualar y superar, ó mejorar el modelo.

- ✓ Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.
- ✓ Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

Las diferentes metodologías de benchmarking son similares en cuanto a sus pasos básicos, sin embargo existe casi consenso en reconocer los siguientes tipos de benchmarking:

Benchmarking Interno

Benchmarking Competitivo

Benchmarking Funcional

El benchmarking interno consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de nuestra propia organización, para luego poder aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.

Este tipo de benchmarking lo realizan a menudo organizaciones grandes, con actividades ampliamente extendidas, con locales en diversas partes de un país ó del mundo, y es que algunos procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir esa información a otras partes de la organización.

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de nuestra organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los

productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de nuestra organización.

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de nuestra organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.

En conclusión, podemos decir que el propósito final del proceso es crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; para ello es necesario desarrollar la colaboración, el apoyo mutuo, de manera que se pueda innovar, ensayar nuevas cosas, llegar a ser excepcionalmente productivos y eficaces, y convertirnos en un modelo, un punto de referencia, un “benchmark”.

Autor: Martín Taype Molina

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se encuentra orientada mediante el paradigma Crítico – Propositivo, porque cuestiona los esquemas que aplica la empresa en la actualidad en la que se caracteriza por seguir un modelo tradicional, a pesar de que las ventas han sido aceptables hay que reconocer que la implementación de estrategias de marketing fomentara un mejor panorama para este negocio, lo cual se reflejara en descubrir las necesidades y deseos de los clientes, consecuentemente lograremos su plena

satisfacción al poder hallar lo que necesitaban; esto permitirá una lealtad hacia la empresa de calzado Martha's.

#### Fundamentación epistemológica

El presente proyecto se basa en las ciencias administrativas, la cual se centra en el área Administración de Marketing, entendido en Mercados y centrándose en el Marketing.

#### Fundamentación ontológica

El investigador desea prosperar y tener un máximo aprovechamiento de los recursos que tiene, por tal motivo se desea implementar estrategias de marketing para saber de manera clara y entendida de que manera incide en las ventas, de esa manera podremos tener un incremento considerable en cuanto a años anteriores.

#### Fundamentación axiológica

La empresa Martha's posee los siguientes valores: Precios justos, buen servicio, calidad, honestidad, empatía, responsabilidad, puntualidad, respeto.

El investigador por su parte demuestra honestidad al momento de realizar este proyecto ya que todo lo que esta detallado va acorde con la realidad y la veracidad de los datos.

### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

La empresa de Calzado Martha's se dedica a la fabricación de calzado de cuero como toda empresa para su legal funcionamiento desde el inicio de sus operaciones cumple a

cabalidad con todas las leyes y disposiciones emitidas por los organismos de control, las mismas que se enumera a continuación:

Según los artículos que se manifiestan en la constitución de la República del Ecuador:

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado.

La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

**Art. 367.-** El sistema de seguridad social es público y universal, no podrá privatizarse y atenderá las necesidades contingentes de la población. La protección de las contingencias se hará efectiva a través del seguro universal obligatorio y de sus regímenes especiales.

El sistema se guiará por los principios del sistema nacional de inclusión y equidad social y por los de obligatoriedad, suficiencia, integración, solidaridad y subsidiaridad.

**Art. 368.-** El sistema de seguridad social comprenderá las entidades públicas, normas, políticas, recursos, servicios y prestaciones de seguridad social, y funcionará con base en criterios de sostenibilidad, eficiencia, celeridad y transparencia. El Estado normará, regulará y controlará las actividades relacionadas con la seguridad social.

**Art. 55.-** Las personas usuarias y consumidoras podrán constituir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, y las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas.

Para el ejercicio de este u otros derechos, nadie será obligado a asociarse.

### **Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

- Registro Único de Contribuyentes (RUC.)
- Patente Municipal
- Afiliación al IESS
- Afiliado a la Cámara de Comercio
- Permiso de los bomberos

## **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Estrategias de Marketing

### **ADMINISTRACION**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

([www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html](http://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html))

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Carlos Ortiz (2009, p. 4)

## **PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades de mercadotecnia que se van a implementar y los métodos de control y monitoreo que se van a utilizar para realizar los ajustes que sean necesarios. ([www.marketing-free.com/articulos/plan-marketing.html](http://www.marketing-free.com/articulos/plan-marketing.html))

Consiste en un documento escrito que detalla acciones específicas dirigidas a objetivos específicos dentro de un plan de vida cuya finalidad global es el éxito equilibrado.

Marketing Publishing. El plan de marketing personal (2007, p. 49)

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

A criterio de Jerome McCarthy y William Perreault (autores del libro "Marketing Planeación Estratégica"), la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado".

([www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html))

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing

(producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.  
(<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>)

## **MARKETING**

El marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.  
([www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html](http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html))

Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios.  
([www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/quemkt.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/quemkt.htm))

## **MARKETING ESTRATEGICO**

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 un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un 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-mercado identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos *cuantitativos* por la noción de 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 detente una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costes, o cualquier otro tipo de ventaja competitiva sostenible.

Ya sea que el concepto del nuevo producto sea empujado por el laboratorio o aspirado del mercado, está obligado a pasar por el marketing estratégico que debe apreciar su viabilidad económica y comercial. La relación entre el departamento de investigación y desarrollo, la función de producción y el marketing estratégico es decisiva. La elección del producto-mercado que resultará de esta confrontación tiene una

La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión de marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

([www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/marketing-estrategico.html](http://www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/marketing-estrategico.html))

La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su

saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Jean Jaques Lambin, (1995, pág. 8, 9)

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La que se ocupa de la creación de una posición competitiva ventajosa para la unidad de negocios dentro de un sector, segmento o mercado concreto. Por lo tanto, se relaciona con la toma de decisiones en un negocio o unidad estratégica de negocio, y persigue conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, intentando generar capacidades distintivas con el objetivo de conseguir ventajas competitivas sostenibles. Para Porter, la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor.

Juan Carrión Maroto (2007, pág. 195)

La estrategia competitiva o de negocio constituye el segundo nivel de la estrategia empresarial y es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos. La base para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida. La estrategia competitiva se define para cada una de las unidades estratégicas de negocio de la empresa. Los elementos clave son la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva y la creación, mejora y explotación de recursos y capacidades valiosos. La tipología más extendida de estrategia competitiva es la de Porter que distingue entre: estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o segmentación.

Miguel Ángel Galindo Martín (2009, pág. 96)

## **LIDERAZGO EN COSTOS**

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados.

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Karla Escalante (2009, p. 10)

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variable, eran de materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Juan Manuel (2009, p. 8)

## **DIFERENCIACION**

Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas, diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones.

Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos; sino más bien estos nos son el objetivo estratégico primordial. La diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva.

Karla Escalante (2009, p. 10)

La estrategia de diferenciación esta muy relacionada como el mercado y el producto por las características de este último y por la diferenciación en los sectores mercantiles, como el de los niños, el de los adultos, el del turismo, el de amas de casa...

Girón Hernández (2006, p.191)

## **ENFOQUE**

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.

Esta construida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política funcional esta formulada teniendo esto en mente. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado objetivo de su mercado limitado.

Karla Escalante (2009, p. 10)

La estrategia de enfoque por su énfasis en el servicio especial a grupos de clientes, a la ubicación en un área de mercado, al servicio especial a mercados geográficos, puede estar más cerca de las estrategias de mercado y de promoción que de las otras dos.

Girón Hernández (2006, p.191)

## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Igor Ansoff. Este esquema, denominado por Ansoff como la “Matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

De acuerdo con los resultados de investigaciones realizadas entre directivos de marketing, se asignan los siguientes porcentajes de posibilidades de éxito a las diferentes estrategias de crecimiento:

- ⊕ Penetración del mercado: 75 %.
- ⊕ Desarrollo del mercado: 45 %.
- ⊕ Lanzamiento de nuevos productos: 35 %.
- ⊕ Diversificación: 25-35 %.

Una clave del éxito de cualquiera de estas estrategias se basa en la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los clientes.

De otro modo, podría darse el caso de una organización que comercializa productos y/o servicios con deficiencias de calidad, y que lleve adelante una campaña para atraer clientes de los competidores sólo para hacerles saber también a ellos acerca de sus deficiencias.

También, el control sobre los procesos de producción y/o prestación de servicios tiene una gran incidencia en el éxito de este tipo de estrategias de crecimiento, debido al aumento en el volumen de actividades a desarrollar, lo que vuelve aún más necesario contar con indicadores de gestión adecuados.

En forma similar, los requisitos de la norma ISO 9001 para Diseño y desarrollo, adquieren una gran relevancia cuando la empresa necesita planificar y controlar el diseño y desarrollo de nuevos productos.

([www.calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html))

Las estrategias de crecimiento están destinadas a incrementar el tamaño y la viabilidad de la actividad a largo tiempo. Al diseñar este tipo de estrategias, los directivos evalúan los siguientes temas claves: (1) dónde asignar los recursos dentro de la empresa para conseguir el crecimiento deseado, (2) qué cambios detectados en el ámbito de la empresa son compatibles con el crecimiento y la dirección estratégica general y (3) cuándo realizar los movimientos estratégicos de crecimiento en relación a los competidores.

Jeffrey S. Harrison (2002, pág. 71)

## **PENETRACION DE MERCADOS**

Una estrategia de penetración consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden ser adoptadas: desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados, defensa de una posición de mercado, racionalización del mercado, organización del mercado.

Jean Jaques Lambin (1995, pág. 341, 342)

La penetración de mercado supone invertir en publicidad, en expansión de la capacidad y/o en las fuerzas de ventas con la intención de incrementar la cuota de mercado dentro de la actividad actual. Esta estrategia no exige ningún cambio en el ámbito de la organización

Jeffrey S. Harrison (2002, pág. 71)

## **DESARROLLO PARA LOS MERCADOS**

Una estrategia de desarrollo de mercados tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también

son posibles varias estrategias: nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución, expansión geográfica.

Jean Jaques Lambin (1995, pág. 343)

El desarrollo de mercados, en el que la organización busca nuevos segmentos de mercado, o el desarrollo de nuevas aplicaciones de sus productos, ambos requieren una definición más amplia de los mercados o funciones a los que se dedican. Para apoyar el desarrollo de mercado, es posible que las empresas tengan que invertir en estudios de mercado, en nuevos enfoques de marketing y en nuevas fuerzas de ventas.

Jeffrey S. Harrison (2002, pág. 71-72)

## **DESARROLLO DE PRODUCTO**

Una estrategia de desarrollo de productos consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas: adición de características, ampliar la gama de productos, rejuvenecimiento de una línea de productos, mejora de calidad, adquisición de una gama de productos, racionalización de una gama de productos.

Jean Jaques Lambin (1995, pág. 343, 344)

Las empresas que persigan el desarrollo de productos/servicios procuran modificar los productos existentes o desarrollar nuevos productos/servicios con el propósito de vender más a los clientes existentes o de crear nuevos segmentos de mercado. Además de los cambios en el alcance de productos/servicios, este tipo de desarrollo requiere unas definiciones más amplias en mercados, funciones atendidas o procesos de transformación de recursos. La asignación de recursos se centra en el desarrollo de productos/servicios y de aplicaciones, en investigación y desarrollo básicos, y tal vez en

el desarrollo de procesos o de mercado, dependiendo de la naturaleza de los productos/servicios, nuevos o modificados.

Jeffrey S. Harrison (2002, pág. 72)

## **DIVERSIFICACIÓN**

Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos. Las estrategias de diversificación suelen ser las de mayor riesgo debido a la elevada incertidumbre que se presenta en la operación. Sin embargo, también se puede diversificar para disminuir riesgos, si una empresa toma la decisión pensando en dispersar ciertos riesgos si se opera en más de un mercado.

([www.emprendedoresnews.com/tips/marketing/analizando-estrategicamente-producto-y-mercado.html](http://www.emprendedoresnews.com/tips/marketing/analizando-estrategicamente-producto-y-mercado.html))

Teóricamente, la diversificación consiste en desarrollar nuevos productos y nuevos mercados al mismo tiempo, es un cambio drástico del campo de actividad. Esto hace que la empresa se encuentre con nuevas dificultades externas (nuevos entornos) e internas (creación de nuevos conocimientos, desarrollo de nuevas tecnologías de producto, desarrollo de nuevos procesos, compra de nuevas instalaciones, necesidad de crear nuevas estructuras organizativas...). Por lo tanto, la diversificación introduce una serie de cambios que hay que gestionar con cuidado.

Juan Carrión Maroto (2007, pág. 170)

## **MARKETING OPERATIVO**

El marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por

tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

[www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm](http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm)

El marketing operativo consiste en diseñar y ejecutar un plan de marketing adecuado que permita desarrollar las estrategias previamente definidas para la consecución de los objetivos de la empresa.

El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación.

La acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos. La función esencial del marketing operativo es “crear” el volumen de negocios, es decir, “vender” y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costes de venta. El objetivo de cifra de ventas a realizar, se traduce por la función de producción en un programa de fabricación y en un programa de almacenaje y de distribución física por los servicios comerciales. El marketing operativo es, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

El vigor del marketing operativo es un factor decisivo del rendimiento de la empresa, muy particularmente en los mercados donde la competencia es intensiva. Todo producto, aun cuando de calidad muy superior, debe tener un precio aceptable por el mercado, estar disponible en los circuitos de existencia y enfatizar sus cualidades

distintivas. El marketing operativo es el aspecto más espectacular y el más visible de la gestión de marketing, debido especialmente a que la publicidad y la promoción ocupan un lugar muy importante.

El marketing operativo es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. Sin embargo, no se sabrá llevar a cabo un marketing operativo rentable sin una opción estratégica sólida. Un marketing operativo por muy fuerte que sea no puede crear una demanda donde la necesidad no exista, ya que no puede crear una demanda donde la necesidad no exista. Para ser rentable, el marketing operativo debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y su evolución.

([www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/marketing-operativo\\_06.html](http://www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/04/marketing-operativo_06.html))

## **MARKETING MIX**

El marketing mix representa la combinación y gestión de los cuatro factores o elementos básicos de toda actividad de marketing: el producto/servicio, el servicio, la distribución y la comunicación.

Avelina Koenes (2007, p.54)

Combinación de las diferentes variables que inciden en el proceso de preparar y comercializar un producto o servicio: diseño, fabricación, valoración y fijación del precio, distribución, promoción y servicio posventa. Se identifica con las 4P correspondientes a producto, precio, plaza y promoción.

Jesús Mondría (2004, p. 148)

## **PRODUCTO**

El objeto o servicio que la compañía ofrece al mercado para su consumo. Es uno de los instrumentos fundamentales del marketing. Puede adoptar diversas formas y ser desde una persona hasta un lugar, pero también una idea o un objeto.

Bruno Pujol Bengoechea (1999, p. 286)

Definimos un producto como cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen más que meramente bienes tangibles; definidos de forma genérica, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.

Philip Kotler (2008, pág. 274)

## **PRECIO**

Cantidad de dinero que los consumidores deben pagar por obtener el producto. Es uno de los instrumentos fundamentales del marketing. Las compañías siguen diversos métodos para establecer los precios de sus bienes o servicios.

Bruno Pujol Bengoechea (1999, p. 285)

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. De forma más genérica, el precio es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.

Philip Kotler (2008, pág. 355)

## **PLAZA**

Es la distribución o lugar incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo.

Philip Kotler (2008, pág. 61)

También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

Canales, Cobertura, Surtido, Ubicaciones, Inventario, Transporte, Logística.

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>)

## **PROMOCION**

Uno de los instrumentos fundamentales del marketing. Con la promoción la compañía pretende transmitir las cualidades de su producto a sus clientes para que estos se vean impulsados a adquirirlo. Consiste en un mecanismo de transmisión de información.

Bruno Pujol Bengoechea (1999, p. 287)

La promoción hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y que persuaden a los clientes objetivo para que lo compren

Philip Kotler (2008, pág. 61)

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Ventas

## **MERCADO**

Grupo de clientes potenciales que se identifican por tener una necesidad o deseo común y que desean y son capaces de hacer lo preciso para satisfacer esa necesidad o deseo. Existen múltiples tipos de clasificaciones sobre los tipos de mercado, una de ellas divide al mercado en mercado potencial, mercado disponible, mercado penetrado y mercado atendido

Bruno Pujol Bengoechea (1999, p. 276)

Un mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

Philip Kotler (2008, pág. 9)

## **POSICIONAMIENTO DE MERCADO**

El posicionamiento consiste en lograr que una oferta del mercado de la empresa ocupe un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia en la mente de los consumidores objetivo.

Philip Kotler (2008, pág. 231)

El posicionamiento es una formulación que se produce en la mente de los consumidores y, por extensión, en todos los públicos de la marca. Pero dicha formulación se establece en términos de comparación con las que ocupan otros competidores de manera que, cada una de ellas ocupa un lugar en el sentido de estar dotadas de una valoración

relativa por la cual, la posición a la que se quiere optar debe evidenciar las diferencias con otras alternativas con el objetivo de ocupar el lugar más privilegiado en la consideración del sujeto objetivo y, en último extremo, su preferencia ante una eventual necesidad o deseo.

Manuel Martín García (2005, pág. 96)

## **PARTICIPACION DE MERCADO**

Representa la parte o el número de consumidores, usuarios o clientes que, del mercado total existente para un producto o servicio, compran lo que ofertan las distintas empresas que actúan como competidoras en ese mercado.

Avelina Koenes (1997, pág. 14)

La participación de mercado se utiliza como el principal indicador del desempeño de una empresa/marca vs. su competencia. Este indicador analizado junto con la tendencia de ventas del mercado, permite a las empresas identificar si la estrategia para crecer en el mercado (ganar participación), es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado. Visto en tendencia el SOM da indicios de posibles problemas de demanda o de oportunidades de mercado que requieren que la empresa realice ajustes a su estrategia competitiva.

(<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Indicadores%20Fundamentales%20para%20Mercadotecnia.pdf>)

## **VENTAS**

La venta es un proceso de búsqueda y comprensión de las necesidades y deseos de los clientes, para ayudarles a descubrir cómo pueden ser satisfechas a través de la compra de un determinado producto.

Pere Martínez Escribá (2000, pág. 10)

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

(<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>)

### **PROCESO DE VENTAS.**

La Prospección o Exploración, es el primer paso y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. Esta fase a su vez se da en tres etapas. Primero. Hay que identificar a los clientes y esto requiere de un trabajo de investigación en todas las posibles fuentes de información. Segundo. Calificar y clasificar a los candidatos. Tercero. Listarlos, teniendo en cuenta lo que es importante y lo que es prioritario.

El acercamiento previo o contacto, es la segunda fase, esta consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente. Se desarrolla en tres etapas. Primero. Investigar las particularidades de cada cliente, obteniendo datos como: Nombre completo, hobbies, estado civil, nivel de educación, edad, costumbres, información comercial, estilo de vida. Segundo. Preparar la presentación de ventas enfocada en el posible cliente: Con la información del cliente en las manos se prepara una presentación de ventas adaptada a las necesidades o deseos de cada cliente en perspectiva. Tercero. Obtener la cita o planificación de las visitas en frío: Dependiendo de las características de cada cliente, se toma la decisión de solicitar una cita por anticipado (muy útil en el caso de gerentes de empresa o jefes de compra) o de realizar

visitas en frío, por ejemplo tocando las puertas de cada domicilio en una zona determinada (muy útil para abordar amas de casa con decisión de compra).

La presentación del mensaje, es la tercera fase del proceso de ventas, este paso consiste en contarle la historia del producto o servicio al comprador, siguiendo fórmulas como: AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción o compra. La presentación del mensaje de ventas debe ser adaptada a las necesidades y deseos de los clientes en perspectiva. Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones enlatadas en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego recitarlas delante del cliente. En la actualidad se debe promover una participación activa de los clientes para lograr algo más importante que la venta misma y es su plena satisfacción con el producto adquirido. La presentación del mensaje de ventas se basa en tres columnas. Primero. Las características del producto: Lo que es el producto en si, sus atributos, que define su existencia. Segundo. Las ventajas: Aquello que lo hace superior a los productos de la competencia, las características que le ayudan a dar un paso más adelante que sus sustitutos. Tercero. Los Beneficios que obtiene el cliente: Aquello que busca el cliente de forma consciente o inconsciente para satisfacer sus necesidades y como se servirá con nuestro producto.

Hoy no nos deben preocupar las objeciones. Estas acciones de nuestros clientes ya no representan un obstáculo o barrera a superar por el vendedor, todo el contrario son claros indicios de compra. Si el cliente objeta algo es porque tiene interés pero antes necesita solucionar sus dudas. Entonces. El vendedor debe tomar cada objeción como una herramienta fundamental en el desarrollo del proceso de ventas, y utilizarlas como aceleradores del cierre, pues cuando un cliente aclara sus dudas está próximo a tomar su decisión positiva frente a una compra. El cierre de venta ya no es una tarea que se deja al final de la presentación. Hoy en día, el cierre debe efectuarse apenas exista un indicio de compra por parte del cliente y eso puede suceder inclusive al principio de la presentación.

La cuarta fase son los Servicios Posventa. La etapa final del proceso de venta es una serie de actividades posventa que fomentan la buena voluntad del cliente y echan los cimientos para negocios futuros. Estos servicios tienen el objetivo de asegurar la satisfacción e incluso la complacencia del cliente. Es en esta etapa donde la empresa puede dar un valor agregado que no espera el cliente pero que puede ocasionar su lealtad hacia la marca o la empresa.

([www.editum.org/El-proceso-de-ventas-p-1526.html](http://www.editum.org/El-proceso-de-ventas-p-1526.html))

El proceso de venta consiste en las fases por las que debe pasar el vendedor. Estas fases tienen como meta conseguir nuevos clientes y obtener pedidos de ellos. Sin embargo, la mayoría de los vendedores dedica gran parte de su tiempo a mantener las cuentas existentes y crear relaciones a largo plazo con los clientes.

Philip Kotler (2008, pág. 579-580)

## **ETAPAS DE LA VENTA**

Es una secuencia lógica de siete pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra).

Pasos del proceso de venta Competencia Específica

1. Prospección La fase de prospección o exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Etapa 1: Identificar a los clientes en perspectiva En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Quiénes pueden ser nuestros futuros clientes?

Luego de identificar a los clientes en perspectiva se procede a darles una "calificación" individual para determinar su importancia en función a su potencial de compra y el grado de prioridad que requiere de parte de la empresa y/o el vendedor.

Etapa 2: Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra Conocimientos específicos. Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo a su importancia y prioridad.

Etapa 3: Elaborar una lista de clientes en perspectiva. Luego de elaborada la lista de clientes en perspectiva se ingresa a la fase que se conoce como acercamiento previo. Consiste en la obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente.

2. Planeación de la visita de venta (preabordamiento)

3. El Abordamiento: De acuerdo a la situación de venta, se pueden utilizar diversos métodos para abordar eficazmente al prospecto.

Según el Prof. Philip Kotler "este paso consiste en contarle la historia del producto al consumidor, siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra)"

4. La presentación del mensaje de ventas Hoy en día, ya no funcionan aquellas presentaciones "enlatadas" en las que el vendedor tenía que memorizarlas para luego "recitarlas" ante el cliente (quién asumía una posición pasiva).

#### PRESENTACIÓN del mensaje de ventas A I D A

Obtener la ATENCIÓN del cliente; mantener su INTERES en el mensaje; provocar el DESEO de adquirir el producto; conseguir la ACCIÓN de compra.

5. Las Objeciones: Las objeciones de los prospectos deben verse como un signo positivo de que está involucrado e interesado. Muchas veces, las objeciones son formas indirectas de pedir más información. Tenga listas las contra objeciones Desarrolle el discurso que preparó. Demórese lo menos posible. No distraiga la intención de compra. No olvide mantener una relación GANAR-GANAR LA NEGOCIACIÓN.

6. El Cierre Los vendedores deben aprender no sólo cómo cerrar sino cuándo, como lo muestran las “guías de cierre”.

7. Postventa Verificación de que se cumplan los tiempos y condiciones de envío. Verificación de una entrega correcta Instalación Asesoramiento para un uso apropiado Garantías en caso de fallas de fábrica Servicio y soporte técnico Posibilidad de cambio o devolución en caso de no satisfacer las expectativas del cliente Descuentos especiales para compras futuras

([www.authorstream.com/Presentation/JCardona-328422-el-proceso-de-ventas-julio-cardona-mi-procesos-miguel-rosales-business-finance-ppt-powerpoint](http://www.authorstream.com/Presentation/JCardona-328422-el-proceso-de-ventas-julio-cardona-mi-procesos-miguel-rosales-business-finance-ppt-powerpoint))

Se compone de siete etapas: prospección y cualificación de clientes potenciales, precontacto, contacto, presentación y demostración, resolución de objeciones, cierre y seguimiento posventa.

### Prospección

La etapa del proceso de ventas en la que el vendedor identifica a clientes potenciales cualificados. Los vendedores tienen que saber cualificar a los clientes potenciales; es decir, cómo identificar a los buenos y deshacerse de los malos. Se puede cualificar a los clientes potenciales analizando su capacidad financiera, volumen del negocio, necesidades especiales, localización y posibilidades de crecimiento.

### Precontacto

La etapa del proceso de ventas en la que el vendedor averigua todo lo posible sobre el cliente potencial antes de hacer la visita de ventas.

### Contacto

La etapa del proceso de ventas en la que el vendedor se reúne con el cliente por primera vez. Este paso incluye la apariencia del vendedor, las primeras frases que utiliza y los comentarios que hace.

### Presentación

La etapa del proceso de ventas en la que el vendedor “cuenta la historia” del producto al comprador, destacando las ventajas para el cliente.

## Resolución de objeciones

La etapa del proceso en la que el vendedor busca, aclara y supera las objeciones del comprador, para lo que el vendedor debería utilizar un enfoque positivo, tratar de revelar las objeciones ocultas, pedir al comprador que clarifique cualquier objeción, considerar que las objeciones son una oportunidad para proporcionar más información, y convertir las objeciones en razones para comprar.

## Cierre

La etapa del proceso de ventas en la que el vendedor pide al cliente que haga un pedido. Los vendedores pueden utilizar diversas técnicas de cierre, y pueden ofrecer razones especiales para cerrar la venta, como un precio inferior o una cantidad adicional sin coste alguno.

## Seguimiento

La última etapa del proceso de venta en la que el vendedor hace un seguimiento posventa para asegurarse de que el cliente está satisfecho y volverá a comprar. En esta visita podría revelar cualquier problema existente, asegurar al comprador que el vendedor está interesado, y reducir cualquier preocupación del comprador que haya podido surgir desde la venta.

Philip Kotler (2008, pág. 580-583)

## **TIPOS DE VENTA**

Conocer los diversos tipos de venta ayuda a empresarios, mercadólogos e integrantes de las áreas de mercadotecnia y ventas a identificar con claridad el tipo de venta que

pueden elegir en función de: 1) a quién se le venderá y qué usos le dará y 2) las actividades que pueden realizar para efectuar la venta. En la práctica, esto puede ser importante si se tiene en cuenta que las empresas tienen la opción (y también la necesidad) de realizar diversos tipos de venta para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta.

En ese sentido, resulta necesario conocer cuáles son los diferentes tipos de venta y en qué consiste cada uno de ellos con la finalidad de estar mejor capacitados a la hora de decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

([www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html](http://www.promonegocios.net/venta/tipos-ventas.html))

En la actualidad, las empresas tienen la opción (y también la necesidad) de realizar diversos tipos de venta para alcanzar sus objetivos o presupuestos de venta. Por ello, es imprescindible que todas las personas involucradas con las áreas de mercadotecnia y ventas conozcan cuáles son los diferentes tipos de venta y en qué consiste cada uno de ellos, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

([www.mitecnologico.com/Main/TiposDeVentas](http://www.mitecnologico.com/Main/TiposDeVentas))

## **VENTA COMERCIAL**

Se asemejan a las ventas de respuesta en las que el vendedor es fundamentalmente tomador de pedidos. Pero el servicio de campo es más importante en las ventas comerciales que en la de respuesta. La mayor parte de representantes de los mayoristas se preocupan en repetir una venta a clientes comerciales regulares de artículos tales como comida, textiles, ropa y productos para el hogar.

Rolph E. Anderson (1995, p.56 )

Tarea principal del vendedor: aumentar el negocio de clientes actuales y potenciales, proporcionándoles asistencia comercial y promocional.

Inés Küster Boluda (2006, p. 15)

### **VENTA PERSONAL**

Las ventas personales requieren de representantes de ventas para desarrollar un planteamiento sistemático y eficaz que se adapte a la clase de cliente y a la situación de compra en particular.

Rolph E. Anderson (1995, p.633)

Aquel proceso de comunicación interpersonal durante el cual el vendedor descubre y satisface las necesidades del cliente, proceso que está basado en un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo.

Inés Küster (2006, p.5)

### **VENTAS EN EQUIPO**

Suele darse en empresas que venden productos y servicio complejos y/o elaboradas a medida y que requieren la intervención de varias personas tanto de la empresa vendedora como de la empresa cliente. Este tipo de enfoque requiere una identificación más precisa de la necesidad, una mejor selección del producto y una presentación más informativa y persuasiva. Del mismo modo, el proceso de ventas suele llevarse a cabo en distintas visitas.

Inés Küster Boluda (2006, p.144)

Técnica de ventas que consiste en reunir un grupo de posibles clientes y realizar con ellos la entrevista de ventas. Requiere un entrenamiento especial, debido a las características diferenciadoras que presentan con la entrevista de ventas individual, por el número de personas presentes y la dinámica de grupo que se plantea.

Bruno Pujol Bengoechea (2003, p.343)

## **TECNICAS DE VENTA**

Dentro de este apartado se presentan dos sistemas de ventas muy simples, con una serie de características comunes: suponer que no existen diferencias entre los clientes, o que éstas son tan mínimas o poco importantes que requieren una escasa adaptación del vendedor a dichas especificaciones.

### Ventas de Simple Estímulo Respuesta

Este sistema de ventas se basa en que cualquier propuesta que realice el vendedor provocará en el cliente una respuesta, que se desea que sea de carácter positivo. Asume que la mente humana es una caja negra en la que no es posible ejercer influencia alguna, por lo que su estudio o análisis no es necesario. En este sentido, el sistema no considera relevante el proceso de tratamiento de la información por el cliente, las variables que influyen en éste y las posibles respuestas a la propuesta presentada.

La venta estímulo respuesta propugna que los vendedores deben aprender qué decir (estímulo) y lo que probablemente dirán los compradores en tales circunstancias (respuesta), tratando de que la respuesta por parte del cliente sea positiva.

## Venta Formulada

Este sistema se basa en la idea de que la mente del cliente y su conducta pasan por varias fases sucesivas antes de tomar la decisión de efectuar una compra. Dicha suposición se fundamenta en la teoría de la persuasión (modelo AIDA), en la que se resalta que los mensajes que se emplean en la venta deben atraer la atención del cliente, conseguir su interés, crear deseo y estimular la acción para completar la venta con éxito. Enrique C. Díez de Castro ( 2003, pág. 446)

## Tácticas

Estrategia (filosofía de la empresa, actitud del vendedor en todas sus ventas)

Proceso de Ventas => 5 MODELOS DE PROCESO

1) Modelo Estímulo - Respuesta (Modelo de venta enlatada), Escuela psicológica del aprendizaje conductista, se basa en la similitud humana ante el mismo estímulo.

- Los vendedores más eficaces son los que salen / presentan / argumentan en favor de su producto, salen explicando mejor: Argumentan mejor que los otros. Es la primera etapa de persuasión.
  
- Cuando aparece una duda. saben despejarla mejor, contestar a la objeción: son más hábiles respondiendo a las objeciones, más persuasivos, ayudan al cliente a formar la decisión de compra en ese mismo momento.
  
- Cerrar la venta (cierre o remate): son más eficaces.

Se llega a la conclusión de que se pueden enseñar estas habilidades y se crea esta escuela. Se usa sobre todo cuando las empresas han de vender un monopolio (# gama extensa, sino un solo producto)

=> Se enseñar de la manera estándar.

## 2) Modelo de Estados Mentales (Modelo "AIDA")

Sigue siendo orientado psicológicamente: el proceso de ventas es un proceso psicológico y jerárquico => no podemos pasar a la etapa siguiente, sin haber pasado conectando con lo anterior. Se aplica a la publicidad, a la venta, y comunicación personal:

**A.** Atención => si quiero persuadir e influir sobre alguien, debo conseguir que me atienda. Conseguir captar el interés de la gente (hablar de algo que le interese a la gente, estímulos para captar la atención, etc.)

**I.** Interés => para que la atención sea sostenida

**D.** Deseo => (de compra) El producto se presente lo suficientemente atractiva, para que el consumidor desee comprarlo, bien porque vea los beneficios de utilizarlo, o lo negativo de no tenerlo, crear intención de compra

**A.** Acción => Compra efectiva, Impulso que lleva al cliente a adquirir un producto.

A los vendedores, en los cursos de venta se les enseña este proceso. Es una especie de opinión de los que ha de hacer (ya no es enlatada) se le enseña técnicas para captar

atención, cómo despertar el interés (argumentar en favor del producto). A lo largo del proceso surgen dudas y objeciones, no se considera una etapa, puede ocurrir en cualquier de ellas; lo que antes era cierre, se convierte ahora en acción. El vendedor ya no tiene que memorizar => más creatividad.

### 3) Modelo de satisfacción de las necesidades

Más evolucionado. Se interesa por el concepto de marketing y de orientación al mercado. Lo más importante que ha de hacer al vendedor es satisfacer las necesidades de los consumidores. Cambia el proceso de venta:

- Conocer las necesidades del CLIENTE (la primera obligación del vendedor), porque si no, difícilmente podría venderle el producto.
- Cuando ya tiene claras las necesidades del cliente necesita presentar el producto de manera que demuestre que satisface las necesidades del cliente.
- Para eso necesita habilidades personales, ser muy eficaz. Se le enseña TÉCNICAS de COMUNICACIÓN INTERPERSONAL verbales y no verbales, técnicas de expresión oral, técnicas de escucha empática, técnicas de persuasión/ de negociación, Objetivo: no es obtener un pedido, sino conseguir un grado alto de satisfacción del cliente. La venta de actitudes de consumo.

### 4) Modelo de resolución de problemas (Venta de productos y servicios industriales)

La filosofía subyacente: los productos están en el mercado para resolver problemas que tienen los clientes. Ante problemas, buscamos tecnologías y productos que los resuelvan.

- ❖ Conocer los problemas que tiene el cliente (a través de técnicas de comunic. interpersonal).
- ❖ Presentar el producto de forma que demuestre que resuelve los problemas del cliente.

=> Es el mismo modelo que anterior, pero bajo el supuesto de solucionar problemas del cliente.

#### 5) Modelo de venta adaptiva de WIERZ

El último de los modelos que se ha incorporado al diseño de los cursos de venta, actualmente se está introduciendo en España. Supone darle la vuelta al primer modelo: éste se va a basar en la DIFERENCIACIÓN => no hay dos clientes iguales, la característica más importante del vendedor: ser capaz de ADAPTARSE al cliente, explica mucho mejor el comportamiento humano.

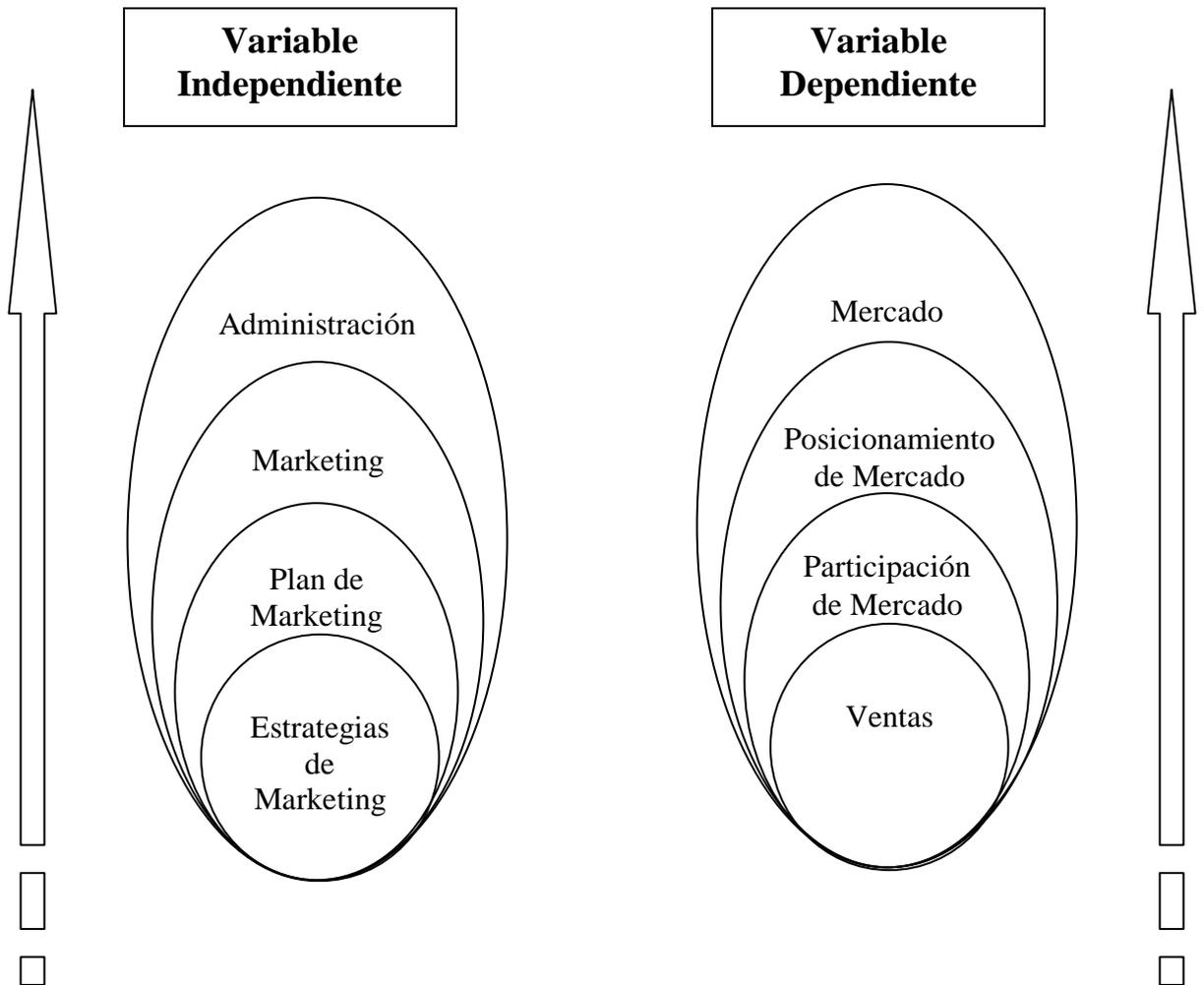
Se aplica el concepto de VENTA CONTINGENTE (no hay ningún modelo de venta que sea el mejor) depende de la situación => del tipo de producto, tipo de mercado, empresa (líder o irrelevante), poder negociar del proveedor/cliente, etc...

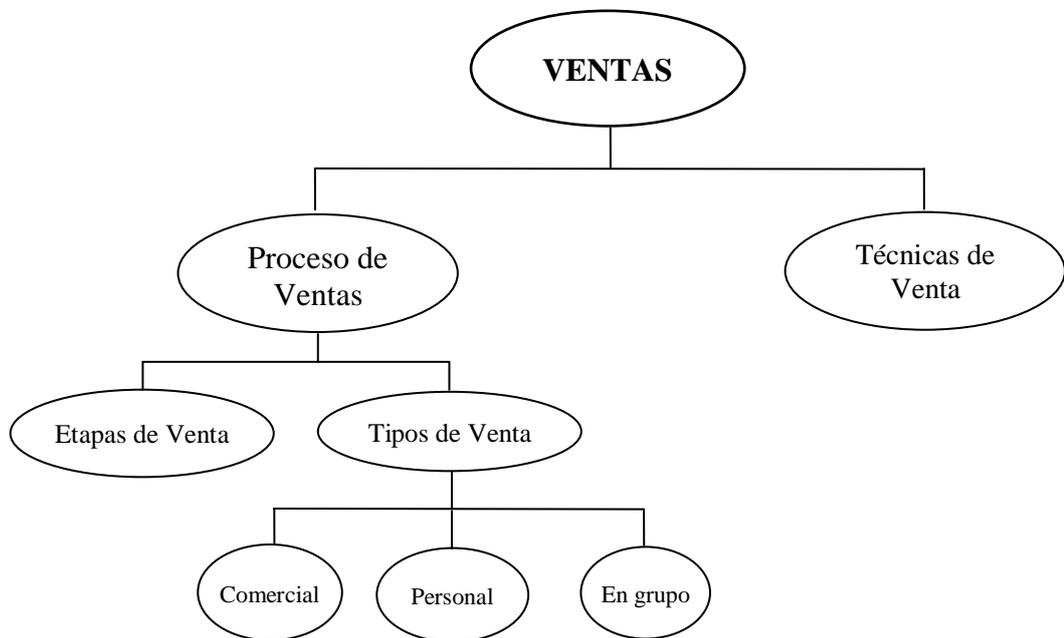
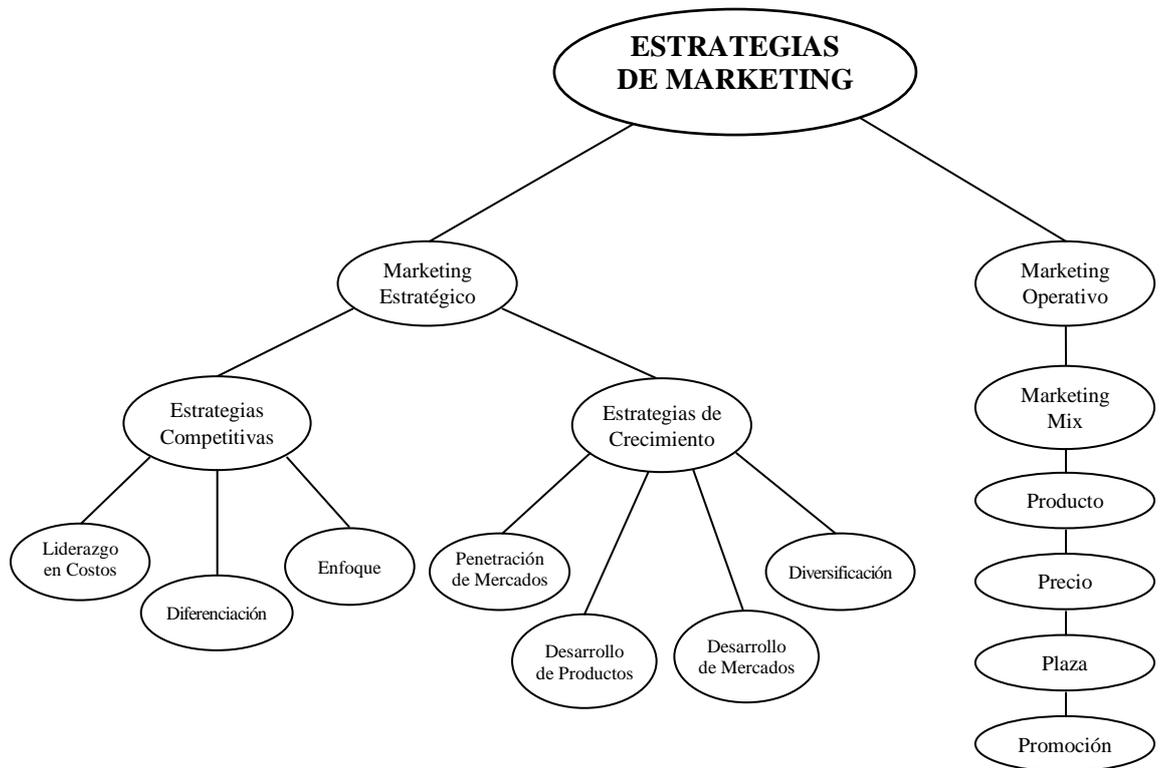
([www.e-mas.co.cl/categorias/marketing/dirvennt.htm](http://www.e-mas.co.cl/categorias/marketing/dirvennt.htm))

Las técnicas de venta pueden definirse como el conjunto de acciones comerciales determinadas, constitutivas de un proceso que se desarrolla por fases, cuyo objetivo es incitar a los consumidores a la adquisición de los productos ofertados por una empresa.

Ana Isabel Bastos Boubeta (2006, pág. 29)

## 2.5 SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES





## **2.6 HIPOTESIS**

La aplicación de estrategias de marketing inciden en el incremento de las ventas de la empresa de calzado Martha's

## **2.7 VARIABLES**

Variable Independiente: ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Variable Dependiente: VENTAS.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

El presente proyecto vamos a trabajar con un enfoque cualicuantitativo debido a que es participativa e interna debido a que existe una apertura total de parte del propietario de la empresa de calzado Martha's, y para ello ha puesto a su disposición al administrador de la empresa para que nos colabore con toda la información que se requiera para el presente trabajo lo que nos permitirá tener la suficiente accesibilidad para conocer de manera fidedigna la situación de la empresa, es etnográfica porque está delimitado en la ciudad de Ambato en el sector del Pisque, es humanista por preocuparse por ofrecer un producto de buena calidad, óptimos acabados el cual permitirá brindar comodidad y confort al momento de comprar nuestros productos, es interpretativa por conseguir las causas y efectos pero que no se pueden cuantificar. Es nomotético al seguir un mismo fin es decir seguir la mejoración continua en los propósitos del negocio para poder

alcanzar las metas establecidas, es externa debido a que se toma en cuenta aspectos básicos para que el negocio opere bajo las normas legales que se impone en la sociedad, es explicativa porque el proyecto conlleva un apoyo teórico científico lo cual da viabilidad para poder obtener los objetivos deseados.

### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se utilizará las siguientes modalidades de investigación:

El presente proyecto se basara a la investigación bibliográfica, se tomará los diferentes enfoques, teorías y criterios que permitirán el desarrollo del problema. Esta información se tomará de textos, libros, tesis de grado, perfiles, internet; y esto ha sido tomado de la biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de la Ciencias Administrativas, a lo cual daremos una lectura científica para que sea un aporte significativo para el proyecto.

Asimismo se utiliza la investigación experimental, la misma que proporcionará información para identificar las variables tanto independiente como dependiente, que se interponen en la investigación, las cuales surtieron al conocer la relación que existía entre las causas y los efectos y permitirán controlar la hipótesis planteada la misma que ayudará a predecir los sucesos futuros dentro de la empresa.

Además tomaremos en cuenta la investigación de campo en la que podremos evidenciar el problema en su realidad, en su contexto o en su escenario; de esa manera podremos tener un contacto directo con el panorama que se vislumbra.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### Investigación exploratoria

La investigación es de este tipo porque permitirá desarrollar el planteamiento del problema con la ayuda de un marco teórico referencial, además de plantear una hipótesis, la misma que se desarrollará en el momento de llevarse a cabo la investigación. Esto permitirá identificar las características, formas de conducta y aptitudes del universo a investigar, y se podrá recolectar la información necesaria por medio de encuestas y entrevistas tanto a clientes internos como externos.

#### Investigación descriptiva

Este tipo de investigación permitirá saber las preferencias, creencias, satisfacciones de los clientes, los mismos que nos ayudarán a conocer cuáles fueron los factores que inciden en las ventas de calzado y así desarrollar buenas estrategias de marketing con el propósito de captar la atención de nuevos clientes y aumentar nuestras ventas.

#### Investigación correlacional

Esta investigación permitirá evaluar las variables que han servido para este estudio, cuyo propósito es verificar si la aplicación de estrategias de marketing incrementará el volumen de ventas de la empresa de calzado Martha's.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En nuestro análisis se ha segmentado al grupo de clientes actuales y potenciales del sector de la zona urbana de la ciudad de Ambato, con el

propósito de evaluar el grado de aceptación de nuestro producto. Para determinar el tamaño de la muestra se tuvo como población a los 51 almacenes dedicados a la venta de calzado localizados en la zona urbana de la ciudad de Ambato y para efectos de nuestro estudio se tomó en cuenta a los mismos 51 almacenes como muestra para los cálculos necesarios.

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

## MATRIZ DE OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

**Hipótesis:** La aplicación de estrategias de marketing inciden en el incremento de las ventas de la empresa de calzado Martha's

Tabla #1

**VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategias de Marketing**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Estrategias de Marketing</p> <p>Es un tipo de estrategia que presenta el enfoque mercadotécnico general que se utilizará para lograr los objetivos de mercadotecnia que se ha propuesto la empresa para tener un mejor posicionamiento de mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Posicionamiento de mercado</li> <li>● Elección del Producto</li> <li>● Publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio asequible</li> <li>- Buena calidad</li> <li>- Variedad</li> <li>- Marca</li> <li>- Precio</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Durabilidad</li> <li>- Diseño</li> <li>- Televisión</li> <li>- Radio</li> <li>- Vallas Publicitarias</li> <li>- Material POP</li> </ul>	<p>Al momento de realizar la compra ¿Qué detalles toma en cuenta?</p> <p>Al momento de realizar la compra ¿Qué detalles toma en cuenta?</p> <p>Del siguiente listado ¿Por qué medio publicitario le gustaría que este difundido nuestro producto?</p>	<p>Encuesta Clientes Externos</p> <p>Encuesta Clientes Externos</p> <p>Encuesta clientes externos</p>

Elaborado: TORRES, Daniel

Fuente: Investigación

## MATRIZ DE OPERACIONALIDAD DE VARIABLES

Tabla #2

**VARIABLE DEPENDIENTE: Ventas**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Ventas</p> <p>Es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantenimiento del cliente</li> <li>● Tipo de cliente</li> <li>● Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Precios</li> <li>- Crédito</li> <li>- Exclusividad</li> <li>- Teléfono</li> <li>- Personal</li> <li>- Por temporada</li> <li>- Mujer tipo clásico</li> <li>- Mujer tipo juvenil</li> <li>- Hombre</li> <li>- Niña</li> </ul>	<p>¿Cuál es el motivo principal por los que quisiera seguir trabajando con nuestros productos?</p> <p>¿Por lo general de que manera se llega a concretar la compra?</p> <p>¿Cuál es el aspecto más importante por la que decide adquirir nuestros productos?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Clientes Externos</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado: TORRES, Daniel

Fuente: Investigación

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Tabla # 3

TIPOS DE INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
Información Primaria <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación</li><li>• Encuesta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ficha de observación, cámara fotográfica.</li><li>• Cuestionario.</li></ul>
Información Secundaria <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de documentos</li><li>• (Lectura científica)</li><li>• Fichajes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libros especializados en Marketing</li><li>• Tesis de Grado</li><li>• Internet</li><li>• Ficha bibliográfica</li></ul>

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Investigación

### 3.7 PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este proceso permitirá analizar la información con el fin de obtener de ella las respuestas a las preguntas que se formularán en los instrumentos y de ahí se presentaran los resultados que se obtengan en el momento de poner en marcha este proyecto. En primer lugar se realizara una prueba piloto, luego se recolectará la información que se realizara a través de encuestas, a continuación se revisara, codificara la información, luego se realizara la categorización para facilitar la tabulación.

La tabulación nos permitirá determinar la frecuencia con que se asoma y cual es su impacto en las variables. El análisis de los datos se ejecutara después de tabulada la

información, posteriormente se efectuará el análisis de datos y se procederá a interpretar los resultados en cuadros y gráficos.

La interpretación de los resultados se la realizará describiendo los mismos, posteriormente se analiza la hipótesis en correlación a los resultados obtenidos para poder comprobar, analizar y estudiar en función del marco teórico.

## CAPÍTULO IV

### 4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE CALZADO MARTHA'S

##### PREGUNTA N°1

¿Qué tipo de calzado suele comprar con mayor frecuencia?

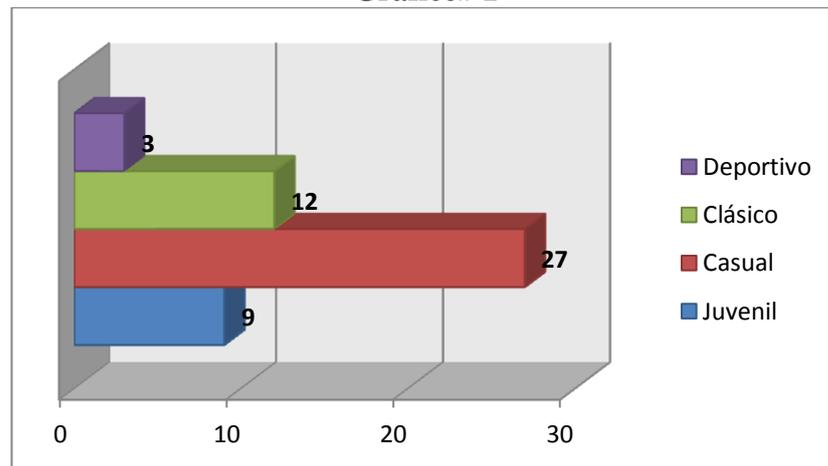
**Tabla #4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Juvenil	9	17,6	17,6	17,6
Casual	27	52,9	52,9	70,6
Clásico	12	23,5	23,5	94,1
Deportivo	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 1**



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

## ANALISIS

Del 100% de personas encuestadas, se observó que el 52,94% de las personas encuestadas contestaron que compran con mayor frecuencia calzado de tipo casual, seguidamente el 23,53% respondieron que prefieren más de tipo clásico.

## INTERPRETACION

La mayoría de las personas compran en sus almacenes modelos de tipo casual, lo que significa que los almacenes en la ciudad de Ambato buscan modelos en este tipo de calzado y al cual se debe prestar mucha atención para poder satisfacer dicha demanda.

## PREGUNTA N° 2

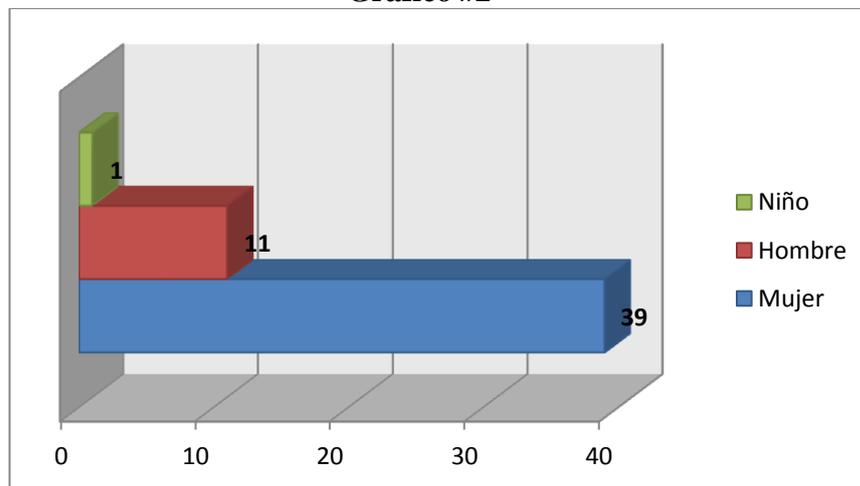
¿Cuáles son los zapatos que acostumbra comprar con mayor frecuencia?

**Tabla # 5**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mujer	39	76,5	76,5	76,5
	Hombre	11	21,6	21,6	98,0
	Niño	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

**Gráfico #2**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

Constituido el 100% de personas encuestadas, se destacó que el 76,47% de los encuestados, compran con mayor frecuencia calzado de mujer, seguidamente el 23,53% mencionaron que compran calzado de hombre con mayor regularidad.

## **INTERPRETACION**

Una gran parte de los encuestados adquieren con mayor frecuencia calzado de mujer, por lo que es un dato muy importante a tomar en cuenta, ya que se puede determinar que existe una mayor demanda de este calzado, mientras que en un porcentaje minoritario, cercano adquieren con mayor frecuencia calzado de hombre, lo cual indica que en definitiva existe mayor rotación en calzado de mujer.

## **PREGUNTA N° 3**

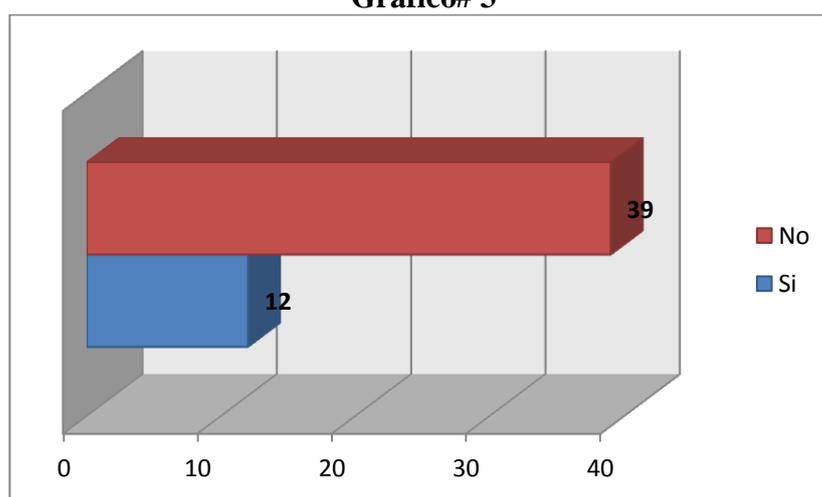
¿Ha comprado los productos de la empresa de Calzado Martha's?

**Tabla # 6**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	12	23,5	23,5	23,5
	No	39	76,5	76,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

**Gráfico# 3**



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

De las personas encuestadas, se constato que el 23,53% han adquirido los productos de Calzado Martha's, a su vez el 76,47% admitió que no han adquirido los productos de la empresa de Calzado Martha's.

## **INTERPRETACION**

De la encuesta realizada se pudo constatar que un grupo pequeño señalo que han adquirido los productos de la empresa Martha's, de los cuales se pudo notar que de este porcentaje, muchos mencionaron que actualmente ya no los adquieren por diferentes

motivos; lo que significa que en la actualidad su participación en el mercado es muy baja.

#### PREGUNTA N° 4

¿Que marca considera que tiene mayor rotación?

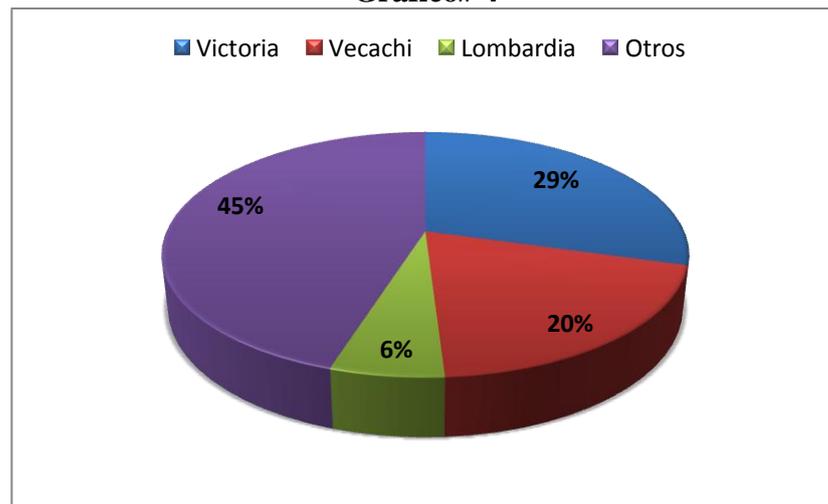
**Tabla# 7**

MUJER	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Victoria	15	29,4	29,4	29,4
Vecachi	10	19,6	19,6	49,0
Lombardia	3	5,9	5,9	54,9
Otros	23	45,1	45,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 4**



Elaborado por: TORRES, Daniel

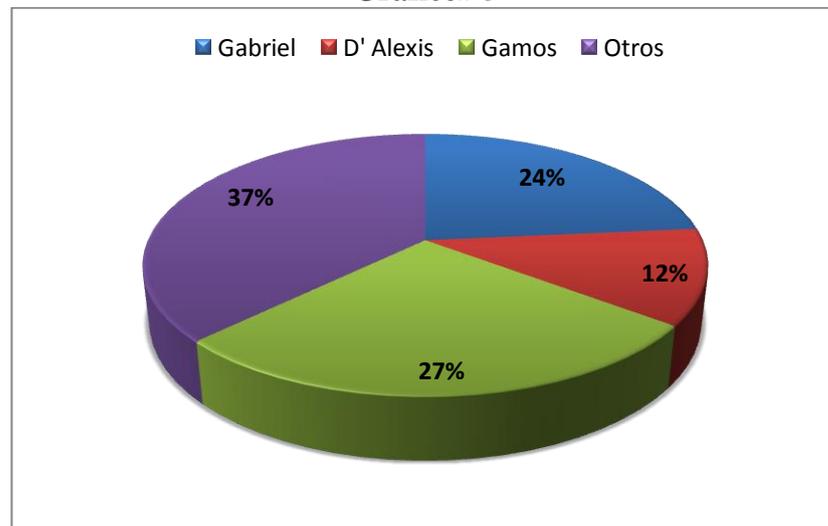
Fuente: Encuesta

**Tabla# 8**

HOMBRE		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gabriel	12	23,5	23,5	23,5
	D' Alexis	6	11,8	11,8	35,3
	Gamos	14	27,5	27,5	62,7
	Otros	19	37,3	37,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

**Gráfico# 5**



Elaborado: TORRES, Daniel  
Fuente; Encuesta

## ANALISIS

Se pudo notar que el 45,10% de personas mencionaron que adquieren diferentes, marcas de calzado de mujer, seguidamente de un 29,41% que señaló que adquiere la marca de mujer Victoria, mientras que el calzado de hombre se indicó que el 37,25% adquieren zapatos de diferentes marcas, consecutivamente se demostró que el 27,45% adquiere calzado de la marca Gamos.

## INTERPRETACION

Se pudo constatar que la mayoría de las personas encuestadas opinaron que tanto en el calzado de mujer como en el calzado de hombre señalaron que adquieren de diferentes marcas, lo que establece que no hay una marca predominante en el mercado en ambos casos; a partir de esos datos se destaca la marca Victoria en el calzado de mujer como la más acogida por quienes realizan la compra, mientras que en el calzado de hombre se destaca tanto la marca Gamos y Gamos en ese orden; entre ambos casos ocupan un segundo lugar de mayor preferencia en acogida.

## PREGUNTA N° 5

Por lo general ¿como suele concretar la compra?

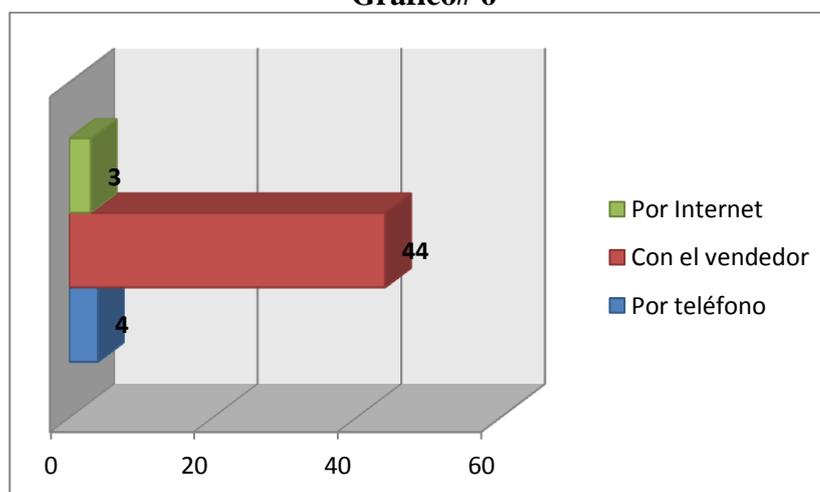
**Tabla # 9**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Por teléfono	4	7,8	7,8	7,8
Con el vendedor	44	86,3	86,3	94,1
Por Internet	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 6**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## ANALISIS

Del 100% de personas consultadas, un 86,27% supieron manifestar que suelen concretar la compra con el vendedor, seguido por un 7,84% que concretan sus compras por teléfono.

## INTERPRETACION

Casi la totalidad de las personas encuestadas, determinaron la importancia la presencia de los vendedores para concretar la compra, lo que indica que es fundamental las visitas con frecuencia de los vendedores para captar la atención de los clientes, inclusive para motivarlos a la compra.

## PREGUNTA N°6

¿Qué motivo es el más importante por el que decide adquirir mercadería de sus proveedores?

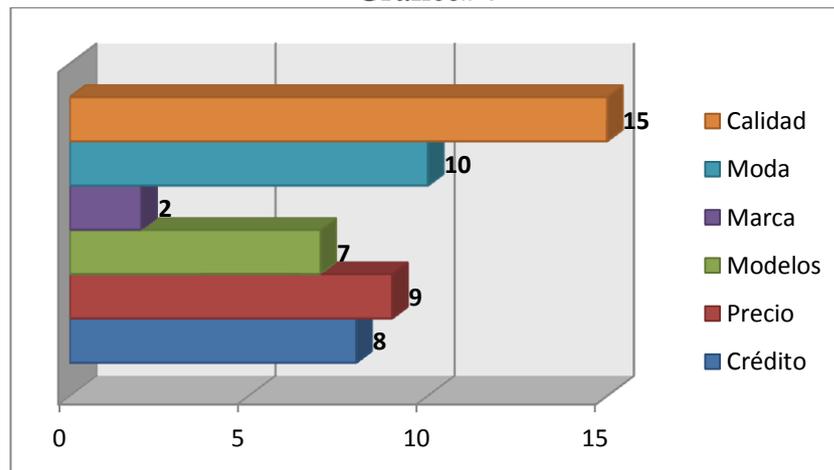
**Tabla# 10**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Crédito	8	15,7	15,7	15,7
	Precio	9	17,6	17,6	33,3
	Modelos	7	13,7	13,7	47,1
	Marca	2	3,9	3,9	51,0
	Moda	10	19,6	19,6	70,6
	Calidad	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado: TORRES, Daniel

Fuente; Encuesta

**Gráfico# 7**



Elaborado: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

De los datos exhibidos se consta que un 29,41% es decir 15 personas de las personas respondieron que el factor más importante para adquirir mercadería de sus proveedores es la calidad, a continuación manifestaron un 19,61% que la moda es importante para elegir la mercadería.

## **INTERPRETACION**

En esta pregunta se observa que de las personas encuestadas, tienen preferencia por la calidad, lo cual es un factor determinante para tener presente que no se debe descuidar este aspecto en la fabricación, pero también hay que prestar atención a la moda que se destacó el segundo aspecto más determinante para elegir la mercadería, ambos factores se debe prestar atención al momento de confeccionar los zapatos.

## **PREGUNTA N° 7**

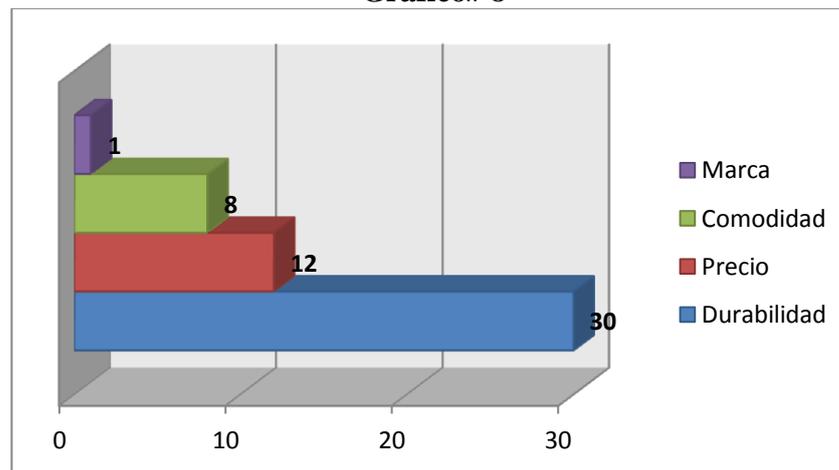
Señale el motivo el porqué los clientes compran los zapatos.

**Tabla#11**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Durabilidad	30	58,8	58,8	58,8
	Precio	12	23,5	23,5	82,4
	Comodidad	8	15,7	15,7	98,0
	Marca	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 8**

Elaborado: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**PREGUNTA N° 8**

¿Cómo calificaría la atención que recibe de parte de los ejecutivos de venta?

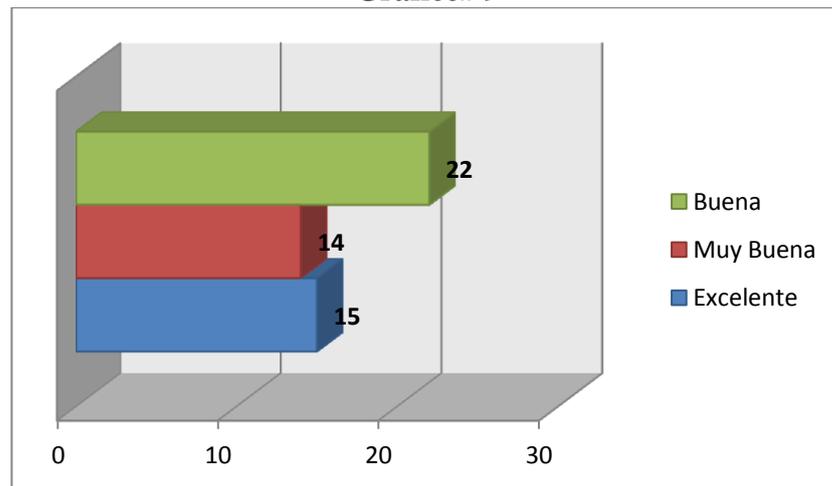
**Tabla# 12**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	15	29,4	29,4	29,4
	Muy Buena	14	27,5	27,5	56,9
	Buena	22	43,1	43,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 9**



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

De la tabulación de las respuestas, en esta pregunta el 43,14% calificaron que la atención que reciben de parte de los ejecutivos de venta es Buena, mientras que el 29,41% lo calificaron como Excelente, y el 27,45% lo consideraron como Muy Buena.

## **INTERPRETACION**

Mediante la encuesta se pudo percibir que gran parte de las personas encuestadas establecieron como Buena la atención de parte de los ejecutivos con los que trabajan, este tipo de calificación se debe a que muchos opinaron que a los ejecutivos de venta les falta más conocimiento del producto, sinceridad en cuanto a entregar el producto que se puso de acuerdo ambas partes en lo que respecta a las características del mismo, mientras que el resto definió como Muy buena y excelente la atención que reciben.

## PREGUNTA N° 9

¿Señale el tiempo con el que usted compra la mercadería?

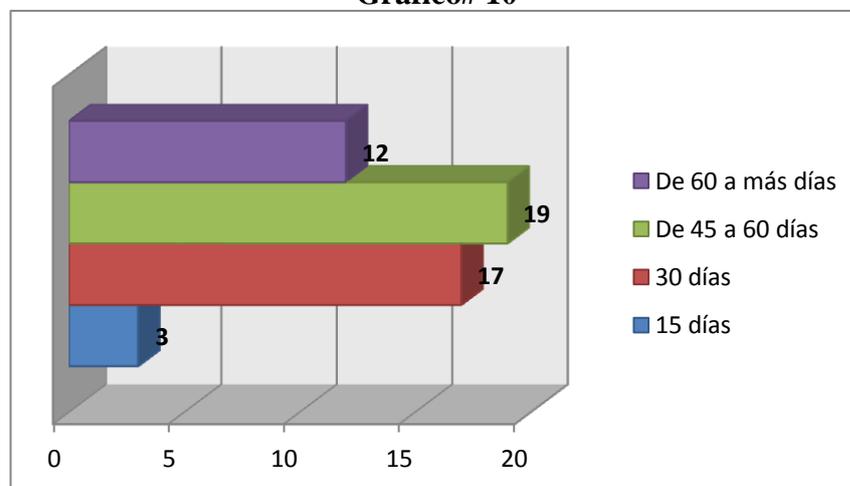
**Tabla# 13**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	15 días	3	5,9	5,9	5,9
	30 días	17	33,3	33,3	39,2
	De 45 a 60 días	19	37,3	37,3	76,5
	De 60 a más días	12	23,5	23,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 10**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## ANALISIS

En lo que tiene que ver con esta pregunta se pudo observar que el 37,25% de las personas encuestadas, alegaron que rotan sus mercaderías cada 45 a 60 días, asimismo un 33,33% opinaron que rotan cada 60 días o más.

## INTERPRETACION

La gran mayoría a quienes se realizo encuesta, se puede notar que rotan sus mercaderías de 45 días en adelante, en ese tiempo se puede apreciar que en ese tiempo realizan los pedidos durante el año, ese dato no es constante, más bien se debe a un promedio que se realiza durante el año, porque hay tiempos de temporada baja y alta.

## PREGUNTA N° 10

¿Cree usted si la empresa participa frecuentemente en eventos nacionales e internacionales de calzado la marca tendría un mejor posicionamiento?

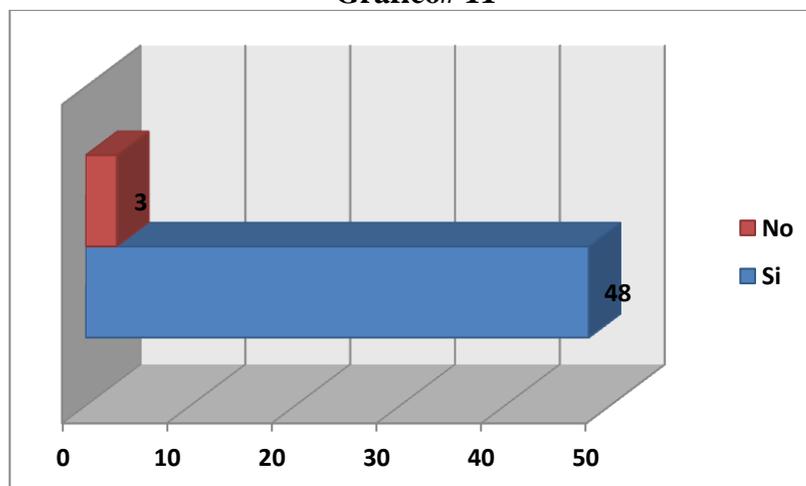
**Tabla# 14**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	48	94,1	94,1	94,1
	No	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 11**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## ANALISIS

El 94,12% del total de los encuestados, opinaron que una marca de zapato se daría a conocer mejor si se participa en eventos nacionales e internacionales de calzado.

## INTERPRETACION

Con un rotundo resultado respondieron afirmativamente los encuestados en lo que con opinaron que si una empresa de calzado participa en un evento de calzado ya sea internacional o nacional, sería muy provechoso para que pueda posicionarse la marca a nivel nacional.

## PREGUNTA N° 11

Al incrementar estrategias de marketing usted estaría dispuesto a comprar con...

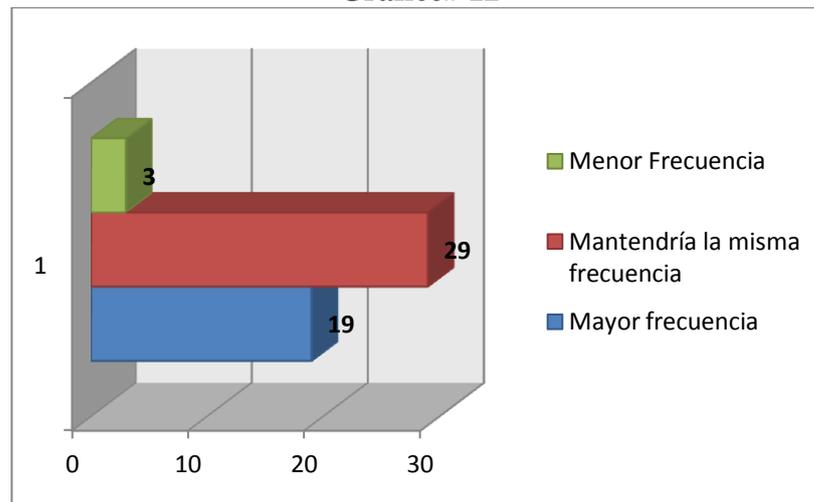
**Tabla# 15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Mayor frecuencia	19	37,3	37,3	37,3
Mantendría la misma frecuencia	29	56,9	56,9	94,1
Menor Frecuencia	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 12**



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

### **ANALISIS**

Mediante esta pregunta se puede indicar que el 56,86% de las personas que se realizo las encuestas respondieron que al incrementar estrategias de marketing estarían dispuestos a mantener la misma frecuencia de compra, mientras que el 37,25% respondieron que estarían dispuestos a comprar con mayor frecuencia.

### **INTERPRETACION**

La gran mayoría de las personas encuestadas opinaron que si las empresas incrementaran estrategias de marketing no estarían dispuestas a comprar con mayor frecuencia debido a que no creen que pueda influirles o incentivarles para que puedan adquirir más mercadería.

## PREGUNTA N° 12

De los siguientes medios de comunicación ¿Cuáles son los que tienen mayor influencia en los consumidores para posicionar la marca de zapato?

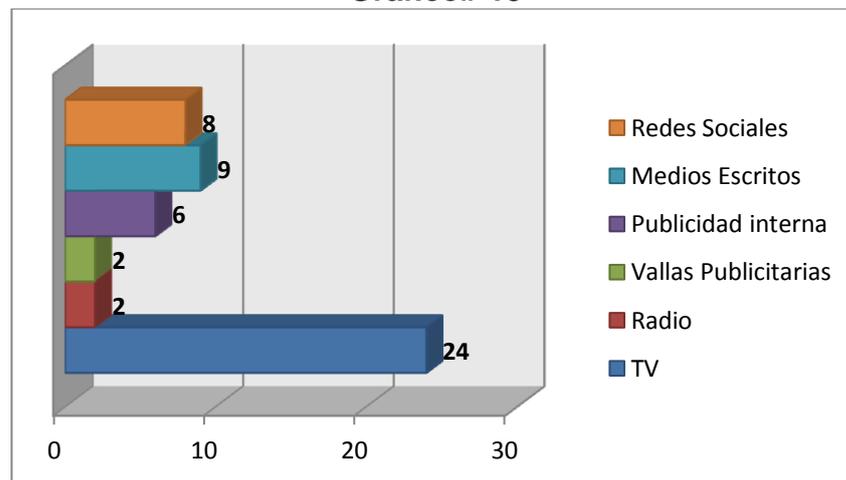
**Tabla# 16**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos TV	24	47,1	47,1	47,1
Radio	2	3,9	3,9	51,0
Vallas Publicitarias	2	3,9	3,9	54,9
Publicidad interna	6	11,8	11,8	66,7
Medios Escritos	9	17,6	17,6	84,3
Redes Sociales	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 13**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## ANALISIS

El 47,06% de las personas opinaron que por medio de la televisión se puede tener mayor influencia en los consumidores para poder posicionar la marca de un zapato, seguidamente el 17,65% consideraron que por medios escritos es otra forma de poder posicionar una marca.

## INTERPRETACION

Mediante esta pregunta se pudo percatar que gran parte de los encuestados vieron que es más factible que se pueda posicionar una marca por la televisión, inclusive así sea por medios locales, de igual forma se percibió que creen que si se difunde una marca por medios escritos se podrá lograr posicionar la marca, algo es a destacar en los resultados es la tercera posición que ocupó la respuesta de poder difundir por redes sociales, es una nueva tendencia que se debe prestar atención.

## PREGUNTA N° 13

¿Qué tipo de material en los zapatos tiene mayor preferencia los clientes?

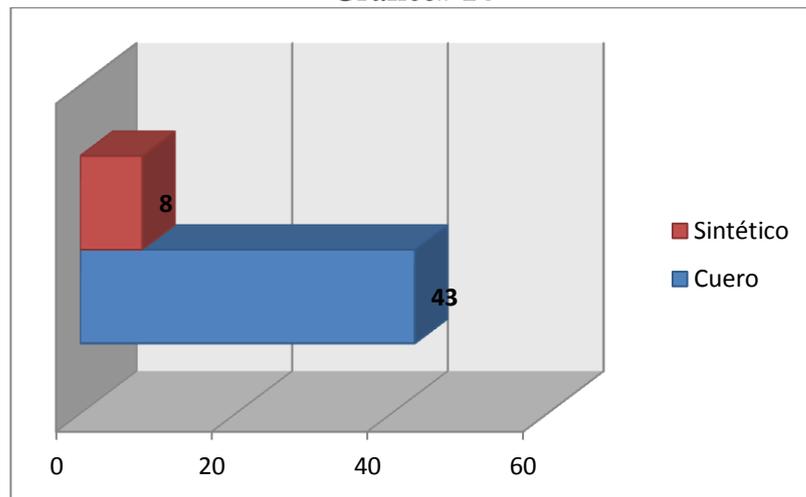
**Tabla# 17**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Cuero	43	84,3	84,3	84,3
	Sintético	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 14**



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

El 84,31% del total de los encuestados, manifestaron que el material de preferencia en los zapatos es el cuero, el sintético ocupó el 15,69%.

## **INTERPRETACION**

En las respuestas se pudo constatar que la gran mayoría opta por comprar zapatos de cuero, y esto nos indica a que la preferencia por un zapato de calidad es una tendencia bien marcada y lo cual deja en claro a no descuidar este aspecto.

## **PREGUNTA N° 14**

Si la empresa capacitara a sus ejecutivos de venta, usted estaría dispuesto a comprar con...

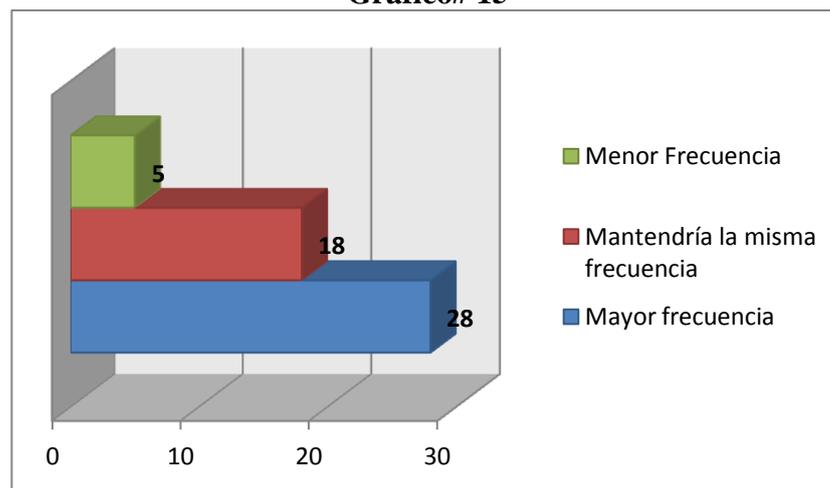
**Tabla# 18**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor frecuencia	28	54,9	54,9	54,9
	Mantendría la misma frecuencia	18	35,3	35,3	90,2
	Menor Frecuencia	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

**Gráfico# 15**



Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

## **ANALISIS**

De las encuestas realizadas se pudo comprobar que el 54,90% estaría dispuesto a comprar con mayor frecuencia si la empresa capacitaría a los ejecutivos de venta, asimismo con un porcentaje del 35,29% respondieron a que simplemente mantendrían la misma frecuencia de compra.

## **INTERPRETACION**

En esta última pregunta se evidencio que gran parte de las personas encuestadas están dispuestas a comprar con mayor regularidad, si la empresa capacita a sus ejecutivos de venta; por lo que se destaca la importancia de priorizar esta capacitación para poder brindar atención a los clientes y lograr de esta manera un fidelización de los clientes.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

### **1.- Formulación de la hipótesis**

En primer lugar planteamos una hipótesis positiva o alterna (  $H_1$  ) y una hipótesis negativa ( $H_0$ )

**$H_1$**  La selección y aplicación de las estrategias de marketing si incidirán en las ventas de calzado Martha's en la ciudad de Ambato.

**$H_0$**  La selección y aplicación de las estrategias de marketing no incidirán en las ventas de calzado Martha's en la ciudad de Ambato.

### **2.- Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación fue del 5% (95%)

### 3.- Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del Chi Cuadrado cuya fórmula es la siguiente:

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

$X^2$  = Chi Cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

**O** = Datos observados (Encuestas)

**E** = Datos esperados (Observación)

Para la comprobación de la hipótesis se relacionó dos preguntas de la encuesta realizada y se observó las siguientes frecuencias de respuesta.

11.- Al incrementar estrategias de marketing usted estaría dispuesto a comprar con...

Mayor frecuencia  Menor frecuencia  Mantendría la misma frecuencia

14.- Si la empresa capacitara a sus ejecutivos de venta usted estaría dispuesto a comprar con...

Mayor frecuencia  Menor frecuencia  Mantendría la misma frecuencia

**Tabla# 19**

POBLACION	ALTERNATIVAS			TOTAL
	Muy Importante	Importante	Poco Importante	
Estrategias de Marketing	15	33	3	51
Vendedores	28	18	5	51
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>102</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Encuesta

#### 4.- Zona de aceptación o rechazo

##### Grados de Libertad

$$(gl) = ( F - 1 ) ( C - 1 )$$

##### Donde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

##### Reemplazando:

$$(gl) = ( F - 1 ) ( C - 1 )$$

$$(g1) = ( Filas - 1 ) ( Columnas - 1 )$$

$$(g1) = ( 2 - 1 ) ( 3 - 1 )$$

$$(g1) = ( 1 ) ( 2 )$$

$$(g1) = 2$$

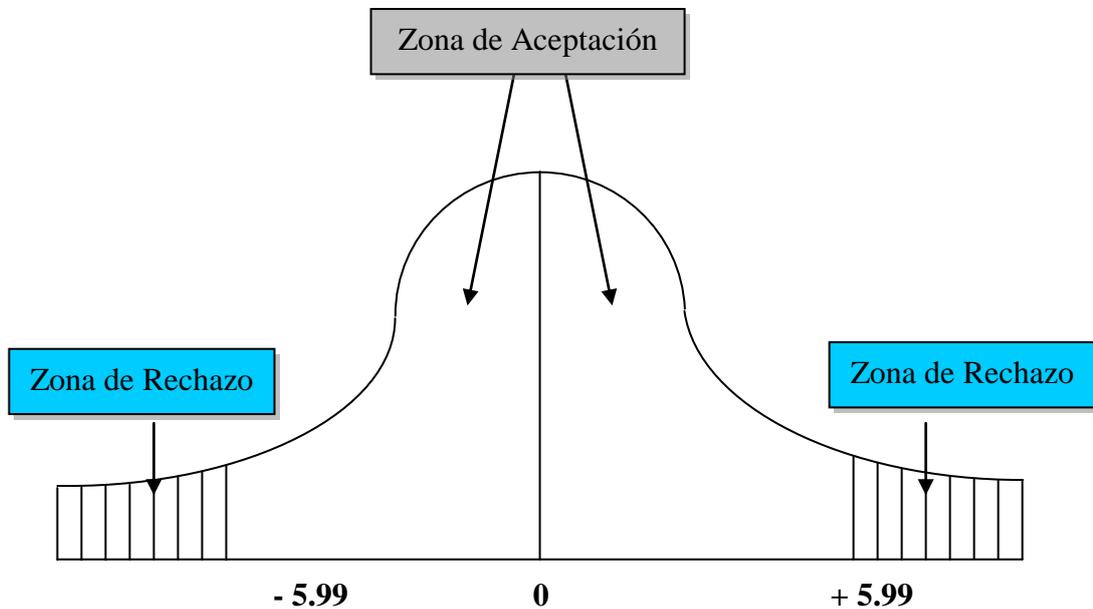
Nivel de significación = 5%

El valor tabulado del Chi Cuadrado (  $X^2_t$  ) con 1 grado de libertad y un nivel de significación del 5% es de 5.99

### Zona de aceptación y rechazo del producto

Gráfico# 16

$$X^2_t = 5.99$$



Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

### 5.- Cálculo matemático

Tabla# 20

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Estrat. Marketing/ Mayor Frecuencia	15	21,5	-6,5	42,25	1,97
Estrat. Marketing/ Misma Frecuencia	33	25,5	7,5	56,25	2,21
Estrat. Marketing/ Menor Frecuencia	3	4,0	-1,0	1,00	0,25
Ventas / Mayor Frecuencia	28	21,5	6,5	42,25	1,97
Ventas / Misma Frecuencia	18	25,5	-7,5	56,25	2,21
Ventas / Menor Frecuencia	5	4,0	1,0	1,00	0,25

Elaborado por: TORRES, Daniel  
Fuente: Encuesta

$$X^2 = 8,59$$

## **6.- Decisión**

El valor de  $X^2_t = 5.99$  es  $< X^2_c = 8.59$ , por lo tanto, de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna planteada para esta investigación; es decir, la selección y aplicación de las estrategias de marketing si incidirán en las ventas de calzado Martha's en la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Luego de analizar e interpretar las encuestas, se puede manifestar que el calzado de tipo casual es el que tiene mayor rotación en el mercado.
  
- El zapato de mujer es el que más se comercializa con mayor frecuencia en el mercado de Ambato.
  
- Muy pocos son los clientes mayoristas que son asiduos de la empresa de calzado Martha's, y en algunos casos ya han dejado de ser clientes, representando su limitada participación en el mercado de la ciudad de Ambato.

- Se observa claramente tanto en el calzado de hombre como en el de mujer que no son fieles hacia una marca, sin que se destaque una marca líder en el mercado, por lo que la competencia es muy fuerte en la ciudad de Ambato.
  
- La calidad es el factor importante para que adquieran los clientes el producto, por lo cual ejerce una gran influencia en la decisión de compra de los clientes.
  
- La atención que reciben de parte de los ejecutivos de venta, sugiere que cumple en cierta medida con las expectativas de los clientes.
  
- Según lo que se pudo percibir en cuanto a la rotación de mercadería, es que se lo ejecuta de 45 días en adelante.
  
- Respecto a si la empresa implantaría estrategias de marketing, los clientes supieron manifestar que mantendrían la misma frecuencia de compra.
  
- En lo que atañe al canal de comunicación a utilizar para poder posicionar la marca, existe aceptación de parte de los clientes en lo que refiere a que confíen más en la televisión, como un medio para que se visualice el producto.
  
- El crecimiento de la empresa de calzado Martha's ha sido posible por la experiencia de sus propietarios, es decir el manejo de la empresa se ha hecho de manera empírica.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Prestar atención especial a calzado de tipo casual, para lo que es importante implantar estrategias que vayan acorde al mercado.
  
- Poner énfasis con lo que tiene que ver con los productos que se oferte al mercado a futuro, para satisfacer a los clientes y poder tomar medidas eficaces con los productos que estén en la etapa de declinación
  
- Realizar visitas a los clientes en base de un postventa, para poder cumplir con las expectativas de los clientes.
  
- Invertir en publicidad para dar a conocer la marca y lograr posicionarla en el mercado.
  
- Utilizar un benchmarking para estar en capacidad de copiar y mejorar los productos que se ofrece al mercado, de esa forma se podrá conocer sus preferencias.
  
- Poner énfasis en la calidad para que ha futuro se pueda reunir los requisitos para obtener normas de calidad, con cual se conseguirá obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia.
  
- Capacitar al personal de ventas para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes con lo cual se podrá cubrir las necesidades insatisfechas.

- Utilizar material POP para incentivar la compra al consumidor final para lograr influenciar en la decisión de compra de los clientes, de esa forma se puede lograr una mayor de mercadería.
  
- Diseñar estrategias adecuadas que permitan incrementar el volumen de ventas.
  
- Implementar un plan de marketing con el cual va ayudar a realizar un análisis y diagnóstico de la situación de la empresa, se va a establecer objetivos apropiados, definir las estrategias más propicias para la empresa.

## **CAPITULO VI**

### **6 PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:** Diseño de un plan de marketing estratégico para incrementar las ventas de la empresa de calzado Martha´s en la ciudad de Ambato.

**Institución ejecutora:** Empresa de Calzado Martha´s

**Beneficiarios:** Propietarios, Clientes Internos y externos

**Ubicación:** Sector el Pisque, Ambato.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Junio 11 del 2011

Fin: Diciembre del 2012

**Equipo técnico responsable:** Gerente General.

**Costo de la propuesta:** \$9.000,00

## **6.2 ANTECEDENTES**

(Tania Toapanta) “*Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas de Calzado Liliana en Santo Domingo de los Tsáchilas*”. CHAMBOTASE

### Conclusión

Calzado Liliana no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita orientar sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos definidos, además carece de indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia en los procesos de comercialización y la efectividad del personal.

(Karina Pérez)“ *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas y posicionamiento de la Importadora Ofertas de la ciudad de Guayaquil*”.

### Conclusión

Existe la necesidad de aplicar las siguientes estrategias: la diferenciación en precios bajos para atraer nuevos clientes, la apertura de una sucursal, la contratación de un vendedor para captar mayoristas a nivel nacional, comercializar los productos a detallistas, traer productos diferenciados y especializados, crear imagen corporativa, slogan y logotipos de las líneas de producto, la creación y lanzamiento de la pagina web, consolidar y revisar los convenios con proveedores, mejorar la infraestructura de los almacenes, capacitar al personal de ventas, mejorar el clima laboral.

(Ángel Encalada) “Plan Estratégico de Marketing para incrementar las ventas de La Casa del Repuesto Automotriz en el cantón Shushufindi”.

## **Conclusión**

Los resultados obtenidos en la evaluación financiera demuestran que el proyecto es rentable y permitirá el crecimiento en las ventas que la compañía espera lograr en el largo plazo, si se implementa el Plan Estratégico de Marketing.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Mediante la aplicación de este trabajo, la empresa de calzado Martha's podrá incrementar las ventas en la ciudad de Ambato, para ello se elaborara un plan de marketing como una herramienta fundamental que va a ayudar a que la empresa ser competitiva en el mercado. Por intermedio de este plan se establecen las medidas necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

Para el cumplimiento del mismo debe estar coordinado y ser coherente para cubrir las necesidades insatisfechas. Por ello es importante la recopilación de los datos necesarios para saber con qué recursos económicos y humanos con los que cuenta para su desarrollo.

Conocer la situación actual de la empresa nos permitirá estar al tanto de todos los aspectos de la organización y de mercado, lo cual se lo realizar mediante una investigación.

La utilidad del presente trabajo servirá como un documento guía para mejorar la gestión de la actividad comercial, esto se debe a que involucra a los equipos de trabajo en pro de la consecución de objetivos; por lo tanto cada sección de la empresa se le informa sobre cuál será su responsabilidad y de que forma inciden sus actividades en la estrategia misma; a la vez se podrá dar un mejor seguimiento a la consecución de resultados en función de los objetivos planteados, para eso se verá en la necesidad de establecer mecanismos de control y de seguimiento que evitan que las posibles desviaciones permanezcan en el tiempo.

Así mismo se toma en cuenta que entre los beneficios se destacan poder obtener una eficiente administración de los recursos para poder ejecutar el plan, lo cual facilitara sustancialmente el avance continuo hacia la consecución de los objetivos. Por lo tanto el plan de marketing aporta una visión actual y de futuro que contribuirá a definir las pautas con las máximas garantías.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de marketing estratégico que permita incrementar las ventas de la empresa de calzado Martha's de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ④ Realizar un FODA para conocer la situación en que se encuentra la empresa de calzado Martha's.

- Ⓢ Delinear estrategias de marketing que ayuden a tener un mejor posicionamiento de mercado.
  
- Ⓢ Desarrollar un plan de acción para dar un seguimiento al cumplimiento de los procesos.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La empresa de calzado Martha's está en un proceso de renovación continua en cuanto a utilizar maquinaria de punta para la elaboración de calzado, actualmente la empresa confecciona los zapatos en un 80% con maquinaria y 20% se sigue confeccionando a mano; la empresa se ha propuesto para el próximo año poder confeccionar los zapatos el 100% con maquinaria de tecnología de punta, para ello se trae maquinaria de origen brasileño.

El presente trabajo permitirá que se pueda llevar un mejor manejo en la estructura organizacional lo cual ayudara a ser más efectivos, responsables y eficaces en el cumplimiento objetivos que colaboren a un mejor desenvolvimiento de la empresa realizando un seguimiento a que se lleven a cabo sus responsabilidades con eficiencia los distintos procesos en el tiempo y resultados esperados.

La aplicación del plan de marketing permitirá poder incrementar las ventas, consecuentemente se lograra tener un mejor posicionamiento de mercado en la ciudad de Ambato, de esa forma se podrá obtener mayores réditos económicos para poder alcanzar la Visión de la empresa de Calzado Martha's.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA**

### **6.6.1 Códigos de ética y regulación**

La American Marketing Association (AMA, 2004) establece las siguientes reglas en su Código de Ética:

1. Responsabilidad del directivo: los directivos deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actividades y esforzarse para garantizar que sus decisiones, recomendaciones y acciones vayan dirigidas a identificar, servir y satisfacer a todos los públicos relevantes: clientes, organizaciones y sociedad.
2. Honestidad e integridad: los directivos deberán impulsar y desarrollar la integridad, el honor y la dignidad de la profesión.
3. Derechos y deberes en el proceso de intercambio comercial: los participantes recibirán unos productos y servicios seguros y adecuados al uso requerido; unas comunicaciones sobre los productos y servicios que no sean engañosas; las condiciones financieras y de cualquier tipo se establecerán de buena fe; y existirán métodos adecuados que proporcionen una compensación adecuada por los incumplimientos y un sistema de tratamiento de las quejas y reclamaciones.
4. Relaciones organizacionales: los directivos deben ser conscientes de su capacidad de influencia en otros miembros de la organización, y por ello, no deben demandar, estimular u ordenar comportamientos no éticos.

A partir de estos principios se establecen un conjunto de valores éticos:

1. Honestidad: ser veraz y transparente en las relaciones con clientes y stakeholders.
2. Responsabilidad: asumir las consecuencias de las estrategias y decisiones de marketing.
3. Equidad: buscar un balance equilibrado entre las necesidades del comprador y los intereses del vendedor.
4. Respeto: reconocimiento de la dignidad de los stakeholders.
5. Transparencia: aportar información veraz sobre las operaciones de marketing.
6. Ciudadanía: afrontar las responsabilidades económicas, legales, medioambientales y sociales de la empresa para contribuir a la mejora de la sociedad.

El cumplimiento de estos valores es lo que permite definir una acción de marketing como ética. Sin embargo, estos valores éticos no siempre son reconocidos por el mercado. Por ejemplo, en una campaña publicitaria se pueden destacar e incluso exagerar los aspectos favorables del producto y no informar de los negativos. Esta conducta que sería discutible desde una perspectiva ética, podría ser muy provechosa para los beneficios empresariales.

Argandoña (2003) expone que cuando la sociedad considera deseables unas conductas derivadas de principios éticos, puede acudir principalmente a tres procedimientos distintos para conseguirlos (o a combinaciones entre ellos):

- 1) que la autoridad dicte unas normas obligatorias (command and control);
- 2) que se establezcan incentivos de mercado para lograrlas (marketbased);o
- 3) que se fomente el compromiso de los agentes involucrados (management based).

El enfoque legal o administrativo es adecuado cuando se producen fallos de mercado, cuando determinadas conductas de los agentes económicos se estiman contrarias al libre funcionamiento del mercado o pudieran resultar lesivas para los consumidores. En estos casos, se justifica que el Estado interfiera en el libre funcionamiento de los mercados mediante la regulación.

La regulación consiste en la definición de determinadas conductas como ilícitas. Sin embargo, la reglamentación legal o administrativa de las conductas éticas presenta limitaciones patentes como señala Argandoña (2003, p.3). “En primer lugar, porque las relaciones entre la ética y la ley son ambiguas. De un lado, muchos de los aspectos de la conducta humana que tienen que ver con la ética no pueden ser objeto de un tratamiento legal (por ejemplo, las intenciones y motivaciones). De otro, no todo lo que desarrolla la ley tiene una dimensión ética inmediata.

Además, la ley, en cuanto que debe atenerse a procesos establecidos para su elaboración, promulgación y entrada en vigor, no puede estar continuamente al día y adaptarse al progreso del conocimiento y de la tecnología”. “Además, se dan también “fallos del gobierno”, que hacen que la legislación no sea la óptima, por ejemplo por fenómenos de captura del regulador o de abuso de poder de las mayorías. Y, finalmente, la ley cambia la conducta de los agentes, de modo que los resultados no suelen coincidir con lo que el legislador había previsto inicialmente”.

La cuestión que se plantea es si la regulación debe impedir los comportamientos no éticos de las empresas, o lo que es lo mismo, si se deben prohibir todos los comportamientos no éticos de las empresas. La respuesta es negativa, no puede existir una regulación que imponga en su totalidad determinados comportamientos definidos según una consideración ética y sólo deben prohibirse aquellas conductas cuyas

consecuencias en los consumidores y en el libre juego del mercado sean merecedoras de ser reputadas como ilícitas.

Existirán comportamientos no éticos que no estén tipificados por la regulación como ilícitos, ya que sólo lo serán aquellos que se revelen especialmente contrarios contra los intereses generales a preservar: el libre funcionamiento del mercado y la defensa de los intereses de los consumidores.

### **6.6.2 ¿Qué es un plan de marketing?**

Existen múltiples definiciones que intentan dar respuesta a esta pregunta. La formulación que a continuación se presenta es la que, en mayor medida, refleja las tres características básicas que debe reunir un plan de marketing:

“El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de Tajada, L.A., 1974).

De este modo, todo plan de marketing ha de:

- Ser un documento sencillo,
- Poseer un contenido sistematizado y estructurado,
- Definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control.

Este documento se caracteriza por poseer un contenido sistematizado y estructurado. En efecto, el plan de marketing:

- Precisa de la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa.
  
- Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.
  
- Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.
  
- Detalla los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precio, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc.
  
- Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

Otro rasgo distintivo del plan de marketing hace referencia a que se han de definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control.

Ello implicará la cuantificación previa de los objetivos a alcanzar; la información, comparación y explicación de las desviaciones que se vayan produciendo y, en último término, la adopción de medidas correctivas que palien las desviaciones observadas.

### **6.6.3 Etapas del plan de marketing**

En el contexto de un plan de marketing se distingue fundamentalmente dos partes: el marketing estratégico y el marketing operativo.

A través del marketing estratégico se pretende definir la estrategia del negocio, teniendo siempre presente su filosofía empresarial, que a su vez se redefine y concreta en cada una de las actuaciones que la compañía pone en marcha.

Para ello, es fundamental conocer los factores internos y externos que pueden determinar esta estrategia. Deberás, por tanto, realizar un minucioso análisis de los recursos y capacidades de la empresa y tenerlos en mente en todo momento. Los factores externos a la organización, como el entorno, el público objetivo o la competencia, tienen a su vez gran importancia, por lo que también debes tenerlos presentes. Toda la información obtenida ayudará a minimizar el margen de error en la definición de objetivos.

El plan se elabora para desarrollar acciones estratégicas a largo plazo enfocadas a la consecución de estos objetivos y, aunque su estructura debe permanecer lo más

invariable posible, al mismo tiempo debe ser flexible para permitir las modificaciones necesarias.

De este modo, el marketing estratégico sirve como guía para el marketing operativo, que es el encargado de poner en práctica las estrategias definidas. En la fase de marketing operativo se definen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

Todas las acciones que se realicen han de ser medidas siempre que sea posible, ya que así se podrá comprobar si el plan ha sido efectivo y corregir los posibles errores en el futuro. En esta fase suelen aparecer ciertos errores, por lo que resulta habitual modificar las decisiones estratégicas para poder adaptar las acciones a las alteraciones que aparezcan en el mercado.

A modo de conclusión, se puede decir que el marketing estratégico es la base sobre la que se asientan las acciones concretas encaminadas a la consecución de los objetivos fijados. De este modo, el cambio de estrategia sólo se produce cuando el desarrollo de las actividades empresariales no se corresponde con lo previsto.

En la elaboración del plan de marketing se pueden diferenciar de modo más detallado una serie de pasos o etapas.

Antes de comenzar con la descripción de las distintas etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan de marketing debemos señalar que lo primero que debe aparecer es una presentación y un resumen ejecutivo. Es decir, aunque estos documentos no suponen una etapa en sí misma y se realizan al finalizar el plan de marketing, suele

aparecer en primer lugar. La finalidad de este sumario o resumen ejecutivo es que, a partir de la lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

### **6.6.3.1 Análisis de la situación actual**

Las etapas de todo plan de marketing están estrechamente interrelacionadas, por lo que debes contemplarlas desde una visión de conjunto. No se puede elaborar una estrategia sin haber definido antes los objetivos que se quieren alcanzar, y resultaría inútil fijar estos objetivos sin conocer las oportunidades y amenazas del mercado o aquellos puntos en los que la empresa se encuentra en una posición más fuerte o débil. Asimismo, éstos sólo pueden descubrirse a partir de un riguroso estudio de los factores externos e internos de la empresa.

De este modo, el primer paso que se debe realizar es un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Por tanto, esta etapa puede dividirse en dos campos: el exterior de la empresa o análisis externo y la propia realidad empresarial o análisis interno.

#### **6.6.3.1.1 Análisis de la situación externa**

##### **Entorno General**

Aquellos elementos no controlables que pueden afectar a la actividad de la empresa de un modo indirecto y que determinan el entorno. Estos factores pueden ser:

- **Económicos:** previsiones de coyuntura, evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.

- **Socio-demográficos:** volumen absoluto de la población (ya que ésta determina el potencial del mercado), renta de los consumidores (esencial para el diseño de estrategias de precios), análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc.

- **Político-jurídicos:** los sistemas de gobierno y determinadas políticas pueden condicionar en gran medida el desarrollo de ciertas actividades empresariales. Asimismo, la regulación comercial, laboral, etc. pueden crear un marco más o menos favorable para la empresa.

- **Ecológicos:** la población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras “responsables”.

- **Tecnológicos:** el desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet, etc.

## **Entorno Específico**

Resulta esencial contar con información sobre el mercado en el que opera la empresa, el grado de competitividad del sector, los clientes, distribuidores y proveedores de la misma.

- **Mercado:** Este análisis debe centrarse en la naturaleza y estructura del mercado.

- **Naturaleza del mercado:** Se trata de conocer la situación y evolución de los segmentos de mercado, la tipología y perfil de estos segmentos (necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.), competidores por segmentos y sus participaciones de mercado, cambios producidos en la demanda, etc.

- **Estructura del mercado:** situación del mercado relevante (tamaño de la oferta, productores, tipos de productos ofertados, marcas, participaciones de mercado, segmentos elegidos, etc.), competidores (número, perfil, importancia relativa, estrategia seguida, etc.), nuevos entrantes, productos sustitutivos, evolución del sector en el que se enmarca el mercado relevante, canales de distribución existentes, etc.

- **Clientes:** Resulta necesario conocer su número, importancia, vinculación a grupos, poder de negociación, carácter potencial, experiencia previa con ellos, grado de exigencia, seriedad en los compromisos y pagos, solvencia, etc.

- **Competidores:** no se debe olvidar que los competidores no son sólo los que ofrecen el mismo producto, sino los que cubren la misma necesidad.

- **Distribuidores:** es necesario saber en qué mercados actúan, quiénes son sus principales clientes, cuáles son sus productos, su vinculación con la empresa, su antigüedad, los márgenes que aplican, etc.

- **Proveedores:** es fundamental conocer su poder de negociación.

#### **6.6.3.1.2 Análisis de la situación interna**

El análisis interno es un elemento clave para detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. Consiste en hacer una especie de examen de conciencia de lo que se está haciendo y de si se está haciendo bien.

Concretamente, habrá que plantearse aspectos relacionados con los objetivos (si han sido los adecuados o si se han alcanzado), la estrategia de marketing (estrategia de cartera, segmentación, posicionamiento, marketing mix, etc.), los recursos humanos, la estrategia de productos, la estrategia de precios, la estrategia de distribución, la estrategia de comunicación, la estrategia de ventas, etc.

Resulta recomendable estudiar las necesidades de información y desarrollar un sistema de información de marketing (S.I.M.), que es el “conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing”

(Kotler, Dirección de Marketing, p. 135).

### **6.6.3.2 Diagnóstico de la situación**

Con toda la información recogida y analizada hasta el momento se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa.

Para ello, se recomienda realizar un análisis DAFO. Se trata de una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

D: debilidades.

A: amenazas.

F: fortalezas.

O: oportunidades.

Las debilidades y fortalezas se corresponden con al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Calidad de la base de datos de la empresa.
- Capacidad de crédito financiero o bancario.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Introducción en intermediarios o canales.
- Número y calidad de clientes fidelizados.

- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Recursos financieros propios.
- Ser el nuevo producto de otro ya introducido.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Como externos se consideran los factores del entorno y el mercado, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debes defenderte.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.
- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Facilidad o dificultad en la obtención de créditos.
- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.
- Nuevos hábitos y costumbres.
- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos.

O bien, de circunstancias del mercado, como pueden ser:

- Existencia o no, presente o futura, de competencia, e intensidad de la misma.
- Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas.
- Aparición de nueva maquinaria o tecnología.

- Apertura de nuevos mercados.
- Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa.
- Cambios positivos o negativos en los canales de distribución.
- Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios.
- Difusión de grandes campañas publicitarias de las marcas líderes.
- Subida de prestigio o desprestigio del sector.

Las amenazas y debilidades han de ser minimizadas en la medida de lo posible, siempre y cuando no puedan ser convertidas en oportunidades y fortalezas. Éstas, por el contrario, han de ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

### **6.6.3.3 Establecimiento de objetivos**

Aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de marketing es la de mostrarnos cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa.

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

### **Principios básicos de formulación de objetivos**

A la hora de abordar esta etapa del plan de marketing, es necesario tener en cuenta cuáles son los principios básicos que rigen la formulación de objetivos:

- El primero y más importante de todos ellos es tener siempre presente la filosofía de la empresa. Así, los objetivos de marketing deben supeditarse a los objetivos generales de la empresa, es decir, a los objetivos y estrategias corporativas.

- Asimismo, deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí.

- En tercer lugar, no debes olvidar que se apoyan en hipótesis y escenarios de partida, dibujados en las fases de análisis y diagnóstico de la situación.

De aquí surge una de las mayores dificultades de la definición de objetivos de marketing ya que, si no es fácil analizar la situación del pasado y resulta complicado el análisis de la situación presente, prever situaciones del futuro constituye todo un reto y se articula como un elemento diferenciador entre las empresas triunfadoras y las que no lo son.

La redacción de los objetivos debe guiarse a su vez por una serie de consideraciones:

- La redacción de un objetivo debe comenzar por un verbo de acción o consecución, proponer un solo resultado clave y fijar un plazo de consecución.

- Debe ser realista y, por lo tanto, coherente con los recursos de la empresa.

- Será también consecuente con las políticas y prácticas de la empresa.

- Aunque deben ser alcanzables, es importante que también sean ambiciosos, para poder saber lo que la empresa puede dar de sí.

- Han de ser registrados y comunicados por escrito a todos los responsables y secciones implicadas en su consecución.

- Deben ser fácilmente comprensibles por todos.

## **Factores a tener en cuenta en la determinación de los objetivos de marketing**

Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de marketing de una empresa son sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que operan en un mercado son la consolidación de la misma, es decir, su supervivencia en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo. La importancia que se le dé a cada uno de estos objetivos dependerá fundamentalmente del tamaño de la organización.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos objetivos se ordenan de la siguiente manera, en función de la prioridad que se da a cada uno de ellos:

- 1º. Consolidación: supervivencia en el mercado.
- 2º. Rentabilidad a corto.
- 3º. Crecimiento.

Así, una PYME perseguirá su supervivencia en el mercado como objetivo prioritario, ya que la gran competencia que las grandes empresas suponen en el contexto actual sitúa este objetivo en el centro de sus prioridades. Para ello, es necesario alcanzar un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo. Llegar a tasas de crecimiento elevadas, sin dejar de ser un objetivo deseado en algunos casos, queda supeditado a los dos anteriores. Estos objetivos estratégicos condicionarán los objetivos de marketing de la empresa. Ante esto, es habitual que se planteen objetivos incompatibles entre sí.

Por ejemplo, normalmente no es posible obtener elevados resultados de rentabilidad y de crecimiento al mismo tiempo, por lo que el plan de marketing deberá enfocarse en

función de la prioridad que se le dé a cada uno de ellos, que en las PYMES suele centrarse en la rentabilidad a corto plazo.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una competencia cada vez mayor, el cliente se convierte en un factor escaso y fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas, por lo que debe gestionarse con sumo cuidado. En épocas anteriores, se le daba una gran importancia a la captación de clientela. Hoy en día también, sin embargo, muchas empresas han dejado de considerar el crecimiento como un objetivo fundamental y adoptan posturas más defensivas enfocadas a la fidelización de la clientela con la que ya cuentan.

Los clientes fieles suponen numerosas ventajas para una empresa, entre las que destacan:

- El mayor porcentaje sobre las ventas que suponen.
- Responsables de una mayor cantidad de ventas que los clientes ocasionales.
- Menores costes de marketing para la empresa y mayores para los competidores.
- Facilidad en la adecuación de la oferta al conocer cada vez mejor al cliente.
- Menor sensibilidad a los precios altos, lo cual permite obtener unos márgenes superiores.
- Publicidad gratuita a través del boca a boca.

Esto ha provocado que un elemento que se encontraba implícito en el sistema de objetivos de cualquier empresa, se haya convertido en un objetivo fundamental, que se persigue a partir de las siguientes directrices:

- Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción, con el fin de retenerlos.
- Estimular o simplificar la repetición de compra, para favorecer la reposición.

- Reducir las posibilidades o aumentar los costes de cambio.

### **Tipos de objetivos**

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos de marketing, atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización.

Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

*Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. (2006). El plan de marketing en la práctica (p.215).*

Los objetivos cualitativos, al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.

#### **6.6.3.4 Definición de la estrategia**

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados.

Al igual que ocurre con los objetivos, la estrategia de marketing ha de ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa.

Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera (a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

- Decisiones estratégicas corporativas

Este tipo de decisiones definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa. Aunque las decisiones de marketing no tienen cabida en este nivel estratégico, es necesario poseer un conocimiento de las mismas.

Dentro de este nivel se encuadrarían las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Este autor clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos). Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

- Estrategia de costes. Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.

- Estrategia de diversificación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado.

Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.

- Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

- Decisiones estratégicas de cartera

En este nivel de estrategia es donde debe empezar a definirse la estrategia de marketing; en este sentido, la estrategia de cartera debe contemplar todas las alternativas producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff. Este autor propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. De este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión que aparecen a continuación:

- Estrategia de penetración del mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.

- Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica la búsqueda de 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.

- Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

- Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

- Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.).

Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

- Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.

- Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.

- Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos.

En cualquier caso, a la hora de seleccionar el segmento se ha de tener en cuenta la importancia relativa del mismo dentro del mercado (% que representa sobre el total), así como la adecuación de los productos o marcas de la empresa al perfil y escala de valores del segmento elegido.

- Estrategia funcional

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas.

Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes...).

### **6.6.3.5 Plan de acción**

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores.

De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Se puede hablar así de los siguientes planes de acción:

a. Sobre el producto:

- Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
  
- Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.

- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.

- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

b. Sobre el precio:

- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.

- Modificación de las condiciones y términos de venta.

c. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Cambios en los canales.

- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.

- Reducción de costes de transporte.

- Pago de portes.

- Mejoras en el plazo de entrega.

- Aumento del número de vendedores.

- Modificación de las zonas y rutas de venta.

d. Sobre la comunicación:

- Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.

- Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)

- Incentivación y motivación del personal.

- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

#### **6.6.3.6 Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional**

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. No siempre se conforma como un apartado diferenciado, sino que en algunos casos se integra en el apartado anterior. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing.

#### **6.6.3.7 Control del plan**

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Se puede hablar de cuatro etapas dentro de la fase de control: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

En el análisis de los objetivos se estudia el modo en que éstos deben alcanzarse.

Para ello es aconsejable establecer períodos reducidos, puesto que si se espera a que termine el ejercicio ya será demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Dividir los objetivos en partes más manejables atendiendo al tiempo, a los recursos humanos, a los medios materiales, al espacio, al tipo de cliente, etc. facilitará su consecución al permitir una adaptación progresiva de las estrategias y planes de acción que conducen a ellos.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado durante y al final del horizonte temporal previsto, esto es, medir los resultados alcanzados con la actividad que se está analizando. Para realizar esta evaluación lo habitual es realizar un estudio de mercado.

En tercer lugar, hay que analizar las posibles desviaciones existentes, es decir, los desplazamientos, sobre el comportamiento previsto, de las variables de mayor relevancia del plan de marketing.

Por último, la cuarta fase es la referida a la adopción de medidas correctoras. En este punto adquiere gran importancia el conocer las causas que han provocado las desviaciones con el objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Por tanto, los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original.

Esto contribuirá a la competitividad de la empresa, que tendrá capacidad de respuesta y de reacción inmediata ante cualquier desviación.

## 6.7 MODELO OPERATIVO

### 6.7.0 Plan Estratégico de Marketing

Gráfico#17



Elaborado: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación.

### **6.7.1 Resumen Ejecutivo**

Creaciones Martha's se dedica a la confección de calzado, esta ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, República del Ecuador. La empresa de Calzado Martha's se caracteriza por ser una empresa innovadora en líneas para dama, niña y caballero, se encuentra en el mercado desde hace 22 años. Su amplia cobertura nacional se basa en la calidad del producto, su costo, comodidad, duración y su constante colección sujeta a la cambiante moda.

Para el efecto, su prioridad es realizar la más alta selección y adquisición de materia prima en el mercado local e internacional. Al mantener el estilo de puro cuero, su objetivo prioritario de mantener un stock del más selecto material que permita lograr un producto de primera línea que cubra las exigencias del mercado.

Al considerar que el diseño y la creatividad se definen como la capacidad de crear algo novedoso y adecuado; es a partir de este concepto ayuda ampliar y satisfacer las prioridades de los clientes. La administración empresarial moderna busca emplear la ventaja competitiva que brinda la creatividad reforzada por un liderazgo positivo, oportuno con una visión sin perder de vista el surgimiento personal y profesional del recurso humano.

Calzado Martha's pretende incrementar las ventas en la ciudad de Ambato, por ello es necesario mejorar su posicionamiento de mercado, tomando en cuenta que existe un mercado competitivo en la que no se destaca una marca líder. Para lo cual se desea obtener una ventaja competitiva, la que deberá ser sostenible en el tiempo para poder permanecer en este mercado competitivo. El cual hará énfasis en la calidad, durabilidad, estilo para considerar entre las características primarias del producto; otro aspecto a

considerar es establecer una diferenciación de servicios, para brindar la mayor satisfacción a los clientes.

Con esa óptica la empresa no ha escatimado esfuerzos para dotar a su planta de producción de la más variada maquinaria con tecnología de punta y reclutar personal capacitado y de amplia experiencia

## **6.7.2 Análisis de la Situación**

### **6.7.2.1 Análisis de la Situación Externa**

#### **6.7.2.1.1 Factor Económico**

La situación económica de nuestro país tiene un crecimiento lento, las mayores entradas económicas que se recibe son por parte de la venta del petróleo, así como también hay un mayor recaudamiento en impuestos. Mientras que la tasa de desempleo se sigue manteniendo en índices altos, y el subempleo es muy alto, además el salario mínimo todavía no puede estar a la par del costo de la canasta básica familiar.

Según los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 por barril. Incluso el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año. Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en el 2011 será del 5,1%. Según funcionarios del gobierno mencionan que se debe a la exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado nos hacen prever que terminaremos el año con un gran crecimiento.

Estas perspectivas superan las previstas por la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina (CEPAL), que fijó el porcentaje de crecimiento en 3,5%.

Mientras que en el 2010, el crecimiento fue del 4,6%, según el balance oficial del Régimen.

Según la última encuesta realizada por Cedatos-Gallup, el Ecuador es uno de los países del mundo que más optimismo tiene en materia económica. Esto se debe, según los resultados del estudio, a la mejoría de la situación económica de los sectores tradicionalmente marginados. Esto se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza. Esto determinó que Ecuador se ubique entre los países que ven sus perspectivas económicas con “mucho expectativa” y menos pesimismo.

#### **6.7.2.1.2 Factor Político**

A pesar de que el actual gobierno no tiene la misma aceptación que la tuvo al iniciar su período, ha logrado mantener una acogida aceptable, igualmente se está buscando atender satisfacer las necesidades básicas de nuestro país tanto en la seguridad y en la salud donde existen muchas falencias, la imposición de nuevos impuestos dirigidas a ciertos productos como los cigarrillos y bebidas alcohólicas, de igual manera se pagará un impuesto anual cada vehículo de acuerdo a su cilindraje, avalúo y año de fabricación; estas están dirigidas para obtener mayores recursos para abarcar las necesidades ya mencionadas. Mientras que se estableció el impuesto verde las cuales van a ser impuestas a cada botella de plástico, excepto a productos de primera necesidad; estos recursos irán destinados para financiar programas ecológicos, lo que se quiere buscar es crear una cultura de reciclaje para cuidar el ecosistema.

En el campo internacional las relaciones se han fortalecido las relaciones tanto políticas como económicas con países que tienen tendencia política denominada socialismo del siglo XXI como Venezuela, Bolivia, entre otros. Del mismo modo se trata de llegar a acuerdos binacionales con los países latinoamericanos.

Algo a destacar son las medidas implementadas por el gobierno para fomentar la producción nacional las cuales consistían en aplicar un arancel para los productos importados que compiten con los productos nacionales en el sector del calzado, lo cual ayudó al sector y a la vez a mejorar los índices económicos del país.

#### **6.7.2.1.3 Factor Legal**

En este aspecto se puede evidenciar que el mercado es exigente por lo que las empresas van enrumadas a reunir los requisitos que se necesitan para poder obtener certificados de calidad que le acrediten, diferencien y posicionen ante sus clientes, de esa forma se podrá obtener una ventaja competitiva. Además cabe destacar la reforma que se ha realizado con relación al aspecto laboral ha originado que se maneje con más detenimiento para evitar inconvenientes con los empleados.

#### **6.7.2.1.4 Factor Tecnológico**

Los medios de comunicación han revolucionado en los últimos años y los cuales han logrado formar parte de la vida cotidiana de cada familia, provocando nuevas tendencias en cuanto a conseguir que la información les llegue, de las cuales se destaca la utilización del Internet, de las cuales se destaca las redes sociales.

En la producción se busca en el sector del calzado tener una gama de maquinaria que facilite el trabajo diario, ayude a mejorar la productividad y aumente la producción, con lo que se busca generar calidad en el producto terminado.

#### **6.7.2.1.5 Factor Social**

Las estadísticas de mayo de 2011, señalan que Ecuador tiene un índice de pobreza que supera los 4.9 millones de habitantes. La pobreza de 2011, supera a la de 1999 que fue del 36% de los ecuatorianos, de los cuales el 12% o sea 1.56 millones de ecuatorianos viven en extrema pobreza, es decir ingieren alimentos, milagrosamente, una vez al día. Esta gente carece de conocimientos elementales sobre prevención de VIH, fuentes de energía, las razones de la migración, prevención del cáncer, planificación familiar, acceso a los servicios financieros, créditos, cuentas de ahorro, inversiones, etc.

El analfabetismo bajó del 10.8% en 1999 al 9.1% en el 2006.- 9% en el 2011. Incluimos en estos datos, el elevadísimo analfabetismo informático, al que tenemos que combatirlo, urgentemente, en los próximos años.

Datos estadísticos tranquilizantes señalan que entre el 2003 y 2006 salieron de la pobreza 1' 366.937 ecuatorianos; y entre el 2007 y el 2010 dejaron la pobreza 352.472 ecuatorianos.

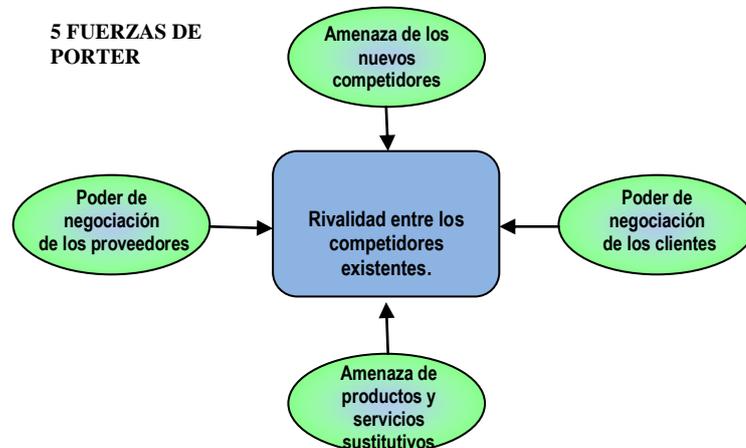
Sin embargo, se puede destacar que las medidas que redundaron en el reducción de importación de zapatos, permitió crear 100.000 puestos de trabajo directos a nivel nacional debido al auge que tuvo el sector del calzado.

### 6.7.2.1.6 Factor Cultural y Demográfico

Estamos viviendo en un mundo globalizado en la que se busca tener una innovación continua para poder seguir siendo competitivos y a la vez se crea una tendencia de reducir el impacto ambiental, por tal motivo es primordial poder cumplir los requisitos necesarios para tener normas de calidad; y en tal aspecto el sector curtidor de nuestro país ha puesto el ejemplo ya que está trabajando en la optimización de recursos, en la que se busca adquirir un compromiso de disminuir el impacto ambiental de sus actividades. Por lo tanto se busca mecanismos, tecnología, medios necesarios para poder cumplir estos propósitos se cumple a partir del año pasado en el proyecto denominado “Mejoramiento y optimización en los procesos productivos e Implantación de Sistemas de Gestión de Calidad en empresas socias de ANCE y no socias del sector curtidor” el cual esta enfocado a la capacitación tanto del área administrativa como de los procesos productivos de las curtiembres y empresas inmersas en el sector. Dicho programa empezó con el seminario “Sistemas de Gestión de Calidad – LA NORMA ISO 9001-2008” que fue dictado en nuestra ciudad.

### 6.7.2.2 Análisis de Mercado

Gráfico# 18



Elaborado: TORRES, Daniel (2011)  
Fuente: Investigación

### **6.7.2.2.1 Competencia en la Industria**

En la ciudad de Ambato existe una gran competencia debido a que el 44% de la producción nacional proviene de Tungurahua, además de considerar la introducción de calzado proveniente de la ciudad de Quito, Cuenca y otras ciudades; además cabe señalar que existe un número considerable de almacenes de calzado en la que expenden solo productos de su marca, sin dejar oportunidad de introducir de otras empresas; igualmente existen también artesanos que despachan a precios convenientes.

Entre los principales competidores sobresalen los siguientes:

Calzado Carolucy

Gerente: Sra. Jeanette Pinto

Dirección: Calle Atlanta y Maracaibo

Email: [carolucy@hotmail.com](mailto:carolucy@hotmail.com)

Calzado Gabriel

Propietario: Sr. Bolívar Mayorga

Dirección: Sector Puerto Arturo por Panamericana Norte

Email: [calzadogabriel@andinanet.net](mailto:calzadogabriel@andinanet.net)

Calzado Galoppe

Gerente: Sr. Xavier Guerrero

Dirección: Chasquis y Circunvalación

Calzado Gusmar

Gerente: Sr. Gustavo Martínez

Email: [calzado-guzmar@hotmail.es](mailto:calzado-guzmar@hotmail.es)

Calzado Torino

Gerente: Sr. Belisario Toro

Dirección: Lalama 1241 y Araujo

Calzado Lombardia

Gerente: Sr. Galo Cáceres

Dirección: Avenida Jácome Clavijo y Marcos Montalvo

Calzado Liwi

Gerente: Sr. William Arias

Dirección: Avenida Quitus (frente a los tanques de la CEPE)

E-mail: [calzadoliwi@andinanet.net](mailto:calzadoliwi@andinanet.net)

Calzado Gamo's

Gerente: Sr. Miguel Gutiérrez

Dirección: Pasaje Reinaldo Miño y Panamericana Sur km 1

E-mail: [calzado.gamos@andinanet.net](mailto:calzado.gamos@andinanet.net)

Calzado Mil Pies

Gerente: Sr. Víctor Hugo Navas

Dirección: Panamericana Norte Km 1 ½

E-mail: [info@grupomilpies.com](mailto:info@grupomilpies.com)

Calzado Vecachi

Gerente: Sr. Calixto Peñaloza

Ubicación: Parque Industrial Ambato

Dirección: Calle 2 Bodega 8c

E-mail: [Calixto@andinanet.net](mailto:Calixto@andinanet.net)

[www.vecachi.com](http://www.vecachi.com)

### 6.7.2.2.2 Competencia Potencial

Las medidas implementadas para el apoyo de la producción nacional han favorecido para el desarrollo de las medianas empresas, pero existe el riesgo por parte de la presión que están ejerciendo de parte de otros países para llegar a acuerdos comerciales, de los que están presionan para que eliminen los aranceles vigentes desde el 2009. Por lo que si el gobierno cediera a esas presiones, el sector del calzado nacional, no estaría en las mismas condiciones para poder competir, por lo que en esos países poseen tecnología capaces de aminorar con la que no cuenta nuestro país.

\  
Tabla #17

#### MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Factores Claves	Ponder.	MARTHAS		VECACHI		INCALSID		MILPIES	
		Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor	Calif.	Valor
Servicio al Cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Calidad del Producto	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Precio	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Variedad Producto	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Experiencia	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Publicidad	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Cobertura del mercado local	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,25</b>		<b>3,30</b>		<b>3,30</b>		<b>3,30</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

#### PONDERACION

Sin Importancia: 0,01

Muy Importante: 1,00

**Clasificación:** Se asigna

- |   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| 1 | = | Debilidad Importante  |
| 2 | = | Debilidad Menor       |
| 3 | = | Fortaleza Menor       |
| 4 | = | Fortaleza Importante. |

### **Conclusión**

Según los resultados que arroja la matriz de competitividad, podemos observar que la empresa de calzado Martha's tiene una mínima desventaja con relación a los tres competidores con las que se realizó la matriz, por lo tanto se puede ver que en el mercado ninguna empresa logra consolidarse como un empresa líder, por tal motivo se quiere lograr que la empresa de calzado Martha's llegue a tener un mejor posicionamiento de mercado, para ello se implementara las estrategias mas apropiadas para poder alcanzar los objetivos establecidos, y por ende obtener mayores réditos económicos.

#### **6.7.2.2.3 Proveedores (Poder de Negociación)**

En el mercado existe un número considerable de proveedores, por los que la empresa de calzado Martha's escoge de acuerdo al que se apegue a las exigencias de la empresa para llegar a una buena negociación en las que ambas partes salgan aventajadas.

Entre los proveedores podemos con los que trabaja la empresa son los siguientes:

Tabla #22

**PROVEEDORES**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>REFERENCIA</b>	<b>PRODUCTO</b>
Cintatex	Sr. Carlos Salazar	Cintas adhesivas y continuas
Comercial Nacho	Sr. Arturo Paredes	Punteras, pegantes, adhitivos, forros
Curtiduría Serrano		Cueros
Curtiduría Zúñiga	Sr. Dennis Zúñiga	Cueros
Dimar	Sr. Orlando Garzón	Cintas, hebillas, sintético
Dimar (Suelas)	Sr Juan López	Suelas
Distritalia	Sr. Alfonso León	Pasadores, cremas para acabado, brochas, cuchillas
Ecuarubber	Sr. Calixto Peñalosa	Plantas
Etiquetex	Sr. Luis Diaz	Etiquetas
Formital	Sr. Filiberto Pilar	Hormas
Gerardo Daza	Sr. Gerardo Daza	Hebillas, cuadrantes.
Imporcalza	Sr. Guillermo Proaño	Contrafuertes, autoadheribles, Spaghetti
Jesús del Gran Poder	Sra. Bartha Criollo	Cueros, pegantes, esponja
La Fortaleza	Sr. Rolando	Plantas
Metrodistribuciones	Sr. Santiago Vásquez	Forros
Mil Plast	Sr. Víctor Navas	Plantas
Mondo Representaciones	Sr. Omar Panchana	Hilos
MR	Sra. Magdalena Rodríguez	Hebillas, cuadrantes, elásticos.
Pegamás	Sr. Darwin Salinas	Pegas
PROMEPELL	Gel / Plantas	Cremas y limpiadores
Representaciones Garsa	Sr. Diego Naranjo	Plantas y activadores
Servicartón	Sr. Facundo Núñez	Cartones pequeños y de empaque
Suelas Amazonas	Sra. Rosario Miranda	Suelas
Tecnitroquel	Sr. Marco Cáceres	Troqueles
Tenería Díaz	Sr. José Díaz	Cueros
Tropisuelas	Sr. Harold Osorio.	Suelas

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

#### **6.7.2.2.4 Sustitutos**

Los productos sustitutos se los puede identificar cuando otros productos pueden desempeñar la misma función que el producto que ofrece la empresa de calzado Martha's, por lo que se puede destacar:

1. Zapatos y sandalias Sintéticos
2. Zapatillas de Lona
3. Zapatos y Sandalias tejidas

#### **6.7.2.2.5 Clientes**

Estamos presentes ante un mercado en la que los clientes que tienen preferencia hacia un producto de calidad y un precio asequible. Asimismo la decisión de compra se ve influenciada por el buen servicio que se les otorgue desde la recepción del pedido hasta un servicio posventa. El producto de calzado Martha's va dirigido hacia un status de clase media. De los cuales se destacan como principales clientes a nivel nacional las grandes cadenas nacionales como: De Prati, Eta Fashion, Rose, Mi Comisariato, Marcelos, entre otros; además de los almacenes que adquieren por mayor.

La determinación de los clientes externos para la preparación de la planificación estratégica ayudará a tener una información básica para saber cuales son sus necesidades y expectativas.

#### **Demandas de los clientes externos**

- Productos de calidad
- Buenos servicios
- Atención esmerada y personalizada

- Facilidades de créditos y descuentos
- Precios accesibles
- Entrega inmediata y oportuna
- Justo a tiempo
- Durabilidad en el producto
- Innovación permanente de acuerdo a la moda, color y estilo.

### **6.7.2.3 Análisis Interno**

#### **6.7.2.3.1 Empresa**

La empresa de calzado Martha's tuvo sus inicios hace 22 años, en la que el señor Bolívar Núñez y su esposa la señora Martha Carrasco empezaron con la fabricación de calzado de manera artesanal, la motivación de surgir con este negocio fue que sus padres se dedicaron a su momento también a la confección de calzado pero luego los mismo se decidieron por la comercialización de zapatos. Fue en la década del año 1990 en la que trabajaban con calzado de dama con estilo casual y diseñaban 3 modelos. Más adelante supieron salir adelante a pesar de la crisis económica que sufrió el país a finales de la década de los 90.

Más adelante siguieron progresando para el año 2000 ya trabajaban con diseños de hombre y mujer ya con mayor número de modelos los cuales eran diseñados de acuerdo a la moda que imperaba y a modelos tradicionales en el caso de el zapato de hombre. Pero sobretodo el año del 2009 fue clave para la empresa, debido a la imposición de aranceles más altos para productos importados, logro que la empresa lograra crecer el doble en comparación con el año 2008, de ahí en adelante grandes almacenes, cadenas en vez de adquirir producto importado, dieron preferencia hacia el producto nacional. Eso fue un gran incentivo para que la empresa de calzado Martha's tuviera grandes proyecciones de allí en adelante, por eso la empresa ya ha adquirido maquinaria de

tecnología de punta para la fabricación de calzado. De ahí que se ha propuesto ser una empresa pionera tanto a nivel regional como a nivel nacional.

### 6.7.2.3.2 Administración de la Empresa

La empresa de calzado Martha's es de carácter familiar, la empresa se ha desarrollado en forma empírica. En consecuencia se propone la implementación de departamentos en la empresa para poder alcanzar la eficiencia de parte de todos los integrantes de la empresa. Por ello se propone el organigrama estructural para que funcione de manera ordenada y para disminuir los errores notablemente.

Gráfico# 19

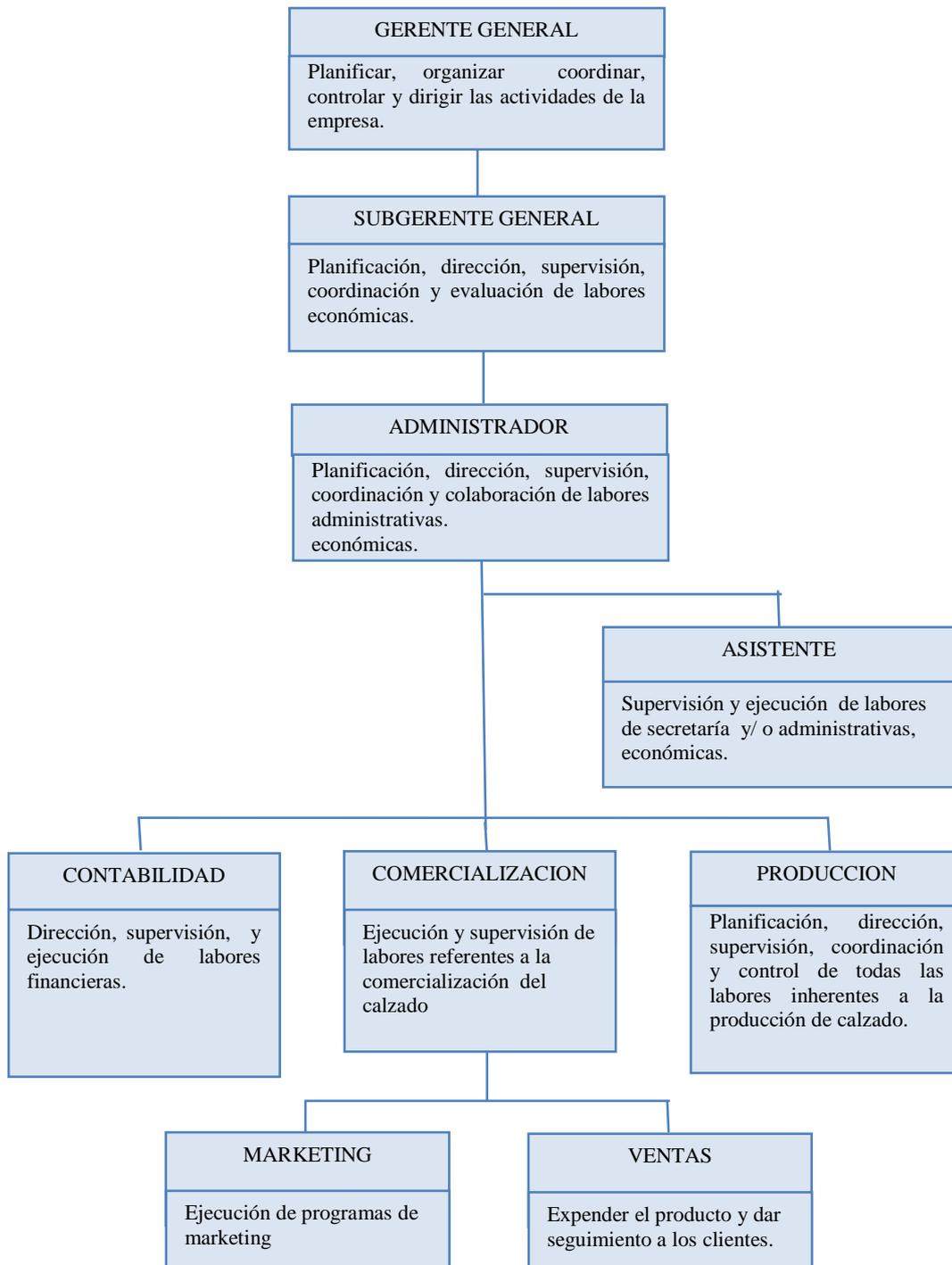
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)  
Fuente: Creaciones Martha's

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

Gráfico #19



Elaborado: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

### 6.7.2.3.3 Análisis Financiero

El sector del calzado está en auge desde el año 2009 en la que ha habido un incremento notable tal como lo afirma el Servicio de Rentas Internas en la que se evidencia un crecimiento del 80% al comparar los años 2008 y 2009. De igual forma la empresa de calzado Martha's ha incrementado sus ventas y está procurando tener una mejor productividad para poder acaparar el mercado.

Tabla # 23

#### VOLUMEN DE VENTAS 2010

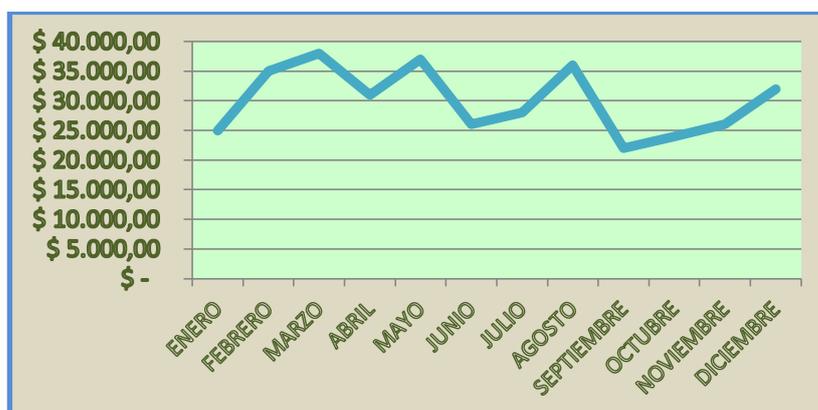
<b>VENTAS 2010</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
	\$ 25.000,00	\$ 35.000,00	\$ 38.000,00	\$ 31.000,00	\$ 37.000,00	\$ 26.000,00
	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
	\$ 28.000,00	\$ 36.000,00	\$ 24.000,00	\$ 22.000,00	\$ 26.000,00	\$ 32.000,00
	<b>TOTAL VENTAS 2010 \$ 360.000,00</b>					

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

Gráfico # 20

#### GRAFICO DE VENTAS 2010



Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

## CONCLUSION

Las ventas que tuvo la empresa de calzado Martha's durante el año 2010 fue de \$360.000,00; mediante el plan estratégico de marketing se quiere conseguir aumentar el nivel de ventas en lo que existe baja demanda, para lo cual se establecerá las estrategias más apropiadas con las que se obtendrá mayores réditos para la empresa.

Tabla #24

## HISTORIAL DE VENTAS

<b>VENTAS AÑO 2009</b> <b>\$ 320.000,00</b>	<b>VENTAS AÑO 2010</b> <b>\$ 360.000,00</b>
--	--

Elaborado por: TORRES, Daniel

Fuente: Creaciones Martha's

## CONCLUSION

Al comparar el año 2010 con el 2009 se observa un aumento de ventas del 12,5%, esto se debe al repunte que tuvo todo el sector del calzado a partir de las medidas que tomo el gobierno a favor de la producción, pero para seguir teniendo un crecimiento sostenido se requiere tomar medidas para seguir favoreciendo al crecimiento de ventas, para ello es importante enfocarse en tener un alto posicionamiento y participación de mercado.

### 6.7.2.3.4 Matriz EFE

Tabla # 25

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>
1. En el mercado existe mayor preferencia hacia el producto nacional.	0,15	4	0,60
2. Existe una legislación favorable para el sector del calzado nacional.	0,10	4	0,40
3. Contar con el apoyo gremios tanto de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) y la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU).	0,10	2	0,20
4. El país posee una moneda estable	0,10	2	0,20
5. Accesibilidad de tecnologías para mejorar producción.	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
1. Inestabilidad económica.	0,10	2	0,20
2. Existe presión para le eliminación de aranceles.	0,10	2	0,20
3. Mercado muy competitivo	0,15	4	0,60
4. No acceso a créditos.	0,05	4	0,20
5. Contrabando de calzado.	0,05	3	0,15
6. Producto importado tiene mejor tecnología lo que le ayuda a reducir costos.	0,05	3	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

### CONCLUSION

El resultado de 3,05 nos da a entender que las oportunidades son mayores que las amenazas por lo tanto se debe aprovechar esa tendencia para seguir incrementado las ventas y aumentar su participación de mercado.

### 6.7.2.3.5 Matriz EFI

Tabla # 26

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>
1. Contar con maquinaria con tecnología de punta para la confección de zapatos.	0,15	3	0,45
2. Tener experiencia.	0,05	3	0,15
3. Tener mano de obra calificada.	0,05	3	0,15
4. Ofrecer productos de calidad	0,10	4	0,40
5. Poseer una página web.	0,05	3	0,15
6. Buena atención a los clientes	0,15	4	0,60
<b>DEBILIDADES</b>			
1.No poseer publicidad	0,15	1	0,15
2. No participar en ferias de calzado nacional e internacional.	0,05	1	0,05
3. Tener bajo posicionamiento de mercado.	0,10	2	0,20
4. Baja participación de mercado.	0,10	2	0,20
5. No poseer un departamento de marketing.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

### Conclusión

El resultado de esta ponderación es de 2,55, con la que se ve que las fortalezas son más que las debilidades, y significa que se puede consolidar los objetivos de la empresa mediante de la aplicación del plan estratégico de marketing.

### 6.7.2.3.6 Matriz FODA

Tabla #27

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con maquinaria con tecnología de punta para la confección de zapatos.</li> <li>2. Tener experiencia.</li> <li>3. Tener mano de obra calificada.</li> <li>4. Ofrecer productos de calidad</li> <li>5. Poseer una página web.</li> </ol> <p>Buena atención a los clientes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No poseer publicidad</li> <li>2. No participar en ferias de calzado nacional e internacional.</li> <li>3. Tener bajo posicionamiento de mercado.</li> <li>4. Baja participación de mercado.</li> <li>5. No poseer un departamento de marketing.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el mercado existe mayor preferencia hacia el producto nacional.</li> <li>2. Existe una legislación favorable para el sector del calzado nacional.</li> <li>3. Contar con el apoyo gremios tanto de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) y la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU).</li> <li>4. El país posee una moneda estable</li> <li>5. Accesibilidad de tecnologías para mejorar producción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1 O1 Aprovechar los programas para mejorar la productividad y tener una mejor administración para buscar la eficiencia.</li> <li>2. F1 O4 Obtener el 100% de maquinaria de punta para el proceso de la fabricación de el calzado aprovechando la estabilidad de la moneda.</li> <li>3. F2 O1 Aprovechar las ventajas del mercado de calzado cada vez más atractivo, conservando y mejorando los productos de excelente calidad ofrecidos.</li> <li>4. F2 O2 Explotar las posibilidades de crecimiento en el mercado, explotando la fuerza de comercialización profesional y bien estructurada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1 O4 Invertir en publicidad para que se pueda dar a conocer mejor el producto.</li> <li>2. D2 O3 Participar en la feria Internacional Piel Moda para tener una mejor imagen corporativa, que esta organizada por la ANCE y el CALTU.</li> <li>3. D3 O2 Mediante las estrategias de marketing se establecerá medidas que ayudara a posicionar la marca</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica.</li> <li>2. Existe presión para la eliminación de aranceles.</li> <li>3. Mercado muy competitivo</li> <li>4. No acceso a créditos.</li> <li>5. Contrabando de calzado.</li> <li>6. Producto importado tiene mejor tecnología lo que le ayuda a reducir costos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F4 A4 Ofrecer incentivos a los clientes para lograr su fidelización y ofrecer facilidades de pago.</li> <li>2 F2 A2 A1 Establecer medidas para enfrentar escenarios difíciles, apelar a la experiencia adquirida en el manejo de dichas situaciones.</li> <li>3.F4 A3 Procurar obtener normas de calidad para tener una distinción de la competencia, incluso ofrecer un valor agregado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1 D3 A3 Pagar spots publicitarios en radio y televisión para mejorar el posicionamiento de mercado.</li> <li>2 D5 A1 Implementar un departamento de marketing para generar estrategias para poder alcanzar metas.</li> </ol>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

### **6.7.2.3.7 Visión**

Ser uno de los mejores fabricantes de calzado, con productos de excelente calidad que logren competir en los mercados nacionales, marcando tendencias de moda.

### **6.7.2.3.8 Misión**

Satisfacer a nuestros clientes con calzado a la moda y de excelente calidad, elaborado con materia prima nacional e importada, utilizando maquinaria industrial moderna y mano de obra calificada, garantizando un producto de calidad y a bajo costo.

### **6.7.2.3.9 Valores**

#### **CALIDAD**

Nuestra obligación es garantizar la calidad tanto de nuestra materia prima como en los procesos productivos y la formación permanente de nuestro recurso humano para asegurar productos de primera.

#### **COMPROMISO**

Nuestro compromiso es satisfacer las expectativas de nuestro recurso humano, de nuestros clientes y proveedores.

#### **RESPETO**

Nuestras actividades se realizan en un ambiente de amabilidad y respeto de todos los recursos que intervienen en nuestros procesos productivos y de comercialización, esto se refleja también en la satisfacción de nuestros clientes.

### **6.7.2.3.10 Productos de la Empresa**

#### LINEA PARA DAMAS

- LAURUS
- DAKOTA
- MARTICA
- DOMINIK
- ESPIGA
- SUZANA
- NEW MIL

#### LINEA PARA CABALLEROS

- PERONNI
- NEW ESPAÑA

### **6.7.3 OBJETIVOS**

- Mediante la implementación de estrategias se pretende incrementar las ventas en un 15%.
- Lograr que la empresa tenga un crecimiento sostenido siendo más eficientes en la producción y el sector administrativo.
- Conseguir posicionar la marca y la empresa para lograr alcanzar a ser una empresa líder en el mercado.

#### **6.7.4 Elaboración y Selección de Estrategias**

- Crear un departamento de marketing para poder satisfacer las necesidades que aun no han sido cubiertas.
- Llenar requisitos para obtener normas de calidad.
- Promocionar el calzado en las principales ferias del país e internacionales.
- Realizar un seguimiento continuo a los diferentes modelos que expende la empresa para determinar que medidas a tomar para poder impulsar las ventas.
- Poner spots publicitarios tanto en la televisión local, así como en medios radiales.
- Brindar capacitación a los agentes de venta.
- Ofrecer un valor agregado al producto para brindar incentivos de compra para aumentar la demanda de la misma.

##### **6.7.4.1 Mezcla Del Marketing**

#### **PRODUCTO**

Seguir manteniendo los estándares de calidad, seguir avante en búsqueda de la excelencia para poder conseguir normas de calidad que certifiquen y avalen el producto.

Trabajar con los mejores proveedores del medio para ofrecer un producto garantizado en calidad, comodidad y durabilidad.

Tener una buena presentación del producto mediante un empaque que sea acorde con la imagen que transmite un producto de calidad, además permitirá una protección para el zapato ya que evita que se estropee, se pele el cuero, en fin ayuda a que llegue de manera adecuada hacia el consumidor final.

## **PRECIO**

El precio es la cantidad de dinero, o de otro tipo de objetos con utilidad, necesaria para satisfacer una necesidad que se requiere para adquirir un producto.

La empresa actualmente tiene precios asequibles con relación a la competencia, por lo cual se busca seguir optimizando los procesos de producción para poder reducir los costos para poder seguir siendo competitivos.

## **PLAZA**

“La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera, del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra, es aquí donde intervienen los canales utilizados para proporcionar estos servicios, los cuales son claves en la decisión de compra ya que el consumidor espera obtener el servicio en un lugar accesible y con un ambiente propicio y agradable”

Un canal de distribución en este caso es el almacén en el cual se encuentra el producto de calzado Martha's, que prácticamente son los encargados de comunicar el mensaje de beneficio de los productos. Por lo tanto los vendedores a su vez se convierten en el canal directo de distribución entre el producto y el cliente, a medida que este lo recomiende al consumidor final que es la persona que compra el producto.

La ubicación sería el almacén donde se encuentra el vendedor, la importancia de la ubicación depende del tipo y el grado de interacción que involucre el vendedor con su cliente.

## **PROMOCION**

La promoción de ventas busca un impacto directo en el comportamiento de los compradores hacia una marca o una empresa, para aquello es fundamental tomar en cuenta que la promoción aunque no genere una compra inmediata, ayuda a fortalecer la “identidad de marcas de los productos”, mejorando el reconocimiento a largo plazo, y por ende genera la venta de los productos.

Diferentes factores señalan la necesidad de la promoción hoy en día, los clientes toman la decisión de compra de acuerdo al grado de información que recibe del producto, del servicio del almacén, de la calidad del producto y de la marca al que pertenece, poder adquisitivo de sus potenciales clientes.

Lo que busca la promoción es:

- ✚ Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra, mediante la utilización de material POP para que el consumidor final tenga preferencia por calzado Martha's.
  
- ✚ Fidelizar el uso del producto, para que los clientes prefieran el calzado de empresa Martha's, para ello se establecerá planes de crédito que sea asequible y atrayente para que tengan mayor preferencia hacia calzado Martha's.
  
- ✚ Incrementar las ventas, por medio de ofrecer descuentos por la compra de cierto monto.

- ✚ Repartir información, mostrando todas las ventajas del producto ya sea de manera individual o grupal, para lo cual se desea diseñar un empaque que sea atractivo y llamativo para el cliente, allí se detallara las bondades del producto.
- ✚ Atraer a nuevos compradores: La promoción continuada más allá de la publicidad es la que realmente impulsa las ventas de productos.

### **6.7.5 Estrategias y Aplicación del Mix**

El objetivo principal de la empresa de calzado Martha's es incrementar las ventas, y acorde con ello se quiere conseguir un mejor posicionamiento y participación de mercado, lo cual permitirá tener una mejor rentabilidad; para ello se especifica varios enfoques estratégicos.

## **ENFOQUE ESTRÁTEGICO PERSPECTIVA DE MERCADO**

Este enfoque está encaminado en el lanzamiento de nuevos productos para que logren satisfacer las necesidades que provocan las nuevas tendencias de la moda lo cual dependerá de la implementación de la tecnología.

### **1.- ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CRECIMIENTO**

#### **CRECIMIENTO INTENSIVO**

Expansión por penetración de mercado:

Realizar una investigación de mercado, para poder averiguar las razones por las que algunos almacenes han dejado de adquirir los productos de la empresa de calzado Martha's, a partir de ahí, se obtendrá datos que nos ayudara conocer en que aspectos podemos mejorar.

Para lo cual se entregara a cada almacén material POP para lograr un mejor posicionamiento en los consumidores finales.

#### Expansión por desarrollo de mercado

Es fundamental realizar visitas a quienes a no han adquirido el producto de calzado Martha's, así mismo aprovecharemos para dar a conocer las diferentes líneas de productos de la empresa de calzado Martha's, y explicarles cuales son las condiciones en las que trabaja con los clientes.

Además se dará a conocer la publicidad con las que se va a trabajar con anuncios publicitarios en las principales radios, canales de televisión locales, vallas publicitarias conjuntamente mencionar el material POP para cada cliente.

#### Diversificación

Determinar si se le interesa al mercado actual nuevos productos, para ello se podrá compartir nuevos proyectos de la empresa en cuanto a un estudio para ver cuales productos demandan los clientes para poder realizar un lanzamiento de nuevos productos, la opinión de los clientes permitirá a tomar buenas decisiones.

Además del análisis de esas estrategias de crecimiento intensivo, es fundamental tomar en cuenta tres enfoques principales para hacer crecer la participación de los productos actuales en sus mercados actuales:

1. Tratar de animar a los clientes actuales a que compren más por periodo, para lo cual se va a ofrecer descuentos al llegar a superar determinado monto de compras.

2. Tratar de atraer a los clientes de la competencia, ofreciendo un valor agregado.

3. Tratar de convencer a quienes no usan el producto a que comiencen a usarlo, mediante la utilización del merchandising de esa forma se quiere llamar más la atención del consumidor final antes de que prefiera otras marcas que exista en el mercado.

## **2.- ESTRATEGIA GENERICA COMPETITIVA: DIFERENCIACION**

Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia.

Se realizará un análisis de los procesos de la empresa con relación a los servicios, centrándose siempre en la satisfacción de las necesidades particulares de los clientes, a través del estudio constante de las mismas, encaminada siempre al aumento de la participación de mercado a través de productos y servicios mejorados que aporten con una diferenciación notable ante la competencia.

Para ello se implementara un valor agregado en cada par de zapatos, el cual se lo realizara con el lanzamiento de publicidad.

## **ENFOQUE ESTRATEGICO CLIENTE**

1.- Fortalecer el posicionamiento en la ciudad de Ambato.

Dar una mejor imagen corporativa de la empresa mediante el uso de publicidad en:

- La televisión Local
- Radio

- Valla publicitaria
- El uso de material POP
- Dar a conocer la calidad del Producto
- Realizar promociones para incentivar a la compra de la línea de dama y caballero simultáneamente.

Brindar un mejor servicio al cliente

- Tener una mejor comunicación con el cliente
- Cumplir con el tiempo de entrega de pedidos puntualmente
- Solucionar lo más pronto posible en caso de existir reclamos
- Formalizar el Sistema de Inteligencia de Mercado mediante la estructuración de un proceso de medición continua de la satisfacción de clientes
- Realización de la investigación de mercados, para poder evaluar la factibilidad de crear nuevos servicios.

## **ENFOQUE ESTRATEGICO PROCESOS INTERNOS**

Para conseguir los objetivos planteados es importante, mantener la optimización de procesos internos en forma continua, de ahí que es primordial que se implemente un sistema de aseguramiento de calidad, al igual como mejoras del canal de distribución.

Por eso es importante manejar las siguientes herramientas:

- Manual de productividad,
- Reingeniería de procesos,
- Plan de capacitación,
- Sistema de evaluación del desempeño.

El éxito de la empresa también ha sido por la innovación continua, por ello es primordial diseñar un programa de capacitación especializado en investigación de productos innovadores, con una gestión administrativa financiera que ayude a mejorar el nivel de satisfacción del cliente tanto interno como externo fortaleciendo la cultura organizacional durante la vigencia del plan estratégico.

Algo a destacar para la consecución de resultados es que todos los miembros de la empresa de calzado Martha's comprometan su accionar con los objetivos propuestos, por eso es importante recalcar los siguientes principios corporativos:

#### Trabajo en Equipo

Es muy importante desempeñarse en conjunto, ya que de esa forma todos los miembros de la empresa salen aventajados por el progreso de la empresa.

#### Responsabilidad

Pretender alcanzar altos niveles de responsabilidad y calidad en todas nuestras actividades y procesos adoptados por la empresa manteniendo los acuerdos pactados con nuestros clientes y nuestros empleados, lo cual hace que cada uno sea reconocido por su profesionalismo, y los resultados serán evidentes en cuanto al crecimiento de la empresa.

#### Respeto

Profesar el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, empleados y de todas las demás personas con las que interactuamos, así como al entorno y al medio ambiente. Nuestros clientes nos prefieren porque reciben un trato justo y amable, se les escucha sus sugerencias y tratamos de comprender sus puntos de vista.

## Compromiso

La empresa se comprometerá con el cliente a entregarle lo mejor del producto.

## Orientación al Cliente

Es importante capacitar al cliente con las características del producto para dar a conocer sus atributos principales.

## Honestidad

La empresa siempre va hacer honesta con el cliente a la hora de presentarle el producto.

## Ética

La empresa tendrá en consideración todos los valores a la hora de mostrar el producto al cliente.

## 6.7.6 Proyecciones Financieras

### ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRO

Tabla# 28

#### 1.- CLASIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	SUMA	( % )	( %ACUM. )
COSTO DE PROD ZAPATOS		200.000,00	200.000,00	68,1%	68,1%
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	60.000,00		60.000,00	20,4%	88,5%
ARRIENDOS	2.400,00		2.400,00	0,8%	89,3%
LUZ Y FUERZA ELECTRICA		1.500,00	1.500,00	0,5%	89,8%
AGUA POTABLE		300,00	300,00	0,1%	89,9%
TELEFONO	1.200,00		1.200,00	0,4%	90,3%
COMBUSTIBLE		3.000,00	3.000,00	1,0%	91,3%
UTILES E IMP DE OFICINA		1.500,00	1.500,00	0,5%	91,8%
FLETES Y TRANSPORTES	2.000,00		2.000,00	0,7%	92,5%
VIGILANCIA PRIVADA	1.457,00		1.457,00	0,5%	93,0%
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA		2.500,00	2.500,00	0,9%	93,9%
SUMINISTRO DE COMPUTADORA		412,29	412,29	0,1%	94,0%
IMPUESTOS VARIOS	2.000,00		2.000,00	0,7%	94,7%
GASTOS DE MOVILIZ Y ESTADIA	900,00		900,00	0,3%	95,0%
DEPRECIACIÓN MAQUINARIA	6.000,00		6.000,00	2,0%	97,0%
DEPRECIACIÓN EQ.MUEB Y ENS	500,00		500,00	0,2%	97,2%
DEPRECIACIÓN EDIFICIOS	6.000,00		6.000,00	2,0%	99,3%
SERVICIOS BANCARIOS	200,00		200,00	0,1%	99,3%
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES		2.000,00	2.000,00	0,7%	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>82.657,00</b>	<b>211.212,29</b>	<b>293.869,29</b>	<b>100,0%</b>	

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación.

#### 2.- CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ( PE )

$$PE = CF / [1-(CV/VT)] = \$ 199.993,13$$

**PE = PUNTO DE EQUILIBRIO**

CF = COSTO FIJO = \$ 82.657,00

CV = COSTO VARIABLE = \$ 211.212,29

VT = VENTAS TOTALES = \$ 360.000,00

### 3.- CALCULO DEL INDICE DE ABSORCIÓN ( IA )

$$IA = PE/VT = 55,6\%$$

IA = INDICE DE ABSORCIÓN

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO = 199.993,13

VT = VENTAS TOTALES = 360.000,00

55,6% DEL VALOR DE LAS VENTAS TOTALES FUERON DESTINADAS PARA  
ALCANZAR EL "Punto de Equilibrio"

### 4.- CALCULO DEL MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD ( MPU )

$$MPU = 1 - IA = 44,4\%$$

MPU = MARGEN QUE PROPORCIONA UTILIDAD

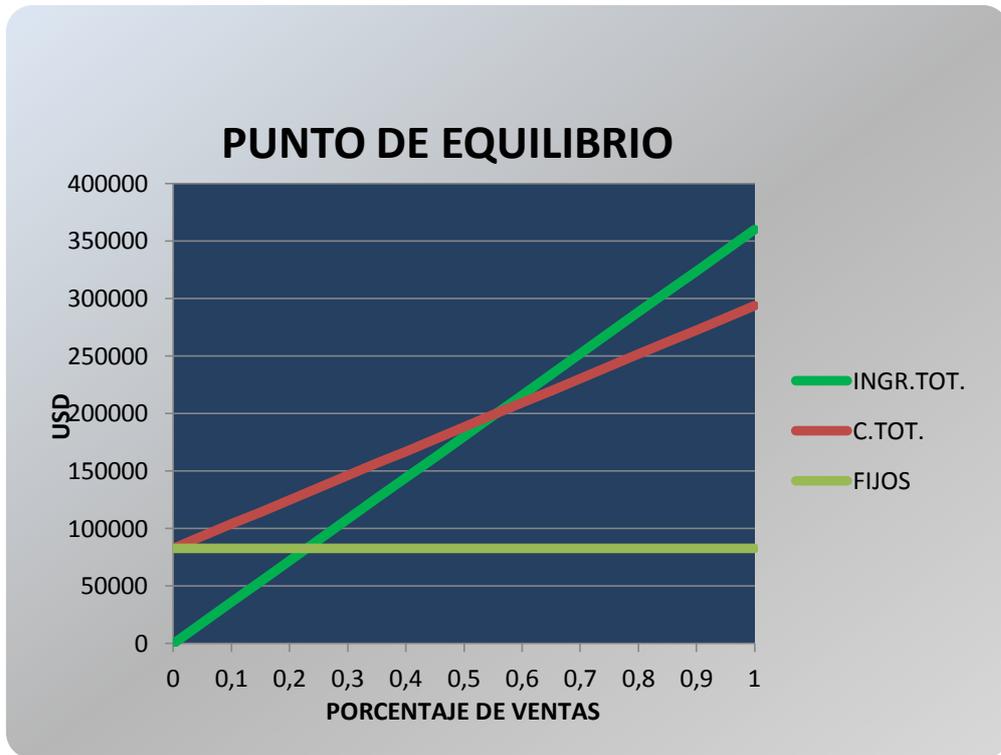
IA = INDICE DE ABSORCIÓN

ESTO QUIERE DECIR QUE LA REGION DE GANANCIAS DE LA GRAFICA DE  
PE REPRESENTA EL 44,4%,

Empresa de Calzado Martha's, necesita vender USD 199.993,13 para cubrir los costos  
de operación.

Gráfico # 22

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

### 6.7.7 Pronóstico de Ventas

Para alcanzar los objetivos del Plan Estratégico de Marketing es primordial realizar un presupuesto de ventas que se asigne de acuerdo a las acciones que se vaya a desarrollar, de esta forma se podrá incrementar las ventas en un 15% según lo concebido en el plan estratégico de Marketing, lo que llega a representar a \$414.000,00

Tabla #29

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2012

MESES	ZAPATOS VENDIDOS	PROMEDIO ZAPATO	INCREMENTO DE PRECIOS	VENTAS EN DOLARES
ENERO	1.389	18	0%	\$ 25.000,00
FEBRERO	1.944	18	0%	\$ 35.000,00
MARZO	2.111	18	0%	\$ 38.000,00
ABRIL	1.722	18	0%	\$ 31.000,00
MAYO	2.056	18	0%	\$ 37.000,00
JUNIO	1.444	18	0%	\$ 26.000,00
JULIO	1.556	18	0%	\$ 28.000,00
AGOSTO	2.000	18	0%	\$ 36.000,00
SEPTIEMBRE	1.222	18	0%	\$ 22.000,00
OCTUBRE	1.333	18	0%	\$ 24.000,00
NOVIEMBRE	1.444	18	0%	\$ 26.000,00
DICIEMBRE	1.778	18	0%	\$ 32.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.000</b>			<b>\$ 360.000,00</b>

VENTAS NETAS	\$ 360.000,00
+ 15%	
PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING	\$ 414.000,00

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

### 6.7.8 Pronóstico de Gastos

Para el año 2012 se preverán los gastos, elaborando pertinentemente el presupuesto para el año 2012, el cual será fundamental para la consecución de objetivos y que contara con los ajustes necesarios para la correcta aplicación del Plan Estratégico de Marketing.

Tabla #30

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2012</b>	
PRODUCCION TOTAL NETA	414.000
COSTO DE VENTAS CALZADO	230000
SUELDOS	69000
GASTOS OPERACIONALES	19369,29
Estrategias de Marketing	9000
DEPRECIACION	12500
OTROS GASTOS PERSONALES	2000
COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	341869,29
UTILIDAD OPERACIONAL	72.131
UTILIDAD	72.131
15% Repartición trabajadores	10819,6065
25% Impuesto a la renta	18032,6775
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>43.278</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Creaciones Martha's

Se ha asignado la cantidad de \$9000,00, suma que irá destinada al Plan Estratégico de Marketing

## 6.7.9 Presupuesto Plan Estratégico de Marketing

Tabla # 31

### PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	MONTO
Cuñas publicitarias TV local	\$1200
Cuñas publicitarias Radio	\$800
Participación en la feria Piel Moda	\$2500
Material POP	\$1500
Valor Agregado en Producto	\$2000
Vallas Publicitarias	\$1000
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.000,00</b>

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

## 6.7.10 Control de Resultados

Se pondrá atención en los siguientes segmentos:

Ingresos,

Gastos,

Satisfacción de Clientes,

Desarrollo de Nuevos Productos

### 6.7.10.1 Calendario de Aplicación

Se elaborara un cronograma para la aplicación del Plan Estratégico de Marketing al cual se le dará el respectivo seguimiento para el cumplimiento de los objetivos de la empresa de Calzado Martha's

## 6.8 ADMINISTRACIONES DE LA PROPUESTA

La empresa de Calzado Martha's se va encargar de la propuesta, el gerente general es el responsable de llevar a cabo la propuesta.

## 6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Tabla #27

PREGUNTAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa de calzado Martha's
¿Por qué evaluar?	Conocer la situación de la empresa
¿Para qué evaluar?	Alcanzar los objetivos del plan de marketing
¿Qué evaluar?	Plantear las estrategias de marketing
¿Para que evaluar?	Planear los objetivos del Plan Estratégico de Marketing
¿Quién evalúa?	Persona a cargo de la ejecución de las estrategias
¿Cuándo evaluar?	A partir de la finalización del tiempo estipulado de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Instrumentos de Observación
¿Con que evaluar?	Encuestas

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

## MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Tabla # 28

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ESPECIFICO	RESPONSABLE GENERAL	FECHA PRESENTACION PROPUESTA	FECHA APROBACION PROPUESTA	META
Participar en feria Piel Moda 2012	Arrendar 1 stand en Piel Moda	Administración	Gerente Propietario	Abril del 2012	Mayo del 2012	Lograr un reconocimiento de la marca transmitiendo una mejor imagen corporativa de la empresarial
Estudio de mercado	Realización de encuestas y entrevistas	Ventas	Administrador	Enero del 2012	Febrero del 2012	Conocer la satisfacción del cliente y conocer nuevas tendencias moda
Publicidad en medios locales	Realización de spots publicitarios	Administración	Gerente Propietario	Febrero del 2012	Marzo del 2012	Conseguir un mejor posicionamiento de marca
Entrega de material POP	Realizar publicidad interna para los clientes	Administración	Gerente Propietario	Febrero del 2012	Marzo del 2012	Conseguir un mejor posicionamiento de marca
Control Apriori	Seguimiento de las actividades de la empresa	Administración	Gerente Propietario	Junio del 2012	Julio del 2012	Comprobar el cumplimiento de las actividades.
Control Posteriori	Verificar los resultados obtenidos de las actividades de la empresa	Administración	Gerente Propietario	Octubre del 2012	Noviembre del 2012	Conocer los resultados de la aplicación de las estrategias

Elaborado por: TORRES, Daniel (2011)

Fuente: Investigación

## **BIBLIOGRAFIA**

ANA ISABEL BASTOS BOUBETA (2006) Fidelización del cliente: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas, España

AVELINA KOENES (1997). La Ventaja competitiva, España

AVELINA KOENES (2007) Tácticas aplicadas del Marketing, España

BRUNO PUJOL BENGOCHEA (2003). Diccionario de Marketing El Grupo Cultural

CARLOS ORTIZ (2009) El control como fase del proceso administrativo, Argentina

COLINA, JUAN MANUEL DE LA (2009) Las estrategias competitivas genéricas de Porter , Argentina

ENRIQUE C. DÍEZ DE CASTRO (2003) Dirección de la fuerza de Ventas, España

GIRÓN HERNÁNDEZ (2006) Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal, México

JEAN JAQUES LAMBIN. (1995) Marketing Estratégico, España 3ra edición

JEFFREY S. HARRISON (2002) Fundamentos de la Dirección Estratégica, España 2da Edición

JUAN CARRIÓN MAROTO (2007) Estrategia: de la visión a la acción, España 2da Edición

KARLA ESCALANTE (2009) Estrategias competitivas, Argentina

KÜSTER INES (2006). Venta Personal y Dirección de ventas La fidelización del Cliente. Madrid.

MANUEL MARTÍN GARCÍA (2005) Arquitectura de Marcas, España

MARKETING PUBLISHING. (2007) El plan de marketing personal, España

MIGUEL ÁNGEL GALINDO MARTÍN (2009) Diccionario de Dirección de empresas y Marketing, España

PERE MARTÍNEZ ESCRIBÁ (2000) Aprender a vender, España

PHILIP KOTLER, (2008). Principios de Marketing, España

ROLPH E. ANDERSON (2000). Administración de Ventas. 2ª Edición. México.

## **INTERNET**

[www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)

[www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

[www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)

[www.marketing-free.com](http://www.marketing-free.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com](http://www.temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com)

<http://calidad-gestion.com.ar/>

<http://www.emprendedoresnews.com/>

[www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

[www.eco-finanzas.com](http://www.eco-finanzas.com)

<http://www.marketingdirecto.com>

<http://segmento.itam.mx>

[www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)

[www.editum.org](http://www.editum.org)

[www.authorstream.com](http://www.authorstream.com)

[www.e-mas.co.cl](http://www.e-mas.co.cl)

## ANEXOS

### ANEXO # 1 ENCUESTA

#### ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

LUGAR DE ENCUESTA: Ambato

OBJETIVO: La presente encuesta tiene la finalidad de conocer cómo podemos mejorar en el servicio para poder saber los requerimientos de nuestros clientes.

RECOMENDACIÓN: Apelamos a su sinceridad en cuanto a la información que muy gentilmente nos proporcione, ya que los resultados serán aplicados a la investigación. Ponga mucha atención a las preguntas y a las opciones que se le presenten. Por favor en las siguientes preguntas solo elegir 1 opción.

1.- ¿Qué tipo de calzado suele comprar con mayor frecuencia?

Juvenil  Casual  Clásico  Deportivo

2.- ¿Cuáles son los zapatos que acostumbra comprar con mayor frecuencia?

Mujer  Hombre  Niña  Niño

3.- ¿Ha comprado los productos de la empresa de Calzado Martha's?

SI  NO

En caso de responder NO puede indicarnos el motivo

Por que \_\_\_\_\_

4.- ¿Que marca considera que tiene mayor rotación?

MUJER

Victoria  Vecachi  Lombardia  Otros  \_\_\_\_\_

HOMBRE

Gabriel  D'Alexis  Gamos  Otros  \_\_\_\_\_

5.- Por lo general ¿como suele realizar concretar la compra?

Por teléfono  Con el vendedor  Internet

6.- ¿Qué motivo es el más importante por el que decide adquirir mercadería de sus proveedores?

Crédito  Precio  Variedad de modelos  Marca  Moda   
Calidad

7.- Señale el motivo el porqué los clientes compran los zapatos.

Durabilidad  Precio  Comodidad  Marca

8.- ¿Cómo calificaría la atención que recibe parte de los ejecutivos de venta?

Excelente  Muy Bueno  Bueno  Mala

9.- ¿Señale el tiempo con el que usted compra la mercadería?

15 días  30 días  De 45 a 60 días  De 60 días a más

10.- ¿Cree usted si la empresa participa frecuentemente en eventos nacionales e internacionales de calzado la marca tendría un mejor posicionamiento?

Si  No

11.- Al incrementar estrategias de marketing usted estaría dispuesto a comprar con...

Mayor frecuencia  Menor frecuencia  Mantendría la misma frecuencia

12.- De los siguientes medios de comunicación ¿Cuáles son los que tienen mayor influencia en los consumidores para posicionar la marca de zapato?

Televisión  Radio  Vallas Publicitarias  Publicidad interna   
Medios escritos  Redes Sociales

13.- ¿Qué tipo de material en los zapatos tiene mayor preferencia los clientes?

Cuero  Sintético  Procesado

14.- Al utilizar publicidad para incrementar las ventas, usted estaría dispuesto a comprar con...

Mayor frecuencia  Menor frecuencia  Mantendría la misma frecuencia

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2

CROQUIS

UBICACIÓN DE LA EMPRESA DE CALZADO MARTHA'S

SECTOR "EL PISQUE"

