

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con  
Especialización en Administración de Empresas.

“Estrategias de Marketing para la Empresa Productora y  
Comercializadora de Calzado Geordazze”

AUTORA: María Verónica Freire Maldonado

ING. Marco Logroño

Quito, Abril 2010

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

La investigación, los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Abril del 2010

Verónica Freire Maldonado

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser mi luz, quien me ha enseñado a luchar y ser mejor persona cada día.

A mis padres Jorge y Alina, por el cariño, por ser mi guía y apoyo en todo momento, lo que me ha permitido luchar para dar un paso más en vida.

A mi hermano y amigos de quienes he recibido apoyo, paciencia, y cariño.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Politécnica Salesiana por ser fuente de enseñanza, al Ingeniero Marco Logroño por su paciencia, dedicación y tiempo ya que sin él no sería esto una realidad, A Geordazze, por abrirme las puertas y brindarme sus valiosos aportes.

A Dios, A mis padres, por ser un apoyo incondicional por los cuales he llegado a la finalización de mi tesis.

Santi, gracias por ser un buen compañero y ser un gran apoyo en esta lucha.

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO I

	<b>PÁGINA</b>
Introducción	
1.1 El Calzado.....	1
1.2 El Calzado en el Ecuador.....	3
1.3 Calzado Geordazze.....	4
1.4 Perspectivas del Calzado en el Ecuador.....	4
1.5 El Calzado a nivel mundial.....	7

## CAPÍTULO II

### Fundamentación Teórica

2.1 El Mercado.....	9
2.2 Marketing Mix.....	10
2.2.1 El Producto.....	12
2.2.2 El Precio.....	12
2.2.3 La Plaza.....	12
2.2.4 Promoción (Distribución).....	12
2.3 Investigación de Mercado.....	14
2.4 Estrategias de Marketing.....	16
2.4.1 Estrategias Básicas de Desarrollo.....	17
2.4.2 Estrategias de Crecimiento.....	17
2.4.3 Estrategias de Integración.....	18
2.4.4 Estrategias de Crecimiento por diversificación.....	19
2.4.5 Estrategias Competitivas.....	20
2.4.6 Estrategias del Líder.....	20
2.4.7 Estrategias del Retador.....	21
2.4.8 Estrategias del Seguidor.....	22
2.4.9 Estrategias del Especialista.....	22
2.5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	23
2.6 Plan de Marketing.....	26

## CAPÍTULO III

### Análisis de Mercado

3.1	Identificación del Mercado.....	29
3.1.1	Segmentación del Mercado.....	29
3.2	Objetivos de la Investigación.....	31
3.3	Cálculo de la Muestra.....	32
3.3.1	Diseño de la Encuesta.....	34
3.4	Cálculo de la Oferta, Demanda y Demanda Insatisfecha.....	56

## CAPÍTULO IV

### Diagnóstico de Marketing

4.1	Auditoría Externa - Análisis Atractivo del Entorno.....	61
4.2	Análisis del Comportamiento del Comprador.....	62
4.3	El Análisis de la Distribución.....	63
4.4	Análisis de la Estructura Competitiva.....	65
4.5	Análisis del Entorno Económico, Social y Político.....	66
4.5.1	El Entorno Económico.....	67
4.5.2	El Entorno Tecnológico.....	68
4.5.3	El Entorno Socio-Demográfico.....	68
4.5.4	El Entorno Político.....	69
4.5.5	EL Entorno Ecológico.....	69
4.6	Auditoría Interna - Análisis de la Competitividad.....	70
4.6.1	Cartera de Productos.....	70
4.6.2	Análisis de los Competidores Prioritarios.....	70
4.6.3	Las Relaciones con la Distribución.....	70
4.6.4	Evaluación de las Acciones de Comunicación.....	70
4.7	Análisis del Microentorno en Función de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	71

## **CAPÍTULO V**

### Análisis Situacional

5.1	Matriz de Impacto Interna.....	77
5.2	Matriz de Impacto Externa.....	78
5.3	Matriz de Aprovechabilidad.....	79
5.4	Matriz de Vulnerabilidad.....	80
5.5	Matriz de Estrategias.....	81
5.6	Estrategias de Marketing.....	82
5.7	Análisis de las Estrategias.....	87

## **CAPÍTULO VI**

### Direccionamiento

6.1	Misión.....	95
6.2	Visión.....	95
6.3	Objetivos.....	96
6.3.1	General.....	96
6.3.2	Específicos.....	96

## **CAPÍTULO VII**

### Estudio Financiero

7.1	Determinación del Costo.....	97
	Conclusiones.....	110
	Recomendaciones.....	112
	Bibliografía.....	114

### Anexos

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.01 Variables para Segmentar Mercado de Consumo de Calzado.....	29
Cuadro N. 02 Habitantes del Centro y Sur de Quito.....	30
Cuadro N.03 Materia Prima, Mano de Obra, Costos Indirectos de Fabricación.....	98
Cuadro N.04 Presupuesto de Consumo de Materia Prima.....	100
Cuadro N.05 Presupuesto de Mano de Obra Directa.....	101
Cuadro N.06 Presupuesto de Mano de Obra Indirecta.....	101
Cuadro N.07 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	102
Cuadro N.08 Presupuesto de Gasto Administrativo.....	103
Cuadro N.09 Presupuesto de Gasto de Ventas.....	104
Cuadro N.10 Presupuesto de Estrategias.....	104
Cuadro N.11 Seguimiento de las Estrategias.....	105
Cuadro N.12 Estado de Producción y Ventas Proyectado.....	105
Cuadro N.13 Estado de Ventas Proyectado.....	106
Cuadro N.14 Estado de Resultados Proyectado.....	107
Cuadro N.15 Flujo de Caja Proyectado.....	108
Cuadro N.16 Balance de Situación Proyectado.....	109



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha presentado con el propósito de elaborar “Estrategias para una Empresa Productora y Comercializadora de Calzado Geordazze Cía Ltda”, en la Ciudad de Quito perteneciente a la Familia Illescas Illescas, la cual fue creada en el año de 1995, para lo cual se ha llevado a cabo investigaciones, con el propósito de establecer estrategias de marketing más adecuadas y llevarlas a cabo con la finalidad de alcanzar los resultados esperados.

El capítulo I, trata acerca de los inicios del calzado en el mundo, el calzado en el Ecuador, la historia de Calzado Geordazze , su perspectiva para el futuro y se ha presentado un resumen del calzado a nivel mundial.

En el capítulo II, la temática sobre la Fundamentación Teórica acerca del mercado, las variables de segmentación, el marketing mix, concepto, variables que se conocen como las cuatro P, investigación de mercados, el proceso de investigación, conceptos de las estrategias de Marketing, una planificación de lo que se piensa hacer en el mercado, objetivos y recursos para alcanzar a los clientes.

El capítulo III, un Análisis del Mercado, identificación y segmentación, se establece los objetivos, se procede al cálculo de la muestra, para proceder con la encuesta e identificar al mercado existente, determinar la demanda, reconocer a la competencia, el estado en el que se encuentra, el servicio que presta, identificar el conocimiento que tienen los consumidores acerca de nuestro producto.

El capítulo IV, trata del Diagnóstico de Marketing, análisis del entorno, análisis del comportamiento del comprador, análisis de la distribución, análisis de la estructura competitiva, entorno económico, social, político, ecológico, análisis de la competitividad.

En el capítulo V, Análisis Situacional es el capítulo más importante, se establece Matrices de Impacto Interna (Fortalezas-Debilidades) y Externas (Oportunidades-Amenazas), se establece la Matriz de estrategias donde se conoce las 5 estrategias más importantes que pondrá en marcha Geordazze.

En el capítulo VI, en base al análisis situacional, la empresa debe encaminarse de acuerdo a las sugerencias de la matriz de las estrategias, por ello se formula la misión, visión y objetivos que desea alcanzar Geordazze.

En el capítulo VII establecer los costos y gastos que incurrirán en la elaboración de las estrategias y cuáles son los recursos para llevar a cabo la puesta en marcha de las estrategias.

Al final se establecen una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en el presente trabajo.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. El Calzado

“Existen evidencias que nos enseñan que la historia del zapato comienza a partir del año 10.000 A.C., o sea, al final del periodo paleolítico (pinturas de esta época en cuevas de España y sur de Francia, hacen referencia al calzado). Entre los utensilios de piedra de los hombres de las cuevas, existen diversas de estas que servían para raspar las pieles, lo que indica que el arte de curtir el cuero es muy antiguo. En los hipogeos (cámaras subterráneas utilizadas para entierros múltiples) egipcios, que tiene la edad entre 6 y 7 mil años, fueron descubiertas pinturas que representaban los diversos estados de la preparación del cuero y de los calzados. En los países fríos, el mocasín es el protector de los pies y en los países más calientes, la sandalia aún es la más utilizada. Las sandalias de los egipcios eran hechas de paja, papiro o entonces de fibra de palmera.

Se sabe que apenas los nobles de la época poseían las sandalias. Incluso un faraón como Tutancamon, usaba calzados como sandalias y zapatos de cuero más sencillo (a pesar de los adornos de oro).

En Mesopotamia eran comunes los zapatos de cuero crudo, amarrados a los pies por tiras del mismo material. Los coturnos eran símbolos de alta posición social.

Los Griegos llegaron a lanzar moda como la de modelos diferentes para el pie izquierdo y derecho.

En Roma el calzado indicaba la clase social y, los cónsules por ejemplo usaban zapatos blancos, los senadores zapatos marrones prendidos por cuatro cintas negras de cuero atadas con dos nudos, y el calzado tradicional de las legiones eran los botines que descubrían los dedos.

En la edad media, tanto los hombres como las mujeres usaban zapatos de cuero abiertos que tenían una forma semejante a las zapatillas. Los hombres también

usaban botas altas y bajas amarradas delante y al lado. El material más corriente era la piel de vaca, pero las botas de calidad superior eran hechas de piel de cabra.

La padronización de la numeración era de origen inglesa. El rey Eduardo (1272 – 1307) fue quien uniformizó las medidas. La primera referencia conocida de la manufactura del calzado en Inglaterra es de 1642, cuando Thomas Penddilton proyectó 4000 pares de zapatos y 600 pares de botas para el ejército. Los movimientos militares de esta época iniciaron una demanda sustancial de botas y calzados. A mediados del siglo XIX comienzan a aparecer las máquinas para auxiliar en la confección de los calzados, pero solamente la máquina de costura pasó a ser más accesible. A partir de la cuarta década del siglo XX, grandes cambios comienzan a sucederse en las industrias del calzado; como el cambio de cueros por gomas y también materiales sintéticos, principalmente en los calzados infantiles y femeninos. Probablemente los funcionarios de Penddleton hicieron los zapatos del inicio al final, pero en la industria moderna el proceso es interrumpido en varias y distintas etapas como:

- Modelado: creación, elaboración y acompañamiento de los modelos en el proceso de fabricación.
- Depósito: recibimiento, almacenamiento, clasificación y control del cuero y otros materiales.
- Corte: operación de corte de las diferentes piezas que componen la cabellada (parte superior del calzado). En el corte son utilizadas cuchillas especiales y/o balancines de corte que presionan los moldes metálicos en la superficie del cuero y otros materiales.
- Chanfración: preparación del cuero para recibir la costura.
- Costura: unión de las partes que componen la cabellada. En muchas empresas este sector se encuentra subdividido en preparación, chanfración y costura.
- Prefabricado: fabricación de solados, tacones y plantillas. En muchas empresas no existe este sector, pues hay fábricas que se especializan en la producción de estos materiales.

- **Distribución:** es el control del volumen de la producción y la que hace la revisión de la calidad de los materiales y enseguida los distribuye para los sectores de montaje y acabamiento.
- **Montaje:** es el conjunto de operaciones que une la cabellada al solado.
- **Acabamiento:** operaciones finales relacionadas a la presentación del calzado como: el escobado, la pintura y la limpieza.
- **Montaje y acabamiento:** en algunas empresas estos dos sectores son organizados en línea de montaje, o sea, los puestos de trabajo son colocados en línea; y el producto en elaboración se va incorporando a las operaciones parciales de cada trabajador, hasta que al final de la línea, el producto resulta acabado.
- **Expedición:** embalaje, empaquetamiento y envío al mercado de destino.

## **1.2. El Calzado en el Ecuador**

*En el caso del Ecuador al llegar los españoles se da inicio a la manufactura del zapato, sillas de montar, pastas para libros, ropa, etc., al estilo colonial. Esta industria vino completa ya que con los artesanos de manufactura vinieron los curtidores de cuero. La cadena productiva que gira alrededor del cuero estaba completa.*

*La época colonial, republicana e independentista, principalmente Ambato, se caracteriza por la manufactura artesanal de calzado. En la década de los sesenta el sector se caracterizó por tener un desarrollo artesanal. Para los años setenta la actividad calzadista se industrializa, los pequeños talleres familiares se transforman en empresas teniendo como característica que al calzado Ecuatoriano se lo reconocía por su resistencia y durabilidad antes que por moda, se generaliza la aplicación del modelo de sustitución de importaciones y se implementan las Leyes de Fomento Industrial y Artesanal. En la década de los ochenta debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el mercado internacional y básicamente en el de Colombia. En los años 90 se empiezan a fundar gremios, asociaciones, organismos de cooperación y escuelas de capacitación para apoyar al crecimiento del sector mientras que el*

*proceso de globalización presenta consecuencias negativas para los sectores artesanales que enfrentan dificultades con poco éxito.<sup>1</sup>*

### **1.3. Calzado Geordazze**

Al Sur Oriente de la Ciudad de Quito, Parroquia Eloy Alfaro, en las calles Gonzalo Hidalgo N. 514 y Guadalberto Pérez (Chiriyacu), en el año de 1995, nace la idea de la familia ILLESCAS ILLESCAS, de crear un taller de elaboración de calzado de cuero. En el transcurso de los dos años y medio de creación surge la posibilidad de formar una pequeña empresa productora y comercializadora de calzado denominada “GEORDAZZE”, donde se fabrica calzado para damas y caballeros, de diversos modelos y colores.

La empresa cuenta con mano de obra calificada y tecnología avanzada para esa fecha, y se formuló el objetivo de abastecer los mercados: local y nacional. No se descartaba la idea de competir en los mercados internacionales.

En la actualidad, el calzado es elaborado con materiales nacionales e importados de primera calidad como son: el cuero, la suela y otros insumos; para satisfacer de esta manera al cliente más exigente.

“Geordazze”, se ha propuesto una serie de objetivos que desea alcanzar en el menor tiempo posible, para convertirse en líderes en el mercado: ser competitivos en diseño, calidad, variedad, cantidad y precio; diversificar la oferta y la distribución, ampliar su mercado objetivo; actualizar permanentemente su producto de acuerdo con la demanda y posicionar su marca.

### **1.4. Perspectivas del Calzado en el Ecuador**

*El sector mundial del calzado está atravesando por una crisis, que tiene como causa la inserción masiva del producto asiático. En el caso del Ecuador ha provocado una disminución en la producción del 25%. A esto se suma que como en otros países del continente, los principales importadores son fabricantes y ex fabricantes de calzado, que les resulta más fácil y más rentable que luchar contra el dumping asiático y la falta de competitividad en la industria local.*

*Actualmente, la industria del calzado carece de tradición exportadora, no figura como fuerte fabricante en los mercados internacionales –*

---

<sup>1</sup>[http://www.ecuadorexporta.org/productor\\_down/perfil\\_de\\_cuero\\_y\\_pieles\\_en\\_ecuador392.polf](http://www.ecuadorexporta.org/productor_down/perfil_de_cuero_y_pieles_en_ecuador392.polf).

*regionales y en su mercado interno existen muchos nichos que deja libres para el producto importado.*

*En el sector no existe una información estadística adecuada sobre producción nacional. No existe información disponible de oferta y demanda acerca de los mercados nacional e internacional.*

*Además la mala calidad de las pieles, que son las materias primas para el calzado de cuero, redundan en perjuicios para la producción del calzado.*

*El sector se caracteriza por tener un gran número de artesanos no identificados, situación que contribuye a la dificultad de obtener información que ayude a determinar la situación real con mayor exactitud. Esto es indispensable para poder conocer la evolución de la industria del calzado y poder proyectar su futuro.*

*Sin embargo, a pesar de la situación de inestabilidad y del marco poco favorable, la industria del calzado ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo cual da muestra de su gran potencial que debería ser explotado en su totalidad.*

*El futuro del calzado ecuatoriano puede ser promisorio si se toma en cuenta que hoy la producción y exportación de este producto se concentra en los países en desarrollo mientras que los países desarrollados han pasado a ser importadores. Para poder aprovechar el entorno es necesario que las industrias de América Latina y del Ecuador especialmente inicien en una capacitación adecuada que les permita lograr un producto más competitivo a nivel internacional, mediante el trabajo en el mejoramiento de estilos, moda y estandarización, además que se debería concientizar al productor en la necesidad de invertir en diseño y tecnología, tal como lo hicieron los países del Lejano Oriente.*

*Ya se ha dado un primer paso para mejorar la competitividad del calzado, mediante la conformación del closter del cuero, iniciativa de la reciente Cámara Ecuatoriana de Calzado, Cuero y Conexos (esta Cámara reemplaza a la Asociación que anteriormente se denominaba ASOFACAL), para que actuando en conjunto se pueda hacer frente a la competencia desleal.*

*Pero para un mejor cumplimiento de los objetivos sería necesaria la ayuda de instituciones que están en la capacidad de proporcionarla, que pueden ser organismos nacionales e internacionales.<sup>2</sup>*

## Diagnóstico del Mercado de Calzado

### GENERALIDADES

*Si al principio el calzado tenía por única función la de proteger el pie, se ha ido registrando una evolución en el correr del tiempo y ahora se ha convertido en un artículo de moda que forma parte de la indumentaria y es un símbolo de la categoría social especialmente en los países industrializados.*

*Hacia finales del siglo XIX, los fabricantes de calzado emprendieron los primeros esfuerzos serios para sustituir el trabajo manual por operaciones realizadas por máquinas. Tomaron como materia de inspiración las máquinas de coser que ya existían para desarrollar máquinas para coser suelas, luego se diseñaron máquinas de troquelar, armar, estaquilar y otras.*

*Los productos de fabricación mecánica guardan una mayor similitud entre sí que los productos de confección artesanal, lo cual permite estandarizar la producción.*

*Actualmente el sector calzado está atravesando una crisis debido a la insuficiente proveeduría de insumos, y en especial la disminución de la productividad ganadera y baja calidad del cuero para la producción de calzado de este tipo, al atraso en tecnología, el contrabando, la venta de saldos norteamericanos y la importación de calzado asiático comercializado a precios ínfimos y con bajísima calidad; este último punto no sólo que afecta al Ecuador sino que está provocando una recesión económica mundial de esta industria. Esta situación ha llevado a la necesidad de integrar al sector en toda su cadena, mediante la formación de un cluster que agrupa a proveedores, productores, comercializadores, con el fin de solucionar problemas e incrementar la competitividad del calzado ecuatoriano.*

*Dentro de la investigación se ha podido determinar que la producción de calzado en el Ecuador se encuentra dividida en grandes y pequeños empresarios, muchas micro empresas se encuentran ubicados en el centro del país, especialmente en la ciudad de Ambato.*

*Parte del presente estudio es conseguir información que le permita a la empresa Geordazze aplicar de una mejor manera el plan estratégico propuesto en este trabajo<sup>3</sup>.*

“Según información de ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador) se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.3 pares

---

<sup>2</sup> Idem., p. 52,53.

<sup>3</sup> Proyecto COPEI CBI “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Septiembre 2001.



de zapatos por habitante anualmente, consecuentemente existiría una demanda anual de 27' 600.000 pares de zapatos<sup>4</sup>, que se conforma de la siguiente manera:

45% calzado de cuero

25% calzado inyectado (Bota llanera, inyectado en lona).

15% calzado deportivo

15% calzado plástico, textiles, eva, otros

La demanda nacional de calzado de cuero sería entonces de 12'420.000 pares, la misma que no es satisfecha por la producción nacional que fue de 7'137.500 pares en el año 2000. Para cubrir esta demanda existe un 13% que corresponde a importación oficial y un 30% que es contrabando.”<sup>5</sup>

Se toman los datos de la demanda de calzado de cuero, debido a que toda la fabricación de calzado de la empresa “Geordazze” está basada en este material.

Esta tendencia se ha seguido manteniendo por los últimos 5 años, el incremento en el precio del petróleo, las remesas de los ecuatorianos en el exterior y la relativa estabilidad en la que ha permanecido el Ecuador han sido los factores más importantes para que el consumo de calzado de cuero se venga sosteniendo.

### **1.5. Calzado a nivel mundial**

China ocupa el primer lugar de producción de calzado para la exportación es decir el 50% del volumen total a nivel mundial.

Las últimas estadísticas aduaneras indican que la exportación de calzado producido en China representa cerca de un 25% del total mundial. En 2001, el volumen de exportación ascendió a unos 10,096 millones de yuanes RMB el cual representa 1.250.000 millones de Dólares, lo que supone un incremento del 2,48 por ciento respecto al año anterior.

---

<sup>4</sup> Asumiendo una población de 12'000.000 de habitantes.

<sup>5</sup> Proyecto COPEI CBI “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Septiembre 2001.

Las altas cifras de producción y exportación de calzado fabricado en China así como su importante puesto en el mercado mundial se deben a factores entre los que destaca su bajo precio, la velocidad de la línea de producción y la competente calidad de sus productos.

La provincia de Cantón al sur de China es una de las provincias con mayor número de industrias especializadas en confección de calzado para exportación, y en ella se produjeron según cifras de la última estadística realizada en este sector en el año 2001, el volumen aproximado de 3.000.000.000 (tres mil millones) de calzado, el cual representa un tercio de la producción mundial.

La industria de calzado en China compite con industrias tan competentes como las de Italia, Brasil, Corea del sur, Hong Kong , Vietnam entre otros.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. El Mercado

El término de mercado ha adquirido muchos significados a lo largo de los años, a continuación señalamos el siguiente concepto: “Lugar en el que se efectúan contratos de compra venta o alquiler de bienes servicios o capitales”<sup>6</sup>. En la actualidad, con la tecnología tan desarrollada, el mercado ha incorporado servicios virtuales que permiten adquirir bienes y servicios de manera más fácil.

Las organizaciones que venden a los mercados del consumidor y de negocios reconocen que no pueden atraer a todos los compradores en esos mercados, debido a que son muy numerosos, están en todos los lugares y están en desacuerdo en las necesidades de compra.

Dentro del mercado la segmentación es: “dividir en grupos un mercado heterogéneo con al menos una característica homogénea”<sup>7</sup>

#### **Variables de Segmentación:**

**1. “Variables Demográficas.-** Esta tiene la característica particular de ser la única que se puede medir de forma de estadística. Dentro de este grupo encontramos variables como: edad, sexo, nivel socio económico, estado civil, nivel de instrucción, religión y otras características.

A través de las variables demográficas es posible calcular el tamaño del mercado.

**2.- Variables Geográficas.-** El concepto se refiere a las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica, en este grupo encontramos variables como: unidad geográfica, condiciones geográficas, raza, tipo de población.

---

<sup>6</sup> Y.BENRANRD, J.C COLLI, Diccionario Económico y Financiero, Tercera Edición, Editorial Mostoles, Madrid – España, 1981, p. 860

<sup>7</sup> FERNANDEZ, Ricardo, Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia, tercera edición, editorial Thomson, México, 2004, p. 29

**3.- Variables Psicográficas.-** Tienen influencia por los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa, las variables psicográficas se integran de la siguiente manera: grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra

**4.- Variables de Posición del Usuario o de Uso.-** Este grupo se refiere a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto, es decir a la posición que desempeña dentro de nuestro segmento de mercado. Este grupo de variables se puede clasificar de la siguiente manera: frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad, disposición de compra.”<sup>8</sup>

## **2.2. Marketing Mix**

“Es el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables, que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque hay muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de tomar decisiones del producto, satisfacer las necesidades del mercado y conseguir los objetivos planificados.”<sup>9</sup>

En el siguiente gráfico se muestra las herramientas de marketing específicas que abarca cada grupo.

---

<sup>8</sup> Idem.,p.30-32.

<sup>9</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Mercadotecnia, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1997, p. 54.

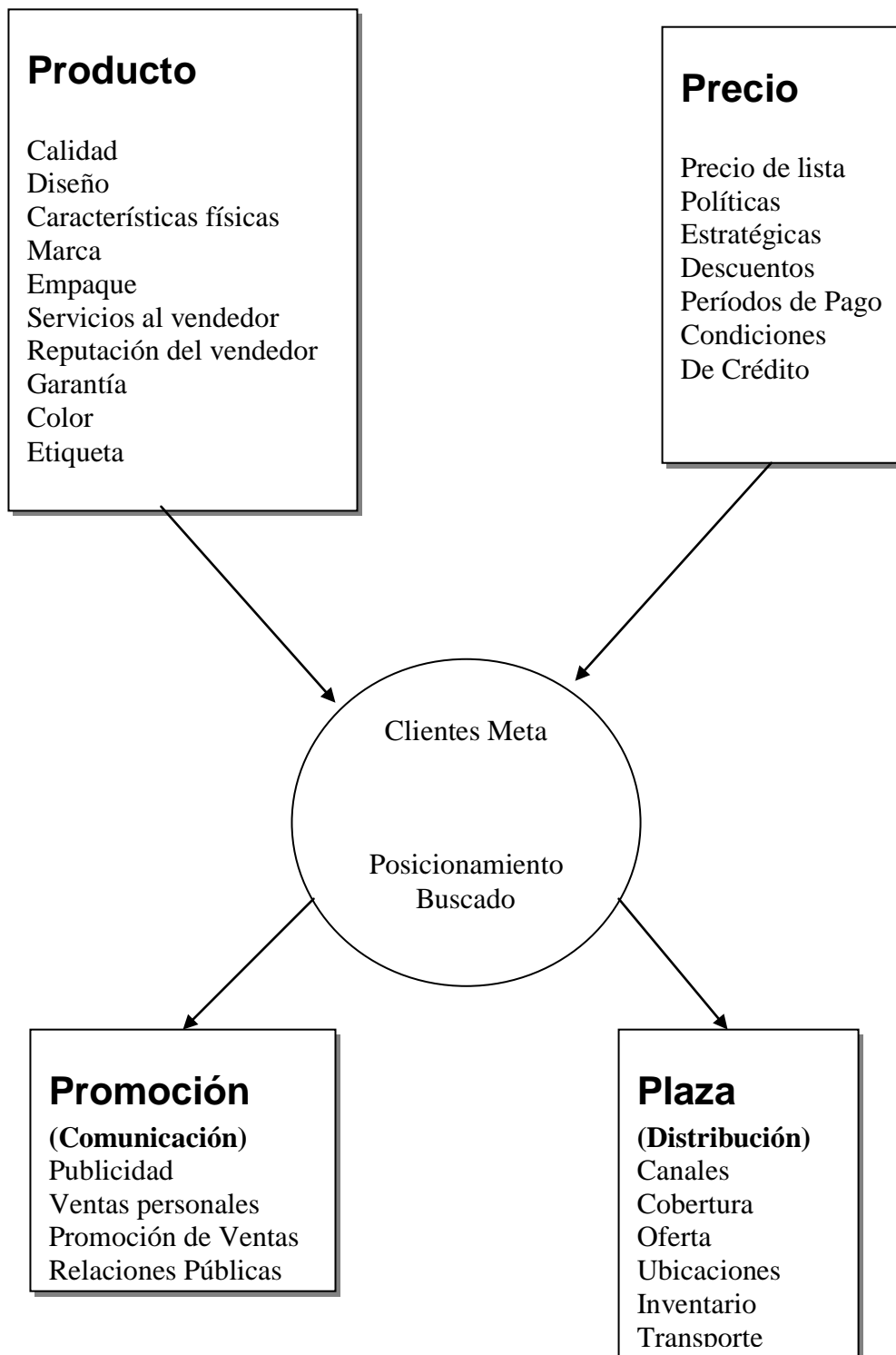


Gráfico de la Mezcla de Mercadotecnia

Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 1998.

### **2.2.1. Producto**

“Conjunto de atributos tangibles e intangibles, que pueden incluir empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y reputación del vendedor. Un producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”<sup>10</sup>

### **2.2.2. Precio**

“La cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio o la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener el producto o el servicio o de utilizarlos”<sup>11</sup> El cliente está dispuesto a pagar el precio de acuerdo a su posibilidad.

### **2.2.3. Plaza (Distribución)**

“La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Tratan de crear un canal de distribución, es decir un conjunto de organizaciones, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a disposición del consumidor.

Un canal de distribución mueve los bienes de los productores a los consumidores.”<sup>12</sup>

Para atender a los distribuidores se realizan comunicaciones a través de los vendedores, vía telefónica y cuando sea necesario se acercan directamente a sus instalaciones. Salva las principales brechas de tiempo, lugar y posesión que separan a los bienes y servicios de aquellos que lo utilizan.

### **2.2.4. Promoción (Comunicación)**

“La promoción es un intento de influir en el público. Es el elemento de una mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al

---

<sup>10</sup> STANTON, William y otros, Fundamentos de Marketing, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2004, p. G12.

<sup>11</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1998, p.312.

<sup>12</sup> Idem., p. 354.

mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

Hay cuatro formas de promoción:

1. Venta Personal
2. La Publicidad
3. La Promoción de Ventas
4. Las Relaciones Públicas

**Venta Personal.-** Es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final. Se menciona en primer lugar porque se invierte más dinero en ella que en cualquier otra promoción.

**La Publicidad.-** Es una comunicación masiva e impersonal. Las formas conocidas son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (televisión y radio) y en los impresos (periódicos y revistas). Sin embargo, hay muchas otras alternativas, desde el correo directo hasta los espectaculares, y recientemente Internet.

**La Promoción de Ventas.-** Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

**Las Relaciones Públicas.-** Abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

La Propaganda es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> STANTON, William y otros, Fundamentos de Marketing, Undécima Edición, Editorial McGraw- Hill, México, 2000, p. 482, 483.

### **2.3. Investigación de Mercados**

El proceso de investigación de mercados consta de cuatro pasos:

1. Definición del problema y de los objetivos de investigación.
2. Desarrollo del plan de investigación para recopilar información.
3. Puesta en práctica del plan de investigación, recopilar y analizar datos.
4. Interpretación y reporte de los descubrimientos.

#### **Definición del problema y de los objetivos de la investigación**

La definición del problema y de los objetivos de investigación es el paso más difícil en el proceso de investigación. Una vez que se haya definido el problema con cuidado, el gerente y el investigador deben determinar los objetivos de la investigación. Un proceso de investigación podría tener uno de tres tipos de objetivos: Investigación exploratoria: La investigación de mercados para recopilar una información preliminar que ayudará a definir los problemas y a sugerir hipótesis para sus soluciones; Investigación descriptiva.: Describir mejor los problemas de mercadotecnia, las situaciones o los mercados, como el potencial de mercado para un producto o la demografía y las actitudes de los consumidores potenciales: Investigación casual : Investigación de mercados para poner a prueba las hipótesis acerca de las relaciones causa-efecto.

La definición del proceso de investigación guía todo el proceso de investigación. El gerente y el investigador deben poner por escrito la definición, con el fin de estar seguros de que han convenido el propósito y en los resultados esperados de la investigación.

#### **Desarrollo del Plan de Investigación**

El segundo proceso de investigación, requiere el desarrollo de un plan para recopilarla de manera eficiente y la presentación del plan a la gerencia de mercadotecnia. El plan compendia las fuentes de los datos existentes y explica en todos sus detalles los enfoques específicos a la investigación, los métodos de



contacto, los planes para las muestras y los instrumentos que utilizarán los investigadores para recopilar nuevos datos.

### **Puesta en Práctica del Plan de Investigación**

Esto representa recopilar, procesar y analizar la información. La fase de recopilación de datos es la más costosa y la que está más sujeta a errores. El investigador debe observar de cerca el trabajo de campo, con el fin de cerciorarse de que el plan se ponga en práctica de la forma correcta y debe tomar precauciones contra los problemas cuando se pone en contacto con las personas que responden y que se niegan a cooperar, o que proporcionan respuestas deshonestas y con los entrevistadores que cometen errores o toman atajos.

Los investigadores deben procesar y analizar la información recopilada y aislar la información y los descubrimientos importantes. Necesitan verificar los datos de los cuestionarios para cerciorarse de que sean exactos y estén completos y codificarlos para su análisis en su computadora. Después se tabularán los resultados computan los promedios y otras medidas estadísticas. ”<sup>14</sup>

### **Tipos de Investigación**

“La distinción de los diferentes niveles de investigación dependen de la intensidad con que el investigador aborde su trabajo, las investigaciones pueden ser exploratorias, descriptivas, históricas y demostrativas, dependen del grado de profundidad.

**Investigación exploratoria.** – Es una investigación preliminar mediante la cual se realiza la observación inmediata del área y de los elementos constitutivos del objeto que va a ser investigado.

Las funciones específicas de la investigación exploratoria son las siguientes: formular problemas de mercadotecnia, desarrollar hipótesis (no demostrar), aclarar conceptos, reunir información y hallar soluciones.

---

<sup>14</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Op. Cit. p. 113-128.

El estudio preliminar se realiza a través del estudio de la documentación y de contactos directos. El estudio de la documentación se refiere a la lectura y análisis de toda clase de fuentes bibliográficas y demás clases de documentos. Los contactos directos sirven para lograr una primera aproximación al problema, o necesidades de una información adicional.

**Investigación descriptiva.-** La descripción ayuda a aprehender las características externas del objeto de estudio. Esta aprehensión sirve para profundizar el conocimiento objetivo del problema.

La descripción puede referirse a personas, hechos, procesos y relaciones naturales y sociales y debe realizarse en un tiempo y lugares determinados con el fin de unir los detalles suficientes para la identificación del problema.

Esta investigación utiliza medios estadísticos como medios auxiliares básicos, para presentar una situación determinada, pero esta situación no permite establecer relación causa-efecto.”<sup>15</sup>

#### **2.4. Estrategias del Marketing**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

“Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos, o lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta?

Charles O. Rossoti dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones”. La estrategia es una labor creativa”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> GUTIERREZ, Abraham, Curso de Técnicas de Investigación y Metodología del Estudio, Ediciones Series Didácticas A.G., Quito, Ecuador, 1995, p. 33,34.

<sup>16</sup><http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmkttrt.htm>, Plan de Marketing Estratégico.

### **2.4.1. Estrategias Básicas de Desarrollo**

La elaboración de una estrategia de desarrollo debe acoplarse a la naturaleza de la ventaja competitiva, es decir, costos bajos e imagen.

#### **a. Estrategias de Liderazgo de Costos de producción**

Esta estrategia se apoya en la dimensión productividad y está ligada a la existencia de un efecto experiencia, esto implica una continua vigilancia en los gastos de funcionamiento, la que nos permitirá la obtención de un costo unitario bajo en relación de sus inmediatos competidores

#### **b. Estrategias de Diferenciación**

Este tipo de estrategias tiene como objetivo dar al producto cualidades distintivas para los compradores, diferenciándoles de los competidores, generando un status en el producto.

#### **c. Estrategias del Especialista**

La estrategia del especialista se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo en particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero, satisfaciendo las necesidades de este segmento mejor que los competidores.

### **2.4.2. Estrategias de Crecimiento**

“El crecimiento es un factor que influye la vitalidad de la empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal. El crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia”<sup>17</sup>.

“Una empresa no tiene más remedio que crecer o desaparecer. Las empresas que están en el medio deben optar por intervenir en costos más bajos, especializarse y diferenciarse”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Jean Jacques Lambin ( 1995). Marketing Estratégico. Madrid: Tercera Edición. Mc Graw Hill, p. 341.

<sup>18</sup> José Antonio de Diego ( 2002 ). Dirección de Marketing y Ventas. Madrid: Cultural de Ediciones S.A., p.72-73.

### **a.- Crecimiento Intensivo**

Una estrategia de crecimiento intensivo se justifica para esta empresa cuando ésta no ha explotado por completo sus oportunidades ofrecidas por el producto de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

#### **\* Estrategias de Penetración de Mercados**

Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.

#### **\* Estrategias de Desarrollo para Nuevos Mercados**

Esta estrategia tiene como objetivo introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

#### **Nuevos Circuitos de Distribución**

Introducir el producto en otro canal de distribución distinto a los existentes.

#### **Expansión Geográfica**

Esta estrategia persigue implantarse en otras regiones del país

La Estrategia consiste en desarrollar productos mejorados o nuevos en los mercados.

#### **Ampliar la Gama de Productos**

Esta estrategia consiste en el desarrollo del producto, en cuanto al envase, colores, sabores y a la forma de ofrecer el producto.

### **2.4.3. Estrategias de Integración**

Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella.

#### **a. Estrategias de Integración hacia arriba**

Esta estrategia está guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Esta estrategia es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para las actividades de la empresa.

Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.

### **b. Estrategias de Integración hacia abajo**

La motivación principal de esta estrategia es controlar las salidas de los productos.

El objetivo de integración hacia el consumidor es tener una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados.

### **c. Estrategias de Integración horizontal**

El objetivo es reforzar la posición competitiva, absorbiendo o controlando a algunos competidores.

### **2.4.4. Estrategias de crecimiento por diversificación**

Se justifica se el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o rentabilidad. Esta estrategia implica la entrada en productos mercados nuevos para la empresa. Este tipo de estrategia es más arriesgado, ya que el salto a los desconocido es más importante.

#### **a.- Estrategias de diversificación concéntrica**

Es añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y lo comercial. El objetivo es pues beneficiarse de los efectos de sinergia y extender así el mercado potencial de las empresas.

Una estrategia de diversificación concéntrica, debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

#### **b. Estrategias de diversificación pura**

Esta estrategia entra en actividades nuevas, sin relación con sus actividades tradicionales, en el plano tecnológico y comercial.

El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos, a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Jean Jacques Lambin. Op. Cit. p. 341-348.

### **2.4.5. Estrategias competitivas**

La estrategia competitiva se relaciona con la ventaja competitiva. Se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Los siguientes son los tipos de estrategias competitivas:

- \* Estrategias del líder
- \* Estrategias del retador
- \* Estrategias del seguidor
- \* Estrategias del especialista

### **2.4.6 Las Estrategias del líder**

Es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocido como tal por sus competidores. Es un punto de referencia para las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar.

#### **b. Desarrollo de la demanda primaria**

Su característica principal es contribuir al desarrollo del mercado en referencia, desarrollar la demanda global, descubrir nuevos usuarios del producto, promover nuevos usos de los productos existentes o de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

#### **c. Estrategia defensiva**

Su característica es proteger la cuota de mercado ante los competidores más peligrosos. Varias estrategias defensivas pueden ser adaptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia, la consolidación del mercado por medio de una distribución intensiva, la confrontación es decir el enfrentamiento directo mediante la guerra a la lucha publicitaria.

#### **d. Estrategia ofensiva**

Es una tercera posibilidad que se presenta en la dominante. El objetivo es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad.

### **e. Estrategia desmarketing**

Una estrategia para una empresa dominante es reducir su participación en el mercado con el fin de evitar acusaciones relacionadas con el monopolio.

Varias posibilidades pueden ser consideradas: practicar principios de desmarketing con el fin de reducir el nivel de la demanda por medio de aumento de precios, una disminución de servicios ofrecidos y de esfuerzos de publicidad o promoción. Otra estrategia es la diversificación de los productos en los que la empresa detenta una posición dominante.

Una tercera estrategia es la del marketing circular o de relaciones exteriores cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

### **2.4.7. Las Estrategia del retador**

Las estrategias del retador son agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder.

Existen 2 problemas a las que se está enfrentando el retador:

a) La elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

**Elección del campo de batalla.** Dos posibilidades: ataque frontal o ataque lateral

**Ataque frontal.**- Oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas con él.

**Ataque lateral.**- Dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión en la cual el competidor es débil o está mal preparado.

La estrategia que usan los retadores es atacar en el precio, pero esta se vuelve más eficaz cuando la cuota de mercado del líder es grande.

Una evaluación correcta de la capacidad de reacción y de defensa el competidor dominante es indispensable antes de emprender una maniobra ofensiva. Poter (1982) sugiere evaluar la capacidad de defensa a la luz de los criterios siguientes:

- **Vulnerabilidad.**- ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos del gobierno, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?

- **Provocación.**- ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a replicar, quisiera o no?

- **Represalias.**- ¿Qué acciones podrían emprenderse que no provocarían una respuesta eficaz del competidor, aún cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas?

#### **2.4.8. Las Estrategias del seguidor**

El seguidor es el competidor, adopta un compartimiento adaptativo alineado sus decisiones, sobre decisiones tomadas por la competencia. No atacan al líder más bien persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado.

Existen 4 características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado:

**Segmentar al mercado de manera creativa** Estas empresas han descubierto un cierto número de segmentos donde sus competencias distintivos serán mejor valoradas y donde tenga mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.

**Utilizar eficazmente la I + D** En las empresas con baja cuota es necesario mejorar los procedimientos que trata de reducir costos.

**Pensar en pequeño** Las empresas rentables se concentran con su pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.

**Pensar en pequeño** Las empresas rentables se contenta con su pequeño tamaño y ponen el acento más que en el crecimiento de las ventas, en la especialización más que en la diversificación

**La fuerza del directivo** la influencia del jefe va más allá de la formulación y comunicación, llega una implicación en la actividad cotidiana.

#### **2.4.9. Las Estrategias del especialista**

Estas empresas se interesan por uno o varios segmentos, no por la totalidad del mercado. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho.



Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer 5 características:

- 1.- Representar un potencial de beneficio suficiente
- 2.- Tener un potencial crecimiento
- 3.- Su poco atractivo para la competencia
- 4.- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa
- 5.- Poseer una barrera de entrada defendible

El problema al cual estás confrontada la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o el criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto a una cualidad distintiva concreto a cualquier elemento del esfuerzo de marketing.<sup>20</sup>

## **2.5. Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

### ***Introducción***

*Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.*

***Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.*** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. Entre los factores que se engloban en esta fuerza podemos citar los siguientes:

*-Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.*

---

<sup>20</sup> Idem ., p. 349-354.

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes.** La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.\*

(F3) **Amenaza de nuevos entrantes.** Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

*Algunos factores que definen ésta fuerza son:*

- *Existencia de barreras de entrada.*
- *Economías de escala.*
- *Diferencias de producto en propiedad.*
- *Valor de la marca.*
- *Costes de cambio.*
- *Requerimientos de capital.*
- *Acceso a la distribución.*
- *Ventajas absolutas en coste.*
- *Ventajas en la curva de aprendizaje.*
- *Represalias esperadas.*
- *Acceso a canales de distribución.*
- *Mejoras en la tecnología*

*(F4) Amenaza de productos sustitutivos. Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:*

- *Propensión del comprador a sustituir.*
- *Precios relativos de los productos sustitutos.*
- *Coste o facilidad de cambio del comprador.*
- *Nivel percibido de diferenciación de producto.*
- *Disponibilidad de sustitutos cercanos.*

*(F5) Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.*

*El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la*

*proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector*<sup>21</sup>

## **2.6. PLAN DE MARKETING**

El plan estratégico de una empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. Al corto plazo depende de la capacidad financiera. A más largo plazo su permanencia depende de la capacidad de evolución de los mercados y composición de cartera de actividades. Para ser eficaz la reflexión debe ser sistematizada a fin de organizar el futuro. La planificación de lo impredecible también forma parte del plan estratégico.

“El Plan estratégico tiene por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo, convirtiéndose después en decisiones y en programas de acción.

La gestión del marketing estratégico se articula entorno a 6 preguntas clave. Las respuestas de estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado
- En este mercado de referencia ¿Cuál es la diversidad de productos mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto de mercado ¿Cuáles son las bases de la empresa, sus fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja competitiva que posee?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la empresa?

---

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del marketing operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Un plan estratégico en definitiva es un plan financiero a mediano y largo plazo, con información. Determina la actividad económica, tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, Investigación y Desarrollo y gestión financiera.

**Investigación y Desarrollo.-** Las necesidades del mercado deben traducirse en nuevos, mejorados o adaptados.

**Finanzas.-** Las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing se someten a las dificultades de la disponibilidad de recursos.

**Producción.-** Los volúmenes de venta dependen de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación

**Recursos Humanos.-** La realización del plan implica la disponibilidad de persona competente y preparada.

El marketing estratégico tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los campos que conlleven crecimiento y rentabilidad.

### **Importancia de un Plan Estratégico**

Un director de empresa está obligado a formular precisiones al menos en tres ámbitos:

- Inversiones en capacidad de producción para poder responder a la evolución de la demanda o para en nuevos productos mercados.
1. El programa de producción deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, está en función de la demanda, de la actividad promocional.
  2. Tesorería supone una previsión de gastos e ingresos.

La planificación presenta ventajas en lo que respecta a la gestión:

3. El plan expresa el sistema de valores , la filosofía del directivo de la empresa y pone de manifiesto una visión común del futuro del equipo directivo
4. El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más intangibles para la dirección nacional.
5. El plan es un instrumento de coordinación permite mantener una coherencia entre los objetivos
6. El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite una interpretación entre objetivos y resultados.
7. El plan incrementa agilidad en las reacciones sobre cambios imprevistos.
8. El plan permite organización basada en normas.

Un plan estratégico, se completa con un plan anticrisis referido a las variables clave susceptible de poner en peligro a la empresa.”<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Idem., p. 569-571.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 3.1. Identificación del Mercado

Según datos tomados del Instituto Nacional de Estadística y Censos, de los resultados definitivos del Sexto Censo de Población y Quinto de Vivienda, enero 2001, se desprende que en la ciudad de Quito existen 1'839.853 habitantes a ese año.

##### 3.1.1. Segmentación del Mercado

Es necesario tomar en cuenta ciertos parámetros en el mercado del calzado, para segmentar, como: demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales.

Los factores de segmentación de la población serán detallados en el siguiente cuadro:

#### VARIABLES PARA SEGMENTAR MERCADO DE CONSUMO DE CALZADO CUADRO N. 1

VARIABLE	DESCOMPOSICIÓN TÍPICA
<b>Demográfica</b>	
Edad	15 a 64 años
Sexo	Hombres y Mujeres
<b>Geográfica</b>	
Sector	Centro y Sur Urbana de la Ciudad de Quito
<b>Psicográfica</b>	
Clase Socio-Económica	Media , media-baja
<b>Conductuales</b>	
Ocasión de Compra	Normal y Especial
Beneficios Pretendidos	Calidad y Precio

Fuente: Philip Kotler y Gary Armstrong, 1998.

Elaborado: Verónica Freire

Basados en los datos de los resultados definitivos del Sexto Censo de Población y Quinto de Vivienda del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, enero 2001, vamos a proyectar la población existente en la Ciudad de Quito para finales del 2008. “Datos del Censo Nacional del año 2001”<sup>23</sup>

Población en la Ciudad de Quito 2001	1.839.853
Población de la Ciudad de Quito ( Urbano )	1.399,378
Tasa de Crecimiento Anual	2,70%

<b>HABITANTES DEL CENTRO Y SUR DE QUITO CUADRO N. 2</b>			
<b>Centro de Quito</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Totales</b>
San Juan	29.741	30.898	60.639
Itchimbia	16.603	18.806	35.409
Puengasí	23.506	24.932	48.438
Centro Histórico	25.083	25.062	50.145
Libertad	14.557	14.830	29.387
<b>Total</b>	109.490	114.528	224.018
<b>Sur de Quito</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Totales</b>
Chilibulo	22.779	24.280	47.059
San Bartolo	29.145	31.213	60.358
La Magdalena	15.076	17.100	32.176
Chimbacalle	21.068	23.539	44.607
La Ferroviaria	32.024	33.196	65.220
La Argelia	23.229	23.479	46.708
Solanda	37.395	40.352	77.747
La Mena	17.666	18.798	36.464
Chillo Gallo	20.345	21.432	41.777
La Ecuatoriana	20.603	21.255	41.858
Quitumbe	19.502	19.956	39.458
Turubamba	15.654	16.041	31.695
Guamaní	17.660	18.077	35.737
<b>Total</b>	292.146	308.718	600.864

Fuente: VI Censo de Población y V de Vivienda- 2001 Correspondencia de Zonas Censales por Parroquias Urbanas de La Ciudad de Quito

Elaborado: Verónica Freire

<sup>23</sup> Difusión de Resultados definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001, Enero 2005, INEC



### **PROYECCION DE HABITANTES EN EL CENTRO Y SUR DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2009 CUADRO N. 3**

<b>Años</b>	<b>Tasa de Crecimiento</b>	<b>Centro de Quito</b>	<b>Sur de Quito</b>
2001	2,70%	224.018	600.864
2002	2,70%	230.066	617.087
2003	2,70%	236.278	633.749
2004	2,70%	242.658	650.860
2005	2,70%	249.210	668.433
2006	2,70%	255.938	686.481
2007	2,70%	262.849	705.016
2008	2,70%	269.945	724.051
2009	2,70%	277.233	743.600

Para finales del año 2009 el Centro de Quito contará con una población de 277.233 y el Sur con 743.600 habitantes.

El mercado que ocupa la empresa Geordazze se encuentra ubicada en el Área Urbana del Centro y Sur de la Ciudad por lo que la aplicación del plan estratégico y la campaña de publicidad será enfocado a un segmento de esta población.

#### **3.2 Objetivos de la Investigación**

La investigación de Mercados que realiza “Geordazze”, pretende conseguir los siguientes objetivos:

- Identificar el mercado existente y determinar la demanda potencial insatisfecha.
- Reconocer a la competencia, el estado en el que se encuentra y el servicio que presta.
- Identificar el conocimiento que tienen los consumidores acerca de nuestro producto y los beneficios que lleva.

- Determinar las necesidades de los distribuidores y de los clientes finales frente al producto y las acciones que la empresa puede emprender para solucionarlos.
- Diseñar estrategias de marketing, según recopilación de datos.

### 3.3 Cálculo de la Muestra

Para un mejor análisis del estudio de investigación se segmentará a los consumidores en dos partes, la primera parte se dirigirá a los consumidores finales y la otra parte a las empresas intermediarias.

Con el fin de obtener resultados en la Investigación de Mercados de calzado “Geordazze”, seleccionaremos a la población de Quito, y luego se aplicará una encuesta.

Las conclusiones de la investigación de mercados se obtienen de la muestra de la población de consumidores del producto que se está estudiando (calzado), cuyo número será determinado a través de la siguiente fórmula:

“Tamaño de la Población Finita”<sup>24</sup>

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{i^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

#### NOMENCLATURA:

n	Tamaño muestra
N	Tamaño de la población

<sup>24</sup> [http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai\\_docs/muestreo/muestreo.htm](http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm)

Z	Valor correspondiente a la función de Gauss 1.96 $\alpha = 0.05$ y 2,58 para $\alpha = 0.01$
p	posibilidad de éxito ( $p = 0.5$ )
q	posibilidad de fracaso ( $q = 0.5$ )
i	Error

Reemplazando la fórmula antes mencionada tenemos:

N Mercado potencial de habitantes de la Ciudad de Quito (15 a 64 años de edad).

Segmento del Mercado = Área Urbana del Centro y Sur de la Ciudad de Quito  
993.996 habitantes

Variable escogida = Personas comprendidas entre las edades de 15 a 64 años 64%

Población económicamente activa = 46%

N  $993.996 * 0,64 = 636.157$  habitantes comprendidos entre las edades de 15 a 64 años  
 $636.157 * 0,46 = 292.632$  habitantes económicamente activos entre las edades comprendidos de 15 a 64 años  
N 292.632 habitantes (mercado)

Z 1.96, los valores están dados mediante la campana o curva de Gauss, utilizando este valor debido al alto grado de confiabilidad que se espera, 95%.

P 0.5  
q 0.5  
i 0.05

$$n = Z^2 \frac{N * p * q}{i^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = (1.96)^2 \frac{292.632 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(292.632 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 3.8416 \frac{292.632 * 0.5 * 0.5}{0.0025(292.632 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 3.8416 \frac{73.158}{731,5775 + 0,9604}$$

$$n = 3.8416 * 99,8692$$

$$n = 383.65 \approx 384$$

$$n = 384 \text{ (tamaño de la muestra)}$$

La encuesta que se realizará para la presente investigación: “Estrategias de Marketing para una empresa productora y comercializadora de Calzado “Geordazze”, va dirigida a la población económica y potencialmente activa de la ciudad del Centro y Sur de Quito, dando como resultado una muestra representativa de 384 personas.

Para la segunda encuesta se tomará en cuenta a los 15 distribuidores que trabajan con la empresa, todos los distribuidores representan el universo.

### 3.3.1 Diseño de la Encuesta

El diseño de la encuesta se realiza en función de los objetivos planteados con el fin de obtener la información necesaria para tomar decisiones acertadas, evitando así riesgos. De esta manera; la encuesta, persigue apreciar la actitud del consumidor con el producto (calzado).

Es importante conocer que la encuesta es una herramienta de tipo administrativo, para obtener información sobre el tema dado, con la participación de ciudadanos hombres y mujeres ubicados en los rangos de edad seleccionados y obtener respuestas de sus hábitos de uso y compra de calzado.

El diseño de la encuesta presentada como (Anexo N. 1), tiene un formato de 11 preguntas con las que esperamos obtener respuestas precisas de lo que se quiere investigar.

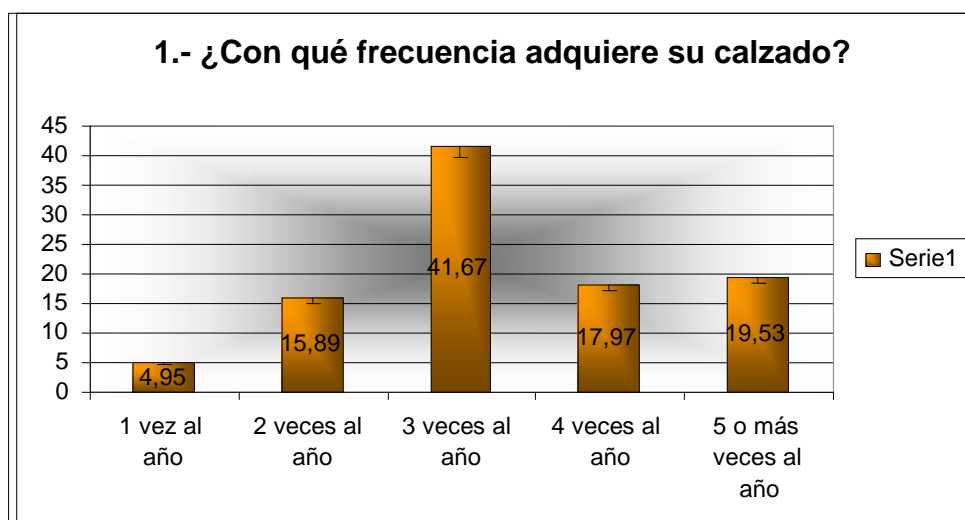
Las preguntas se han planteado con una numeración, con casilleros de selección, para facilitar el desarrollo y la tabulación de datos, utiliza un lenguaje sencillo y directo, lógico y secuencial.

### **Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación**

#### **Encuesta Aplicada a la muestra de Población de Habitantes del Centro y Sur Urbano del Distrito Metropolitano de Quito**

**Pregunta 1:** ¿Con qué frecuencia adquiere su calzado?

<b>Período de Compra</b>	<b>N.de Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
1 vez al año	19	4,95
2 veces al año	61	15,89
3 veces al año	160	41,67
4 veces al año	69	17,97
5 o más veces al año	75	19,53
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>



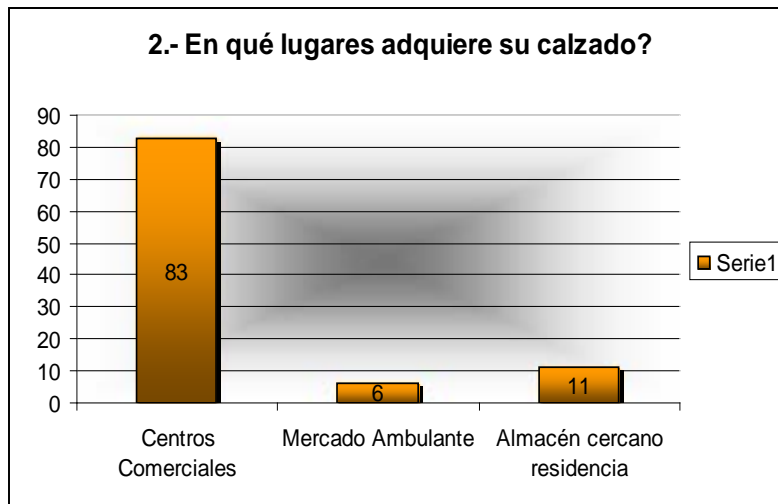
De los datos obtenidos en la encuesta tanto en hombres como en mujeres el 41,67% de las personas adquieren el calzado 3 veces al año, el 19,53% de personas adquiere su calzado 5 o más veces al año y el 17,97% de personas adquiere 4 veces al año su calzado.

### **Análisis**

Cerca de la mitad de la población encuestada adquiere el calzado 3 veces al año.

**Pregunta 2:** ¿En qué lugares adquiere el calzado?

<b>Lugares de Compra</b>	<b>N. Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Centros Comerciales	318	83
Mercado Ambulante	24	6
Almacén cercano residencia	42	11
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>



De las respuestas obtenidas al total de la muestra poblacional, tanto en hombres como en mujeres, el 83 % de los encuestados aseguran adquirir el calzado en los diversos Centros Comerciales de la Ciudad de Quito, el 11% lo adquieren en almacenes cercanos a la residencia y el 6% restante en el mercado ambulante.

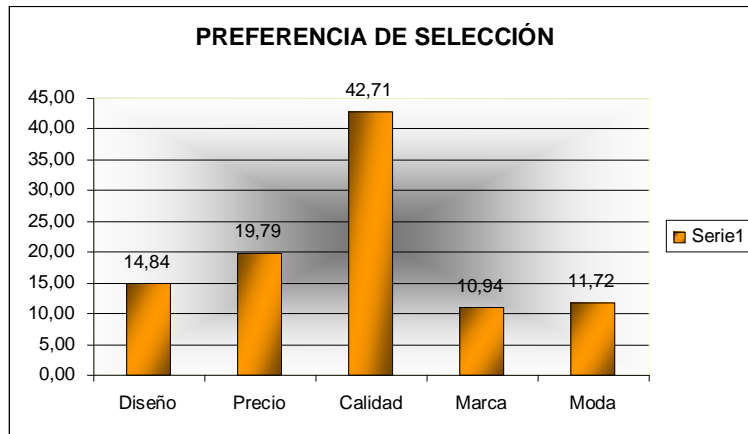
### Análisis

En las respuestas de esta pregunta, se concluye que los Centros Comerciales son los lugares preferidos por la población investigada, y por lo tanto, con una proyección confiable podemos generalizar que es la opinión de toda la población de la ciudad.

**Pregunta 3:** ¿Cuál es la característica que usted considera más importante para seleccionar su calzado?

**PREFERENCIA DE SELECCIÓN**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diseño	57	14,84
Precio	76	19,79
Calidad	164	42,71
Marca	42	10,94
Moda	45	11,72
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>



Del total de la muestra de población, las respuestas obtenidas en esta pregunta muestran las siguientes tendencias de preferencia: para calidad el 42.71%; para precio 19.79%; diseño: 14.84%; moda con 11.72% y marca con 10.94%.

### Análisis

Un alto porcentaje de las personas encuestadas tanto en hombres como en mujeres, prefiere la calidad sobre otras consideraciones para seleccionar el calzado que adquiere.

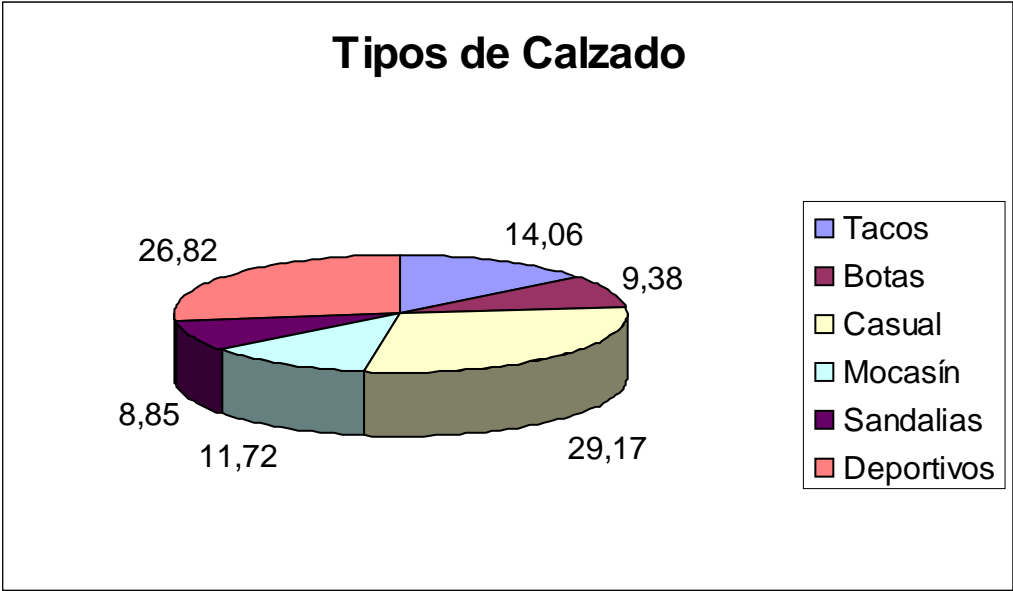
**Pregunta 4:** Señale de acuerdo al tipo de calzado su grado de preferencia en una escala del 1 al 5, considerando el de mayor grado el número 1 y el de menor gusto con el número 5

		Grado de Importancia											
Tipos de Calzado		1		2		3		4		5		Total	Porcentaje
		H	M	H	M	H	M	H	M	H	M		
Tacos		0	16	0	9	0	10	0	10	0	9	54	14,06
Botas		0	2	0	15	0	19	0	0	0	0	36	9,38
Casual		30	3	32	14	17	5	8	1	0	2	112	29,17
Mocasín		13	0	5	0	15	0	7	0	5	0	45	11,72
Sandalias		0	9	0	6	0	4	0	9	0	6	34	8,85
Deportivos		26	2	21	3	12	8	8	10	11	2	103	26,82
<b>Total</b>												384	100,00

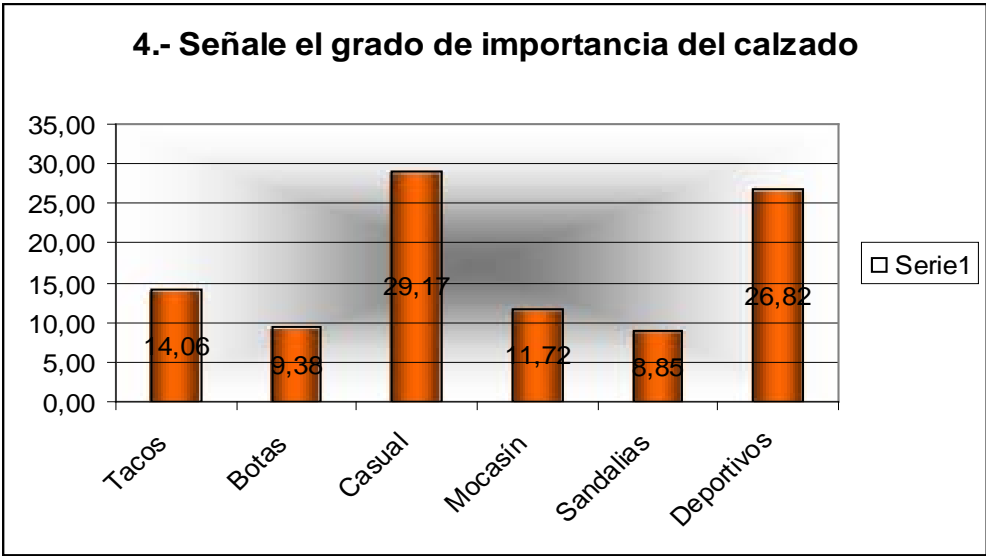
H= Hombre

M= Mujer





En Resumen :



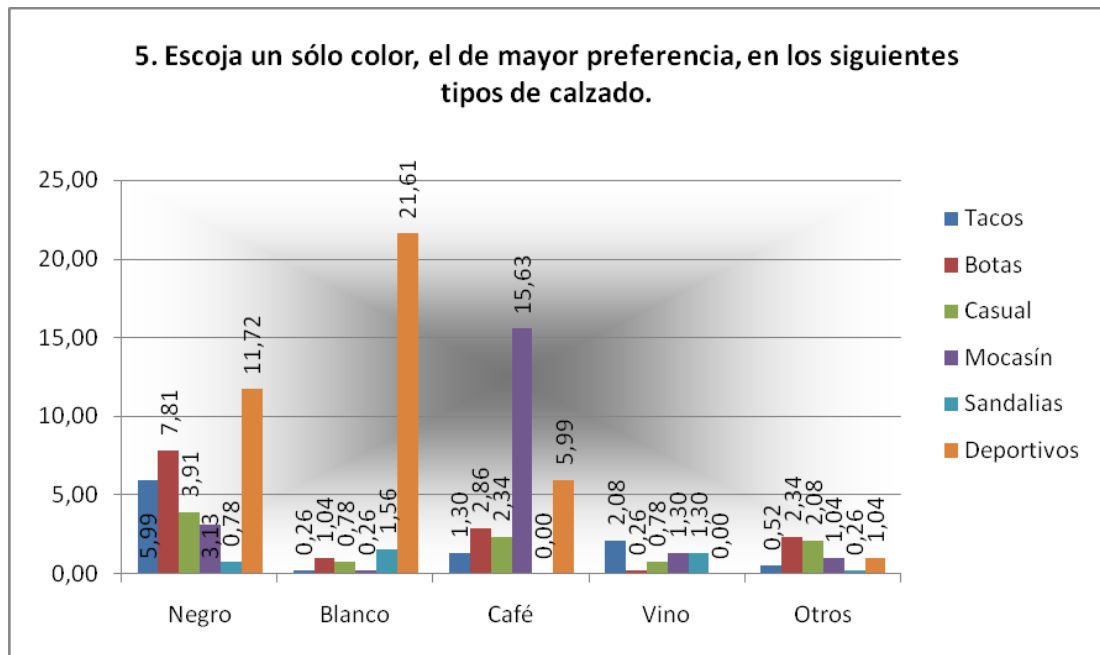
El 29,17% de los encuestados da un mayor grado de importancia al calzado casual, un 26,82% da importancia al calzado deportivo y un 14,06% da importancia a los zapatos con tacos.

## Análisis

El calzado casual tiene un mayor grado de importancia dentro de los consumidores, seguido por el deportivo y el mercado de las mujeres prefiere también zapatos con tacos.

**Pregunta 5:** ¿Escoja el color de mayor preferencia, uno sólo por cada tipo de calzado

Colores	Tipos de Calzado												Total	Porcentaje
	Tacos	%	Botas	%	Casual	%	Mocasín	%	Sandalias	%	Deportivos	%		
Negro	23	5,99	30	7,81	15	3,91	12	3,13	3	0,78	45	11,72	128	33,33
Blanco	1	0,26	4	1,04	3	0,78	1	0,26	6	1,56	83	21,61	98	25,52
Café	5	1,3	11	2,86	9	2,34	60	15,63	0	0	23	5,99	108	28,13
Vino	8	2,08	1	0,26	3	0,78	5	1,3	5	1,3	0	0	22	5,73
Otros	2	0,52	9	2,34	8	2,08	4	1,04	1	0,26	4	1,04	28	7,29
Total	39	10,16	55	14,32	38	9,9	82	21,35	15	3,91	155	40,36	384	100



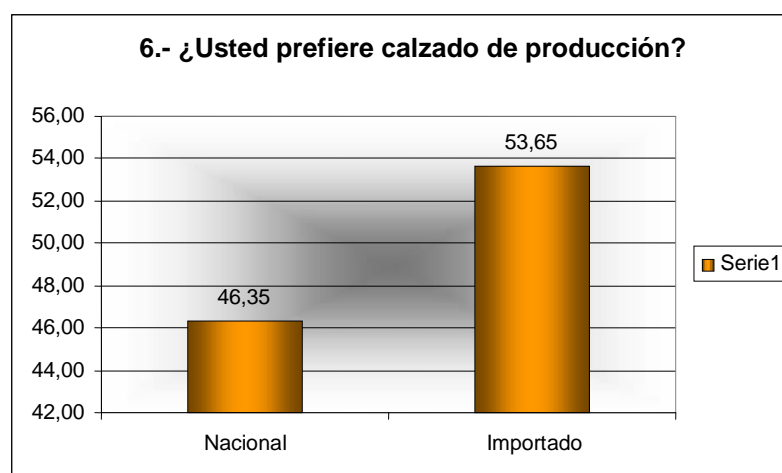
El 33,33% de los encuestados prefiere los zapatos en color negro, el 28,13% prefiere el color café, el 25,52% el calzado de color blanco, el 5,73% de color vino y el 7,29% señaló que otros colores.

### Análisis

De todos los encuestados el color negro es el de mayor predilección por parte de los consumidores.

**Pregunta 6:** ¿Usted prefiere el calzado de producción?

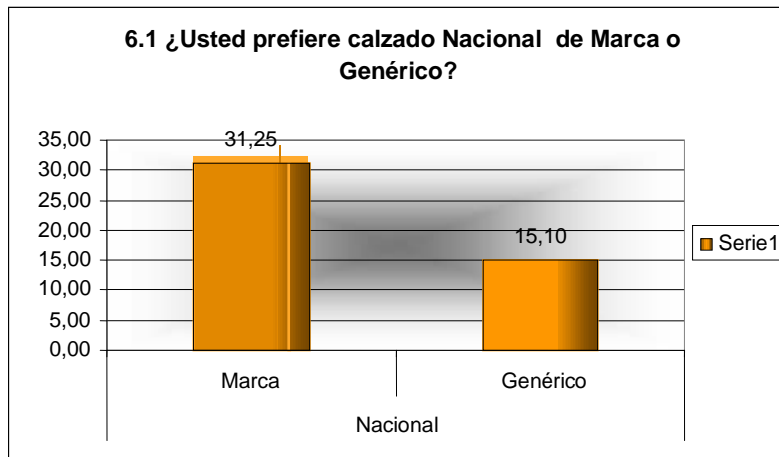
Calzado		De Marca	Genérico	Total	Porcentaje
Nacional	178	120	58	178	46,35
Importado	206	174	32	206	53,65
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>294</b>	<b>90</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>



El 53,65 de la población encuestada prefiere calzado importado y el 46,35% prefiere calzado nacional.

**Pregunta 6.1** ¿Usted prefiere calzado nacional de marca o genérico?

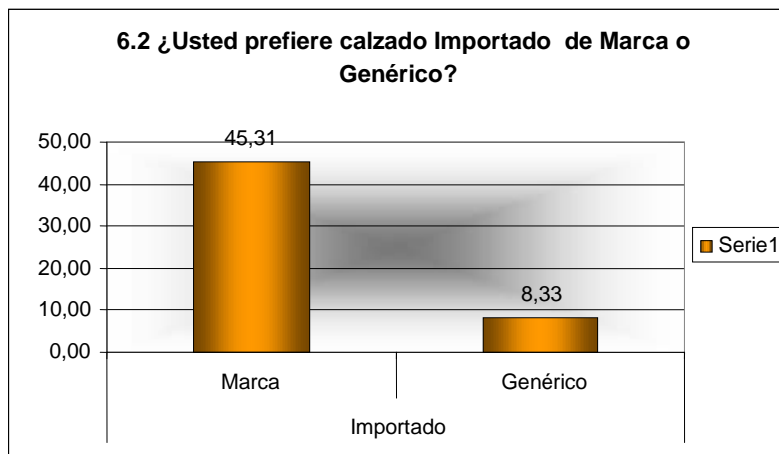
Calzado	Variable	Porcentaje
Nacional	marca	31,25
	genérico	15,10
<b>Total</b>		<b>46,35</b>



El 31,25% de los encuestados prefiere calzado nacional de marca y el 15,10% prefiere calzado nacional genérico.

**Pregunta 6.2** Usted prefiere calzado Importado de Marca o genérico?

Calzado	Variable	Porcentaje
Importado	Marca	45,31
	Genérico	8,33
<b>Total</b>		<b>53,64</b>



El 45,31% de los encuestados prefiere calzado importado de marca y el 8,33% prefiere calzado importado genérico

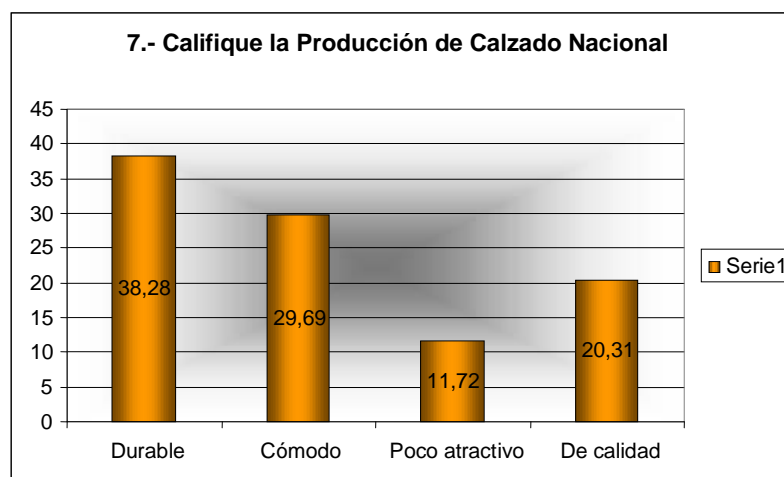
## Análisis

A más de la mitad de los encuestados les gustaría comprar zapatos importados, al 46,35% les gusta los zapatos nacionales.

Zapatos importados y de marca les gusta a un 45,31% y zapatos nacionales y de marca les gusta a un 31,25.

**Pregunta 7:** ¿Califique la producción del calzado nacional?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Durable	147	38,28
Cómodo	114	29,69
Poco atractivo	45	11,72
De calidad	78	20,31
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



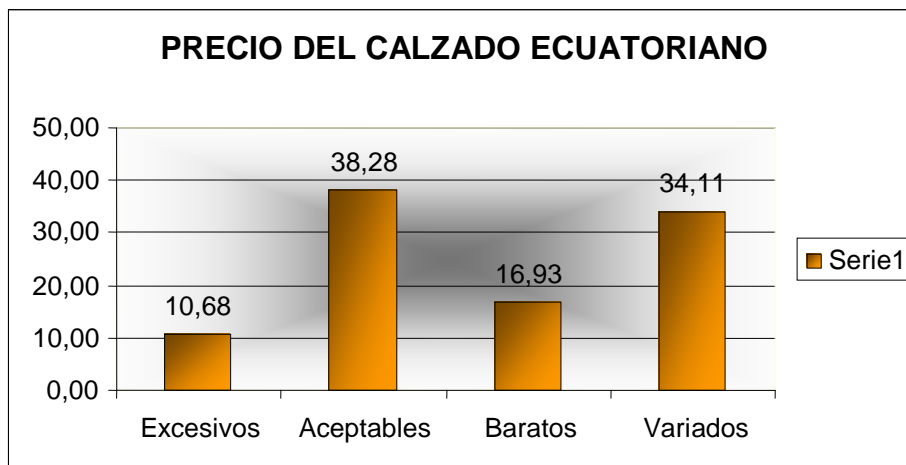
El 38.28% califica de durable el calzado ecuatoriano, el 29.69% de cómodo; el 20.31% de calidad; el 11.72% de poco atractivo.

## Análisis

Para una apreciable cantidad de personas encuestadas, el calzado ecuatoriano es durable y cómodo.

**Pregunta 8:** Considera usted que el calzado nacional tiene precios:

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excesivos	41	10,68
Aceptables	147	38,28
Baratos	65	16,93
Variados	131	34,11
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>



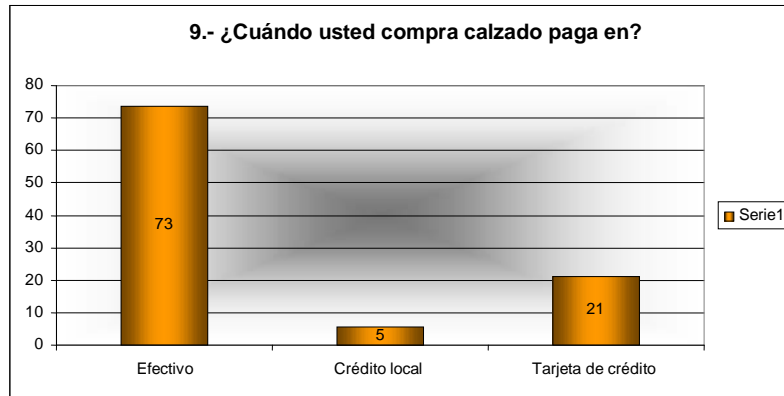
Del total de encuestados, hombres y mujeres, el 38.28% considera que el precio del calzado nacional es aceptable; el 34.11% opina que es variado; el 16.93% lo califica de barato y, el 10.68% de excesivo.

### **Análisis**

La mayoría de las personas encuestadas coincide en que el precio del calzado nacional es aceptable y variado.

**Pregunta 9:** ¿Cuándo compra usted el calzado paga en?

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Efectivo	282	73
Crédito local	21	5
Tarjeta de crédito	81	21
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>



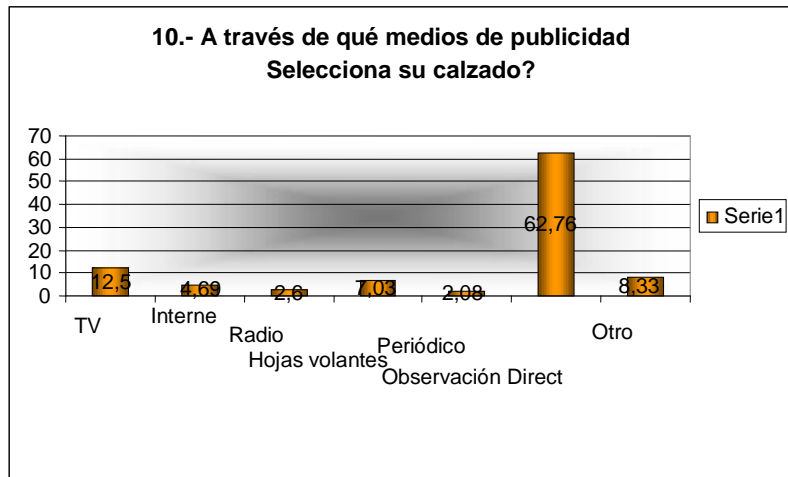
De todas las personas encuestadas un 72% prefiere comprar su calzado en efectivo, un 5% adquiere su calzado aprovechando los créditos de los locales y un 21% adquiere calzado con tarjeta de crédito.

### **Análisis**

Podemos observar que la gente prefiere adquirir su calzado en efectivo, aprovechando oportunidades de descuento que se otorgan y las tarjetas de crédito ocupan el segundo lugar debido a la facilidad que estas prestan.

**Pregunta 10:** ¿A través de qué medios de publicidad selecciona su calzado?

<b>Variables</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>Porcentaje</b>
TV	48	12,50
Internet	18	4,69
Radio	10	2,60
Hojas volantes	27	7,03
Periódico	8	2,08
Observación Directa	241	62,76
Otro	32	8,33
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



El 62.76% de la población encuestada conoce la existencia del calzado que desea adquirir a través de la observación directa; el 12.50% mediante la TV; 7.03% hojas volantes; 8.33% otros; 2.60%, radio; 4.69% Internet; 2.08% Periódico.

### **Análisis**

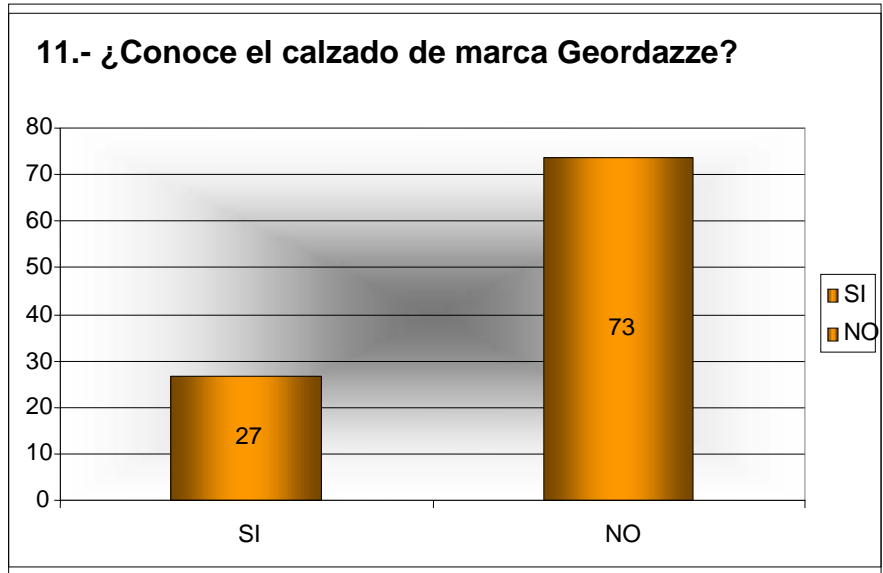
La mayoría de la población encuestada selecciona el calzado de su preferencia mediante la observación directa del producto en sus recorridos por los centros comerciales o paseos por la ciudad.

**Pregunta 11:** ¿Conoce el calzado de Marca Geordazze , Gureé, Apolox, Bien Nice ?

Nota: La empresa Geordazze produce calzado con las siguientes Marcas: Geordazze, Gureé, Apolox, Bien Nice.

<b>Variable</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	102	27
NO	282	73
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100</b>





Un 27% de las personas encuestadas conoce la marca de calzado Geordazze y un 73% lo desconoce.

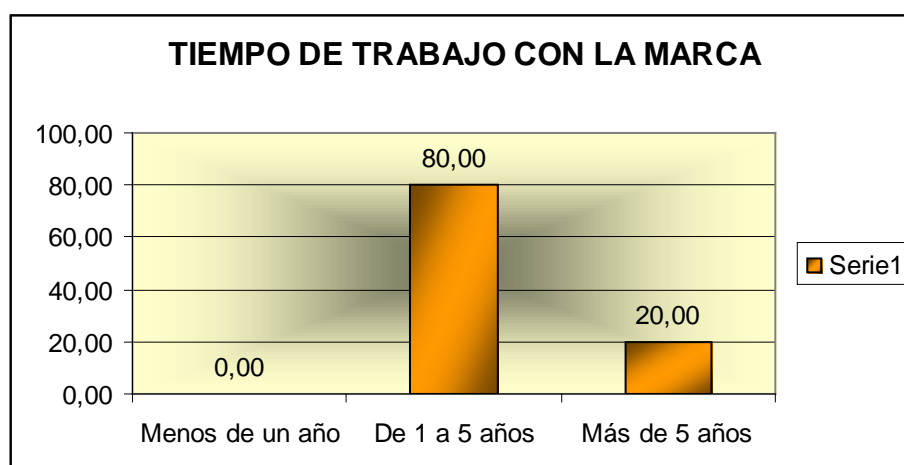
### **Análisis**

Podemos determinar que la empresa debe generar espacios publicitarios para darse más a conocer dentro de los consumidores.

**Entrevista Aplicada a nuestros clientes distribuidores de calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice.**

**Pregunta 1:** ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice para comercializarlo?

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de un año	0	0,00
De 1 a 5 años	12	80,00
Más de 5 años	3	20,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



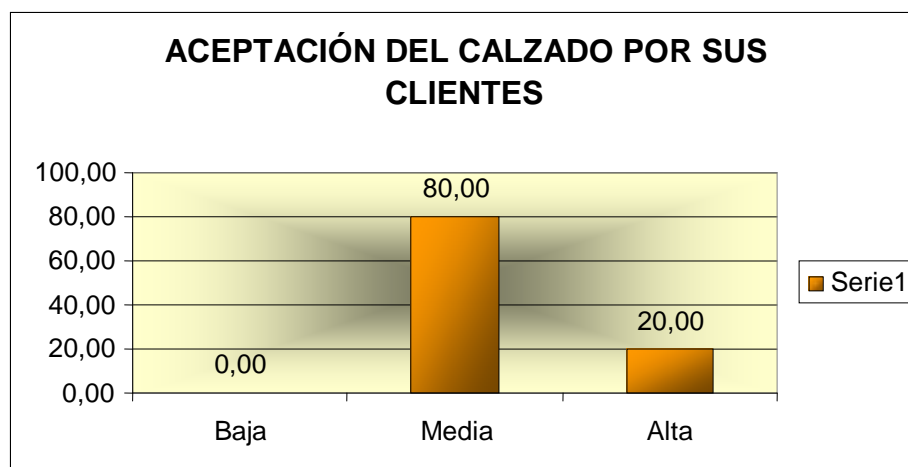
El 80% del total de nuestros clientes investigados trabaja entre uno y 5 años con la empresa; el 20% acumula más de cinco años de relación con la empresa; y, ninguno de nuestros clientes tiene menos de un año de relación de trabajo.

**Análisis**

La mayoría de nuestros clientes trabajan con la empresa entre uno y cinco años.

**Pregunta 2:** ¿Considera que el producto tiene aceptación de sus clientes?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Baja	0	0,00
Media	12	80,00
Alta	3	20,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



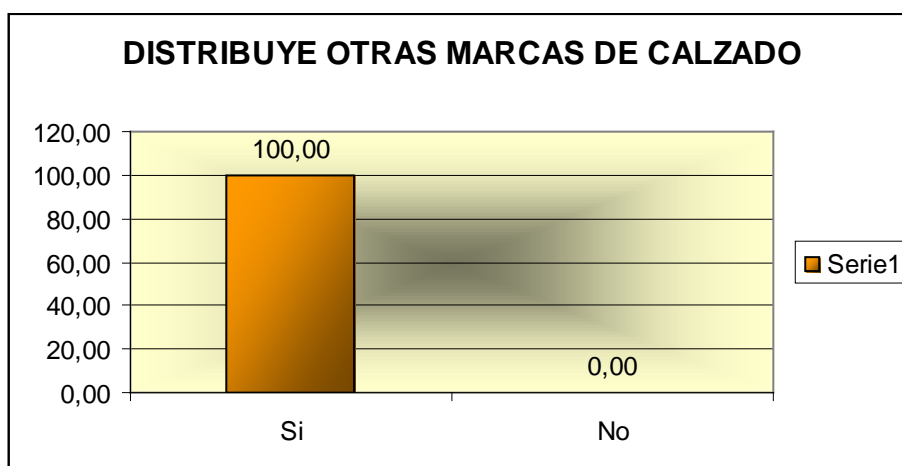
De los 15 clientes encuestados, el 80% expresa que el Calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice tiene aceptación de nivel medio; el 20% opina que la aceptación del calzado de nuestra marca, es alta.

### **Análisis**

La mayoría de nuestros clientes califica de aceptación media a nuestro calzado de acuerdo con la demanda de sus compradores.

**Pregunta 3:** ¿Distribuye además otras marcas de calzado?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100,00
No	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



### Identificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Napoleón	5	10,20
David	7	14,29
Victoria	2	4,08
Le Carlo	1	2,04
Gilbert	2	4,08
Gallorini	3	6,12
Kolosh	5	10,20
Bunky	4	8,16
Venus	3	6,12
Verlon	3	6,12
Sebastian	10	20,41
Jorge	4	8,16
Total	49	100,00

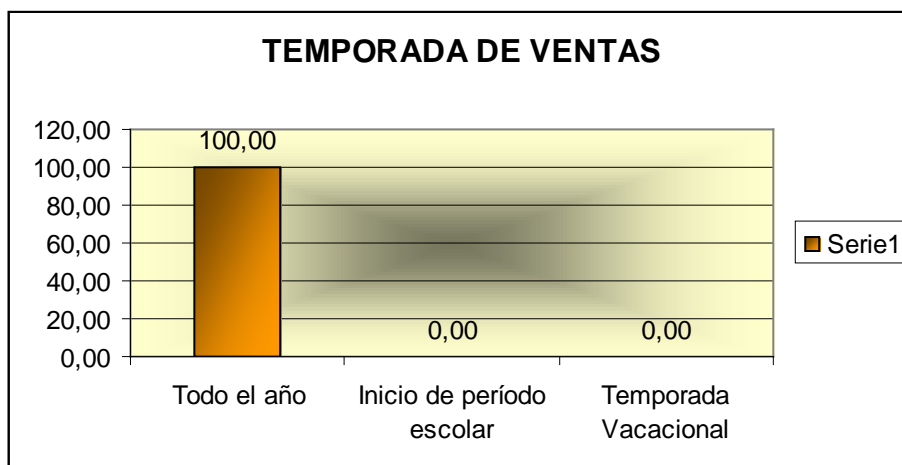
El 100% del los entrevistados distribuye también otras marcas de calzado solicitadas por sus clientes.

### Análisis

Nuestros clientes comercializan diferentes marcas de calzado de acuerdo con la preferencia del consumidor.

**Pregunta 4:** La venta de calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice, es de temporada?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Todo el año	15	100,00
Inicio de período escolar	0	0,00
Temporada Vacacional	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



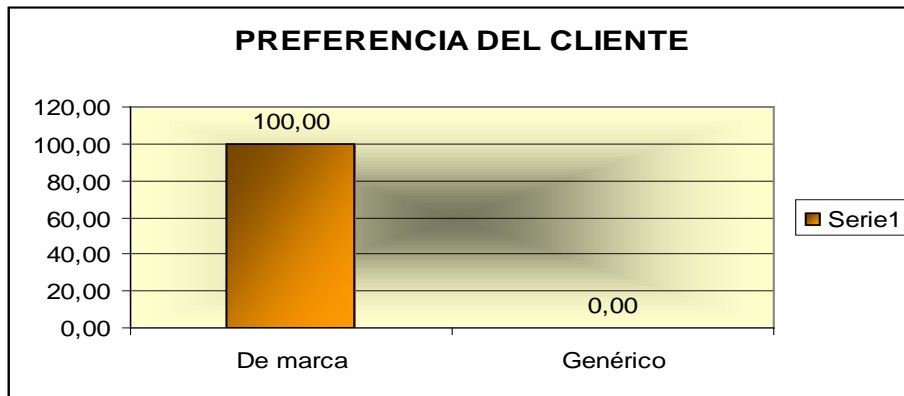
Según la totalidad de nuestros clientes entrevistados, el calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice se vende durante todo el año.

### Análisis

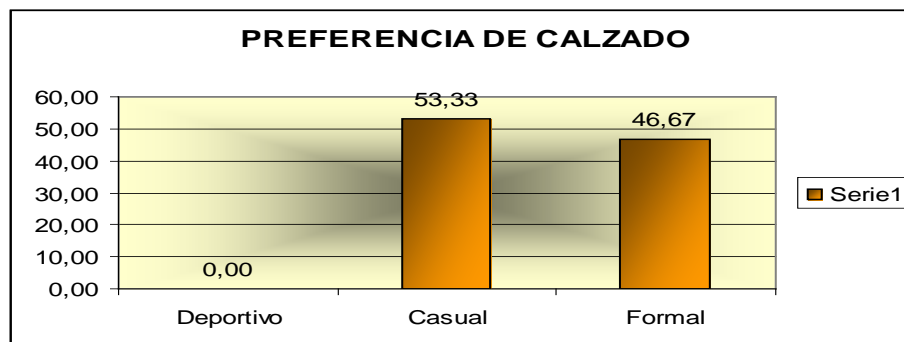
El total de nuestros clientes manifiesta que el calzado se vende durante todo el año.

**Pregunta 5:** ¿Qué tipo de calzado prefieren sus clientes?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De marca	15	100,00
Genérico	0	0,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



Variable	Frecuencia	Porcentaje
Deportivo	0	0,00
Casual	8	53,33
Formal	7	46,67
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



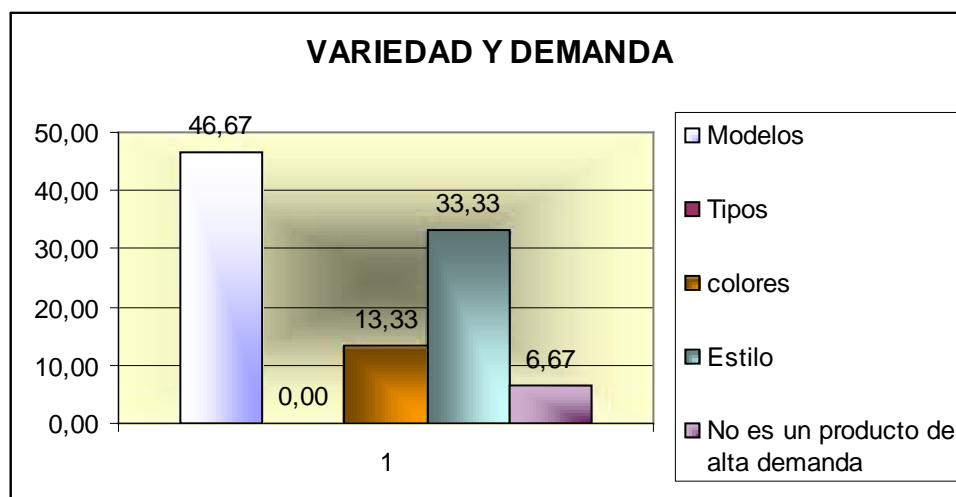
El 100% de nuestros clientes entrevistados indica que sus clientes prefieren calzado de marca. De igual forma el 53.33% señala que sus clientes prefieren el zapato casual y el 46.67% el zapato formal.

### **Análisis**

De acuerdo con las respuestas obtenidas en esta pregunta, los clientes de nuestros distribuidores prefieren el calzado de marca y casual.

**Pregunta 6:** ¿Considera que el calzado Geordazze, Gureé, Apolox y Bien Nice dispone de modelos, tipos, colores y estilos que gustan a sus clientes?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Modelos	7	46,67
Tipos	0	0,00
Colores	2	13,33
Estilo	5	33,33
No es un producto de alta demanda	1	6,67
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



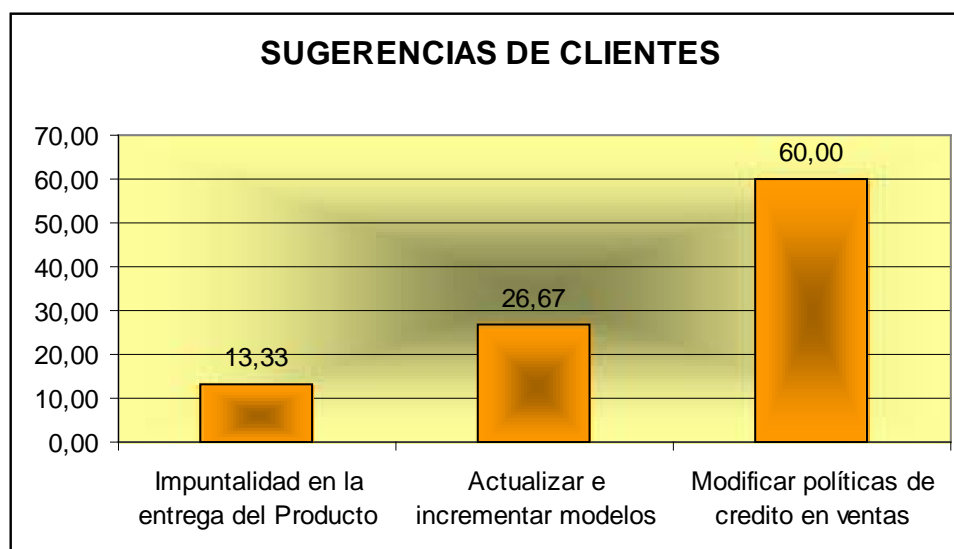
El 46.67% de nuestros clientes distribuidores entrevistados considera que el calzado Geordazze, Gureé, Apolox y Bien Nice ofrece variedad de modelos; el 33,33% indica que posee estilo; el 13.33% selecciona colores, el 6.67% lo califica un producto que no tiene alta demanda.

### **Análisis**

Cerca de la mitad de nuestros clientes entrevistados opina que nuestro calzado Geordazze, Gureé, Apolox y Bien Nice, ofrece a sus consumidores variedad de modelos.

**Pregunta 7:** ¿Tiene usted algún comentario o sugerencia para Geordazze, Gureé, Apolox y Bien Nice?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Impuntualidad en la entrega del Producto	2	13,33
Actualizar e incrementar modelos	4	26,67
Modificar políticas de crédito en ventas	9	60,00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00</b>



Del total de clientes encuestados, el 60% opina que Geordazze debe modificar sus rígidas políticas de crédito en ventas; el 26.67% dice que la empresa debe actualizar e incrementar modelos de calzado; y, el 13.33% critica la impuntualidad en la entrega del producto.

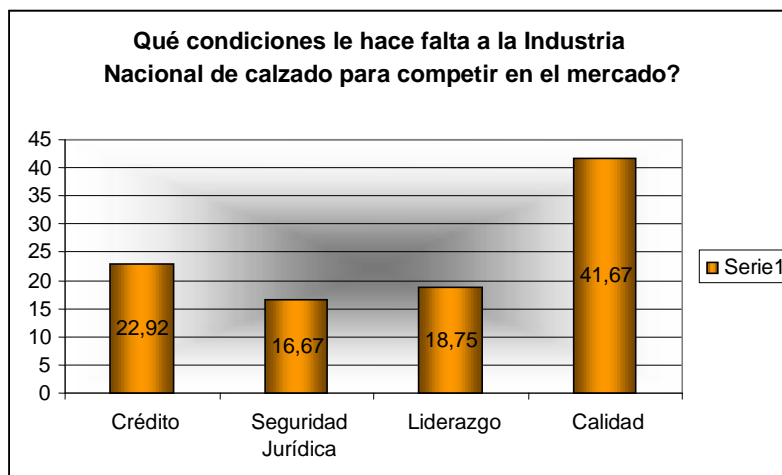
### **Análisis**

Más de la mitad de clientes no está satisfecho con las políticas de crédito en ventas de Geordazze.

**Pregunta 8:** ¿Qué condiciones cree usted que le hace falta a la Industria Nacional de calzado para competir en el mercado?



Variable	Frecuencia	Porcentaje
Crédito	3	22,92
Seguridad Jurídica	3	16,67
Liderazgo	3	18,75
Calidad	6	41,67
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,00</b>



Para el 41.67% de los entrevistados, es necesario que el producto nacional sea de calidad y por lo tanto competitivo; el 22.92% líneas de crédito; y; el 18.75% Capacidad de Liderazgo y el 16.67% Leyes de Protección.

### **Análisis**

Un alto porcentaje de encuestados considera que la Industria de Calzado Nacional requiere mejorar la calidad para ser competitiva en el mercado

### 3.4. Cálculo de la Oferta, Demanda y Demanda Insatisfecha

#### Demanda

“Se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado”<sup>25</sup>

El cálculo de la demanda está dado por el consumo efectivo; el consumo efectivo se da por la siguiente fórmula:

$$C. E.= PN + M - X + - VE$$

PN= producción del país

M= Importaciones

X= Exportaciones

VE= variación de existencias (inventario)

Debido a lo difícil para conocer la variación de existencias, la fórmula queda de la siguiente forma:

$$C. A.= PN + M - X$$

Cálculo de la demanda de calzado ecuatoriano.

Para determinar la proyección del consumo aparente para los siguientes años primero determinamos el consumo aparente de años anteriores.

---

<sup>25</sup> BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición, México, año 2001 p 17.

**GEORDAZZE Cía. Ltda.**  
**CÁLCULO DEL CONSUMO EFECTIVO CENTRO Y SUR DE QUITO**  
**PARES DE ZAPATO POR AÑO**

Año	Población	Consumo Per cápita	Consumo Aparente	Xi	XiYi	Xi2
2002	847.153	2,3	1.948.451,90	-3	-5845355,7	9
2003	870.027	2,3	2.001.062,10	-2	-4002124,2	4
2004	893.518	2,3	2.055.091,40	-1	-2055091,4	1
2005	917.643	2,3	2.110.578,90	0	0	0
2006	942.419	2,3	2.167.563,70	1	2167563,7	1
2007	967.865	2,3	2.226.089,50	2	4452179	4
2008	993.996	2,3	2.286.190,80	3	6858572,4	9
<b>7 años</b>			<b>14.795.028,30</b>	<b>0,00</b>	<b>1.575.743,80</b>	<b>28</b>

Para calcular el consumo aparente de los años 2009-2013 vamos a ocupar la fórmula de la Regresión lineal.

**Regresión lineal:**

$Y = a + bx$  , en donde:

Y= valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable independiente (X)

X= valor específico de la variable independiente

a= punto de intersección de la línea de regresión con el eje Y

b= pendiente de la línea de regresión

Reemplazando los datos de la ecuación tenemos:

$$Y = 7a + bxi$$

$$XiYi = aXi + 28Xi^2$$

$$14.795.028,30 = 7a + 0$$

$$7a = 14.795.028,30$$

<b>a =</b>	<b>2.113.575,47</b>
------------	---------------------

$$1.575.743,80 = 0 + b28$$

$$28b = 1.575.743,80$$

<b>b =</b>	<b>56.276,56</b>
------------	------------------

Reemplazando los datos de a y b en la ecuación original obtenemos la proyección del consumo aparente para los siguientes años:

**GEORDAZZE Cía. Ltda.**  
**PROYECCIÓN DEL CONSUMO APARENTE AÑO 2009-2013**  
**PARES DE ZAPATO POR AÑO**

2009	Y=	2.113.575,47	+	56.276,56	*4	2.338.681,73	pares de zapato
2010	Y=	2.113.575,47	+	56.276,56	*5	2.394.958,29	pares de zapato
2011	Y=	2.113.575,47	+	56.276,56	*6	2.451.234,86	pares de zapato
2012	Y=	2.113.575,47	+	56.276,56	*7	2.507.511,42	pares de zapato
2013	Y=	2.113.575,47	+	56.276,56	*8	2.563.787,99	pares de zapato

### Oferta

“Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de ofertantes (productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.”<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Idem., p. 43.

En los actuales momentos la industria de calzado no cuenta con una información clara y precisa de su producción, pero en los datos históricos se puede estimar que en el país existen 160 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, tomando esta información como referencia procederemos a realizar el cálculo de la proyección de la oferta.

El 56,88% de las empresas productoras de calzado se encuentran ubicadas en la ciudad de Ambato y Quito.

**GEORDAZZE Cía. Ltda.**  
**PROYECCIÓN DE LA OFERTA 2009-2013**  
**CENTRO Y SUR DE QUITO**  
**PARES DE ZAPATO**

Año	Producción	% Crecimiento poblacional
2008	1.581.312	2,70%
2009	1.624.007	2,70%
2010	1.667.856	2,70%
2011	1.712.888	2,70%
2012	1.759.136	2,70%
2013	1.806.632	2,70%

Para realizar la proyección de la producción para los años siguientes se ha tomado en cuenta el porcentaje de crecimiento poblacional, tomando en cuenta que la población aumente en un promedio de 2,70% anualmente.

**Demanda Insatisfecha**

“Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo”<sup>27</sup>

**Cálculo de la demanda Insatisfecha**

Demanda Insatisfecha= Oferta Total – Consumo Aparente

---

<sup>27</sup>Idem., p. 46.

En caso del resultado ser positivo se puede concluir que el proyecto no es viable, de ser negativo existe una demanda insatisfecha por cubrir.

**GEORDAZZE Cía. Ltda.**  
**PROYECCIÓN DE LA OFERTA 2009-2013 CENTRO Y SUR DE QUITO**  
**PARES DE ZAPATOS**

Año	Oferta		Consumo Aparente	Demanda Insatisfecha	% De Demanda que cubrirá
2009	1.624.007	-	2.338.682	-714.674	2,12
2010	1.667.856	-	2.394.958	-727.103	2,17
2011	1.712.888	-	2.451.235	-738.347	2,22
2012	1.759.136	-	2.507.511	-748.376	2,28
2013	1.806.632	-	2.563.788	-757.156	2,34

## CAPÍTULO IV

### DIAGNÓSTICO DE MARKETING

#### 4.1 Auditoría Externa – Análisis Atractivo del Entorno

- En la actualidad, la industria de calzado se encuentra fuertemente afectada por el contrabando y una falta de organización gerencial propia, pero la perspectiva a futuro es de mejorar la producción debido a que los materiales que usan las empresas en la elaboración del calzado es de primera calidad y esta condición a mediano plazo será determinante en los compradores para adquirir el producto.
- El consumo per-cápita promedio del mercado ecuatoriano es de 2,3 pares de calzado por habitante al año.
- La tasa de saturación corresponde al 70%, este porcentaje nos indica la cantidad de personas las cuales frecuentemente adquieren el calzado ya que es un producto de primera necesidad; se considera al 30% restante de la población como un segmento que no adquiere el calzado con regularidad.
- La producción de calzado no maneja estructuras estacionales para las ventas.
- El calzado es un producto que no tiene un bien sustituto, existe una gran variedad de productos todos y cada uno con la única función de proteger al pie.
- Geordazze tiene definido un mercado objetivo, el cual es atendido adecuadamente, el presente plan de marketing irá enfocado a ingresar a nuevos mercados, buscar su posicionamiento y desarrollar nuevas estrategias para otros mercados.
- En el mercado ecuatoriano existen varios canales de distribución para comercializar el calzado, a continuación detallaremos los más usados:

- a) Productor- Mayorista- Cliente
- b) Productor- Subdistribuidor- Cliente
- c) Productor- Cliente

Geordazze maneja la estructura de distribución b: Productor- Subdistribuidor- Cliente

- El poder adquisitivo del dólar ha permitido que el rango de precios a los que se compra el calzado se mantenga en precios estables.
- El nivel de publicidad de calzado es muy limitada en nuestro mercado, la publicidad se maneja en medios específicos y épocas específicas para el público.
- Los medios publicitarios más utilizados son: radio, prensa e internet, siendo de estos la radio el medio más utilizado en el mercado ecuatoriano.

#### **4.2 Análisis del Comportamiento del Comprador**

Analizamos los motivos por los cuales los consumidores deciden por un producto o servicio.

- El perfil socio-demográfico de los consumidores: hombres y mujeres comprendidas entre los 15 y 64 años de edad que habiten en el sector Centro y Sur Urbano de la Ciudad de Quito, con un ingreso promedio de \$ 350 a \$ 400 mensuales.
- EL motivo para adquirir calzado es por necesidad, pero la decisión de compra está basada en gusto, modelos, colores, tiendas, etc.
- Entre las personas que intervienen están, el comprador, la persona que adquiere el calzado y paga. El usuario del producto es la persona que necesita el calzado eligiendo el que le gusta, según la necesidad y el gusto de



colores y modelos, y el proscriptor se convierte en la persona que aconseja el calzado por su calidad y precio.

- Cada persona adquiere su producto, según la necesidad, el precio, el gusto y la calidad.
- Los hábitos de compra evolucionan dentro del mercado ecuatoriano en una estrecha relación con los ingresos económicos, la moda y las necesidades de cada individuo.
- La frecuencia o periodicidad de los compradores según la encuesta realizada de una muestra de 384 personas :

1 par al año 4.95% de personas encuestadas  
2 pares al año 15.89% de personas encuestadas  
3 pares al año 41,67 % de personas encuestadas  
4 pares al año 17,97% de personas encuestadas  
5 pares al año 19,53% de personas encuestadas

El promedio de compra de calzado es de 3 pares al año.

- Los compradores son más sensibles a los precios, marca y servicio, quieren ser bien atendidos, respetados y estar seguros de la compra que están realizando.
- Las causas de satisfacción e insatisfacción están dados por el grado de utilidad que le entrega el bien.

#### **4.3 El Análisis de la Distribución**

Existen una gran cantidad de canales de distribución usados por las empresas de calzado, la empresa Geordazze ocupa un solo canal de distribución, que se encuentra compuesto por Productor – Sub-Distribuidor-Cliente final, la empresa se encarga de

fabricar el producto y se lo entrega a varios Distribuidores y estos a la vez se encargan de comercializarlos al cliente final.

- La totalidad de la cuota de mercado se encuentra representado por el único canal de distribución que la empresa maneja, esto debido a la gran cantidad de distribuidores que confían en la empresa basados en su amplia experiencia y en su alto nivel de compromiso y fidelidad.
- La concentración de la distribución se encuentra ubicada al Sur Oriente del Distrito Metropolitano de Quito, sirviendo al Sector de mayor crecimiento poblacional en los últimos años.
- La Distribución de Calzado de la Empresa Geordazze es intensiva, debido a que durante el año se producen la misma cantidad de calzado, sin dejar de mencionar dos períodos muy importantes que son: el inicio de clases en la Sierra y la Navidad.
- Los segmentos de clientes cubiertos por el canal de distribución se encuentran identificados de la siguiente manera:
  1. Subdistribuidor.- Personas comprendidas de 35 a 65 años de edad, de clase media y media alta.
  - 2.- Cliente final.- Personas comprendidas entre los 15 y 65 años de edad, de clase media y media baja.
- La empresa maneja un sólo canal constituido por 15 distribuidores, por lo que el margen de distribución le corresponde en un 100 por ciento a ese canal.
- La empresa Geordazze no maneja ninguna política relacionada a descuentos o rebajas para sus ventas.

- Los proveedores de la empresa tienen una alta incidencia en las actividades diarias de la empresa, debido a que el otorgamiento de créditos por parte de ellos hace que la empresa se encuentre en marcha.
- El distribuidor espera de la empresa un compromiso leal y sincero para recibir los productos a tiempo, con un buen precio, buena calidad y sobre todo mantener facilidades para afrontar los créditos que el distribuidor origine con la empresa.

#### **4.4 Análisis de la Estructura Competitiva**

Constituye el marco dentro del cual la empresa persigue sus objetivos de crecimiento y rentabilidad

- Existen competidores directos de la empresa Geordazze a continuación señalamos a las empresas más grandes de calzado en el Ecuador:

Buestán

Pony

Marcelo

Calzacuero (Verlon, North Star, Bata)

Calzado Cáceres

Calzados Industriales (Calincen)

Inducalsa (Lotus, Bunky)

- La Industria del Calzado no ha logrado hasta el momento, una organización estructurada, que le permita obtener datos de sus socios y del mercado en general, por datos extraoficiales y de personas relacionadas con esta industria podemos decir que los principales productores de calzado ocupan un 30% de la producción de calzado, es importante señalar que el contrabando también mantiene un mercado cautivo difícil de identificar su porcentaje de participación en el mercado total, se considera alto debido a los bajos costos y a un reducido sistema de control por parte de las autoridades.

- Existe una ventaja competitiva de los competidores más importantes que es la capacidad de recibir materias primas de primera calidad y por ende productos muy bien elaborados.
- La ventaja de los costos en los principales competidores se relacionan directamente con la capacidad de comprar en altos volúmenes.
- Considero que el mercado ecuatoriano no es apetecido por empresas del exterior, debido a la inestabilidad política de los últimos años, dichas empresas no han incursionado en nuestro país.
- Empresas transnacionales y con sucursales en todo el mundo tiene el obstáculo principal en la falta de una política clara por parte de los gobiernos, una vez ingresados a los mercados su eficiencia en costos y en tecnología las hacen líderes dentro de los países.
- El poder de negociación dentro de la industria de calzado se encuentra en un punto aceptable, tomando como referencia la gran cantidad de empresas proveedoras de cuero y fabricantes de calzado.
- En el mercado de calzado, no existe un grado de concentración de clientes ni distribuidores por ser un producto de gran consumo por esto los proveedores no tienen poder de negociación.

#### **4.5 El Análisis del entorno económico, social y político**

Nuestro país ha sufrido varios problemas políticos, sociales y económicos, durante los últimos años. Las malas gestiones de los Gobiernos, y el cambio de moneda, (dolarización), que han sido la causa para que las empresas en el Ecuador presenten inestabilidad y conflictos de carácter interno, deteriorando la imagen del país.

La perspectiva del país en los próximos años es incierta. La inestabilidad política y convulsión social que ha provocado la caída de los gobernantes de turno durante la

última década finalizando con la salida del Coronel Lucio Gutiérrez, la posesión del Doctor Alfredo Palacios y la elección del Economista Rafael Correa como Presidente de la República, para el período 2007-2011, quién se comprometió a reformar la Constitución Política del Estado por medio de una Asamblea Constituyente. Sin embargo, con el paso del tiempo, y de acuerdo con la expresión de los medios de comunicación colectiva que traducen el nivel de aceptación o rechazo popular y miden, de alguna forma, la opinión ciudadana y el resultado del ejercicio del poder de los gobernantes de turno, no se han dado cambios trascendentales en el manejo de la cosa pública.

A continuación se detallarán los principales indicadores macroeconómicos, que tiene una incidencia en el desarrollo del mercado.

#### **4.5.1 Entorno Económico**

- Producto Interno Bruto (PIB).-“Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.”<sup>28</sup>

“Se calcula que Ecuador para inicio del 2009 un Producto Interno Bruto del 51.106 (millones de dólares)”<sup>29</sup>

PIB

PIB Enero 2008 = 52.572 millones de dólares

PIB Enero 2009 = 51.106 millones de dólares

$$51.106/52.572=0.9721-1 = -0.0279*100=-2.79\%$$

---

<sup>28</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

<sup>29</sup> <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

Conclusión: La baja producción, el aumento del riesgo país y la baja inversión de capital exterior contribuyen a un año inestable en la economía.

- “La inflación acumulada a Marzo 2009 es de 7,44 %”<sup>30</sup>, en una economía dolarizada, con un bajo desarrollo de la producción interna y con desastrosos efectos naturales se estima un aumento de los precios de todos los productos en el año 2009”.
- En nuestro país no se puede anticipar un cambio económico importante, pasará tiempo para que se estabilice y que los grandes inversionistas puedan tener confianza.

#### **4.5.2 Entorno Tecnológico**

- El aparecimiento de tecnología basada en fuentes de energía alternativa se avizora como una nueva tendencia que afecte los manejos tecnológicos de las empresas.
- La forma de adaptarnos a estos cambios es desarrollar estrategias coherentes con la realidad y apropiadas a nuestro medio.
- Los sectores tecnológicos permitirán el crecimiento de todas las empresas siempre y cuando se adapten a los cambios.

#### **4.5.3 Entorno Socio demográfico-Cultural**

- En nuestro mercado aparentemente no existen tendencias demográficas que sean susceptibles de cambiar y afectar a nuestro producto.
- No se avizora ningún impacto demográfico-cultural debido la adaptación pronta y adecuada que realiza la industria de calzado.
- Los cambios socio-culturales afectarán la demanda de nuestros productos en la medida que se adapten a la sociedad en lo que van desarrollando.

---

<sup>30</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

#### **4.5.4 Entorno Político**

- Las leyes o reglamentos que afectan a nuestras ventas e ingresos tendrán relación con los cambios en las leyes de tributación y de impuestos, por el momento se encuentran en debate en la Asamblea Constituyente.
- Para afrontar los cambios en las leyes ecuatorianas debemos mejorar la estructura administrativa y de costos.
- En nuestro país la ley que puede influir sobre la rentabilidad de nuestras actividades económicas es el aumento o disminución del 25% del Impuesto a la Renta.
- En el Ecuador los productos de las empresas están sujetas a la Ley de Defensa del Consumidor, pero debido a que no tiene una reglamentación clara y a un bajo campo de acción no cumple con las exigencias, para satisfacer las quejas de los consumidores.
- Para reaccionar ante quejas y reclamos del consumidor la empresa debe ofrecer productos de calidad y reaccionar de una manera ágil y oportuna a toda solicitud de los clientes, tratando de cumplir con sus expectativas.

#### **4.5.5 Entorno Ecológico**

- Alrededor del mundo existen muchas empresas que contaminan, todas ellas son criticadas por los movimientos ecológicos, en nuestro país la industria de calzado y muchas empresas no han sido objeto de críticas de ecologistas pero toda compañía mantiene un nivel de contaminación.

#### **4.6 La Auditoría Interna: Análisis de la Competitividad**

Dentro de la Auditoría Interna, Geordazze maneja los siguientes aspectos:

1. El análisis de la cartera de productos
2. Análisis de los competidores prioritarios
3. La relación con la distribución
4. Evaluación de las acciones de comunicación

**4.6.1 Cartera de productos.** La empresa maneja productos, cada uno posee su propia cuota de mercado y su mercado es el mismo. La distinción de los productos está en su mercado. Es decir, calzado para hombres y para mujeres.

En el manejo de los productos la empresa distribuye sus acciones a todos por igual, no existe un producto estrella al que ponerle mayor atención, todos los productos aportan de la misma manera a los ingresos de la compañía, todos ellos aportan con la fuente de recursos con los que cuenta la empresa.

**4.6.2 Análisis de los competidores prioritarios.** Los competidores dentro del mercado en el que la compañía se desarrolla son muy fuertes, el poder de compra de materia prima es el que distingue entre competidores fuertes y débiles, la empresa pretende alcanzar y desarrollar poder de negociación mediante la capacidad de almacenamiento y mejoramiento en el uso de los recursos. Así mismo el presente trabajo desea incorporar al manejo de la empresa un agresivo plan de marketing para lograr la penetración en mercados nuevos y sostener los que ya posee.

**4.6.3 Las Relaciones con la distribución.** La empresa maneja excelentes relaciones con sus distribuidores estos tienen muy buen trato en la empresa, todos son muy importantes para la compañía.

El plan estratégico de marketing va a desarrollar nuevas formas de relacionarse, basados en el principio de negociación de ganar-ganar tomando en cuenta precios del calzado, plazo de pago, negociación, calidad, preferencia, exclusividad, alianza estratégica, objetivos, etc.



Dentro de la cadena de distribución la empresa se abrirá para que nuevas personas deseen formar parte de esta cadena consiguiendo dar un mayor posicionamiento de la marca y un reconocimiento general en todo el mercado.

**4.6.4 Evaluación de las acciones de comunicación.** En la actualidad la empresa no maneja un programa publicitario que le permita proyectarse en su propio mercado ni abrirse a otra. El presente trabajo incluye una planificación estratégica de marketing que será el punto de partida para el desarrollo de nuevas tendencias.

Los medios publicitarios más usados en el medio de calzado son la radio y revistas, en la actualidad la facilidad de crédito que otorgan las casas comerciales y entidades de crédito ( tarjeta ) permiten ir sectorizando de una mejor manera a los clientes, de acuerdo a su capacidad y frecuencia de compra así como también por el pago realizado. Todos estos datos permiten a las empresas pautar en nuevos medios, como por ejemplo en revistas de tarjetas de crédito, canales de televisión de locales exclusivos. Estos nuevos medios publicitarios permiten llegar de manera más directa a los clientes y ofrecer un producto, de esta manera los recursos son mejor invertidos y no existe un desperdicio de tiempo y dinero.

#### **4.7. Análisis del Microentorno en Función a las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

##### **1.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Para la empresa de Calzado “ Geordazze” el poder de negociación de los proveedores no es muy alto, debido que los productos que ellos ofrecen se los puede encontrar en varias empresas en el Ecuador, los proveedores permiten negociar los precios dependiendo de las cantidades y de períodos de crédito, esto genera en las empresas una facilidad de compra y un mejor manejo de los presupuestos ya que la principal materia prima no se concentra en pocos proveedores sino en una importante cantidad de empresas o personas que abastecen el mercado.

Con respecto a los materiales y otros insumos son de fácil localización y compra, así mismo, a una amplia gama de proveedores que se encuentran en el país y que permiten negociar los precios y períodos de crédito.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores y vendedores no es muy alto, al contrario se podría considerar que las empresas fabricantes de calzado tienen ciertas ventajas sobre los proveedores o vendedores. La rentabilidad de la empresa no se ve afectada por el poder de negociación de los proveedores y vendedores ya que los acuerdos previos nos permiten manejar los flujos de efectivo y administrar los costos de una manera que no influya en una reducción de las utilidades.

## 2.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes

La producción de la empresa se entrega en su totalidad a distribuidores, los cuales se encargan de la venta al detalle a los consumidores finales, a continuación detallamos el gráfico del canal de distribución:



Geordazze entrega a 15 clientes su producción, con ninguno de ellos se firmó contratos de exclusividad del producto, aunque si existen convenios de entrega de cantidades fijas en períodos establecidos, de la misma manera los clientes pueden ofrecer a sus consumidores finales no sólo el producto que Geordazze les vende sino los que consideren necesarios. Geordazze tiene la facilidad de entregar sus productos a clientes que no sean frecuentes, esto para evitar un inventario alto de producto terminado.

En ninguno de los casos anteriores existe un dominio de los clientes en su poder de negociación, ya que los precios son establecidos y se logra llegar a acuerdos en períodos de crédito o descuentos por pronto pago.

En conclusión los compradores o clientes no tienen un poder de negociación que pueda incidir directamente en la rentabilidad de la empresa, de esta manera no se afectan sus ingresos y sus cuentas por cobrar se mantienen en niveles aceptables que permiten el funcionamiento de la empresa.

### **3.- Amenaza de nuevos entrantes**

El mercado ecuatoriano de calzado tiene una importante historia, genera fuentes de trabajo y abastece al mercado local, las importaciones de calzado y el contrabando de este producto han afectado a la producción local, esto no ha permitido que se generen nuevas inversiones y en algunos casos varias empresas han despedido personal o han cerrado sus actividades.

Es un gran limitante para crear nuevas empresas de calzado el contrabando, en el mercado se han logrado mantener empresas sólidas, con tradición, con inversiones importantes y empresas pequeñas que tiene ganado un importante mercado para sus ventas.

Si existen inversionistas que deseen desarrollar proyectos relacionados con el calzado no influiría de manera directa en el mercado local, acaparando proveedores o clientes.

Luego de este análisis podemos concluir que la creación de nuevas empresas relacionadas con el calzado, no afectarían de una manera directa e importante sobre las actividades y rentabilidad de empresas ya establecidas en el país.

### **4.- Amenaza de productos sustitutos**

En el caso de productos sustitutos, el calzado no los tiene, no existe en el mercado ningún producto que pueda cubrir las necesidades de seguridad, protección, confort, estética del pie. Por tal motivo una amenaza de productos sustitutos no existe en ningún grado de importancia.

De acuerdo a este análisis la rentabilidad de las empresas de calzado y de Geordazze no se vería afectada de ninguna manera por el concepto de productos sustitutos.

### **5.- Rivalidad entre los competidores.**

De acuerdo a nuestro análisis del microentorno, de las cuatro fuerzas anteriores tres ejercen una importante influencia en la competitividad del sector del calzado, estas son: Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores, Poder de negociación de los Compradores o Clientes, Amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de

productos sustitutivos no ejerce influencia en el sector del calzado. Tomando en cuenta estas realidades podemos concluir que el sector del calzado, es un sector competitivo, lo que hace que la rentabilidad sea estable y que en algunos casos no tienda a crecer.

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

La matriz de diagnóstico situacional FODA, nos permitirá conocer la realidad de la empresa de calzado “Geordazze” y nos dará las pautas necesarias para definir las estrategias más adecuadas y para desarrollar un plan de marketing que alcance los resultados esperados:

#### **FORTALEZAS**

Las fortalezas son factores de análisis interno. Todos aquellos aspectos positivos que hace que la empresa sea mejor que la competencia, teniendo posibilidad de desarrollo.

#### **OPORTUNIDADES**

Las oportunidades son factores de análisis externo, que afectan de una manera positiva al desenvolvimiento de la organización.

#### **DEBILIDADES**

Las debilidades son todos aquellos aspectos negativos internos que limitan al desenvolvimiento de la empresa en los diferentes departamentos: Gerencia General, Contabilidad, Marketing, Producción y Operaciones.

#### **AMENAZAS**

Las Amenazas hacen relación a factores de análisis externo que pueden afectar el futuro de la empresa de calzado “Geordazze”. Estos factores pueden ser de origen social, cultural, político, tecnológico, demográfico, natural, competitivo, que podrían perjudicar en el futuro a la industria.

Con la información recopilada en el capítulo anterior del diagnóstico interno procede en primera instancia a elaborar la matriz de impacto interna que nos permite evaluar el grado de relevancia, de fortalezas y debilidades.

Luego del diagnóstico externo, sintetizamos la información en la matriz de impacto externa, para valorar oportunidades y amenazas.

Posteriormente tomando como base los impactos de las matrices anteriores, se procede a realizar la matriz de aprovechabilidad relacionando fortalezas vs oportunidades. De la misma manera se realiza la matriz de vulnerabilidad relacionando debilidades vs amenazas.

Con los resultados de las matrices de aprovechabilidad y de vulnerabilidad se puede ya concluir en un análisis FODA que tiene la debida sustentación.

Tal como se indica a continuación:

5.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa cuenta con Mano de Obra calificada	X						5F		
Elabora calzado de calidad ya que realiza un control sobre todo el proceso	X						5F		
Flexibilidad para producir el calzado de acuerdo a la demanda			X						1F
Posicionamiento inicial de marca			X						1F
Decisión de cambio y transformación empresarial	X						5F		
Utiliza materia prima importada y de calidad		X						3F	
La producción del calzado, se ajusta a la demanda del consumidor final	X						5F		
Ausencia de una estructura organizacional definida				X			5D		
Posee un bajo nivel de liquidez, escaso nivel de solvencia				X			5D		
No se cuenta con una adecuada campaña publicitaria y fuerza de ventas				X			5D		
No existe un adecuado control del uso de materiales e insumos					X			3D	
No tiene una adecuada logística						X			1D
Atraso en los pagos a los trabajadores						X			1D
Ausencia de programas de actualización y capacitación laboral						X			1D
Los procesos administrativos y operacionales no le dan un valor agregado a su producto						X			1D
Escasa regeneración de herramientas tecnológicas que se reflejan en el costo del producto				X			5D		
Falta parámetros de definición de precio final del producto				X			5D		
Disminución de su capacidad financiera y operativa						X			1D
Utilizar intermediarios para el aprovisionamiento de materia prima						X			1D

5.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El mercado ecuatoriano ofrece la oportunidad de crecer mediante precios competitivos			X						1O
Los proveedores de materia prima ofrecen materiales de calidad y opciones de crédito	X						5O		
El mercado financiero ecuatoriano ofrece una amplia gama de productos para acceder a créditos	X						5O		
Existen empresas transnacionales que desean invertir en el país, se puede llegar a realizar alianzas estratégicas para aprovechar las marcas			X						1O
Existen empresas que solicitan cotizaciones para equipar a su personal, Geordazze puede incursionar con estas propuestas a empresas del estado y privadas		X						3O	
Pérdida del mercado objetivo				X			5A		
Disminución de la capacidad de distribución				X			5A		
Insatisfacción laboral, pérdida de estructura funcional interna				X			5A		
Desmejoramiento de los niveles de preferencia y competitividad						X			1A
Altos índices de competencia de calzado con similares características					X			3A	
La situación económica de la población, disminuye el consumo de calzado de similar característica					X			3A	
Aumento en la venta de calzado asiático en el Ecuador, debido al precio				X			5A		
Mayor capacidad económica de la competencia				X			5A		
Incremento de la delincuencia en Quito, crea inseguridad para la empresa y para su personal					X			3A	
Incremento en el costo de la materia prima y pérdida de ventajas comparativas				X			5A		



5.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD						
OPORTUNIDADES	El mercado ecuatoriano ofrece la oportunidad de crecer mediante precios competitivos (1)	Los proveedores de materia prima ofrecen materiales de calidad y opciones de crédito (5)	El mercado financiero ecuatoriano ofrece una amplia gama de productos para acceder a créditos (5)	Existen empresas transnacionales que desean invertir en el país, se puede llegar a realizar alianzas estratégicas para aprovechar las marcas (1)	Existen empresas que solicitan cotizaciones para equipar a su personal. Geordazze puede incursionar con estas propuestas a empresas del estado y privadas (3)	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>						
La empresa cuenta con Mano de Obra calificada (5)	5	5	5	5	3	23
Elabora calzado de calidad ya que realiza un control sobre todo el proceso (5)	5	5	5	5	5	25
Flexibilidad para producir el calzado de acuerdo a la demanda.(1)	1	5	5	1	3	15
Posicionamiento inicial de marca.(1)	1	1	1	1	3	7
Decisión de cambio y transformación empresarial (5)	5	5	5	5	3	23
Utiliza materia prima importada y de calidad (3)	3	5	3	3	3	17
La producción del calzado, se ajusta a la demanda del consumidor final (5)	5	5	5	1	5	21
TOTAL	25	31	29	21	25	

5.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD											
AMENAZAS	Pérdida del mercado objetivo por parte del sector (5)	Disminución de la capacidad de distribución (5)	Insatisfacción laboral, pérdida de estructura funcional interna (5)	Desmejoramiento de los niveles de preferencia y competitividad (1)	Altos índices de competencia de calzado con similares características como precio, modelos, calidad (3)	La situación económica de la población, disminuye el consumo de calzado de similar característica (3)	Aumento en la venta de calzado asiático en el Ecuador, debido al precio (5)	Mayor capacidad económica de la competencia (5)	Incremento de la delincuencia en Quito, crea inseguridad para la empresa y para su personal (3)	Incremento en el costo de la materia prima y pérdidas de ventajas comparativas (5)	TOTAL
<b>DEBILIDADES</b>											
Ausencia de una estructura organizacional definida (5)	5	5	5	1	3	3	5	5	3	5	40
Posee un bajo nivel de liquidez, escaso nivel de solvencia (5)	5	5	5	1	3	3	5	5	3	5	40
No se cuenta con una adecuada campaña publicitaria y fuerza de ventas (5)	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	44
No existe un adecuado control del uso de materiales e insumos (3)	5	5	5	1	3	3	3	3	3	5	36
No tiene una adecuada logística (1)	1	5	5	1	1	1	1	1	1	5	22
Atraso en los pagos a los trabajadores (1)	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	14
Ausencia de programas de actualización y capacitación laboral (1)	5	5	5	1	1	1	1	1	1	5	26
Los procesos administrativos y operacionales no le dan un valor agregado a su producto (1)	5	1	5	1	1	1	1	1	1	1	18
Escasa regeneración de herramientas tecnológicas que se reflejan en el costo del producto (5)	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	46
Parámetros de definición de precio final del producto (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48
Disminución de su capacidad financiera y operativa (1)	5	5	5	1	3	1	1	5	1	1	28
Utilizar intermediarios para el aprovisionamiento de materia prima (1)	5	1	5	1	1	1	1	5	1	5	26
<b>TOTAL</b>	52	48	60	24	30	26	34	42	24	48	

<p style="text-align: center;"><b>5.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elabora calzado de calidad ya que realiza un control sobre todo el proceso.</li> <li>2. Decisión de cambio y transformación empresarial.</li> <li>3. La empresa cuenta con Mano de Obra calificada .</li> <li>4. La producción del calzado de la empresa por la diversificación de tipos, diseños, colores y modelos, se ajusta a la demanda del consumidor final.</li> <li>5. Utiliza materia prima importada y de calidad.</li> <li>6. Flexibilidad para producir el calzado de acuerdo a la demanda.</li> <li>7. Posicionamiento inicial de marca.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parámetros de definición de precio final del producto.</li> <li>2. Escasa regeneración de herramientas tecnológicas que se reflejan en el costo del producto.</li> <li>3. No se cuenta con una adecuada campaña publicitaria y fuerza de ventas.</li> <li>4. Ausencia de una estructura organizacional definida.</li> <li>5. Posee un bajo nivel de liquidez, escaso nivel de solvencia.</li> <li>6. No existe un adecuado control del uso de materiales e insumos.</li> <li>7. Disminución de su capacidad financiera y operativa.</li> <li>8.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los proveedores de materia prima ofrecen materiales de calidad y opciones de crédito.</li> <li>2. El mercado financiero ecuatoriano ofrece una amplia gama de productos para acceder a créditos.</li> <li>3. El mercado ecuatoriano ofrece la oportunidad de crecer mediante precios competitivos.</li> <li>4. Existen empresas que solicitan cotizaciones para equipar a su personal, Geordazze puede incursionar con estas propuestas a empresas del estado y privadas.</li> <li>5. Existen empresas transnacionales que desean invertir en el país, se puede llegar a realizar alianzas estratégicas para aprovechar las marcas.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Participar constantemente en ferias, exposiciones y desarrollar eventos corporativos para la industria del calzado</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Establecer un convenio con las tres instituciones educativas más grandes y cercanas a la ubicación de nuestra empresa con la finalidad de ofrecer nuestro calzado a precios más bajos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Elaborar un Plan de Capacitación al Jefe y Área de Producción en cuanto a las últimas tendencias de la moda en el calzado</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insatisfacción laboral. Pérdida de estructura funcional interna</li> <li>2. Pérdida del mercado objetivo por parte del sector</li> <li>3. Incremento en el costo de la materia prima y pérdida de ventajas comparativas.</li> <li>4. Disminución de la Capacidad de Distribución</li> <li>5. Mayor capacidad económica de la competencia</li> <li>6. Aumento en la venta de calzado asiático en el Ecuador, debido al precio.</li> <li>7. Altos índices de competencia de calzado con similares características como precio, modelos, calidad.</li> <li>8. La situación económica de la población, disminuye el consumo de calzado de similar característica.</li> <li>9. Desmejoramiento de los niveles de preferencia y competitividad.</li> <li>10. Incremento de la delincuencia en Quito, crea inseguridad para la empresa y para su personal.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b>Desarrollar el Manual de Procedimiento para la Producción, Control de Calidad y Ventas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Implementar un valor agregado a nuestro producto, diferenciándonos en la calidad, en el servicio y en el producto</b></p>

5.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING										
ESTRATEGIA N. 1 : ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL JEFE Y ÁREA DE PRODUCCIÓN EN CUANTO A LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS DE LA MODA EN EL CALZADO										
Responsable	Pres.	Medios de Verif.	Beneficiarios	Resultados	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Gerente General		Manual de Desarrollo	Departamento de Producción	Aplicación del manual establecido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los diseños que produce la empresa</li> <li>Solicitar el historial de la producción de los diseños de la empresa.</li> <li>Identificar los diseños de mayor producción</li> <li>Conocer los colores más usados.</li> <li>Identificar las fechas de mayor producción</li> <li>Realizar un archivo permanente de todos los diseños producidos.</li> </ul>					
Gerente de Producción		Manual de procedimiento	Departamento de Producción	Conocer los procesos importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el proceso de desarrollo de los diseños</li> <li>Conocer los motivos de producción de un modelo</li> <li>Identificar si se cumplen los procesos adecuados de producción</li> <li>Verificar las solicitudes de los clientes para la producción de los nuevos modelos.</li> <li>Implantar un sistema de constante comunicación entre el cliente con la empresa para conocer sus preferencias.</li> <li>Conocer la preparación académica y laboral de las personas que realizan los modelos</li> <li>Desarrollar un sistema de capacitación interna y de sugerencias de todo el personal.</li> </ul>					
Gerente de Producción	\$ 500	Borrador de nuevo manual	Departamento de Producción	Nuevo Manual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un procedimientos de desarrollo de nuevos diseños</li> <li>Identificar los procesos de producción.</li> <li>Conocer la capacidad de la empresa para la producción de los modelos, de ser el caso sugerir la compra de nuevas máquinas para la producción de nuevos modelos</li> <li>Aprovechar la capacidad instalada de la empresa.</li> <li>Revisar constantemente las tendencias de la moda por medio del Internet o revistas para conocer los modelos más usados.</li> </ul>					
Gerente de Producción	\$ 200	Contrato para el curso	Recursos Humanos	Mayor uso de las herramientas actuales	Curso de internet para conocer las tendencias de todas partes					
Gerente General		Pruebas de conocimiento	Recursos Humanos	Conocer las capacidades y habilidades individuales	Determinar los conocimientos de las personas que desarrollan los diseños					
Gerente de Producción		Plan de aplicación de pruebas	Departamento de Producción		Aplicar pruebas de desarrollo de nuevos diseños					
Gerente Recursos Hum	\$ 1.500	Selección de los programas de capacitación			Proceso de capacitación:					
TOTAL	\$ 2.200				<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Determinar el área para la capacitación</li> <li>2- Escoger al personal más idóneo</li> </ul>					

ESTRATEGIA N. 2 : PARTICIPAR CONSTANTEMENTE EN FERIAS, EXPOSICIONES Y DESARROLLAR EVENTOS CORPORATIVOS PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO						Men. 1	Men. 2	Men. 3	Men. 4	Men. 5	Men. 6	Men. 7	Men. 8
Responsable	Presupuesto	Medios de Verificación	Beneficiarios	Resultados	Actividades								
Gerente de Operaciones	\$ 500	Informe del historial de actividades	Departamento de producción	Conocer las participaciones de la empresa	Tener un historial de participaciones en eventos y exposiciones								
Gerente de Ventas		Reporte de ferias y exposiciones	Departamento de ventas	Darse a conocer como una empresa sólida y solvente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las ferias que se realizan en el Ecuador y sus fechas</li> <li>- Conocer el historial de las participaciones en todos los eventos, ferias y organizaciones que ha tenido la empresa, identificar su presupuesto, el grado de participación y los resultados que estos han arrojado a la empresa.</li> <li>- Conocer todas las ferias referentes al calzado y a la ropa que se realizan en la provincia y en el país.</li> <li>- Conocer los productos más importantes con los que la empresa puede participar.</li> <li>- Asociarse a toda organización que promueva la unidad y el beneficio del gremio.</li> <li>- Asignar un presupuesto para cada participación.</li> <li>- Realizar un seguimiento de las actividades a realizarse</li> <li>- Desarrollar un plan para conocer cual es el impacto que puede tener la participación de la empresa en cualquier evento.</li> </ul>								
Gerente de Operaciones		Plan de actividades y cronograma	Departamento de ventas	Identificar nuestros mejores productos	Establecer un programa de productos y promociones a ofrecer en dichos eventos								
Gerente de Marketing	\$ 2.000	Proyecto de actividades empresariales	Departamento de Marketing	Señalar la importancia de las empresas pequeñas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar eventos en el que se de a conocer los nuevos modelos y diseños</li> <li>- Conocer el historial de las participaciones en todos los eventos, ferias y organizaciones que ha tenido la empresa, identificar su presupuesto, el grado de participación y los resultados que estos han arrojado a la empresa.</li> <li>- Conocer todas las ferias referentes al calzado y a la ropa que se realizan en la provincia y en el país.</li> <li>- Conocer los productos más importantes con los que la empresa puede participar.</li> <li>- Asociarse a toda organización que promueva la unidad y el beneficio del gremio.</li> <li>- Asignar un presupuesto para cada participación.</li> <li>- Realizar un seguimiento de las actividades a realizarse</li> <li>- Desarrollar un plan para conocer cual es el impacto que puede tener la participación de la empresa en cualquier evento.</li> </ul>								
Gerente de Marketing		Acta de juntas y reuniones	Departamento de Marketing	Asociar a los pequeños fabricantes de calzado	Concretar reuniones con Administradores de otras empresas para los eventos								
Gerente de Marketing		Programa de actividades	Departamento de Marketing		Estimular reuniones entre trabajadores de varias empresas.								
Gerente General	\$ 500	Informe de planes de marketing	Departamento de Marketing	Establecer planes de marketing adecuados a la realidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer los proyectos de marketing de la empresa</li> <li>- Conocer los tipos de publicidad que tiene la empresa</li> <li>- Identificar el proceso de que tiene la empresa para su publicidad.</li> <li>- Revisar los contratos para la realización la toda la publicidad de la empresa.</li> <li>- Conocer los costos que tienen cada uno de los planes de marketing.</li> <li>- Realizar un análisis costo-beneficio de los gastos publicitarios versus las proyecciones de las ventas.</li> <li>- Seleccionar cuales son los medios publicitarios que se consideren den un mayor impacto a los posibles consumidores</li> </ul>								
Recursos Humanos		Hojas de vida del personal seleccionado	Recursos Humanos	Conocer al personal mas capacitado	Identificar al personal idoneo para desarrollar planes de marketing								
Gerente de Marketing	\$ 1.000	Acta de implementación y ejecución	Dapartamento de marketing	Delegar funciones y mejorar los controles	Implementar permanentemente un departamento de marketing								
Gerente General		Hojas de control e informes independientes	Departamento de producción	Conocer la funcionalidad de lo propuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar constantemente el desarrollo de nuevos planes de marketing</li> <li>- Desarrollar un plan para realizar un control sobre el cumplimiento de los planes de marketing.</li> <li>- Revisar permanentemente el desarrollo de nuevas ideas para futuras publicidades.</li> <li>- Buscar nuevas formas de publicidad, por ejemplo ayuda comunitaria, apoyo social, donaciones, etc.</li> <li>- Realizar un constante análisis de los beneficios que arrojan para la empresa las inversiones en publicidad.</li> <li>- Realizar un seguimiento a un segmento de nuestros consumidores para conocer cual es el grado de satisfacción que tienen con nuestro producto.</li> </ul>								
TOTAL	\$ 4.000												



ESTRATEGIA 4																		
ESTABLECER UN CONVENIO CON LAS TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS MÁS GRANDES Y CERCANOS A LA UBICACIÓN DE NUESTRA EMPRESA CON LA FINALIDAD DE OFRECER NUESTRO CALZADO A PRECIOS MAS E																		
Responsable	Presupuesto	Medios de Verificación	Beneficiarios	Resultados	Actividades													
Gerente de Ventas	\$ 100	Mapa educativo del lugar	Departamento de Ventas	Identificar un nuevo mercado	Identificar los colegios que se encuentran en el Centro y Sur de la Ciudad de Quito - Conocer las instituciones educativas que se encuentran alrededor de la empresa. - Solicitar reuniones con las autoridades del colegio, padres de familia y estudiantes para ofrecer nuestros productos, facilidades de pago, nivel de producción, etc. - Desarrollar un plan financiero, para ofrecer productos de calidad a los estudiantes a un muy bajo precio, este plan se basará en el aprovechamiento de las maquinarias y los materiales. - Empezar un plan de marketing dirigido principalmente a los padres de familia de los colegios que se encuentran alrededor de la empresa.													
Gerente de Ventas		Informe de ubicación de los colegios	Departamento de Ventas	Conocer los mayores consumidores	Realizar una selección de los colegios con más alumnos: - Montúfar - Benito Juárez, - Colegio Amazonas													
Gerente General	\$ 500	Carta de invitación para participar	Colegio y empresa	Interactuar con la comunidad	Convocar a una reunión a las autoridades del colegio y a la directiva de padres de familia y profesores :													
Gerente de Ventas		Desarrollo de la exposición			Exponer la idea de la empresa en la que se señale la participación y ganancia de cada una de las partes: 1.- Ofrecer un producto a menor precio para los estudiantes al inicio de clases. 2.- Menor costo para padres de familia													
Secretario		Informe final de la reunión	Asistentes a la reunión	Conocer las necesidades directamente de los consumidores	Recoger sugerencias y comentarios de los asistentes.													
TOTAL	\$ 600																	

ESTRATEGIA 5																	
DESARROLLAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN, CONTROL DE CALIDAD Y VENTAS																	
Responsable	Presupuesto	Medios de Verificación	Beneficiarios	Resultados	Actividades	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20		
Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas	\$ 2.000	Informe de Procedimientos	Departamento de Operación y Ventas		Identificar los procedimientos de producción, control de calidad y ventas en manuales de años anteriores												
		Organigrama estructural		Desarrollo del perfil de los puestos	Conocer a las personas involucradas en el proceso todos los departamentos de la empresa												
		Organigrama funcional	La Administración	Evitar repeticiones de tareas	Conocer las funciones asignadas y los puestos de cada uno de los empleados de la empresa												
Asesor Externo		Cuestionario		Identificar capacidades especiales	Entrevistas personales a los trabajadores												
	\$ 500	Informes preliminares			Organización de la información recibida												
Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas		Informe de conclusiones			Análisis de los datos recopilados												
Gerente de Operaciones, Gerente de Ventas y Asesor Externo	\$ 1.000	El Manual	La Organización Interna	El Manual	Elaboración del Manual												
	\$ 1.000	Plan de capacitación		Aprovechamiento de las Capacidades del Personal	Capacitación al personal con el nuevo manual												
Asesor Externo		Cuestionario			Realizar las pruebas de aprendizaje al personal												
Gerente de Operaciones y Gerente de Ventas		Acta de cumplimiento			Controlar al personal en las funciones asignadas												
Gerente General		Informe de actividades		Conocer si el nuevo manual es aplicable a la empresa	Evaluación del uso del nuevo manual												
	\$ 4.500																



## **5.7. Análisis de las Estrategias**

### **Estrategia N. 1**

#### **Elaborar un plan de capacitación al jefe y área de producción en cuanto a las últimas tendencias de la moda en el calzado**

El gerente general de la empresa desea dar una capacitación sobre las últimas tendencias de la moda en cuanto a calzado, para lo cual desea conocer en primer lugar los diseños que la empresa produce, para esta actividad solicita lo siguiente:

- Solicitar el historial de la producción de los diseños de la empresa.
- Identificar los diseños de mayor producción
- Conocer los colores más usados.
- Identificar las fechas de mayor producción
- Realizar un archivo permanente de todos los diseños producidos.

Una vez cumplido con todos estos procedimientos se obtiene como resultado el conocimiento de las tendencias actuales de la moda y sus perspectivas del futuro.

El gerente de producción se encarga de conocer profundamente el proceso que tiene la empresa para el desarrollo de los nuevos proyectos, para esto realiza el siguiente procedimiento:

- Conocer los motivos de producción de un modelo.
- Identificar si se cumplen los procesos adecuados de producción
- Verificar las solicitudes de los clientes para la producción de los nuevos modelos.
- Implantar un sistema de constante comunicación entre el cliente con la empresa para conocer sus preferencias.
- Conocer la preparación académica y laboral de las personas que realizan los modelos
- Desarrollar un sistema de capacitación interna y de sugerencias de todo el personal.

Mediante este proceso la empresa puede identificar los procesos que son necesarios para el desarrollo de los nuevos diseños, descartando aquellos procesos inútiles, generando mayor rentabilidad para la empresa. Una vez reconocidos los procedimientos más importantes se debe iniciar el trabajo para elaborar un nuevo manual, en el cual se incluya los nuevos procesos y eliminando los innecesarios, para esto realizaremos el siguiente proceso:

- Identificar los procesos de producción.
- Conocer la capacidad de la empresa para la producción de los modelos, de ser el caso sugerir la compra de nuevas máquinas para la producción de nuevos modelos
- Aprovechar la capacidad instalada de la empresa.
- Revisar constantemente las tendencias de la moda por medio del Internet o revistas para conocer los modelos más usados.

Después de generar un nuevo manual es importante capacitar al personal en el uso adecuado de todas las herramientas que la tecnología pone a disposición, el Internet es una herramienta que permite acortar distancias, conocer las tendencias de otros países y sobretodo estar al día en los gustos de los clientes.

Es muy importante seleccionar al personal más adecuado para el desarrollo de los nuevos modelos de la empresa, tomando como premisa fundamental la imaginación y la preparación académica que puedan tener, esto ayudará a la administración a la consecución de los objetivos de la empresa.

Constantemente se debe evaluar los resultados de todos los involucrados en el proceso de desarrollo de nuevos modelos, esto con la finalidad de asegurar un liderazgo en la producción de calzados de moda y de mantener una producción constante y una venta permanente.

## **Estrategia N. 2**

### **Participar constantemente en ferias, exposiciones y desarrollar eventos corporativos para la industria del calzado**

La Administración de la empresa debe permanecer constantemente en contacto con empresas del mismo ramo, para esto realizará las siguientes actividades:

- Conocer el historial de las participaciones en todos los eventos, ferias y organizaciones que ha tenido la empresa, identificar su presupuesto, el grado de participación y los resultados que estos han arrojado a la empresa.
- Conocer todas las ferias referentes al calzado y a la ropa que se realizan en la provincia y en el país.
- Conocer los productos más importantes con los que la empresa puede participar.
- Asociarse a toda organización que promueva la unidad y el beneficio del gremio.
- Asignar un presupuesto para cada participación.
- Realizar un seguimiento de las actividades a realizarse
- Desarrollar un plan para conocer cuál es el impacto que puede tener la participación de la empresa en cualquier evento.

Esto permitirá a la administración de la empresa conocer el nivel de relación que la empresa tiene con la comunidad y con las empresas relacionadas con la producción de calzado.

Organizar eventos propios para dar a conocer la capacidad productiva de la empresa, a continuación detallamos el proceso:

- Identificar las fechas para organizar eventos por parte de la empresa.
- Solicitar auspicios a empresas del ramo
- Asignar un local para el evento, procurando sea accesible para todas las personas.

- Empezar una campaña para dar a conocer los eventos organizados por la empresa.
- Buscar una asesoría para organizar los eventos.
- Asignar un presupuesto o realizar las gestiones necesarias para conseguir el financiamiento económico.
- Conocer y cumplir con todos los requisitos de ley.

En cada uno de los eventos la empresa debe promocionar sus mejores productos, la calidad de los materiales, las facilidades de pago y principalmente dar a conocer la producción de la empresa ecuatoriana. El gerente de marketing debe reportar a la administración sobre los beneficios de participar en ferias o cualquier evento, siempre con la finalidad de aumentar la rentabilidad de la empresa.

Una vez que concreten las participaciones en las ferias y eventos se debe promocionar la reunión y agremiación de todas las empresas relacionadas con la producción de calzado, esto permitirá tener mayores ventajas y beneficios en cuanto a precios, nuevos mercados y principalmente formar una asociación fuerte y muy bien organizada.

Dentro de las empresas la publicidad y marketing juega un papel importante debido a que por su medio se consigue captar nuevos mercados, dar a conocer sus productos y beneficios, para esto la empresa desarrollará planes propios de marketing, a continuación detallamos el proceso de marketing:

Conocer los tipos de publicidad que tiene la empresa

- Identificar el proceso de que tiene la empresa para su publicidad.
- Revisar los contratos para la realización la toda la publicidad de la empresa.
- Conocer los costos que tienen cada uno de los planes de marketing.
- Realizar un análisis costo-beneficio de los gastos publicitarios versus las proyecciones de las ventas.
- Seleccionar cuales son los medios publicitarios que se consideren den un mayor impacto a los posibles consumidores

En un futuro cercano la empresa va a implementar un departamento de marketing, escogiendo al personal adecuado para ocupar los nuevos puestos.

Todas las inversiones que va a realizar la empresa deben ir relacionadas con un estudio previo, en este estudio se debe reflejar los costos, el nivel d endeudamiento, la capacidad de pago que tiene la empresa y el beneficio que se puede tener en caso de implementar las nuevas inversiones.

Es importante evaluar todos los procesos incorporados a la empresa, con la finalidad de conocer si los resultados obtenidos son adecuados, para esto aplicaremos el siguiente proceso:

- Desarrollar un plan para realizar un control sobre el cumplimiento de los planes de marketing.
- Revisar permanentemente el desarrollo de nuevas ideas para futuras publicidades.
- Buscar nuevas formas de publicidad, por ejemplo; ayuda comunitaria, apoyo social, donaciones, etc.
- Realizar un constante análisis de los beneficios que arrojan para la empresa las inversiones en publicidad.
- Realizar un seguimiento a un segmento de nuestros consumidores para conocer cuál es el grado de satisfacción que tienen con nuestro producto.

### **Estrategia N. 3**

#### **Implementar un valor agregado a nuestro producto, diferenciándonos en la calidad en el servicio y en el producto**

En la actualidad las empresas se han visto obligadas a generar un valor agregado a sus productos o servicios, esto por la alta competencia que existe en el mercado, de la misma manera Geordazze Cía. Ltda. desea generar un valor agregado, para esto es importante conocer lo que la competencia ofrece, de acuerdo al siguiente proceso se realizará el estudio:

- Identificar a los competidores más directos que tiene la empresa Geordazze Cía Ltda.
- Conocer los productos de mayor venta por parte de la competencia.

- Estudiar mediante encuestas cuáles son las expectativas que el cliente tiene sobre los productos que compra.
- Analizar las encuestas para conocer cuál es la perspectiva de los consumidores sobre todos los productos de calzado,
- Implantar políticas en la empresa para mejorar la atención al cliente y dar el seguimiento adecuado a los reclamos y devoluciones de los clientes.
- Evaluar constantemente la aplicación de las nuevas políticas y procedimientos para conocer la eficiencia de los mismos.
- Promover los aportes de todo el personal de la empresa con el fin de mejorar todas las áreas de la empresa.
- Innovar frecuentemente los servicios adicionales que se dan por la venta de calzado, añadiendo en cada momento un valor que pueda ser identificado por el cliente.

Conociendo cuáles son los trabajos que realiza la competencia se debe estudiar la posibilidad y la factibilidad de aplicar alguno de los programas de la competencia o desarrollar los suyos propios, esto debe hacerse previa un análisis beneficio-costos.

Al interior de la empresa se debe generar las ideas necesarias para promocionar el valor agregado que la empresa posee y buscar nuevos valores agregados, a continuación detallamos el procedimiento a seguir para desarrollar nuevos productos con sus respectivos valores agregados:

- Identificar todos los productos y servicios que la empresa entrega a los consumidores como un valor agregado.
- Estudiar cuáles de todos los productos y servicios que la empresa entrega, son los más apreciados por los consumidores.
- Realizar un análisis financiero que nos permita identificar cuales son los beneficios económicos que arrojan los productos y servicios que la empresa puede entregar como valor agregado.
- Iniciar un plan para generar nuevos valores agregados, basándose en productos y servicios intangibles, como por ejemplo calidad de los materiales, liderazgo en costos, producción fija, etc.

El valor agregado es muy importante para el cliente, ya que en muchos casos es algo intangible, pero debe ser tan importante que el cliente de una o de otra manera lo note y se de cuenta que no solo lleva un producto sino que conoce que hay toda una empresa detrás de él.

#### **Estrategia N. 4**

**Establecer un convenio con las tres instituciones educativas más grandes y cercanas a la ubicación de nuestra empresa con la finalidad de ofrecer nuestro calzado a precios más bajos**

Como primer paso se debe identificar los colegios que se encuentran en el Centro y Sur de la Ciudad de Quito:

- Conocer las instituciones educativas que se encuentran alrededor de la empresa.
- Solicitar reuniones con las autoridades del colegio, padres de familia y estudiantes para ofrecer nuestros productos, facilidades de pago, nivel de producción, etc.
- Desarrollar un plan financiero, para ofrecer productos de calidad a los estudiantes a un muy bajo precio, este plan se basará en el aprovechamiento de las maquinarias y materiales.
- Empezar un plan de marketing dirigido principalmente a los padres de familia de los colegios que se encuentran alrededor de la empresa.

Como segundo paso se debe realizar una selección de los tres colegios con más alumnos, los posibles colegios serán:

- Montúfar
- Colegio Amazonas
- Benito Juárez

Una vez escogidos los colegios con mayor alumnado se solicitará una reunión a las autoridades de los respectivos colegios, a la directiva de padres de familia y a los profesores.

Se expondrá la idea de la empresa en la que se señale la participación y ganancia de cada una de las partes.

Se recogerá sugerencias y comentarios de cada uno de los asistentes, para poner en marcha el convenio.

## **Estrategia N. 5**

### **Desarrollar el manual de procedimiento para la producción, control de calidad y ventas**

Como primer paso se identificará los procedimientos de producción, control de calidad y ventas de acuerdo a observaciones permanentes.

Conocer a las personas involucradas en todos y cada una de los procesos productivos y administrativos.

Conocer las funciones asignadas y los puestos de cada uno de los empleados de la empresa.

Entrevistas personales a los trabajadores.

Organización de la información recibida, mediante cuadros sinópticos, mapas conceptuales, resúmenes ejecutivos, cuadros estadísticos, gráficos, etc.

Análisis de los datos recopilados, con los involucrados en cada proceso, generando una información única, fácil de comprender y de difundir.

Elaboración del Manual, tomando en cuenta los aportes de los actores de los procesos, buscando siempre una difusión rápida y entendible.

Capacitación al personal con el nuevo manual.

Realizar las pruebas de aprendizaje al personal.

Controlar al personal en las funciones asignadas,

Evaluación del uso del nuevo manual, basándose en la consecución de los objetivos de la empresa.



## **CAPÍTULO VI**

### **DIRECCIONAMIENTO**

En base al análisis situacional, la empresa debe encaminarse de acuerdo a las sugerencias de la matriz de estrategias. Por ello de alguna manera primero se debe reformular la misión y la visión.

#### **6.1 Misión**

La misión de “Geordazze”, es ofrecer un calzado de calidad, con puro cuero, brindando diseños y colores exclusivos. Con el compromiso que tiene la empresa con el talento humano y todos quienes soliciten los servicios de esta empresa, se darán pasos firmes para poder alcanzar el liderazgo y el éxito.

Protección para el pie humano con características de la más alta calidad, variedad y durabilidad, que satisfagan las expectativas del consumidor.

#### **6.2 Visión**

Para el año 2013 Calzado “Geordazze”, deberá recuperar su posición en el mercado, con una tendencia a consolidarse como una empresa referente en cuanto a la producción y comercialización de calzado, con un producto de óptima calidad a un precio competitivo, llegando a los nichos del mercado

Geordazze aspira lograr el pleno desarrollo del potencial humano de nuestros colaboradores: clientes y empleados, fomentando la realización individual e interrelacionando el proceso productivo con las exigencias de conservación de la naturaleza y el ecosistema.

## **6.3 Objetivos**

### **6.3.1 General**

Determinar las estrategias de marketing óptimas, para alcanzar un alto nivel de competitividad, tanto en calidad como en precio de los productos que esta empresa ofrece.

### **6.3.2. Específicos**

- Mantener venta real constante (equivalente a la tasa de crecimiento de la población) mejorando la utilidad.
- En el largo plazo, llegar a copar un 10% del mercado objetivo
- Expandir en el mediano plazo, su mercado a todo el país y fuera del mismo.

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

#### **Objetivo general**

Conocer los costos de operación de la empresa Geordazze para iniciar con el plan estratégico.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar los costos de producción en los que incurre la empresa en la actualidad.
- Conocer los costos de implementar un plan estratégico para la empresa Geordazze.

#### **7.1 Determinación del costo**

Para iniciar este estudio primero daremos el significado de la palabra costos, que es “desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, presente o en el futuro”<sup>31</sup>

Los costos que normalmente se manejan dentro de todas las empresas que realizan un proceso de transformación son los siguientes:

Costos de Producción

Costos Administrativos

Costo de Ventas

Costos Financieros

Toda esta información se condensa en los balances de la empresa, los balances que se usan los detallamos a continuación:

Balance General

Balance de Resultados

Flujo de Efectivo

---

<sup>31</sup> BACA URBINA, Gabriel. EVALUACIÓN DE PROYECTOS, México, Cuarta edición, Colección McGraw-Hill. p. 161.

Los costos de producción son un reflejo del estudio técnico, ya que de este estudio se derivan los conceptos de los cálculos que deben ser realizados por el departamento de contabilidad y de finanzas.

Dentro de los costos de producción manejamos los siguientes conceptos:

- 1.- Materia Prima Directa
- 2.- Mano de Obra Directa
- 3.- Costos Indirectos de Fabricación

Tomando en cuenta que la empresa Geordazze ya se encuentra en funcionamiento los costos de producción que maneja son los siguientes:

CUADRO N. 3

<b>Materia Prima Directa</b>
Cuero
Sintético
Suela
Fibra

<b>Materia Prima Indirecta</b>
Cordones
Pegamentos
Clavos
Hilos

Todos estos elementos la empresa los compra a sus proveedores, de acuerdo a sus requerimientos, a la planificación de la producción, a la capacidad de almacenamiento, al flujo de efectivo y a la capacidad de pago.

Por lo general la empresa tiene un tiempo promedio de pago de 60 días a todos sus proveedores.

Otro de los costos de producción es la mano de obra directa, la empresa tiene el siguiente personal de manera permanente:

<b>Mano de Obra Directa</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Operarios	6

Como podemos observar su organización no es muy amplia, las actividades están muy bien definidas aunque no poseen un manual de funciones y procedimientos.

Todos los demás costos serán registrados como Costos Indirectos de fabricación, entre ellos tenemos:

<b>Mano de Obra Indirecta</b>	
<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Supervisores	2

<b>Costo Indirecto de Fabricación</b>
Luz Eléctrica
Servicios Básicos
Mantenimiento
Depreciación
Combustible y Lubricantes de la maquinaria
Repuestos
Seguros
Limpieza
Cajas
Hojas de embalaje
Fundas

Los costos de Administración, de Ventas y Financieros se encuentran distribuidos adecuadamente y direccionados a las respectivas cuentas en el balance de resultados.

<b>Gasto Administrativo</b>
Gerente General
Contador
Secretaria

<b>Gasto de Ventas</b>
Vendedor

Basados en los balances provisionales al 31 de Diciembre del 2008 podemos realizar una proyección de todos los costos para 5 años de la aplicación del plan estratégico, manejando los presupuestos y las políticas de empresa para realizar los cálculos adecuados, apegados a la realidad y sobre todo que sean aplicables a la empresa.

Los gastos que se presupueste incurrir en la aplicación del plan estratégico serán registrados adecuadamente en el presupuesto de gasto de ventas, con su respectivo análisis y detalle. El plan estratégico será aplicado a lo largo del primer año, y será evaluado en los años posteriores, para corregir deficiencias y sostener sus fortalezas.

El presupuesto de materia prima para los siguientes 5 años es el siguiente:

GEORDAZZE Cía. Ltda.									
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA									
Año 2009-2013									
CUADRO N. 4									
MATERIA PRIMA	Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012		Año 2013
	250.685,06		260.712,46		271.140,96		281.986,59		293.266,06
DIRECTA									
Suela	66.467,11		69.125,79		71.890,83		74.766,46		77.757,12
Cuero	99.700,66		103.688,69		107.836,23		112.149,68		116.635,67
Fibra	7.224,68		7.513,67		7.814,21		8.126,78		8.451,85
Cuero Sintético	10.837,03		11.270,51		11.721,33		12.190,18		12.677,79
INDIRECTA									
Cordones	12.128,14		12.613,27		13.117,80		13.642,51		14.188,21
Pegamentos	16.115,48		16.760,10		17.430,50		18.127,72		18.852,83
Clavos	14.121,81		14.686,68		15.274,15		15.885,12		16.520,52
Hilos	24.090,15		25.053,76		26.055,91		27.098,14		28.182,07

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

El siguiente presupuesto es el de Mano de Obra Directa, en este presupuesto están contemplados los beneficio de ley que el estado ecuatoriano brinda a todos los trabajadores, un aumento progresivo de sueldos de acuerdo a los 5 años para los que se proyecta el presente plan estratégico.

La mano de obra directa está contemplada por 6 operarios.

El presupuesto de Mano de Obra Directa es el siguiente:

GEORDAZZE Cía.Ltda.  
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA  
AÑO 2009-2013  
CUADRO N. 5

Año	Cantidad Operarios	Sueldo Anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Valor año
2009	6	3.842,36	268,00	218,00	25.970,14
2010	6	4.157,90	290,00	240,00	28.127,42
2011	6	4.444,66	310,00	260,00	30.087,94
2012	6	5.018,16	350,00	280,00	33.888,96
2013	6	5.304,91	370,00	300,00	35.849,46

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

Ver Anexo N. 3

La mano de obra indirecta está compuesta por los dos supervisores, a continuación el presupuesto de gasto:

GEORDAZZE Cía Ltda  
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA  
AÑO 2009-2013  
CUADRO N. 6

Año	Cantidad Supervisores	Sueldo Anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Valor año
2009	2	4.874,78	340,00	218,00	10.865,57
2010	2	5.161,54	360,00	240,00	11.523,07
2011	2	5.448,29	380,00	260,00	12.176,58
2012	2	5.735,04	400,00	280,00	12.830,08
2013	2	6.021,79	420,00	300,00	13.483,58

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

Ver Anexo N. 4

El presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación es el siguiente:

GEORDAZZE Cía. Ltda					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION					
AÑO 2009-2013					
CUADRO N. 7					
C.I.F.	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
		73.917,37	76.906,07	79.983,99	83.158,93
Mano de Obra Indirecta ( Supervisores )	10.865,57	11.523,07	12.176,58	12.830,08	13.483,58
Luz Eléctrica	3.285,71	3.417,14	3.553,82	3.695,98	3.843,82
Servicios Básicos	2.265,71	2.356,34	2.450,59	2.548,62	2.650,56
Mantenimiento	1.245,71	1.295,54	1.347,36	1.401,25	1.457,30
Depreciación	4.772,03	4.772,03	4.772,03	4.772,03	4.772,03
Combustible y Lubricantes de la maquinaria	785,71	817,14	849,82	883,82	919,17
Repuestos	2.785,71	2.897,14	3.013,02	3.133,54	3.258,89
Seguros	1.021,34	1.062,19	1.104,68	1.148,87	1.194,82
Limpieza	765,71	796,34	828,19	861,32	895,77
Cajas	20.755,87	21.586,10	22.449,55	23.347,53	24.281,43
Hojas de embalaje	11.531,04	11.992,28	12.471,97	12.970,85	13.489,69
Fundas	13.837,26	14.390,75	14.966,38	15.565,04	16.187,64

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

Ver Anexo N. 5

A continuación presentamos el presupuesto de los gastos administrativos para los próximos 5 años:



GEORDAZZE Cia.Ltda.  
 PRESUPUESTO DE GASTO ADMINISTRATIVO  
 AÑO 2009-2013  
 CUADRO N. 8

Año	Función	Sueldo A nual	13 Sueldo	14 Sueldo	Valor año
2009	Gerente General	11.470,08	800,00	218,00	12.488,08
	Contador	8.602,56	600,00	218,00	9.420,56
	Secretaria	4.588,03	320,00	218,00	5.126,03
	TOTAL AÑO 2009				<b>27.034,67</b>
2010	Gerente General	12.186,96	850,00	240,00	13.276,96
	Contador	9.319,44	650,00	240,00	10.209,44
	Secretaria	5.018,16	350,00	240,00	5.608,16
	TOTAL AÑO 2010				<b>29.094,56</b>
2011	Gerente General	12.903,84	900,00	260,00	14.063,84
	Contador	10.036,32	700,00	260,00	10.996,32
	Secretaria	5.304,91	370,00	260,00	5.934,91
	TOTAL AÑO 2011				<b>30.995,07</b>
2012	Gerente General	13.620,72	950,00	280,00	14.850,72
	Contador	10.753,20	750,00	280,00	11.783,20
	Secretaria	5.735,04	400,00	280,00	6.415,04
	TOTAL AÑO 2012				<b>33.048,96</b>
2013	Gerente General	14.337,60	1.000,00	300,00	15.637,60
	Contador	11.470,08	800,00	300,00	12.570,08
	Secretaria	6.165,17	430,00	300,00	6.895,17
	TOTAL AÑO 2013				<b>35.102,85</b>

Fuente: Geordazze  
 Elaborado: Verónica Freire  
 Ver Anexo N. 6

A continuación presentamos el presupuesto de los gastos de ventas:

GEORDAZZE Cia Ltda.  
PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS  
AÑO 2009-2013  
CUADRO N. 9

Año	Función	Sueldo Anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Valor año
2009	Vendedor	8.602,56	600,00	218,00	9.420,56
	TOTAL AÑO 2009				<b>9.420,56</b>
2010	Vendedor	9.319,44	650,00	240,00	10.209,44
	TOTAL AÑO 2010				<b>10.209,44</b>
2011	Vendedor	10.036,32	700,00	260,00	10.996,32
	TOTAL AÑO 2011				<b>10.996,32</b>
2012	Vendedor	10.753,20	750,00	280,00	11.783,20
	TOTAL AÑO 2012				<b>11.783,20</b>
2013	Vendedor	11.470,08	800,00	300,00	12.570,08
	TOTAL AÑO 2013				<b>12.570,08</b>

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

Ver Anexo N. 7

El presupuesto para la aplicación de las estrategias lo detallamos a continuación:

<b>GEORDAZZE Cía. Ltda.</b>	
<b>Presupuesto de Aplicación de Estrategias AÑO 2009</b>	
<b>CUADRO N. 10</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Costo de las Estrategias</b>
Estrategia N. 1: Elaborar un Plan de Capacitación al Jefe y Área de Producción en Cuánto a las Últimas Tendencias de Moda en el Calzado	\$ 2.200
Estrategia N. 2: Participar Constantemente en Ferias, Exposiciones y Desarrollar Eventos Corporativos para la Industria del Calzado	\$ 4.000
Estrategia N. 3: Implementar un Valor Agregado a Nuestro Producto, Diferenciándonos en la Calidad, en el Servicio y en el Producto	\$ 1.500
Estrategia N. 4: Establecer un Convenio con las Tres Instituciones más grandes y cercanas a la ubicación de nuestra empresa con la finalidad de ofrecer nuestro calzado a precios más bajos	\$ 600
Estrategia N. 5: Desarrollar el Manual de Procedimiento para la Producción, Control de Calidad y Ventas	\$ 4.500
<b>Total Aplicación y Seguimiento de las Estrategias</b>	<b>\$ 12.800</b>

GEORDAZZE Cia Ltda  
 SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS  
 AÑO 2010-2013  
 CUADRO N. 11

	2010	2011	2012	2013
Seguimiento de las Estrategias	2.000	2.000	2.000	2.000

Todos los presupuestos señalados forman parte de Estado de Producción y ventas, todas las depreciaciones serán cargadas a la producción.

Tomando en cuenta toda la información que nos dan los presupuestos a continuación detallamos el presupuesto de Costo de Producción y Ventas para los próximos 5 años:

CUADRO N. 12

GEORDAZZE Cía. Ltda.					
ESTADO DE PRODUCCION Y VENTAS PROYECTADO					
DEL AÑO 2009 AL 2013					
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Inventario Inicial Materia Prima	22.459,00	24.704,90	27.789,53	29.892,93	32.882,22
(+) Compras de Materia Prima	252.930,96	263.797,09	273.244,36	284.975,88	296.554,28
(-) Inventario Final Materia Prima	24.704,90	27.789,53	29.892,93	32.882,22	36.170,44
(=) Materia Prima Utilizada	250.685,06	260.712,46	271.140,96	281.986,59	293.266,06
(+) Mano de Obra Directa	25.970,14	28.127,42	30.087,94	33.888,96	35.849,46
(+) Mano de Obra Directa					
(+) Costos Indirectos de Fabricación	73.917,37	76.906,07	79.983,99	83.158,93	86.434,71
(=) Costo de Producción	350.572,57	365.745,95	381.212,89	399.034,48	415.550,23
(+) Inventario Inicial Productos en proceso	0	0	0	0	0
(=) Total Producción en Proceso	350.572,57	365.745,95	381.212,89	399.034,48	415.550,23
(-) Inventario Final Producción en Proceso	0	0	0	0	0
(=) Costo de Producción en Proceso	350.572,57	365.745,95	381.212,89	399.034,48	415.550,23
(+) Inventario Inicial Producto Terminado	11.190,00	12.309,00	13.539,90	14.893,89	16.383,28
(=) Total Disponible para la Venta	361.762,57	378.054,95	394.752,79	413.928,37	431.933,51
(-) Inventario Final Producto Terminado	12.309,00	13.539,90	14.893,89	16.383,28	18.021,61
<b>(=) COSTO PRODUCCION Y VENTAS</b>	<b>349.453,57</b>	<b>364.515,05</b>	<b>379.858,90</b>	<b>397.545,09</b>	<b>413.911,90</b>

Una vez obtenido el Estado de de Producción y Ventas proyectado para los 5 años, calcularemos el presupuesto de ventas para el mismo período

CUADRO N. 13

GEORDAZZE Cía.Ltda. ESTADO DE VENTAS PROYECTADO DEL AÑO 2009 AL 2013					
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Producto					
Calzado de Cuero	359.703,00	373.932,00	388.889,28	404.444,85	420.622,65
Calzado Sintético	41.266,50	42.917,16	44.633,85	46.419,20	48.275,97
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b><u>400.969,50</u></b>	<b><u>416.849,16</u></b>	<b><u>433.523,13</u></b>	<b><u>450.864,05</u></b>	<b><u>468.898,61</u></b>

Fuente: Geordazze

Elaborado: Verónica Freire

Ver Anexo N. 9

Con los presupuestos de costo de producción y ventas y el de ventas proyectados podemos calcular el Estado de Resultados:

CUADRO N. 14

GEORDAZZE Cía.Ltda.					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
DEL AÑO 2009 AL 2013					
	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<b>VENTAS</b>					
Calzado de Cuero	359.703,00	373.932,00	388.889,28	404.444,85	420.622,65
Calzado Sintético	41.266,50	42.917,16	44.633,85	46.419,20	48.275,97
<b>Total Ingresos</b>	<b>400.969,50</b>	<b>416.849,16</b>	<b>433.523,13</b>	<b>450.864,05</b>	<b>468.898,62</b>
<b>(-) COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS</b>					
	349.453,57	364.515,05	379.858,90	397.545,09	413.911,90
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>51.515,93</b>	<b>52.334,11</b>	<b>53.664,23</b>	<b>53.318,96</b>	<b>54.986,72</b>
(-)Gastos Administrativos	27.034,67	29.094,56	30.995,07	33.048,96	35.102,85
(-) Gasto de ventas	9.420,56	10.209,44	10.996,32	11.783,20	12.570,08
(-) Gasto Aplicación Estrategias	12.800,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>(=) Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.260,70</b>	<b>11.030,11</b>	<b>9.672,84</b>	<b>6.486,80</b>	<b>5.313,79</b>
(-) 15% Utilidades empleados	339,10	1.654,52	1.450,93	973,02	797,07
(-) 25% Impuesto a la Renta	480,40	2.343,90	2.055,48	1.378,44	1.129,18
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1.441,19</b>	<b>7.031,70</b>	<b>6.166,44</b>	<b>4.135,33</b>	<b>3.387,54</b>

Con el estado de resultados podemos darnos cuenta que la empresa genera utilidades para sus socios, se puede determinar que la aplicación de las estrategias es válida y sobre todo si se les da un seguimiento adecuado, generando nueva información que le permita a la administración tomar las decisiones más adecuadas a favor de la empresa.

A continuación realizaremos el flujo de caja, esta herramienta es muy importante dentro del estudio financiero, ya que nos permite organizar, planificar y ejecutar de mejor manera los recursos que tiene la empresa, además permite mantener un control más adecuado sobre los destinos de los fondos de la compañía.

CUADRO N. 15

GEORDAZZE Cía. Ltda.					
FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
DEL AÑO 2009 AL 2013					
<b>INGRESOS</b>	<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
Calzado de Cuero	359.703,00	373.932,00	388.889,28	404.444,85	420.622,65
Calzado Sintético	41.266,50	42.917,16	44.633,85	46.419,20	48.275,97
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>400.969,50</b>	<b>416.849,16</b>	<b>433.523,13</b>	<b>450.864,05</b>	<b>468.898,62</b>
<b>EGRESOS</b>					
MATERIA PRIMA	250.685,06	260.712,46	271.140,96	281.986,59	293.266,06
MANO DE OBRA DIRECTA	25.970,14	28.127,42	30.087,94	33.888,96	35.849,46
COSTOS INDIRECTOS					
DE FABRICACION	69.145,34	72.134,03	75.211,96	78.386,90	81.662,67
Gastos Administrativos	27.034,67	29.094,56	30.995,07	33.048,96	35.102,85
Gasto de ventas	9.420,56	10.209,44	10.996,32	11.783,20	12.570,08
Gasto Aplicación Estrategias	12.800,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Impuestos	819,50	3.998,42	3.506,41	2.351,46	1.926,25
Pago Préstamos					
Utilidades Socios					
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>395.875,27</b>	<b>406.276,33</b>	<b>423.938,65</b>	<b>443.446,07</b>	<b>462.377,37</b>
Flujo de caja	5.094,23	10.572,83	9.584,48	7.417,98	6.521,25
Saldo Inicial	4.250,03	9.344,26	19.917,09	29.501,57	36.919,54
<b>Saldo al final del año</b>	<b>9.344,26</b>	<b>19.917,09</b>	<b>29.501,57</b>	<b>36.919,54</b>	<b>43.440,79</b>

GEORDAZZE CIA LTDA  
BALANCE DE SITUACION PROYECTADO  
DEL AÑO 2009 AL 2013

CUADRO N. 16						
	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	4.250,03	9.844,26	20.417,09	30.001,57	500	500
Caja		500	500	500		
Bancos	4.250,03	9.344,26	19.917,09	29.501,57		36.919,54
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	27.695,29	15.227,85	26.626,37	38.817,46		
Cuentas por cobrar	26.731,59	14.584,35	25.918,52	38.038,82		30.283,13
Cuentas por cobrar empleados	531,22	93,5	102,85	113,14		124,45
Garantía Arriendo	408,63	550	605	665,5		732,05
Crédito Tributario	23,85					
<b>INVENTARIOS</b>	27.329,03	37.018,91	41.329,43	44.786,82		
Materias Primas Directas	10.718,60	18.532,43	20.842,15	22.419,70		24.661,67
Materias Primas Indirectas	5.420,43	6.177,48	6.947,38	7.473,23		8.220,56
Productos Terminados	11.190,00	12.309,00	13.539,90	14.893,89		16.383,28
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	29.982,99	20.133,91	15.361,87	10.589,84		
Maquinaria	21.755,94	21.755,94	21.755,94	21.755,94		21.755,94
Muebles y Enseres	5.373,41	6.574,88	6.574,88	6.574,88		6.574,88
Equipos de Oficina	4.846,93	2.190,92	2.190,92	2.190,92		2.190,92
Equipos de Computación	4.207,50	4.263,26	4.263,26	4.263,26		4.263,26
Herramientas	328,74	182,24	182,24	182,24		182,24
Hormas	6.338,68	2.806,91	2.806,91	2.806,91		2.806,91
Depreciación Acumulada	-12.868,21	-17.640,24	-22.412,28	-27.184,31		-31.956,34
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>89.257,34</b>	<b>82.224,92</b>	<b>103.734,76</b>	<b>124.195,69</b>		<b>1</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVO CORTO PLAZO</b>	36.701,39	28.227,78	42.705,92	57.000,41		
Sueldos por pagar	5.460,76	6.106,94	6.579,55	7.081,32		7.629,26
Obligaciones Sociales	871,5	339,10	1.654,52	1.450,93		973,02
Proveedores	27.883,08	10.271,94	20.766,35	34.464,05		30.000,79
Impuestos por pagar	184,59					
Iva en ventas		11.029,40	11.361,61	11.948,63		12.330,36
Impuesto a la renta empresa		480,40	2.343,90	2.055,48		1.378,44
Obligaciones Bancarias	2.301,46					
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	52.555,95	53.997,14	61.028,84	67.195,28		
Capital Propio	3.573,14	13.619,44	13.619,44	13.619,44		13.619,44
Reservas	10.046,30					
Aportes Futuras Capitalizaciones	33.000,00	33.000,00	33.000,00	33.000,00		33.000,00
Utilidades Acumuladas	5.611,90	5.936,51	7.377,70	14.409,40		20.575,84
Resultado del ejercicio	324,61	1.441,19	7.031,70	6.166,44		4.135,33
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>89.257,34</b>	<b>82.224,92</b>	<b>103.734,76</b>	<b>124.195,68</b>		<b>1</b>

## CONCLUSIONES

- A pesar de la inestabilidad económica del país, el mercado ecuatoriano ofrece la oportunidad de crecer mediante precios competitivos.
- Geordazze ha elegido un segmento del mercado, lo que hace que sus esfuerzos y estrategias vayan enfocados directamente a un grupo ya conocido.
- Geordazze es una empresa que cuenta con una variedad de calzado, es muy importante identificar los productos de mayor venta para obtener los mejores resultados.
- La aplicación de las estrategias debe ser permanente y sobretodo una evaluación constante para mantenerlas.
- La maquinaria instalada que tiene la empresa ayudará para aumentar la producción y la variedad de modelos.
- La empresa cuenta con la experiencia de su personal para elaborar nuevos modelos y aumentar la producción.
- La empresa maneja un flujo de efectivo permanente, lo que le permite cubrir todos los pagos a tiempo.
- Existe una gran competencia en la venta de calzado, la decisión de compra se basa en el precio, por lo que la empresa puede competir y ofrecer productos de buena calidad.
- La empresa cuenta con permanentes proveedores de materia prima, lo que le permite manejar un poder de negociación importante.
- La empresa cuenta con clientes a los cuales les vende el total de la producción, es importante mencionar que con ellos se logra negociar precios competitivos en el mercado.
- La empresa no vende al consumidor final, lo que le genera una mayor rentabilidad al vender toda la producción al por mayor.
- Dentro del mercado de calzado las fechas de mayor demanda son al inicio de clases y en navidad, la empresa tienen estrategias para afrontar los dos eventos importantes.
- Ofrecer nuevas alternativas de venta como las negociaciones directamente con los colegios hará que la empresa sea más conocida.



- La empresa aportará de manera significativa con la sociedad una vez que cumpla responsablemente con el pago de los impuestos y tributos.
- El análisis financiero indica que la aplicación de las estrategias es rentable el corto y mediano plazo para la empresa.
- Las proyecciones realizadas por la compañía permiten observar el importante crecimiento que se tendría con la aplicación de las estrategias.
- La adopción de nuevas políticas será importante para mejorar la parte administrativa y financiera de la empresa.
- El departamento de producción será el de mayor desarrollo con la aplicación de las estrategias.
- Todo el personal se encuentra motivado para realizar las nuevas actividades para la aplicación de las estrategias.
- La infraestructura con la que cuenta la empresa es la adecuada para desarrollar sus actividades normalmente.
- La cercanía a los mercados hace que los gastos de transporte sean muy reducidos.
- La nueva organización administrativa será importante para la correcta toma de decisiones.
- La política tributaria del país es clara y aplicable a la empresa.
- Las leyes de seguridad social son cumplidas en su totalidad por la compañía, brindando de esta manera seguridad y estabilidad a todos sus trabajadores.

## RECOMENDACIONES

- Dar cursos de capacitación de forma frecuente a los empleados en cuanto a las nuevas tendencias de moda.
- Participar en ferias de calzado, cubriendo las expectativas que los compradores tengan y ofreciendo productos de calidad con variedad de modelos y colores.
- Formar parte de alguna Cámara o Asociación, con el fin de darse a conocer a los clientes.
- Desarrollar una mezcla de Marketing con el fin de relacionarse de una mejor manera con los clientes.
- Para alcanzar el mercado se debe contar con el personal especializado y capacitado, recursos suficientes, buena publicidad.
- Implementar un sistema contable que le permita a la empresa obtener información adecuada, oportuna y exacta para la correcta toma de decisiones.
- Contribuir de manera más directa con el desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores, ofreciendo oportunidades de cursos a sus empleados.
- Complementar con manuales de procedimiento para todas las áreas de la empresa, fusionando todo su manejo para un mejor control.
- Impulsar de manera individual los eventos a nivel de colegio y de sociedad.
- Dar un seguimiento constante a todas y cada una de las estrategias que se desea aplicar, brindando asesorías.
- Estudiar periódicamente nuevas alternativas de negocio, otros mercados y oportunidades que le permitan a la empresa desarrollar la parte financiera.
- Cumplir con responsabilidad con el pago de impuestos y contribuciones que la ley disponga.
- Aprovechar toda la capacidad instalada, reduciendo tiempos ociosos y aprovechando todos los materiales generando menor desperdicio.

- Cumplir con las normas ambientales y promover campañas para el cuidado de nuestro medio natural.
- Colaborar en todo momento entre administración y producción para el cruce de información oportuna y valiosa.
- Cuidar y proteger de la mejor manera la información, nuevos modelos, procesos y planes que sean desarrollados por la empresa.
- Contratar de manera oportuna una auditoría financiera y de procesos para evaluar el cumplimiento de los objetivos señalados.
- Dar a conocer a todos los niveles de los trabajadores los objetivos, misión y visión de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Y.BENRANRD, J.C COLLI, *Diccionario Económico y Financiero*, Tercera Edición, Editorial Mostoles, Madrid – España, 1981.
- FERNANDEZ, Ricardo, *Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia*, Tercera edición, Editorial Thomson, México, 2004.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Cuarta Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1998.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Mercadotecnia*, Sexta Edición, Editorial Prentice-Hall, México, 1997.
- STANTON, William y otros, *Fundamentos de Marketing*, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 2004.
- STANTON, William y otros, *Fundamentos de Marketing*, Undécima Edición, Editorial McGraw- Hill, México, 2000.
- GUTIERREZ, Abraham, *Curso de Técnicas de Investigación y Metodología del Estudio*, Ediciones Series Didácticas A.G., Quito, Ecuador, 1995.
- BACA URBINA, Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2001.
- LAMBIN, Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- DE DIEGO, José Antonio, *Dirección de Marketing y Ventas*, Cultural de Ediciones S.A., Madrid, 2002.

### Folletos

- Difusión de Resultados definitivos del VI Censo de Población y V de Vivienda 2001, Enero 2005, INEC
- Proyecto COPEI CBI “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Septiembre 2001.

## Internet

- [http://www.ecuadorexporta.org/productor\\_down/perfil\\_de\\_cuero\\_y\\_pieles\\_en\\_ecuador392.polf](http://www.ecuadorexporta.org/productor_down/perfil_de_cuero_y_pieles_en_ecuador392.polf)
  - <http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrt.htm>,  
Plan de Marketing Estratégico
  - [http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai\\_docs/muestreo/muestreo.htm](http://www.hsa.es/id/investigacion/uai/uai_docs/muestreo/muestreo.htm)
- Banco Central del Ecuador:
- <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib><http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
  - [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA ANEXO N. 1**  
**EL CALZADO**

El objetivo de esta encuesta es recopilar información acerca del consumo del calzado, con el fin de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

Datos Personales:

Sexo: Femenino (    )      Masculino (    )  
Edad : .....      Ocupación: .....

**CUESTIONARIO:**

1. ¿Con qué frecuencia adquiere su calzado?

1 vez al año                    \_\_\_\_\_  
2 veces al año                \_\_\_\_\_  
3 veces al año                \_\_\_\_\_  
4 veces al año                \_\_\_\_\_  
5 o más veces al año \_\_\_\_\_

2. ¿En qué lugares adquiere el calzado?

Centros Comerciales                    (    )  
Mercado ambulante                    (    )  
Almacén cercano residencia            (    )

3. ¿Cuál es la característica que usted considera más importante para seleccionar su calzado?

Diseño(    )      Precio (    )      Calidad (    )      Marca (    )      Moda (    )

4.- Señale de acuerdo al tipo de calzado su grado de preferencia en una escala del 1 al 5, considerando el de mayor grado el número 1 y el de menor gusto con el número 5?

Tacos                    (    )  
Botas                    (    )  
Casual                    (    )  
Mocasín                    (    )  
Sandalias                    (    )  
Deportivos                    (    )



Internet ( )

Hojas Volantes ( )

Observación Directa ( )

Otro ( )

11. ¿Conoce el calzado de Marca Geordazze, Gureé, Apolox, Bien Nice ?

Si ( )

No ( )

Gracias por su colaboración!



**ENCUESTA ANEXO N. 2**

Aplicada a los distribuidores y vendedores de calzado en general para determinar la marca, el número y la clase de calzado, según el volumen de ventas.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo adquiere calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice?

Menos de un año (    )

De 1 a 5 años (    )

Más de 5 años (    )

2. ¿Considera que el producto tiene aceptación de sus clientes?

Baja \_\_\_\_\_ Media \_\_\_\_\_ Alta \_\_\_\_\_

3. ¿Distribuye además otras marcas de calzado?

Si (    )

No (    )

4.- La venta de calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice , es de temporada ?

Todo el año \_\_\_\_\_

Inicio de Período escolar \_\_\_\_\_

Temporada vacacional \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipo de calzado prefieren sus clientes?

De marca (    )

Genérico (    )

6.- ¿Considera que el calzado Geordazze, Apolox, Gureé y Bien Nice, dispone de modelos, tipos, colores y estilos que gustan a sus clientes?

Modelos (    )

Tipos (    )

Colores (    )

Estilo (    )

No es un producto de alta demanda (    )

7.- ¿ Tiene usted algún comentario o sugerencia para Geordazze, Gureé, Apolox y Bien Nice ?

---

8.- ¿Qué condiciones cree usted que le hace falta a la Industria Nacional de calzado para competir en le mercado?

---

Gracias por su colaboración!

### Anexo N. 3 Presupuesto de Mano de Obra Directa

GEORDAZZE													
Presupuesto de Rol de Pagos para el área de Producción													
Año 2009													
Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año				
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual	
Operario 1	Revisa MP	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
Operario 2	Cortador	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
Operario 3	Moldeador	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
Operario 4	Pegador	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
Operario 5	Pulidor	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
Operario 6	Bodega	218,00	50,00	268,00	25,06	29,88	22,32	320,21	3.842,48	268,00	218,00	4.328,48	
												<b>25.970,86</b>	

GEORDAZZE													
Presupuesto de Rol de Pagos para el área de Producción													
Año 2010													
Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año				
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual	
Operario 1	Revisa MP	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	
Operario 2	Cortador	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	
Operario 3	Moldeador	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	
Operario 4	Pegador	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	
Operario 5	Pulidor	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	
Operario 6	Bodega	240,00	50,00	290,00	27,12	32,34	24,16	346,49	4.157,90	290,00	240,00	4.687,90	

GEORDAZZE

Presupuesto de Rol de Pagos para el área de Producción

Año 2011

Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Operario 1	Revisa MP	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
Operario 2	Cortador	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
Operario 3	Moldeador	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
Operario 4	Pegador	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
Operario 5	Pulidor	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
Operario 6	Bodega	260,00	50,00	310,00	28,99	34,57	25,82	370,39	4.444,66	310,00	260,00	5.014,66
												<b>30.087,94</b>

GEORDAZZE

Presupuesto de Rol de Pagos para el área de Producción

Año 2012

Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Operario 1	Revisa MP	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
Operario 2	Cortador	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
Operario 3	Moldeador	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
Operario 4	Pegador	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
Operario 5	Pulidor	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
Operario 6	Bodega	280,00	70,00	350,00	32,73	39,03	29,16	418,18	5.018,16	350,00	280,00	5.648,16
												<b>33.888,96</b>

GEORDAZZE													
Presupuesto de Rol de Pagos para el área de Producción													
Año 2013													
Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año				
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual	
Operario 1	Revisa MP	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
Operario 2	Cortador	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
Operario 3	Moldeador	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
Operario 4	Pegador	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
Operario 5	Pulidor	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
Operario 6	Bodega	300,00	70,00	370,00	34,60	41,26	30,82	442,08	5.304,91	370,00	300,00	5.974,91	
												<b>35.849,47</b>	

#### Anexo N. 4 Presupuesto de Mano de Obra Indirecta

GEORDAZZE													
Presupuesto de Rol de Pagos para los Supervisores													
Año 2009													
Operario	Función	Sueldo	Bono	Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año				
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual	
Supervisor 1	Revisar MP y PP	260,00	80,00	340,00	31,79	37,91	28,32	406,23	4.874,78	340,00	218,00	5.432,78	
Supervisor 1	Revisar PT y Bodega	260,00	80,00	340,00	31,79	37,91	28,32	406,23	4.874,78	340,00	218,00	5.432,78	
												<b>10.865,57</b>	



GEORDAZZE

Presupuesto de Rol de Pagos para los Supervisores

Año 2010

Operario	Función	Sueldo	Bono	Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Supervisor 1	Revisar MP y PP	280,00	80,00	360,00	33,66	40,14	29,99	430,13	5.161,54	360,00	240,00	5.761,54
Supervisor 1	Revisar PT y Bodega	280,00	80,00	360,00	33,66	40,14	29,99	430,13	5.161,54	360,00	240,00	5.761,54
												<b>11.523,07</b>

GEORDAZZE

Presupuesto de Rol de Pagos para los Supervisores

Año 2011

Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Supervisor 1	Revisar MP y PP	300,00	80,00	380,00	35,53	42,37	31,65	454,02	5.448,29	380,00	260,00	6.088,29
Supervisor 1	Revisar PT y Bodega	300,00	80,00	380,00	35,53	42,37	31,65	454,02	5.448,29	380,00	260,00	6.088,29
												<b>12.176,58</b>

GEORDAZZE

Presupuesto de Rol de Pagos para los Supervisores

Año 2012

Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Supervisor 1	Revisar MP y PP	320,00	80,00	400,00	37,40	44,60	33,32	477,92	5.735,04	400,00	280,00	6.415,04
Supervisor 1	Revisar PT y Bodega	320,00	80,00	400,00	37,40	44,60	33,32	477,92	5.735,04	400,00	280,00	6.415,04
												<b>12.830,08</b>

GEORDAZZE												
Presupuesto de Rol de Pagos para los Supervisores												
Año 2013												
Operario	Función	Sueldo	Bono	Total Ingresos Base Imponible	IESS personal 9,35%	IESS patronal 11,15%	Fondo de reserva 8,33%	Total Ingresos mes	Total Ingresos Año			
									Sueldo anual	13 Sueldo	14 Sueldo	Ingreso anual
Supervisor 1	Revisar MP y PP	340,00	80,00	420,00	39,27	46,83	34,99	501,82	6.021,79	420,00	300,00	6.741,79
Supervisor 1	Revisar PT y Bodega	340,00	80,00	420,00	39,27	46,83	34,99	501,82	6.021,79	420,00	300,00	6.741,79
												<b>13.483,58</b>

## Anexo N. 5 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

GEORDAZZE Cia Ltda												
PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES												
AÑO 2009-2013												
	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
ACTIVOS FIJOS		29.982,99		20.133,91		15.361,87		10.589,84		5.817,81		1.045,77
Maquinaria	21.755,94		21.755,94		21.755,94		21.755,94		21.755,94		21.755,94	
Muebles y Enseres	5.373,41		6.574,88		6.574,88		6.574,88		6.574,88		6.574,88	
Equipos de Oficina	4.846,93		2.190,92		2.190,92		2.190,92		2.190,92		2.190,92	
Equipos de Computación	4.207,50		4.263,26		4.263,26		4.263,26		4.263,26		4.263,26	
Herramientas	328,74		182,24		182,24		182,24		182,24		182,24	
Hormas	6.338,68		2.806,91		2.806,91		2.806,91		2.806,91		2.806,91	
Depreciación Acumulada	-12.868,21		-17.640,24		-22.412,28		-27.184,31		-31.956,34		-36.728,38	













	2.008	2009		2010		2011		2012		2013		Valor residual
		VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	
HERRAMIENTAS	328,74	182,24	18,22	182,24	18,22	182,24	18,22	182,24	18,22	182,24	18,22	
Caja de herramientas	34,34	34,34	3,43	34,34	3,43	34,34	3,43	34,34	3,43	34,34	3,43	17,17
Equipo de cuchillas	45,35	29,34	2,93	29,34	2,93	29,34	2,93	29,34	2,93	29,34	2,93	14,67
Bombas de engrasar	33,56	33,56	3,36	33,56	3,36	33,56	3,36	33,56	3,36	33,56	3,36	16,78
Arcos para sierra manual	29,49											
Juego de martillos	71,00											
Pistola remachadora	40,00	40,00	4,00	40,00	4,00	40,00	4,00	40,00	4,00	40,00	4,00	20,00
Calibrador	30,00	30,00	3,00	30,00	3,00	30,00	3,00	30,00	3,00	30,00	3,00	15,00
Cintas metricas	15,00	15,00	1,50	15,00	1,50	15,00	1,50	15,00	1,50	15,00	1,50	7,50
Juego de pinzas y destornilladores	30,00											<b>91,12</b>

	2.008	2009		2010		2011		2012		2013		Valor residual
		VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	VALOR ACT	DEP AÑO	
EQUIPOS DE OFICINA	4.846,93	2.190,92	219,09	2.190,92	219,09	2.190,92	219,09	2.190,92	219,09	2.190,92	219,09	
Cocineta y cilindro de gas	150,00	150,00	15,00	150,00	15,00	150,00	15,00	150,00	15,00	150,00	15,00	75,00
Refrigeradora	500,00											
VHS SONY Mod.s-323536	250,00	250,00	25,00	250,00	25,00	250,00	25,00	250,00	25,00	250,00	25,00	125,00
TV Sony 29" Mpd.s-8055988	700,00	700,00	70,00	700,00	70,00	700,00	70,00	700,00	70,00	700,00	70,00	350,00
Mesa TV compuerta	280,00	280,00	28,00	280,00	28,00	280,00	28,00	280,00	28,00	280,00	28,00	140,00
Filmadora SONY TRX	600,00	600,00	60,00	600,00	60,00	600,00	60,00	600,00	60,00	600,00	60,00	300,00
Microondas LG 1.1 digital	120,00	120,00	12,00	120,00	12,00	120,00	12,00	120,00	12,00	120,00	12,00	60,00
Extintores		90,92	9,09	90,92	9,09	90,92	9,09	90,92	9,09	90,92	9,09	45,46

**1.095,46**

DEPRECIACIONES POR CADA AÑO			4.772,03		4.772,03		4.772,03		4.772,03		4.772,03	
			4.772,03		4.772,03		4.772,03		4.772,03		4.772,03	
			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	

**Anexo N. 9 Presupuesto de Ventas**

<b>INGRESOS PARA EL PERÍODO 2009</b>							
Producto	Unidades producidas para la venta directa	Precio USD	Ingresos venta directa USD	Unidades producidas para cliente interno	Precio USD	Ingresos Cliente interno USD	Total Ingresos USD
Calzado de Cuero	15.147	23,50	355.954,50	153	24,50	3.748,50	359.703,00
Calzado Sintético	3.267	12,50	40.837,50	33	13,00	429,00	41.266,50
<b>TOTAL</b>	<b>18.414</b>		<b>396.792</b>	<b>186</b>		<b>4.177,50</b>	<b>400.969,50</b>

**INGRESOS PARA EL PERÍODO 2010**

Producto	Unidades producidas para la venta directa	Precio USD	Ingresos venta directa USD	Unidades producidas para cliente interno	Precio USD	Ingresos Cliente interno USD	Total Ingresos USD
Calzado de Cuero	15.753	23,50	370.192,68	159	23,50	3.739,32	373.932,00
Calzado Sintético	3.398	12,50	42.471,00	34	13,00	446,16	42.917,16
<b>TOTAL</b>	19.151		412.664	193		4.185,48	<b>416.849,16</b>

19.344

**INGRESOS PARA EL PERÍODO 2011**

Producto	Unidades producidas para la venta directa	Precio USD	Ingresos venta directa USD	Unidades producidas para cliente interno	Precio USD	Ingresos Cliente interno USD	Total Ingresos USD
Calzado de Cuero	16.383	23,50	385.000,39	165	23,50	3.888,89	388.889,28
Calzado Sintético	3.534	12,50	44.169,84	36	13,00	464,01	44.633,85
<b>TOTAL</b>	19.917		429.170	201		4.352,90	<b>433.523,13</b>



**INGRESOS PARA EL PERÍODO 2012**

Producto	Unidades producidas para la venta directa	Precio USD	Ingresos venta directa USD	Unidades producidas para cliente interno	Precio USD	Ingresos Cliente interno USD	Total Ingresos USD
Calzado de Cuero	17.038	23,50	400.400,40	172	23,50	4.044,45	404.444,85
Calzado Sintético	3.675	12,50	45.936,63	37	13,00	482,57	46.419,20
<b>TOTAL</b>	20.713		446.337	209		4.527,02	<b>450.864,05</b>

20.922

**INGRESOS PARA EL PERÍODO 2013**

Producto	Unidades producidas para la venta directa	Precio USD	Ingresos venta directa USD	Unidades producidas para cliente interno	Precio USD	Ingresos Cliente interno USD	Total Ingresos USD
Calzado de Cuero	17.720	23,50	416.416,42	179	23,50	4.206,23	420.622,65
Calzado Sintético	3.822	12,50	47.774,10	39	13,00	501,87	48.275,97
<b>TOTAL</b>	21.542		464.191	218		4.708,10	<b>468.898,61</b>

21.759











