UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

TEMA: "LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO AFECTAN EL VOLUMEN DE VENTAS DE LA EMPRESA "GLOBCALZA" DE LA CIUDAD DE AMBATO"

Autor: Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez
Tutor: Ing. Jorge Jordán V.

AMBATO – ECUADOR
Enero 2014

APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Jorge Jordán V.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecida en el Reglamento de Títulos y grados de la Facultad.

Ambato, Enero del 2014

_____

Ing. Jorge Jordán V.
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Freddy Giovanny Zúñiga Vásquez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Freddy Giovanny Zúñiga Vásquez
C.I. 180437557-2
AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

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

Ambato, Enero del 2014

f)…….

Dr. Zoila López M.

DOCENTE CALIFICADOR

f)…….

Ing. Carlos Beltrán A.

DOCENTE CALIFICADOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la preproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

_____

Sr. Freddy Giovanny Zúñiga Vásquez

C.I. 180437557-2

AUTOR

DEDICATORIA

Primeramente le agradezco a Dios por haber permitido llegar a este gran sueño en mi vida y permitirme culminar una etapa más académicamente.

A mis padres y familia que han sido el apoyo que he necesitado en este arduo camino, siendo la vos amiga y la motivación necesaria para el alcance de mis logros.

Freddy Giovanny Zúñiga Vásquez

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por haberme permitido llegar tan lejos junto con mis padres y el resto de familiares y amigos.

En general agradecer a todos y cada uno de mis queridos docentes que fueron el eje fundamental de mi carrera al impartirme sus valiosos conocimientos.

Freddy Giovanny Zúñiga Vásquez

INDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES

1. Página de Titulo o Portada…… i

2. Página de Aprobación por el Tutor…….. ii

3. Página de la Autoría del trabajo……...…….…….. iii

4. Página de la Aprobación del tribunal de grado……...…… iv

5. Página de Dedicatoria…….……...….. v

6. Derechos de autor...…….…… vi

7. Página de Agradecimiento…….……...…..vii

8. Índice General……...…… viii

9. Índice de tablas, gráficos y anexos…….……... xi

10. Resume Ejecutivo……..…….. xv

11. Introducción…….xvii

TEXTO

CAPITULO I. 1

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION 1

1.1 TEMA 1

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.2.1 Contextualización 1

1.2.2 Análisis Crítico 4

1.2.3 Prognosis 4

1.2.4 Formulación del Problema 5
1.2.5 Preguntas directrices 5
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación 5
1.3 JUSTIFICACIÓN 6
1.4 OBJETIVOS 7

CAPITULO II. 8
2 MARCO TEORICO 8

2.1 ANTECEDENTES 8
2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA 14
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL 15
2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES 16
2.5 HIPOTESIS 42
2.6 VARIABLES DE LA HIPOTESIS 42

CAPITULO III. 43
3 METODOLOGIA 43

3.1 ENFOQUE 43
3.2 MODALIDAD 43
3.3 TIPOS DE INVESTIGACION 44
3.4 POBLACION Y MUESTRA 45
3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES 45
3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACION 52
3.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION 53
3.8 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION 53

CAPITULO IV 55
4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 55

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 55
4.2 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN 55
4.2.1 Validación del cuestionario 56
4.3 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS 73

CAPITULO V 76
5 CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES 76

5.1 CONCLUCIONES 76
5.2 RECOMENDACIONES 77

CAPITULO VI 78
6 LA PROPUESTA 78

6.1 DATOS INFORMATIVOS 78
6.2 ANTECENDENTES 78
6.3 JUSTIFICACIÓN 85
6.4 OBJETIVOS 85
6.5 ANALISÍS DE FACTIBILIDAD 86
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA 87
6.7 METODOLOGIA 114
6.7.1 MODELO OPERATIVO 114
6.8 PLAN DE ACCIÓN 133
6.9 CRONOGRAMA 136
6.10 PRESUPUESTO 137
6.11 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA 138
6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN 139

MATERIALES DE REFERENCIA

7 BIBLIOGRAFÍA 140

ANEXOS 143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producto en el mercado 56
Tabla 2: Exigencias del cliente 57
Tabla 3: Tendencias de mercado 59
Tabla 4: Tecnología 60
Tabla 5: Satisfacción del producto ofertado 61
Tabla 6: Satisfacción brindada por el vendedor 63
Tabla 7: Reconocimiento y prestigio 64
Tabla 8: Diseños adecuados en el mercado 65
Tabla 9: Calidad del producto 67
Tabla 10: Competitividad del producto 68
Tabla 11: Necesidades y requerimientos 69
Tabla 12: Clientes potenciales 71
Tabla 13: Servicio Post-venta 72
Tabla 14: Variables satisfacción producto-diseños adecuados 73
Tabla 15: Chi-cuadrado variables satisfacción producto-diseños adecuados 74
Tabla 16: Ficha técnica botín 120
Tabla 17: Ficha técnica casual 122
Tabla 18: Ficha técnica plataforma 124
Tabla 19: Ficha técnica bajo 126
Tabla 20: Costos Fijos 128
Tabla 21: Capacidad instalada por producto 128
Tabla 22: Porcentaje de producción mensual 129
Tabla 23: Unidades, precio y costo 129
Tabla 24: Porcentaje de ventas 130
Tabla 25: Contribución marginal 130
Tabla 26: Punto de equilibrio 131
Tabla 27: Presupuesto 137

Tabla 28: Previsión de la evaluación 139

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Productos en el mercado 56
Gráfico 2: Exigencias del cliente 58
Gráfico 3: Tendencias de mercado 59
Gráfico 4: Tecnología 60
Gráfico 5: Satisfacción del producto ofertado 62
Gráfico 6: Satisfacción brindada por el vendedor 63
Gráfico 7: Reconocimiento y prestigio 64
Gráfico 8: Diseños adecuados en el mercado 66
Gráfico 9: Calidad del producto 67
Gráfico 10: Competitividad del producto 68
Gráfico 11: Necesidades y requerimientos 70
Gráfico 12: Clientes potenciales 71
Gráfico 13: Servicio post-venta 72
Gráfico 14: Representación gráfica del chi cuadrado 75
Gráfico 15: Proceso interactuante 91
Gráfico 16: Línea del producto 92
Gráfico 17: Beneficios y flujo de caja 100
Gráfico 18: Desarrollo del producto 105
Gráfico 19: Variantes de la prueba de producto 107
Gráfico 20: Modelo operativo 115
Gráfico 21: Plan de acción 134
Gráfico 22: Cronograma 136
Gráfico 23: Organigrama

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas 144
Anexo 2: Encuesta 145
Anexo 3: Croquis de la empresa 147

Anexo 4: Organigrama actual _____ 148

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene la finalidad de proponer un programa de Desarrollo de Nuevos Productos en la empresa Globcalza de la ciudad de Ambato que tendrá por objeto crear nuevos productos para la satisfacer al cliente he incrementar las ventas de dicha empresa.

La investigación se realizó a los clientes externos de la empresa Globcalza, mismos que son en su gran cantidad son intermediarios y distribuidores que permitirán que el producto llegue a los almacenes de venta al público, pretendiendo identificar los requerimientos de una nueva colección de productos que se desea implementar. A más de conocer aspectos relevantes de todo el proceso de venta que le servirán a la empresa para mejorar en todo sentido a más de la incorporación del programa de nuevos productos.

El enfoque de la investigación será cuali-cuantitativo la información pertinente será recolectada en base a encuestas realizadas a los clientes los mismos que nos facilitaran la información necesaria para el planteamiento del programa de nuevos productos, esta información será posteriormente procesada en un software específico para el correspondiente análisis.

Para desarrollar y respaldar la presenta investigación se procedió a utilizar información documental, recolectado la información necesaria a los clientes de la empresa Globcalza de la ciudad de Ambato, a más del talento humano utilizado y la fuerza laboral como base fundamental del trabajo, la técnica empleada fue la encuesta.

Es pertinente resaltar que en la investigación fue utilizada la totalidad de la población al ascender a 60 clientes. El universo muestral no es demasiado amplio como para ser sometido a un análisis muestral y por este motivo se decidido ocupar la población total. Con el objeto de identificar las necesidades para el desarrollo del programa de nuevos productos.

De esta manera el programa de desarrollo de nuevos productos permitirá el crecimiento empresarial sostenido y un incremento sustancial de las ventas de la empresa, basándose

siempre en las últimas tendencias del mercado y utilizando la tecnología como eje primordial para la automatización de los procesos con el fin de ser eficientes, eficaces y efectivos brindando al mercado un producto de calidad.

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado las Pymes son esenciales para el desarrollo de la economía nacional, se ha evidenciado el desarrollo de las mimas lo que implica la realización de la presente investigación en la empresa Globcalza de la ciudad de Ambato, con el objeto de generar un incremento sustancial en nivel de ventas que provocara un desarrollo sostenido basado estrictamente en el desarrollo de nuevos productos.

La confección de un zapato parte desde el diseño del mismo hasta el acabado, en el mercado local existe muchas industrias dedicadas a la elaboración del calzado donde existen organizaciones completamente industrializadas.

El desarrollo de nuevas colecciones de calzado será un eje importante para el incremento de las ventas de la empresa, a más de satisfacer a nuestro consumidor final que será quien use un zapato de calidad elaborado con procesos rigurosos en todas sus etapas.

Es de vital importancia la aplicación de la innovación y desarrollo como pilar fundamental del desarrollo de la organización, que atiendan a la demanda del mercado y satisfagan a los clientes, brindado un calzado de calidad y de alta competencia en el mercado nacional, para conseguirlo Globcalza tendrá que seguir el proceso de innovación y desarrollo el cual tendrá como resultado el desarrollo de nuevos productos.

CAPITULO I.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 TEMA

La investigación y desarrollo afectan el volumen de ventas de la empresa "Globcalza" de la ciudad de Ambato

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

El país ha tenido un desarrollo sustancial en el ámbito del sector cuero y calzado teniendo incrementos bastante relevantes en los últimos años según, (Lizarzaburo, 2013) las ventas de cuero y calzado del Ecuador se triplicaron en cinco años. En 2006, las ventas registraron 45 millones de dólares, mientras que en 2011 registraron 151 millones de dólares.

En los mismos periodos las exportaciones pasaron de 27 a 70 millones de dólares, es decir que en los esos cinco años, este sector productivo logró levantarse y mejorar sus ventas en mercados nacionales e internacionales.

La ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, resaltó el valioso aporte de este sector al crecimiento económico del Ecuador y motivó a seguir trabajando por el desarrollo.

Así podemos ver que el esfuerzo continuo de ha tenido las políticas de estado y los productores mismo en no escatimar recursos en la investigación y desarrollo del sector, reflejándolo en el incremento de sus ventas a nivel nacional**.**

Dentro de la Agenda para la producción productiva y territorial de Tungurahua el calzado de cuero para el mercado nacional cita valores importantes con una facturación total USD 2.930.421 con un número de 150 empresas con generación de empleo de 2500 plazas.

Además que dentro de las tendencias (Ministerio de Coordinacion de la Producciò, Empleo y Competitividad, 2011) se manifiesta El Ecuador es un importador de calzado de cuero de calidad, sin embargo, en el último año, las importaciones cayeron en un 39%, gracias a la protección del gobierno a la industria nacional mediante la aplicación de un arancel mixto, mercado que fue sustituido por la producción nacional, que demostró la capacidad dinámica de absorber la demanda insatisfecha de forma inmediata, puesto que la producción nacional creció en 40% en el mismo período, según la percepción general de los Empresarios.

Así mismo dicha agenda también manifiesta que actualmente una buena capacidad industrial de calzado de cuero, concentrada en la provincia de Tungurahua principalmente, que ha mostrado experiencias exitosas de exportación.

La actividad manufacturera de calzado de la provincia de Tungurahua especialmente, cuenta con la habilidad y capacidad de adaptación al cambio en modelos y cantidad de los artesanos. De hecho existe una masa crítica de mipymes con una tradición ancestral en la producción de calzado de cuero.

Y dentro de los desafíos que manifiesta la agenda esta es innovación de diseño y acabados, en función de las tendencias del mercado internacional con el instrumento fundamental que será el desarrollo del Centro de diseño y calidad para Calzado de cuero (Consejo Provincial Tungurahua - Innova Ecuador)

En cuanto a la ciudad existe la concentración de productores de calzado donde existen planes y organización según (El telegrafo, 2013) La idea es que se construyan naves industriales con espacios adecuados; que se establezca un showroom; que se instale un centro de investigación, capacitación y desarrollo sectorial, para que de esa forma se logre la concentración de turistas en la zona.

Para ello, los integrantes de la Cámara han solicitado apoyo técnico internacional para construir una nueva planta general de producción, capacitación, tratamiento y comercialización hacia mercados extranjeros, que sirva a largo plazo.

Luis Montero, Director de la CALTU, afirmó que recientemente recibieron la visita de especialistas taiwaneses en polos productivos, calzado y diseño, quienes colaborarán en el desarrollo de dicha visión, para mejorar las condiciones productivas de los más de 58 socios que conforman el organismo.

Montero mencionó que una vez estructurado el polo de desarrollo, los especialistas vendrán al país durante un año, para brindar la parte técnica necesaria de esta visión. Lilia Villavicencio, presidenta de la CALTU, calificó como positiva la socialización de sus proyectos con el Gobierno taiwanés, cuyos miembros se han comprometido a dar el apoyo técnico especializado a los productores ambateños en el menor tiempo posible.

Otra de las acciones urgentes, señalada por los expertos, es que se debe mejorar la mano de obra con capacitaciones en cada área de especialización, para lograr así mejorar los procesos de producción y ofrecer al mundo zapatos de calidad. Un factor que hasta hoy, ha presentado complicaciones.

Montero añadió: "el apoyo no será solo para quienes elaboramos el calzado, sino también para las curtiembres, fábricas de suelas y otros productos". Destacó, además, que con los procesos mejorados, se podrá competir en mercados internacionales resaltando la marca ambateña, pero sobre todo la calidad de los productos ecuatorianos.

Sebastián Melo, productor tungurahuense, apoya la noción de crear el primer "Centro de Fomento Productivo" en la ciudad de Ambato, apoyado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en el cual funcionen diversos laboratorios especializados cuyos servicios los utilizarán los fabricantes de calzado para preparar los materiales que necesitan.

Con este proyecto se busca impulsar la creación de miles de puestos de trabajo en la zona, proyectando la industria ambateña a mediano y largo plazo.

Según los datos del MIPRO, el sector cuero y calzado facturó en el año 2012, 263 millones de dólares, con una producción de 29 millones de pares de zapatos. Además, el sector calzadista tiene los mejores desempeños e indicadores de crecimiento, pues genera 100.000 empleos directos.

La creación de este polo de desarrollo productivo es parte del proceso de intervención que ha efectuado el Estado ecuatoriano al sector del cuero. El año anterior, ya se obtuvieron los primeros acercamientos con el mercado de Taiwán con la visita de 23 productores de calzado ecuatoriano al país asiático en octubre. Allí conocieron de primera manos sobre innovación tecnológica, tendencias de la moda y aprovecharon la oportunidad para hacer negocios en el exterior.

1.2.2 Análisis Crítico

La investigación y desarrollo es un factor fundamental dentro de la rentabilidad de una empresa el mantener una misma línea de producción durante años agota la posibilidad de seguir siendo importante dentro de un mercado competitivo, la escasez de tecnología produce que nuestra competencia este un paso adelante nuestro. Esto radica primeramente en una disminución sustancial de las ventas a raíz de la pérdida de clientes los pedidos escasean y la empresa se hace menos sostenible y más inestable, por desconocimiento de nuevas tendencias la adquisición de nuevos clientes en un asunto de poca importancia o prácticamente nula lo que nos pone como una empresa no competitiva dentro de un mercado tan globalizado.

1.2.3 Prognosis

Resultado de escasa investigación y desarrollo se tiene una pérdida de posicionamiento en el mercado dado que la competencia está abarcando más y nuevos clientes, lo que nos estanca en una zona riesgosa que podría significar pérdidas sustanciales para la organización.

También vamos a tener escasos pedidos dado no estamos innovando y nuestro producto no va a ser apetecido en el mercado está generara que tengamos escasas ventas, lo que pondrá en riesgo la estabilidad empresarial.

A esto se suma la pérdida de clientes originada por escasa investigación y desarrollo existentes, en mundo globalizado el cliente se ha convertido en un pilar exigente y la

ausencia de la innovación no solo provocara no tener nuevos clientes sino también el perder la cuota actual lo que generara un declive en el nivel de ventas.

El no aplicar la investigación y desarrollo a tiempo desencadenara la producción de productos pasados de moda y por ende poco apetecidos en el mercado, mismos que no tendrán cabida y por consiguiente no podrán ser comercializados.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo afecta la escasa investigación y desarrollo al volumen de ventas de la empresa "Globcalza"?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Sera necesaria la investigación y desarrollo para la empresa Gobcalza?

¿Cuál es el volumen de ventas de Globcalza?

¿Cómo aplicar investigación y desarrollo para mejorar el volumen de ventas de Globcalza?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido

Campo: Administración
Área: Marketing
Aspecto: Investigación y Desarrollo

Delimitación Espacial

La investigación la realizaremos en la empresa GLOBCALZA en la ciudadela San Antonio en las calles Pintag y Cañaris zona céntrica de la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló en el periodo tal mayo-octubre de 2013

Unidades de Observación

La investigación fue aplicada al cliente interno, externo y directivos de la empresa Globcalza.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El interés principal de la presente investigación es incorporar la investigación y desarrollo como eje fundamental de la empresa, a fin de que los niveles de ventas crezcan de manera acelerada y sostenible dando solución a los problemas actuales presentados en esta área.

La investigación y desarrollo como eje fundamental nos permitirá tener resultados inmediatos, en base a actividades metódicas y sistemáticas que contribuyan al desarrollo empresarial ayudados en la tecnología para el desarrollo de productos y procesos adecuados y de gran acogida.

A más de la investigación y desarrollo (I+D) se podrá aplicar el concepto reciente de I+D+i que incorpora a la innovación para la superación del concepto tradicional, considerando a dicha innovación fundamental dentro del área de la fabricación de calzado.

Estas actividades serán de suma utilidad para la organización brindando un desarrollo sostenido y la rentabilidad de la organización, permitiendo no solo ser el beneficiario la organización sino que también el cliente interno que podrá acceder a mejores beneficios, a más ser un aporte a la economía nacional otorgando más fuentes de empleo y contribuyendo con el pago de los impuestos de ley.

Basados en que se cuenta con recursos, tecnología e información necesaria para la implantación de dicha investigación con el objeto de generar procesos y productos, es

muy factible la aplicación de la investigación y desarrollo para el crecimiento empresarial.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Indagar la investigación y desarrollo apropiados que incrementen el nivel de ventas de la empresa Globcalza.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la investigación y desarrollo adecuados en la organización.
- Analizar el volumen de ventas actual y utilizar las herramientas concretas para incrementar las mismas.
- Incorporar la investigación y desarrollo como eje fundamental en la organización, para el incremento de las ventas y por ende el desarrollo sostenido de la misma.

CAPITULO II.

2 MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

(Loctite, 2013)

Las claves del éxito de Loctite® residen en la fuerte apuesta por la Investigación, el Desarrollo y la Ingeniería (I+D+i). Con productos que actualmente se comercializan en más de 80 países alrededor del mundo, Loctite® está firmemente establecido como uno de los principales promotores y fabricantes de adhesivos, selladores y otras especialidades químicas.

Nuestra dedicación a la investigación, el desarrollo y la ingeniería es tan grande que, en los últimos cinco años, hemos invertido alrededor de $130 millones de dólares en I+D+i. El año pasado nuestra inversión en I+D+i aumentó a $30 millones de dólares, continuando con nuestra filosofía de invertir aproximadamente 4% de nuestras ventas en esta función vital. Esta inversión mantiene nuestra posición a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

Loctite desarrolla su investigación en cuatro Centros mundiales:

- Munich (Hochbruck), Alemania
- Rocky Hill, Connectica, E.E.U.U
- Yokohama, Japón
- Dublín, Irlanda

Estos Centros de Excelencia forman un núcleo de ingeniería, con una capacidad de realizar ensayos que es insuperable en la industria. Además la compañía tiene 30 Centros de Servicio Técnico, estratégicamente ubicados, que ofrecen apoyo técnico al segmento de la industria manufacturera alrededor del mundo. Las fábricas de

vanguardia de Loctite garantizan la fabricación de un suministro ininterrumpido de productos de primerísima calidad.

(Benavente, 2005)

Este estudio continúa la línea de investigación acerca de los determinantes de las actividades de Investigación y Desarrollo y su impacto sobre la innovación tecnológica y la productividad de las plantas manufactureras en Chile (Benavente y Crespi, 1996 y Benavente 2002). Los resultados muestran que el gasto privado en I+D presenta una persistencia importante en el tiempo y donde el tamaño de la planta productiva es un buen predictor del monto gastado en este tipo de actividades. Por su parte, el éxito de las innovaciones tecnológicas introducidas durante la segunda mitad de los noventa está fuertemente determinada por los esfuerzos en I+D, el tamaño de la planta así como de la capacidad de observación tanto interna como externa de fuentes de ideas novedosas. Finalmente, la productividad de las plantas en el mediano plazo es positivamente afectada por mejoras tecnológicas importantes y, en forma particular, si ha existido algún grado de apoyo público en su financiamiento. En efecto, los resultados alcanzados muestran que por cada dólar recibido de apoyo público la productividad de las firmas beneficiarias ha mejorado, en promedio, el equivalente a cinco dólares.

En este estudio se siguen los trabajos previos de Benavente y Crespi (1996) y Benavente (2002) donde se propone una aproximación empírica alternativa al problema de evaluar, tanto el impacto de la investigación sobre la innovación como los impactos de estas dos sobre la productividad. Sobre la base de estudios previos, se especifica un modelo que busca resumir el proceso que va desde la decisión de la firma de comprometerse en actividades de investigación hasta el uso de estas innovaciones en sus actividades de producción. En la especificación, se usan los datos de las tres encuestas chilenas de innovación tecnológica disponibles y en la estimación se trata de corregir por problemas de censura, sesgo de selección y la naturaleza dicotómica de muchas de las variables dependientes, que afectan a la mayoría de los estudios empíricos de patentes e investigación y desarrollo (I+D). Como algunas de las variables explicativas del modelo

corresponden a decisiones de política pública, esta sección se convierte también en un elemento de evaluación del impacto de las mismas.

Más precisamente, en el modelo se introducen tres aspectos novedosos. Primero, se toma en cuenta en forma explícita el hecho de que no es el input para innovar (el gasto en investigación), sino que se trata de la innovación en sí misma, lo que afecta la productividad. Las firmas invierten en investigación en orden a desarrollar innovaciones de productos y de procesos, las cuales puedan contribuir a su productividad y otros resultados económicos. El modelo, entonces, incluye tres ecuaciones: la ecuación de investigación, que vincula la inversión en I+D con sus determinantes, la ecuación de innovación que relaciona la investigación con el éxito innovador y, finalmente, la relación de productividad que asocia la innovación con la producción de la firma. La primera relación corresponde de hecho, como se verá más abajo, a dos ecuaciones que, respectivamente, controlan por las decisión de invertir en I+D y por el monto de esta inversión.

En segundo lugar, adicional a la información usual de la contabilidad de las firmas, del número de empleados y el gasto en I+D, se usan datos sobre el resultado del proceso innovativo de las firmas manufactureras chilenas. Estos se construyen a base de dos variables: primero, las opiniones subjetivas de las empresas acerca de si hicieron o no innovación de algún tipo, y segundo a base de la participación que las ventas innovativas tienen en las ventas totales (es decir, las ventas por parte de la firma de nuevos productos introducidos en los tres últimos años como fracción de sus ventas totales). Ambos datos se obtienen de las tres encuestas de innovación tecnológica en la industria manufacturera previamente analizadas. De las mismas encuestas, se obtienen también dos nuevos indicadores que se usan como "proxies" para controlar por las condiciones de demanda y las oportunidades tecnológicas (o "demand-pull" y "technology push indicators"). Y, en tercer lugar, se estima el modelo usando métodos econométricos que permitan controlar por muchos de los problemas inherentes a la naturaleza de las variables dependientes. Por ejemplo, la inmensa mayoría de los estudios de innovación están afectados por potencialmente severos sesgos de selectividad.

Solamente una minoría de firmas están comprometidas en actividades de I+D formales, por lo cual los estudios que se restringen a estas firmas estarán afectados por tales sesgos. En segundo lugar, muchos de las variables de output de innovación están recolectadas como variables categóricas de una naturaleza dicotómica, ello obliga al uso de modelos econométricos de variables de elección discreta para la estimación. Finalmente, la variable de ventas innovativas está codificada como un porcentual en el intervalo (0-100), lo que introduce un fuerte censuramiento en la misma y obliga el uso de métodos econométricos específicos para tratar con esta variable.

Con el objeto de poder identificar y estimar el modelo, se tienen que hacer algunos supuestos a priori sobre su estructura global y la especificación de las ecuaciones individuales. Como será explicado más adelante, estos supuestos se ven bastante razonables; sin embargo, no es posible testear su validez. Claramente, la principal desventaja del estudio es la naturaleza de cross-section de los datos y las estimaciones.

(Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)

Objetivos

- Realizar investigación y desarrollo sobre conservación y procesamiento de alimentos.
- Adaptación de tecnologías a los requerimientos del país, especialmente en lo que respecta a equipos y condiciones de almacenamiento, transporte, sistemas de comercialización, etc.
- Optimización de tecnologías existentes con especial atención al consumo de energía y a los procesos empleados.
- Transferencia de conocimientos y tecnología al sector productivo.
- Formar recursos humanos en Ciencia y Tecnología de Alimentos que, transferidos al medio productivo, eleven el nivel técnico de la industria, propendiendo a un más rápido desarrollo en el área. También es objetivo del Centro la formación de investigadores como medio de acelerar la capacitación

del personal involucrado en distintos proyectos así como activar la formación de nuevos grupos en el área.

(Mendoza, 2009)

OBJETIVOS

Dentro de la presente investigación efectuar un análisis basado en la estrategia de internacionalización, utilizando como modelo de aplicación para nuestro medio el esquema desarrollado por Corea del Sur en el Sector Textil, con el fin de examinar los mecanismos y estrategias que hicieron posible el éxito de dicho proceso comercial.

En segundo lugar y basado en estos hallazgos, proponer las políticas y estrategias que puede seguir la empresa textil colombiana en su prospectiva competitiva.

Objetivos Específicos

- Demostrar que cuando las empresas ingresan a los mercados internacionales e internalizan costos, se vuelven más competitivas.
- Dentro del marco de la internacionalización, en el presente documento se analizarán las estrategias seguidas por las empresas del sector textil y de confecciones en Corea del Sur.
- Desde la perspectiva de la estrategia de la internacionalización aplicada en Corea del Sur, se analizarán de manera crítica y objetiva, los procesos y tendencias que ha venido asumiendo
- Colombia en el sector textil, así como las mejoras y replanteamientos que deberán implementarse, con el fin de garantizar el éxito de dicho proceso.

CONCLUSIONES SOBRE EL CRECIMIENTO INDUSTRIAL ECONÓMICO DE COREA

Corea es un país que gracias a su política de internacionalización, logró resultados económicos que a simple vista parecerían un milagro. Luego de la Guerra de Corea, entre 1950-1953, el país quedo en ruinas: su infraestructura totalmente destruida y un PIB per cápita de$67 dólares por año. Esta situación era desalentadora debido a que dos terceras partes de la población murieron en combates o como víctimas de guerra, no tenían recursos naturales ni tampoco tecnología alguna.

El mayor reto del gobierno era eliminar el hambre pero para ello, había que reactivar la economía.

Fue entonces cuando el gobierno, convencido que la única manera de despegar la economía era a través de las exportaciones, propuso metas especificando la cantidad de exportaciones a alcanzar, dentro de sus políticas económicas.

Corea alcanzó un crecimiento económico que ningún país en el mundo había logrado a esa velocidad. En menos de 60 años, Corea pasó de tener un PIB per cápita de $100 dólares hasta $20.000 dólares. Este progreso fue logrado a través de la exportación, como primer modo de entrar a un mercado para desarrollar una estrategia de internacionalización.

Uno de los principales sectores de Corea, el textil y de confecciones, contribuyó a la industrialización e internacionalización del país. La cadena de valor de las empresas de este sector, en su mayoría estaban integradas verticalmente, lo que permitió que las empresas localizaran cada una de las etapas de producción, en diferentes naciones. Según BUCKLEY y CASSON, cuando los mercados son internalizados, al cruzar fronteras nacionales, la multinacional es creada. La estrategia de estas compañías estaba determinada por las ventajas comparativas que gozaba, las barreras comerciales y los incentivos por internalizar.

Posteriormente con el fin de evitar las imperfecciones del mercado, las empresas coreanas aumentaron la Inversión Directa Extranjera (IDE) en aquellos países donde pagaban menos impuestos y el costo de mano de obra era más bajo.

Actualmente, la meta principal del sector textil coreano es mantenerse a la vanguardia con diseños novedosos, marcas consolidadas y productos diferenciados. BUCKLEY Y CASSON explican que la empresa internacional especializada, al internalizar el conocimiento, puede ofrecer un mismo producto para diferentes regiones, o puede ofrecer una gama distinta de productos, en un mismo mercado.

Generalmente la internalización del conocimiento se lleva a cabo entre economías desarrolladas ya que el gobierno les proporciona los elementos para desarrollarlo. Corea implementó una estrategia de desarrollo tecnológico (CEPAL, 2007. 130) la cual socializa en los foros económicos internacionales a los cuales pertenece.

2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

La fundamentación filosófica para este proyecto se encuentra bajo el paradigma critico-propositivo para la administración, ya que la investigación determina un problema para posteriormente proponer la solución dentro de la empresa Globcalza.

La Fundamentación Filosófica planteada en esta tesis se basa en la práctica y en experiencia metodológica, hermenéutica- dialéctica propuesta en la investigación, que sin duda va a enriquecer el contenido de este estudio.

Ontológicamente esta investigación estudiara el problema y los diferentes cambios para analizar y proponer diferentes soluciones, creando oportunidades para el mejoramiento de la competitividad de la empresa textil.

Epistemológicamente para la Administración se llega a conceptualizar la variable independiente y la variable dependiente que forma parte de la presente investigación.

Axiológicamente la presente investigación se desarrollara desde el punto de vista de la honestidad, ética profesional, responsabilidad, respeto, lealtad sin dejar de lado los principios básicos.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

Mediante Decretos Ejecutivos 367 y 372 publicados en el Segundo Suplemento del Registro Oficial 203 del 31 de mayo de 2010. se estableció la aplicación de un Arancel mixto, específico (US$ 6 por par) y Ad-valorem (10%), para las importaciones de calzado, según los términos de la Resolución N° 550 del COMEXI.

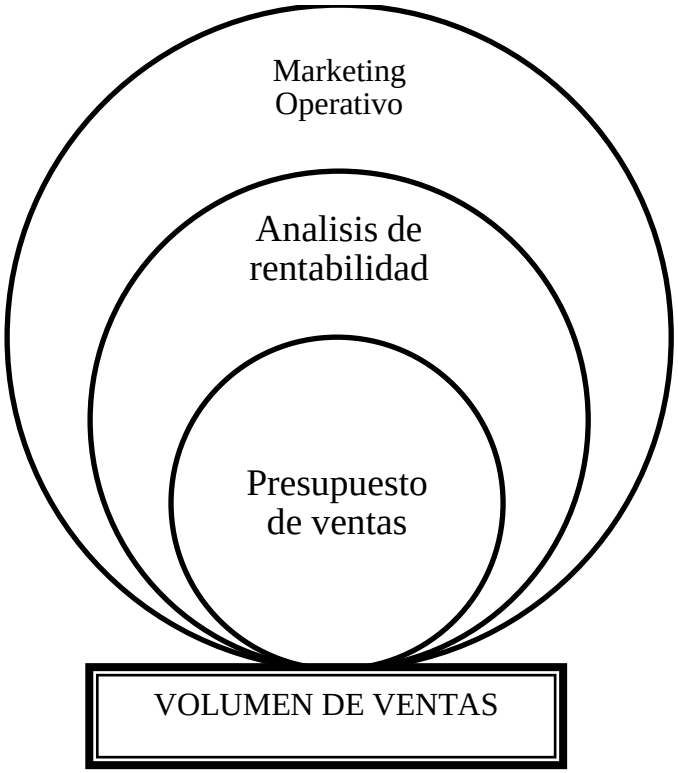
La misma medida se aplicó para las importaciones de textiles inmersos en los capítulos 61, 62 y 63 del Arancel Nacional de Importaciones, es decir, que a partir del lero de junio de 2010, las subpartidas arancelarias clasificadas en los mencionados capítulos debían pagar 10% de ad-valorem. Y un derecho específico de US$ 5.5 por kilogramo neto, según Resolución N° 552 del COMEXI.

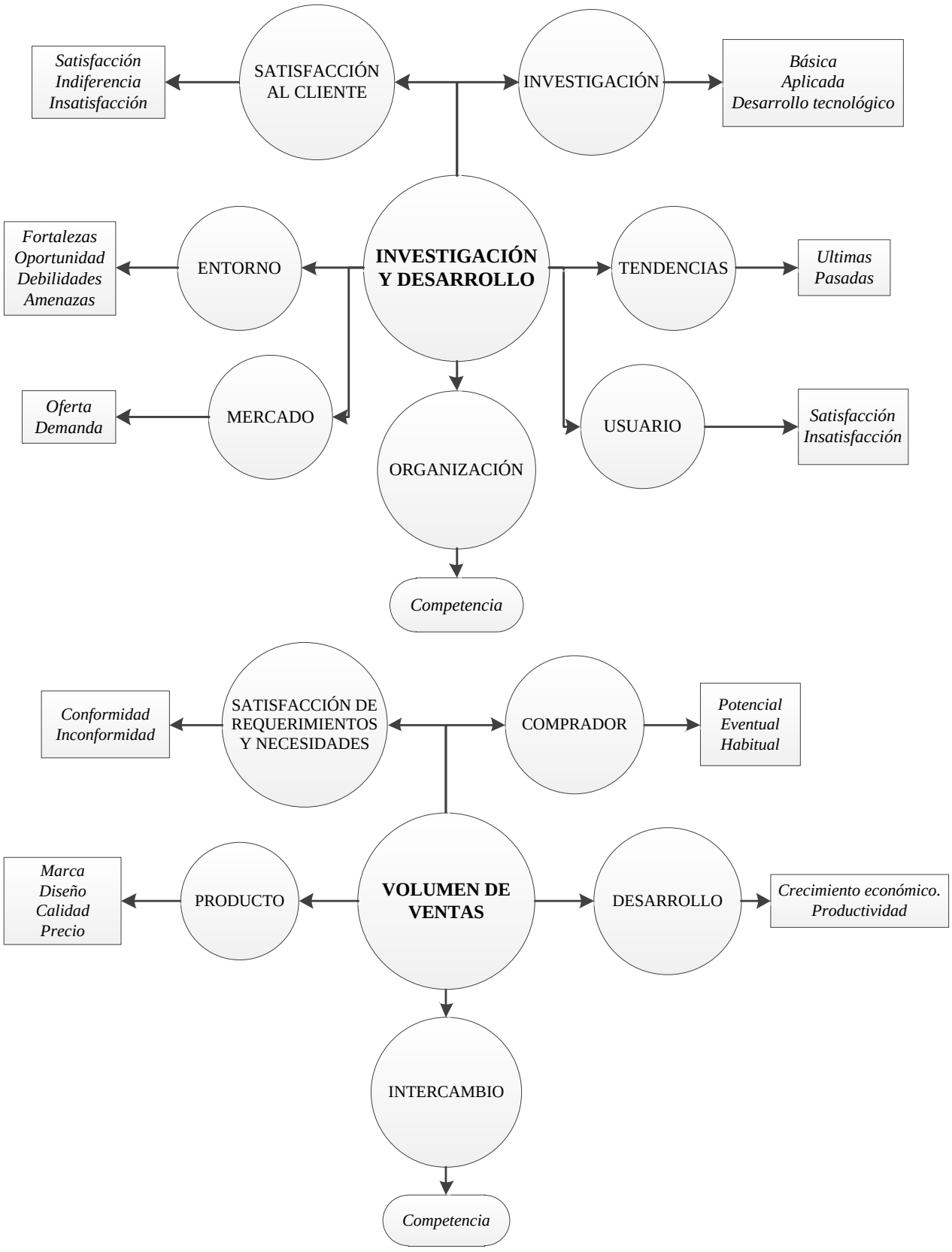
La disposición se adoptó en el marco del proceso de eliminación de Salvaguardias por Balanza de Pagos, que empezaron a regir en Enero de 2009, con el objetivo de restringir las importaciones, para aplacar las derivaciones de la crisis mundial y sus efectos nocivos para la economía nacional.

El funcionamiento que plantean las medidas de salvaguardia arancelaria es el de encarecer los productos de cierto país al que sea aplicada la misma, para que conlleve a una desmotivación a la importación, y por añadidura aminorar el déficit comercial.

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES






Satisfacción
Indiferencia
Insatisfacción
SATISFACCIÓN AL CLIENTE
INVESTIGACIÓN
Básica
Aplicada
Desarrollo tecnológico
Fortalezas
Oportunidad
Debilidades
Amenazas
ENTORNO
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
TENDENCIAS
Ultimas
Pasadas
Oferta
Demanda
MERCADO
ORGANIZACIÓN
USUARIO
Satisfacción
Insatisfacción
Competencia
Conformidad
Inconformidad
SATISFACCIÓN DE REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES
COMPRADOR
Potencial
Eventual
Habitual
Marca
Diseño
Calidad
Precio
PRODUCTO
VOLUMEN DE VENTAS
DESARROLLO
Crecimiento económico.
Productividad
INTERCAMBIO
Competencia

DEFINICIONES

MARKETING

Para entender el concepto de marketing es necesario examinar conceptos relacionados como son necesidades, deseos y demandas; productos; valor, satisfacción y calidad; intercambio, transacciones y relaciones; mercados (Kotler & Armstrong, 2001, págs. 3-4), mientras tanto (Bilancio, 2006, págs. 3-5) dice que el marketing no es una moda que existe desde que el hombre es hombre y vive en interacción con otros. Es la esencia de los negocios, la fuente de la generación de riqueza. Marketing es una construcción integral, generada por la interacción simbólica -entre quien busca conocer y quien pretende ser conocido- hasta el punto de lograr lealtad, fanatismo, desagrado, amor, odio, pasión, orgullo, prestigio.

Sin embargo el término marketing se emplean de forma incorrecta, (Esteban, Miranda, González, Pascual, Lara, & Vásquez, 2008, pág. 4) equivocando su significado y asimilándolo a las diversas actividades que lo integran. Así, por ejemplo, se identifican Marketing y ventas, Marketing y herramientas sofisticadas de análisis, Marketing y sociedad de consumo. Sin embargo, aunque no se haya alcanzado un consenso sobre su significado ni sobre el área de conocimiento que abarca, existe la opinión generalizada de que el objeto de estudio del Marketing se centra en las satisfacción de las necesidades o en las relaciones de intercambio de valor con sus clientes, haciendo hincapié en que una organización si quiere incrementar su valor debe identificar las necesidades de sus clientes y gestionar estas relaciones de manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes.

Aunque se considera que el marketing tiene 2 facetas (Lamb, Hair, & McDaniel, 2006) la primera es una filosofía, una actitud, perspectiva u orientación administrativa que pone énfasis en la satisfacción del cliente. La segunda consiste en que el marketing es una serie de actividades que se utilizan para implantar esta filosofía. Este es el proceso del marketing. Por último la definición de la American Marketing Association (Asociación Norteamericana de Marketing. AMA. Por sus siglas en inglés) abarca ambos puntos de vista: "el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

MARKETING MIX

La mezcla de mercado o marketing mix en un tema que no se conoce su verdadera utilidad si no se analiza sus distintos componentes, originalmente (Torres, 2009, págs. 69-70) Neil Borden introdujo a comienzos de la década de los cincuenta el concepto de la mezcla de marketing, conformada por un conjunto de variables. A finales de la misma década, Jerome McCarthy compiló la propuesta de Borden en cuatro variables fundamentales: produce, price, place y promotion. En la actualidad, a los componentes de la mezcla de marketing se les identifica como las cuatro pes que al ser traducidas al español se reconocen como: producto, precio, distribución y comunicación. La mezcla se define como el conjunto de herramientas o variables controlables del marketing que, combinadas, aportan a la satisfacción de necesidades y a la consecución del objetivo en el mercado (intercambios mutuamente satisfactorios).

Nosotros podemos controlar, modificar y utilizar dichas variables o componentes para influir en los clientes, (Cyr & Gray, 2008, págs. 3-4) describe brevemente las 4 variables:

Producto

Un producto se diseña con el fin de satisfacer necesidades de consumo. La estrategia de producto incluye decisiones sobre sus usos, cualidades, características, nombre de marca, estilo, empaque, garantías, diseño y opciones. A medida que el producto avanza en su ciclo de vida, habrá que tomar decisiones sobre cambios que es preciso efectuarle.

Precio

Además de ser el monto que se les cobra a los clientes por el producto, el precio implica políticas gerenciales sobre descuentos, rebajas, condiciones de crédito, plazos de pago, pagos por transporte, etc.

Lugar

Colocar su producto implica suministrarlo en el lugar adecuado en el momento oportuno. Las estrategias de distribución exigen tomar decisiones sobre asuntos como ubicación del almacén, territorios, niveles de inventario, ubicación en los estantes, tipo de envíos.

Promoción

La promoción consiste en informar y persuadir a su mercado objetivo del valor de su producto. Las principales herramientas promocionales son la publicidad, la venta personal,

la información interesada o publicity y la promoción de ventas. La decisión sobre los medios que va a utilizar también es una parte importante de la promoción.

Ahora bien, algunos autores prefieren referirse al producto, precio, plaza y promoción, de donde surgen las llamadas 4 pes del marketing. Otros al producto, precio, distribución e impulsión. En realidad, se trata únicamente de diferencias de forma: en el fondo, el concepto es el mismo.

Es decir (Biblioteca de manuales prácticos de marketing, 2008, págs. 8-10): los conceptos de producto y precio son fácilmente comprensibles.

En comunicación se incluyen las actividades que tienen como objetivo dar a conocer el producto o servicio y sus ventajas competitivas con el propósito de producir una reacción de compra por parte de los consumidores o usuarios: publicidad, promoción, merchandising, etcétera.

El concepto que debemos analizar con más detalle es el de distribución. Bajo tal denominación se incluyen:

a) La DISTRIBUCIÓN FÍSICA propiamente dicha, es decir: canales de distribución (utilizando intermediarios o estableciendo contacto directo con el consumidor o usuario): logística; depósitos o almacenes regionales; recepción, procesado, despacho y entrega de pedidos; etcétera.
b) Las ACTIVIDADES DE VENTA que realiza la empresa con el fin de establecer el vínculo de compra entre el mercado y la empresa.

Como vemos, el área de ventas (personal, organización, estructura, argumentos. etcétera) de cualquier empresa forma parte integral del *marketing mix.*

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Para el adecuado funcionamiento de una empresa se debe desarrollar nuevos productos con el fin de no colocarse en una situación de riesgo (Biblioteca de manuales prácticos de marketing, 2008, pág. 8), sus productos existentes son vulnerables a cambios en las necesidades y los gustos de los consumidores, a nuevas tecnologías, al acortamiento del ciclo de vida de los productos y a un aumento en la competencia. Al mismo tiempo, el desarrollo de productos nuevos también implica un riesgo considerable.

La categoría de productos nuevos para el mundo es la que más costos y riesgo implica, porque estos artículos son nuevos tanto para la empresa como para el mercado, y no hay

ninguna certeza de que la respuesta de los clientes será positiva. Es por ello que casi toda la actividad de nuevos productos se dedica a mejorar productos existentes.

En cuanto el desarrollo de nuevos productos (Kirchner, 2010, págs. 5-6) es una tarea que consiste en introducir o adicionar valor a los satisfactores, a fin de que cambien o incrementen sus características para cubrir o acrecentar el nivel de satisfacción de las necesidades y deseos de quienes los consuman.

También se puede decir que el desarrollo de productos es la tarea sistemática que tiene como propósito generar nuevos satisfactores, ya sea modificando algún producto existente o generando otros completamente nuevos y originales.

No obstante el desarrollo de nuevos productos se puede establecer bajo doble óptica (Alemán & Escudero, 2009). Desde una óptica interna a la empresa, la novedad representa un cambio o un añadido a la línea de productos: un artículo que antes no comercializaba y que la empresa incorpora a su oferta. Desde esta perspectiva se entiende que el criterio de novedad emerge de la relación objetiva entre el producto incorporado y el conjunto de productos ya existentes. Para una empresa un producto nuevo puede proceder no sólo del desarrollo interno sino también de la adquisición vía absorción de empresas, compra de patentes, adquisición de licencias, etc.

Desde el punto de vista del mercado, un producto nuevo implica la existencia de percepciones diferentes por parte del consumidor con respecto a un conjunto de atributos concretos del producto. En palabras de Rogers (1990), una innovación de producto desde la óptica del mercado es toda idea, práctica u objeto percibido como nuevo por el individuo o unidad de adopción. La novedad percibida se deriva de la apreciación de un cambio cualitativo y cuantitativo en las ventajas que ofrece el nuevo producto y que lo hace distinto del resto. La estimación de ese cambio procede del proceso de evaluación y comparación que realiza el consumidor entre, de un lado, la innovación y. de otro, el conjunto de productos ya existentes en el mercado y que sirven para satisfacer la misma necesidad.

Para plasmar las ideas en estrategias dentro de la administración de nuevos productos (Biblioteca de manuales prácticos de marketing, 2008, págs. 9-10), el proceso comprende de ocho pasos:

Generación de ideas

El concepto de marketing sostiene que las *necesidades y los deseos de los clientes* son el punto de partida lógico para buscar ideás de nuevos productos. Hippel ha demostrado que el porcentaje más alto de ideas de productos industriales nuevos se origina en los clientes. Muchas de las mejores ideas se obtienen pidiendo a los clientes que describan los problemas que experimentan con los productos actuales. Por ejemplo, en un intento por incursionar en el mercado de las almohadillas de lana de acero para enjabonar, 3M organizó ocho sesiones de grupo con consumidores y les preguntó qué problemas tenían con esos productos. La queja más frecuente era que las almohadillas rayaban utensilios de cocina costosos. Este descubrimiento originó la idea de la almohadilla para enjabonar Scotch-Brite Never Scratch, que tuvo gran éxito. Además de los clientes, las ideas para nuevos productos pueden provenir de muchas fuentes: científicos, competidores, empleados, miembros del canal, representantes de ventas, la alta gerencia, inventores, abogados de patente. Laboratorios universitarios y comerciales, consultores industriales, agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados y publicaciones industriales.

Depuración de ideas

Una vez que la empresa ha reunido varias ideas para nuevos productos, el siguiente paso es eliminar las más débiles, porque los costos de desarrollo de productos se elevan sustancialmente en cada etapa de desarrollo sucesiva casi todas las empresas exigen que las ideas de nuevos productos se describan en un formato estándar que un comité de nuevos productos pueda revisar. La descripción plantea la idea de producto, el mercado meta y los rivales, junto con una estimación aproximada del tamaño del mercado, el precio del producto, la duración y los costos del desarrollo, los costos de fabricación y la tasa de rendimiento. El comité de nuevos productos analiza entonces cada idea, cotejándola con una serie de criterios. ¿Satisface el producto una necesidad? ¿Ofrecerá un valor superior? ¿Tendrá el producto nuevo el volumen de ventas, el crecimiento de ventas y las utilidades esperados? Las ideas que sobrevivan a esta depuración pasan a la etapa de desarrollo cíe conceptos.

Desarrollo de conceptos

Una *idea de producto es* un posible producto que la empresa podría ofrecer al mercado. En contraste, un *concepto de producto es* una versión elaborada de la idea expresada en términos que sean significativos para el consumidor. Una idea de producto se puede

convertir en varios conceptos preguntando: ¿Quién usará este producto? ¿Qué beneficio primario debe proporcionar este producto? ¿Cuándo consumirá o usará la gente este producto? Al contestar a estas preguntas, la empresa normalmente puede formar varios conceptos, escoger el más prometedor y crear un *mapa de posicionamiento de producto* para él.

Prueba de concepto

La prueba de concepto implica presentar el concepto de producto a consumidores meta apropiados y determinar sus reacciones. Los conceptos se pueden presentar simbólica o físicamente. Sin embargo, cuanto más se parezcan al producto o experiencia final, más de fiar será la prueba de concepto. En el pasado, crear prototipos físicos era costoso y tardado, pero los programas de diseño y fabricación asistidos por computadora han cambiado todo eso. Hoy en día, las empresas pueden diseñar varios prototipos en una computadora y luego producir modelos de plástico para obtener retroalimentación de los consumidores potenciales. Las compañías también están usando la realidad virtual para probar conceptos de producto.

Muchas empresas actuales usan *ingeniería impulsada por el diente* para diseñar nuevos productos. Esta práctica da mucha importancia a la incorporación de las preferencias de los clientes en el diseño final. National Semiconductor utiliza Internet para mejorar su ingeniería impulsada por el cliente al rastrear las búsquedas que sus clientes realizan en su sitio web. A veces, dice el gerente de servicios de web de la empresa, es más importante saber cuándo un cliente no encontró un producto que cuándo sí lo halló. Eso ayuda a National Semiconductor a reducir el tiempo necesario para identificar nichos de mercado y crear nuevos productos.

Desarrollo de estrategia de marketing

Después de las pruebas y de escoger el concepto de producto que se va a desarrollar, el gerente de nuevos productos debe delinear un plan estratégico de marketing preliminar para introducir el producto en el mercado. El plan consta de tres partes. La primera describe el tamaño del mercado meta, su estructura y comportamiento; el posicionamiento que se planea dar al producto, y las metas en cuanto a ventas, participación de mercado y utilidades que se fijarán para los primeros años. La segunda parte bosqueja los planes en cuanto a precio, estrategia de distribución y presupuesto de marketing para el primer año.

La tercera describe las metas en cuanto a ventas y utilidades a largo plazo, y la estrategia de mezcla de marketing al paso del tiempo. Este plan constituye la base para el análisis de negocio que se realiza antes de que la gerencia tome una decisión final respecto al nuevo producto.

Análisis de negocio

En esta etapa, la empresa evalúa qué tan atractivo es como negocio el nuevo producto propuesto, mediante la preparación de proyecciones de ventas, de costos y de utilidades, para determinar si satisfacen, o no, los objetivos de la empresa. Si lo hacen, el concepto de producto puede avanzar a la etapa de desarrollo de producto. Cabe señalar que este proceso no puede ser estático: a medida que llega nueva información, el análisis de negocio se debe modificar y expandir de manera acorde.

Estimación do las ventas totales

Primero, la gerencia necesita estimar si las ventas van a ser lo bastante altas como para generar una utilidad satisfactoria. Las ventas totales estimadas son la suma de ventas estimadas de primera vez, ventas de reemplazo y ventas repetidas. En el caso de productos que se compran una sola vez, como un hogar para el retiro, las ventas aumentan al principio, llegan a un máximo y luego se acercan a cero, a medida que se agota el número de compradores potenciales; si siguen entrando nuevos compradores en el mercado, la cuna no bajará a cero. Los productos que se compran con poca frecuencia —como automóviles, tostadoras y equipo industrial— exhiben ciclos de reemplazo dictados por el desgaste físico o por la obsolescencia asociada a los cambios en los estilos, funciones y desempeño; los pronósticos de ventas para esta categoría de productos requieren una estimación por separado de las ventas de primera vez y las ventas de reemplazo.

En el caso de productos que se adquieren con frecuencia, como los artículos no duraderos para el consumidor y los industriales, como el jabón, el número de compradores primerizos aumenta inicialmente y luego baja porque quedan menos compradores (suponiendo una población fija). Pronto comienzan a efectuarse compras repetidas, siempre que el producto satisfaga a algunos compradores. Finalmente, la cuna de ventas baja a una llanura que representa un nivel constante de compras repetidas; a estas alturas, el producto ya no se considera nuevo.

Estimación de costos y utilidades

Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia debe analizar las utilidades y los costos esperados con base en estimaciones preparadas por los departamentos de investigación y desarrollo, fabricación, marketing y finanzas. Las empresas también pueden utilizar otras medidas financieras para evaluar las propuestas de nuevo producto. La más sencilla es el *análisis de punto de equilibrio*, en el que la gerencia estima cuántas unidades del producto tendría que vender la compañía para salir a mano, con el precio y la estructura de costos dados.

El método más complejo para estimar utilidades es el *análisis de riesgo.* En este caso se hacen tres estimaciones (optimista, pesimista y más probable) para cada variable incierta que afecte la rentabilidad, suponiendo un entorno y una estrategia de marketing para el periodo de planeación. La computadora simula los posibles desenlaces y calcula una distribución de probabilidad de la tasa de rendimiento, que muestra la gama de posibles tasas de rendimiento y sus probabilidades.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo debe examinar internamente las operaciones en busca de fortalezas y debilidades específicas para esta área, (Fred, 2003) las empresas que siguen una estrategia de desarrollo de productos necesitan de manera especial una fuerte orientación hacia la IyD.

Las empresas invierten en IyD porque creen que dicha inversión producirá productos o servicios mejores y esto les dará una ventaja competitiva. Los gastos en investigación y desarrollo se orientan hacia el desarrollo de nuevos productos antes de que los competidores mejoren la calidad de sus productos o sus procesos de manufactura para reducir los costos.

La dirección eficaz de la función de IyD requiere una asociación estratégica y operativa entre la IyD y las demás funciones de negocios vitales. Un espíritu de colaboración y de confianza mutua entre los gerentes generales y los gerentes de IyD es perceptible en las empresas mejor dirigidas en la actualidad. Los gerentes de estas empresas exploran, evalúan y deciden en equipo qué, cuándo, dónde, por qué y cuánta IyD se realizará. Las prioridades, los costos, los beneficios, los riesgos y las recompensas relacionadas con las actividades de IyD se analizan y comparten en forma abierta. La misión general de la IyD, se ha vuelto extensa e incluye dar apoyo a los negocios existentes, ayudar a lanzar nuevos

negocios, desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad de los productos, aumentar la eficiencia de la manufactura y profundizar o ampliar las capacidades tecnológicas de la empresa.

Actualmente las empresas mejor dirigidas intentan organizar actividades de IyD de tal manera que se rompa el aislamiento en que ha permanecido la IyD del resto de la empresa y se promueve un espíritu de equipo entre los gerentes de IyD y el resto de los gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de IyD se deben integrar y coordinar a través de los departamentos y divisiones, permitiendo que los departamentos compartan experiencias e información. El proceso de dirección estratégica facilita esta estrategia a través de las funciones para dirigir la función de IyD.

La IyD en las empresas adquiere dos formas básicas; 1) IyD internos, en los que una empresa opera su propio departamento de IyD; y 2) contratación de IyD, en la que una empresa contrata investigadores o agencias independientes para desarrollar productos específicos. Muchas empresas utilizan ambos métodos para desarrollar nuevos productos. Un método muy utilizado para obtener apoyo externo de IyD es llevar a cabo una empresa conjunta con otra empresa. Las fortalezas (capacidades) y debilidades (limitaciones) de la IyD desempeñan un papel importante en la formulación y la implantación de la estrategia.

Por otro lado el avance tecnológico es el que impulsa el crecimiento económico, (Krugman & Wells, 2007) los avances científicos posibilitan la aparición de nuevas tecnologías.

Sin embargo, la ciencia sola no basta: el conocimiento científico tiene que transformarse en productos y procesos, lo que normalmente requiere el empleo de gran cantidad de recursos destinados a Investigación y Desarrollo, I+D. Así es como se denomina al gasto destinado a desarrollar nuevas tecnologías y a prepararlas para que puedan ser utilizadas en la práctica.

El sector privado paga buena parte de la investigación y el desarrollo. Los Estados Unidos se han convertido en la primera economía mundial, en buena parte porque las empresas estadounidenses fueron de las primeras en convertir la I+D en algo sistemático, en parte de sus actividades habituales.

La Investigación y desarrollo busca producir mejores productos y servicios, y así obtener una ventaja competitiva, basándose en elementos concretos como: el entorno, el mercado; la organización, usuario, tendencias, investigación;

En busca de la satisfacción del cliente.

Mide la modernidad de la empresa en siete elementos (Parra & Echeverry, 2010):

a) Entorno: con el fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un análisis de fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas, ya que este cambia de acuerdo con lo que se presente cada día.

b) Mercado: es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.

Se analiza desde el punto de vista de seis variables:

- Oferta y demanda.
- Aspectos macroeconómicos.
- Orden público.
- Los conocimientos que la gente tiene.
- La legislación.

c) La organización: una verdad que resulta clara es que las empresas no son lo que pretenden ser, sino lo que la gente cree que son; por ello debe mirarse, permanentemente, a través de la competencia y en situaciones extremas; plantearse interrogantes tales como ¿qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo? Lo importante en este aspecto es como responde la compañía a esas situaciones extremas.

d) Investigar quién es el usuario: a través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quién es este. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.

e) Investigar sobre tendencias: la tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando. Se desarrolla dé acuerdo con las capacidades que tenga la organización.

f) Investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico: dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como l+D y se desglosa, a su vez, en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

MARKETING OPERATIVO

El Marketing operativo (Águeda, Consuegra, Millán, & Molina, 2002), 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.

Se conoce que una estrategia es la expresión de deseos sin valor, mientras no se desarrolle un conjunto de acciones con resultados concretos, (Sánchez, 2008). *Aquí empieza lo que se*

conoce como marketing operativo y que supone la traducción de esos pilares de la estrategia de marketing en acciones programadas, presupuestas y controladas para verificar el resultado que con ellas se obtiene.

Este conjunto de acciones encaminadas a influir en el comportamiento de los consumidores y con ello estimular la demanda del producto o servicio, afecta a cuatro variables fundamentales.

Las cuatro variables fundamentales del marketing son las siguientes con sus respectivas actividades (Talaya, Miranda, González, Pascual, Lara, & Vásquez, 2008)

Producto

La configuración de los atributos que debe reunir un producto y los servicios que su venta conlleva para satisfacer las necesidades de los consumidores representa la piedra angular de la estrategia de Marketing, ya que condiciona el resto de las decisiones comerciales. El enfoque de Marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su misión y su campo de actividad en relación con la función o servicio ofrecido por el producto, ya que el consumidor percibe la oferta de las empresas en función de la utilidad que le reporta. Apoyándose en el conocimiento de las necesidades del mercado y en el comportamiento de los compradores, el productor, debe delimitar prioritariamente el mercado en que quiere competir, denominado mercado de referencia, por medio de sus productos-servicios.

Los principales aspectos de la función producto, que guían las decisiones de Marketing, son:

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.
- Reposición, mantenimiento, modificación o abandono de productos.
- Diseño y composición de la cartera de productos.
- Calidad técnica de los productos/servicios.
- Marca e imagen de los productos.
- Envase y etiquetado.

Precio

La segunda función del Marketing es la determinación de una relación calidad-precio capaz de atraer a los consumidores. Para ello, es preciso estudiar la compensación o sacrificio que deben realizar para consumar el intercambio. En la empresa, la fijación de precios plantea

una doble perspectiva. Por una parte, es un instrumento que estimula la demanda; por otra, es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. La importancia estratégica del precio se establece, entre otras causas, porque puede utilizarse para prevenir posibles acciones de la competencia, determina en gran medida el beneficio marginal y la contribución de cada producto al beneficio global de la empresa, juega un papel destacado en la formación de la imagen del producto e indica una mayor o menor penetración en el mercado.

Los elementos más determinantes de las decisiones relativas a los precios de los productos, como función de Marketing de la empresa, son:

- Costes de las operaciones.
- Sensibilidad de la demanda a las variaciones de precios. Restricciones y actuaciones de precios de la competencia. Estrategias competitivas de precios.
- Políticas y prácticas de precios.
- Relación calidad-precio

Distribución

Estrechamente relacionada con las dos funciones anteriores se encuentran las decisiones estratégicas relativas a la determinación de la forma y el lugar en que hacer disponible la oferta. La variable fundamental para llevar a cabo esta tarca está representada por el canal de distribución, estructura compleja que integra un conjunto de funciones y determinado número de niveles de intermediarios que participan en la realización de estas funciones. Este instrumento de Marketing, permite relacionar la producción y el consumo, la oferta y la demanda creando utilidades de tiempo, lugar y posesión a los consumidores al salvar la ‘distancia que separa a los bienes y servicios que ofrece la empresa. Las empresas dependen de la distribución de sus productos para que todas las acciones comerciales que desarrollan adquieran la eficacia precisa.

Esta función de Marketing, difícilmente modificable a corto plazo, comprende los siguientes aspectos de decisión:

- Longitud, amplitud y modalidad distributiva del canal.
- Responsabilidades a asumir por cada uno de los miembros del canal.
- Localización y dimensión de los establecimientos y áreas comerciales.

- Relaciones, negociación, cooperación y resolución de conflictos en el canal.
- Asociación, integración y nuevas formas de intermediación.
- Gestión de pedidos y existencias, organización y localización de almacenes.

Comunicación

Pero para vender, no es suficiente ofrecer un producto de calidad a un precio atractivo a través de un canal de distribución bien estructurado. Además, es necesario que el público-objetivo conozca la existencia de la oferta y sus elementos diferenciadores con respecto a la competencia. Una vez alcanzado un cierto grado de notoriedad, se puede estimular la demanda por medio de acciones promocionales apropiadas. Para que la estrategia de Marketing sea eficaz es necesario desarrollar un programa de comunicación, considerado como el conjunto de esfuerzos de promoción centrado en el Marketing, que los vendedores proyectan a los consumidores. Entre las Funciones que cumple esta comunicación empresarial están las de informar, influir, estimular y persuadir a los consumidores potenciales para que conozcan, acepten, demanden y/o compren los bienes y servicios ofrecidos por la empresa.

Bajo el título de comunicación se incluye un conjunto de elementos, que condicionan la toma de decisiones y desarrollo de las acciones de Marketing, los principales son:

- Publicidad.
- Promoción de ventas.
- Relaciones Públicas.
- Venta personal.

Plan de Marketing

Para alcanzar los objetivos marcados, es preciso que las decisiones sobre los cuatro instrumentos analizados sean adoptadas de forma conjunta por el alto nivel de interacción existente entre ellos. El resultado de la integración es el Plan de Marketing, documento escrito que identifica:

- El público-objetivo seleccionado.
- Los objetivos de Marketing fijados.

- Las unidades de productos y servicios a vender, ingresos esperados por ventas y rentabilidad alcanzada.
- La estrategia elegida y los recursos y medios para ponerla en práctica.
- El presupuesto y tiempo destinados a los distintos elementos del Marketing-mix.

Todos ellos conforman el programa capaz de combatir las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que se presentan, junto con los mecanismos de control y evaluación de las acciones.

PLANEACIÓN DE VENTAS

La investigación del mercado es quien contribuye al plan de venta (Erossa, 2004), la elaboración del plan de venta, forma parte de un estudio de factibilidad y es un trabajo que por lo regular se actualiza en la investigación del mercado de cuya información se nutre un plan de venta que contiene cinco subplanes que al ser diferentes entre sí están interrelacionados, y que se formulan en la fase de preinversión. En la fase de operación, el plan se actualiza en cada programa de mercado establecido. Mediante la planificación de ventas se determina la parte de la demanda que podría satisfacer el proyecto, se fija el precio adecuado de venta, se definen los canales apropiados de distribución y se seleccionan las actividades promocionales. En la fase de preinversión estos elementos están relacionados con el problema de los ingenieros de optimizar la capacidad de producción. En la fase de operación mantienen su relación con la utilización de la capacidad instalada y los planes de expansión.

El problema es la determinación del nivel de producción del proyecto que se absorberá por el mercado ya que es la información que necesitan los técnicos para diseñar la capacidad de producción de la planta que corresponda a las condiciones del mercado, con lo que puede estimarse el valor de las ventas, al multiplicar el volumen de producción con el precio de venta unitario.

Estas cifras estimativas son el primer indicador de los ingresos brutos a esperar, lo que permitirá saber después, si estos ingresos cubrirán los costos de inversión y de operación y dejan un margen de utilidad.

Mientras tanto dicho con sencillez (Hartley, 2007) la planeación es decidir ahora lo que se va a hacer en el futuro —esto es, el curso de acción a tomar—. Por tanto, deben anticiparse las consecuencias de las decisiones, así como cualesquier factores externos que puedan

afectar los resultados. Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones, departamentos y empleados no trabajen con propósitos cruzados.

La planeación puede variar mucho en grado y formalidad. Algunas grandes empresas tienen staffs y comités de planeación, preparan documentos formales por escrito, y los proporcionan a los ejecutivos y empleados de todos los niveles en los procesos de planeación. En el otro extremo, se encuentran las empresas que no ponen atención a la planeación más allá de los necesarios presupuestos financieros y contables, otorgando poca importancia a otra cosa que no sean los problemas de día a día y las operaciones.

La planeación brinda varios beneficios específicos (Hernandez, 2012), puede mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso, proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales, y mejora la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos, con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas.

La planeación se clasifica a largo, ya corto plazo (anual). La planeación a largo plazo, por lo general se hace a nivel de alta gerencia y su staff, porque toman las decisiones para guiar la estrategia de crecimiento y desarrollo. La planeación anual implica objetivos, planes y pronósticos más específicos para el periodo siguiente.

También pueden formularse planes continuos, y planes de un solo uso. Las políticas generales y los procedimientos de operación constituyen los planes permanentes.

Con frecuencia la planeación da como resultado economías en la operación, debido a que se puede tomar el tiempo necesario para considerar los mejores métodos en las decisiones, y alternativas más variables y efectivas.

El primer paso en la planeación de ventas es fijar los objetivos generales de la empresa; sin embargo, éstos necesitan ser atemperados para la evaluación del potencial del mercado o de cualquier factor externo. El pronóstico de ventas se deriva del análisis del potencial del mercado y de la demanda futura, pero también debe tomar en consideración cualquier cambio mayor que se contemple en el plan de acción, como el incremento en la inversión de publicidad o el aumento de la fuerza de ventas. En conjunción con el pronóstico de las

ventas, se formulan los presupuestos de gastos y de operación. El diseño de un plan de acción específico para lograr los objetivos de la compañía, el pronóstico de las ventas y los objetivos del presupuesto son el paso final en el proceso directo de la planeación.

Las funciones administrativas de organizar, dotar de personal y dirigir la organización sirven para implementar el plan. Por último, se comparan los resultados con los objetivos planeados y las normas de desempeño.

La planeación de ventas exacta y precisa mejorara la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo el plan; sin embargo, la exactitud depende en gran parte del periodo involucrado. Cuando más corto sea el periodo que se cubra en un plan particular, el plan tenderá a ser más preciso. Los planes de ventas anuales sólo tienen sentido en el contexto de un plan a largo plazo.

La planeación de ventas varía mucho de compañía a compañía. Las grandes organizaciones tienen a menudo divisiones de planeación formales y comités adecuados de gerentes de ventas y supervisores de varias áreas, quienes toman parte en el proceso de planeación de ventas. En contraste, las empresas más pequeñas planean de manera informal y no escrita, y es probable que el plan sólo se encuentre en las mentes de unos cuantos gerentes.

PRESUPUESTO DE VENTAS

Una de las actividades principales del marketing es la elaboración de un presupuesto anual o presupuesto de ventas a más del plan de marketing que citamos anteriormente entonces (Editorial Vertice, 2008), ambos están muy relacionados, ya que el presupuesto es una definición de lo que se prevé vender y lo que se necesita gastar para alcanzar las ventas deseadas y obtener beneficios, y en el plan de marketing se expone la forma en que se va a gastar el dinero asignado para la realización de las diferentes actividades de marketing.

Mientras que (Castells, 2012) manifiesta que un presupuesto de ventas es la traducción económica del Plan Comercial Anual, es una estimación escrita, razonada y consensuada sobre los niveles de ingresos y gastos por ventas, durante un período, generalmente de año, que suele dividirse en trimestres y en meses. Pretende averiguar la contribución de beneficios que corresponde a las venias. De forma general, ya sabemos que los ingresos por ventas generan lodos los beneficios normales; sin ventas no hay empresa. Pero esto hay que analizarlo más extensamente.

Este presupuesto, programa detallado expresado en unidades monetarias, tiene dos áreas complementarias:

- El *programa de ventas.*
- *El programa de costes de esas ventas.*

Hemos visto en este capítulo, hasta el momento, el área de las ventas: la previsión global y la previsión por zonas. Veamos los gastos.

El presupuesto de ventas no sólo nos sirve para programar y dar una base de control; también nos obliga a optimizar costos y a mejorar la eficacia de las ventas. Y también son imprescindibles para establecer ciertos sistemas de incentivos como veremos más adelante.

Clases de presupuestos

Un buen presupuesto requiere clasificar los gastos en fijos, variables y semivariables. Los primeros no varían en relación al resultado, los segundos lo hacen en proporción directa con los resultados y los terceros oscilan, pero no en proporción directa con los resultados. Los salarios de los vendedores son fijos; las comisiones variables: los gastos de viaje son semifijos si son a cargo de la empresa.

Hay tres clases de presupuestos:

1. El de ventas.
2. El de gastos de ventas.
3. El de beneficios.

El de ventas o ingresos consiste en la aplicación de los precios a los objetivos de venta en unidades físicas, o tomarlos directamente si se han expresado en dinero. Esto es relativamente fácil.

El presupuesto de gastos comerciales es más complicado. El dinero asignado a las ventas varía de una empresa a otra, dependiendo de la amplitud permitida a la venta personal y a otros tipos de venta. Si se trata de un presupuesto que va más allá de las ventas, podemos hablar de presupuesto comercial (que incluye los gastos de publicidad, promoción, distribución y posventa). Y también es posible incluir gastos de investigación, análisis, oficinas... y un largo etcétera. Cada empresa se organiza sus presupuestos como le parece más conveniente, dentro de sus presupuestos generales.

Metodología

Los métodos para asignar fondos a la Fuerza de Ventas son básicamente dos.

a) El presupuesto orientado a las ventas.
b) El presupuesto orientado a los beneficios.

En el sistema de *presupuesto orientado a las ventas,* el objetivo fundamental del jefe comercial es la optimización de la relación ventas-gastos comerciales. Se le exigen las máximas ventas posibles con una estructura determinada y unos medios económicos concretos. Una y otros le vienen definidos y en definitiva, impuestos desde fuera: producción, finanzas, diseño, estrategias de empresa, personal disponible, siendo la propia gerencia la transmisora de estas disponibilidades.

Los responsables comerciales, tendrán que ir tanteando a base de su creatividad, su capacidad de motivación y un eficaz sistema de control, diversos niveles de esfuerzo y de organización para implantar los más rentables.

En el sistema de *presupuesto orientado al beneficio,* no se busca estrictamente un volumen de ventas sino un volumen de beneficio. Esto es lo prioritario; las ventas son un medio más. Está claro que este criterio obliga al responsable comercial a intervenir en productos y los gastos a ellos conectados y por supuesto en los precios.

En esencia, el beneficio se obtiene restando de la contribución total los gastos fijos comerciales y generales. El profesor Belío nos resume los pasos a dar de forma muy comprensiva y sintética:

- Establecer un precio inicial, dentro del límite máximo permitido por el mercado y a partir del mismo estimar las unidades vendidas, estimación que requiere un conocimiento aproximado de la curva de sensibilidad al precio.
- Determinar los gastos fijos comerciales.
- Comparar estos gastos fijos con el número de unidades que se piensa vender y preguntarse si realmente es posible dicha cifra con los gastos fijos calculados. Si la respuesta es negativa, las alternativas son aumentar los gastos fijos comerciales a costa de los gastos fijos generales y los gastos variables o bajar el beneficio.

La presentación concreta del presupuesto de gastos no ofrece ningún gran problema comercial; es propiamente de contabilidad de costes. Normalmente se podrá hacer lo suficientemente sencilla y sintética como para estar al alcance de los no especialistas.

En definitiva, el presupuesto de ventas está integrado en la última etapa del plan de marketing.

Mientras la Editorial Vertice manifiesta cinco métodos para la elaboración del presupuesto de ventas que describo a continuación:

1. *Gasto por unidad de venta.*

Simplemente se toma el programa de ventas del próximo año y se asigna una cantidad de gasto para cada unidad de venta en concepto de promoción. A lo largo del año se hace coincidir el gasto con las ventas conseguidas, con el fin de terminar el ejercicio dentro de los límites previstos.

Este método resulta útil para limitar el gasto y garantizar que los productos de mayor venta reciban más apoyo promocional, evitando de esta forma que se malgaste el dinero en productos que no tienen salida.

2. Porcentaje sobre el total de ventas de la empresa.

Se toma como referencia el volumen de ventas de la empresa y se establece un porcentaje para gastos comerciales.

3. *Gastar igual que la competencia.*

Mediante este sistema una empresa intenta:

- ✓ Gastar lo mismo que un determinado competidor;
- ✓ Conseguir una cuota de mercado equivalente.

El principal inconveniente de este método consiste en que normalmente el objetivo en el que nos fijamos se basa en datos no actuales. Otra cuestión grave es la viabilidad del método cuando nuestras cifras de ventas son muy inferiores a las de la competencia, o cuando los costes de nuestra empresa son mucho más elevados.

4. *Gastos históricos.*

Para llevar a cabo este método, sólo basta con hacer una proyección de los gastos del año anterior en el siguiente.

El inconveniente que plantea es que resultará difícil crecer y aumentar las ventas si se continúa gastando lo mismo que el pasado año.

5. *Método del coste estimado.*

Con este método se puede llegar a realizar una estimación de las necesidades de la empresa, de forma que se evalúan una a una y al final se suman.

Aparentemente es el mejor método, ya que establece lo que se va a gastar en función de lo que se desea conseguir. Pero el problema está en que con él se establecen unos

presupuestos completamente prohibitivos. Es decir, lo que una empresa necesita gastar realmente es con frecuencia una cifra mucho mayor que todo su volumen de ventas.

Puesto que todos estos métodos presentan inconvenientes, la manera más razonable de establecer un presupuesto consiste en una combinación de varios de ellos. Esto es en realidad lo que hacen en la práctica muchas empresas.

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y a la viveza de los vendedores; pero en la actualidad (Sánchez & Sánchez, 2009), con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote Económico"; todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de Ventas,
- De Fuerzas Económicas Generales, y
- De Influencias Administrativas.

A).- Factores Específicos

Se clasifican a su vez:

a).- De Ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta.

Éstos pueden ser:

- De Efecto Perjudicial.
- De Efecto Saludable.

Los primeros son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió

circunstancial mente, resulta conveniente apreciar que acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del período anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etcétera.

b).- De Cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Reemplazo de material, de productos, de presentación, rediseños, etcétera.
- Mudar de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etcétera.
- Alternar mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etcétera.
- Variación de los métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y las compensaciones.

c).- Corrientes de Crecimiento. Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

B).- Fuerzas Económicas Generales

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per cápita, por ocupación, por dase, por zona, etcétera.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico v el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

C).- Influencias Administrativas

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

D).- Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez, afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta *y* la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

VOLUMEN DE VENTAS

El tema de ventas a trascendido en el tiempo (Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora, 2011), hace muchísimos años, 4,000 A.C. las ventas ya existían y se dice que los árabes ya comercializaban entre ellos. Viajaban en grandes caravanas por aquello de los asaltos a los viajeros y vendían sus productos en la Mesopotamia y Egipto. Entre las personas de aquella época se tendía a menospreciar a quienes se dedicaban a vender o prestar un servicio a cambio de una ganancia; esta creencia cambió al paso del tiempo, en la edad media precisamente; la gente admitió que las ganancias estaban justificadas en esta actividad.

Tiempo después, en los años de 1780, cuando las Colonias Norteamericanas rompieron relaciones con Inglaterra, los colonos establecieron factorías compitiendo con los ingleses de ahí surgió un señor llamado Moses Brown quien instaló una fábrica de hilados, y después vendió a las amas de casa sus productos, reconociéndose entonces, como el primer vendedor de casa en casa.

Tiempo después aparece un personaje de las ventas llamado “el baratillero” el cual era hábil y astuto, pero muy mentiroso, pues vendía a la gente una cosa por otra.

A este señor le sucedió otro personaje llamado el viajante, llamado también el saludador o el hombre del apretón de manos, el cual era un señor muy elegante con su sombrero de copa alta, su puro y su buen vestir; se distinguía por ser una persona de mundo, con grandes historias que contar. Finalmente apareció otro personaje llamado Jonh Patterson, el cual por su gran habilidad para vender y para organizar grupos de vendedores se le llama “el padre de las ventas”.

Las ventas como ciencia cuentan con un gran soporte filosófico, de valores y normativo. (Parra & Madero, 2005) Es indudable que, principalmente esta profesión cuente con un gran cúmulo de apoyo, con el fin de alcanzar de una forma más eficaz sus objetivos, destacando de sobremanera el “enamoramiento" del cliente.

¿Qué son las ventas?

En el campo de las ventas muy rara vez, remarcando el término, he podido encontrar un vendedor, no importando su rango (Director, Gerente, Jefe, Supervisor o Vendedor) que sepa una definición de ventas. En ocasiones tratan de deducirla, pero esto se convierte en un asunto que llama la atención. ¿A qué se debe que muy pocos la conocen?

Aún en la literatura disponible sobre ventas, los textos explican métodos y técnicas, pero no definen lo que es la venta. Se convierte en algo pasmoso, ya que todas las profesiones cuentan con su propia definición, por un lado y por otro la misma da una guía y orientación de su propia labor.

Por esta razón, anotaremos nuestra definición que permita orientar todos los esfuerzos al fin u objetivo que se marca, al mismo tiempo que se aporte al campo una guía de acción.

"Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.

Para ello, se basa en una serie de técnicas de comunicación, psicología y conocimientos técnicos; para informar de los beneficios y conveniencia del intercambio a favor de ambas partes".

Clasificación de ventas

Venta pasiva

En este tipo de venta el cliente es el que da inicio al proceso de la compra. Nótese que no decimos venta, ya que en verdad no hay una acción de ventas.

Por ejemplo, en esta clasificación aparecen los receptores de pedidos, los tomadores de órdenes y, muy a menudo, los visitadores de muestras; todos ellos sólo se limitan a exponer lo que venden y dejan que los clientes tomen la iniciativa.

Los clientes compran porque ellos lo necesitan, no porque la empresa necesita vender.

Venta activa

En este tipo de ventas el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canaliza todos los recursos y esfuerzos. Tanto la empresa como los vendedores han tomado la iniciativa buscando la satisfacción del cliente y, obviamente, sus recompras.

Por su lado según (Mateo, 2005), Una venta es un acto económico en el que un producto cambia de propietario mediante una contraprestación económica. Esta podría ser una definición de un economicista, al igual que un sociólogo podrá definirla como el acto mediante el cual se satisface un deseo o una necesidad. Ambas definiciones se pueden considerar como válidas y podríamos enumerar así, varias definiciones más casi hasta agotar el ingenio o las profesiones. Lo cierto es que desde los tiempos del trueque los seres humanos que disponían de cosas, necesitando otras al mismo tiempo, conseguían arreglarse buenamente, es decir, vendían y compraban cambiando bienes. Por lo tanto, los humanos compramos y vendemos desde que andamos derechos, si bien la aparición de los estudiosos del comportamiento humano, dedicados a estos aspectos, han aparecido básicamente con el desarrollo de la industria en la primera mitad del siglo.

Por lo tanto en la psicología de la venta solo se conocen unos cuantos principios básicos, que tienen una fundamental importancia, y de los cuales las demás reglas son puras y simples variaciones.

Estos principios básicos son:

1.- Nunca se vende un producto por sí mismo. Sólo se vende una idea, la idea del servicio que puede prestar.

2.- Todo producto para ser vendible debe responder a las necesidades primarias humanas, con excepción de un grupo de productos que no es demasiado numeroso. Estas necesidades pueden ser despertadas y desarrolladas pero nunca creadas artificialmente.

3.-En muy contadas ocasiones las compras son fruto de la reflexión exclusivamente.

4.- La indolencia humana es un gran aliado del vendedor por ser un gran enemigo del ser humano.

5.- La venta enérgica no tiene nada que ver con la venta coaccionada y la venta a presión.

6.- Nunca se compra nada solo por sus excelentes cualidades.

7.- El precio en sí mismo casi nunca es decisivo en el resultado final de la venta.

8.-Normalmente cuando visitamos un diente, manifiesta en el primer momento que la oferta no le interesa, por lo que podemos afirmar sin género de dudas que una conversación de venta solo comienza cuando el cliente dice NO.

9.-Un triunfo dialéctico sobre el cliente termina con derrota de venta.

10.- Una conversación de venta sin objeciones planteadas por el cliente suele acabar en fracaso.

11.- Una ligera variación en determinadas palabras durante la conversación, puede dar al traste con el resultado final.

12.- El cliente no siempre tiene razón.

De todas formas podemos dar una definición de lo que es vender, en plan frase lapidaria: " Vender es convencer a una persona de las ventajas de la oferta que se le hace"

2.5 HIPOTESIS

La aplicación de la investigación y desarrollo contribuirá al incremento del volumen de ventas de la empresa Globcalza.

2.6 VARIABLES DE LA HIPOTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

X= Investigación y desarrollo

VARIABLE DEPENDIENTE

Y= Volumen de ventas

CAPITULO III.

3 METODOLOGIA

3.1 ENFOQUE

Esta investigación se acogerá simultáneamente al enfoque cualitativo y cuantitativo por cuanto el cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población y por su parte cualitativa por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones

3.2 MODALIDAD

Investigación Bibliográfica

Un medio importante para el desarrollo y respaldo de este trabajo es la información bibliográfica pues se utilizara medios de información documental también son libros, revistas, tesis de grado que tengan información relacionada los Análisis Económicos-Financieros y la toma de decisiones, el internet puede ser utilizado también en este tipo de investigación cuando se lo requiera.

Investigación de Campo

Esta modalidad de investigación permitirá manejar información pertinente que ayudará a obtener datos claros acerca del problema en estudio mediante la aplicación de una encuesta que se realizará a los clientes, la cual permitirá recolectar información veraz y oportuna.

La modalidad a utilizarse en el presente trabajo en su mayoría es la investigación de campo, la misma que será realizada con la información financiera-contable es decir con los estados financieros de la empresa Globcalza de la ciudad de Ambato, en esta investigación utilizaremos también al recurso humano como herramienta para conocer la ejecución o no de análisis económicos financieros como herramienta administrativa para el desarrollo y aplicación de decisiones en las actividades de la empresa, esta información será recolectada y registrada.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACION

Investigación Exploratoria

Para (Namakforoosh, 2005, pág. 89) Los estudios de tipo observacional pueden ser participativos. En éstos, el investigador tiene un papel importante, junto con otras unidades del estudio, o puede ser no participativo. Entre los segundos, el caso más común es la encuesta. Un estudio de este tipo puede clasificarse según el medio de comunicación, encuesta por correo, por teléfono o entrevista personal.

Investigación Descriptiva

Para (Namakforoosh, 2005, pág. 91) La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando el objetivo es:

- Describir las características de ciertos grupos.
- Calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características
- Pronosticar

Investigación Correlacional

Para (Torres C. A., 2006, pág. 113) La investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. De acuerdo con este autor, uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La población objeto de estudio para la presente investigación es de 60 personas que constituyen los clientes externos que posee la empresa Globcalza, motivo por el cual no utilizaremos muestreo por ser manejable la población objeto del estudio.

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

HIPOTESIS: La aplicación de la investigación y desarrollo contribuirá al incremento del volumen de ventas de la empresa Globcalza. **VARIABLE INDEPENDIENTE:** Investigación y Desarrollo				
CONCEPTUALIZACION	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**TÉCNICA/INSTRUMENTO**
La Investigación y desarrollo busca producir mejores productos y servicios, y así obtener una ventaja competitiva, basándose en elementos concretos como: el entorno, el mercado; la organización, usuario, tendencias, investigación; En busca de la satisfacción del cliente.	Entorno	• Fortalezas	¿Cuáles son las fortalezas de le empresa y como potenciar las mismas?	Entrevista
		• Oportunidad	¿Qué oportunidades tiene la empresa y como aprovecharlas?	Entrevista
		• Debilidades	¿Cuáles son sus debilidades y como mitigarlas?	Entrevista
		• Amenazas	¿Cuáles son sus amenazas y como proteger la empresa de las mismas?	Entrevista
	Mercado	• Oferta	¿Se ofrece un producto adecuado para el mercado?	Entrevista y Encuesta
		• Demanda	¿La demanda es suficiente para un desarrollo sostenido?	Entrevista y Encuesta
	La organización	• Competencia	¿La investigación y	Entrevista

			desarrollo de la competencia son superiores la de la empresa?	
	Usuario	• Satisfacción • Insatisfacción	¿Los productos cumplen con las exigencias del cliente?	Encuesta
	Tendencias	• Ultimas • Pasadas	¿Se elabora productos realizando un análisis previo para identificar las últimas tendencias del mercado?	Encuesta
	Investigación	• Básica • Aplicada	¿Se realiza investigación adecuada para la recolección de información y desarrollo de nuevos productos?	Entrevista y encuesta
		• Desarrollo tecnológico	¿Se da el correcto uso de la tecnología con el fin de innovar en el mercado?	Entrevista y encuesta

	Satisfacción del cliente	• Satisfacción • Indiferencia • Insatisfacción	¿El cliente queda completamente satisfecho con los productos ofertados?	Encuesta

HIPOTESIS: La aplicación de la investigación y desarrollo contribuirá al incremento del volumen de ventas de la empresa Globcalza.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Volumen de Ventas

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
Ventas es la ciencia que se encarga del intercambio entre un producto y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la	Intercambio	• Gestión	¿El servicio que le brinda el vendedor satisfacen las expectativas del cliente?	Encuesta
	Producto	• Marca	¿La marca cuenta con el reconocimiento y prestigio adecuado?	Entrevista y encuesta
		• Diseño	¿Los diseños ofertados son adecuados para los requerimientos del mercado?	Entrevista y encuesta
		• Calidad	¿Se cuenta con la calidad adecuada en lo que compete a durabilidad y	Encuesta

satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador.		• Precio	confort? ¿Es competitivo el precio de los productos en el mercado?	Encuesta
	Desarrollo	• Crecimiento económico.	¿Los productos actuales han permitido un crecimiento económico sostenido?	Entrevista
		• Productividad	¿La cantidad de productos obtenidos es relativa a los recursos empleados?	Entrevista
	Satisfacción de requerimientos y necesidades	• Conformidad • Inconformidad	¿Se identifica adecuadamente las necesidades y requerimientos del mercado?	Entrevista y encuesta
	Comprador	• Potencial • Eventual	¿Se identifica a los clientes potenciales y se	Entrevista y encuesta

		• Habitual	los induce a la compra? ¿Se brinda información adecuada, seguimiento y servicio post-venta con nuestros clientes actuales?	Encuesta

3.6 RECOLECCION DE LA INFORMACION

PREGUNTAS	EXPLICACION
1.- ¿Para qué?	Para constatar la hipótesis y obtener la información necesaria para formular la propuesta del solución al problema planteado.
2.- ¿A qué persona o sujeto?	Las encuestas fueron aplicadas a los clientes de la empresa.
3.- ¿Sobre qué aspecto?	"La investigación y desarrollo afectan el volumen de ventas"
4.- ¿Quién?	El investigador Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez
5.- ¿Cuando?	Julio del 2013.
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	Empresa Globcalza de la ciudad de Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con que?	Cuestionarios
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado de obtener la información

3.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de Finanzas, Administración Financiera, Toma de Dediciones, fichas bibliográficas.
2. Información Primaria	2.1 Análisis y Encuestas	2.1 Estados Financieros y Cuestionario

3.8 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Revisión y codificación de la información.

Luego de aplicados los instrumentos para la recolección de datos será necesario revisar la información para detectar errores, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la manera más clara posible que permita facilitar su tabulación.
La codificación consistirá en asignar un código a las diferentes alternativas de respuesta a cada pregunta, a fin de que se facilite el proceso de tabulación.

Tabulación de la Información.

Este proceso se realizará para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría y representarlos en cuadros estadísticos, se la realizara a través del programa SPSS, lo que nos permitirá verificar las respuestas e interpretar de mejor manera los resultados de la investigación.

Graficar

Para esta presentación se utilizara grafica de barras o pastel.

Analizar gráficos estadísticos

Para proceder a analizar los datos se realizara por medio de porcentajes que nos permitirá interpretar los resultados que proyecte.

Interpretación

La interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

CAPITULO IV

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se realizará el respectivo análisis e interpretación de los resultados estadísticos según las encuestas realizadas a los clientes externos de la empresa Globcalza.

Del resultado obtenido en las encuestas realizadas al total de clientes de la empresa Globcalza, sobre innovación y desarrollo, ha demostrado que el enfoque propuesto en el estudio, se dirigido hacia la consecución del objetivo propuesto.
Mediante la investigación de campo realizada en la empresa se recolecto la información primaria.

Por medio de este método ayudará a emitir un razonamiento concreto para justificar el problema expuesto según la modalidad de investigación, para poder obtener los criterios suficientes que permitan constatar las incógnitas establecidas a lo largo de la indagación plasmado en el presente trabajo de tesis.

Después de procesar la información requerida, se aplicará la comprobación de la hipótesis por medio del método estadístico de la distribución Ji - cuadrado para determinar si realmente las variables dependiente e independiente esta relacionadas entre sí; y; comprobar la veracidad del problema o si lo rechaza.

4.2 PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se utilizó la encuesta como la herramienta que permite realizar un diagnóstico sobre los requerimientos actuales de los clientes de la empresa Globcalza de la ciudad de Ambato, para poder determinar los productos que se van a elaborar en el futuro inmediato.

4.2.1 Validación del cuestionario

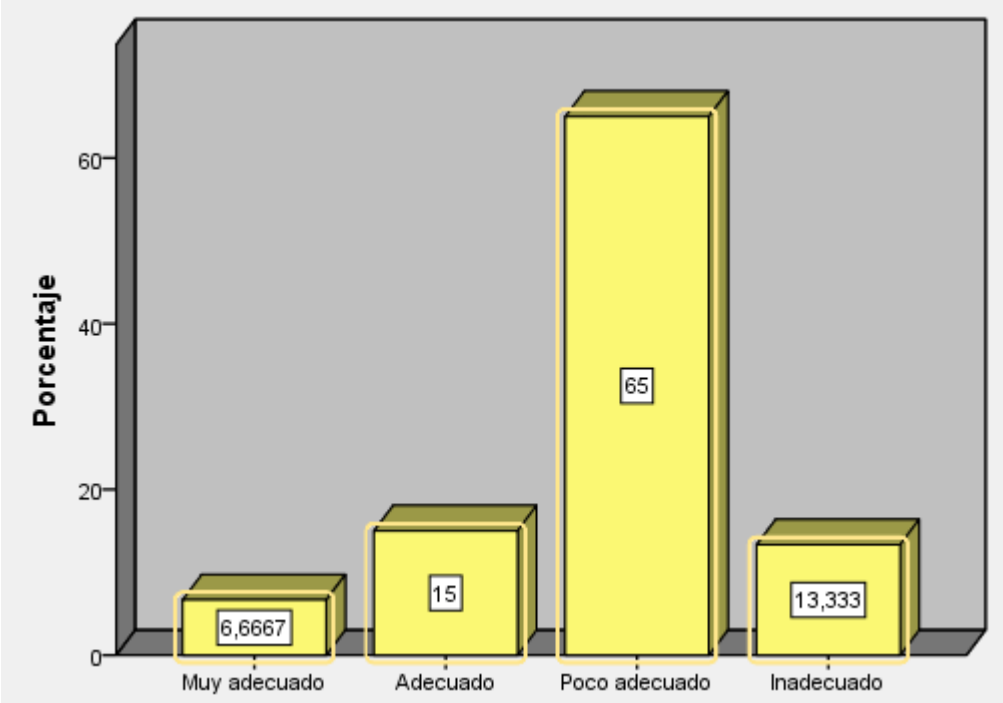
Análisis Univariado

Tabla 1: Producto en el mercado

Validos	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	4	6,7
Adecuado	9	15,0
Poco adecuado	39	65,0
Inadecuado	8	13,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 1: Productos en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

El 65% de la población cree que la empresa cuenta con un producto poco adecuado en el mercado, contrastando con el 6.6% que piensa que el producto es muy adecuado en el dicho mercado.

Interpretación:

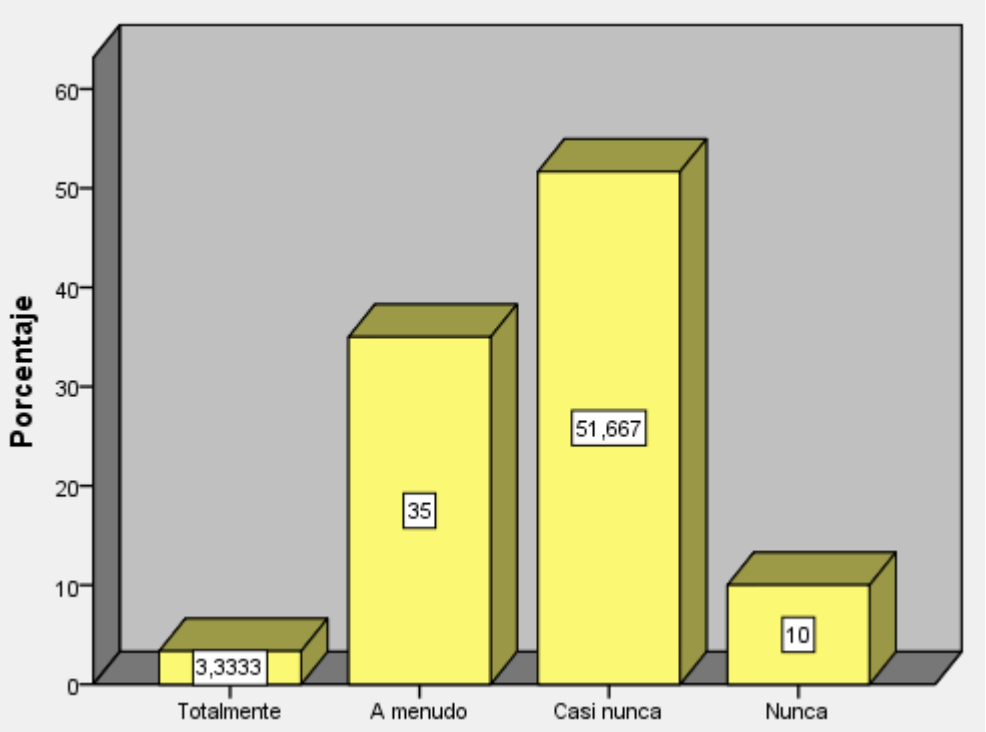
Más de la mitad de la población afirma que la empresa cuenta con un producto poco adecuado en el mercado demostrando la necesidad de incorporar la innovación y desarrollo como eje fundamental.

Tabla 2: Exigencias del cliente

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	2	3,3
A menudo	21	35,0
Casi nunca	31	51,7
Nunca	6	10,0
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 2: Exigencias del cliente



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

Un 3.3% de la población está totalmente de acuerdo con que el producto cubre sus exigencias mientras que el 51.7% piensa que casi nunca sus exigencias son cubiertas, 10% cree que sus exigencias nunca son cubiertas y del 35% sus exigencias son cubiertas a menudo.

Interpretación:

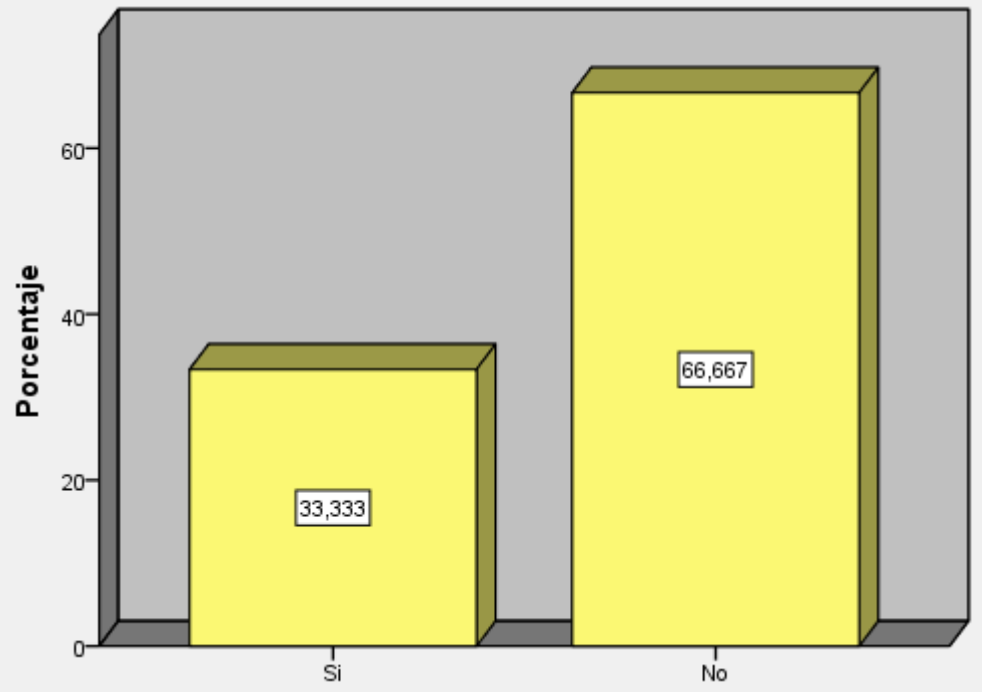
En su mayoría la población está de acuerdo con que la empresa casi nunca cubre sus exigencias, dando un contraste total con apenas un 3.3% de los clientes que son cubiertas sus exigencias en su totalidad.

Tabla 3: Tendencias de mercado

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	33,3
No	40	66,7
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 3: Tendencias de mercado



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

El 66.7% de la población conoce que la empresa no realiza un análisis previo para la identificación de nuevas tendencias en el mercado, mientras que un 33.3% piensa que si lo hace.

Interpretación:

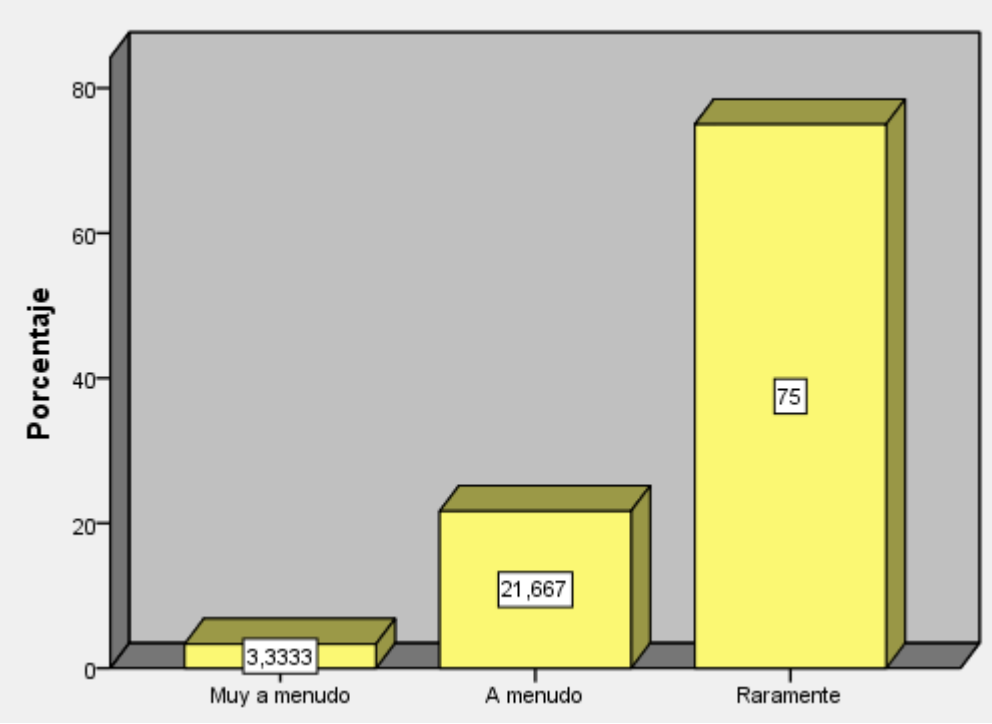
Las tendencias de mercado no son identificadas con análisis previo eso refleja un la mayoría de la población.

Tabla 4: Tecnología

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Muy a menudo	2	3,3
A menudo	13	21,7
Raramente	45	75,0
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 4: Tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

El 75% considera que la empresa raramente da el correcto uso de la tecnología, un 21.7% manifiesta que lo realiza a menudo y un 3.3 cree que lo realiza muy a menudo.

Interpretación:

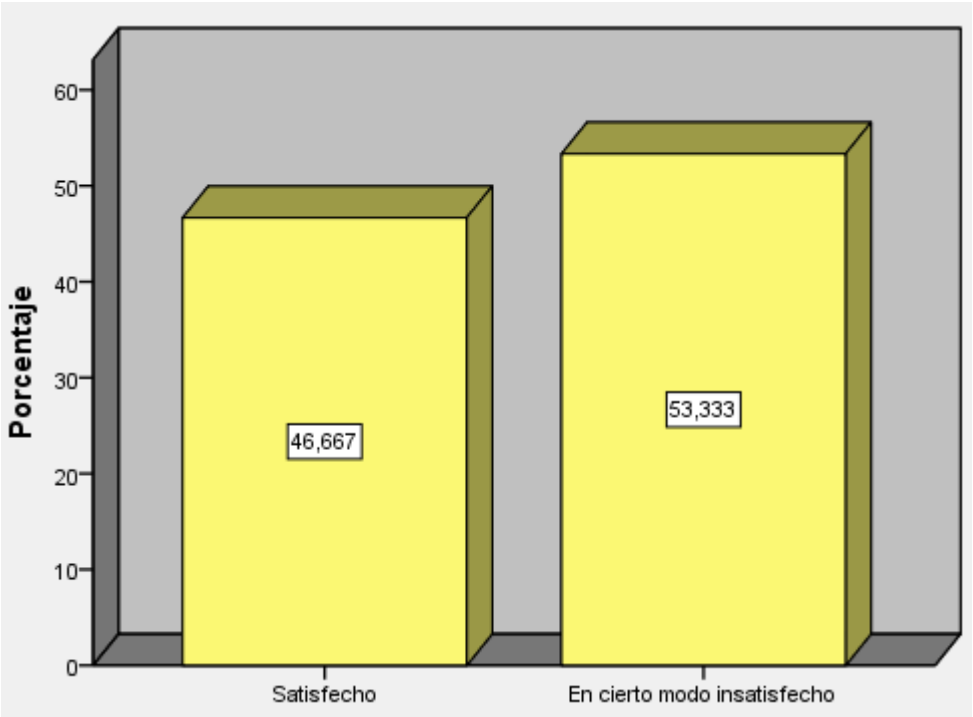
La empresa raramente da el correcto uso de la tecnología considerado por las tres cuartas partes de los clientes reflejado lo dicho en las encuestas y apenas una minoría consideran que muy a menudo se da el uso adecuado de la tecnología.

Tabla 5: Satisfacción del producto ofertado

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	28	46,7
En cierto modo insatisfecho	32	53,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 5: Satisfacción del producto ofertado



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

El 46.7% de la población está satisfecho con los productos ofertados y un 53.3% está en cierto modo insatisfecho.

Interpretación:

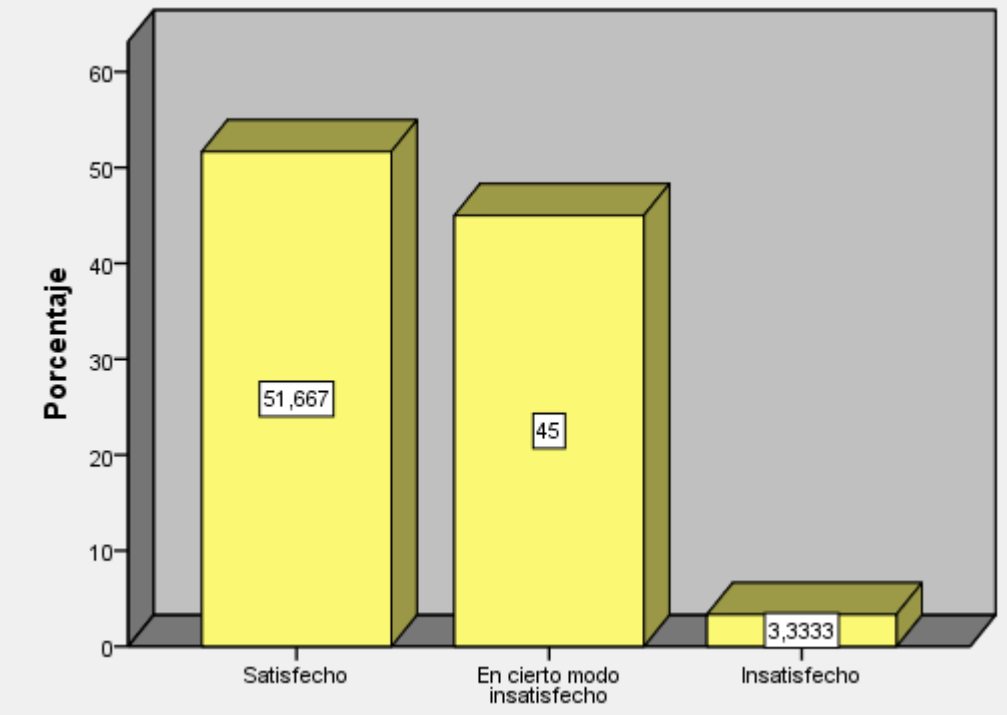
La mayoría de la población manifiesta que está en cierto modo insatisfecho con los productos ofertados aunque un importante número de los mismos manifestó que está satisfecho.

Tabla 6: Satisfacción brindada por el vendedor

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	31	51,7
En cierto modo insatisfecho	27	45,0
Insatisfecho	2	3,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 6: Satisfacción brindada por el vendedor



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

La mayoría de la muestra representada por un 55.7% está satisfecho con el servicio del vendedor y un 3.3% está completamente insatisfecho sin que sean cubiertas sus expectativas.

Interpretación:

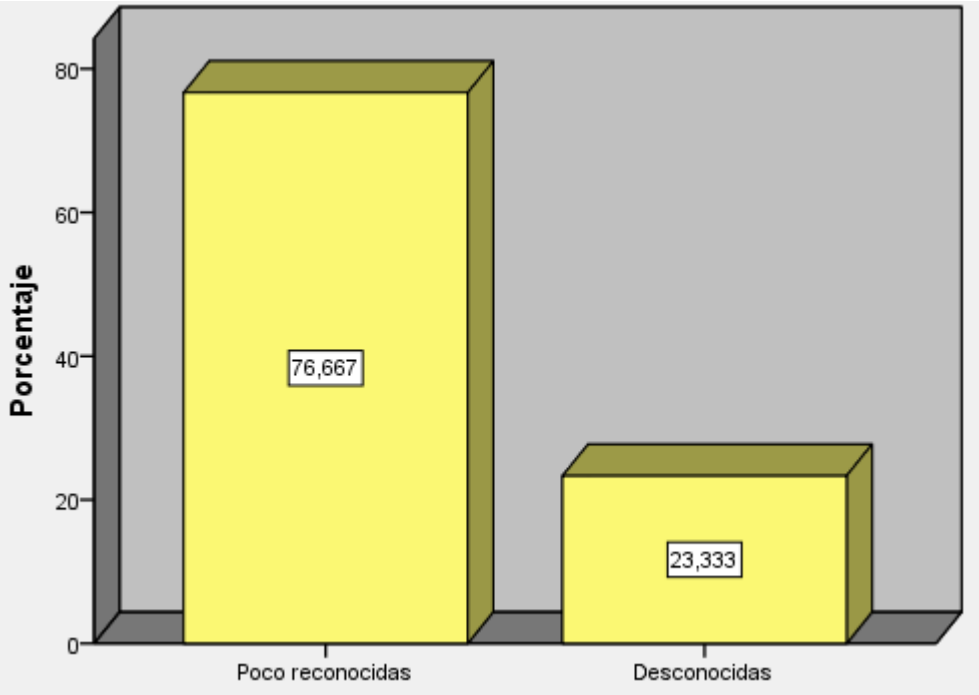
Un pequeño grupo de clientes está totalmente insatisfecho con los servicios brindados por vendedor y un importante número no cumpliendo sus exigencias en su totalidad a la vez que determinado grupo está satisfecho con el mismo.

Tabla 7: Reconocimiento y prestigio

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Poco reconocidas	46	76,7
Desconocidas	14	23,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 7: Reconocimiento y prestigio



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Análisis:

El 76.7% de la población considera que las marcas de la empresa son poco conocidas mientras que un 23.3% manifiesta que son completamente desconocidas.

Interpretación:

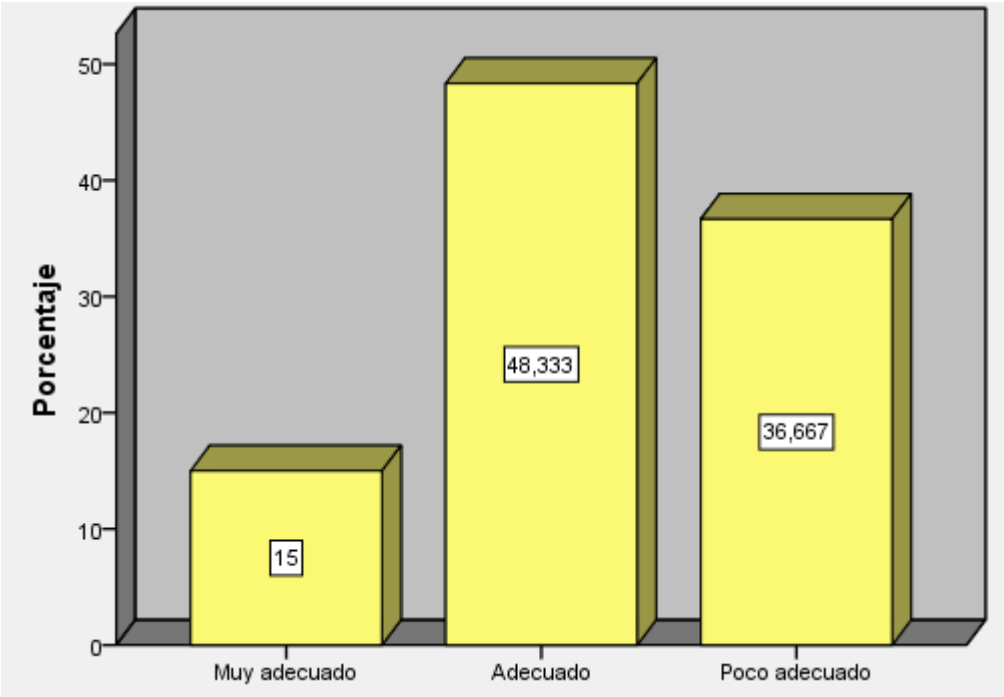
Las marcas de la empresa son poco conocidas o desconocidas en su totalidad es lo manifestado por los clientes.

Tabla 8: Diseños adecuados en el mercado

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuado	9	15,0
Adecuado	29	48,3
Poco adecuado	22	36,7
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 8: Diseños adecuados en el mercado



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

El 48.33% de los encuestados considera que los diseños son adecuados en el mercado, un 15% muy adecuado y el restante 36.67% considera que es poco adecuado.

Interpretación:

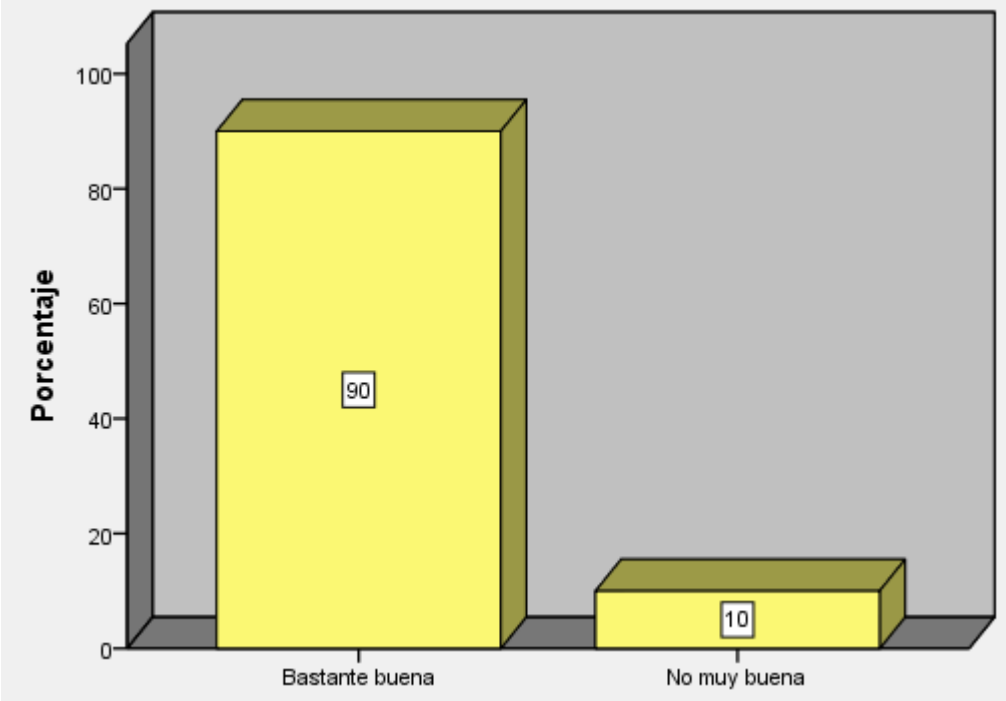
La mayoría de clientes considera que los diseños de la empresa son adecuados y hasta muy adecuados en el mercado que se desenvuelven, y un número representando a la minoría considera que los diseños son poco adecuados.

Tabla 9: Calidad del producto

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Bastante buena	54	90,0
No muy buena	6	10,0
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 9: Calidad del producto



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

El 90% de los clientes manifiesta que la calidad de los productos en bastante buena y un 10% dice no es muy buena

Interpretación:

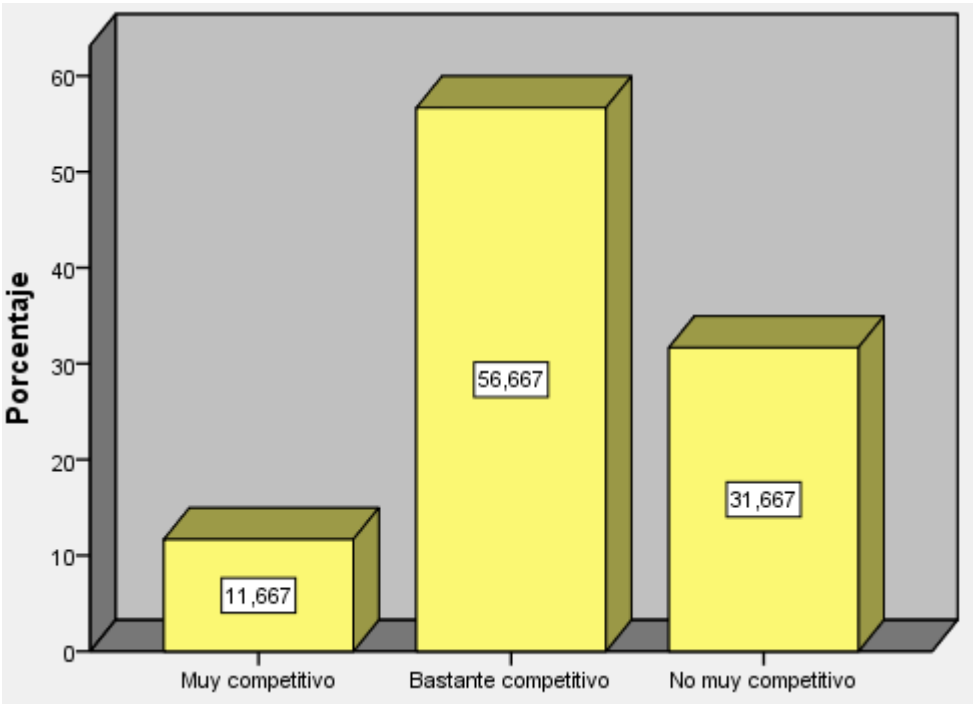
La calidad ofertada en cuanto a durabilidad y confort brindada por la empresa es bastante buena, es lo manifestado por la gran mayoría de los clientes.

Tabla 10: Competitividad del producto

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
Muy competitivo	7	11,7
Bastante competitivo	34	56,7
No muy competitivo	19	31,7
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 10: Competitividad del producto



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

El 56.7% del total de los encuestados considera que el producto bastante competitivo, el 11.7% muy competitivo mientras que los que consideran que el producto no es muy competitivo son el 31.7%.

Interpretación:

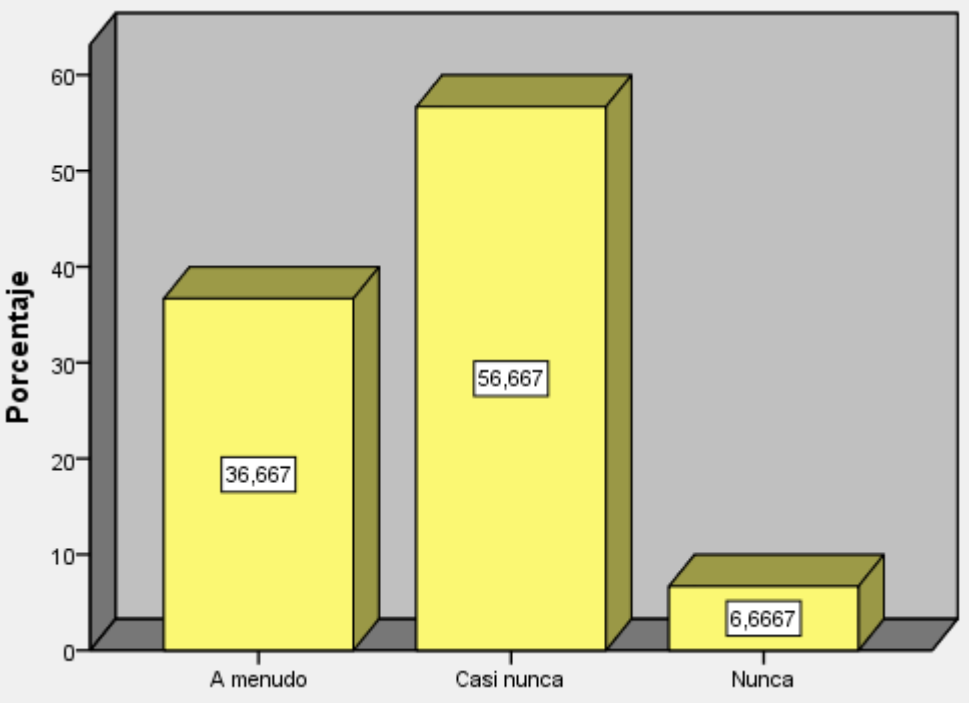
La gran mayoría de los clientes considera que el producto es competitivo en el mercado y una minoría aunque considerable piensa el producto no es muy competitiva.

Tabla 11: Necesidades y requerimientos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
A menudo	22	36,7
Casi nunca	34	56,7
Nunca	4	6,7
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 11: Necesidades y requerimientos



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

Al 56,7% considera que casi nunca se cumplen con sus necesidades y requerimientos, a un 36,7% se cumple a menudo y un 6,7% nunca.

Interpretación:

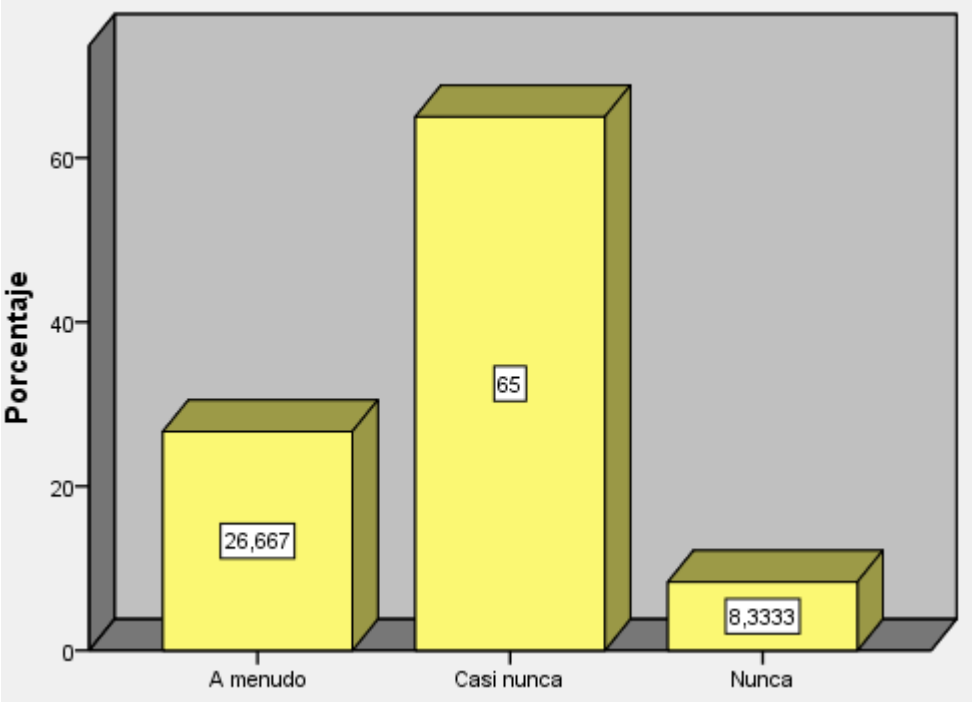
En su mayoría casi nunca se cumplen con las necesidades y requerimientos de los clientes, aunque un importante número de clientes considera que a menudo si se las cumple, y una minoría piensa que nunca se las cumple.

Tabla 12: Clientes potenciales

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
A menudo	16	26,7
Casi nunca	39	65,0
Nunca	5	8,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 12: Clientes potenciales



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

El 65% manifiesta que casi nunca la empresa identifica a los clientes potenciales, el 8,3% considera que nunca lo hace y un considerable 26,7% piensa que a menudo se los identifica.

Interpretación:

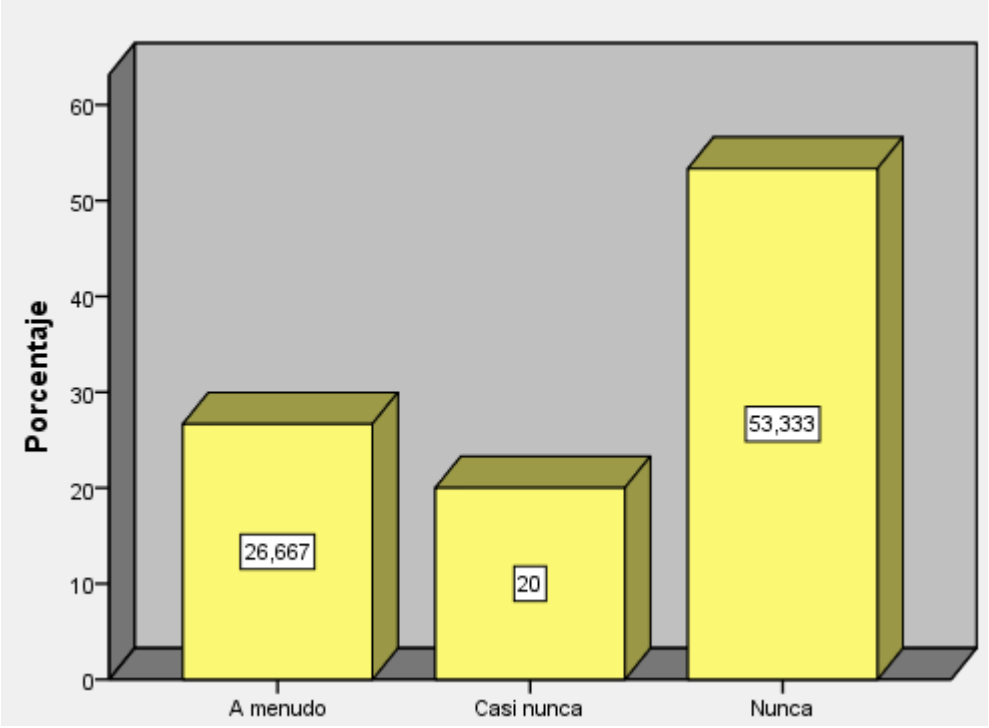
La empresa casi nunca identifica a sus clientes potenciales aunque un considerable número cree que si lo hace.

Tabla 13: Servicio Post-venta

Válidos	Frecuencia	Porcentaje
A menudo	16	26,7
Casi nunca	12	20,0
Nunca	32	53,3
Total	60	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Gráfico 13: Servicio post-venta



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Analasis:

El 53,3% piensa que nunca se les brinda la información, seguimiento y servicio post-venta adecuado, el 20% que casi nunca mientras que apenas un 26,7% realiza lo dicho a menudo.

Interpretación:

La empresa no brinda la información, seguimiento y servicio pos-venta adecuado a sus clientes, apenas una cierta cantidad de clientes manifiesta que se los realiza a menudo.

4.3 VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Tabla 14: Variables satisfacción producto-diseños adecuados

			¿Los diseños ofertados por la empresa "Globcalza" son adecuados para los requerimientos del mercado en el cual usted se desenvuelve?			
			Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Total
¿Está usted satisfecho con los productos ofertados por la empresa "Globcalza" ?	Satisfecho	Recuento	7	16	5	28
		Frecuencia esperada	4,2	13,5	10,3	28,0
	En cierto modo insatisfecho	Recuento	2	13	17	32
		Frecuencia esperada	4,8	15,5	11,7	32,0
Total		Recuento	9	29	22	60

	Frecuencia esperada	9,0	29,0	22,0	60,0

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Tabla 15: Chi-cuadrado variables satisfacción producto-diseños adecuados

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	**Gl**	**Sig. asintótica (bilateral)**
Chi-cuadrado de Pearson	9,409	2	,009
Razón de verosimilitudes	9,902	2	,007
Asociación lineal por lineal	9,122	1	,003
N de casos válidos	60		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Modelo lógico:

Ho: La aplicación de la investigación y desarrollo no contribuirá al incremento del volumen de ventas de la empresa Globcalza.

Ha: La aplicación de la investigación y desarrollo si contribuirá al incremento del volumen de ventas de la empresa Globcalza.

Nivel de significancia:

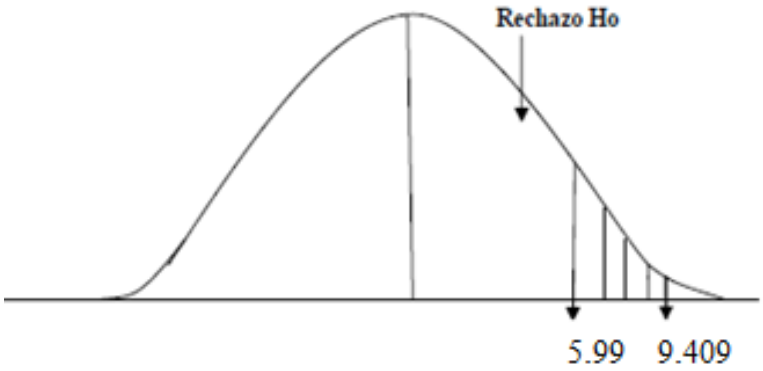
Se trabajó con un nivel de significancia del 5%.

Grados de libertad:

El grado de libertad es igual al número de columnas menos uno por el número de filas menos uno así:

$$gl = (C - 1)(F - 1)$$
$$gl = (3 - 1)(2 - 1)$$
$$gl = 2$$

Gráfico 14: Representación gráfica del chi cuadrado



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los ítems.

Interpretación:

Con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la totalidad de clientes de la empresa "Globcalza" de la ciudad de Ambato, tomando como referencia la pregunta 5 y 8 para la respectiva verificación de hipótesis, el chi calculado correspondiente a 9.409 es más alto que el tabulado de 5.99 con esto rechazamos la hipótesis nula Ho y se acepta la hipótesis alterna Ha que enuncia que la investigación y desarrollo si contribuirá al incremento de las ventas de la empresa.

CAPITULO V

5 CONCLUCIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUCIONES

- La investigación y desarrollo actuales de la empresa Globcalza no son los apropiados se encontró que no se realiza análisis previos para la elaboración de los productos, a más de dar un incorrecto uso de la tecnología, lo que nos da un cliente insatisfecho de esta manera un poco reconocimiento del producto en el mercado. A pesar de esto los diseños y calidad de los productos son adecuados y de gran competitividad, de esta manera si se da el correcto uso de la investigación y desarrollo el nivel de ventas de la empresa tendrá un incremento inminente.

- El diagnóstico realizado sobre la investigación y desarrollo en la empresa nos da como conclusión que no es la adecuada en aspectos varios como la no satisfacción del cliente, el poco reconocimiento del producto y el incorrecto uso de la tecnología considerados en la investigación.

- Se concluye además que el volumen de ventas actuales permite que la empresa sobreviva en el mercado sin embargo la mayoría de los clientes evidentemente están insatisfechos, lo que me permitió considerar que el nivel de ventas tendrá que ser mejor basado en las aspectos investigados, se planteara las herramientas adecuadas para superar la inconformidad de los clientes, con el objeto del incremento sustancial de las ventas y la percepción de nuevos clientes para generar un desarrollo sostenido.

- De acuerdo a los ítems analizados y aspectos abordados en la investigación concluimos que la investigación y desarrollo tendrá que ser el eje fundamental de desarrollo de la organización.

- La investigación y desarrollo empresarial son el pilar primordial para el desarrollo sostenido, lo que conllevara el incremento sustancial de las ventas aumentando su nivel y generando una mayor utilidad.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se deberá buscar el producto más adecuado para el mercado actual con la investigación de tendencias dando buen uso a la tecnología.

- Si bien es cierto la mayoría de clientes piensan que el vendedor les brinda un servicio adecuado, una gran numero de ellos no está conforme se necesitará capacitar más a los vendedores para poder brindar un mejor servicio

- Se recomienda poner al cliente como pilar fundamental de la organización dándoles el lugar más importante a sus necesidades y requerimientos.

- Seria procedente que la empresa identificará clientes potenciales para incrementar su mercado a un mayor número.

- Será fundamental brindar un servicio post-venta al cliente para brindarles información acerca de nuevos productos y la conformidad percibida con los recibidos con anterioridad, de esta manera dándoles el seguimiento correcto se sentirán más conformes.

CAPITULO VI

6 LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Programa de desarrollo de nuevos productos para el incremento de la satisfacción al cliente y ventas de la empresa "Globcalza"

Institución Ejecutora: Globcalza

Beneficiario: Clientes externos e internos

Ubicación: Pintac y Cañaris, Cdla. San Antonio

Tiempo estimado para la ejecución: Agosto de 2013 a Mayo de 2014

Equipo técnico responsable: Gerente, departamento de investigación y desarrollo, departamento comercial, analista externo, contadora, diseñador y operarios

Costo: 5300 dólares

6.2 ANTECENDENTES

(Boscherini, López, & Yoguel, 1998)

En este trabajo se desarrolla un indicador que apunta a medir la capacidad innovativa de las firmas colocando especial énfasis en el desarrollo de competencias, en el impacto de los nuevos productos en la facturación y en la cooperación tecnológica. Las variables que constituyen el indicador de capacidad innovativa (alcance de las actividades de desarrollo, aseguramiento de la calidad, peso de nuevos productos en las ventas de las firmas, esfuerzos de capacitación, proporción de ingenieros y profesionales técnicos en los equipos de desarrollo) y en especial la cooperación tecnológica han sido la resultante

de múltiples pruebas de simulación y han sido adaptados en diversos estudios tenido un sendero evolutivo previo y han sido adaptados en diversos estudios. En la investigación se muestran las ventajas de estimar un indicador cuyos elementos constituyentes puedan ser definidos en términos absolutos. A su vez, se analiza la conveniencia de diseñar un indicador de capacidad innovativa cuyos intervalos de clase se construyan a partir de un conjunto de casos, que luego pueden ser susceptibles de comparación. Un paso adicional sería la construcción de un indicador de capacidad innovativa absoluto y no relativo que permita una comparación directa de indicadores.

En este sentido, a pesar de los interesantes resultados obtenidos surge en primer lugar, la necesidad de ampliar el panel de firmas a los efectos de verificar el grado de sensibilidad de algunas de las hipótesis planteadas.

A su vez, en el caso de la cooperación tecnológica, parece necesario realizar avances teóricos adicionales que permitan comparar distintos ambientes locales y de qué manera contribuye en la circulación de conocimientos codificados y tácitos.

Por otro lado deberían discutirse los indicadores dinámicos apropiados para evaluar a lo largo de un período de tiempo los efectos de estos vínculos sobre el desarrollo de las competencias de las firmas, dado que en esta investigación se muestra que actualmente el grado de asociación no se encuentra muy desarrollado.

Esta investigación ha generado un conjunto de interrogantes que requieren de un ulterior desarrollo teórico y de estudios de caso específicos. Una de las cuestiones alude a entender como son incorporadas las externalidades por las firmas, cuales son las competencias mínimas necesarias y cuál es el rol del tejido social en la circulación de conocimiento codificado y tácito. Asociada a estas preguntas aparece la inquietud de cómo construir indicadores proxy que puedan dar cuenta de este fenómeno.

Otro de los interrogantes es si hay un sendero acumulativo de formación de competencias alimentado por vínculos informales. A su vez, son conscientes los agentes de este proceso? La vinculación entre la capacidad innovativa de las firmas y el tipo de productos elaborados sugerida por el trabajo de campo requiere de avances adicionales para analizar las vinculaciones entre el desarrollo de la capacidad innovativa y las

características de los mercados en los que compiten estas firmas. En ese sentido, un punto que requiere un ulterior desarrollo es la relación entre exigencias específicas de los mercados, necesidad de incorporar competencias y utilización del ambiente local. Por último, muy asociado al estudio de los sistemas locales de innovación, se requerirían investigaciones adicionales referidas al efecto del desarrollo institucional sobre la dinámica de las firmas y la evaluación que estas hacen acerca de la formación de sus competencias y del funcionamiento de las instituciones.

(Moori-Koenig & Yoguel)

El objetivo de esta investigación es analizar una muestra de firmas industriales localizadas en un Municipio que es parte de un aglomerado urbano mayor donde tanto lo "local" como el sistema innovativo trascienden el ámbito municipal y en el que las instituciones próximas a las firmas no facilitan el nexo con el sistema de innovación. Los escasos vínculos entre las firmas y las instituciones contribuyen a la reducida performance competitiva de los agentes. Se parte de la hipótesis de trabajo de que en ese marco, los factores microeconómicos prevalecen sobre el desarrollo de las economías externas en el proceso de diferenciación de los agentes.

Así, en un ambiente con ausencia de agentes que sirvan de nexo con las instituciones científico-tecnólogicas, existirían umbrales mínimos de tamaño y de competencias adquiridas por parte de las firmas para que estas puedan explicitar sus demandas tecnológicas en el mercado, acceder a los servicios e impulsar el desarrollo de una oferta más apropiada a sus necesidades.

Se trata de un panel de 120 firmas industriales localizadas en el partido de Tres de Febrero integrado por varias localidades muy desiguales entre sí que forman parte del Polo metropolitano. Se efectúa un análisis a partir de distintos indicadores que apuntan a medir la capacidad innovativa de las empresas y el grado diferencial de utilización de los servicios ofertados por el sistema científico tecnológico.

Las firmas de la muestra se caracterizan por un escaso desarrollo tecnológico.

Esto se aprecia en la elevada proporción de casos que alcanzan los niveles más reducidos en los factores que determinan el índice de capacidad innovativa, es decir en el grado de aseguramiento de la calidad (57%), de esfuerzos de capacitación (58%), de alcance de actividades de desarrollo (60%), de cooperación tecnológica (64%), de nuevos productos en la facturación (70%) y de participación de ingenieros y técnicos en el grupo de desarrollos (50%).

Los factores más importantes que permiten diferenciar distintos niveles de capacidad innovativa son el "alcance de las actividades de desarrollo" y la "participación de ingenieros y técnicos en esas tareas", teniendo menor importancia los "esfuerzos de capacitación efectuados por las firmas", el "grado de aseguramiento de la calidad" y en especial el "grado de vinculación con otros agentes para efectuar desarrollos". Por el contrario, no existe asociación entre la capacidad innovativa y el peso de los nuevos productos en la facturación. Esto se explica debido a que mientras las firmas de elevada capacidad innovativa introdujeron nuevos productos en el marco de un mayor aseguramiento de la calidad, los de menor nivel también tendieron a aumentar la diversificación del mix ofertado ante la pérdida de participación en el mercado de sus productos desde el plan de convertibilidad.

En el desarrollo diferencial de las competencias y de las capacidades innovativas tiene un peso clave la proporción de ingenieros y profesionales técnicos en la ocupación de la firma. Esta fuerte asociación estaría revelando un aspecto clave para el diseño de una política tecnológica dirigida hacia esas firmas y constituye una limitación para efectuar desarrollos de mayor nivel de complejidad.

Se pone de manifiesto la existencia de un círculo virtuoso que tiene lugar en un reducido número de firmas de elevada capacidad innovativa que además de los rasgos señalados se caracterizan por ser las de mayor tamaño, las más dinámicas en el mercado interno y externo, las que realizan acuerdos de cooperación con otras firmas en el plano productivo y comercial, las que efectúan las modificaciones más importantes en el lay out de planta y disponen del equipamiento más moderno.

Este circulo “virtuoso” revela que los casos de elevada capacidad innovativa no aparecen asociados a ventajas sectoriales y del “ambiente, sino a ventajas especificas desarrolladas por las empresas. Asimismo, pone de manifiesto la necesidad de disponer de umbrales mínimos de tamaño y de “competencias adquiridas” para poder aprovechar la oferta del sistema innovativo.

En el reducido grupo de firmas que contrató personal externo para desarrollos predominan las que demandan servicios orientados hacia instituciones privadas.

Esto se acentúa cuando se consideran las firmas de mayor capacidad innovativa y de mayor dinamismo en el mercado. Esta conducta de los agentes estaría manifestando una mayor confianza y/o conocimiento de los servicios ofertados por este tipo de instituciones.

En relación a la utilización de servicios genéricos que ofrecen diversas instituciones públicas y privadas se observa en general una reducida demanda con independencia de la institución ofertante. En ese marco de escasa utilización, los servicios más utilizados son los de la Unión Industrial de Tres de Febrero y los de algunos Servicios de apoyo de entidades mixtas o asociaciones empresarias de tercer grado, siendo casi inexistente la demanda de Programas Públicos y de Universidades.

En el marco de una muy reducida utilización de servicios genéricos, los ofertados por la Cámara empresarial, Universidades y Centros de servicios públicos o privados son los que tendrían mayor impacto en las capacidades innovativas y dinámicas diferenciales de las firmas. Por el contrario, los servicios y programas de apoyo de organismos e instituciones públicas de nivel nacional no tendrían impacto diferencial en las firmas que lo han utilizado.

Las firmas del panel conforman tres grupos de posicionamiento competitivo estimados a partir de un análisis de cluster que utilizo como variables diferenciadoras la evolución de su inserción externa entre 1991 y 1996, el grado de aseguramiento de la calidad y un indicador que refleja el número de áreas en las que las firmas efectúan desarrollos ponderado por la calificación y grado de exclusividad de los recursos humanos involucrados. Este análisis permitió diferenciar tres clases de firmas con máximos

niveles de homogeneidad intragrupo y de heterogeneidad intergrupos: posicionamiento competitivo elevado (9% de los casos), intermedio (8%) y reducido (83).

A partir de esta tipología de grupos de firmas se analizó la asociación existente entre el posicionamiento competitivo de las firmas y los diferentes indicadores que dan cuenta del grado de utilización del sistema científico tecnológico. Este análisis mostró la existencia de una fuerte brecha entre las firmas de elevado posicionamiento competitivo y las restantes en relación al grado de cooperación con instituciones con el objetivo de efectuar actividades de desarrollo.

En el marco de una reducida utilización de la oferta de servicios dirigida a las Pymes y una débil interacción de las firmas con el sistema científico-tecnológico, el escaso número de agentes que utiliza la oferta de servicios y que tiene mayores interacciones con las instituciones tecnológicas son las de elevado y medio posicionamiento competitivo. Esto constituye una evidencia de que cuando el ambiente local es débil y no existe la figura de un "traductor" que sirva de intermediario entre las firmas y las instituciones las competencias mínimas necesarias para captar las externalidades son muy elevadas.

(Treviño, 2002)

El Pccyt es un paso adelante, en comparación con los planes anteriores para pasar del modelo espontáneo de innovación en México a uno intencional, donde se podrán aprovechar las capacidades innovativas empresariales ya creadas.

Aunque se ha observado un avance de decisiones acordes con lo planeado (Aprobación del incentivo fiscal del 30 por ciento), iniciativas de leyes (Dic 01), conformación de fondos sectoriales y estatales (mixtos), es necesario considerar algunos aspectos de la innovación para lograr mejores resultados:

Si bien son las empresas el agente principal de la innovación, es un número pequeño el que está en posibilidades de emprenderla. Al respecto es necesario distinguir las empresas que realizan innovaciones de las que realizan modernizaciones tecnológicas. Se recomienda un enfoque de doble entrada, primero por agrupaciones de *cadenas* tec-

nológicas o de innovación (es decir las llamadas áreas prioritarias del Pccyt), y la segunda por empresas atendiendo a sus características específicas: tamaño, región (por las convocatorias mixtas) y ubicación productiva, y sobre todo fase de desarrollo respecto a sus proceso de innovación. En las etapas iniciales son necesarias formas de distribución del riesgo, las cuales pueden lograrse con fondos específicos combinados con ambientes de incubación. Para las empresas ya establecidas puede ser una alternativa los parques científicos, siempre y cuando cuenten con redes múltiples de conocimiento.

El contexto del ciclo económico es una variable central en el diseño de políticas para la innovación. Se sabe por ejemplo que durante los periodos de recesión (como el actual de 2001 en adelante), las empresas se orientan más a innovaciones de proceso, mientras que en los de auge a innovaciones de producto.

Aunque los Centros de investigación constituyen un agente central de la innovación tecnológica, es importante considerar el hecho de que son otras empresas las proveedoras principales de tecnología. Entre éstas están las empresas consultoras y las de ingeniería.

Respecto a los cambios organizativos propuestos a efectos de crear un SNCyT a partir del *Consejo General de Ciencia y Tecnología*, podría evolucionar a una organización más diversa que parta de una visión sistémica de los procesos de conocimiento, en lugar de las visiones "lineales" de un continuo que va de la ciencia a la tecnología y a la innovación. En efecto, la organización para la gestión pública debe adecuarse al objeto: Ciencia-Tecnología-innovación. Actualmente se cuenta con el Conacyt orientado, respecto a las acciones y recursos, en su mayor parte a apoyar la ciencia básica y aplicada, y en menor medida a la tecnología. La innovación tecnológica donde el agente principal es la empresa. En relación a la innovación tecnológica, donde el agente principal es la empresa, se requieren conocimientos tecnológicos, y muchas otras cosas más: mercadotecnia, administración, aspectos financieros, etc. Entonces es de una categoría diferente a la ciencia y la tecnología, por lo que es más adecuado dejar al Conacyt a cargo del binaomio *ciencia-tecnología,* y proponer otro organismo para la

Tecnologia-Innovación-Difusión, donde las empresas adquieren un papel central, el cual se sumaría a las instituciones que integrarían el Sistema Nacional de Innovación.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca proporcionar un programa de desarrollo de nuevos productos, para la empresa "Globcalza" que en el futuro era el encargado del incremento de las ventas de la organización. Buscando así la satisfacción del cliente externo con la nueva colección de productos a ofertar.

Como fabrica debemos orientarnos al futuro ya que estamos en un mundo globalizado que frecuentemente se mantiene en tendencias modernas de cambio, que exige renovación enfocada a las necesidades del cliente.

Para conseguir un producto estrella se necesita de comunicación y coordinación de esfuerzos entre todas las dependencias de la empresa, de forma que se puedan obtener resultados inmediatos de cada proyecto.

La creación e innovación en la actualidad son de vital importancia dentro de las empresas de producción, ya que generan mayores oportunidades de mantenerse en el mercado con productos rentables y que no afecten al medio ambiente, es por esto que un programa organizado de nuevos productos, asegurará a la empresa y a sus trabajadores estabilidad.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

Implementar un programa sostenido de desarrollo de nuevos productos que pretenda a incrementar las ventas y la satisfacción al cliente de la empresa “Globcalza”.

Objetivos Específicos

- Desarrollar paso a paso el programa de desarrollos de nuevos productos que derive en una nueva colección de calzado.
- Implementar el departamento de investigación y desarrollo en la organización
- Evaluar el desempeño del programa dentro de la organización con el objeto de medir el desarrollo sostenido de la misma

6.5 ANALISÍS DE FACTIBILIDAD

La propuesta planteada a la empresa Globcalza, sobre la creación de un programa para el desarrollo de nuevos productos es factible aplicarla, políticamente hablando podemos decir que el empuje gubernamental a la industria del calzado, con la incorporación del arancel mixto y advalorem son la base fundamental para dar por hecho que el proyecto es factible.

Socio culturalmente hablando y enfocado en los hábitos de consumo y motivación a la compra del cliente notamos que tanto hombres como mujeres buscan vestir a la moda aquí radica la factibilidad del programa, en el pasado el calzado se lo utilizaba hasta cuando quedaba inservible, hoy en día las tendencias de moda y universo de productos empujan al cambio de zapatos por este motivo y no por desgaste, de esta manera se empuja a la compra continua de nuestro producto.

En cuanto a la tecnología el proceso de producción de calzado ha sido automatizado, esto implica la alta producción de zapatos y correcto uso de recursos, lo que permite a la empresa ser más rentable y competitiva en el mercado.

Los directivos han mostrado la apertura necesaria para el desarrollo del programa, ya que estamos comprometidos en lograr el crecimiento de la organización, por lo que han brindado su apoyo en que cada parte de mi investigación, lo cual se constituye en el factor clave en el desarrollo del programa.

La equidad de género es una de las premisas de la empresa por esa misma razón las colecciones de productos se enfocan en dos lineas tanto la línea de dama como la línea de caballero para el desarrollo de la colección será factible elaborar zapatos para damas y caballeros.

En el tema ambiental no se afecta el mismo ya se cuentan con protocolos de manejo de productos tóxicos, a más del manejo de desechos y desperdicios.

Económica y financieramente hablando presenta soluciones debidamente fundamentadas y documentadas a un problema que la empresa ha venido enfrentando desde hace algunos años con el objeto de producir el más alto margen de rentabilidad para la organización.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

DESARROLLO DE NUEVOS PRODCUTOS

Para partir en la definición del desarrollo de nuevos productos tendremos que conocer primeramente la creatividad y la innovación que es que la creatividad es imaginar cosas nuevas e innovación es hacer cosas nuevas.

Dado esto según (Peters & Watermans, 1985) las personas creativas tienden a pasarles a los demás la responsabilidad de ir a la práctica", concluyendo que son raras las personas que tienen el conocimiento, la energía, la osadía y la perseverancia necesarias para poner en práctica esas ideas

Basados en lo anterior presentare las cinco etapas principales a seguir según (Tranzano, 2003):

Etapa 1º: Exploración y filtraje

Objetivo

Es quizás la más delicada. Trata de buscar ideas que puedan convertirse en nuevos productos. Al final de la etapa se llega a unas «ideas-candidato» que serán la base de partida.

Comentarios

Las técnicas específicas de búsqueda de ideas y los estudios previos son los elementos o herramientas básicas para poder operar y llegar a tener unas ideas-candidato que permitan del posterior desarrollo.

Las ideas-candidato a que se llega al final de esta etapa pueden centrarse exclusivamente en el grupo de producto que puede ser de interés.

Etapa 2º*:* Desarrollo del concepto

Objetivo

Las ideas-candidato son desarrolladas aquí. Se trata de ir dando forma al posible nuevo producto. Al final de la etapa se llega a unos «conceptos-candidato».

Comentarios

En esta etapa puede decirse, realmente, que el producto es engendrado. Se parte de grupos de productos-ideas que la empresa ha decidido desarrollar, aunque no exista realmente el producto.

Aquí éste empieza a tomar forma y se llega al final de la misma con verdaderos conceptos de producto, que, además, han sido testados ya en el mercado y han sido aprobados o aceptados por él.

Etapa 3º: Evaluación final

Objetivo:

El concepto es sometido a un serio examen con el fin de evaluar su viabilidad final. Al terminar la etapa, está decidido el nuevo producto (y definido).

Comentarios

El concepto sufre un duro examen para determinar si puede encajar dentro de las posibilidades de la empresa y no va a provocar grandes traumas en el seno de la organización.

La herramienta clave, que es única, es la existencia del *check list* el cual permite pasar revista a dicho producto, teniendo al principio la forma de candidato.

Al final de la etapa, puede decirse que existe ya producto.

Se llega finalmente, pues, a un concepto aprobado.

Etapa 4º; Desarrollo del producto

Objetivo:

El concepto es desarrollado. El nuevo producto, físicamente, aparece. Se somete a una prueba final que más que examen es un plan de marketing preliminar. El producto está listo.

Comentarios

En esta fase el concepto se convierte en producto físicamente. Es desarrollado íntegramente por fabricación.

Una vez obtenido el producto final, éste es sometido a un *check list* decisional determinante, que más que un nuevo examen consiste en un paso previo al plan de marketing, el cual deberá elaborarse a continuación sobre el mismo. Debe tenerse claro que en esta etapa se han tenido que hacer inversiones importantes en ciertos productos. Por tanto, está ya terminado.

Etapa 5º: Lanzamiento al mercado de prueba

Objetivo

Se prepara el plan de marketing del lanzamiento y se efectúa el lanzamiento a nivel de mercado de prueba para experimentar el plan de marketing y el producto. Al final se rechaza el producto o se lanza a escala nacional.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que cada vez que se elude una operación aumenta el riesgo de fracaso en el desarrollo y lanzamiento del nuevo producto.

Comentarios

En esta etapa, el producto es sometido a la última evaluación: el lanzamiento en un mercado de prueba.

El objetivo es claro: contrastar a pequeña escala cuál puede ser la aceptación del producto de una forma real.

La operación de lanzamiento al mercado de prueba comprende dos tareas fundamentales: la elaboración del plan de marketing del lanzamiento y la comercialización real del producto.

Al final de esta última etapa se toma la decisión de si el producto debe ser todavía eliminado o revisado o lanzado definitivamente.

Mientras en proceso llamado interactuante y simultáneo enumera un proceso mucho más complejo y detallado que citare a continuación (Kirberg, 2005):

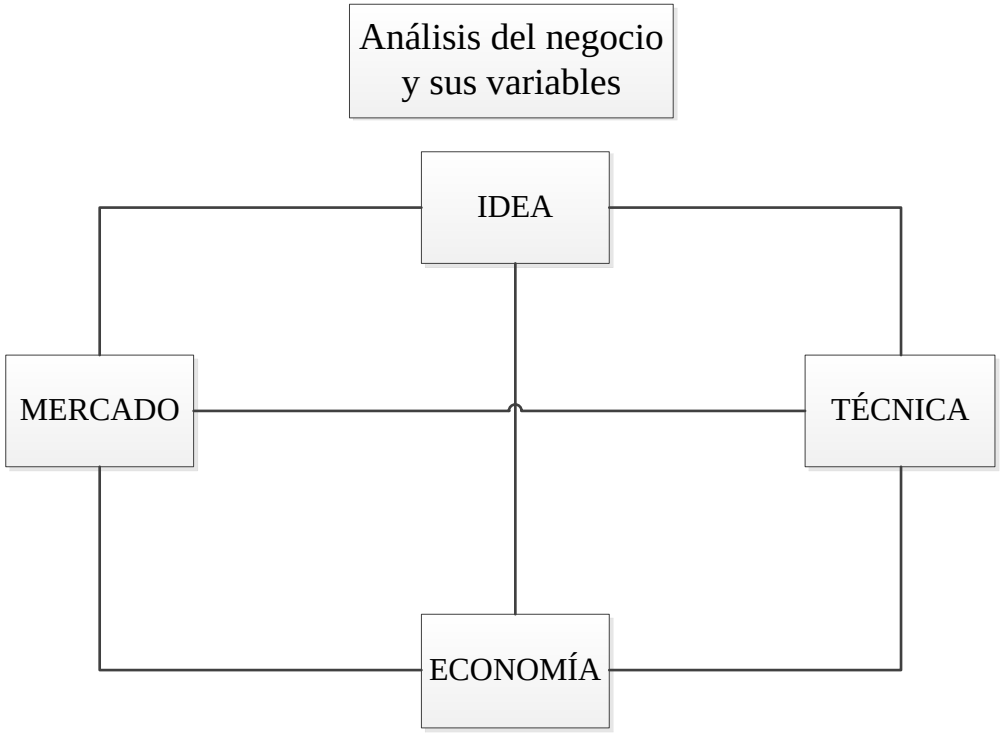
Proceso interactuante y simultáneo

En las etapas y fases anteriores ya se han seleccionado algunos conceptos de productos, con todas sus especificaciones y características, que se piensa pueden ser convenientes para la empresa.

Si el mercado potencial para estos conceptos es incierto, se comenzará por analizarlo; pero si su realización tecnológica es complicada, se iniciará por este aspecto. Y en ambas situaciones habrá que estudiar los aspectos económicos.

En realidad se trata de un proceso no sólo de variables relacionadas, sino que una puede influir en las demás. Tal como aparece en la gráfico 15, el concepto del producto original puede ser variado por el mercado, la tecnología o aspectos económicos; pero el mercado pensado puede ser cambiado por consideraciones económicas o técnicas, que a su vez pueden afectarse mutuamente.

Gráfico 15: Proceso interactuante



Fuente: Adaptado de Kiberg, 2005

Por ello insistimos en que las etapas no van necesariamente en orden cronológico y que los resultados de una pueden afectar a otras. Es más, el desarrollo de nuevos productos depende mucho de la gente involucrada y de las relaciones que se establezcan, sobre todo entre la gente de diseño e ingeniería y la de mercadeo.

Para Enric Barba precisamente, "un serio obstáculo a la innovación es el aislamiento habitual del personal de I&D de los de marketing y producción, ya que ocasiona un retardo a la respuesta inmediata que requiere el mercado, de modo que los nuevos productos se desarrollan con retraso".

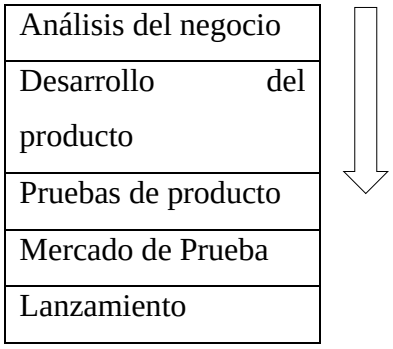
Con fines didácticos nos remitimos al esquema propuesto en el tercer capítulo, que es la metodología que proponemos. Las primeras etapas de objetivos, generación de ideas, selección y prueba de concepto, que hemos visto, ocurren más o menos de manera secuencial.

Después viene el análisis del negocio (variables técnicas, económicas y de mercado), que es el estudio de factibilidad preliminar. De allí se derivan dos líneas: una de producto y otra de mercadeo, que deben retroalimentarse y estar listas en el momento de la introducción del nuevo producto.

Definitivamente es un proceso simultáneo y paralelo que no solo plantea la integración de las partes involucradas, sino una disminución de los tiempos, no perdiendo de perspectiva las variables de eficiencia, calidad y costo.

El gráfico 16 muestra la senda del producto (no olvidar la paralela de mercadeo), a partir del análisis del negocio.

Gráfico 16: Línea del producto



Fuente: Adaptado de Kiberg, 2005

En este capítulo estudiaremos básicamente la línea referente al producto, es decir, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba del producto y mercado de prueba; y en el próximo capítulo, la línea de mercadeo.

Una vez que se ha definido y aceptado el concepto de un nuevo producto de manera satisfactoria, hay que proceder a la realización de un análisis de la atractividad comercial del mismo y para ello se estudian tres aspectos básicos:

- El mercado, a fin de estimar las ventas posibles;

- La factibilidad técnica, si podemos hacerlo y a qué costo
- La rentabilidad, o sea si el lanzamiento es o no un buen negocio para la empresa (o aspectos económicos si se trata de una institución sin fines de lucro).

Reiteramos que, como acota Braidot, "el objetivo de estas metodologías es organizar una interacción fluida y sistemática entre las diferentes áreas implicadas, esto es, investigación y desarrollo, marketing, producción, finanzas, etc. El lanzamiento de un nuevo producto es una nueva actividad para la empresa y afecta a la totalidad de la misma, exigiendo un adecuado equilibrio entre las funciones".

Tal como señalábamos anteriormente, se trata de factores interrelacionados, y teniendo siempre presente esto los analizaremos individualmente en lo que llamamos un análisis del negocio.

Estudio del mercado

Uno de los elementos clave es la determinación de la demanda del nuevo producto, cosa particularmente complicada, especialmente cuando se trata de innovaciones muy complejas o que no tienen precedentes conocidos.

En general, existen dos enfoques: un pronóstico derivado, que se hace calculando el mercado potencial y luego estimando una participación para la empresa; y otra forma, que consiste en un pronóstico directo de las ventas de la empresa, sin considerar el mercado potencial.

El concepto mercado potencial se puede prestar a confusiones y, según acotan Green y Tull, tiene dos significados diferentes: "en algunas ocasiones por mercado potencial se entiende la cantidad de un servicio o producto que pudiese ser absorbido por el mercado durante un período específico bajo condiciones óptimas de desarrollo del mercado. También se usa el término con frecuencia para designar la cantidad estimada de un producto o de un servicio que será absorbido por el mercado durante un período específico".

Para diferenciarlos, Guiltinan y Paul hablan de potencial absoluto del mercado, que es la demanda potencial máxima generada con base en el número posible de usuarios y la mayor tasa de compra; y el pronóstico de la industria, o sea lo que se espera que venderán todas las empresas en un mercado durante un período de tiempo.

Un ejemplo simple de ambos conceptos sería el caso de un nuevo pañal desechable. El potencial absoluto sería todos los bebés dentro de un margen de edad y con la mayor frecuencia de uso (total posible máximo) y el de la industria sería el nivel actual de venta de todas las empresas productoras (total del mercado que consume el producto).

Para estimar el mercado potencial (absoluto), se utilizan fuentes secundarias, es decir, todo tipo de estadísticas disponibles con datos demográficos. Una consideración importante para su medición son las tasas de compra, y las proyecciones que se hagan del mismo se basan en datos históricos. También resulta necesario diferenciar si se trata de productos que se compran una sola vez (equipos), que se compran con poca frecuencia (bienes duraderos) o que se demandan frecuentemente (compras repetitivas), ya que los perfiles de las curvas de demanda son diferentes.

Se dispone de varios métodos para estimar el potencial de mercado, pero la mayor parte de ellos son complejos y costosos. Tal vez el más práctico es el denominado método de la *razón* en cadena, en el cual se empieza con la población entera y se multiplica por una serie de factores limitantes hasta llegar a una precisión más pequeña y probable de clientes.

Un ejemplo aportado por Weiers es el siguiente: se acaba de inventar un nuevo reloj para personas a quienes les gusta correr; es un aparato que tiene una hebilla de cinturón, dotado de un mini radar que mide la velocidad del sujeto, comparándola con los objetos estacionarios que se encuentran a su paso. El producto es costoso, por lo cual uno de los factores limitantes reflejará el ingreso.

El método de estimación del potencial funcionaría de la siguiente manera: población total X, porcentaje de los que practican ese deporte X, porcentaje de personas con ingresos mayores de 10 salarios mínimos X, porcentaje de personas a las que les llama la atención el producto X, porcentaje de los que manifiestan la intención de adquirir

uno. Si la empresa no fuera la única o estuviéramos introduciendo el producto, habría que incluir el porcentaje del mercado que se piensa capturar.

Para los pronósticos (de empresas o mercados) propiamente dichos, se han desarrollado una serie de métodos entre los cuales se pueden nombrar: técnicas de extrapolación, promedio móvil autorregresivo, regresión múltiple y modelos econométricos.

Estos son los que se conocen como cuantitativos, para diferenciarlos de los cualitativos o subjetivos (opiniones o juicios de ejecutivos y entendidos). Para Sapag y Sapag, "la importancia de los métodos subjetivos en la predicción del mercado se manifiestan cuando los métodos cuantitativos basados en información histórica no pueden explicar por sí solos el comportamiento futuro esperado de alguna de sus variables" y eso es frecuente, ya que, como dice McCarthy, "si el producto es realmente nuevo no se poseen datos históricos pertinentes que puedan proyectarse, ni experiencia que indique cuáles son las series precursoras que pueden ser importantes".

Por esto, "es necesario reconocer que se necesitan diferentes métodos para productos nuevos o existentes. La distinción entre ellos está basada en si el producto es nuevo para la industria y no para el vendedor individual. Los métodos de investigación para nuevos productos tienden a ser más subjetivos que aquellos para productos existentes". Resulta obvio que algunos métodos de pronóstico no pueden usarse, salvo, tal vez en parte, los econométricos y la correlación, debido a que no se tiene datos del pasado.

Algunas de las formas que las empresas pueden utilizar para calcular la demanda de los nuevos productos, aun reconociendo que "no existen métodos que permitan estimar las ventas futuras con certeza", son las siguientes:

- **Analogía histórica:** buscar la experiencia de ventas de un producto anterior y similar; en ocasiones se puede usar como base, suponiendo que el entorno económico y de mercado son similares, haciendo todos los ajustes necesarios. Puede ser interesante, por ejemplo, para ver el ritmo y la velocidad de adopción.
- **Métodos sustitutivos:** como son pocos los productos totalmente nuevos, el análisis de ventas de los productos que serán desplazados por el nuevo pueden

aportar por lo menos el límite superior de ventas, a partir del cual podemos hacer las estimaciones pertinentes.

- **Análisis de la necesidad:** se determina quiénes se podrían interesar por el producto y se calculan los mercados potenciales para cada uno de los posibles segmentos, usándose el método de la razón en cadena visto con anterioridad, fijándose luego un porcentaje de penetración deseado.
- **Métodos subjetivos:** se basan en la experimentación, juicio e informaciones, a veces informales, de la empresa; en las características de la distribución, comportamiento del mercado, etc. Se trata de encuestas de opinión de expertos y ejecutivos, y aunque se pueda pensar que son menos "científicas" que otras técnicas, "puede conducir a un pronóstico bastante acertado y puede servir de control independiente de la racionalidad de pronósticos derivados de modelos más explícitos", según Green y Tull.
- **Técnicas experimentales:** en realidad éstas sólo pueden aplicarse después del desarrollo del producto, ya que implican experimentos de campos como el test de mercado, para observar el comportamiento de compra, así como las ventas potenciales del nuevo producto, bajo condiciones más reales y competitivas y a través de eso hacer las respectivas estimaciones.

Por último, cabe hacer notar que estos enfoques indican las posibilidades del mercado y que en últimas "debe percibirse claramente que el pronóstico de ventas está íntimamente vinculado con la determinación de la estrategia comercial".

En efecto, "cualquiera que sea el método adoptado el departamento de marketing debe fijarse un objetivo de ventas, lo que implica la determinación de una estrategia de lanzamiento". Muchas veces, que el producto tenga o no aceptación depende directamente de los esfuerzos de mercadeo, más que de la existencia o no de mercados potenciales.

Por supuesto, esto no significa que no debamos calcular una posible demanda, ya que esta es *decisiva* para saber si continuar desarrollando el proyecto y estimar sus posibles costos.

Factibilidad técnica

De acuerdo con Guiltinan y Paul, "el análisis de factibilidad técnica es el proceso de determinar los requisitos técnicos para diseñar y producir el concepto". Esto es, consideraciones tecnológicas, de tiempo y costos requeridos para convertir las ideas en productos reales.

Para Milton Roseneau, "la primera pregunta clave se refiere a si se puede hacer el producto. Para responder a ella se tienen que considerar básicamente tres áreas: principios fundamentales, diseño del producto y manufactura del producto".

Los principios fundamentales se refieren a que el concepto esté enmarcado en cosas razonables; por ejemplo, que no esté basado en un material que tenga propiedades que ninguno posea en la actualidad; el diseño del producto tiene que ver con los requerimientos del mercado y ser considerado desde el punto de vista del usuario, pero además se debe hacer consideraciones de otro tipo como transporte, almacenamiento o medio donde se usaría, y la manufactura se refiere a equipos, espacios, costos, abastecimientos, etc.

Esto tiene que ver con el proceso de investigación y desarrollo que emprende la empresa en tal sentido, para llevar a la práctica lo que se estableció en teoría. Recordemos, sin embargo, que en alguna medida, dentro del proceso de selección se hicieron algunas consideraciones sobre el equipo necesario, conocimientos, personal y materias primas, por lo cual suponernos que estamos en capacidad de elaborar el producto, pero eso debe ser confirmado especialmente por las instancias correspondientes.

Las pruebas de concepto realizadas han determinado la definición de los principales atributos del nuevo producto. Como veíamos, puede ser difícil definir las propiedades y características de algo que todavía no existe; sin embargo, es algo determinante. El análisis conjunto es Lina técnica versátil de investigación de mercados que puede proporcionar información valiosa en ese sentido, al definir las cualidades del producto y la comprensión de lo que valora el cliente.

Naturalmente, “todo producto posee un número infinito de atributos, pero sólo un pequeño número de ellos son importantes a efectos de la producción, del marketing o del uso”; por eso las características y requisitos se centran en: requerimientos obligatorios, que se refieren a la seguridad del uso del producto y los requerimientos independientes, que abarcan aspectos como función, mantenimiento, uso, durabilidad, belleza, significado, precio, atractivo, presentación, etc.

La parte técnica concreta puede depender de un departamento o división de producción e ingeniería o investigación y desarrollo, no siendo fácil esta tarea, puesto que como dice Hardy, “se requiere un alto grado de capacidad para dirigir un departamento que produzca un flujo de innovaciones”. El problema es complejo, ya que a veces un mismo producto puede ser obtenido utilizando más de un proceso productivo y “la alternativa tecnológica que se seleccione afectará directamente la rentabilidad del proyecto”.

Afortunadamente, según analizábamos, la mayoría de las razones de fracaso de nuevos productos no están precisamente relacionadas con problemas tecnológicos y las fallas técnicas del producto ocupan un papel menor.

Por eso en esta oportunidad no se insiste mucho en el asunto, pero dejando claro que se trata de un aspecto fundamental para una estimación adecuada de los costos de manufactura. En palabras de Roseneau, “el mero hecho de que el nuevo producto se pueda hacer y que pueda realizar cabalmente las funciones deseadas no es satisfactorio, a menos que pueda hacerse con las habilidades y destrezas de que se dispone y a un costo apropiado”.

Análisis de rentabilidad

En los nuevos productos el cálculo de la rentabilidad se puede tomar *más complejo* que en los productos establecidos, debido principalmente a cuatro razones:

- Como ya hemos visto, los pronósticos de venta de estos productos son inciertos y los métodos utilizados son de carácter subjetivo.

- Las ventas y los costos varían más con el tiempo, ya que los nuevos productos no se adoptan de inmediato y el costo del mercadeo puede ser mayor al comienzo.
- Si el nuevo producto es sustituto de productos existentes o comparte recursos de producción o mercadeo, sólo deberían evaluarse los incrementos del nuevo producto sobre las ganancias.
- Los nuevos productos pueden necesitar una inversión adicional en instalaciones o equipos y eso no debería considerarse un costo.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, los métodos por utilizar para evaluar la rentabilidad de los distintos negocios son los mismos que se ocupan habitualmente, es decir, el valor presente neto, la tasa interna de retomo y el análisis del punto de equilibrio, técnicas que se describen ampliamente en los textos de finanzas y proyectos.

Kotler presenta un esquema para calcular el flujo de caja en un proyecto específico. Este contempla la necesidad de analizar los siguientes componentes:

- **Ingreso por ventas,** proyectadas para un período de tiempo determinado, haciendo los respectivos cálculos de precios, tasa de crecimiento del mercado y evolución de la demanda.
- **Costos de los artículos vendidos**, de acuerdo con las estimaciones de I&.D y producción, incluyendo materia prima, mano de obra y otros costos pertinentes.
- **Margen bruto que se espera,** o sea la diferencia entre el ingreso por ventas y el costo de los artículos vendidos.
- **Costos de creación,** que son los que se incluyen en el período cero para el desarrollo del nuevo producto.
- **Costos de mercadeo,** para cubrir publicidad, promociones, personal de ventas, investigación de mercados, etc.
- **Gastos generales**, asignados al nuevo producto, para cubrir su proporción en gastos fijos, sueldos de ejecutivos, y otros.
- **Aportación bruta,** que se obtiene sustrayendo los tres primeros costos del margen bruto.

- **Aportación suplementaria,** para enumerar cualquier cambio en el ingreso proveniente de otros productos, debido a la introducción del nuevo[34].
- **Aportación neta,** en el caso de existir el anterior.
- **Aportación descontada,** es decir, el valor actual de cada una de las aportaciones futuras.
- **Flujo de caja descontado acumulativo,** sobre el cual se basa la decisión. Este nos muestra la mayor pérdida posible y el período de retomo de toda la inversión.

Este método es similar al de mediciones para evaluar programas de beneficios que propone Roseneau, que puede servir como herramienta en el desarrollo de nuevos productos. El gráfico 17 muestra un cuadro resumen de un flujo de caja (la forma de calcular los ítems es sólo un ejemplo), desarrollado por este autor.

En los países que tienen inflación resulta fundamental incorporar este factor en la evaluación para obtener flujos reales de fondos en vez de nominales, o sea trabajar con moneda constante.

Otro aspecto que se debe tener presente es reconocer que se está en una situación de incertidumbre y que cada proyecto que se considere tiene un alto grado de riesgo implícito, lo cual nos puede llevar a hacer análisis de sensibilidad, que consiste en medir ciertas variaciones que podrían producirse en algunas variables como demanda, precios o costos, y ver qué sucedería en esas situaciones (por ejemplo, pueden manejarse tres estimados: optimista, pesimista y más probable). También pueden asignarse probabilidades a los diferentes eventos.

Gráfico 17: Beneficios y flujo de caja

Cantidad	**Años derivación**	**1**	**2**	**3**	**4**

Ventas de la compañía Costo de fabricación Gastos de desarrollo Gastos de operación	Estimado Estimado Estimado Estimado				
Depreciación Ganancia bruta Ingresos antes de impuestos Impuestos sobre ingresos Ingreso neto	(0.1) X 1-2 7-3-4-6 (0.5) x 8 8-9				
Flujo total de caja	11-5-12				

Fuente: Adaptado de Kiberg, 2005

Aunque las empresas pueden usar varias medidas financieras para evaluar la rentabilidad de un nuevo producto, una de las más simples es la del **punto de equilibrio,** donde se calcula qué tantos productos tendrían que venderse para cubrir los costos, o sea el volumen de venta en que el negocio no producirá ganancias ni incurrirá en pérdidas.

Desarrollo del producto

En esta etapa la idea teórica se convierte en un producto real o físico, "se fabrican prototipos o pequeñas cantidades de acuerdo con las especificaciones previstas. Se efectúan pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas necesarias para determinar la posibilidad de producción del artículo".

Como dice Rosenthal, "una vez definidos los requerimientos tecnológicos, dejamos de concentramos en la naturaleza de las especificaciones para hacerlo en el cómo planear el proyecto de introducción de productos nuevos. Se identifican y se evalúan las opciones tecnológicas, comenzando en la fase de desarrollo conceptual del proyecto y continuando en la de desarrollo del producto y del proceso. A continuación se toman las decisiones y compromisos para implementar determinadas soluciones tecnológicas. En este momento deberán presentarse los argumentos y análisis referentes al aspecto económico, a los niveles de actividad, a los recursos internos y externos, al tiempo

necesario, a otras prioridades en la introducción de productos nuevos, a las capacidades y estrategias tecnológicas de la empresa, a las respuestas previsibles de la competencia, a otros aspectos de riesgo e incertidumbre".

Ello implica tener presentes algunos *principios* al preparar el plan tecnológico:

- Consolidar en lo posible la base tecnológica actualmente disponible.
- Buscar nuevas opciones tecnológicas para cumplir las características del producto.
- Controlar y evaluar las áreas tecnológicas con ventajas estratégicas.
- Usar tecnología que pueda conseguirse fácilmente en fuentes externas, siempre que convenga.
- Tomar precauciones para atenuar los riesgos tecnológicos.
- Utilizar la experiencia con productos anteriores en el momento de evaluar riesgos.
- Incluir desde el inicio planes de contingencia.
- Mantener sistemas presupuéstales y gerenciales.
- Tratar de crear una tecnología susceptible de modificaciones modulares.
- Estudiar alternativas del cambio tecnológico incremental cuando el producto ofrece menos de lo que requieren los usuarios en el momento actual.

El desarrollo del producto es, junto a la prueba de mercado, uno de los pasos más largos, onerosos y riesgosos (se piensa que en esta etapa sucumben más de la mitad de las ideas cuyo desarrollo se inicia); por ello debe comenzarse sólo cuando el resultado del análisis del negocio sea atractivo.

Se trata de una tarea compartida; como señalan Kurtz y Boone, "el proceso de conversión es responsabilidad conjunta del departamento de desarrollo de ingeniería, que convierte el concepto original en producto, y del departamento de marketing, que proporciona retroalimentación de las reacciones de los consumidores sobre diseños del producto, empaque, color, y de otros aspectos físicos".

Realmente uno de los factores asociados con el éxito o fracaso de nuevos productos, tanto de consumo como de uso industrial, que se considera importante y es citado frecuentemente en los estudios realizados, es la buena coordinación entre I&D y marketing. Muchos productos no logran prosperar a pesar de una buena labor de I&D, porque a ésta no se le dan los objetivos claros o se cambian mientras se crea el producto.

Eric Vemette habla de un ***dossier*** de incidencias, elaborado por el departamento de marketing "que describe las funciones que debe cumplir el nuevo producto; especifica los problemas del consumidor por resolver, el nivel de calidad que ha de tener y las eventuales características". Precisamente a partir de este *dossier* los ingenieros determinarán las especificaciones técnicas que el producto debe poseer.

Según Taylor, mercadeo dice qué debe hacer el nuevo producto e I&D decide cómo ha de hacerlo, agregando que "la labor técnica que se realiza en investigación y desarrollo escapa a lo que aquí nos ocupa. Lo que interesa es el proceso mediante el cual se guía y orienta la labor de I&D al ir creando productos nuevos". Este autor plantea que la mejor forma de establecer y mantener comunicación entre ambos sectores es preparar lo que él llama **exposición de objetivos de la creación de productos,** que puede ser utilizada para cada proyecto en particular, y que contempla las siguientes secciones que pueden orientar el proceso:

- **Exposición del concepto original:** aquí se describe la necesidad existente y se hace una descripción del problema por resolver, además de los atributos del nuevo producto que harán posible esta solución.
- **Beneficio básico:** se pone de relieve el beneficio básico que se espera proporcione el nuevo producto, la razón que hace posible eso y cómo lo podría comunicar.
- **Descripción del cliente potencial:** características demográficas y psicográficas, comportamientos, motivos, actitudes y hábitos. Competencia directa e indirecta
- **Costos** y **precios estimados:** el análisis de rentabilidad identificó cierto precio pretendido y un margen presunto. Es importante tener presente estos datos durante el desarrollo del producto, para evitar grandes cambios.

- **Amplitud del renglón:** el número de variedades, estilos, tamaños, colores, gustos, etc., que se prevea en el nuevo producto, así como la descripción de artículos que podrían añadirse posteriormente.
- **Atributos determinantes:** todo producto tiene muchos atributos o características, pero en la mayoría de los casos sólo uno o dos determinan su adquisición, y es fundamental especificar cuáles son los determinantes.

El tener claro y presente estos aspectos indudablemente no sólo pueden ayudar al desarrollo del producto, sino que facilita la interacción necesaria entre todos los elementos, personas y divisiones involucradas.

Los departamentos de I&D deben diseñar las características funcionales que se requieren, pero también incluir elementos tales como valores agregados e incluso psicológicos del concepto; que respondan no sólo a las necesidades básicas, sino a las expectativas de los clientes, mediante indicios físicos y comunicarlos adecuadamente (colores, tamaños, presentaciones y otros), y para eso la exposición de objetivos es fundamental.

De acuerdo con Kepler, el departamento de I&JD habrá tenido éxito si encuentra un prototipo que satisfaga los siguientes criterios:

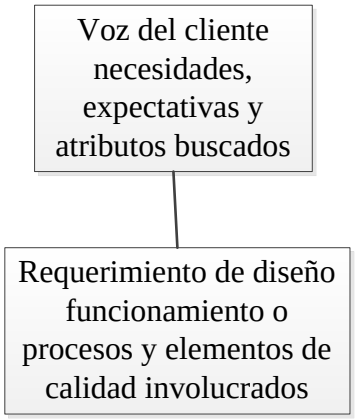
- El prototipo es visto por los consumidores como si incorporara satisfactoriamente los atributos clave descritos en la exposición del concepto de producto.
- Funciona de manera segura bajo uso y condiciones normales.
- Puede producirse dentro de los costos de fabricación presupuestados.

Por último, en este punto, hay que insistir en que "una vez que se ha iniciado el esfuerzo de desarrollo, es necesario reexaminar continuamente el mercado, la tecnología, el producto y los planes financieros".

Como resume Ana María Vásquez, "durante la planificación del diseño se analiza la factibilidad técnica y económica del nuevo producto o servicio, se definen las etapas del diseño y desarrollo y se establecen las responsabilidades para su revisión, verificación y

validación. Sin embargo, la calidad en el diseño no garantiza el éxito; la empresa es un sistema y su permanencia en el tiempo depende de la eficiencia y el equilibrio de todos los procesos que la integran. Calidad en el diseño es un requisito necesario pero no suficiente. Todos los procesos de la empresa participan cuando llega el momento de entregar al cliente el producto o servicio con las características pactadas, dentro del plazo acordado y al precio prometido".

Gráfico 18: Desarrollo del producto



Fuente: Adaptado de Kiberg, 2005

Prueba del producto

Una vez que se tienen los prototipos o la estructuración del intangible, estos pasan por una serie de pruebas de funcionamiento, tanto de laboratorio como de campo, para asegurar el funcionamiento con seguridad y efectividad. Esto se hace dentro del desarrollo del producto; sin embargo, existe otra serie de pruebas a las cuales debe ser sometido, con relación al consumidor, es decir, desde la perspectiva del cliente.

Estas pruebas pueden realizarse de varias formas, "desde traer los consumidores al laboratorio para que prueben y califiquen las versiones del producto, hasta entregarles muestras que puedan ser usadas en ambientes normales". Los métodos más usuales son los siguientes:

- Solicitar a los clientes que usen el producto (a menudo sin etiqueta) en sus hogares o a los compradores industriales que lo ensayen en su negocio.

- Pruebas de comparación, en las cuales se les solicita que consuman o usen el producto con otros de la competencia, para hacer mediciones de preferencia.

Con estas pruebas lo que se busca en realidad es dar respuestas a dos interrogantes: ¿satisface las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Puede mejorarse? Y para ello sometemos el producto y no sólo el concepto a consideración de usuarios potenciales, para recibir de ellos una actitud, evaluación e intención.

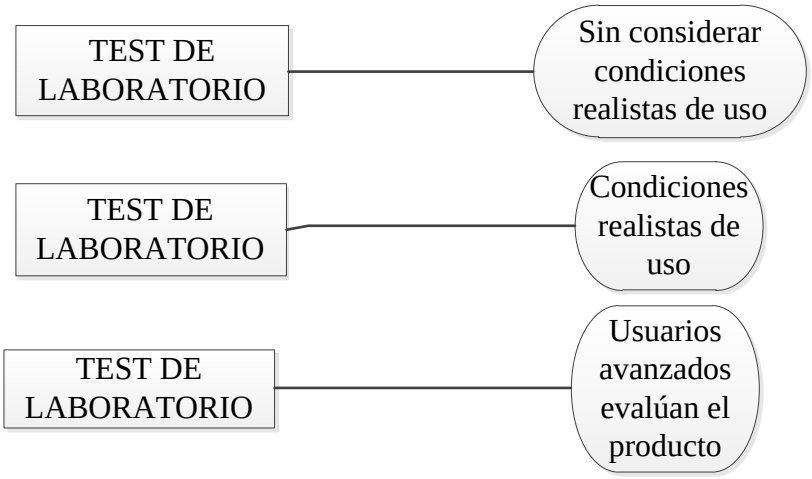
Lo que se obtiene es más completo que la prueba de concepto, aunque se miden cosas similares, porque el cliente ya no requiere imaginar algo, sino que lo percibe físicamente y lo puede probar en condiciones reales, estando más cerca de tomar una decisión de compra al verlo o usarlo, y su intención, en consecuencia, es de mayor valor.

Las pruebas de producto nos permiten conocer un estimativo aproximado de la participación alcanzable en el mercado, basándonos en los resultados de las pruebas de preferencia, frente a todas las marcas competidoras o sustitutos. También nos puede informar en qué grado el nuevo producto capta nuevos clientes de la categoría y no de marcas competidoras u otras marcas de la misma empresa. Por último, si se ha logrado plasmar el concepto, es decir, si las características del mismo, a juicio del cliente, existen en el producto.

Hay empresas que realizan esta prueba de producto a gran escala utilizando grandes grupos, a los cuales les envían la muestra del nuevo producto y esperan sus conceptos. Por supuesto, no todo producto puede someterse a esta prueba y generalmente son costosas y toman tiempo.

En resumen, podemos distinguir tres tipos de pruebas de producto: test de laboratorio, test del cliente y evaluación de expertos, que permiten mirar los atributos físicos y psicológicos del concepto ya desarrollado.

Gráfico 19: Variantes de la prueba de producto



Fuente: Adaptado de Kiberg, 2005

Podemos aprovechar también esta etapa para comenzar a probar toda la mezcla de marketing, o sea no sólo producto, sino precio, distribución, comunicaciones, empaques, nombres, posicionamiento, etc., que se utilizarán en la introducción y el lanzamiento del nuevo producto.

Prueba de mercado

Una vez que la gerencia se siente satisfecha con el desempeño funcional del producto, "éste se somete a pruebas adicionales de mercado. Esta prueba de mercado es la etapa en que se introduce el producto y el programa de mercadotecnia a conjuntos de consumidores más auténticos, con el objeto de saber qué tan bien trabajará el producto antes de tomar la decisión final de lanzarlo al mercado".

En la prueba de mercado la empresa ofrece el producto o servicio en un área limitada que sea representativa del mercado en el cual se comercializará el producto. Esto se hace para disminuir "el riesgo de un fracaso nacional, lo cual podría poner en peligro las relaciones con el canal, disminuir la confianza y la moral de los empleados y causar un efecto negativo sobre la imagen que otros productos han sanado entre los consumidores".

Esta prueba busca la "obtención de información complementaria tendiente a reducir la incertidumbre en la decisión", al entregar importante información respecto a clientes, compradores, distribuidores, efectividad de los programas de mercadeo, potencial real del mercado y otros aspectos de interés.

Con ello lógicamente se reduce la posibilidad de un fracaso, pero eso tiene un alto costo y "la decisión de utilizar el mercado de prueba implica comparar los costos del mismo, en relación con el beneficio esperado". Como dicen Dutka y Lysaker, "el problema consiste en saber cuánta información o evidencia necesita la gerencia para tomar una decisión. Así como en algunos casos el mercado de prueba es definitivo, en otros puede ser antieconómico e inclusive contraproducente".

En consecuencia, el éxito de la prueba de mercado depende en saber cuándo usarla y para qué utilizarla. Las consideraciones relacionadas con esta decisión, de acuerdo con Guiltinan y Paul, serían:

Factores que favorecen la prueba de mercado

- La aceptación del concepto o producto es débil.
- El potencial de ventas es difícil de determinar.
- Los costos para conocer la reacción del mercado son difíciles de estimar.
- Se requiere una inversión mayor para fabricar en una escala completa (en comparación con los costos de la prueba de mercado).
- Los precios alternativos, empaques y atractivos promocionales aún están en consideración.

Razones para no realizar la prueba de mercado

- El riesgo de fracaso es relativamente bajo en comparación con los costos de la prueba de mercado.
- El producto tendrá un ciclo de vida breve.
- Es necesario aventajar a los competidores, porque el producto puede ser imitado con facilidad.
- El precio básico, empaque y atractivos promocionales están bien establecidos.

Normalmente las pruebas de mercado son más importantes para los fabricantes de productos de consumo que para los empresarios industriales, ya que "el mercado de prueba generalmente se limita a bienes de consumo", y como hemos visto, se constituye en la última forma que tiene la empresa para ensayar en una forma parecida a la que se encontrará en la introducción del nuevo producto.

Al diseñar los mercados de prueba se debe tomar una serie de decisiones relacionadas con la selección del número de ciudades por utilizar, el criterio que debe emplearse para su ubicación, el tiempo que debe durar la prueba, qué información se requiere y, finalmente, las acciones que se debe emprender. Ninguna ciudad por sí sola es un perfecto microcosmos del país, razón por lo cual se aconseja un mínimo de dos ciudades y los criterios dependerán de los objetivos del estudio. La duración debe ser entre 4 y 8 meses, extendiéndose lo suficiente para que pueda observarse la recompra, el comportamiento del consumidor, el manejo de la distribución y la efectividad de la estrategia de mercadeo.

De acuerdo con los resultados, la empresa verá la conveniencia de lanzar el producto, rediseñarlo, mejorar la estrategia de mercadeo o simplemente desecharlo.

Una de las últimas tendencias en la prueba de mercado son las simulaciones, que debido al bajo costo relativo y secreto han logrado aceptación en algunas empresas; "sin embargo hoy en día, se conoce relativamente poco sobre la exactitud de los simuladores al pronosticar la participación del mercado y las ventas de nuevos productos y servicios que han sido introducidos por estos medios".

Como dice Berger, "en los países más avanzados tecnológicamente, métodos sofisticados permiten llevar a cabo procesos de simulación a un costo relativamente bajo. Estos procesos requieren de un volumen de información cualitativa y cuantitativa desafortunadamente imposible de conseguir todavía sobre el mercado nacional". En todo caso, se puede concluir que la simulación aun en los países avanzados no ha remplazado la prueba de mercado y hay evidencia de que ha aumentado el uso de ambos métodos.

Las pruebas de producto y de mercado son muy importantes cuando se trata de la creación de nuevas líneas dentro de alguna categoría del mercado o ampliación de líneas de producto del fabricante, así como en todas las modificaciones en productos existentes (fórmula, diseño, empaque, etc.), donde naturalmente la prueba de concepto sería insuficiente.

El enfoque estándar para productos manufacturados suele no ser aplicable siempre a los intangibles. No obstante, "hay formas alternativas de comprobar la respuesta a variables de marketing. El nuevo servicio puede ofrecerse durante un tiempo a los empleados de la organización y a sus familiares para evaluar sus respuestas a las variaciones de la mezcla de marketing". También cabe la posibilidad de trabajar con un grupo específico, como podría ser una facultad en una universidad. Como dicen Zeithaml y Bitner, "aunque este enfoque tiene limitaciones comparado con una prueba real de mercado, es mejor que no evaluar la respuesta del mercado".

Una pregunta sería ¿qué cantidad de pruebas de mercado hacer? Y la respuesta es: "La cantidad de pruebas de mercado está influenciada por el costo de la inversión y el riesgo, por una parte, y por la presión de tiempo y el costo de la investigación, por la otra. Los productos de gran inversión y riesgo requieren probarse en el mercado para no cometer errores. El costo de las pruebas de mercado significará un porcentaje mínimo del costo total del proyecto".

Como pudimos observar se encuentra un detallado proceso al cual sumaremos una aclaración y discrepancia de un autor (Canales, 2010) en ciertos criterios que nos permitirán tener una visión más clara del desarrollo de nuevos productos para la posterior aplicación a mi propuesta.

Todas las empresas y todas las personas, sean empleados o seamos consultores o seamos amantes, vendedores, narcos, curas o lo que sea, necesitamos sacar de vez en cuando nuevos productos

Podemos dar el mismo producto, pero acompañado de nuevos servicios, de nuevo significado, de nuevo uso y valor.

Bueno hasta un profesor, debe de dar la clase diferente, integrando nuevos significados a sus aburridas lecciones.

Hasta los políticos, necesitan innovar sus productos; el PRI trae un problema mayor, porque sabe que tiene que desarrollar nuevos productos políticos.

Lo importante es convencernos de que a través de desarrollar nuevos productos, vamos a seguir siendo útiles a los demás.

Bueno, existe una batalla sorda, en el mundo de las teorías administrativas, acerca de cuál es el verdadero proceso de innovación de nuevos productos.

Si no sabemos el proceso de innovación, no podemos administrar ese proceso y no vamos a tener los productos cuando nos lo reclamen los clientes.

En el último número de la Revista Research Technology Managment, Jul-Ago 1995, publicada por The Industrial Research Institute, una organización sin fines de lucro, auspiciada por unas 250 grandes industrias americanas que en global emplean más de medio millón de científicos e ingenieros, publicaron un artículo "Speedy R&D: How Beneficial" que trata sobre maneras de reducir el tiempo de ciclo en el desarrollo de un producto nuevo.

Los autores son Lynn W. Ellis, ex director del centro de investigación de ITT y la coautora Carey C. Curtis, profesora.

El artículo es un resumen de una averiguación; conste no todas los estudios que se hacen a base de encuestas son investigaciones, la mayoría para mí, son meras averiguaciones. Entre paréntesis la mayoría de las investigaciones de mercado que he visto son meras averiguaciones, pues carecen de todas las protecciones al rigor que exige el método científico.

Ellos utilizaron un modelo del proceso de desarrollo del nuevo producto que va desde; 1) la idea, 2) mercado, 3) diseño, 4) desarrollo, 5) prototipos, 6) producción, 7) distribución y por fin 8) cliente.

Elucubraron tres ciclos básicos; el ciclo mayor le llamaron "ciclo de la idea al cliente" y es para ellos el ciclo total.

Luego entresacaron el ciclo que sucede dentro de las responsabilidades directas de la raza de Investigación y Desarrollo y le llamaron "ciclo de I más D", lo definieron como el tiempo 3) diseño, más el tiempo 4) desarrollo, más el tiempo 5) prototipos.

Luego formularon el "ciclo de desarrollo del mercado", considerando el tiempo 5) otra vez los prototipos, más 6) más producción 7) más distribución.

Con ese esquema se arrancaron los autores preguntando a 600 posibles candidatos, de varios directorios de industrias y contestaron en forma utilizable 131. La muestra es de 131 empresas, de chile y de manteca.

La muestra es pequeña, pero de todas maneras, los autores concluyen que el tiempo que se lleva el ciclo de Investigación y Desarrollo; hacer el diseño, hacer el desarrollo y hacer los prototipos, va desde un mes hasta 12 años, con una media de un año y medio.

El tiempo del ciclo de mercado va desde mes y medio hasta 3 años, con una media de año y medio también. Que importa saber los ciclos mínimos, máximos y promedios del desarrollo de nuevos productos de una muestra de 131 empresas?

Nada, para mí, absolutamente nada. El chiste es saber, lo que se tardó el desgraciado competidor internacional que nos quiere matar, en desarrollar ese nuevo producto que nos tiene tan preocupados.

Uno, nunca se pelea con un promedio, del sector, ni con un promedio de la industria. Uno, se pelea con tres o cuatro hijos de su muy respetable, que no nos dejan ganar los centavos a gusto.

Nosotros como le hacemos entonces para animarnos a desarrollar mejoras a nuestro producto? Cuál es el proceso que seguimos? Tenemos administrado el proceso? De donde provienen las ideas para mejorar nuestros productos? Del cliente? Del competidor? A alguien se le ocurrió de la nada? Es una puntada? Y eso nos lleva, a

mi segunda consideración; para mí, el modelo del proceso de innovación que siguieron Ellis y Curtis, es un modelo equivocado.

El proceso de innovación, no comienza con una "idea". Para luego evaluar la idea en el mercado y luego ver su factibilidad técnica y de diseño, etcétera, etcétera. Ese error lo he visto con demasiada frecuencia.

El mero quid, el chiste del proceso de innovación, es darte cuenta de que necesitas empezar a hacer algo, antes, mucho antes, de que aparezcan las buenas ideas, precisamente para que aparezcan las buenas ideas.

Hay organizaciones que siembran y preparan el campo, para tener cierta garantía de que se van a generar buenas ideas y no simples puntadas mafufas.

Por eso, para mí, Curtis y Ellis, nunca van a poder ayudar a administrar o a recortar el tiempo de desarrollo de nuevos productos; el proceso de innovación en unas compañías empezó antes, por lo tanto, las ideas son mejores y se van a evitar problemas de diseño y problemas de mercado, acortando el tiempo desde esa "idea" hasta llegar al consumidor.

Que debe ocurrir antes de la "idea", en un buen proceso de innovación? La buena idea se define como aquella que asocia, lo último del conocimiento material, del mundo de lo posible, con lo último del conocimiento del mercado, con lo más deseable.

Pero como sabes lo último posible y lo último deseable? Estudiando y averiguando; no hay de otra. Si alguien disque muy creativo tiene una buena idea Como sé que es buena?

La manera de saber si es buena, es saber que tanto sabe ese fulano acerca de lo que ya se patento en ese campo, acerca de quienes son los expertos internacionales en ese campo, acerca de cuáles son los grupos de investigación universitarios internacionales que están explorando ese campo.

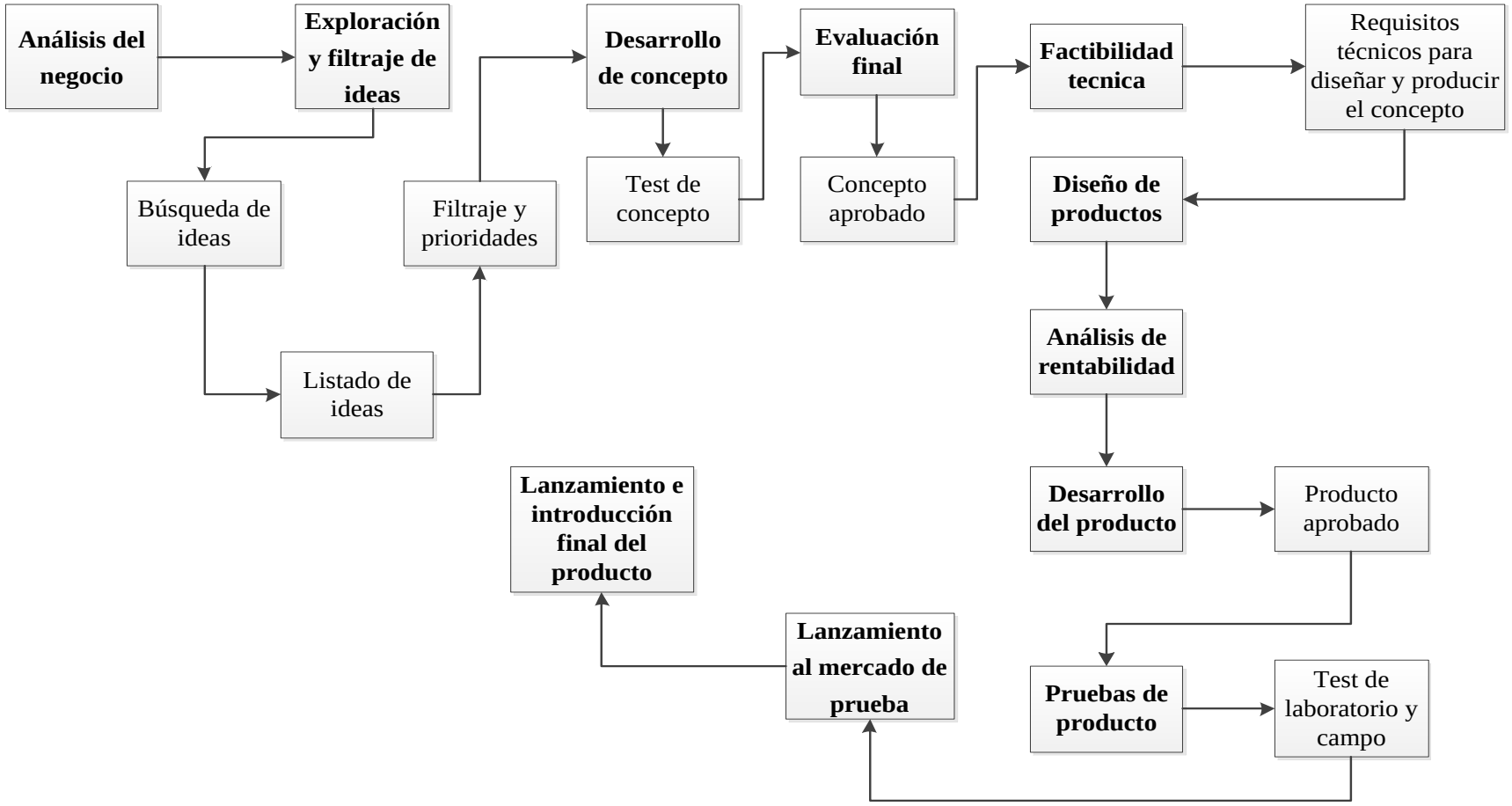
Si no me lo puede decir, cuidado, esa persona es medio charlatana. Y lo mismo en el lado del mercado; si no sabe más de lo que todo mundo sabe; cuidado; es un charlatán.

El proceso de innovación, comienza antes de que se generen las ideas; para que se generen las buenas ideas.

6.7 METODOLOGIA

6.7.1 MODELO OPERATIVO

Gráfico 20: Modelo operativo



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Negocio

Habiendo ya identificado previamente las necesidades y el problema puntual de innovación y desarrollo presente en la organización, me lleva a dar por hecho que la solución está directamente enfocada al desarrollo de nuevos productos, es completamente necesario que la empresa incorpore a sus departamentos uno de investigación y desarrollo, mismo que será el encargado de desarrollar la propuesta actual de nuevos productos.

La investigación como tal ha sido el puente directo de contacto con los clientes lo que nos permite encontrar dicha deficiencia, basados en esta premisa he identificado las tendencias y desarrollo del mercado actual, el enfoque será eventual hacia una nueva colección de calzado que representen estabilidad y sostenibilidad en el mercado, entendiendo que el ciclo de vida de varios de los productos actuales ha llegado a su fin.

Exploración y filtraje de ideas

Empezando por la búsqueda de ideas podemos definir esta como la etapa más delicada del proceso donde buscaremos y encontraremos las ideas que se convertirán en productos, basados en mercado y en el universo de productos propuestas acogemos la llamada casual wear:

- Características: Democrático, versátil, Funcional, flexible, interactivo, socio/confortable.
- Fibras: Sintéticas y artificiales (nuevas tecnologías) puras o mezcladas con fibras naturales.
- Color: Escalas de crudos y grises como básicos, complementados por gamas de color determinados por las propuestas de moda según las sensibilidades del consumidor.

Basados en estas tendencias he fijado un listado de ideas de colecciones básicas para posterior evaluación:

- Línea deportiva para caballero
- Línea deportiva para dama
- Línea de zapatos casual para caballero
- Línea de calzado de taco y plataforma para dama
- Línea de calzado bajo para dama

Ahora bien priorizando la recompra continua de mujeres basadas en tendencias actuales y no por desgaste de calzado nos enfocamos en dicho mercado y nos quedamos con las líneas para dama y la casual para caballero. A más de por exceso de competencia y escasa gama de tendencias descartamos también la colección deportiva de dama y caballero.

Desarrollo de concepto

De esta manera podríamos definir las colecciones antes visualizadas, enfocadas a un segmento diferenciado a nivel nacional, para la mejor compresión de dicha idea tenemos que:

Los zapatos de tacón o zapatos de taco son un tipo de calzado que se caracteriza por elevar el talón sobre la altura de los dedos de los pies. Cuando los dedos de los pies y el talón se elevan por igual se denominan zapatos de plataforma. El efecto de este tipo de calzado es el de parecer más alto. Los zapatos de tacones altos han derivado en una gran variedad de formas y estilos entre ellos se encuentran los tacones de aguja (stilettos), los pump, block, tapered, blade y wedge. Las botas de algunos tipos se consideran también como calzado de tacones altos, un ejemplo son las botas de cowboy.

Los zapatos de tacón poseen diversas categorías una de las más aplicadas es la que incluye la altura del tacón, los grandes diseñadores de moda como pueden ser Jimmy Choo y gucci consideran que un zapato con menos de 6 centímetros es "tacón bajo", mientras que un tacón entre los 6 y los 8.5 centímetros es de "tacón mediano". Cualquier zapato que pase de los 8.5 centímetros es entendido como "tacón alto".[2] Los zapatos de tacones extremadamente altos se suelen emplear en los entornos fetichistas como simple exhibición.

Este tipo de calzado también se usa en concursos de belleza, principalmente para estilizar la caminata en pasarela.

En cuanto a los zapatos bajos cuentan con características similares pero sin tacón, se elaboran en piel de cuero natural o textil sintético, a su vez cuentan con una planta flexible misma que podrá ser de diversos materiales.

Los zapatos de vestir casual hombre son un elemento fundamental en el look y que debe estar en el closet de cualquier hombre. Este tipo de calzado se caracteriza por ser bastante cómodo y opción perfecta para cualquier lugar y ocasión.

Los zapatos de vestir casual hombre hacen parte de una tendencia de jóvenes y adultos por igual, gracias a la variedad de modelos (con o sin cordones, a la altura del tobillo o botines), colores (camel, cafés, azules, grises, verdes, etc.) y materiales (lona, cuero, cueros sintéticos, etc.) que se acomodan a las necesidades particulares, el gusto y el presupuesto de todos.

Evaluación final

Desde la edad media, el ser humano ha dado preferencia a las modas y tendencias culturales y sociales en detrimento de la comodidad, sobre todo en sus años jóvenes. Dado esto el concepto es aceptado al haber analizado características de los mismos podemos dar por valido los conceptos, para la visualización mucho más clara de la idea, realizando un análisis externo he podido constatar que la empresa está en la capacidad absoluta del desarrollo de la idea en base a los conceptos planteados. Basados también en que existen antecedentes pasados de haber desarrollado productos similares en líneas de tendencia y moda diferentes.

Factibilidad técnica

Ahora bien para producir el concepto ha sido necesario que analice totalmente los requisitos técnicos para diseño y producción lo que me ha permitido evidenciar, varios

puntos en cuanto al requerimiento de materia prima pude identificar la existencia de un sin número de locales comerciales y distribuidores que ofertan producto de la mayor calidad para las colecciones requeridas.

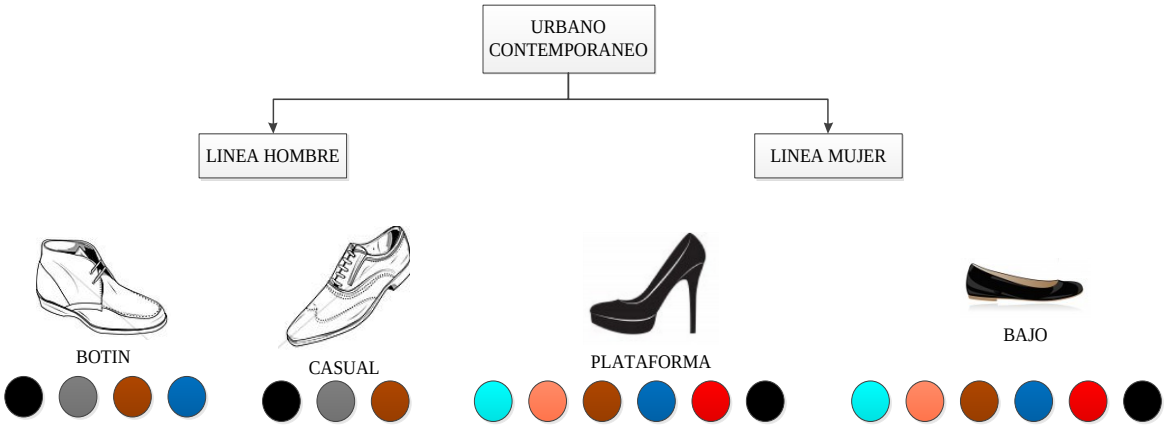
En cuanto a los requerimientos técnicos del calzado comenzando por el diseño observe que la empresa cuenta con un diseñador de nacionalidad colombiana con vasta experiencia en el desarrollo de modelos de calzado de dama.

Pasando al área de producción constate que la organización cuenta con la maquinaria suficiente y adecuada a más de estar tecnológicamente a la vanguardia, para la elaboración de dichas lineas, habiendo aprobado estos conceptos lo damos por valido técnicamente.

Sin embargo en cuanto a la colección de calzado de taco o plataforma pude constatar que el proceso es más largo, la capacidad productiva disminuye pero la utilidad es mayor.

Dicho esta la colección quedara estructurada de la siguiente manera:

COLECCIÓN URBANO CONTEMPORANEA



Diseño del producto

Habiendo aprobado la factibilidad técnica en cuanto a diseño se procede a realizar los diseños artísticos y físicos de la colección de calzado de mujer bajo a elaborar. Primeramente con el análisis de tendencias del mercado nacional e internacional por

tenemos una colección casual wear con una tendencia de moda contemporánea, tenemos los 4 modelos individuales en 2 líneas diferentes que conformaran dicha colección, para esto nuestro diseñador cuenta con la experiencia y destreza necesaria.

Evidenciado esto se procede a realizar los modelos artísticos que posteriormente serán plasmados en una horma de plástico. Dicho esto los modelos son sacados bajo técnicas de modelaje de calzado, mismos piezas de modelo q acabaran en cartón para el posterior proceso de corte.

Análisis de rentabilidad

COSTOS VARIABLES UNITARIOS POR PRODUCTO

FICHA TECNICA DE CALZADO
LINEA HOMBRE
BOTÍN

FICHA TECNICA
DEL MODELO

MODELO O REFERENCIA: Botín HCS-1
TIPO DE HORMA: 5077 #39
LINEA: Urbana
Suela: Colors 5321

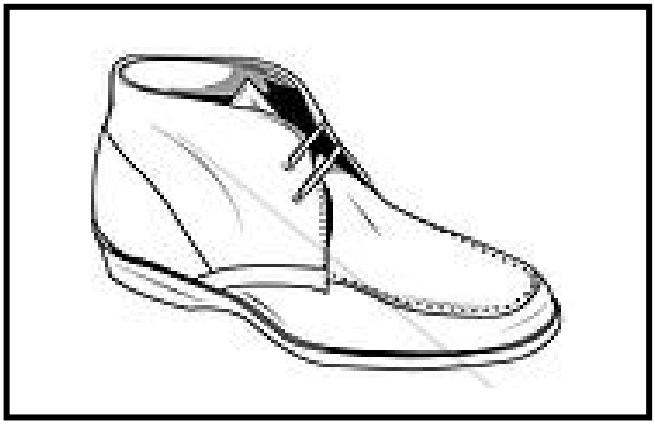


Tabla 16: Ficha técnica botín

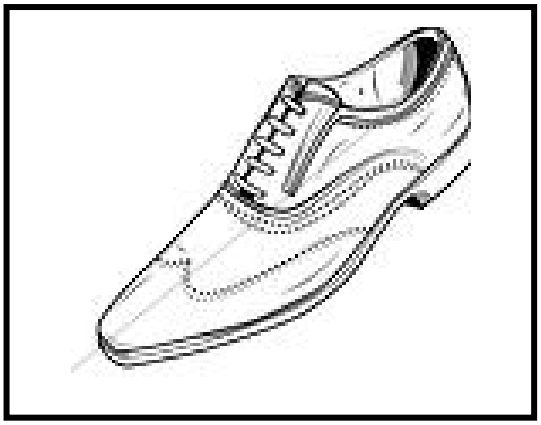
SECCIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO
CORTE:		
Carnaza	dm2	4
Forro tela diamante	dm2	1
Plantilla de armado	Par	0,25
Plantilla de Terminado latex	Par	0,42

Punteras	Par	0,077
Contrafuertes	Par	0,060
APARADO:		
Pega neopreno (amarilla) Isarcol	Litro	0,42
Hilo # 40 (3)	metro	0,06
Pintura para cantos	Litro	0,02
Alcohol industrial	Litro	0,001
Ojalillos	unidad	0,12
ARMADO:		
Isarcol para empastado	Litro	0,25
Grapas para fijar plantillas de armado	unidad	0,004
PREPARACIÒN DE SUELAS:		
Lavador de suelas	Litro	0,41
Imprimante (primer) PA 301	Litro	0,35
P. U: graso suelas y zapatos	Litro	0,15
Vulcanizante	Litro	0,35
Suela	Par	3,50
TERMINADO :		
Etiqueta estampado	unidad	0,25
Pega neopreno Amarilla (Isarcol)	Litro	0,006
Cremas Limpiadoras	Litro	0,0002
Caja de embalaje	unidad	0,50
Papel de embalaje	unidad	0,05
Pasador de 90 cm	Par	0,21
TOTAL		12,46

Fuente: Elaboración propia.

FICHA TECNICA DE CALZADO
LINEA HOMBRE
CASUAL

FICHA TECNICA
DEL MODELO



MODELO O REFERENCIA: Casual HCS-2
TIPO DE HORMA: 5077
LINEA: Urbana
Suela: Lengua+Eva 3214

Tabla 17: Ficha técnica casual

SECCIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO
CORTE:		
Cuero	dm2	7,5
Forro tela diamante	dm2	0,93
Plantilla de armado	par	0,25
Plantilla de Terminado latex	par	0,42
Punteras	Par	0,077
Contrafuertes	par	0,060
APARADO:		
Pega neopreno (amarilla) Isarcol	litro	0,42
Hilo # 40 (3)	metro	0,09
Pintura para cantos	litro	0,02
Alcohol industrial	litro	0,001
Esponja para cuello	metro	0,002
Ojalillos	unidad	0,12
ARMADO:		
Isarcol para empastado	litro	0,25
Grapas para fijar plantillas de armado	unidad	0,004
PREPARACIÒN DE SUELAS:		
Lavador de suelas	litro	0,41
Imprimante (primer) PA 301	litro	0,35
P. U: graso suelas y zapatos	litro	0,15
Vulcanizante	litro	0,35
Suela	par	6,20
TERMINADO :		

Etiqueta estampado	unidad	0,25
Pega neopreno Amarilla (Isarcol)	litro	0,006
Cremas Limpiadoras	litro	0,0002
Caja de embalaje	unidad	0,50
Papel de embalaje	unidad	0,05
Pasador de 90 cm	par	0,21
TOTAL		18,6202

Fuente: Elaboración propia.

FICHA TECNICA DE CALZADO
LINEA MUJER
PLATAFORMA

FICHA TECNICA
DEL MODELO



MODELO O REFERENCIA: Plataforma MPL-18
TIPO DE HORMA: 1589
LINEA: Urbana
Suela: Kit plataforma

Tabla 18: Ficha técnica plataforma

SECCIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO
CORTE:		
Sintético	dm2	1,75
Forro tela diamante	dm2	1
Plantilla de armado	par	0,25
Plantilla de Terminado latex	par	0,42
Punteras	Par	0,077
Contrafuertes	par	0,060
APARADO:		
Pega neopreno (amarilla) Isarcol	litro	0,42
Hilo # 40 (3)	metro	0,10
Pintura para cantos	litro	0,02
Alcohol industrial	litro	0,001
ARMADO:		
Isarcol para empastado	litro	0,45
Grapas para fijar plantillas de armado	unidad	0,004
Taco	par	1,91
PREPARACIÒN DE SUELAS:		
Lavador de suelas	litro	0,41
Imprimante (primer) PA 301	litro	0,35
P. U: graso suelas y zapatos	litro	0,15
Vulcanizante	litro	0,35
Kit de plataforma	par	5,20
TERMINADO :		

Etiqueta estampado	unidad	0,25
Pega neopreno Amarilla (Isarcol)	litro	0,01
Cremas Limpiadoras	litro	0,0002
Caja de embalaje	unidad	0,50
Papel de embalaje	unidad	0,05
TOTAL		13,7340

Fuente: Elaboración propia.

FICHA TECNICA DE CALZADO
LINEA MUJER
BAJO

FICHA TECNICA
DEL MODELO

MODELO O REFERENCIA: Bajo MBS-15
TIPO DE HORMA: 4189
LINEA: Urbana
Suela: Bolichera



Tabla 19: Ficha técnica bajo

SECCIÓN	UNIDAD MEDIDA	COSTO
CORTE:		
Sintético	dm2	1,37
Forro tela diamante	dm2	0,86
Plantilla de armado	par	0,19
Plantilla de Terminado latex	par	0,42
Punteras	Par	0,077
Contrafuertes	par	0,060
APARADO:		
Pega neopreno (amarilla) Isarcol	litro	0,32
Hilo # 40 (3)	metro	0,15
Pintura para cantos	litro	0,03
Alcohol industrial	litro	0,002
ARMADO:		
Isarcol para empastado	litro	0,45
Grapas para fijar plantillas de armado	unidad	0,004
PREPARACIÒN DE SUELAS:		
Lavador de suelas	litro	0,45
Imprimante (primer) PA 301	litro	0,30
P. U: graso suelas y zapatos	litro	0,15
Vulcanizante	litro	0,35
Suela bolichera	par	1.75
TERMINADO :		
Etiqueta estampado	unidad	0,25

Pega neopreno Amarilla (Isarcol)	litro	0,01
Cremas Limpiadoras	litro	0,0002
Caja de embalaje	unidad	0,50
Papel de embalaje	unidad	0,05
TOTAL		5,9932

Fuente: Elaboración propia.

COSTOS FIJOS

Tabla 20: Costos Fijos

COSTOS FIJOS	
Sueldos	
Gerente	400
Contadora	370
Operarios (10)	3500
Servicios	120
TOTAL	4390

Fuente: Elaboración propia.

INFORMACIÓN MESUAL

Para la estructuración de la información mensual se tomó en consideración las estadísticas de ventas y producción de colecciones pasadas tomando en consideración la siguiente información relevante:

CAPACIDAD INSTALADA POR PRODUCTO

Tabla 21: Capacidad instalada por producto

PRODUCTO	PRODUCCION DIARIA	DIAS LABORABLES	PRODUCCION MENSUAL
Botín HCS-1	120	20	2400
Casual HCS-2	120	20	2400
Plataforma MPL-18	40	20	800
Bajo MBS-15	150	20	3000

Fuente: Elaboración propia.

PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN MENSUAL DE PRODUCTOS DE ACUERDO A LA CAPACIDAD INSTALADA

Tabla 22: Porcentaje de producción mensual

PRODUCTO	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN (MES)	DIAS DE PRODUCCION PRODUCTO (DP)	PRODUCCIÓN DIARIA (PD)	PRODUCCION PRODUCTOS (DP*PD)
Botín HCS-1	10%	2	120	240
Casual HCS-2	10%	2	120	240
Plataforma MPL-18	50%	10	40	400
Bajo MBS-15	30%	6	150	900
TOTAL	100%	20		1780

Fuente: Elaboración propia.

Planteado lo anterior fijamos el precio de venta de acuerdo al mercado y las estadísticas anteriores y elaboramos el siguiente cuadro que nos servirá para el cálculo del punto de equilibrio:

Tabla 23: Unidades, precio y costo

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS (Q)	PRECIO DE VENTA (P)	COSTO VARIABLE UNITARIO (CVu)
Botín HCS-1	240	25	12,46
Casual HCS-2	240	27	18,62
Plataforma MPL-18	400	26	13,73
Bajo MBS-15	900	15	5,99
COSTOS FIJOS		4390	

Fuente: Elaboración propia.

Determinamos el porcentaje de ventas de cada producto, con respecto al total de ventas.

Tabla 24: Porcentaje de ventas

PRODUCTO	UNIDADES PRODUCIDAS (Q)	PRECIO DE VENTA (P)	VENTAS (P*Q)	PORCENTAJE DEL ITEM EN VENTAS (i)
Botín HCS-1	240	25	6000	0,16
Casual HCS-2	240	27	6480	0,18
Plataforma MPL-18	400	26	10400	0,29
Bajo MBS-15	900	15	13500	0,37
		SUMAN	36380	1

Fuente: Elaboración propia.

Calculamos la contribución marginal de cada producto y lo multiplicamos por la ponderación.

Tabla 25: Contribución marginal

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA (P)	COSTO VARIABLE UNITARIO (Cvu)	(P-CVu)/P	I	[(P-CVu)/P]*i
Botín HCS-1	25	12,46	0,50	0,16	0,08
Casual HCS-2	27	18,62	0,31	0,18	0,06
Plataforma MPL-18	26	13,73	0,47	0,29	0,14
Bajo MBS-15	15	5,99	0,60	0,37	0,22
				SUMA	0,49

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio en unidades monetarias, resultará de dividir los costos fijos entre el porcentaje de contribución marginal.

PUNTO DE EQUILIBRIO GLOBAL EN TERMINOS DE INGRESOS

$$\boldsymbol{PE} = \frac{COSTOS\ FIJOS}{\%\ COTRIBUCIÓN\ MARGINAL}$$

$$\boldsymbol{PE} = \frac{4390}{0{,}49}$$

$$\boldsymbol{PE = 8959{,}18\ dolares}$$

El total de ventas de equilibrio se divide entre cada producto, de acuerdo a la ponderación; y se calcula las unidades mínimas, dividiendo las ventas entre el precio unitario.

Tabla 26: Punto de equilibrio

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA (P)	PORCENTAJE DEL ITEM EN VENTAS (i)	PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)	PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)
Botín HCS-1	25	0,16	1433,47	57
Casual HCS-2	27	0,18	1612,65	60
Plataforma MPL-18	26	0,29	2598,16	100
Bajo MBS-15	15	0,37	3314,90	221
	SUMA	1	8959,18	438

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera llegamos a la conclusión de que en total de unidades de todos los productos de la colección se deberá vender 438 pares de zapatos que equivalen a 8959,18 dólares para no ganar ni perder a partir del par 439 vendido representara utilidad para la organización.

Respectivamente se deberá vender 57 botines que equivale a 1433,47 dólares, 60 casuales equivalente a 1612,65 dólares esto en la línea de calzado masculino, en cuanto a la línea de dama se deberá vender 100 plataformas que equivale a 2598,16 dólares y 221 zapatos bajos que equivale a 3314,90 dólares.

Desarrollo de producto

Después de haber realizado el diseño y el análisis de rentabilidad, se fabricaran prototipos en pequeñas cantidad de acuerdo a las especificaciones prevista de diseño y materia prima, a más de siempre estar basado en las expectativas generadas por los clientes.

Pruebas de producto

Elaborados los prototipos de acuerdo a las especificaciones fijadas pasamos a probar el producto, en resistencia de pegantes y materiales. Se pone a prueba la resistencia del material de capellada sea este de cuero o sintético dependiendo del modelo, posteriormente se procede a comprobar que el pegado de la suela sea el adecuado, y que el rozamiento de la suela con el piso sea el idóneo. A más de comprobar la calidad en costura y en los diferentes procesos secundarios.

Visto que todo esté de acuerdo a las especificaciones planteadas y aprobadas las pruebas sometidas el producto se dará por válido y estará listo para la producción en serie, si no cumple las conformidades establecidas en este sentido se tomara un reproceso para sanear los fallos encontrados y ajustarse a las especificaciones establecidas.

Lanzamiento al mercado prueba

Esta es la última evaluación a la cual sometemos a nuestra colección, se lanzara el producto a un mercado prueba o experimental para medir el potencial y la capacidad del mismo en el mercado, dado esto se dará la aprobación del producto para su lanzamiento a mayor escala a la eliminación de mismo.

Lanzamiento e introducción del producto

Habiendo pasado por la última evaluación de la colección que es el mercado prueba, podemos ahora si lanzar nuestro producto a escala nacional, basados en las políticas de comercialización de la empresa a más también de acoplarse al presupuesto de publicidad y promoción manejado actualmente para la introducción de esta nueva gama de productos. De igual manera el plan de distribución del producto ira acorde a las políticas de la organización.

De esta manera se ha finalizado con éxito el programa de desarrollo de nuevos productos cumpliendo los puntos establecidos a cabalidad y con la seguridad que incrementara las ventas de la organización.

6.8 PLAN DE ACCIÓN

Gráfico 21: Plan de acción

Acción	Objetivos	Inicio	Fin	Recurso	Costo	Responsable	Producto
Análisis del negocio	Identificar las necesidades y determinar soluciones a problemas de negocio, basado en herramientas, conocimientos y técnicas necesarias	jul-25	ago-02	Humano, financiero	$ 100,00	Gerente	Necesidades identificadas, y herramientas para sanear el problema
Exploración y filtraje de ideas	Proponer y analizar con detalle las ideas propuestas y seleccionar las mejor ideas.	ago-02	ago-15	Humano	$ 300,00	Departamento de investigación y desarrollo	Ideas candidato
Desarrollo de concepto	Detallar las ideas candidato, a más de dar forma al producto y conceptualizar el mismo.	ago-15	ago-22	Humano	$ -	Departamento de investigación y desarrollo	Ideas candidato detalladas
Evaluación final	Someter el concepto el concepto a examen y evaluar su viabilidad final.	ago-22	ago-26		$ -	Gerente, departamento de investigación y desarrollo	Viabilidad de proyecto
Factibilidad técnica	Verificar la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.	ago-26	sep-01	Humano, tecnológico, financiero	$ -	Departamento de investigación y desarrollo	Factibilidad de la colección
Diseño de productos	Diseñar un producto que satisfaga las necesidades del cliente.	sep-11	sep-29	Humano, tecnológico, financiero	$ 500,00	Diseñador	Líneas y colección

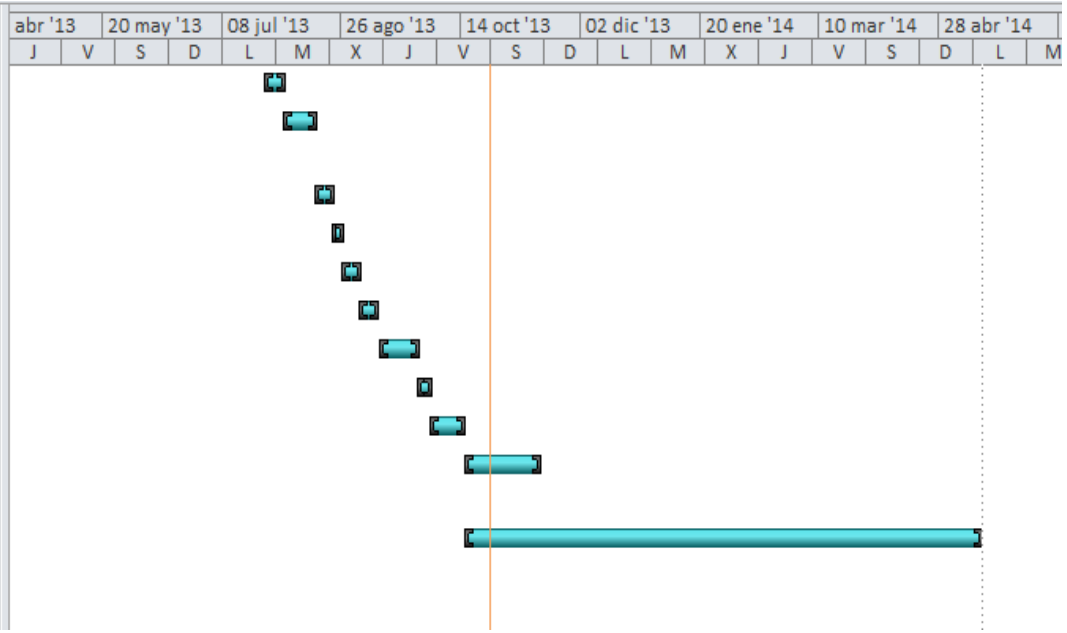
Análisis de rentabilidad	Identificar el nivel mínimo de ventas donde no se obtengan utilidades pero tampoco se incurra en pérdidas.	sep-01	sep-11	Humano	$ -	Contadora	Punto de equilibrio
Desarrollo del producto	Desarrollar el producto físicamente.	sep-26	oct-01	Humano, tecnológico, financiero	$ 100,00	Operarios	Prototipo
Pruebas de producto	Testar el producto y mirar los atributos físicos y resistencia del mismo.	oct-01	oct-15	Humano, tecnológico, financiero	$ 300,00	Gerente, analista externo	Resultados de test final
Lanzamiento al mercado de prueba	Lanzar el producto a nivel de mercado prueba.	oct-15	nov-15	Humano, tecnológico, financiero	$ 1.000,00	Departamento comercial	Aprobación final
Lanzamiento e introducción final del producto	Lanzar el producto a nivel nacional y realizar la operación de comercialización normal de la empresa.	nov-15	may-15	Humano, tecnológico, financiero	$ 3.000,00	Departamento comercial	Producto distribuido a clientes a nivel nacional
				TOTAL	$ 5.300,00		

Fuente: Elaboración propia.

6.9 CRONOGRAMA

Gráfico 22: Cronograma

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Análisis del negocio	7 días?	jue 25/07/13	vie 02/08/13
Exploración y filtraje de ideas	10 días	vie 02/08/13	jue 15/08/13
Desarrollo de concepto	6 días	jue 15/08/13	jue 22/08/13
Evaluación final	3 días	jue 22/08/13	lun 26/08/13
Factibilidad técnica	6 días	lun 26/08/13	lun 02/09/13
Diseño de productos	6 días	lun 02/09/13	lun 09/09/13
Análisis de rentabilidad	13 días	mar 10/09/13	jue 26/09/13
Desarrollo del producto	4 días	jue 26/09/13	mar 01/10/13
Pruebas de producto	11 días	mar 01/10/13	mar 15/10/13
Lanzamiento al mercado de prueba	24 días	mar 15/10/13	vie 15/11/13
Lanzamiento e introducción final del producto	153 días	mar 15/10/13	jue 15/05/14



Fuente: Elaboración propia.

6.10 PRESUPUESTO

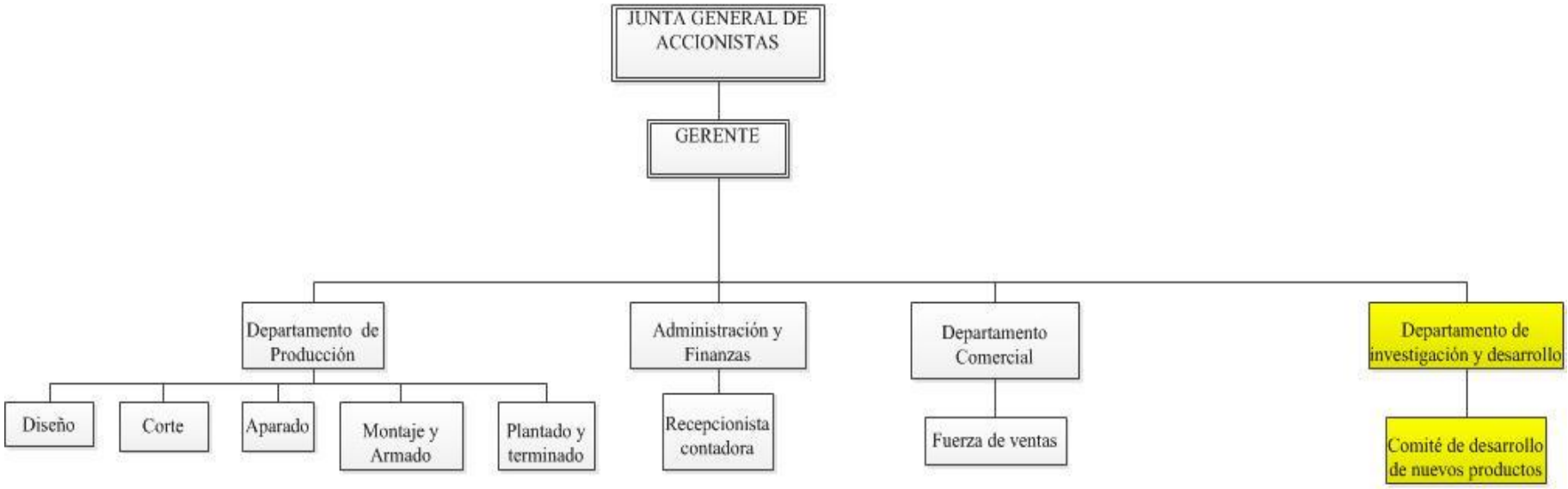
Tabla 27: Presupuesto

Acción	Costo
Análisis del negocio	$ 100,00
Exploración y filtraje de ideas	$ 300,00
Desarrollo de concepto	$ -
Evaluación final	$ -
Factibilidad técnica	$ -
Diseño de productos	$ 500,00
Análisis de rentabilidad	$ -
Desarrollo del producto	$ 100,00
Pruebas de producto	$ 300,00
Lanzamiento al mercado de prueba	$ 1.000,00
Lanzamiento e introducción final del producto	$ 3.000,00
TOTAL	$ 5.300,00

Fuente: Elaboración propia.

6.11 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Gráfico 23: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Se creara un departamento de Investigación y desarrollo el mismo que se encargara de la ejecución de la propuesta apoyado por área de Diseño de la organización que serán el encargado plasmar las ideas en hechos.

6.12 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla 28: Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	APLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente General
¿Por qué evaluar?	Para verificar la aceptación de la nueva colección
¿Para qué evaluar?	Para dar cumplimiento a los objetivos
¿Qué evaluar?	El desarrollo sostenido las cifras en ventas y la aceptación de los nuevos productos de la empresa Globcalza
¿Quién evalúa?	El director del departamento de Investigación y desarrollo
¿Cuándo evaluar?	A la culminación de la ejecución de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Mediante cifras de ventas
¿Con qué evaluar?	Tomando en cuenta la aceptación de los productos desarrollados por la empresa

Fuente: Elaboración propia.

7 BIBLIOGRAFÍA

Águeda, E., Consuegra, D., Millán, Á., & Molina, A. (2002). *Introducción al Marketing.* Madrid: Ariel.

Alemán, J. L., & Escudero, A. I. (2009). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.* Madrid: ESIC EDITORIAL.

Benavente, J. M. (2005). *Investigación y Desarrollo, Innovacion y Productividad: Un Análisis Econométrico a Nivel de las Firmas.* Santiago de Chile.

Biblioteca de manuales prácticos de marketing. (2008). *Dirección estratégica de vendedores.* Madrid: MAPCAL S. A.

Biblioteca de manuales prácticos de marketing. (2008). *Dirección estratégica de vendedores.* Madrid: MAPCAL S. A.

Bilancio, G. (2006). *Marketing, El Valor de Provoca.* Buenos Aires: Pearson Education S.A.

Boscherini, F., López, M., & Yoguel, G. (1998). *Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de capacitación al caso Rafaela.* Río de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Canales, E. (2010). *Administración de la Tecnología/Desarollo de nuevos productos.* Monterrey: El Sol .

Castells, M. A. (2012). *Dirección de ventas.* Madrid: ESIC.

Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora. (2011). *Administración de ventas.* México: Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. (s.f.). *Centro de Investigación y Desarrollo en Criotecnología de Alimentos.* La Plata.

Cyr, D., & Gray, D. (2008). *Marketing: En La Pequeña Y Mediana Empresa.* Bogota: Editorial Norma .

Editorial Vertice. (2008). *El Proceso de Venta.* Malaga: Vertice.

El telegrafo. (25 de marzo de 2013). Ambato tendrá su polo de desarrollo para el calzado.

Erossa, V. E. (2004). *Proyecto de inversión en ingenieria: (su metodologia).* Malaga: Limusa.

Esteban, Á., Miranda, T. J., González, M. J., Pascual, C. O., Lara, E. M., & Vásquez, M. S. (2008). *Principios de Marketing.* Madrid: ESIC Editorial.

Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica.* México : PEARSON EDUCATION.

Hartley, R. (2007). *Administración de ventas.* México: Patria.

Hernandez, S. M. (2012). *Administración de ventas.* México: Trillas.

Kirberg, A. S. (2005). *Desarrollo de nuevos productos.* Bogota: 2005.

Kirchner, A. L. (2010). *Desarrollo de nuevos productos : una visión integral.* México: CENGAGE Learning.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para latinoamerica.* Mexico: Pearson education.

Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Macroeconomía: introducción a la Economía.* Barcelona: Editorial Reverte.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de Marketing.* Cengage Learning.

Lizarzaburo, G. (25 de enero de 2013). *Agencia de Noticias Andes*. Obtenido de http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa/ventas-cuero-calzado-ecuatoriano-triplican.html

Loctite. (2013). *Loctite*. Recuperado el 16 de Mayo de 2013, de http://www.loctite.es/investigacion-y-desarrollo-4965.htm

Mateo, Á. (2005). *Manual de ventas y negociación.* Libros en red.

Mendoza, A. P. (2009). *Corea: un modelo asiático de internacionalización de mercados y su posible influencia en el sector textil colombiano.* Bogotá.

Ministerio de Coordinacion de la Producciò, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para transformacionproductiva territorial.* Ambato.

Moori-Koenig, V., & Yoguel, G. (s.f.). *El desarrollo de capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación.* Buenos Aires: Livro.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación.* México: Limusa.

Parra, E. d., & Madero, M. (2005). *Estrategias de Ventas y Negociación.* México: Panorama.

Parra, R. A., & Echeverry, M. P. (2010). *Desarrollo Histórico Del Marketing.* Bogota: Universidad Libre Colombia.

Peters, & Watermans. (1985). *En busca de la excelencia.* Bogota: Norma.

Sánchez, C. d., & Sánchez, R. d. (2009). *El presupuesto.* México: CENGAGE.

Sánchez, M. D. (2008). *Manual de Marketing.* Madrid: ESIC.

Talaya, Á. E., Miranda, J. G., González, M. J., Pascual, C. O., Lara, E. M., & Vásquez, M. S. (2008). *Principios de Marketing.* Madrid: ESIC.

Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* México: Pearson .

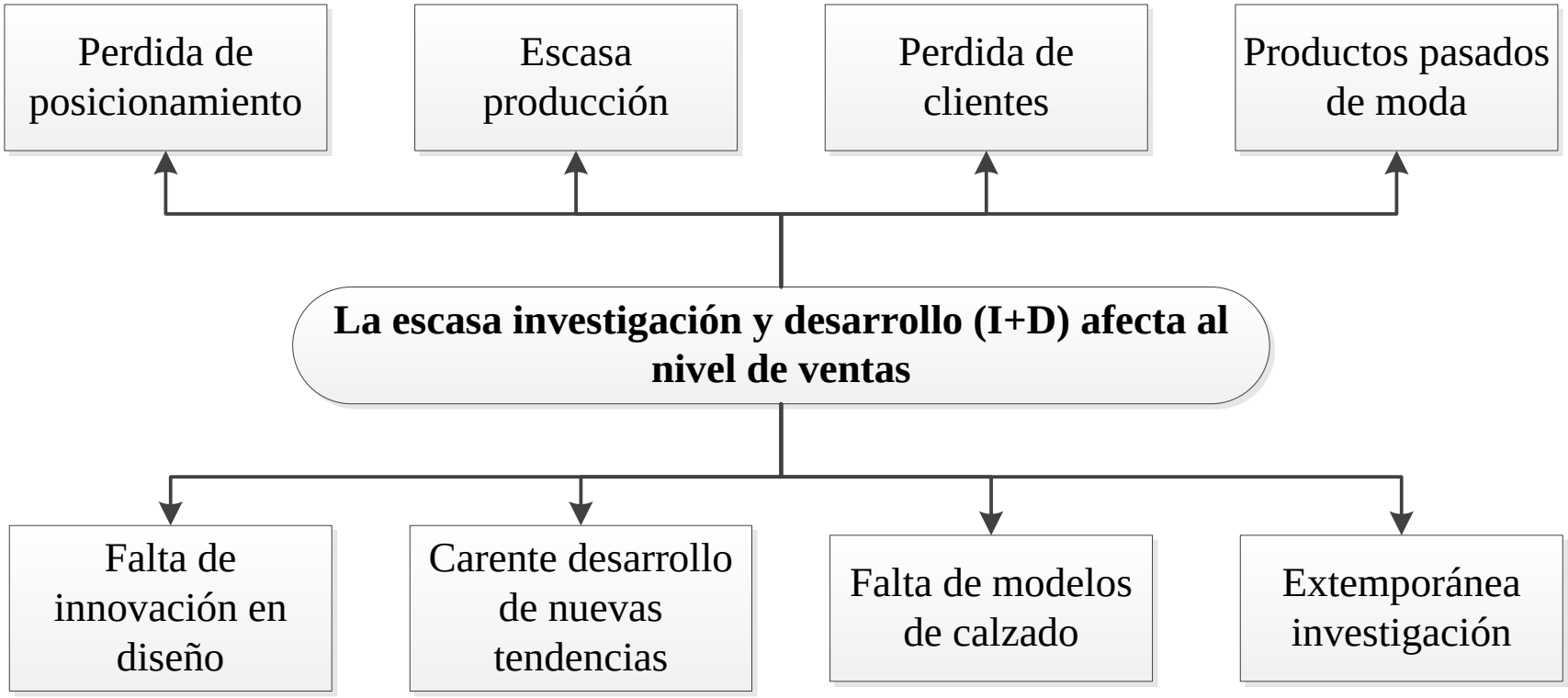
Torres, C. E. (2009). *Fundamentos del Marketing: guía para su estudio y compresión* . Bogota: Editorial Universidad del Rosario .

Tranzano, J. M. (2003). *Nuevos Productos de la idea al lanzamiento.* Madrid: Oceano.

Treviño, L. C. (2002). *Innovación y Competitividad Empresarial.* Puebla: Aportes.

ANEXOS

Anexo 1: Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

ENCUESTA SOBRE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO Y VOLUMEN DE VENTAS DE LA EMPRESA "GLOBCALZA" DE LA CIUDAD DE AMBATO

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Lugar:

OBJETIVO: Indagar la investigación y desarrollo apropiados que incrementen el nivel de ventas de la empresa "Globcalza".

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y marque con una x la respuesta según su criterio. Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.

- Los resultados servirán para mejorar la calidad de nuestro trabajo.
- Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.
- Es importante que responda con sinceridad.

1. **En qué medida el producto de la empresa "Globcalza" es adecuado al mercado**

MUY ADECUADO	
ADECUADO	
POCO ADECUADO	
INADECUADO	

2. **En qué medida los productos de la empresa "Globcalza" cubren sus exigencias**

TOTALMENTE	
A MENUDO	
CASI NUNCA	
NUNCA	

3. **¿Conoce usted si la empresa "Globcalza" realiza un análisis previo para identificar las últimas tendencias del mercado?**

SI	
NO	

4. **Piensa que la empresa "Globcalza" da el correcto uso a la tecnología para innovar en el mercado.**

MUY A MENUDO	
A MENUDO	
RARAMENTE	
NUNCA	

5. **¿Está usted Satisfecho con los productos ofertados por la empresa "Globcalza"?**

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
EN CIERTO MODO INSATISFECHO	
INSATISFECHO	

6. **El vendedor de la empresa "Globcalza" en fin de cumplir sus expectativas en qué medida lo deja satisfecho.**

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
EN CIERTO MODO INSATISFECHO	
INSATISFECHO	

7. **¿Las marcas de la empresa "Globcalza" en qué medida cuentan con el reconocimiento y prestigio adecuado?**

MUY RECONOCIDAS	
RECONOCIDAS	

POCO RECONOCIDAS	
DESCONOCIDAS	

8. **¿Los diseños ofertados por la empresa "Globcalza" son adecuados para los requerimientos del mercado en el cual usted se desenvuelve?**

MUY ADECUADO	
ADECUADO	
POCO ADECUADO	
INADECUADO	

9. **La calidad ofertada en cuanto a duración y confort brindada por la empresa "Globcalza" es:**

MUY BUENA	
BASTANTE BUENA	
NO MUY BUENA	
MALA	

10. **¿Qué tan competitivo es el producto ofertado por la empresa "Globcalza" en el mercado?**

MUY COMPETITIVO	
BASTANTE COMPETITIVO	
NO MUY COMPETITIVO	
NO COMPETITIVO	

11. **La empresa Globcalza identifica adecuadamente sus necesidades y requerimientos**

TOTALMENTE	
A MENUDO	
CASI NUNCA	
NUNCA	

12. **Considera usted que la empresa "Globcalza" identifica clientes potenciales y los incita a la compra.**

TOTALMENTE	
A MENUDO	
CASI NUNCA	
NUNCA	

13. **La empresa "Globcalza" le brinda la información adecuada, seguimiento y servicio post-venta**

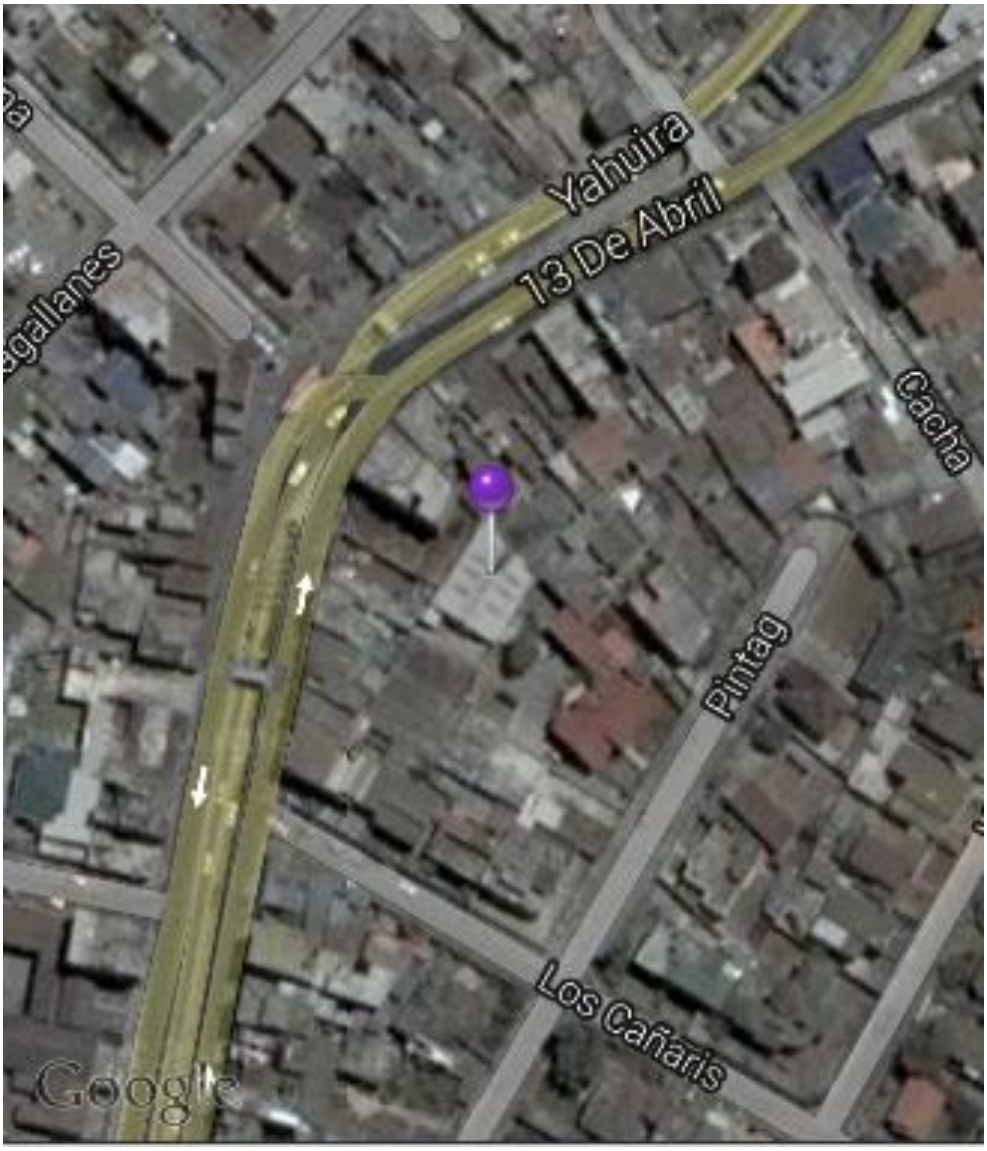
SIEMPRE	
A MENUDO	
CASI NUNCA	
NUNCA	

14. **Comente y sugiera aspectos relevantes que ayuden a la empresa "Globcalza" a brindar un mejor servicio para mejorar su experiencia de compra.**

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

"Globcalza agradece su colaboración e interés"

Anexo 3: Croquis de la empresa



Anexo 4: Organigrama actual

