

**tiUNIVERSIDAD DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE  
CALZADO DEPORTIVO, APLICADO A LA EMPRESA  
"SAGO IMPORT".

TESIS PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA: Tania Catalina Guamán

DIRECTOR: Ing, José Erazo Soria

CUENCA-ECUADOR

2005

**Responsabilidad:**

Todos los criterios y opiniones vertidas en esta tesis son de exclusiva responsabilidad de la autora.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres, y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a lo largo de su desarrollo para que el mismo pudiera llegar a su culminación.

## **AGRADECIMIENTO**

Vaya mi reconocimiento a todos los profesores de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, por compartir sus conocimientos en el proceso de formación académica. De manera muy especial agradezco al Ing. José Erazo, por su gran ayuda como Director de Tesis, permitiéndome llegar a cumplir con uno de mis objetivos, el de culminar mi carrera. Quiero hacer extensivo este agradecimiento al Sociólogo José Maldonado, por su apoyo en la redacción y corrección del texto.

## ÍNDICE

|       | CONTENIDOS                                | Páginas |
|-------|-------------------------------------------|---------|
|       | INTRODUCCIÓN                              | 8       |
|       | RESUMEN EJECUTIVO                         | 10      |
|       | CAPÍTULO 1                                |         |
| 1.1   | RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA            | 11      |
| 1.2   | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.                | 13      |
| 1.3   | OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA       | 18      |
|       | CAPITULO 2                                |         |
|       | COMPORTAMIENTO DEL MERCADO                |         |
| 2.1   | ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL DE LA EMPRESA | 23      |
| 2.1.1 | ZONAS Y VOLÚMENES DE VENTA POR CLIENTES   | 25      |
| 2.1.2 | VOLUMEN TOTAL DE VENTAS                   | 29      |
| 2.2   | MERCADO DE LA COMPETENCIA                 | 33      |
| 2.2.1 | PROYECCIÓN DE MERCADO                     | 35      |
| 2.2.2 | ANÁLISIS DE RESULTADOS                    | 40      |
| 2.2.3 | CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN          | 51      |
| 2.3   | VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS       | 52      |
| 2.4   | ANÁLISIS FODA                             | 55      |
| 2.4.1 | ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA MATRIZ FODA     | 57      |
|       | CAPÍTULO 3                                |         |
|       | EL MERCADO MIX                            |         |
| 3.1   | PRODUCTOS                                 | 64      |
| 3.2   | PRECIOS                                   | 71      |
| 3.3   | PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN                    | 75      |
| 3.4   | CANALES DE DISTRIBUCIÓN                   | 77      |

|     |                                   |     |
|-----|-----------------------------------|-----|
|     | CAPÍTULO 4                        |     |
|     | ESTRATEGIAS DE MERCADO            | 84  |
| 4.1 | ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO | 87  |
| 4.2 | ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO        | 89  |
| 4.3 | ESTRATEGIA S COMPETITIVAS         | 90  |
| 4.4 | EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS         | 92  |
| 4.5 | POLÍTICAS A IMPLANTARSE           | 94  |
|     | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES    | 99  |
|     | BIBLIOGRAFÍA                      | 103 |
|     | ANEXOS                            | 104 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo tiene por objeto establecer de manera concreta las estrategias básicas que se aplicaran a la empresa SAGO IMPORT, para mejorar el proceso de comercialización de sus productos, lo cual responde al objetivo fundamental de la misma que es: diseñar las estrategias y políticas básicas de funcionamiento técnico, científico.

Para poder apreciar los resultados de la investigación de manera sistemática, al presente trabajo se le ha dividido en cuatro capítulos, cada uno de los cuales trata una temática específica guardando relación con las demás partes que lo conforman.

Así, en el primer capítulo se hace referencia a los aspectos generales de la conformación de la empresa, partiendo de una reseña histórica y su actual estructura orgánica.

En el capítulo número dos se aborda el análisis del mercado actual de la empresa, mercado actual de la competencia, ventajas - desventajas competitivas y análisis FODA.

El análisis sobre productos, precios, publicidad, promoción y canales de distribución, constituyen el contenido del capítulo tres.

Como capítulo cuarto se han formulado las distintas estrategias que se implementaran para el óptimo funcionamiento de la empresa.

Como parte final de este trabajo se ha planteado algunas conclusiones y las respectivas recomendaciones.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En las condiciones actuales en las que se desarrolla la sociedad ninguna empresa podrá sobrevivir sino es capaz de implantar reglas y objetivos concretos que den margen al desarrollo de un plan estratégico con una visión de largo alcance, lo cual ha priorizado SAGO IMPORT a través de este trabajo investigativo.

Con esta perspectiva se ha resumido la trayectoria histórica de la empresa, además se ha incursionado en el análisis actual del mercado, tomando en cuenta los productos, precios, promoción y canales de distribución.

Cuenta también en este estudio el diseño de las estrategias básicas para la supervivencia de la empresa, basadas en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, como las amenazas y oportunidades que se presentan en la misma.

## **CAPITULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA<sup>1</sup>**

La empresa SAGO IMPORT, actualmente constituida como tal, en el pasado estaba funcionando con el nombre de ALT&D, razón social con la cual se mantuvo por el lapso de 4 años, tiempo en el que se realizaban transacciones únicamente en el ámbito de la distribución al por mayor, puesto que no se cantaba con ventas directas al público a través de tiendas o almacenes. En estas condiciones, la mercadería era entregada a dos o tres personas las mismas que se encargaban de distribuirla a escala nacional, en forma independiente como cualquier otra distribuidora, por lo que se contaba con una nómina muy reducida de clientes, manteniendo nuestra cartera de cobro en alto riesgo.

Posteriormente la empresa se comprometió con una sola persona, quien constituyó una comercializadora a la que le eran entregadas todas las importaciones; este hecho duró un lapso de 2 años, tiempo durante el cual ALT&D, en la actualidad SAGO IMPORT dejó de percibir una gran cantidad de recursos lo cual se reflejó en las utilidades, que se redujeron al mínimo, dando paso a que la comercializadora recientemente conformada pueda competir dentro

---

<sup>1</sup> Memorias de la Empresa SAGO IMPORT.

del mercado, cosa que a la empresa le convenía para poder recuperar rápidamente la cartera dado que estaba trabajando con montos elevados dentro de las importaciones.

Durante el tiempo que la empresa mantuvo su convenio con la mencionada comercializadora, se fueron acumulando las obligaciones por parte de la misma ya que ésta no estaba manejando de manera eficiente lo referente a gastos, motivo por el cual nos vimos afectados, llegando al punto de no contar con dinero para poder pagar a los proveedores al momento de cancelar determinadas facturas.

Sin embargo, la empresa aunque no tenía utilidad proveniente de las ventas de las importaciones lograba cubrir sus obligaciones, tomando dineros de otras fuentes, esto es, de negocios independientes de la línea a la que se dedicaba la empresa. Esta situación llevó a los dueños a tomar ciertas decisiones respecto de la fusión con la mencionada comercializadora, lo cual implicó la terminación del convenio, procediendo a la toma de mercadería que no sobrepasara los cuatro meses de haber sido entregada, como también la cartera de clientes, de seis meses atrás.

Esta disolución provocó un gran atraso económico para los dueños, pero lo más conveniente era realizarlo de esta manera, aunque de antemano ya se sabía que iba a producirse un déficit.

Una vez dada la ruptura del convenio se procedió a conformar SAGO IMPORT, con la misma cartera de clientes que mantenía la comercializadora, de la misma manera, se procedió a reinstalar el sistema ya que era el más adecuado para el inicio de la nueva empresa; todo el personal anterior fue liquidado quedando solamente el dueño o gerente de dicha comercializadora que posteriormente pasaría a ser gerente de ventas en SAGO IMPORT.

Se contrató el personal que formaría parte de la nueva empresa, el mismo que fue copado casi en su totalidad por familiares (padres-hijos) conformándose así SAGO IMPORT, como una empresa familiar.

## **1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa en sus inicios no contaba con ningún tipo de estructura organizacional, puesto que todo era manejado de manera empírica. Los dueños del capital viajaban hacia Colón (República de Panamá) lugar desde donde se realiza la importación; en dicho sitio se procedía a la compra del calzado en la casa que nos provee la mercadería, procediendo posteriormente a los respectivos trámites de importación.

Una vez puesta la mercadería en la ciudad se realizaba la desaduanización de la misma, por medio del agente afianzador de aduana establecido por Aduanas Privadas del Austro (ADAPAUSTRO).

Posteriormente los mismos dueños de la empresa procedían a sacar el costo de la mercadería adicionando un porcentaje correspondiente que cubriera los gastos y una utilidad pertinente para el mismo; como podemos darnos cuenta, no había ningún tipo de estructura organizacional, que pudiera facilitar el manejo de la empresa, responsabilizando a un departamento o una persona en particular de los trámites y realización de ciertas actividades.

Con la conformación de SAGO IMPORT se trató de estructurar una organización que nos permita establecer un tipo de jerarquía y definición de actividades, pero la misma no se ha podido determinar de una manera eficiente por lo que el personal de la empresa, aún sigue realizando diferentes actividades que están fuera del ámbito de su competencia, lo cual no es conveniente para la empresa puesto que muchas veces se duplican las actividades.

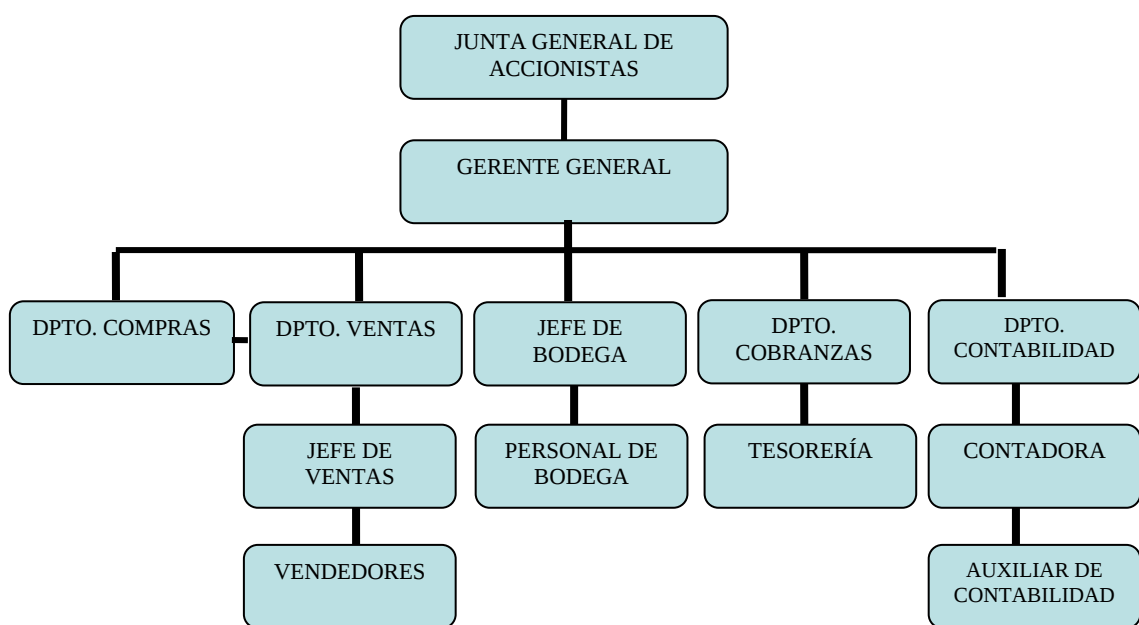
Con este estudio se pretende establecer una jerarquía más o menos rigurosa, que se aplique a las necesidades de la empresa, con una definición precisa de las actividades correspondientes a cada trabajador.

A continuación se describe la situación actual de la empresa, desde el punto de vista de su estructura organizacional.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Archivo, de la Empresa.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Archivos de la Empresa.

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL<sup>3</sup>**

### **NIVEL DIRECTIVO:**

La dirección de la empresa está a cargo de los dueños del capital, que son dos personas, las mismas que se encargan de tomar las decisiones finales en cuanto a políticas económicas como son la fijación de precios, aprobación de créditos, negociaciones con los proveedores, asisten a las ferias para la adquisición del nuevo modelaje, papeleos de importaciones.

### **NIVEL ADMINISTRATIVO:**

En este departamento se encuentran: el gerente de ventas cuyas funciones son las de realizar el papel de mediador entre el nivel directivo (DUEÑOS DE LA EMPRESA) y los agentes vendedores.

Se encarga también de diseñar las estrategias de ventas, como promociones, catalogación de mercancía, atención directa a clientes, realiza viajes a los lugares de donde proviene la mercadería, con el fin de escoger y realizar el aprovisionamiento debido, verificación de embalajes realizados en bodega y orden de salida.

---

<sup>3</sup> Archivos de la Empresa.

Dentro de esta área está también la contadora, persona encargada de: Llevar la contabilidad, toma parte en la determinación de precios, decidir el porcentaje de descuento a ser otorgado a determinado cliente, realiza inventarios físicos de la mercadería existente, elaboración de los roles de pagos.

La tesorería: está a cargo de una persona que controla la entrada y salida del dinero en efectivo y documentos a la vista, revisa los estados de cuenta para poder detallar los depósitos realizados por los clientes, se da la documentación requerida por los vendedores, mantener contacto permanente con los clientes para recordarles sus obligaciones.

Secretaria: persona encargada de enviar y recibir comunicaciones y correspondencia general de la empresa, mantener al día los pagos correspondientes determinados, impresión de documentos, organización de la documentación de facturación.

#### **NIVEL OPERATIVO:**

Bodeguero: es la persona encargada de recibir y despachar la mercadería, previa constatación de las facturas pagadas, recepta las devoluciones, provee a los vendedores de las muestras del calzado, realiza la entrega de la mercadería a los diferentes transportes para su destino final, organiza la mercadería codificadamente.

Vendedores: en esta área operan cuatro personas encargadas de la distribución del calzado en el ámbito nacional, previa determinación del área a ser trabajada, se encargan también de hacer efectivos los cobros de las ventas realizadas, hacer llegar las devoluciones de la mercadería que por razones como: mal estado del calzado, numeración incompleta o por alguna inconformidad con los proveedores, cuyo reclamo se hará fundamentadamente; de la misma manera, cuando existan reclamos hacia la empresa, la mercadería será recibida dentro de un plazo determinado, que es de cinco días en la ciudad, y de quince días como máximo para las provincias.

### **1.3 OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

#### **Objetivo general**

- \* Establecer un plan estratégico de mercado que diseñe las políticas básicas de funcionamiento técnico, científico de la Empresa SAGO IMPORT.

#### **Objetivos específicos**

- \* Determinar las políticas de comercialización que impongan los controles y mecanismos necesarios para efectivizar las ventas.

- \* Optimizar la rotación de capital, partiendo de una eficiente recuperación de cartera.
- \* Diseñar la estructura orgánico-funcional del departamento de comercialización de la empresa que permita realizar el seguimiento necesario y la coordinación departamental, con independencia de funciones.
- \* Lograr que la distribución de nuestro producto se de en forma oportuna a los clientes.
- \* Ofrecer calzado de buena calidad a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- \* Destinar presupuesto para capacitación del personal en técnicas de atención al cliente, mediante charlas, conferencias, cursos y otras actividades para incentivar las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa.
- \* Realización de un programa de ventas promocional acorde a la situación actual del país.

- \* Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad y transmitir esta imagen a los clientes.
- \* Analizar el producto cualitativa y cuantitativamente para ofertar mejor el producto.

## **METAS**

- \* Tener una empresa sólida a corto plazo.
- \* Optimizar el departamento de ventas estableciendo comisiones sobre los montos de ventas.
- \* Proporcionar a la empresa de un organigrama que establezca los niveles jerárquicos y un manual de funciones en un plazo inmediato.
- \* Incrementar la cuota de mercado en un 30%, tomando en cuenta el análisis de la competencia.
- \* Incrementar las ventas en un 30%, tomando en cuenta las proyecciones de las ventas.

- \* Lograr un crecimiento de la rentabilidad neta a un 15% en lapso de un año.
- \* Incrementar la liquidez a un índice de 1,8% en el lapso de seis meses.

### **POLÍTICAS:**

Como política, "SAGO IMPORT" ha establecido que sus ventas se realicen a crédito, dentro de un lapso no mayor de 90 días plazo, dándole las facilidades al cliente de cumplir con sus compromisos en la medida que le permita su liquidez. Además, los pagos al contado tienen un estímulo especial que se materializa en un descuento que va del 2 al 5%, dependiendo del monto de la compra.

Con respecto a las ventas, éstas serán entregadas bajo la aceptación plena del cliente; la política de la empresa al respecto es de aceptar cualquier devolución en un plazo máximo de cinco días, a los clientes de la ciudad, y de diez a quince días, a los de fuera de la ciudad. La condición es que sea plenamente justificada la causa de la devolución.

En cuanto a las muestras que se les proporciona a los vendedores, éstos deben responsabilizarse de las mismas, respondiendo en forma pecuniaria, en caso de pérdida.

Es política de la empresa realizar las compras, teniendo en cuenta los criterios de los vendedores, puesto que ellos están en contacto directo con el mercado y conocen las preferencias del cliente.

En el caso de los viáticos, los gastos que demande una salida de un vendedor, deben ser plenamente justificados, para poder hacerlos efectivos.

La Empresa ha fijado una comisión del 1% sobre el monto de las ventas, para los vendedores, y el 1.5% sobre el cobro, siempre y cuando éstos se efectivicen dentro de los 90 días plazo.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Archivo, Gerencia General de la Empresa.

## **CAPITULO 2**

### **COMPORTAMIENTO DEL MERCADO**

#### **2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO ACTUAL DE LA EMPRESA**

La importadora SAGO IMPORT tiene una gran gama de productos dentro de la línea de calzado deportivo la misma que varía de acuerdo a la línea estacional existente el momento de temporada.

De ésta se derivan los colores y modelos que marcan su pauta dentro de la moda existente en el momento, sin dejar de lado los modelos clásicos característicos en todas las marcas.

Así podemos mencionar las marcas que comercializamos anotando su característica específica que hace la diferencia entre una y otra marca:

LEOPARD: calzado de dama, caballeros y niños, normalmente su línea es muy clásica, siempre lleva ese toque convencional.

ADIX: calzado de damas caracterizado por ser replicas de marcas caras como skecher, siempre a la moda actual.

COMBAT: calzado para niños muy apetecido por su durabilidad, comodidad, y esta dentro de la línea clásica.

OCEAN PACIFIC: calzado de damas, caballeros y niños caracterizado por ser una línea que lanza colecciones de calzado enmarcando modelos y colores, característicos de cada colección.

Además es un calzado no tan económico con relación a los mencionados anteriormente.

FISHER PRICE: calzado para niños, caracterizado por ser de cuero cuyas colecciones van de lo tradicional a la moda del día; constituye la marca más cara de distribución en lo que respecta a calzado para niños.

LASTER; calzado para dama, encierra modelos clásicos, sus modelos son réplicas de calzado deportivo de marca, cuya característica principal es su precio muy económico.

GEOVANELLY: calzado de vestir para hombre adulto y niño, muy a la vanguardia de la moda actual en lo que corresponde a su modelaje, cómodo y precios accesibles, muy competitivo con relación a otras marcas

O.P. KIDS calzado para niño, caracterizado por sus colecciones, es un calzado muy fino en su acabado, y además económico.

Las marcas mencionadas constituyen la razón de ser de nuestra empresa; en determinadas ocasiones realizamos importaciones de otras marcas las probamos y de acuerdo a su aceptabilidad las vamos introduciendo como parte de nuestra empresa.

Algunas de estas marcas son exclusividad de SAGO IMPORT por lo que su volumen de importación es mayor en las mismas.<sup>5</sup>

#### **2.1.1 ZONAS Y VOLÚMENES DE VENTA POR CLIENTE:**

Dentro de lo que es cobertura de mercado "SAGO IMPORT" a pesar de no haber tenido una planificación previa, ha logrado cubrir todas las zonas, lo que implica una cobertura total. En la actualidad contamos con clientes en varias provincias del país, las mismas que pueden verse en el siguiente listado.

---

<sup>5</sup> Archivo. Departamento de Compras de la Empresa.

| CIUDAD      | No. CLIENTES | VOLUMEN DE VENTAS | CALIFICACIÓN |
|-------------|--------------|-------------------|--------------|
| Alamor      | 2            | 6.754,11          | Normal       |
| Ambato      | 11           | 37.147,58         | Buena        |
| Azogues     | 13           | 43.901,68         | Buena        |
| Babahoyo    | 4            | 13.508,21         | Normal       |
| Cañar       | 4            | 13.508,21         | Normal       |
| Caria manga | 6            | 20.262,32         | Normal       |
| Catacocha   | 2            | 6.754,11          | Normal       |
| Catamayo    | 1            | 3.377,05          | Normal       |
| Célica      | 3            | 10.131,16         | Normal       |
| Chone       | 3            | 10.131,16         | Buena        |
| Chunchi     | 1            | 3.377,05          | Excelente    |
| Coca        | 4            | 13.508,21         | Buena        |
| Cuenca      | 144          | 486.295,58        | Buena        |
| Girón       | 2            | 6.754,11          | Normal       |
| Guabo       | 1            | 3.377,05          | Buena        |
| Gualaceo    | 12           | 40.524,63         | Normal       |
| Gualaquiza  | 5            | 16.885,26         | Buena        |
| Guano       | 2            | 6.754,11          | Buena        |
| Guayaquil   | 16           | 54.032,84         | Excelentes   |
| Huaquillas  | 4            | 13.508,21         | Buena        |
| Ibarra      | 10           | 33.770,53         | Excelente    |

|                             |    |            |           |
|-----------------------------|----|------------|-----------|
| La Mana                     | 5  | 16.885,26  | Buena     |
| La unión                    | 1  | 3.377,05   | Excelente |
| Lago agrio                  | 11 | 37.147,58  | Excelente |
| Latacunga                   | 5  | 16.885,26  | Buena     |
| Libertad                    | 3  | 10.131,16  | Buena     |
| Limón                       | 3  | 10.131,16  | Buena     |
| Loja                        | 31 | 104.688,63 | Buena     |
| Macará                      | 3  | 10.131,16  | Buena     |
| Macas                       | 9  | 30.393,47  | Buena     |
| Máchala                     | 11 | 37.147,58  | Normal    |
| Manta                       | 8  | 27.016,42  | Excelente |
| Manuel J Calle (La Troncal) | 2  | 6.754,11   | Buena     |
| Méndez                      | 1  | 3.377,05   | Buena     |
| Milagro                     | 8  | 27.016,42  | Normal    |
| Otavalo                     | 1  | 3.377,05   | Buena     |
| Palora                      | 1  | 3.377,05   | Buena     |
| Pasaje                      | 4  | 13.508,21  | Buena     |
| Paute                       | 3  | 10.131,16  | Buena     |
| Pindal                      | 3  | 10.131,16  | Buena     |
| Piñas                       | 3  | 10.131,16  | Excelente |
| Portoviejo                  | 6  | 20.262,32  | Excelente |
| Puyo                        | 6  | 20.262,32  | Buena     |

|               |    |           |           |
|---------------|----|-----------|-----------|
| Quevedo       | 4  | 13.508,21 | Buena     |
| Quito         | 22 | 74.295,16 | Excelente |
| Riobamba      | 6  | 20.262,32 | Excelente |
| Salcedo       | 1  | 3.377,05  | Buena     |
| Santa Isabel  | 3  | 10.131,16 | Normal    |
| Santa Rosa    | 4  | 13.508,45 | Excelente |
| Santo Domingo | 3  | 10.131,16 | Buena     |
| Sígsig        | 5  | 16.885,26 | Normal    |
| Sucúa         | 5  | 16.885,26 | Buena     |
| Suscal        | 1  | 3.377,05  | Buena     |
| Tena          | 9  | 30.393,47 | Buena     |
| Yantzaza      | 5  | 16.885,26 | Normal    |
| Zamora        | 5  | 16.885,26 | Buena     |
| Zapotillo     | 3  | 10.131,16 | Buena     |
| Zaruma        | 1  | 3.377,05  | Excelente |
| Zozoranga     | 1  | 3.377,05  | Excelente |

Fuente: archivos de la Empresa.

### **2.1.2 VOLUMEN TOTAL DE VENTAS.**

Ventas realizadas por "SAGO IMPORT", a partir del segundo semestre del año 2004 a abril de 2005.

|            |            |
|------------|------------|
| Junio      | 105.657.73 |
| Julio      | 61.774.19  |
| Agosto     | 62.562.57  |
| Septiembre | 75.113.75  |
| Octubre    | 95.000.00  |
| Noviembre  | 150.000.00 |
| Diciembre  | 300.000.00 |
| Enero      | 150.000.00 |
| Febrero    | 200.000.00 |
| Marzo      | 250.000.00 |
| Abril      | 270.000.00 |

Fuente: Departamento de Contabilidad de la Empresa.

### **PROYECCIÓN DE LA DEMANDA:**

Existen algunos métodos de estimación de la demanda que la empresa estima para los próximos años, para ello hemos creído conveniente analizar los datos históricos de ventas que hasta ahora ha realizado la empresa , para lo cual hemos aplicado el método de los

mínimos cuadrados con datos a partir del segundo semestre del 2004 y cuatrimestre del 2005.

| <b>AÑO 2004 - 2005</b> | <b>VENTAS DOLARES ( Y )</b> | <b>X</b>  | <b>XY</b>      | <b>X2</b> |
|------------------------|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|
| NOVIEMBRE              | 150000                      | 1         | 150000         | 1         |
| DICIEMBRE              | 300000                      | 2         | 600000         | 4         |
| ENERO                  | 150000                      | 3         | 450000         | 9         |
| FEBRERO                | 200000                      | 4         | 800000         | 16        |
| MARZO                  | 250000                      | 5         | 1250000        | 25        |
| ABRIL                  | 270000                      | 6         | 1620000        | 36        |
| <b>Sumatoria</b>       | <b>1320000</b>              | <b>21</b> | <b>4870000</b> | <b>91</b> |

## MÉTODO DE LOS MINIMOS CUADRADOS

Ecuación de la Recta:  $Y = ax + b$

**Ecuación No. 1**  $y = xa + Nb$

**Ecuación No. 2**  $y = x^2 + xb$

**Ecuación No.1**

$$1320000 = 21a + 6b$$

$$- 9240000 = -147a - 42b \quad (-7)$$

$$9740000 = 182a + 42b \quad (2)$$

$$\text{-----}$$

$$500000 = 35a$$

$$a = 500000/35$$

$$a = 14285,71$$

**Ecuación No.2**

$$4870000 = 91a + 21b$$

$$1320000 = 21 (14285,71) + 6b$$

$$1320000 = 299999,91 + 6b$$

$$b = \frac{1320000 - 299999,91}{6} \quad b = 170000$$

6

## PROYECCIÓN

### MAYO

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(7) + 170000$$

$$Y = 269.999.97$$

### JUNIO

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(8) + 170000$$

$$Y = 284.285.68$$

### JULIO

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(9) + 170000$$

$$Y = 298.571.39$$

## **AGOSTO**

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(10) + 170000$$

$$Y = 312.857.10$$

## **SEPTIEMBRE**

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14825.71(11) + 170000$$

$$Y = 327.142.81$$

## **OCTUBRE**

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(12) + 170000$$

$$Y = 341.428.52$$

## **NOVIEMBRE**

$$Y = ax + b$$

$$Y = 14285.71(13) + 170000$$

$$Y = 355.714.10$$

## DICIEMBRE

$$Y=ax+b$$

$$Y=14285.71(14)+170000$$

$$Y=369.999.80$$

## PROYECCIÓN DE LAS VENTAS.

| AÑO 2005   | X | VENTAS     |
|------------|---|------------|
| Mayo       | 1 | 269.999.97 |
| Junio      | 2 | 284.285.68 |
| Julio      | 3 | 298.571.39 |
| Agosto     | 4 | 312.857.10 |
| Septiembre | 5 | 327.142.81 |
| Octubre    | 6 | 341.428.52 |
| Noviembre  | 7 | 355.714.10 |
| Diciembre  | 8 | 369.999.80 |

## 2.2 MERCADO DE LA COMPETENCIA

En lo que respecta a la competencia no podemos decir que tiene una cobertura igual o mayor a la nuestra, dentro de lo que es el mercado local, dado que al estar ubicados en esta zona (Cuenca) nos permite una cobertura total de las zonas aledañas a ésta; en lo que respecta a las zonas de la costa,

cubrimos las más cercanas, así también lo que respecta la zona del norte, en estas dos últimas zonas mencionadas no tenemos gran cantidad de clientes, son pocos pero los mejores.

Aunque no existen grandes empresas, que impliquen una fuerte competencia, no debemos despreciar a las casas importadoras de calzado que tienen tiendas de expendio al consumidor final. Entre dichas casas se cuentan: UNICORP, CALZALANDIA, GEMAVY, Sra. ROSA PULLA; si bien es cierto, la mayor parte de su stock se basa en productos de origen chileno, también poseen un gran porcentaje de mercadería procedente de las casas de las cuales se provee SAGO IMPORT, esto se debe a que compran a la competencia, la misma que al verse cercados dentro de nuestra ciudad otorgan descuentos o simplemente se bajan los precios para dañar el mercado y posesionarse en una parte de este al no poder penetrar en él a través de las ventas y la oferta de facilidades.

La competencia en el calzado deportivo es muy dura; dependiendo del lugar de donde se realice la importación, los impuestos constituyen un gravamen que incide directamente en los precios. En algunos casos los aranceles tienen un valor cero, lo que significa que el calzado entre con la ventaja de ser más económico, lo que no ocurre en nuestro caso, puesto que siempre tenemos que pagar los aranceles.

Esta es una las causas más importantes por la cual la empresa se tiene que cuidar para no abarrotarse de zapato cuyo costo sea muy elevado y difícil de ser colocado en el mercado. Así estimamos que la competencia cubre un 2% del mercado local (Cuenca). Y un 50% del mercado que nosotros también cubrimos, lo que nos pone en igualdad de condiciones dado que ellos también a su vez cubren un mercado del 98% del mercado local perteneciente a ellos y un 50% del mercado que a su vez también es visitado por nosotros.

### **2.2.1 PROYECCIÓN DE MERCADO**

Previo a realizar la proyección, procedemos a efectuar la investigación de mercado.

El tamaño del universo está representado por todos nuestros distribuidores en el ámbito nacional, que cuentan un número de 456, de los cuales tomaremos una muestra, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2)M.p.q}{E^2(M-1) + Z^2.p.q}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

M = Tamaño de la población.

p = Posibilidad de cumplimiento. (50%)

q = Posibilidad de no cumplimiento. (50%)

z = Nivel de confianza. (95%)

E = Error muestral (sesgo) (5%)

$$n = \frac{1.96 \times 456 \times 0.5 \times 0.5}{0.0025(455) + 0.9025 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{102.885}{1.363125} = 75.47$$

$$n = 75.47$$

Con el propósito de levantar la información correspondiente, aplicaremos el siguiente cuestionario: Dirigido a 75 clientes; y, lo haremos por muestreo aleatorio simple.

## CUESTIONARIO PARA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### SAGO IMPORT

Nombre cliente \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

#### 1. SERVICIO AL CLIENTE:

¿Usted qué opina de la atención de nuestro ejecutivo de ventas?

Excelente

Buena

Normal

Mala

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¿En qué podríamos mejorar? Démos sus sugerencias.

#### 2. COMPETENCIA

¿Cuáles son en orden de importancia sus tres proveedores más grandes?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

3. EN UN PROVEEDOR DE CALZADO CUAL ES EL ATRIBUTO QUE  
USTED MAS VALORA,

PRECIO ☐

SURTIDO ☐

CRÉDITO ☐

STOCK ☐

MODA ☐

RAPIDEZ ☐

#### 4. SATISFACCIÓN PRODUCTO ACTUAL

Los productos que actualmente le vendemos cubren con sus necesidades

SI ☐ NO ☐

¿Por qué? \_\_\_\_\_

De los productos actuales que le brindamos ¿cuál es la línea más importante?

LÍNEA CASUAL ☐

LÍNEA DEPORTIVA ☐

De las marcas actuales ¿cuál es la más importante para usted?

OP ☐

LEOPARD ☐

ADIX ☐

- PATRICK ☐
- COMBAT ☐
- PATROL ☐
- FISHER PRICE ☐
- LASTER ☐

4. CUAL ES LA LÍNEA DE PRODUCTOS QUE MAS LE HACE FALTA

Indique brevemente \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

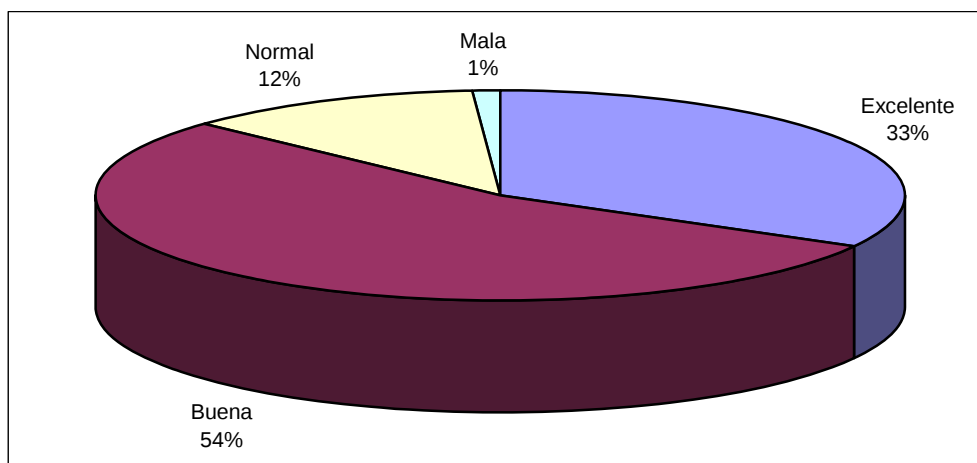
Le agradecemos por el tiempo brindado.

TODO ESTO LO HACEMOS PARA BRINDARLE UN MEJOR SERVICIO.

### 2.2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

¿Usted qué opina de la atención de nuestro ejecutivo de ventas?

| Opciones  | No | %      |
|-----------|----|--------|
| Excelente | 25 | 33,00  |
| Buena     | 40 | 54,00  |
| Normal    | 9  | 12,00  |
| Mala      | 1  | 1,00   |
| TOTAL     | 75 | 100,00 |



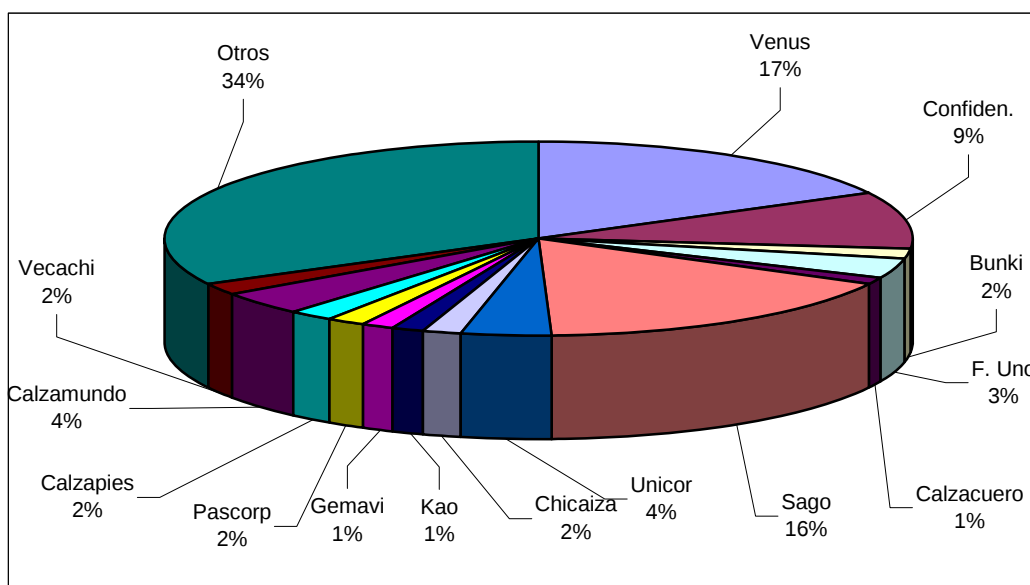
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que la atención brindada hacia los clientes por parte de los ejecutivos de la empresa es buena, pues tenemos el 54% de los encuestados.

Según el 33% la atención es excelente., el 12% opina que es normal y, un 1% lo califica de mala.

La Empresa de acuerdo a estos resultados se preocupara por capacitar a su personal de ejecutivos, buscando mejorar la imagen frente a los clientes, tendiendo a lograr la excelencia en la atención al cliente.

¿Cuáles son en orden de importancia sus tres proveedores más grandes?

| Proveedores  | No         | %             |
|--------------|------------|---------------|
| VENUS        | 39         | 17,00         |
| CONFIDENCIAL | 21         | 9,00          |
| BUNKY        | 4          | 2,00          |
| FORMULA UNO  | 7          | 3,00          |
| CALZACUERO   | 3          | 1,00          |
| SAGO         | 37         | 16,00         |
| UNICOR       | 9          | 4,00          |
| SR.CHICAIZA  | 4          | 2,00          |
| KAO          | 3          | 1,00          |
| GEMAVI       | 3          | 1,00          |
| PASCORP      | 4          | 2,00          |
| CALZAPIES    | 4          | 2,00          |
| CALZAMUNDO   | 9          | 4,00          |
| VECACHI      | 4          | 2,00          |
| OTROS        | 74         | 34,00         |
| <b>TOTAL</b> | <b>225</b> | <b>100,00</b> |



De acuerdo al cuadro expuesto podemos apreciar que Venus es considerado por los encuestados el primer proveedor dándole un 17% de participación en el mercado.

En segundo lugar con el 16% se encuentra nuestra empresa, lo cual nos ubica en una posición privilegiado dentro del mercado, en la rama de calzado deportivo.

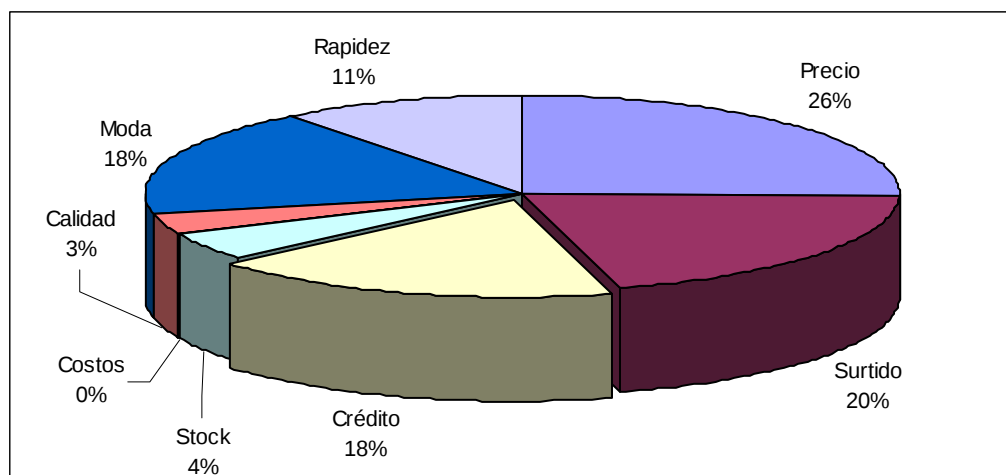
En tercer lugar se ubica con un porcentaje del 9%, varias empresas, cuyo nombre no ha sido revelado por los encuestados, pues lo consideran como algo confidencial.

Cabe destacar que para el tiempo de existencia de SAGO IMPORT hemos alcanzado un posicionamiento considerable dentro del mercado pese a que nos encontramos en etapa de crecimiento y de estructuración interna, para podernos proyectar de mejor manera y a la vez ir alcanzando mayores resultados frente a la competencia

¿En un proveedor de calzado, cuál es el atributo que usted más valora?

Señale tres, en orden de importancia.

| Opciones     | No         | %             |
|--------------|------------|---------------|
| Precio       | 57         | 26,00         |
| Surtido      | 46         | 20,00         |
| Crédito      | 40         | 18,00         |
| Stock        | 10         | 4,00          |
| Costos       | 1          | 0,00          |
| Calidad      | 7          | 3,00          |
| Moda         | 40         | 18,00         |
| Rapidez      | 24         | 11,00         |
| <b>TOTAL</b> | <b>225</b> | <b>100,00</b> |



Podemos notar visiblemente que para nuestros clientes lo más importante es el precio que alcanza un porcentaje del 26%.

Muy seguido de este tenemos al surtido de calzado que se ve representado en un 20%.

Así también tenemos al crédito con un 18% dentro de la importancia que da el cliente para el momento de la adquisición de la mercadería. Igual porcentaje se asigna a la moda.

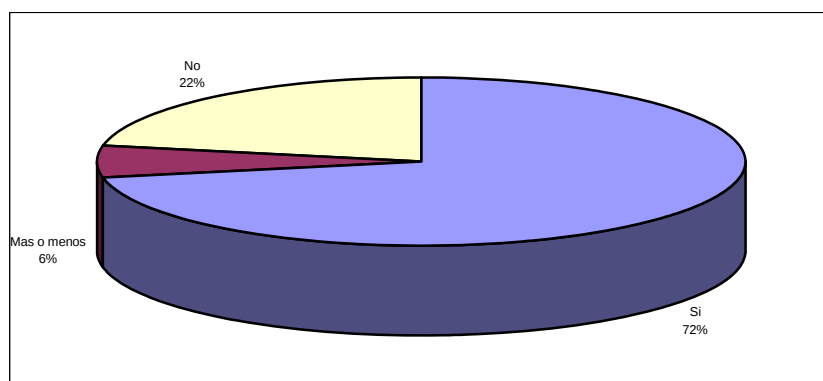
Según lo expuesto dentro de este análisis podemos darnos cuenta que los atributos o características mas importantes para el cliente son razones básicas dentro de nuestra empresa, así como mencionábamos anteriormente una de las características más importantes de nuestra empresa es la gran gama de modelaje que poseemos .

Esto también nos da una pauta para centrarnos un poco más en la venta de calzado económico ya que el precio es uno de los factores decisivos en la compra del producto.

En cuanto al crédito estamos dentro de parámetros con características muy especiales con respecto al cliente, a quien buscamos beneficiarle de manera tal que pueda cubrir sus obligaciones en las mejores condiciones.

¿Los productos que actualmente le vendemos, cubren con sus necesidades?

| Opciones     | No        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Si           | 54        | 72,00         |
| Mas o menos  | 5         | 6             |
| No           | 16        | 22            |
| <b>TOTAL</b> | <b>75</b> | <b>100,00</b> |



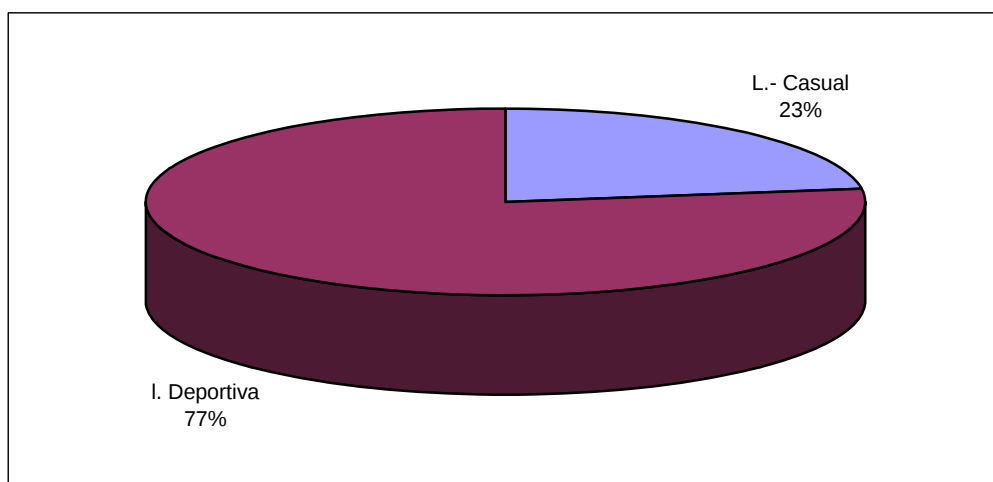
La información que se observa en el cuadro nos da a conocer que en un porcentaje del 72% cubrimos con las necesidades del cliente.

Un 6% cree que sus necesidades son cubiertas más o menos. Y, el 22% considera que no cubrimos con sus necesidades.

El 72% nos da una pauta muy importante que es la certeza de que estamos enrumados dentro de un mercado que es muy prometedor para nosotros como empresa, pero debemos tomar en cuenta que el 28% es un mercado insatisfecho el cual debemos aprovecharlo para proyectarnos a la incursión de otro tipo de calzado y así de esta manera ir ganando nichos dentro del mercado.

De los productos actuales que le brindamos, ¿cuál es la línea más importante?

| Opciones     | No        | Total  |
|--------------|-----------|--------|
| L.- Casual   | 17        | 23     |
| I. Deportiva | 58        | 77     |
| <b>TOTAL</b> | <b>75</b> | 100,00 |

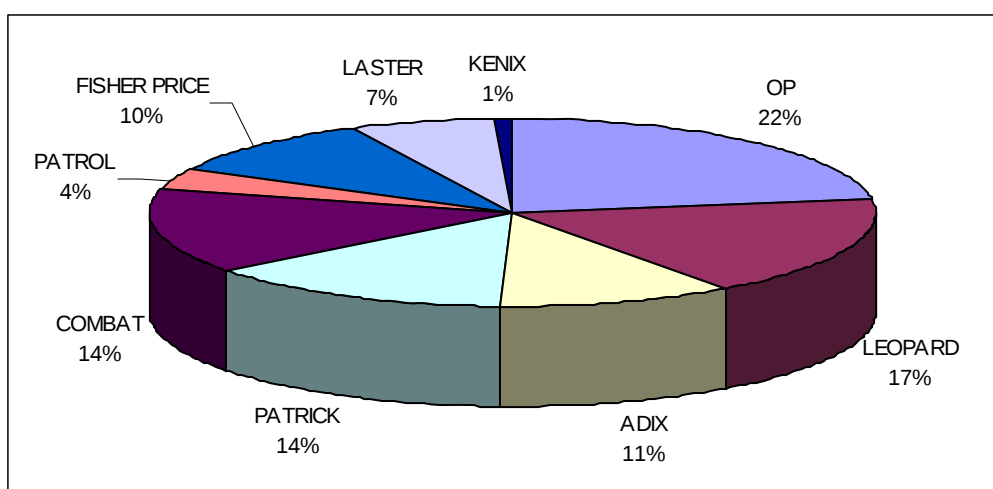


Según la información, la línea más importante es la del calzado deportivo con un 77%. La línea de calzado casual es importante según el 23% de los informantes.

Cabe destacar que el 23% nos habrá una gran perspectiva para seguir proyectándonos con mayor seguridad en la línea del mercado casual.

De las marcas actuales, ¿cuál es la más importante para usted?

| Opciones     | No        | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| OP           | 17        | 22            |
| LEOPARD      | 13        | 17            |
| ADIX         | 8         | 11            |
| PATRICK      | 10        | 14            |
| COMBAT       | 11        | 14            |
| PATROL       | 3         | 4,00          |
| FISHER PRICE | 7         | 10            |
| LASTER       | 5         | 7             |
| KENIX        | 1         | 1             |
| <b>TOTAL</b> | <b>75</b> | <b>100,00</b> |



El cuadro nos indica que la marca de mayor importancia dentro del mercado es la O.p con un 22%. Le sigue a ésta la marca Leopard con un 17%. Y en tercer lugar tenemos con un 14% la marca combad y Patrick.

Con esta información podemos determinar como empresa, que el mercado requiere de todo tipo de calzado tanto económico como costoso, dado que si bien es cierto el mayor porcentaje repunta hacia una marca que no es económica como lo es O.P, pues el segundo y tercer lugar ratifican lo contrario ya que la marca Leopard y combad son líneas muy económicas y vendidas ya que entre estas dos marcas constituyen un 28% de participación dentro del mercado enfocándonos en el popular.

### **2.2.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Con esta información deberíamos proyectarnos a la compra de calzado económico en mayor escala dado que al ser más barato nos permite una menor inversión, rotación rápida de inventarios evitando estancamiento dado su participación en el mercado y otorga un mayor porcentaje de utilidades para la empresa con relación a las otras líneas.

De igual manera la empresa tiene que mejorar el servicio de nuestros agentes de ventas dado que podemos alcanzar un mayor rendimiento con respecto del servicio al cliente.

## **2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPETITIVAS**

### **VENTAJAS**

Dentro de las ventajas y desventajas competitivas "SAGO IMPORT" tiene muchos factores positivos que dentro del mercado pueden ser utilizados para expandirse de la mejor manera y al mismo tiempo obtener un crecimiento seguro, dado que sus fortalezas y oportunidades nos permitirán llegar a ser una de las importadoras de calzado más grandes en el ámbito nacional.

El hecho de haber logrado posicionamiento en el mercado, marca la diferencia con las otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial. Este posicionamiento ha estado acompañado con la solvencia demostrada por la Empresa para con sus proveedores, y, por supuesto por el apoyo brindado por el público consumidor, a través de nuestros concesionarios y distribuidores.

Una de las ventajas que reporta la empresa, es la de desenvolverse como empresa familiar. En virtud de este tipo de funcionamiento, la entrega de sus empleados al desempeño de sus funciones, no se ve limitado por los horarios, salarios ni otros factores que caracterizan al empleado común. Desde el punto de vista del funcionamiento económico-laboral, cada uno de

los empleados, están sujetos a los contratos que establece la Ley, y deben respetarlos en forma estricta.

El haber introducido nuevas marcas en el mercado, nos da la ventaja de poder ofrecer al momento una nueva alternativa al cliente, en donde puede encontrar precio, marca y exclusividad que son factores que de alguna manera cubren las expectativas de los consumidores.

La situación de los precios, que en la actualidad comienzan a estabilizarse, debido a que uno de los fuertes competidores, está incursionando en otra línea, distinta a la nuestra, nos favorece permitiéndonos cierto margen de maniobrabilidad dentro del mercado que estamos abarcando e ir ganando mayor espacio y estabilidad, en función de cubrir la demanda insatisfecha, dejada por las anteriores comercializadoras.

## **DESVENTAJAS**

Una de las desventajas que todavía enfrenta la empresa es la falta de trabajo corporativo, dado que a pesar del crecimiento, éste debe ser acompañado de una gran iniciativa y esfuerzo a nivel gerencial, administrativo y fuerza de ventas, puesto que, si bien es cierto tenemos muchas oportunidades de expansión y crecimiento, pues éstas están acompañadas de un gran riesgo, dado que las debilidades y amenazas, poniendo como prioridad las amenazas, constituyen un elemento de gran riesgo que debemos manejarlo con mucha técnica, y perspicacia.

Otra de las desventajas es la de poseer una lista de precios mas alta con respecto a la competencia, lo que en muchas de las ocasiones provoca una limitación por parte del cliente para la realización de una muy buena compra.

Los malos despachos realizados por el personal de bodega en muchas ocasiones han originado de devolución parcial o total de una factura ocasionando una perdida para la empresa.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

### MATRIZ DE ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA SAGO IMPORT.

Es muy importante hoy en día que todas las empresas posean planes estratégicos que ayuden a determinar de la mejor manera una correcta aplicación de cambios dentro de la empresa basados en lineamientos importantes como el que nos ofrece al análisis FODA.

A continuación daremos a conocer los factores de análisis internos como son: sus fortalezas y debilidades, así como los factores de análisis externos: las oportunidades y amenazas.

| FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO |                                       | Niveles de Impacto |       |      |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------------|-------|------|
| FORTALEZAS                   |                                       | Alto               | Medio | Bajo |
| *                            | Exclusividad en marcas                | X                  |       |      |
| *                            | Mejor modelaje                        | X                  |       |      |
| *                            | Garantía en el zapato                 | X                  |       |      |
| *                            | Facturación inmediata                 | X                  |       |      |
| *                            | Atención permanente                   |                    | X     |      |
| *                            | Personal capacitado                   |                    | X     |      |
| *                            | Flexibilidad con el cliente           |                    | X     |      |
| *                            | Cartera de clientes de alta solvencia | X                  |       |      |
| *                            | Manejo contable exhaustivo            | X                  |       |      |
| TOTAL                        |                                       | 6                  | 3     |      |

| FACTORES DE ANÁLISIS INTERNO                                 | Niveles de Impacto |       |      |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|-------|------|
| DEBILIDADES                                                  | Alto               | Medio | Bajo |
| * Precios más altos que los de la competencia                |                    |       | X    |
| * Malos despachos                                            |                    |       | X    |
| * Problemas con los clientes, generados por malos registros. |                    |       | X    |
| * Mala atención al cliente respecto de la comunicación       |                    | X     |      |
| * Falta de comunicación entre el personal de planta          | X                  |       |      |
| TOTAL                                                        | 1                  | 1     | 3    |

| FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO                                                      | Niveles de Impacto |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|------|
| OPORTUNIDADES                                                                     | Alto               | Medio | Bajo |
| * Importación directa desde la fábrica                                            | X                  |       |      |
| * Diseñar nuestro propio modelaje                                                 | X                  |       |      |
| * Expansión de zona                                                               | X                  |       |      |
| * Dar a conocer el producto a través de publicidad financiada por los proveedores | X                  |       |      |
| * Posibilidad de aprovechar el monto y el tiempo del crédito otorgado             | X                  |       |      |
| TOTAL                                                                             | 5                  |       |      |

| FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO                        | Niveles de Impacto |       |      |
|-----------------------------------------------------|--------------------|-------|------|
| AMENAZAS                                            | Alto               | Medio | Bajo |
| * Alta competencia                                  | X                  |       |      |
| * Disminución de utilidades                         |                    | X     |      |
| * Riesgos por malas políticas de gobierno           | X                  |       |      |
| * Disminución de las ventas por falta de circulante |                    | X     |      |
| TOTAL                                               | 2                  | 2     |      |

### **2.4.1 ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA MATRIZ FODA**

#### **FORTALEZAS**

- Exclusividad en marcas. La importadora cuenta con una distribución exclusiva en marcas como Fisher Ericé, Patrol, Adix, Geovanelly, estas son marcas que en primera instancia las trabajamos todos los importadores que obtenemos mercadería de estas casas de distribución (Invade-Piazza) y logramos una exclusividad en las mismas por el arduo trabajo de introducción y mejor manejo que se les dio a las mismas siendo hoy en día sus únicos importadores a escala nacional.
- Mejor modelaje: Contamos con una amplia gama de modelaje que esta compuesta por alrededor de 50 a 60 modelos diferentes por importación clasificadas adecuadamente en línea de hombre, mujer, y niños, permitiéndonos presentar al cliente una diversificación buena del producto, siendo ésta una de las varias razones para poder proyectamos a ser una de las empresas más importantes en la distribución de calzado deportivo a nivel nacional.
- Garantía en el zapato: Ofrecemos una garantía en todo el zapato que distribuimos sin limite de plazo establecido, en primer lugar porque el cliente nunca vende enseguida el calzado, en segundo lugar porque casi nunca

resulta malo el mismo y finalmente porque al tener clientes selectos no podemos negarnos a un reclamo de esta categoría que se realiza por parte de ellos en un promedio de una vez al año.

- Facturación inmediata: Trabajamos con un sistema de recepción de pedidos inmediato, el mismo que consiste en que, cuando los vendedores obtienen un pedido por parte de clientes estos son enviados a través de fax, para ser analizados y facturados de manera inmediata por el jefe de ventas, para posteriormente ser despachados por parte de bodega y entregado en el transporte, correspondiente el mismo que realiza la entrega de la mercadería con servicio de puerta a puerta en el menor numero de días posibles.
- Atención permanente: Dado que los dueños de la empresa cuentan con un acceso permanente a la oficina y líneas telefónicas esto les permite tener un contacto permanente con el cliente sin importar si no son horas de trabajo reglamentarias, fines de semana y feriados, pudiendo atenderlos y servirlos de manera inmediata y continua.
- Personal capacitado: Casi todo el personal de la empresa cuenta con estudios superiores finalizados, teniendo en planta personal preparado y capacitado para realizar las labores que les corresponde de la manera más adecuada y profesional, así mismo el personal de ventas esta preparándose continuamente para enfrentarse a las dificultades que como tal tiene que

resolver dentro de su labor de ejecutivos de ventas, proporcionándoles por parte de la empresa una preparación adecuada, brindándole a su vez una buena imagen a la empresa.

- Flexibilidad con el cliente: El cliente de SAGO IMPORT cuenta la mayor facilidad y flexibilidad que se le puede otorgar al mismo por parte de la empresa, dándole facilidades en cuanto a los despachos de mercadería, plazo establecido para el pago de sus obligaciones y alguna información que como tal requiere.
- Cartera de clientes de alta solvencia: La empresa ha trabajado mucho para poder obtener una cartera de clientes con excelente solvencia y seriedad, esto se ha dado depurando poco a poco las mismas, y solo de esta manera hoy en día podemos contar con un gran respaldo que significa así mismo menor riesgo para la empresa..
- Manejo contable exhaustivo. El sistema utilizado dentro de la empresa nos permite contabilizar todos y cada uno de los movimientos realizados dentro de la misma. Lo que nos permite tener un control serio y minucioso de la situación de la empresa.

## **DEBILIDADES**

- Precios más altos que los de la competencia: Nuestra empresa en algunas marcas cuenta con un porcentaje mayor de venta que la competencia esto se cree que se debe a que la competencia también importa productos desde Chile y la China por lo tanto ellos no pagan impuestos arancelarios, obteniendo así un tipo de zapato mas barato el cual les permite obtener mayor rentabilidad aunque tengan que disminuir sus ganancias frente a las demás marcas para querer imponerse en el mercado.
- Malos despachos: Esto se debe a una falta de concentración y dedicación del personal de bodega en el momento de realizar los despachos de la mercadería.
- Problemas con los clientes generados por malos registros: Este tipo de problema se origina en el momento de ingresar la fecha de pago de los clientes por medio de cheques.
- Mala atención al cliente respecto de la comunicación: Este problema se origina por falta de desenvolvimiento del personal de planta frente a un reclamo ocasionado por el cliente.

- Falta de comunicación entre el personal de planta: El ambiente de la empresa muchas veces se torna un poco tenso debido a la falta de comunicación del personal, lo que impide una fluidez de información necesaria para un mejor de desenvolvimiento.

## **OPORTUNIDADES**

- Importación directa desde la fábrica: La empresa esta en un proceso de capitalización, con proyección de compras directas de calzado desde la china determinado para el próximo año, tiempo en el cual obtendremos la liquides necesaria para seguir solventando nuestras obligaciones con los proveedores y así mismo nuestras importaciones directas.
- Diseñar nuestro propio modelaje: La empresa tiene la posibilidad de imponer diseños, colores, tallas, en las diferentes marcas en las cuales contamos con la exclusividad.
- Expansión de zona: A medida que la empresa va creciendo en sus importaciones tenemos la posibilidad y necesidad de visitar zonas alternas a las actualmente visitadas lo cual nos permite abarcar mas mercado con nuestros productos.
- Dar a conocer el producto a través de publicidad financiada por los proveedores.

La empresa esta trabajando constantemente para dar a conocer la distribución de nuestras marcas es así que se esta invirtiendo en todo tipo de publicidad como catálogos, tarjetas de presentación. Anuncios publicitarios. Valla publicitaria, lo cual permite un mayor y mejor conocimiento de nuestro producto.

- Posibilidad de aprovechar el monto y el tiempo del crédito: Dada la confianza obtenida por parte de nuestros proveedores hemos logrado obtener un mayor plazo en lo que respecta el pago de nuestras obligaciones contraídas para con ellos y también un mayor crédito en lo que se refiere al monto en la compra de mercadería.

## **AMENAZAS**

- Alta competencia: El porcentaje de competencia establecido dentro de la rama de comercialización de calzado deportivo resulta muy elevado. Dado a que existen en el mercado determinadas importadoras que se dedican a la importación de este producto lo cual nos da como resultado una guerra de precios lo que provoca un desequilibrio para todos de una u otra manera entrando en el libre mercado de la oferta y la demanda.
- Disminución de utilidades. Al entrar en un mercado de libre comercio oferta-demanda los precios bajan considerablemente teniendo que bajar nuestros precios y por ende nuestras utilidades.

- Riesgos por malas políticas de gobierno. Debido a las políticas de gobierno adoptadas en lo que respecta en el campo de las importaciones estas están siendo manejadas de una manera injusta dado que para algunos países no se paga tasa arancelaria y para otro si lo que de antemano nos ocasiona un mayor costo en la introducción del producto al país al tener que pagar nosotros esta tasa arancelaria.
- Disminución de las ventas por falta de circulante: Dada la crisis económica en la que nos hemos visto afectados en los últimos meses, la adquisición económica de las personas ha bajado notablemente lo significa una disminución de ventas considerable con relación a los años pasados.

## **CAPITULO 3**

### **EL MERCADO MIX**

#### **3.1 PRODUCTOS**

El calzado que comercializa SAGO IMPORT es un producto de importación, proveniente de Asia, concretamente China; la mercadería viene como carga vía marítima. Es decir, en un contenedor viene la mercadería adquirida en las diferentes casas, previamente al embarque se procede aquí en el Ecuador a sacar el respectivo número de inspección para luego ordenar el embarque de la mercadería en el contenedor o nevera

#### **Proceso logístico<sup>6</sup>**

El calzado se compra en la zona libre de Colón Panamá en las diferentes casas que nos proporcionan las determinadas líneas, desde donde lo envían en cajas de cartón cuya curva (numeración del calzado) depende del modelo, estilo y hacia que canal va dirigido. Estas cajas vienen identificadas con, a referencia del modelo, el tallaje y el peso bruto, peso neto, color, y números de pares por caja.

---

<sup>6</sup> Memorias de la Empresa SAGO IMPORT

Procesamiento de órdenes.- En primera instancia se recibe el pedido vía fax por parte de los vendedores hacia la oficina, posteriormente el jefe de ventas procede a verificar el monto de pago que esta pendiente por parte del cliente, la forma en la que ha venido cancelando las facturas anteriores, y su cupo establecido. Adicionalmente el vendedor tiene que poner en el pedido la forma en la que esta siendo cancelada la ultima factura llevada a cobrar.

Luego de este proceso se procede a la facturación del pedido el mismo que dependerá de las condicione mencionadas anteriormente para su despacho total, parcial o anulación del mismo.

Manejo de la mercadería.- Una vez que llegue la mercadería a la bodega de transporte consolidado, se la identifica físicamente y se la clasifica por referencia.

Transportación.- Con nuestros clientes no tenemos problemas de transportación, la mercadería se les hace llegar por medio de los diferentes transportes pesados que realizan entregas a domicilio puerta a puerta dentro de un plazo determinado de días dependiendo de la distancia del destino final de la misma.

Control de inventarios.- Este control se lo hace diariamente para asegurarnos que los distintos modelos estén disponibles para satisfacer a

nuestros clientes. A medida que los modelos se van agotando se les comunica a los vendedores para que saquen de sus maletas dichas muestras.

Esta labor tiene a su cargo la persona encargada de la facturación la cual tiene un esquema elaborado para dar a conocer al jefe de bodega el termino de dicho modelaje el mismo que procede a sacar de las maletas cuando los vendedores se encuentran de planta, caso contrario debe informar vía telefónica la terminación de los mismos.

La empresa SAGO IMPORT está dedicada a la venta de calzado, como única línea de comercialización. Sin embargo, dentro de ella hay algunas variedades en lo que se refiere a marcas, tallas y precios que a su vez abarcan una gran gama de modelos y colores de acuerdo a la temporada y tiempo de embarque de la misma.

Al tener todo tipo de calzado deportivo de diferentes características estamos abarcando en su totalidad las necesidades de mercado que se requiere de acuerdo a este producto.

La clasificación del calzado viene dada de acuerdo a las diferentes tallas que se establecen para a un grupo definido de consumidores, con su correspondiente modelaje y color.

Dependiendo de la actividad deportiva para la cual está diseñado el calzado, la edad del usuario y la época, existen determinadas características que sirven

como parámetro de clasificación para establecer precios en función de la marca y talla. Así se tiene que el calzado de dama presenta características tales como:

Color: los hay de color blanco que constituye un clásico para cualquier época, utilizado muy frecuentemente para temporada escolar.

Los escolares son utilizados muy frecuentemente para cultura física en general; deportes como tenis de mesa; raket, entrenamientos de atletismo; campo traviesa, excursiones, juegos de pelota, básquet, bulbito, ecuaboley.

Los colores azul eléctrico, rojo, amarillo, cremas, celeste, son colores que se usan de acuerdo a la temporada de la moda sin precisar el deporte que se practique.

Modelos: el modelo responde al tipo de utilización que se le vaya a dar al calzado, así tenemos zapatos con modelaje definido para: básquet, fútbol, atletismo, recién nacidos, escolares, y como casuales de acuerdo al modelo de moda, los mismos que son utilizados por hombres y mujeres.

El tipo de calzado que ofrecemos al público son imitaciones de los modelos de última moda generados en fábricas establecidas en la República Popular China, las cuales realizan las modificaciones necesarias para sacar al mercado el calzado con similares características que los zapatos de marca como: Reebook, Skecher, Nike, Fila, y otros.

Así también se tiene que en el calzado de hombre se presentan características determinadas:

Color: el color característico dentro del zapato deportivo de hombre es el negro; y el blanco es muy utilizado para los diferentes deportes, anteriormente mencionados, en los de mujer, cabe destacar que también hay colores de moda como el gris, plateado, rojo que tienen su temporada pero siempre en menor escala que en el de la mujer.

Modelo: los modelos de calzado de hombre, por lo común son muy clásicos, varían muy poco de acuerdo a la moda del momento; los cambios que más se realizan dentro de éste son los pasadores ya sea de lugar o por la opción de cambio de color dentro del mismo par; la planta en el calzado de hombre es mucho más pegada a las últimas tendencias de la comodidad debido a que realizan deportes mucho más fuertes.

Una de las líneas a destacar dentro de ésta es la de zapatos para fútbol, teniendo una gran gama de modelaje y colores adoptadas a las comodidades que se requiere en la actualidad.

De la misma manera, en el calzado de niño se presentan las siguientes características:

Color: El color en los zapatos deportivos para niños, es muy variado, va de acuerdo a la temporada de moda de colores, por diseños de dibujos de temporada, por cantantes de última moda, por animales que representan determinada marca, etc. Razón por la cual el color dentro de esta gama es impredecible de un momento a otro, aspecto que hay que tomar en cuenta ya que por su gran fluctuación se deben determinar el stock del inventario conveniente para determinada temporada de colección.

Modelo: Como mencionamos anteriormente debido a la diversificación en la línea de este producto los modelos varían desde el más sencillo y tradicional blanco hasta el de luces navideño, no hay límite para el mismo lo más importante es su comodidad y apariencia.

Para una mayor comprensión y objetividad se expondrá los productos por individualidad y línea de productos que comercializa la empresa así tenemos:

- Línea de Productos.
- Productos individuales.

**Línea de Productos.-** Dentro de esta línea de productos que comercializa la empresa tenemos calzado deportivo y casual.

**Productos individuales.-** Hace referencia a los detalles y conformación del zapato, el mismo que lo describimos de la siguiente manera.

## **CALZADO DEPORTIVO.**

Planta de Eva.

Planta failon.

Con cordones.

Con velero.

De luces para niños.

Con diseños de temporada.

Pupos.

Pupillos.

## **CALZADO CASUAL.**

- De vestir de caballero.

Con cordón.

Estilo mocasín.

Últimos diseños de temporada, punta cuadrada, rectangular, etc.

- De vestir de mujer.

Sandalia.

Calzado formal de fiesta.

Calzado formal de oficina.

Últimos diseños de temporada, puntones, destalonados, colores pasteles, fosforescentes de acuerdo a la temporada.

### **3.2 PRECIOS**

Los precios en el calzado varían de acuerdo a la procedencia respecto de la casa distribuidora, ya que el lugar de fabricación está en la República Popular China, la misma que abastece a innumerables distribuidoras.

La empresa SAGO IMPORT se abastece de dos comercializadoras internacionales diferentes, cuya diferencia radica en aspectos de carácter económico, concretamente los precios del calzado.

Así podemos mencionar que una de las empresas, que para efectos de diferenciación la llamaremos A, nos proporciona calzado de bajo costo con un muy buen modelaje tanto de color y diseño a precios muy cómodos, razón por la cual tiene una gran acogida dentro de nuestro mercado popular. Cabe mencionar también que por su bajo costo la inversión no es muy alta y la rentabilidad es buena, al poder internamente dentro de la empresa sacar beneficio de éste, y abastecer al mercado con un producto bueno, bonito y barato.

Nuestro segundo proveedor, a quien llamaremos B nos proporciona calzado más fino y elegante, con tendencia a la moda actual, con una estructura más cómoda lo que implica un mayor costo dentro del mismo.

Este tipo de calzado también tiene muy buena acogida dentro de nuestro mercado el mismo que lo tenemos clasificado para la introducción de nuestros productos así de esta manera protegemos que por su mayor calidad tenga un buen puesto de comercialización dentro del mercado.

#### PROVEEDOR 1

| MODELO                      | SERIE    | PRECIO |
|-----------------------------|----------|--------|
|                             |          |        |
| OP ZAPATILLA GRINGO MUJER   | 5-8,5    | 11,80  |
| OP ZAPATILLA GRINGO HOMBRE  | 6,5-9,5  | 12,80  |
| OP ZAPATILLA PLAYERA MUJER  | 5-8,5    | 3,10   |
| OP ZAPATILLA PLAYERA HOMBRE | 6,5-9,5  | 3,10   |
|                             |          |        |
| OP bota                     | 6,5-9,5  | 21,75  |
| OP media bota               | 6,5-10,5 | 21,75  |
| OP PATINETA NIÑO            | 28-33    | 12,60  |
| OP PATINETA JUNIOR          | 34-38    | 14,50  |
| OP MUJER BICICLETERO        | 5-8,5    | 16,50  |
|                             |          |        |
| PATRICK PATINETA HOMBRE     | 38-43    | 17,50  |
| PATRICK PATINETA JUVENIL    | 34-38    | 14,50  |
|                             |          |        |
| PATRICK PUPILLO NIÑO        | 28-33    | 10,80  |
| PATRICK PUPILLO JUVENIL     | 34-38    | 11,80  |

|                          |       |       |
|--------------------------|-------|-------|
|                          |       |       |
| PATRICK DEPORTIVO UNISEX | 35-40 | 17,00 |
|                          |       |       |

Fuente: Facturas de la Empresa SAGO IMPORT.

#### PROVEEDOR 2

| MODELO                      | SERIE    | PRECIO |
|-----------------------------|----------|--------|
|                             |          |        |
| COMBAT NIÑO                 | 22-28    | 7,40   |
| COMBAT NIÑO                 | 29-34    | 7,50   |
| LASTER MUJER                | 35-40    | 11,50  |
| LEOPARD DEPORTIVO<br>HOMBRE | 6,5-9,5  | 15,50  |
|                             |          |        |
| KENIX MUJER                 | 35-40    | 9,25   |
| KENIX HOMBRE                | 6,5-10,5 | 9,50   |
| ADIX MUJER                  | 35-40    | 9,25   |
| ADIX HOMBRE                 | 6,5-9,5  | 9,50   |
| ADIX NIÑO                   | 29-34    | 7,99   |
|                             |          |        |
| LEOPARD PATINETA NIÑO       | 29-34    | 8,98   |

Fuente: Facturas de la Empresa SAGO IMPORT.

PROVEEDOR 3

| MODELO                   | SERIE | PRECIO |
|--------------------------|-------|--------|
|                          |       |        |
| GIOVANELLI HOMBRE VESTIR | 38-43 | 17,92  |

Fuente: Facturas de la Empresa SAGO IMPORT.

PROVEEDOR 4

| MODELO                         | SERIE | PRECIO |
|--------------------------------|-------|--------|
|                                |       |        |
| MONT GREEN DEPORTIVO<br>HOMBRE | 7-11  | 17,93  |
| MONT GREEN PATINETA<br>HOMBRE  | 7-11  | 22,00  |
| MONT GREEN DEPORTIVO<br>UNISEX | 6-9   | 17,93  |
| MONT GREEN PATINETA<br>JUNIOR  | 2,5-6 | 15,62  |
|                                |       |        |

Fuente: Facturas de la Empresa SAGO IMPORT.

En cuanto a los precios estratégicamente, se hará un descuento de hasta el 4 % de acuerdo al a la estructura del mercado, donde se comercializa el producto, ya que actualmente existen muchos importadores que ofrecen el mismo producto, por lo cual existe una estandarización del precio. En nuestro caso tenemos un descuento del 4% en ventas al contado; ya que el plazo normalmente establecido para todos nuestros clientes es de 30-45-60-75-90 días de plazo máximo.

### **Cadena de precios**

|           |              |           |           |                     |
|-----------|--------------|-----------|-----------|---------------------|
| Proveedor | Distribuidor | Mayorista | Minorista | Consumidor<br>Final |
|-----------|--------------|-----------|-----------|---------------------|

### **3.3 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

La empresa considera que la publicidad es muy importante para lograr mayor identificación en el mercado, por tanto se realizará un plan de publicidad que tome en cuenta el logotipo, la razón social, y la misión de la Empresa.

Con lo que respecta a lo anteriormente dicho la empresa ha invertido en la colocaron de una valla publicitaria la misma que se encuentra colocada en la parte lateral del edificio de la empresa la misma que a mas de ser publicidad para las personas constituye un letrero de ubicación de la misma.

La empresa siempre está realizando publicidad por medio de calendarios, afiches, los mismos que llevan parte del logo de la empresa en una forma muy discreta, dado que el darlo a conocer de manera directa no tiene mucha aceptación, ya que se tiende a proteger al cliente manteniendo la lealtad y cuidar que la gente que les compra a ellos no nos contacten directamente a nosotros.

También la empresa ha realizado trípticos con los productos a ofrecer para determinada temporada, ha hecho conocer mediante estos las instalaciones y el personal que labora en la empresa.

Cabe destacar que la mayor parte de publicidad y promoción que ha realizado la empresa ha sido con la colaboración de nuestras casas proveedoras, que en algunas ocasiones nos subsidian todos los gastos en los que se incurre para la realización de la misma.

El nuevo proyecto en el que está incursionando la empresa, es la publicación de una pagina Web, por medio de la cual pretendemos dar a conocer mucho más de lo que es SAGO IMPORT.

Como aspecto relevante dentro del esquema publicitario estarán las promociones, las mismas que cumplirán el objetivo de difundir y dar a conocer al público la Empresa y las marcas que distribuye.

Dentro de las promociones que la empresa realiza, éstas se dan dentro de un marco de análisis de rotación de mercancía, dado que la mercadería que pasa del lapso de cuatro meses en stock, se procede a realizar algún tipo de rebaja de precio; posiblemente ésta es una de las modalidades más importantes dentro de la promoción dado que al cliente le interesa el mejor precio, mas no algún adicional que se oferte con el mismo.

### **3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

"Es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo"<sup>7</sup>.

"Un canal de distribución mueve los bienes de los productores a los consumidores. Salva las principales brechas de tiempo, lugar y posesión que separan a los bienes y servicios de aquellos que los utilizan. Los miembros del canal de mercadotecnia desempeñan muchas funciones clave. Algunos ayudan a completar las transacciones."<sup>8</sup>

Las funciones de los canales de distribución se dividen en dos: aquellas que nos ayudan a concretar transacciones tales como: Información, Promoción, Contacto, Adecuación, Negociación. Y, las que nos ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas.

---

<sup>7</sup> KOTLER. Filip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Prentice may, México, 1998, Pág. 354.

<sup>8</sup> KOTLER, Ob. Cit. Pág. 355.

Información: recopilar y distribuir la investigación de mercados y la información secreta acerca de los factores en el ambiente de mercadotecnia, que son necesarias para la planificación y que ayudan al intercambio.

Promoción: Desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.

Contacto: Encontrar a los presuntos compradores y comunicarse con ellos.

Adecuación: Modelar y ajustar la oferta conforme a las necesidades de los compradores, incluyendo actividades como fabricación, categorización y empackado.

Negociación: Llegar a un acuerdo concerniente al precio y a otros términos de la oferta, de manera que sea posible transferir la propiedad o la posesión.

Las que nos ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas son:

Distribución física: Transporte y almacenamiento de los bienes.

Financiamiento: La adquisición y el empleo de fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.

Aceptación de riesgos: asumir el riesgo de llevar a cabo el trabajo del canal.

Los canales más habituales son:

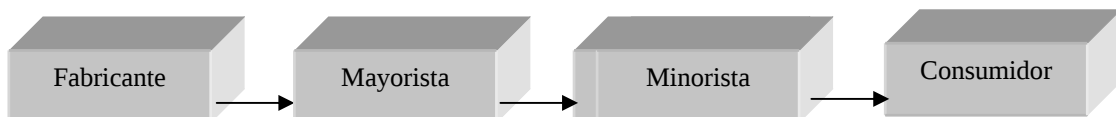
Fabricante- consumidor



Fabricante-minorista-consumidor



Fabricante-mayorista-minorista-consumidor



Fuente: Robbins Stephen, *Fundamentos de Administración*

**Fabricante-consumidor:** No existen intermediarios, el fabricante vende directamente al consumidor.

**Fabricante-minorista-consumidor:** El fabricante vende sus productos a los minoristas (destallistas) y estos a su vez venden la mercadería al consumidor final.

**Fabricante-mayorista-minorista-consumidor:** Este canal contiene dos niveles de intermediarios hasta llegar al consumidor final; el fabricante vende su mercadería a los grades mayoristas, éste a su vez vende al comerciante minorista y éste vende al consumidor final.

Según el cuadro, identificamos nuestro canal de distribución desde el fabricante hasta el consumidor final; es decir, desde Panamá importamos a diferentes proveedores el calzado producido en Corea por sus grandes economías a escala, el Fabricante vende a los importadores, que somos nosotros y a su vez vendemos nuestros productos a mayoristas, y estos se encargan de vender a minoristas, los cuales lo hacen al consumidor final. Esto significa que estamos involucrados en la distribución indirecta, porque el consumidor final adquiere el producto a través de mayoristas.

En el área de distribución, hemos implementado un plan de incentivos para Agentes vendedores, que sirven como intermediarios con los mayoristas,

con el objetivo de motivar sus negociaciones con nuestra distribuidora-y así alcanzar mayor porcentaje de participación a nivel nacional y otorgarle un servicio más personalizado.

Los canales de distribución, al momento lo constituyen las empresas de transporte convencional, a través de las cuales se envían las remesas de mercancía a los distintos lugares de expendio al público. Los encargados de hacer llegar la mercadería son los vendedores, quienes viajan al lugar y realizan las entregas, en forma personal, en la mayoría de los casos.

#### **Distribución física:**

Para una mejor estrategia de distribución es necesario considerar el mercado que se va a cubrir y sobre la base de la localización del consumidor se determinará si es rentable o no la adquisición de vehículos, los cuales cubrirán zonas de mercado dispersas dentro de la región a las cuales antes no teníamos acceso. Entre las ventajas de adquirir los vehículos tenemos:

- \* Los vehículos estarán disponibles para la empresa en cualquier momento, siempre y cuando lo amerite la situación.
  
- \* Si la empresa no paga el costo por el transporte se disminuye costos para el distribuidor y disminuye el costo de venta del producto.

\* Se puede ampliar la cobertura de mercado a zonas importantes para nuestra actividad como cantones y parroquias vecinas del mercado ya existente.

En este marco, será prioritario desarrollar la disposición a estar siempre listos a atender de la manera más cordial y atenta a todos los clientes, en el lugar que sea, indistintamente del medio que estos hayan empleado para localizar a la empresa. Debe tenerse claro que del contacto inicial depende la percepción de la calidad en el servicio que se grave en la mente del consumidor.

## **EVALUACIÓN DE LOS CANALES**

Una vez identificadas las tácticas que SAGO IMPORT va a llevar a cabo, con respecto a la distribución, éstas deben ser evaluadas a partir de la ejecución de las mismas para asegurar su grado de eficacia, esta evaluación será diferente para cada una de las estrategias.

Las estrategias podemos evaluarlas de acuerdo al medio ambiente en el que se les aplica, de acuerdo a las políticas internas, estilos directivos y procedimientos operativos.

Esta evaluación va a ser llevada a cabo mediante el desarrollo de mecanismos para cada una de las estrategias establecidas anteriormente, así se desarrollarán los siguientes mecanismos:

- Mejoramiento de la infraestructura física de los locales.

- Estructuración de funciones y responsabilidades del personal.
- Seguimiento de trabajos y control en el manejo del calzado.
- Mejoramiento de los servicios y atención al cliente con los que actualmente cuenta la empresa.
- Creación de programas continuos de capacitación del personal.
- Estudio de las condiciones salariales actuales.
- Desarrollo de un programa publicitario que permita a la empresa ganar presencia en el mercado.
- Estructuración de programas permanentes de control de las actividades financieras de la empresa.

Para el éxito en el seguimiento de las estrategias ya mencionadas, se debe adicionalmente tener en cuenta un programa que se ajuste a las ventas y a los pedidos pronosticados, su recepción e inspección: además del mantenimiento de un registro de almacén (bodega).

- Aplicar un sistema de evaluación permanente con el fin de ejercer un control eficaz del manejo de las ventas (estadísticas).  
Desarrollar seminarios-taller, jornadas de trabajo, conferencias sobre innovaciones y técnicas de mercado (mejoramiento de personal)
- Realizar un estudio de mercado para determinar las áreas a donde se puede llegar y cubrirlas en su totalidad.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

Antes de impulsar el análisis de la estrategia conviene realizar un análisis sobre los principios y valores de la empresa, los mismos que se reflejan en su misión y visión:

#### **MISIÓN Y VISIÓN DE SAGO IMPORT**

##### **Misión Institucional:**

Considerando que la misión es la razón de ser de la empresa y analizando los diferentes datos de la empresa, he planteado una misión para SAGO IMPORT que es:

Abarcar la mayor extensión de mercado a nivel nacional para así constituírnos en unas de las más grandes empresas importadoras de calzado del país, con el mayor surtido y la mejor atención.

“Facilitar la comercialización de nuestro calzado a todas las instancias del mercado expendedor, con la finalidad de lograr abastecer a cada uno de los consumidores en las mejores condiciones”.<sup>9</sup>

### **Visión Institucional.**

En un lapso de cinco años la empresa SAGO IMPORT desarrollará una acción en función de las condiciones del mercado, que refleje un cambio de actitud en los directivos, cuyo propósito es lograr calidad y excelencia en el proceso de importación y comercialización , capacitar al personal administrativo y ejecutivos de ventas en función de convertirlos en elementos aptos para tomar decisiones que favorezcan el desarrollo y crecimiento de la empresa, estableciendo planes para obtener una mejor rentabilidad y recuperar en menor tiempo nuestra cartera.<sup>10</sup>

## **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

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

---

<sup>9</sup> Archivo, Gerencia General de la Empresa.

<sup>10</sup> Archivo, Gerencia General de la Empresa.

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

Crear nuevos mercados o ampliar la cuota de mercado: Una decisión estratégica crítica que debe tomarse es, si se prefiere crear un nuevo mercado o bien se elige ampliar la participación actual. Para responder a esta cuestión es conveniente tener conocimiento del producto y su ciclo de vida.

Con un producto nuevo puede ser más conveniente crear un nuevo mercado, ya que usualmente, quien entra en primer lugar mantiene una gran participación en el mercado cuando entran competidores. De todas formas, es más fácil ampliar la cuota de mercado que crear un nuevo mercado.

#### 4.1 ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

Las estrategias que se tratarán en el presente estudio son:

Estrategia de liderazgo en costos y/o precios bajos: es aquella que se sustenta en curvas de experiencia y economías de escala lo que permite reducir los costos y ser más competitivo, con base en estadísticas.<sup>11</sup>

Con respecto a esta estrategia, la Empresa al momento está implementando las técnicas necesarias para poder servir al cliente con precios más bajos, mostrándonos más competitivos en el mercado y así aumentar nuestras ventas.

Estrategia de diferenciación: donde el producto tiene un atributo que lo hace distinto que los de la competencia, por el cual, el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto.<sup>12</sup>

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende, pues, a crear una situación de competencia monopolística donde detente un poder de mercado, debido al elemento distintivo. Se ha visto anteriormente que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen. *Fundamentos de Administración*.

<sup>12</sup> Robbins, Ob. Cit.

imagen de marca un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etcétera.<sup>13</sup>

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los repetidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operacional, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

Es posible destacar las diferencias que tenga el producto para alcanzar una posición distinta a la de la competencia. Las diferencias en el producto pueden copiarse fácilmente, aunque si, el posicionamiento se basa en algo intrínseco al producto ya no es tan sencillo.

Partiendo de estas consideraciones la estrategia directriz que va a guiar las actividades de SAGO IMPORT para la consecución de los objetivos generales como empresa importadora y comercializadora es: La estrategia

---

<sup>13</sup> Levitt, 1985, pp. 79 – 99.

de diferenciación, sustentada en la calidad y variedad de los productos. Estableciendo deficiencias y ventajas entre las demás importadoras con similares características a la nuestra.

## **4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

La estrategia de crecimiento se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblarse los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos, etc.

Es posible desarrollar planes de marketing diferentes para distintas zonas geográficas, e incluso en una zona se puede tener en vigor un plan nacional y otro regional o local. En este caso se debe prestar especial atención a la coordinación para que no se produzcan contradicciones entre ellos.

Para SAGO IMPORT, las estrategias de crecimiento tienen como objetivo el incrementar las ventas, la cuota de mercado, el beneficio o el tamaño de la organización.

### Matriz de expansión de mercado – producto.

|                        | Productos<br>existentes      | Productos<br>nuevos                        |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------|
| Mercados<br>existentes | 1. Penetración de<br>mercado | 3. Comercialización de<br>nuevos productos |
| Mercados<br>Nuevos     | 2. Desarrollo de<br>mercado. | 4. Diversificación.                        |

Tomado de H. Vigor Ancoff, Estrategias de Diversificación. Harvard Business Review. Septiembre/Octubre 1992.

#### 4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Si hay gran competencia en el sector en que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

En el mercado existen 4 tipos de competidores y cada uno de ellos puede aplicar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y

competir con los demás, más allá del tamaño de éste y el de sus competidores.

La estrategia del líder: para quien es realmente el líder, goza de la mayor participación del mercado aunque no es el mejor, es el número 1, por el tiempo que este goza en el mercado y porque fue el primero en aparecer en el campo de batalla.

El líder puede sentarse a gozar de su participación de mercado y solamente cosecha el esfuerzo desarrollado en el pasado.

El líder puede actuar defensivamente al gozar de un liderazgo, puede influir sobre precios, por su economía de escala con lo que detendrá a la competencia, finalmente el líder puede darse el lujo de reducir su participación de mercado cuando se le intente acusar de un monopolio.

Estrategias del Retador.- Generalmente las empresas que ocupan el segundo y tercer lugar en la participación del mercado desarrollan sus actividades, con estas estrategias su capacidad económica es grande, lo cual les permite competir en similares condiciones, pero requiere de muchos esfuerzos.

La estrategia del seguidor.- Desarrolladas para empresas pequeñas, en tamaño y participación de mercado, lo ideal para estas es encontrar un

segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo de los demás.

La estrategia del especialista.- Se concreta en las necesidades de un segmento de mercado y satisface mejor que sus competidores, esto implica que debe manejar liderazgo en costes o una diferenciación, pero tan solo para atender al segmento seleccionado.

Luego de estas consideraciones la estrategia competitiva que va a seguir la empresa es: la estrategia del retador. Seguramente se preguntaran por qué no una estrategia de líder fácil, pues la importadora SAGO IMPORT no es líder, y no se puede actuar como el líder a menos que lo sea. Estrategia de retador es la estrategia ideal debido a que la importadora ocupa un lugar en el mercado lo cual le permite hacerle frente a la competencia; es decir a las otras importadoras pudiendo tener una mayor demanda, al ofrecer un extenso modelaje y exclusividad en marcas selectas y propias.

#### **4.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

Una vez identificadas las estrategias que la importadora SAGO IMPORT va a llevar a cabo, estas deben ser evaluadas a partir de la

ejecución de las mismas para asegurar su grado de eficacia, esta evaluación será diferente para cada una de las estrategias.

Las estrategias podemos evaluarlas de acuerdo al medio ambiente en el que se les aplica, de acuerdo a las políticas internas, estilos directivos y procedimientos operativos. Tomando en consideración el análisis financiero realizado y también los riesgos que se correrán para alcanzarlos.

Esta evaluación va a ser llevada a cabo mediante el desarrollo de mecanismos para cada una de las estrategias establecidas anteriormente, así se desarrollarán los siguientes mecanismos:

- Mejoramiento de la infraestructura física a través de la ampliación del mismo.
- Estructuración de funciones y responsabilidades al personal.
- Seguimiento de trabajos y control en el manejo de las muestras de calzado.
- Mejoramiento de los servicios y atención al cliente con los que actualmente cuenta la empresa.
- Creación de programas continuos de capacitación del personal.
- Seguir desarrollo planes publicitarios que permita a la empresa ganar una mayor presencia en el mercado.
- Estructuración de programas permanentes de control de las actividades financieras de la empresa.

Para el éxito en el seguimiento de las estrategias ya mencionadas, se debe adicionalmente tener en cuenta un programa que se ajuste a las ventas y a las importaciones pronosticadas con anterioridad de acuerdo a la temporada venidera, su recepción e inspección: además del mantenimiento de un registro de almacén (bodega).

- Aplicar un sistema de evaluación permanente con el fin de ejercer un control eficaz del manejo de las ventas (estadísticas).
- Desarrollar seminarios-taller, jornadas de trabajo, conferencias sobre innovaciones y técnicas de mercado.(mejoramiento de personal)
- Realizar un estudio de mercado para determinar las áreas a donde se puede llegar y cubrirlas en su totalidad.

#### **4.5 POLÍTICAS A IMPLANTARSE**

##### **POLÍTICAS GENERALES**

“Las Políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente; señalan fronteras muy amplias que permiten al dirigente usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma particular”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Terry George, *Principios de Administración*, 4ta edición, Editorial Continental, México, 1980.

Bajo este concepto, la principal política dentro de la Empresa SAGO IMPORT es:

- La más amplia libertad de decisión y acción, para la solución eficiente y ágil de problemas. Esto implica tener en cuenta que cada expresión y opinión respecto de los cambios que deban realizarse, se enmarcan en los objetivos de mejoramiento personal como el de la organización.
- Es política general de la empresa capacitar al personal para mejorar la calidad de los servicios que se ofertan, haciendo posible el mantenimiento sostenido en el mercado.
- La empresa se plantea compensar a los empleados y propietarios con tasas superiores a los beneficios económicos encontrados en el medio. Esta política se fundamenta en las nuevas teorías y técnicas de la administración y en el manejo de Recursos Humanos.

### **POLÍTICAS DE MERCADO**

La clientela de la empresa se compone de distribuidores, subdistribuidores y tienda de expendio al consumidor final, tendientes a satisfacer las necesidades individuales y del mercado consumidor. Bajo este supuesto la empresa se plantea como política:

- No discriminar ningún tipo de cliente aunque este mantenga relaciones comerciales con empresas, similares o de la competencia.
- Considerar a todo cliente nuevo como una oportunidad de incrementar nuestra participación en el mercado, por lo que es necesario establecer una relación duradera con él, a través de ofrecerle un servicio que satisfagan sus expectativas.

### **POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

- Desarrollar la disposición a estar siempre listos a atender de la manera más cordial y atenta a todos los clientes, en el lugar que sea, indistintamente del medio que estos hayan empleado para localizar a la importadora. Debe tenerse claro que del contacto inicial depende la percepción de la calidad en el servicio que se grave en la mente del consumidor.

### **POLÍTICAS DE PRECIO**

La IMPORTADORA SAGO IMPORT tiene por política:

- No trabajar con precios discriminatorios, precios promocionales, ni precios por regiones.

- El establecimiento del precio se lo hará en función de la utilidad fijada por los dueños de la empresa que por lo común es en base de un porcentaje determinado aplicable a todas las importaciones realizadas por la misma.
- El parámetro básico para la fijación de precios, será la competencia.

### PLAN DE ACTIVIDADES EN ÁREAS FUNCIONALES

| ÁREA             | TAREA                                                              | ACTIVIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                     | RESPONSABLE                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| COMERCIALIZACIÓN | Optimización del Dpto. de Ventas<br><br>Recuperación de Cartera    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios en ventas.</li> <li>• Charlas de gestión de ventas.</li> <li>• Perfeccionamiento en servicio al cliente.</li> <li>• Estudio del cliente para otorgar crédito</li> <li>• Seguimiento del cliente para la recuperación de cartera.</li> </ul> | Jefe de Ventas y departamento de cobranza. |
| DISTRIBUCIÓN     | Optimización del Espacio Físico.<br><br>Organización de Mercadería | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento del espacio físico</li> <li>• Realización de pedidos según rotación de mercaderías</li> </ul>                                                                                                                                          | Jefe de Bodega y auxiliar.                 |
|                  | Realización de                                                     | Seguimiento del cumplimiento                                                                                                                                                                                                                                                                    | Gerente-                                   |

|           |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                       |
|-----------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| EJECUCIÓN | Reglamentos y Normas     | de planes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Propietario.                          |
| CONTROL   | Evaluación y Seguimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que las charlas y seminarios se ajusten a los cronogramas y objetivos de la empresa.</li> <li>• Controlar que los balances presentados mensualmente por el departamento de contabilidad estén de acuerdo y en relación al crecimiento presentado por la empresa sobre la base de los anteriormente examinados.</li> <li>• Analizar los informes y reportes del personal de ventas.</li> </ul> | Gerente-propietario y jefe de ventas. |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- \* La realización del presente trabajo investigativo ha permitido esclarecer que todo negocio, en la actualidad debe estar sujeto a reglas y normas científicamente establecidas, las mismas que permitirán un desarrollo acorde a las necesidades de la competencia que imponen los mercados.
  
- \* El diseño de las estrategias para la comercialización de calzado deportivo para la importadora SAGO IMPORT, nos ha llevado a identificar las potencialidades de la Empresa, así como sus debilidades, amenazas y oportunidades, las mismas que serán tomadas en cuenta para una correcta planificación de las acciones referidas a la labor intrínseca de la Empresa.
  
- \* Dentro del análisis de mercado se observó que nuestra Empresa, está posicionada de manera eficiente, con relación a la competencia, lo cual nos da la posibilidad de abrirnos a un mayor horizonte, sin correr mayor riesgo.

- \* El panorama que se visualiza dentro de la importación de calzado, es un poco turbulento con respecto a los diferentes tipos de aranceles con los que ingresa la mercadería a nuestro país, provocando desajustes en los precios, lo cual impacta en la economía de los clientes.
  
- \* Las estrategias que hemos definido, van relacionadas con los resultados del análisis FODA, el mismo que dentro de este estudio es de gran importancia, dado que abarca puntos clave para establecer el camino del éxito o del fracaso empresarial.

## RECOMENDACIONES

- \* Las reglas y normas científicamente establecidas, deben ser observadas y puestas en práctica de manera rigurosa por todo el personal de la Empresa, de esa manera se permitirá un desarrollo acorde a las exigencias de la competencia impuesta por el mercado.
- \* Los directivos de la Empresa deben tratar de desarrollar al máximo las fortalezas, tratando de minimizar sus debilidades, de manera tangible, que no sea un simple discurso, sino una práctica de cada uno de sus miembros, a través de la delegación de responsabilidades y capacitación permanente.
- \* La Empresa debe aprovechar el posicionamiento logrado en el mercado para consolidar sus metas y lograr un mayor crecimiento, sobre la base de un personal capacitado, e involucrado en las aspiraciones de la empresa, con respecto al cumplimiento de sus objetivos.
- \* La Empresa debe tratar de incursionar en todo tipo de mercado, diversificando el producto-precio, para crear en el cliente mayor confianza y marco de flexibilidad en el manejo de los precios.

- \* La Empresa debería establecer un sistema de evaluación a corto y mediano plazo, con líneas bien definidas que permitan detectar los avances y las deficiencias, que le lleven a tomar medidas correctivas de forma inmediata, o consolidar sus fortalezas.

## BIBLIOGRAFÍA

KOTLER. Philip, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial Prentice Hall, México, 1998.

KOTLER. Philip, *Dirección de Marketing*, Editorial Prentice Hall, Madrid, 2000.

PHILIP, Cateora, *Marketing Internacional*, Editorial, IRWIN, 1995.

MC. Carthy, Perrault, *Marketing, teoría y práctica*, Editorial Porrúa, Buenos Aires, 1997.

LAMBIN, Jean, JACQUES, *Marketing estratégico*, Editorial McGraw Hill, Madrid, 1997.

ROBBINS, Stephen, *Fundamentos de Administración*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1996.

WILLIAM, J Stanton, *Fundamentos de Mercadotecnia*, Editorial, Prentice-Hall, México. 2003.

Archivos de la Empresa SAGO IMPORT.

## THEY SUMMARIZE EXECUTIVE

Under the current conditions in those that the society no company is developed he/she will be able to survive but it is able to implant rules and concrete objectives that give margin to the development of a strategic plan with a vision of long reach, that which SAGO has prioritized IMPORT through this investigative work.

With this perspective the historical trajectory of the company has been summarized, it has also been intruded in the current analysis of the market, taking into account the products, prices, promotion and distribution channels.

It also counts in this study the design of the basic strategies for the survival of the company, based on the knowledge of their strengths and weaknesses, as the threats and opportunities that are presented in the same one.