



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATEGICO DE COMERCIALIZACION”**

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**AUTORA:** PATRICIA DUCHIMAZA ÁLVAREZ

**DIRECTOR:** ING. PABLO ROSALES HEREDIA

Cuenca – Ecuador

2006

## **AGRADECIMIENTO**

Lograr uno de mis objetivos en mi vida ha sido gracias a mis padres y familia que con su apoyo he crecido como persona y he alcanzado culminar con mi carrera para convertirme en una profesional que ha llenado mi vida de satisfacción y recompensa. Agradezco también a la Universidad del Azuay que con sus profesores han sabido ser guía de los estudiantes, siempre buscando su desarrollo y aprendizaje pleno; a mi director de ensayo por saber ser consejero y paciente durante el desarrollo de este trabajo y a todas las personas que intervinieron de una u otra manera en la realización de éste.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo y mi carrera universitaria lo dedico a mis padres porque han sabido ser el soporte y ejemplo de amor, perseverancia, esmero y esfuerzo, valores en los que me he apoyado para construir mi vida personal y estudiantil; y a mí misma porque demuestra una etapa muy importante en mi crecimiento como persona. Además no puedo olvidar a ese mejor amigo que está con nosotros en las buenas y malas, él es Jesús, quien es inspiración de trabajo y humildad para todos los hombres.

Las ideas de opinión vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

LA AUTORA

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### Capítulo I

#### GESTION ESTRATÉGICA DEL ALMACEN VARIEDADES MARIA ALEXANDRA

Almacén Variedades MARIA ALEXANDRA como Sistema Empresa.....	10
Gestión Estratégica (Teoría de la Planeación Estratégica) .....	11
Conceptos básicos .....	11
Importancia del Plan .....	14
Ventajas del Plan.....	15

#### Capítulo II

#### DIAGNOSTICO

Análisis del Ambiente .....	18
Análisis Macro .....	18
Análisis Micro.....	23
Análisis de la Industria.....	26
Mercado Objetivo.....	26
Mercado Meta .....	27
Clientes.....	28
Competencia.....	32
Ciclo de Vida del Producto o del Mercado .....	32
Impactos .....	34
Requisitos de Capital.....	35
Factores Impulsadores del cambio .....	36
Producto .....	36
Precio .....	37
Plaza (Canales de Distribución).....	38
Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas .....	39
Servicio .....	41
Análisis de las Cinco fuerzas de Porter para identificar las diferencias compet...42	42
Matriz del Grupo de Consultoría de Boston para realizar un análisis integral del conjunto de negocios.....	46
Formulación de la Estrategia.....	48
Posicionamiento: Estrategias Genéricas de Porter.....	48
Control del Plan .....	51

#### Capítulo III

#### PLAN OPERATIVO ANUAL PARA EL PERIODO 2006

Establecimiento de la Misión y Visión para el negocio.....	54
Establecimiento de Valores Corporativos.....	55
Nombre, Logotipo y Lema de la empresa.....	55
Análisis Situacional FODA.....	56

Planteamiento de Objetivos y Estrategias .....	63
Diagrama de GANNT para elaborar el plan de acción para el negocio.....	69
Indicadores de Gestión.....	70
Planificación Financiera.....	72

#### **Capítulo IV**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones .....	77
Recomendaciones.....	78

#### **ANEXOS**

#### **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCION

La realidad en la que se desenvuelven las empresas grandes y pequeñas es cambiante, puesto que las decisiones que adoptan los distintos sectores de un país como: social, político, industrial, etc. afectan de manera directa e indirectamente a estas organizaciones. Otro factor no menos importante es la globalización que obliga a las empresas del mundo a mejorar y mantenerse innovadas tanto en los productos que ofrecen así como también en los servicios que dan conjuntamente.

Las pequeñas empresas o negocios familiares en muy pocas ocasiones o casi nunca aplican los principios administrativos, los mismos que son Planeación, Organización, Dirección y Control. Es sin duda que estas herramientas son importantes en la gerencia de un negocio que al ponerlas en práctica dan como resultado eficiencia en cada una de las actividades que realiza.

En el presente trabajo se desarrolla un Plan Estratégico de Comercialización, el cual es uno de los instrumentos que utiliza la Planeación como manera de adelantarse al futuro. Por medio de este plan lo que se busca es mejorar el manejo del negocio así como la correcta asignación y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para evitar la pérdida de tiempo y dinero que en el tiempo actual es muy difícil recuperar.

La definición clara de a donde se quiere llegar ayuda al planteamiento de objetivos y metas para lograrlo, es así que a más de tener los recursos materiales y financieros disponibles se debe contar con un personal comprometido que facilite su rápido cumplimiento.

Un Plan Estratégico constituye una guía para que la empresa pueda accionar en el futuro y que la colocará en una posición relativamente superior a su competencia.

En el primer capítulo se presenta a la empresa objeto de estudio y los conceptos básicos que se requieren conocer para elaborar un trabajo de esta naturaleza. En el siguiente capítulo se analiza la situación actual del almacén *Variedades MARIA*

*ALEXANDRA*, acompañado de un análisis tanto interno como externo de la empresa. En el tercer capítulo se desarrolla un plan operativo anual así como de estrategias y objetivos a alcanzar. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegan después de un análisis de la forma en la cual se estaba llevando el negocio y de la propuesta realizada.

## **CAPITULO I**

### **GESTION ESTRATÉGICA DEL ALMACEN *VARIEDADES MARIA ALEXANDRA***

- 1.1. Almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* como Sistema Empresa
- 1.2. Gestión Estratégica (Teoría de la Planeación Estratégica)
  - 1.2.1. Conceptos básicos
  - 1.2.2. Importancia del Plan
  - 1.2.3. Ventajas del Plan

## **ALMACÉN *VARIEDADES MARIA ALEXANDRA* COMO SISTEMA EMPRESA**

El negocio no aplica los principios contables pero tiene componentes que grandes y pequeñas empresas los poseen, dentro de los cuales se encuentran las siguientes:

**Comercialización:** una vez adquirido los productos a los proveedores se los exhibe en los mostradores adecuados para mejor apreciación del público.

- ❖ **Ventas:** las ventas se las realiza en forma personal, es decir vendedor-cliente. Los productos que se expenden cuentan con la calidad requerida para ofrecer al cliente garantía y seguridad al momento de adquirir su prenda.
- ❖ **Publicidad:** en la actualidad no se recurre a medios de comunicación para dar a conocer el almacén sino se opta por la publicidad que los mismos clientes dan al recibir una buena atención y satisfacción en sus compras.
- ❖ **Distribución:** la empresa forma parte de la cadena de distribución inevitable para que el producto llegue a manos del público. En este caso el almacén es un intermediario entre el consumidor final y los mayoristas y fabricantes.
- ❖ **Políticas:** las políticas de venta que la empresa maneja son: conceder de 30 a 60 días de crédito para que puedan cubrir el monto total de sus compras.
- ❖ **Precio:** los precios que se establecen son accesibles para el consumidor, incluyen un margen de ganancia.

**Investigación y Desarrollo:** la empresa se mantiene alerta a las nuevas tendencias de la moda que incide en la ropa y calzado, para tratar de satisfacer a los clientes con nuevos productos y diferentes.

**Recursos Humanos:** el personal con el que cuenta el negocio es principalmente miembros de familia entre los que se hallan la propietaria y dos hijas, quienes realizan actividades distintas dentro del establecimiento. Al tratarse de un negocio pequeño no se ha visto necesario la contratación de personal externo, pero en vista de que se busca la expansión será inevitable la integración de nuevas personas.

**Financiero:** la inversión del negocio en su mayoría es de la propietaria la Sra. Esther Álvarez sin embargo tiene apalancamiento básicamente de sus proveedores. Se podría decir que el 75% de los activos pertenecen a la propietaria y el otro 25%

restante pasarían a ser de los proveedores, es decir la empresa trabaja con capital ajeno.

**Compras:** la compra de los artículos se hace generalmente una vez por semana, los proveedores son en su mayoría distribuidores y mayoristas, son muy pocas la fábricas con las que se relaciona directamente el negocio; el plazo que conceden es de 30, 60 y 90 días de crédito.

**Contable:** se llevan registros de las ventas realizadas, además como notas de venta, recibos, letras de cambio y cheques que son los documentos mayormente utilizados por el almacén.

**Relaciones Públicas:** el almacén al estar en contacto diario con la sociedad contribuye con ayuda social realizando donaciones a instituciones que lo solicitan ya sea con dinero, prendas de vestir o zapatos.

## **GESTION ESTRATEGICA (TEORIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA)**

Este trabajo además de ser importante para la obtención del Título de Ingeniería Comercial tiene la finalidad de mejorar el manejo del negocio, que en este caso es el Almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*, por lo que es necesario anotar algunos conceptos teóricos que ayudarán al mejor entendimiento por parte de las personas que intervendrán en la aplicación de este trabajo así como las interesadas en éste. La definición de estrategia, el proceso cronológico a seguirse para desarrollar un plan de comercialización, la importancia y las ventajas que proporciona un plan son unos ejemplos de la teoría que se menciona.

### **CONCEPTOS BASICOS**

Las **estrategias** están encaminadas al cumplimiento de objetivos por lo que algunos autores definen a este medio como:

“La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para

satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización.”<sup>1</sup>

“Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.”<sup>2</sup>

La planeación consiste en proyectarse al futuro mediante un análisis de la situación actual y la determinación del curso de acción que se habrá de seguir, fijando ante todo los principios y objetivos, los cuales orientarán la secuencia de operaciones necesarias para poder cumplirlos.

Se puede decir entonces que la planificación estratégica está orientada al cumplimiento de los objetivos establecidos (corto y largo plazo) por la empresa mediante la aplicación de estrategias.

### **Proceso de la Planificación Estratégica**

Es necesario cumplir cuatro grandes etapas para llevar a cabo una planificación estratégica. Estas cuatro etapas se describen a continuación:

**1. Etapas Filosóficas:** en esta etapa se determinan las vías o caminos a seguir, como son los siguientes: misión, visión y los valores corporativos.

**Misión:** es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar. Se responde a las preguntas de:

- ✧ ¿Para qué existe la empresa?
- ✧ ¿Cuál es el propósito de la empresa?
- ✧ ¿Quiénes son sus clientes?
- ✧ ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ✧ ¿Cuáles con los canales de distribución?, etc.

---

<sup>1</sup> THOMPSON, Arthur A. Jr. / STRICKLAND III A.J; Administración Estratégica; Julio del 2004; Decimotercera Edición; Pág. 3.

<sup>2</sup> KOONTZ, Harold / WEIHIRICH, Heinz; Administración: Una perspectiva global; 1999; Onceava edición; Pág.162

**Visión:** es la expresión amplia y suficiente de donde la empresa espera estar dentro de 3 o 5 años, si las acciones planeadas alrededor de los factores claves de éxito alcanzan sus objetivos.

**Valores Corporativos:** son un conjunto de convicciones que determinan o guían el comportamiento dentro de una organización, además de formar parte de la filosofía y cultura organizacional.

**2. Etapa Analítica:** consiste en el análisis de la situación actual de la empresa, es decir en donde se encuentra o está la empresa como tal. Dentro de esta etapa se procede a realizar un análisis interno y externo de la organización el cual se observa con mas detalle a continuación:

**Análisis Interno:** al hacer este análisis se identifican las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa al momento de producir, prestar un servicio o cualquier transacción que tenga que ver con las actividades mismas de la empresa.

- ❖ Fortalezas: es todo aquello que posee la empresa en cantidad suficiente para generar resultados que beneficien a la organización, estos pueden ser: precio, producto, procesos, mano de obra, etc.
- ❖ Debilidades: la empresa no posee lo suficiente para generar resultados positivos, disminuye la productividad y por ende su competitividad en el mercado.

**Análisis Externo:** en este análisis se procede a realizar un estudio del ambiente en el cual trabaja la empresa sea éste local, nacional e inclusive internacional. En el ambiente externo para la empresa pueden presentarse oportunidades que deben ser aprovechadas, y amenazas las cuales se deben tratar de evitar mejorando los procesos a través de la eficiencia en cada uno de ellos (producción, ventas, distribución, etc.).

- ❖ Oportunidades: son ciertas situaciones o condiciones que pueden ser aprovechadas por la empresa y que le permitan alcanzar resultados positivos mayores a los esperados por lo que se requiere de atención a las condiciones cambiantes del mercado porque de éste se pueden suscitar oportunidades

como ingresar a nuevos mercados, cubrir un mercado insatisfecho, elaborar un nuevo producto que el mercado demande, en fin son varias las circunstancias que pueden beneficiar a la empresa siempre y cuando esté atenta y tenga los recursos suficientes para hacerlo.

- ❖ Amenazas: circunstancias que producen un riesgo para la empresa puesto que puede afectarla negativamente. Pueden ser amenazas la reacción de la competencia con nuevos productos o precios bajos, Introducción de una empresa similar nacional o internacional, producciones a escala, etc. Si fueran estos los casos que se presenten para la empresa lo más conveniente que se puede hacer es afrontar a las amenazas que se estén produciendo.

**3. Etapa Operativa:** en esta etapa se determina el camino a seguir para cumplir con lo planteado en las fases anteriores, es así que se plantean los objetivos, estrategias, planes o programas de acción que ayudarán a su mejor desempeño. Un plan de acción es un conjunto de actividades o tareas que debe desarrollarse para lograr los objetivos y en el cual se incluye tiempos y responsabilidades, en su ejecución debe llevarse control permanente para evitar desfases.

**4. Seguimiento y Evaluación:** al momento de la ejecución del plan conviene efectuar un control persistente de todo lo planteado y lo que facilitará este proceso son los registros que deben elaborarse para su posterior revisión. La evaluación de los resultados obtenidos es un paso importante puesto que se comparará lo conseguido con lo planeado en su inicio.

**Población Económicamente Activa:** son las personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora durante la semana de referencia, o aunque no trabaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desocupados).

## **IMPORTANCIA DEL PLAN**

Un plan estratégico no es importante sólo para las grandes empresas sino también lo es para un negocio pequeño, pero es verdad que muchas organizaciones no lo ponen

en práctica porque piensan que hasta el momento no han tenido problemas y para que hacerlo entonces. Este pensamiento erróneo no permite que las grandes empresas puedan seguir manteniendo el éxito que han alcanzado hasta el momento y a no crecer a las pequeños negocios sean estos industriales, comerciales, de servicios, etc.

A medida que transcurre el tiempo y al acontecer cambios muchas veces incidentes de manera directa o indirecta a una empresa se vuelve más necesario el contar con un plan, mismo que servirá de respaldo en la toma de decisiones. Al administrar un negocio se torna aún más en estos tiempos tratar de saber o predecir lo que va a pasar en el futuro, los cambios continuos de tecnología, las nuevas y cambiantes necesidades de los clientes, las oportunidades que se presenten ante la posibilidad de la introducción a nuevos mercados o el crecimiento del que se tiene; todos éstos son factores de cambio, que al tener un plan estratégico podrían ser percibidos y aprovechados por la empresa generando resultados positivos.

Un plan estratégico además de beneficiar financiera y estructuralmente a la empresa, también lo hará con el personal que labora en la misma. Al tener una buena comunicación entre quienes conforman la organización y que todos sepan a donde se quiere llegar y el camino que se tiene planeado para poder conseguirlo, facilitarán las cosas porque todos tendrán conocimiento del objetivo común y de los medios que habrán de emplearse. Se conseguirá también la realización profesional y personal de los colaboradores de la empresa porque a más de alcanzar el objetivo común las personas se sentirán satisfechas al ver que su esfuerzo valió la pena y saberse que son parte fundamental de la organización.

## **VENTAJAS DEL PLAN**

La planificación estratégica brinda a las empresas algunas ventajas que mejorarán de manera significativa las actividades de la empresa, dentro de las cuales se encuentran:

- 👉 Fuerza a la compañía a perfeccionar sus objetivos y políticas.

- 👍 Mejora la coordinación de los esfuerzos de la empresa y suministra estándares de desempeño claros para su control.
- 👍 Ayuda a la organización a anticiparse a los cambios ambientales y responder a ellos y a prepararse mejor para los avances inesperados.
- 👍 Adapta a la empresa para que aproveche las oportunidades que se presentan en un ambiente en constante cambio.
- 👍 Reduce la incertidumbre y por ende el grado de riesgo que existe cuando no se conoce el ambiente en el cual está trabajando en la actualidad o el que va a ser explorado.
- 👍 Permite ahorrar tiempo y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones.
- 👍 El personal al tener conocimiento de la visión de la empresa sabe a donde se conduce la empresa y que camino se va a seguir, esto permite que todos los miembros de la empresa trabajen por un mismo fin.
- 👍 Al tener ya una planificación estratégica ayuda a elaborar los planes correspondientes a cada área de la empresa.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO

#### 2.1 Análisis del Ambiente

##### 2.1.1 Análisis Macro

##### 2.1.2 Análisis Micro

#### 2.2 Análisis de la Industria

##### 2.2.1 Mercado Objetivo

##### 2.2.2 Mercado Meta

##### 2.2.3 Clientes

##### 2.2.4 Competencia

##### 2.2.5 Ciclo de Vida del Producto o del Mercado

##### 2.2.6 Impactos

##### 2.2.7 Requisitos de Capital

#### 2.3 Factores Impulsadores del cambio

##### 2.3.1 Producto

##### 2.3.2 Precio

##### 2.3.3 Plaza (Canales de Distribución)

##### 2.3.4 Publicidad, Promoción y Relaciones Públicas

##### 2.3.5 Servicio

#### 2.4 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter para identificar las diferencias competitivas

#### 2.5 Matriz del Grupo de Consultoría de Boston para realizar un análisis integral del conjunto de negocios.

#### 2.6 Formulación de la Estrategia

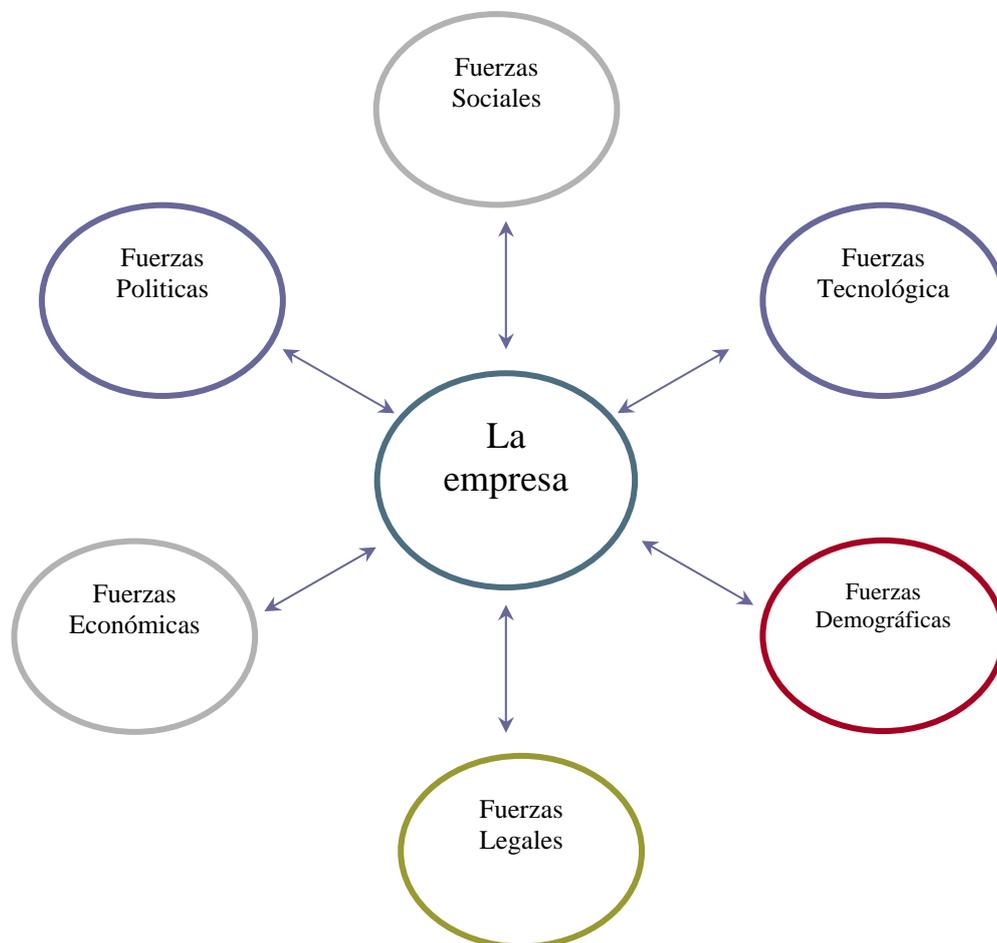
##### 2.6.1 Posicionamiento: Estrategias Genéricas de Porter

#### 2.7 Control del Plan

## ANALISIS DEL AMBIENTE

### ANALISIS MACRO

En este análisis se describirá todos los factores que de alguna manera se relacionan con la empresa en estudio, estos agentes por ser externos no es posible controlarlos pero si aprovechar las oportunidades que con ellos se presentan. A continuación se mencionan y presentan los factores intervinientes:



### Ambiente demográfico

Demografía es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas.

En el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el promedio por familia es de 4.1 personas. En el cantón Gualaceo que es donde está ubicado el negocio existen 38.587 habitantes pero se ha observado una disminución de la población por procesos de migración hacia otros países como España, Estados Unidos y otros. Para un negocio como es el que se está estudiando en este trabajo es importante conocer estos datos porque pueden servir para tomar decisiones estratégicas en cuanto a expansión y crecimiento de la empresa, a pesar de la disminución de la población se puede aprovechar otros factores que más adelante se mencionarán.

El mundo no se encuentra estático por lo que surgen cambios que exigen a las personas a adaptarse a ellos, como por ejemplo existen más mujeres que se dedican a actividades laborales, mejor instrucción que aumenta el número de profesionales, los movimientos migratorios de las personas que las obligan a comportarse de forma distinta, la diversidad étnica y racial que existe en el mundo. Aplicando esta realidad en el Ecuador y más específicamente en el cantón Gualaceo se podrían aprovechar estos factores para el bien del negocio contribuyendo a su crecimiento.

Como se mencionó anteriormente, las mujeres están teniendo un papel mucho más fuerte que antes en el ámbito laboral por lo que necesitan siempre estar bien presentadas y con los atuendos adecuados en su vida familiar, profesional y social. Una mejor educación y conocimiento de lo que sucede en el ambiente contribuye a que haya mayor demanda en libros, revistas y por que no de mejores prendas de vestir para el uso diario. Con sólo migrar de una ciudad a otra, por ejemplo en el Ecuador migrar de una ciudad de la Sierra a una ciudad de la Costa obliga a las personas a cambiar sus hábitos tanto en comida, uso del lenguaje, vestimenta, etc., no se diga al migrar de un país a otro que a veces cambia totalmente la forma de vivir de una persona.

El cantón Gualaceo no es la excepción de estos acontecimientos pues la población va cambiando constantemente así como de sus gustos y preferencias ya sea de alimentación o vestimenta.

En la localidad se ha incrementado los puestos de trabajos para las damas y también para los hombres dado por el crecimiento de la industria lo que podría ser

aprovechado por el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* para incrementar sus ventas al satisfacer las necesidades de estas personas por ropa casual o semi formal que utilizarían para asistir a sus puestos de trabajo ya que muchas de las pequeñas empresas ya sean éstas comerciales o industriales no cuentan todavía con una identificación como es el caso de un uniforme específico.

También se dan procesos migratorios del campo a la ciudad, de las parroquias al centro urbano, Gualaceo, esto también es beneficioso para la empresa en estudio ya que muchas veces las personas cambian su vestimenta al cambiar de residencia. El traje típico de la región es la “pollera”<sup>3</sup> y blusas bordadas, al dejar de utilizar este vestuario se opta por comprar otro tipo de ropa como es el caso de pantalones jeans, camisetas, busos, es decir otras prendas que van acorde por decirlo así, con la ciudad. En estos tiempos no solamente hay migración local sino también aparecen personas de otras personas como Perú y Colombia que también podrían ser satisfechas.

El cantón al no contar con una extensión universitaria la mayoría de jóvenes, sean estos hombres o mujeres, prefieren viajar a la ciudad más cercana como es el caso de Cuenca para continuar con sus estudios, convendría también que el almacén ponga a disposición prendas para estas personas que quieren verse actualizadas pero sobre todo elegantes.

### **Ambiente Político**

La política en el país se encuentra muy mal llevada por lo que genera incertidumbre a los sectores industriales, comerciales, servicios y demás campos de producción acerca de las decisiones que tome el presidente, legisladores, etc. lo que genera también el aumento del riesgo país obstaculizando la inversión extranjera y por ende el crecimiento de la economía del país.

El problema hace unos meses resuelto, el de no contar con una Corte Suprema de Justicia provocó la inestabilidad nacional truncando muchas resoluciones de juicios para poder dar los fallos correspondientes.

En la actualidad existe un problema acerca de la decisión política referentes a la construcción del establecimiento donde se cobrará el peaje en el sector Chaquillcay,

---

<sup>3</sup> Es una especie de falda amplia elaborada de tela como terciopelo, entre otras.

sector ubicado antes, desde Gualaceo, de la zona del Descanso entre la Provincia del Azuay y del Cañar, se cree que disminuirá el ingreso de personas a los cantones de Paute, Gualaceo, Sigsig y demás pueblos orientales por el cobro de esta tasa pero se espera que no disminuya el ingreso de turistas a estos cantones y con esto las ventas de los distintos negocios residentes en estos poblados y mejore la vitalidad de esta parte de la provincia.

### **Ambiente Social**

Los gustos y preferencias de la sociedad cambian, por lo que los sectores productivos también tienen que hacerlo, es así que tienen que producir, vender o prestar lo que la población demande. Los medios de comunicación televisivos, radiales, impresos, virtuales, etc. promueven al consumo de productos de primera necesidad o suntuarios beneficiando a algunos sectores y promoviendo su crecimiento.

Similar sucede con el mundo de la moda que a través de la publicidad alienta a los consumidores a comprar productos que muchas veces no son de vital importancia. En el Ecuador las empresas tratan de satisfacer cada vez mejor a su cliente para mantenerlo fiel y para las organizaciones ahora el cliente es lo más importante.

El comportamiento de la población de Gualaceo también es parecido a las otras ciudades del país puesto que siguen las mismas tendencias en cuanto a vestimenta (ropa y calzado). Las personas para no sentirse de alguna manera rechazadas o tal vez por simple vanidad compra productos nuevos lo que beneficia a los negocios y se ve reflejado en el incremento de las ventas siempre y cuando la empresa pueda satisfacer las necesidades del cliente con los novedosos productos.

### **Ambiente Económico**

En el país se ha estabilizado por decirlo así la economía pues ya no se dan tasas inflacionarias exageradamente altas que provocaban el alza continua, persistente y general de los precios de los productos encareciendo la vida de los ecuatorianos y tornando más difícil la satisfacción de las necesidades primarias.

En la economía actual con el dólar como moneda legal de circulación las empresas deben tener cuidado con sus costos de producción puesto que podrían perder competitividad con relación a la producción internacional como las de Colombia y de

Perú y ahora la aparecida China con sus productos a precios muchos más baratos pero con una calidad no tan buena. Con una moneda como el dólar que en verdad no es propia del Ecuador no hay lugar para devaluarla para provocar una competitividad ficticia al bajar el valor de la moneda, la única herramienta por la que puedan optar las empresas es la eficiencia en sus procesos, porque si utilizan todos sus recursos como pueden ser los humanos y físicos bien podrían producir más de lo que ahora lo están haciendo.

Los nuevos tratados bilaterales en los que participa el Ecuador permitirá el ingreso de productos a precios más baratos, los cuales por una parte afectará a la producción nacional ya que no posee competitividad y por otra beneficiaría a los negocios que se dedican a la comercialización pues venderían productos con calidad a menores precios y que podrán ser más accesibles para el consumidor. Para *Variedades MARIA ALEXANDRA* esta situación le sería muy favorable porque se tendría a mano productos de calidad y a costos muchos más bajos que los actuales, pero también saldría ganando sus clientes al tener a disposición estos productos, además impulsaría a los productores ecuatorianos a ser más eficientes en sus empresas para alcanzar competitividad.

Con el aumento de empresas productoras, comerciales, servicios crecen las vacantes para ocupar cargos sean o no importantes, con ello también crecen el nivel de ingresos de las personas pues tendrán para gastar. En el Azuay y también en el cantón Gualaceo se observa este crecimiento de la producción lo que hace que crezca económicamente la localidad y la provincia que beneficiará a todos los campos que de una manera directa o indirecta se relacionan con las microempresas emergentes.

### **Ambiente Legal**

Existen en el país leyes que regulan la formación de una empresa, organización o compañía, también lo hacen con sus actividades como pago de impuestos ya sea sobre sus utilidades o impuesto a la renta, el IVA sobre las compras y demás impuestos de los gobiernos seccionales.

El almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* no se ha constituido formalmente, es decir no se trata de una compañía sino de un negocio propiedad de una sola persona

que es la Sra. Esther Álvarez y al no tratarse de una empresa grande y por no tener el capital suficiente no esta obligada a llevar contabilidad, sin embargo posee el Registro Único de Contribuyentes el mismo que se lo puede obtener en el Servicio de Rentas Internas, también obtiene la patente para funcionamiento en la Municipalidad de Gualaceo y el permiso respectivo en el Cuerpo de Bomberos, realiza también los pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA) cumpliendo así con todos los requisitos de ley.

### **Ambiente Tecnológico**

Los cambios tecnológicos son constantes pues van avanzando cada día más para ayudar a las personas y organizaciones a realizar sus actividades más rápido y mejor.

La tecnología destinada para locales comerciales también crece pues existen programas especializados en llevar los registros de inventarios y de contabilidad que hace que se pueda tener la información de una manera más rápida, además la tecnología para la seguridad de los artículos y para los establecimientos ayuda a evitar perdidas para los negocios. Pero estos avances tecnológicos son muchas veces costosos que hace difícil que los pequeños negocios puedan adquirirlos como es el caso de la empresa de estudio de este trabajo. No obstante se busca adquirirlos pues mejorará el desarrollo de las actividades en las cuales el mayor beneficiado será el cliente.

### **ANALISIS MICRO**

Lo micro se refiere a lo pequeño, es decir el estudio de la organización o del negocio, los recursos y cualidades con los que cuenta para desarrollar sus actividades.

### **Potencial Humano**

*Variedades MARIA ALEXANDRA* cuenta con un solo establecimiento por lo que no se ha visto necesario la contratación de personal externo, es un negocio pequeño y es atendido únicamente por miembros de la familia quienes están formados por la propietaria y sus dos hijas.

Para mejorar la atención al cliente se ha discutido sobre la forma de hacerlo, esto a manera de una capacitación y una revisión de cómo se lo está haciendo y como debería ser. La disposición y la amabilidad siempre está presente al momento de atender al cliente ya sea para aclarar sus dudas, tratar de saber y entender que es lo que necesita para satisfacerlo. El papel fundamental que se hace en este tipo de negocio son las ventas puesto que de ello depende la vida de cualquier negocio es por eso que el personal se mantiene motivado para proyectar una buena imagen a sus clientes y demás relacionados.

Ya que no se ha visto necesario la capacitación formal del personal, es decir con la toma de cursos o algo relacionado, es importante que el personal que labora en el almacén conozca acerca de lo que se debe y no debe hacer al momento de una venta, para mejorar esta situación se planteará objetivos y estrategias que permitan un mejor servicio al cliente.

### **Imagen Corporativa**

La identificación de una empresa es muy importante cuando se quiere dar a conocer en la región donde va a producir, a vender sus productos a trabajar con otras empresas, en fin donde ejerce sus funciones.

Gualaceo no es una ciudad grande y sus habitantes por lo general tienen conocimiento acerca de los negocios existentes en la localidad y acuden a ellos en busca de los productos que necesitan. El almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* es más conocido por la publicidad de boca en boca que hacen sus clientes más que por la identificación que debería tenerla. El nombre social del negocio no es conocido por muchas personas, excepto las que han recibido las facturas en sus compras o los que son clientes fijos, esto se da porque no se ha dado a conocer públicamente su razón social, sea por falta de propaganda o por no contar con un letrero que identifique el nombre del negocio. Otra manera de identificar a la empresa y que el almacén no la tiene es poseer fundas o bolsas en las cuales se pueda empacar los productos y que se exhiba el nombre del negocio. Todas estas falencias pueden ser corregidas mediante estrategias que se realicen en este trabajo con el fin de mejorar el manejo de la empresa.

Lo que caracteriza al negocio de los demás es que en él puede encontrar ropa y calzado casual para todos los géneros y en lo posible para todas las edades. El o los productos principales que más destacan al negocio son los sweaters o chompas como se las conoce comúnmente. Hay mayor cantidad de chompas para mujeres que para hombres pero se trata de tener variedad ya sea en calidad y en precios para brindar al cliente el producto que necesite.

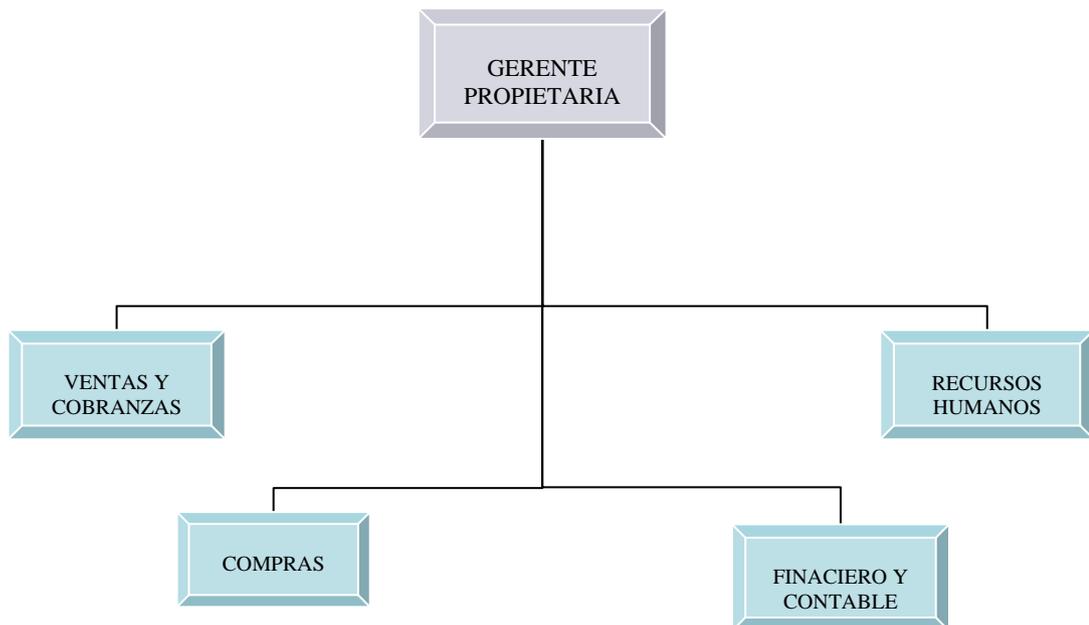
### **Ubicación**

El negocio posee una ubicación estratégica, pues circulan a diario y más en días feriados muchas personas y vehículos. Además están cercanos el edificio municipal, la iglesia y parque principal y uno de los mercados más visitados, a más de estar ubicado en una zona colonial con gran atractivo turístico por sus singulares construcciones. Conjuntamente con el almacén existen otros negocios similares y de diferentes características que beneficia con un mayor movimiento de personas.

### **Recursos Financieros**

El capital invertido en el negocio es propio y en la actualidad no se tiene deudas a más de las que se posee con los proveedores de los productos.

La recuperación de la cartera es lenta por lo que se planteará estrategias que ayuden al ligero cobro de la misma fortaleciendo el capital de trabajo del negocio y facilitar las transacciones diarias como por ejemplo el pago a tiempo a los proveedores.

**Estructura Funcional de *Variedades MARIA ALEXANDRA***

Los campos o departamentos están bajo la responsabilidad de la propietaria e hijos por lo que no es necesario anotar en cada uno el personal que labora en los mismos. También es necesario mencionar que una parte importante para la empresa son los clientes puesto que de ellos depende la vida del negocio y hay que hacer lo posible para mantenerlos y a la vez incrementar su número.

**ANALISIS DE LA INDUSTRIA****MERCADO OBJETIVO**

Se define mercado objetivo al conjunto de personas o entidades que son de interés para la empresa a un mediano plazo.

Toda organización quiere crecer y cubrir un mayor mercado del que va a tener o del que ya posee. El mercado objetivo para *Variedades MARIA ALEXANDRA* constituye el cantón Gualaceo puesto que es donde se encuentra ubicada y que en la actualidad cubre solamente una parte muy pequeña. En el cantón existen un total de 38.587 habitantes contando con la zona urbana y rural, es decir con sus parroquias este

número de habitantes agrupan a hombres, mujeres y niños que son compradores o decisores de compra y los usuarios finales, porque debe entenderse que muchas veces la persona que compra un producto no es siempre es la que va a usarlo.

La mayoría de personas que realizan sus compras en el almacén son personas económicamente activas o mayores de 12 años; madres de familia; en menor cantidad compran padres de familia así como personas solteras o de cualquier estado civil, esto significa entonces que el mercado objetivo pasaría a ser: las personas económicamente activas de 12 años y más por estado civil conyugal que son en total 26.070 (vease Anexo 1); éste sería el mercado al cual pretende llegar el almacén a un mediano plazo ofreciendo productos de Calidad, Variedad, Actualidad y Accesibilidad. Corresponde esta segmentación de mercado a la empresa porque las personas que compran en el Almacén *Variedades* pueden ser de cualquier estado civil pero que reciban ingresos o sean económicamente activas.

## **MERCADO META (POTENCIAL)**

El segmento de mercado que es el escogido como Segmento Estratégico es lo que se conoce como mercado meta.

Al estar el almacén por más de 11 años funcionando ofreciendo productos como son ropa y calzado, éste ya tiene un mercado que son las personas económicamente activas del cantón Gualaceo, no importa su estado civil puesto que el negocio ofrece una gran variedad de productos para sus clientes. El mercado meta son los 120 clientes que posee la empresa, quienes hacen compras frecuentes ya sea en efectivo o mediante créditos. En resumen los mercados de *Variedades MARIA ALEXANDRA* son:

	<b><i>Variedades MARIA ALEXANDRA</i></b>
<b>AUDIENCIA META</b>	Hombres, mujeres y niños
<b>MERCADO OBJETIVO</b>	Personas mayores de 12 años y más por estado civil o conyugal
<b>USUARIO FINAL</b>	Hombres, mujeres y niños
<b>DECISOR DE COMPRA</b>	Personas mayores de 12 años y más por estado civil o conyugal

Fuente: Almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*

No todos los clientes compran en el mismo mes ni tampoco la misma cantidad por lo que se ha elaborado un historial de ventas mensuales de los 3 últimos años y del número de clientes que compraron en esos meses, dando como resultado ventas mensuales promedio por cliente (Anexo 2). La venta mensual por cliente para el último año ha sido de \$29.58.

Mediante el método de observación se llega a la conclusión que básicamente los clientes y compradores de los productos que ofrece la empresa son personas económicamente activas que trabajan o reciben un ingreso, esta es una segmentación tipo demográfica pues se está tomando en cuenta la edad y el ingreso de dinero, pues tiene que recibir algún ingreso para poder comprar.

## **CLIENTES**

El cliente es la parte más importante de una organización puesto que de él depende la vida del negocio; los gustos y preferencias así como las necesidades de él pueden cambiar y es por eso que la empresa debe estar atenta a esos movimientos para prevenir las amenazas y aprovechar las oportunidades que con ellos se presente. Algunos conocimientos que un vendedor debe tener acerca del cliente son:

## ***EL CLIENTE***

El cliente es la persona más importante en esta oficina.....Personalmente o por correo.

Un cliente no depende de nosotros....nosotros dependemos de él.

Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo.....él es el propósito de este. Nosotros no hacemos ningún favor sirviéndolo a él.... El nos hace el favor dándonos una oportunidad de atenderlo.

Un cliente no es alguien que argumenta o compite su ingenio frente a nosotros.

Un cliente es una persona quien nos trae sus deseos.... Este es nuestro trabajo de encontrar para ellos sus beneficios y nuestros beneficios.

Además existen clases de clientes como se los muestra a continuación:

## TIPOS DE CLIENTES

TIPO	CARACTERISTICA	LES GUSTA	NO LES GUSTA	TRATO ADECUADO
<b>RUTINARIOS</b>	* Son más conservadores que Innovadores * Rígidos en sus esquemas Organizativos	* Seguir con los mismos métodos, personas, productos * Artículos conocidos o, ya experimentados	* Artículos de vida muy corta * Participar en experimentos	* Mantener las mismas rutinas comerciales. * No presentarles los artículos como última novedad
<b>AMISTOSOS AMABLES</b>	* Trato muy agradable * Por no molestar pueden pensar No y decir si.	* Ser escuchados * Guiar la conversación	* Un trato seco * Que intenten cerrar demasiado pronto la venta	* Ser amables con ellos * Hacer cierres progresivos.
<b>SILENCIOSOS</b>	* Hablan muy poco * No dejan traslucir fácilmente Su interés	* Ir directamente al grano. * Demostraciones prácticas	* Tener que hablar mucho * Ser considerados tontos por no hablar	* Iniciar la conversación y dirigirla
<b>NEGATIVISTAS</b>	* Primero dicen no, aunque luego Lo piensan * Son pocos objetivos ante un producto nuevo	* Disfrutan destruyendo la ilusión del vendedor * Niegan, de modo sistemático cualquier valor del producto	* Ser interrogado del porque de su negativa. * Que el vendedor se defienda con firmeza	* Permanecer impasible ante sus ataques. * Mantenerse firme en sus argumentaciones.
<b>DESCONFIADOS</b>	* Son muy escépticos. * Pueden llevar al terreno personal De su desconfianza	* Comprobarlo todo por sí mismos. Tener garantías escritas	* Observar contradicciones en el vendedor * Que no se puedan demostrar las afirmaciones	* Actuar con paciencia y perseverancia. * Dejarles probar los artículos
<b>INTROVERTIDOS</b>	* Suelen ser reservados. * Defienden con firmeza sus Opiniones	* Prefieren escuchar a hablar. * Desean datos concretos del Producto	* Entrevistas muy largas * Tener que defender sus opiniones ante otras personas.	* Dar explicaciones claras * Centrar la conversación en el producto
<b>EXTROVERTIDOS</b>	* Son abiertos y comunicativos * Improvisan con facilidad	* Hablar mucho y de todo * Tratar con familiaridad a todo Mundo	* Hacer daño * Entrevistas dirigidas y preestablecidas.	* Ser amables y controlar las entrevistas * Cerrar la venta a la primera oportunidad

Fuente: Materia de Marketing impartida en la Universidad Tecnológica América (UNITA)

Ante una empresa u organización se presentarán diversos tipos de clientes a quienes se los debe tratar de diferente forma ya que no todos son iguales. Mediante el método de observación directa se ha llegado a la conclusión de que el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* posee clientes y de estos todos se comportan distintos y debe recurrirse a tratos diferentes, entre los que más sobresalen están: el cliente amistoso o amable, el silencioso que va directamente a lo que quiere y el extrovertido que tiene facilidad de hablar de cualquier tema. A algunos de estos clientes les gusta productos que sean de calidad y a precios accesibles, es decir no tan costosos por lo que vendría bien la frase BUENO, BONITO Y BARATO; a otros les gusta los productos tan sólo por el precio y no les importa la calidad; algunos aprecian los productos más por la calidad y no les importa el precio y se encuentran los últimos que no les importa si el precio es alto porque creen que si es elevado el producto tiene la calidad que ellos buscan o simplemente compran el artículo porque les gustó y no importa el precio ni la calidad, se podría resumir estas clases de clientes según el almacén *Variedades* en la siguiente tabla:

CLIENTES	CALIDAD	PRECIO
Cliente 1	Le importa	Le importa
Cliente 2	No le importa	Le importa
Cliente 3	Le importa	No le importa
Cliente 4	No le importa	No le importa

Fuente: Almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*

El comportamiento de estos clientes es similar al total del mercado puesto que pregunta, pide y compra los nuevos estilos de ropa que se lanzan al mercado; la moda cambia y el consumidor demanda lo que se está usando y vendiendo en el mercado por lo que hay que satisfacerlo al estar en constante innovación y cambio.

Se tiene conocimiento también de la importancia que significa un cliente para el negocio y es para quien la empresa trabaja puesto que él compra los productos y permite la sobrevivencia y el crecimiento de la organización.

También un cliente necesita productos actuales, de buena calidad y a precios adecuados.

Algunos de los clientes que posee el almacén se encuentran detallados en el Anexo 3.

## **COMPETENCIA**

En el cantón Gualaceo tiene un sinnúmero de empresas, negocios grandes y pequeños ya sean éstos productivos, comerciales o de servicios. Existen muchos en su mayoría comerciales, entre los cuales se encuentran los expendedores de ropa y calzado. La mayoría de estos locales comerciales se encuentran ubicados en las calles adyacentes a los mercados principales de la ciudad y en donde existe un alto tránsito peatonal y vehicular. Los productos de estos establecimientos varían en calidad y precio, se comercializa productos ecuatorianos así como también extranjeros. Todas estas tiendas son similares en cuanto a tipo de artículos, precio y apariencia del local porque no tienen una distinción marcada.

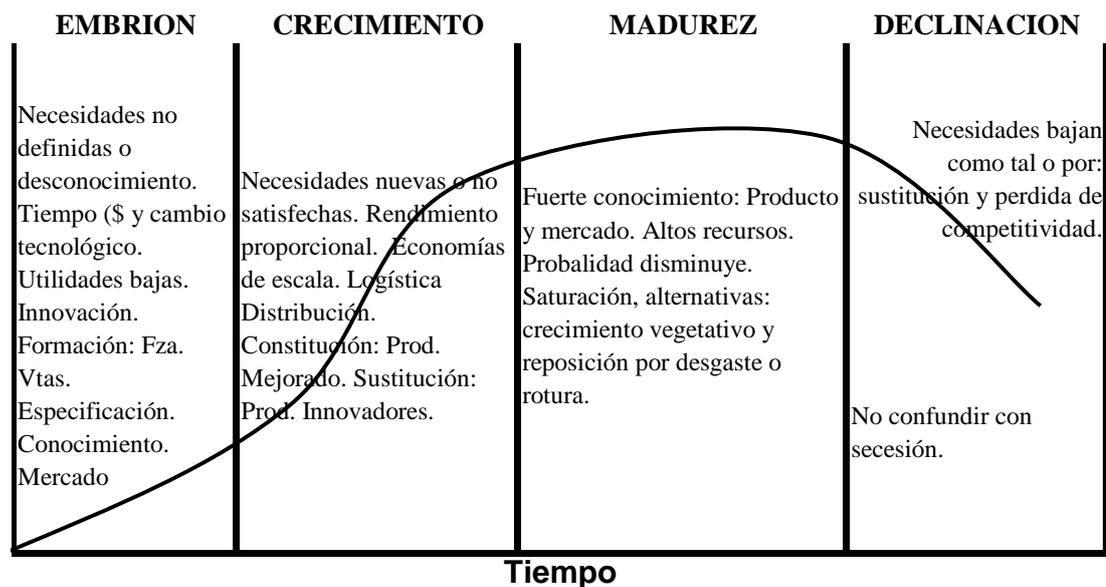
Se puede aprovechar esta situación, además porque la competencia se encuentra fragmentada es decir existen muchos negocios de este estilo y es difícil que se puedan unir para enfrentar a nuevos competidores. Sin embargo estos negocios cuentan con clientes fijos que los prefieren ya sea por el servicio, los productos o por los precios que ofrecen. Los consumidores los identifican claramente por sus propietarios o por los años que se encuentran en el mercado y acuden a ellos sin mayor problema.

La competencia más cercana al almacén *Variedades* son: Tatiana Boutique, Melissa's Store, Comercial Luzuriaga, Almacenes Buggy, Boutique "Bazar" y otros, la mayoría se encuentran ubicados en las calles Gran Colombia y Luis Ríos Rodríguez es decir muy cerca de *Variedades MARIA ALEXANDRA*. Se busca distinguirse entre esta competencia y fácilmente identificable por los consumidores por lo que es necesario tomar estrategias para lograrlo.

## **CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O DEL MERCADO**

Ciclo de vida del producto es el curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto a lo largo de su vida. Implica cuatro etapas diferentes: Embrión o Introducción, Crecimiento, Madurez o Decadencia.

- Embrión o Introducción: un periodo de crecimiento lento de las ventas, a medida que el producto ingresa en el mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa, debido a los considerables gastos de introducción del producto.
- Crecimiento: un periodo de rápida aceptación del mercado y de crecientes utilidades.
- Madurez: un periodo de disminución en el crecimiento de las ventas, debido a que el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o se disminuyen, debido a los crecientes gastos de mercadotecnia para defender al producto de la competencia.
- Decadencia: el periodo en el cual las ventas bajan y disminuyen las utilidades.



Algunos de los productos que comercializan los negocios de ropa como mayoristas, minoristas, detallistas o boutiques, tienen un ciclo de vida muy corto como es el caso de las modas pasajeras, que se pueden ver muy claros ejemplos como un determinado color o ropa de diseños que resurgen de épocas anteriores como los setenta u ochentas, ropa de otros países como la hindú, etc.

Los estilos de ropa como la formal o informal puede durar mucho tiempo sin embargo los diseños de éstas pueden cambiar y durar poco tiempo, para que se dé otra vez el cambio de moda.

Una de las necesidades básicas del ser humano es la vestimenta porque desde sus inicios el hombre ha sentido lo fundamental que es cubrirse es por esto que este tipo de producto que es la vestimenta no se extinguirá a menos que las condiciones de vida de la humanidad cambie. Pero si pueden cambiar como se dijo anteriormente la moda de estas prendas como son los colores, diseños y texturas.

El mercado de producción y comercialización de prendas de vestir está creciendo, se puede observar que cada vez más empresas son las que elaboran prendas de vestir y quieren alcanzar competitividad con respecto a los mercados internacionales; las empresas o personas que comercializan estos productos también crecen pues hacen más fácil que el producto llegue a manos del consumidor, además está siempre demandando productos nuevos y atractivos.

En el gráfico anteriormente presentado (ciclo de vida) se observa la etapa de crecimiento y las estrategias que se podrían tomar para esta etapa.

Mientras la industria de fabricación y comercialización de ropa siga creciendo el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* puede también crecer, llegando a otros mercados y posicionándose en éstos.

## **IMPACTOS**

Una empresa que está en constante innovación de sus productos haciéndolos más atractivos y necesarios es preferida por sus clientes porque satisface sus necesidades, gustos y caprichos.

La empresa en estudio trata de mantener una mercadería siempre novedosa para sus clientes, con los colores y diseños actuales, lo que mayor demanda tiene. Trata de satisfacer las necesidades más inmediatas así como los gustos suntuarios de las personas porque no sólo quieren verse bien sino atractivas y modernas.

El almacén *Variedades* no cuenta con tecnología de punta para la seguridad y registro de la mercadería; en cuanto a seguridad no cuenta con el equipo que ayude a controlar los riesgos de pérdidas de mercaderías, el personal debe tener sumo cuidado al momento de atender al o los clientes; y para sus registros no utiliza un programa especial que facilite el manejo por decir de inventarios, lo hace a través de una base de datos creada por una de las hijas de la propietaria, estos datos están almacenados dentro del programa de EXCEL que con fórmulas lógicas ayudan de cierta manera a llevar las transacciones diarias. En la base de datos se encuentran: los activos, pasivos y patrimonio del almacén.

## REQUISITOS DE CAPITAL

Se presenta un Balance General del negocio para analizar que activos, pasivos y patrimonio posee para ver si cuenta con una estructura financiera apropiada, es decir que no tenga demasiado apalancamiento.

Almacen *Variedades MARIA ALEXANDRA*  
Balance General  
Al 30 de Enero de 2006

ACTIVO		PASIVO	
Caja	\$300.00	Cuentas por pagar	3500
Cuentas por cobrar	\$2,700.00		
Inventario	\$7,200.00	PATRIMONIO	\$8,100.00
Fijos	\$1,400.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$11,600.00</b>	<b>SUMA PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$11,600.00</b>

Se puede observar que la mayoría de sus activos están dentro de inventario de mercaderías y de cuentas por cobrar. Mientras que sólo tiene apalancamiento de los proveedores que representa el 30% del total de los activos. Se considera que está bien estructuralmente por lo que más del 50% del total de activos es de propiedad de la empresa.

## FACTORES IMPULSADORES DEL CAMBIO

Se pueden tomar estrategias para cumplir con los objetivos planteados y éstas pueden ser tomadas a través de distintos factores como el producto, precio, distribución, promociones, servicio, etc. a continuación se detallan algunos de estos agentes que impulsan el cambio dentro de la empresa.

### PRODUCTO

Producto es el objeto final que se obtiene luego de un proceso determinado para satisfacer las necesidades. *Variedades MARIA ALEXANDRA* comercializa productos para el consumidor pues son comprados por éste para su consumo personal.

Los productos que se comercializan en el almacén son básicamente prendas de vestir y calzado para damas, caballeros y niños de las más variadas marcas ya sean nacionales o extranjeras. Al contar con esta variedad se trata que el cliente o la persona que visite el local pueda conseguir en el mismo sitio las prendas que necesite ahorrando así tiempo y brindando satisfacción a la vez. Para dar un ejemplo de los artículos que se venden en el almacén se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Chompas para mujer, hombre y niños.
- ✓ Pantalones jeans en todas las tallas y género.
- ✓ Busos y camisetas en todas las tallas y género.
- ✓ Calzado casual y deportivo, etc.

En la compra se eligen los productos que cuenten con la calidad y precio convenientes para dar seguridad al cliente al momento de la compra y a un precio accesible para él. Todo lo que tienen que ver con tejidos como son las chompas, chales, busos, etc. en su gran mayoría son manufacturados en el Ecuador, estos productos son de alta calidad y a precios módicos, así como también los pantalones especialmente de niños son elaborados por una empresa cuencana estando al nivel en cuanto a calidad y precio de productos internacionales; no sucede lo mismo con el calzado puesto que en el país no existen empresas que fabriquen calzado de calidad y

a bajos costos, pasa igual con los pantalones de mujer y hombre porque en su mayoría son muy apreciados los importados pero se está tratando de buscar fábricas nacionales que den un producto parecido en precio y calidad incentivando la producción y el consumo nacional.

Las estrategias que se utilizarán sobre el producto serán en base a búsqueda de calidad, costos que den como resultado precios competitivos, productos diferenciados, marcas reconocidas a nivel local y el empaçado del producto, con el fin de atraer a los consumidores.

## **PRECIO**

El precio es una categoría mediante la cual se da un valor a los productos en términos monetarios.

Desde sus comienzos hasta la actualidad el almacén fija sus precios de venta a través de un proceso de negociación entre el vendedor y el cliente. El vendedor pide un precio un poco más alto del que espera percibir y el comprador ofrece un precio menor del que está dispuesto a pagar, para después de regatear llegar a un precio aceptable. Pero se está tratando de eliminar esta forma de establecer precios que solamente genera confusión y desaciertos tanto para el comprador que no sabe si está pagando lo que en verdad vale la prenda o para el vendedor que no sabe si está ganando o perdiendo en la venta.

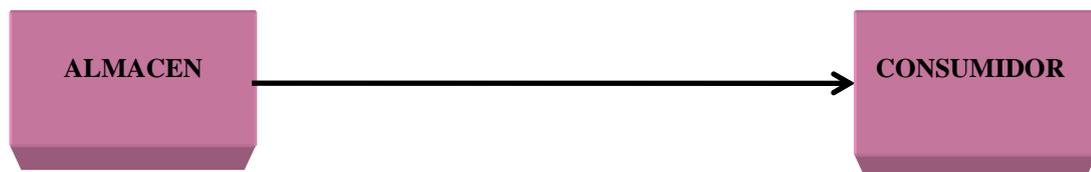
Para facilitar el proceso de establecimiento de precios se determina un margen de utilidad que se incrementa al costo de cada prenda que para este caso es del 25% pero en algunos casos puede llegar hasta el 30% teniendo cuidado de no sobrepasar este rango con el fin de no tener precios más altos que los de la competencia. Se realiza descuentos especiales en la venta por monto o por pronto pago siendo éstos del 10%. Con esta forma de establecer precios facilita la transacción puesto que no se tiene que perder tiempo en regatear hasta llegar a un acuerdo del precio, sin embargo si se está en riesgo de perder la venta se aplicará el descuento especial animando así al cliente a comprar.

Las estrategias a utilizarse para mejorar los precios y ser competitivos serán de buscar proveedores que ofrezcan productos con una calidad similar a la actual pero a precios más bajos lo que ayudaría a fijar precios menores y competitivos.

## **PLAZA**

La plaza o canales de distribución como se conoce comúnmente son aquellas personas naturales o jurídicas que sirven de intermediarios entre la producción y el consumo.

El almacén constituye un intermediario entre el fabricante y el consumidor, por lo que sólo posee un canal de distribución que permite concretar el encuentro entre la oferta y la demanda, este es:



La naturaleza del negocio hace que se puede tener un solo canal de distribución pero esto no significa que los clientes no puedan tener:

- ✓ Comodidad y servicio rápido.
- ✓ Libertad de elección sobre las decisiones de la compra.
- ✓ Comparación de precios, calidad, diseños y estilos.
- ✓ Precios competitivos.

Se busca mejorar el servicio al momento de entregar el producto al consumidor final por lo que se desarrollarán estrategias de eficiencia y trato correcto al cliente. También se tratará de cubrir los pedidos de los clientes así como de tener un almacenamiento de los productos que se demanden pues podría el almacén quedar desabastecido y obligar al cliente a recurrir a la competencia.

## **PUBLICIDAD, PROMOCION Y RELACIONES PÚBLICAS**

### **Publicidad**

La publicidad se refiere a cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

Los mensajes publicitarios se hacen con el propósito de dar a conocer a una compañía o a un producto, o los dos a la vez para que el consumidor se relacione con ellos y sienta la necesidad de adquirir el producto porque así lo hacen creer. La publicidad hecha correctamente eleva las ventas de una empresa caso contrario no se verá ningún resultado.

El almacén Variedades por el momento no realiza publicidad pero siente la necesidad de hacerlo para dar a conocer al consumidor los productos que ofrece y que la empresa está presente.

Los medios publicitarios existentes en Gualaceo son: 2 radiodifusoras (Radio Centro Gualaceo y Santiago FM), 2 canales de televisión locales (Maxicanal y Soltelevision) y un semanario (El Pueblo) que circula los días domingos. Las proformas acerca de los precios de cada uno de estas empresas publicitarias se encuentran en el Anexo 4.

Se deberá elegir la forma en la cual la empresa se dará a conocer al mercado, se lo hará a través de publicidad en el semanario y en una de las radiodifusoras que es Santiago FM. Los mensajes publicitarios serán guiados para dar a conocer los productos que se ofrecen así como la existencia de la empresa.

### **Promoción**

Los incentivos a corto plazo para fomentar la compra o las ventas de un producto o servicio, es lo que se llama promoción.

La promoción es un elemento fundamental en el plan de comercialización pues se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, que para el caso en estudio son los consumidores finales.

En el almacén se utilizan instrumentos de promoción para el consumidor puesto que es el comprador de los productos.

Las promociones que se imparten en la actualidad son descuentos en precios si realiza una compra al contado o por pronto pago, con el fin de motivar a los consumidores para que realicen una compra teniendo cuidado de no reducir exageradamente el precio porque puede perjudicar la imagen del producto. Se realizan también ofertas de ciertos productos ya sea porque no están dentro de la temporada o porque sufrieron un desperfecto dentro del almacén; también se realizan ofertas de paquetes, es decir que si lleva cierto artículo tiene un descuento especial en el segundo producto que adquiera. Todo esto se realiza con el propósito de incentivar al consumidor a que compre los productos y así poder elevar las ventas. Se pretende continuar con las promociones en las ventas de los productos ya sea por atraer a más clientes, para mantener a los que ya se tienen o para mejorar las ventas.

### **Relaciones Públicas**

Desarrollar buenas relaciones con los diversos públicos de la compañía, mediante la obtención de una publicidad favorable, la creación de una “imagen corporativa” y el manejo o la eliminación de rumores, historias y acontecimientos desfavorables, hace relación a las relaciones públicas.

El almacén realiza pocas relaciones públicas, éstas a veces no son muy grandes por lo que no mencionan con gran amplitud a las empresas participantes o auspiciantes. Además no se cuenta con un logotipo ni un lema que identifique fácilmente la intervención de la empresa, por lo que se ve necesario la creación de estos dos signos distintivos.

Para comunicar al mercado que el almacén *Variedades* también se preocupa por el desarrollo de la ciudad así como del bienestar de sus habitantes tratará de participar en actos públicos que a más de hacer quedar en alto el nombre de la empresa los consumidores la tendrán presente al momento de adquirir un producto. Los actos públicos pueden ser donaciones a instituciones que lo necesitan, auspicio de eventos sociales o deportivos, etc. Estas aportaciones generarán egresos de dinero para la empresa pero su ejecución puede generar mejores resultados.

## SERVICIO

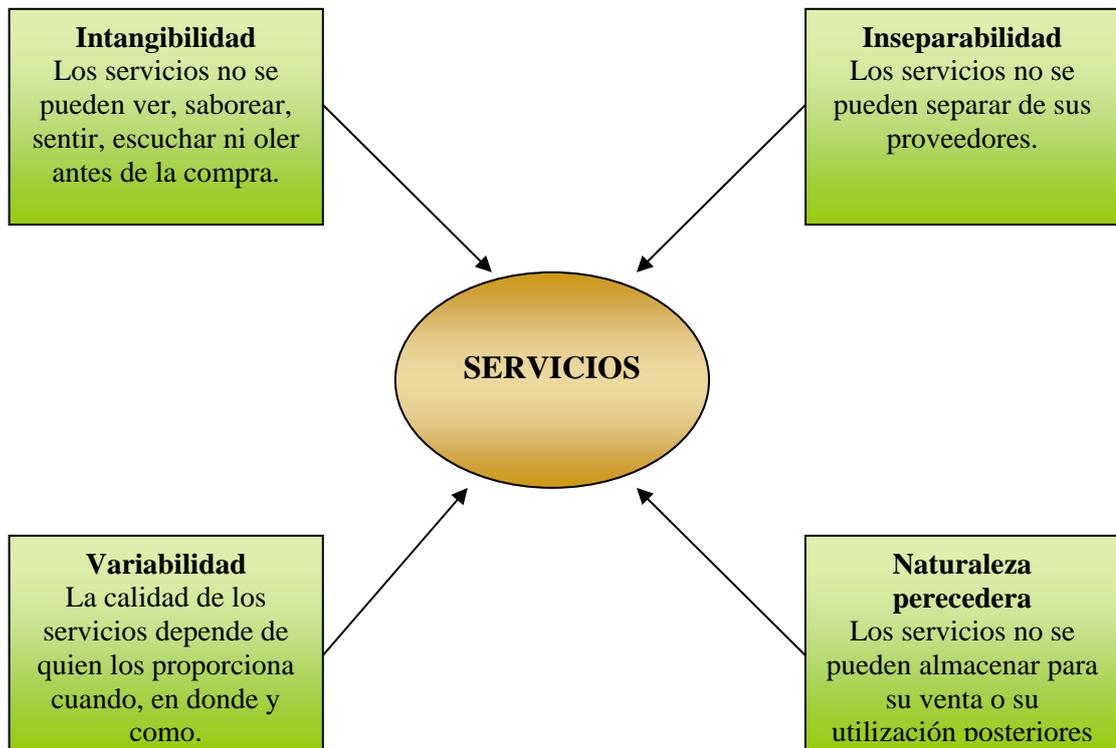
Se define al servicio como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo.

El servicio que se da al cliente debe ser diferente y elevar a un mayor grado a la empresa con respecto a su competencia. Existe una cadena de servicios que beneficia a clientes y empleados, esta es:

- *Calidad del servicio interno*, una selección y capacitación superiores de los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que da como resultado...
- *Empleados de servicio satisfechos y productivos*, es decir, empleados más satisfechos, leales y que trabajan arduamente, lo que favorece...
- *Un valor mayor del servicio*, la oración de un valor para el cliente y la presentación del servicio en forma mas efectiva y eficiente, lo que da como resultado....
- *Clientes satisfechos y leales*, es decir, clientes satisfechos que siguen siendo leales, que hacen compras subsecuentes y que refieren a otros clientes, lo que propicia...
- *Utilidades y crecimiento saludables del servicio*, un desempeño superior de la empresa de servicio.

Dar al cliente algo más de lo que esperaba al comprar un producto es hacer que el cliente se convierta en leal para con la organización. Dar un valor agregado, hacerlo sentir importante y sobre todo hacerlo sentir bien a él mismo.

Estrategias que ayuden a mejorar el servicio en el almacén Variedades como capacitación que mejore el trato con el cliente o valor agregado que de algo más de los que espera el cliente ayudará a fidelizar a los clientes, a no perderlos y quienes se encargarán de poner en alto el nombre de la empresa a través de la publicidad de “boca en boca”.

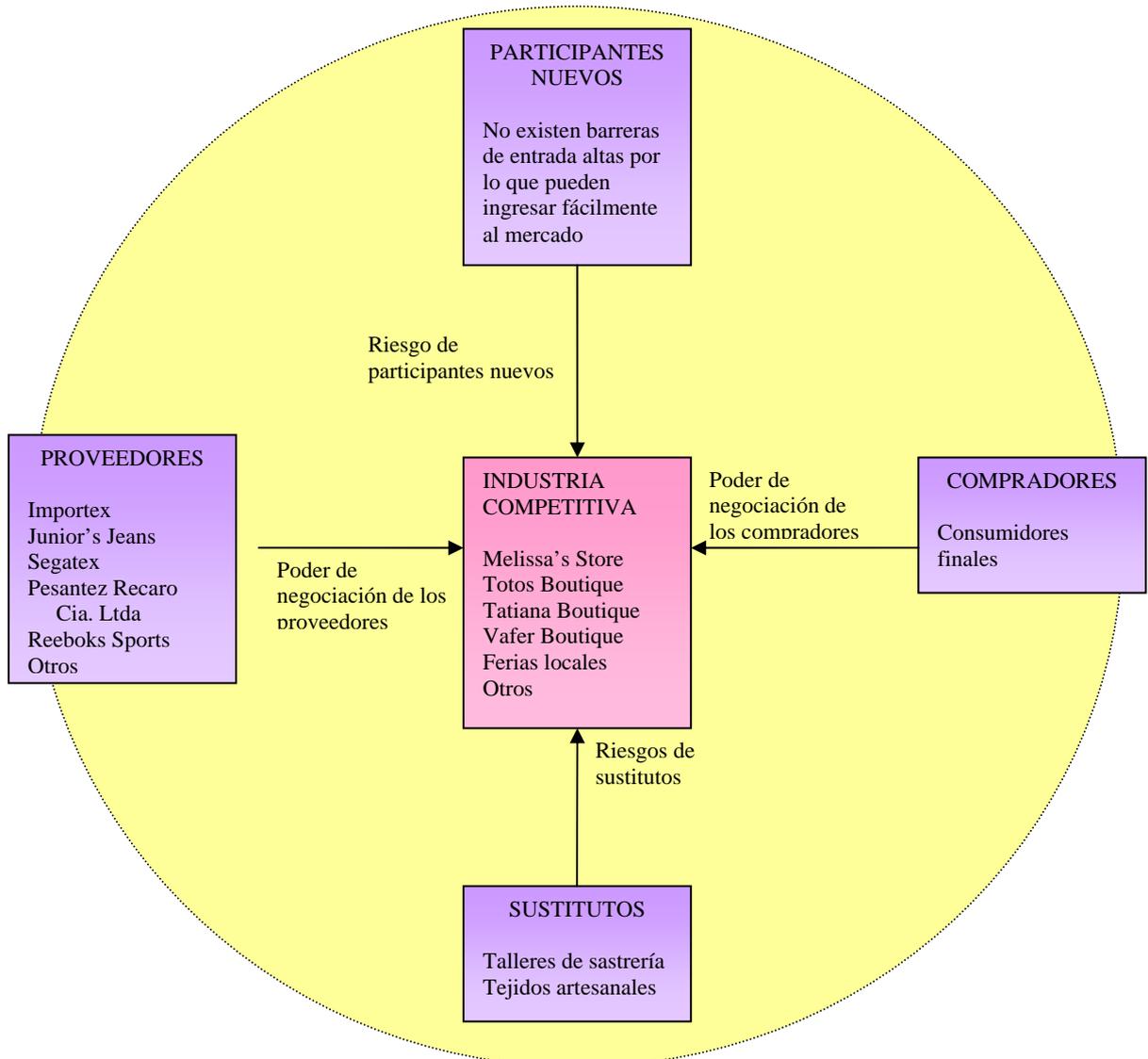


## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS COMPETITIVAS

Las principales fuerzas que actúan en un mercado determinado están dadas por los clientes, proveedores, participantes potenciales, productos sustitutos y la competencia actual de una industria en especial. El conocimiento de estos orígenes fundamentales de presión competitiva permite consolidar una agenda o programa estratégico de acción. Destacan los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, promueven la ubicación de la compañía en la industria, aclaran las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar el mayor rendimiento, y hacen énfasis en los sitios donde las tendencias de la industria prometen tener mayor significado, como oportunidades o riesgos. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad de la competencia así como su rentabilidad,

la fuerza o fuerzas que gobiernan la industria son cruciales para la formulación estratégica.

A continuación se realiza un análisis de las cinco fuerzas competitivas para Almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*.



## **RIESGO DE COMPETENCIA**

Las barreras de entrada ante nuevos competidores en una industria básicamente son seis: Economías de escala, diferenciación del producto, requerimientos de capital, desventajas en costos independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución y política gubernamental. Los nuevos competidores para el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* no tendrían muchas barreras de entrada a este mercado puesto que no se requiere de una inversión alta de capital sino mas bien se requiere conocimiento del manejo del negocio, identificar las necesidades del cliente en cuanto a moda y calidad, la forma en que se trata al cliente, es decir factores que se adquieren con la experiencia y el trato diario con las personas que visitan el negocio.

## **PROVEEDORES**

Los proveedores de la empresa en estudio tienen un poder de negociación alto debido a que no existen muchos con las mismas características, es decir que brinden los mismos productos y a la vez tengan una gran variedad en cuanto a modelos, diseños, calidad y precio. Por ejemplo analizando al proveedor Importex, este cuenta con un gran surtido en lo que tiene que ver con tejidos (chompas, busos, bufandas, etc.) nacionales e importados, incluso vende aunque en menor cantidad lo que es lencería y otro tipo de vestimenta. Los proveedores con los que cuenta el almacén radican en la ciudad de Cuenca pero la posibilidad de que pudieran abrirse sucursales en el Cantón Gualaceo no está descartada.

Los precios que manejan los proveedores son al por mayor, aunque también realizan ventas al por menor predominando las por mayor. Los importes de sus productos son accesibles para la empresa permitiendo transferirlos de igual manera a los clientes – más un importe de ganancia-.

## **COMPRADORES**

Los consumidores finales tienen un mayor poder de negociación comparado con los expendedores de ropa informal. En este caso el almacén no goza de mucho poder de negociación pero posee una clientela apegada al negocio ya sea por la garantía que se le concede con los productos que adquiere, por los precios que se les ofrece, por la diferenciación o exclusividad de productos y además por la atención esmerada para con ellos. Son razones válidas que le dan al Almacén algo de negociación al momento de tratar con los clientes.

## **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existe de manera marcada un producto sustituto de la ropa y calzado, es por esto que hay un mayor problema con esta fuerza competitiva, pero lo que si vendría a ser a manera de sustituto, serían los talleres de sastrería existentes puesto que la población podrían adquirir una medida de tela y mandar a elaborar una prenda; también pasarían a ser sustitutos de la ropa fabricada, los tejidos y calzado realizados artesanalmente.

## **COMPETIDORES DEL SECTOR O INDUSTRIA COMPETITIVA**

Existe un gran número de competidores en el mercado de comercialización de prendas de vestir y calzado en el cantón Gualaceo lo que constituye la competencia del almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*. En la localidad desarrollan sus actividades empresas locales así como también personas provenientes de otras ciudades, principalmente de Cuenca y Guayaquil que realizan el intercambio informal de la mercadería. Los más importantes competidores de la empresa se mencionan en el diagrama de las cinco fuerzas de Porter presentado anteriormente, los mismos que ofrecen productos similares tanto en calidad como en precio.

Las barreras de entrada y de salida son muy pocas al no requerir de una inversión alta para dar inicio con este tipo de negocio o al menos que se trate de una cadena de tiendas dedicada a la comercialización de ropa y calzado, pero este no es el caso. Lo que está tratando de hacer la empresa es buscar permanentemente productos que la competencia no posea o le sea difícil acceder, es decir tratar de diferenciar los

productos; en cuanto a precios también se trata de tener los más bajos con relación a la competencia.

El conocimiento de estos orígenes fundamentales de presión competitiva permite consolidar una agenda o programa estratégico de acción. Destacan los puntos fuertes y las débiles de la compañía, promueven la ubicación de la compañía en su industria, aclaran las áreas donde los cambios estratégicos son susceptibles de generar el mayor rendimiento, y hacen énfasis en los sitios donde las tendencias de la industria prometen tener mayor significado, como oportunidades o riesgos.

Tras realizar este análisis se ha observado que se puede aprovechar algunas de las oportunidades que se presentan, como es el caso de la competencia fragmentada que hay en el cantón; pero también existen amenazas, las cuales podrían interferir en el transcurso normal del negocio obstaculizado su crecimiento. Para enfrentar a los nuevos competidores y a los actuales, se planteará estrategias como mejoramiento en la atención y satisfacción del cliente, lo que proveerá de mayor confiabilidad y preferencia por parte de los compradores.

## **MATRIZ DEL GRUPO DE CONSULTORÍA DE BOSTON PARA REALIZAR UN ANÁLISIS INTEGRAL DEL CONJUNTO DE NEGOCIOS**

El modelo del Grupo de Consultoría de Boston (Boston Consulting Group por sus siglas en inglés BCG), es una matriz para realizar ajustes en la identificación de estrategias; este modelo se basa en dos aspectos: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado.

Este modelo tiene como propósito el analizar cada una de las diferentes actividades que realiza una empresa y así determinar cuáles son las más importantes para el desarrollo de la empresa y de esta manera orientar sus recursos hacia aquellas actividades de interés.

En el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*, el modelo del Boston Consulting Group puede ser aplicado de manera que se llegue a conocer en que posición se encuentra cada producto, es decir cual es el de mayor preferencia de los clientes por tanto tiene mayores ventas.

Para realizar este análisis se ha considerado el total de ventas del año anterior (2005) de acuerdo al porcentaje que se ha vendido de los principales productos producto.

VENTA ANUAL	\$13,825.90	%
Zapatos deportivo hombre	\$2,765.18	20.00%
Zapatos formales hombre	\$1,036.94	7.50%
Zapatos mujer	\$691.30	5.00%
Zapatos niños	\$2,212.14	16.00%
Blusas mujer	\$829.55	6.00%
Ropa niños	\$898.68	6.50%
Chompas de mujer	\$3,041.70	22.00%
Chompas de hombre	\$1,106.07	8.00%
Pantalones hombre	\$414.78	3.00%
Pantalones mujer	\$829.55	6.00%

De esta manera obtenemos la siguiente matriz, donde se encuentran los principales artículos en el cuadrante correspondiente, de acuerdo a los ingresos que generan para la empresa:

*Alta*

*Baja*

 <b>ESTRELLAS</b> Zapatos deportivos hombre Chompas de mujer Zapatos niños	 <b>INTERROGANTE</b> Pantalones Mujer Blusas mujer Ropa niños
 <b>VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO</b> Chompas de hombre Zapatos formales hombre	 <b>PERROS</b> Zapatos mujer Pantalones hombre

*Baja*

Como se observa en la matriz cada producto se ubica en cuadrantes diferentes con lo que se concluye:

- I. **INTERROGANTE.** Dentro de este cuadrante se encuentran los productos: pantalones de mujer, blusas de mujer y la ropa para niños, esto nos indica que de acuerdo con el análisis realizado a través de los datos históricos de ventas proporcionan a la empresa poco efectivo. Pero debe tomarse en cuenta que la demanda de esta clase de productos está aumentando poco a poco y se debería invertir algo más de recursos tanto económicos para darle la importancia necesaria a estos artículos.
- II. **ESTRELLAS.** En este cuadrante se encuentran los productos más representativos, es decir los que ofrecen más ingresos a la empresa, estos son: zapatos deportivos de hombre y chompas de mujer. Ya que estos son los artículos mayormente demandados, la empresa no debe descuidarlos sino mas bien reforzarlos, es decir invertir más para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- III. **VACAS GENERADORAS DE EFECTIVO.** Aunque productos generen ingresos buenos para la empresa, la demanda no está creciendo y lo que se debería hacer es invertir en promociones para incentivar a los clientes a adquirirlo. Dentro de estos se encuentran las chompas y zapatos formales para hombre.
- IV. **PERROS.** Para la empresa, estos productos como: zapatos de mujer y pantalones de hombre, no representan los mayores ingresos para la misma por lo que se debería disminuir un poco la oferta de estos dos productos y dedicar más inversión a los productos que en verdad significan mucho al momento de generar ingresos. Estos artículos se venderán en menor cantidad puesto que también hay demanda pero para el almacén no hay lo suficiente para dedicar más inversión a estos productos.

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### **POSICIONAMIENTO.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS: COSTO Y DIFERENCIACIÓN**

El posicionamiento es ubicar a la empresa en un sector del mercado con el propósito de que sea fácilmente reconocida, para lo cual se debe formular estrategias.

Para el análisis se ha tomado en cuenta las estrategias genéricas de Porter, quien argumenta que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que las empresas pueden poseer: la de bajo costo y la diferenciación. “Son genéricas porque pueden adaptarse a muy diferentes tipos de organizaciones. Sin embargo, una empresa puede aplicar más de una estrategia.”<sup>4</sup>

La estrategia que se pretende implantar en el negocio será la de Diferenciación en productos y en el servicio ya que la estrategia de Bajo Costo no es posible ponerla en práctica puesto que los precios de compra y por tanto los precios de venta son muy parecidos a los que la competencia, lo que se podría hacer es buscar proveedores que brinden costos menores o reducir el margen de ganancia de la empresa, esta última opción no es muy aconsejable pues no se obtendría utilidades que hagan posible la mantención del negocio, como pago de arriendo, servicios básicos, papelería, etc.

**Estrategia de Diferenciación del Producto:** las diferencias de un producto se encuentran muchas veces en la calidad que tiene, apariencia, diseños y estilos, valor agregado, etc. En el mercado de comercialización de ropa especialmente en el cantón Gualaceo no se puede hacer una diferenciación clara de los productos que se venden pero es constante la búsqueda de productos que no sean tan similares. Las estrategias de diferenciación a los productos que se aplicarán irán enfocadas a la ropa y calzado. Una diferencia sería la calidad pues el almacén garantiza los productos que vende; otra diferencia son sobre algunos productos, es decir los que no son tan comercializados por otros negocios como es el caso de *Variedades MARIA*

---

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold / WEIHIRICH, Heinz; Administración: Una perspectiva global; 1999; Onceava edición; Pág.178

*ALEXANDRA* que ofrece una gran diversidad en lo que se refiere a chompas o sweaters en su mayoría para el sexo femenino y en menor cantidad para hombres y niños, de marcas específicas como es el caso de HOMER Collection, LOLES, PICAMO todas estas marcas ecuatorianas y apreciadas por los atributos que poseen sus productos.

**Estrategia de Apoyo a la Diferenciación:** añadirle valor al producto aparte del físico, servicios post venta o conceder créditos especiales en las ventas podría generar una ventaja competitiva para el negocio. Se plantearan estrategias como:

- Brindar servicios aparte del producto como puede ser la relación de los mismos que hayan sufrido algún daño dentro del lapso garantizado por la empresa.
- Servicio de arreglo o ajuste de las prendas en caso de no quedarle bien al cliente.
- Además los créditos que se ofrecen al cliente son fáciles y accesibles porque pueden realizar su compra cubriendo el valor en pagos semanales o caso contrario separar la prenda anticipando una cuota y retirarlo hasta que complete el valor.
- Otro servicio que se da en la empresa es el cobro en el domicilio o puesto de trabajo de los clientes como una forma de evitar el traslado al almacén y pueda dedicar el tiempo a otras actividades.
- Además se ofrecerá ventas a domicilio, es decir se llevarán los productos más cerca del consumidor para que éste tenga la comodidad de elegir y probarse las prendas, sin contar con el tiempo ahorrado.
- También el servicio de empacado puede cambiar, puede ser para regalo o simple.

Estas estrategias ayudarán a brindar un mejor servicio al cliente para que pueda consentirse al comprar los productos que le agraden y atraigan.

**Estrategias de Diferenciación de la imagen:** estas estrategias harán distintivo al producto de los demás por tener una mejor presentación y diferenciada. Las estrategias que se llevarán a cabo para mejorar la imagen del producto y de la

empresa será a través de un mejor empaque, es decir se mandarán a elaborar bolsas o fundas que tengan un logotipo y con el nombre del almacén, que unido con el servicio de empacado especial o simple diferencian la imagen del producto y del negocio.

La empresa desarrollando estas estrategias se podría llegar a conseguir factores claves del éxito como:

- **Venta Personalizada:** la venta se realiza y se seguirá manteniendo con la atención que se merece el cliente, identificar su necesidad y que producto podría satisfacer su necesidad. Además de ser cordiales y amables aunque no se llegue a efectuar la venta.
- **Innovación:** cambiar cada vez los productos ofreciendo prendas novedosas y acorde a la moda actual, claro que también ofreciendo productos con estilos serios y conservadores para los clientes que gustan de estas prendas.
- **Competitividad en el precio:** tener precios competitivos hace que no se pierda las ventas, para lo que se buscará proveedores que brinden costos más bajos; o justificar un precio alto con la calidad y diseño de la prenda.
- **Servicio:** el servicio brindado a más de vender un bien físico es importante pues fideliza al cliente a una empresa en especial ya sea por el trato que se le brinda o los valores agregados que se dan al momento de la venta.

## **CONTROL DEL PLAN**

Todos los planes, procesos, acciones que efectúa una organización tienen que ser monitoreados y controlados de manera continua, la mayoría de empresas no poseen un adecuado procedimiento de control, de ahí que para el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* se debe establecer los sistemas de control que permitirá la retroalimentación del plan establecido.

**Control Operante:** verifica el desempeño progresivo contra el plan anual y emprender una acción correctiva cuando sea necesario. Su propósito es hacer que las

metas de la empresa se cumplan en los campos de ventas, utilidades y otros, establecidos en el plan anual.

**Control Estratégico:** implica cerciorarse de que las estrategias básicas de la compañía estén bien igualadas con sus oportunidades. Las estrategias, programas o planes de acción se pueden volver obsoletos rápidamente y cada compañía debe hacer una reevaluación periódica de su enfoque general al mercado. Un instrumento importante para este control es la auditoria del plan en la cual se hace un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, los objetivos, las estrategias y las actividades de una compañía con el fin de determinar las áreas problemáticas y las oportunidades.

La responsabilidad de este control será de la propietaria en conjunto con un auditor en marketing quien mantiene una estrecha relación con el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*, que determinarán si se están aprovechando las mejores oportunidades en mercado, productos, posicionamiento, etc.

## **CAPITULO III**

### **PLAN OPERATIVO ANUAL PARA EL PERIODO 2006**

- 3.1 Establecimiento de la Misión y Visión para el negocio
- 3.2 Establecimiento de Valores Corporativos
- 3.3 Nombre, Logotipo y Lema de la empresa
- 3.4 Análisis Situacional FODA
- 3.5 Planteamiento de Objetivos y Estrategias
- 3.6 Diagrama de GANNT para elaborar el plan de acción para el negocio
- 3.7 Indicadores de Gestión
- 3.8 Planificación Financiera

## **ESTABLECIMIENTO DE LA MISION Y VISION DEL NEGOCIO**

En la actualidad el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA* no tiene una misión que le ayude a identificar realmente cuales son sus actividades, quien es el cliente para la empresa o que es lo que valoran los consumidores de la empresa, tampoco tiene claro a donde quiere llegar en el futuro ni cuales son sus objetivos a corto y largo plazo; es por esto que se ha llegado a plantear una misión y una visión para la empresa, mismas que se presentan a continuación:

### **MISION**

Brindar a las personas comodidad y satisfacción a través de nuestras prendas, para que se sientan elegantes, distintas y actuales, todo esto con productos de calidad y precios acorde a ello.

### **VISION**

Ser una empresa reconocida a nivel local en el ámbito de comercialización de ropa y ser la primera opción de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades, a la vez de buscar el crecimiento de la empresa y el desarrollo de su personal buscando siempre el perfeccionamiento y la eficiencia en la ejecución de las tareas.

## ESTABLECIMIENTO DE VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son un conjunto de convicciones, principios, creencias, reglas que determinan o guían la gestión de la organización, los valores corporativos son la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Es por esto que el negocio ha optado por los siguientes valores que se exponen a continuación, los que demuestran los principios con los que trabaja la empresa:

- ✓ **Honestidad:** quizá sea este el principio más importante para la empresa porque incluye otros valores como la verdad y decencia, los cuales serán tomados como base para el actuar diario del negocio al no permitir el engaño ni la estafa al cliente.
- ✓ **Calidad:** tanto el servicio al cliente al momento de atenderlo como los productos que ofrece contarán con la calidad garantizada por la empresa.
- ✓ **Amabilidad:** una cualidad importante con la que cuenta el personal en la atención al cliente, con la que además de satisfacer las necesidades de los clientes demostrará cuan importante son ellos para la empresa.
- ✓ **Respeto:** el respeto se lo brindará a nuestro recurso humano en su dimensión integral como gestor del desarrollo y generador de la rentabilidad de la organización y sin olvidar a las demás personas que interactúan con la organización como son los clientes, proveedores y demás personas.
- ✓ **Confiabilidad y Responsabilidad:** la empresa ofrece confianza a sus clientes y se responsabiliza por las acciones exclusivas del negocio.
- ✓ **Perseverancia:** el valor que nos anima y no desmayar hasta alcanzar los objetivos propuestos.

## NOMBRE, LOGOTIPO Y LEMA DE LA EMPRESA

La razón social completa del negocio es *Variedades MARIA ALEXANDRA* pero se busca estar siempre en la mente de los consumidores, por lo que se ha optado por abreviar el nombre a tan sólo *VARIEDADES*, es más corto y con mayor posibilidad

de ser captado por el cliente. Además para que el nombre se vea más llamativo y diferenciable se ha elegido un logotipo y un lema mismo que distingan a la empresa de la competencia. Los colores que se utilizarán para el nombre, logotipo y lema de la empresa son: el Camel que se asemeja al amarillo que representa grandeza, demostrando alegría y la inmensa riqueza de la tierra, y el violeta que quiere decir calma, autocontrol pero también aristocracia, nobleza o grandeza.

El nombre completo quedaría de la siguiente forma:



## **ANALISIS SITUACIONAL FODA**

A través de este análisis se puede conocer cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una empresa tanto en su parte interna como fuera de ella. Las fortalezas y debilidades forman la parte interna de la empresa, las primeras pueden mantenerse y a la vez reforzarlas y deben corregirse las segundas para que puedan convertirse en fortalezas.

*Variedades MARIA ALEXANDRA* también tiene su FODA, el mismo que se detalla a continuación:

### FORTALEZAS

- Los productos comercializados por la empresa son de alta calidad por lo tanto los clientes tienen garantía en su compra.
- La diferenciación marcada de algunos productos a los de la competencia.
- La cordialidad y buena atención que se brinda al momento de atender a un cliente.
- La rápida identificación de las nuevas necesidades del cliente para su mayor satisfacción.
- Prestigio y seguridad en los años de servicio y buena imagen ante los clientes.
- Tiene una ubicación estratégica al ser de fácil orientación para sus clientes.

### OPORTUNIDADES

- Acuerdos bilaterales
- Afluencia de personas de los alrededores así como de ciudades vecinas de Gualaceo lo que beneficiaría a la empresa para que logre más prestigio dentro y fuera de la localidad.
- Facilidades de créditos bancarios para la expansión del negocio.
- Flujo de capitales de emigrantes.
- Migraciones del campo a la ciudad.

### DEBILIDADES

- No posee un capital de trabajo consistente.
- Falta de variedad de ciertos productos por lo que se pierde ventas.
- No posee un programa de publicidad.
- Recuperación de cartera lenta.

### AMENAZAS

- El ingreso de nuevos competidores.

- La imitación de los competidores en cuanto a los productos que se comercializa.
- Guerra de precios entre competidores.
- Inestabilidad económica y política del país.

El análisis FODA es un estudio de la parte interna y externa de la empresa, pero es necesario que estas dos partes se examinen más detalladamente: el análisis externo básicamente tiene que ver con el ambiente en el cual se desarrolla la empresa y el interno con la empresa en sí, sus actividades, sus componentes, etc.

### **ANALISIS EXTERNO**

Dentro de este análisis se consideran factores generales referentes a: cultura, demografía, condicionantes tecnológicos, competencia, etc. Para analizar de que manera afectan estos factores a la empresa se debe buscar la información necesaria sobre cada uno de ellos, y así poder determinar la forma en que incide en la empresa, que puede ser negativa como positivamente.

Dentro de este análisis se encuentran cinco factores que facilitarán el estudio de la empresa frente a su entorno, estos son:

1. Aspecto Económico: en este aspecto se considera a los factores económicos que pueden afectar las actividades del negocio; como es el caso de la inflación en donde el alza de los precios de bienes y servicios es constante, afectando negativamente a la empresa porque subirán los precios de la mercadería que pasarían a ser los costos para el almacén y por lo tanto el precio de los artículos destinados a la venta.

Dentro del aspecto económico se encuentran también: el ingreso de la población, el precio de los productos que se comercializa, poder adquisitivo de las personas para poder comprar los artículos, las tasas de interés bancarias, la liquidez del negocio frente a la competencia.

2. Aspecto Político, Jurídico, Legal: la inestabilidad política dentro del país puede ocasionar pérdidas muy significativas al sector productivo porque

podrían darse nuevas leyes emergentes, también se vería una tendencia al alza del riesgo país lo que disminuirá la inversión extranjera.

3. Campo Tecnológico: este aspecto puede incluir investigaciones de nuevos productos, tecnología, etc. También se debe analizar en que cantidad la empresa posee los recursos con respecto a los de su competencia. En *Variedades MARIA ALEXANDRA* no es indispensable poseer tecnología para poder llevar a cabo sus actividades sin embargo si le sería útil para facilitar el registro de sus transacciones, formas de seguridad para el almacén y la mercadería, como alarmas, sensores, etc.
4. Cultura, demografía y ambiente: definir si se va a generar oportunidades o amenazas para la empresa. Puede ser que el aumento de la población sea una oportunidad para la empresa porque va a tener más personas a quienes satisfacer y por lo tanto lograr ampliar su mercado. En cuanto a vestimenta los gustos y preferencias del consumidor cambian conforme la moda lo haga lo que pasa a ser un factor de impulso a la compra por parte de los consumidores, es una oportunidad para los comercializadores de ropa y calzado puesto que incrementaría sus ventas con los nuevos productos, claro que también ya no se vendería el inventario anterior.

Para este aspecto es muy importante identificar los factores que pueden afectar a la empresa con los cuales se puede definir si se van a generar oportunidades o amenazas. Cada factor identificado debe ser cuantificado, es decir darle un peso de importancia el mismo que será sobre 100% o sobre 1. Luego se evalúa cada uno de los factores con relación a la misión y visión de la empresa, la calificación puede ser: 4 importante, 3 menos importante, 2 importancia normal y 1 deficiencia. La multiplicación entre el peso de importancia y la calificación da como resultado el verdadero valor o grado de importancia de cada factor.

5. Competitividad: este aspecto es muy importante porque si la empresa es competitiva tiene la oportunidad y la facilidad de ingresar a otros mercados, por ejemplo abrir sucursales en el mismo cantón o en cantones vecinos. La competitividad es una de las principales ventajas que tiene una empresa frente a su competencia.

Se puede obtener un análisis más detallado, efectuando una estructuración de matrices de evaluación de los factores externos de la empresa en base al FODA.

Para este aspecto es muy importante identificar los factores que pueden afectar a la empresa con los cuales se puede definir si se van a generar oportunidades o amenazas. Cada factor identificado debe ser cuantificado, es decir darle un peso de importancia el mismo que será sobre 100% o sobre 1. Luego se evalúa cada uno de los factores con relación a la misión y visión de la empresa, la calificación puede ser: 4 importante, 3 menos importante, 2 importancia normal y 1 deficiencia. La multiplicación entre el peso de importancia y la calificación da como resultado el verdadero valor o grado de importancia de cada factor.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

<b>OPORTUNIDADES</b>	Frente a la empresa	Frente a los objetivos	Grado de competitividad
* Acuerdos Bilaterales	0.15	4	0.6
* Afluencia de personas de los alrededores así como de ciudades vecinas.	0.10	3	0.3
* Facilidad de créditos bancarios	0.07	2	0.14
* Flujo de capitales de emigrantes	0.05	3	0.15
* Migraciones del campo a la ciudad	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
* Ingreso de nuevos competidores	0.20	4	0.8
* Imitación de productos por parte de la competencia.	0.15	3	0.45
* Guerra de precios entre competidores.	0.15	4	0.6
* Inestabilidad económica y política del país.	0.08	1	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.22</b>

En esta matriz se puede observar el grado de importancia que tiene cada una de las oportunidades y amenazas frente a la empresa y que tan significativo es para el

cumplimiento de objetivos. El grado de competitividad luego del análisis realizado en esta matriz es de 3.22 puntos, superando a los 2.5 puntos mínimos que requiere una empresa para ser competitiva.

## **ANALISIS INTERNO**

En este análisis se procede a estudiar a la empresa en sí, como son sus fortalezas y debilidades. Para este análisis se consideran cuatro grandes fuerzas como son:

1. **Potencialidad Humana:** el recurso humano es clave para desempeñar correctamente las funciones de una empresa porque si éste no fuera el idóneo no se lograría la eficiencia requerida. En la actualidad el personal que atiende el almacén está formado por la propietaria y por los hijos, pero esto no significa que no se requiere de preparación y de capacidad para poder atender al cliente y brindarle un buen servicio además de satisfacerlo en su compra.
2. **Productos y Servicios:** la calidad es un aspecto muy importante de un producto o servicio, a más de la variedad que debe poseer una empresa. La variedad permite que el cliente escoger que producto o servicio de la empresa le satisface de una mejor manera así no tendrá que recurrir a la competencia. Por eso *Variedades MARIA ALEXANDRA* se preocupa por identificar las necesidades de los clientes para que ellos la tengan como primera opción.
3. **Proceso Productivo:** dado que es un negocio comercial, no tiene un proceso de producción de artículos pero si puede tener un proceso de venta. Para la mayoría de las empresas este proceso es el más importante puesto que tiene que ver con la venta de los productos a sus clientes, en esta etapa es necesario identificar las necesidades de los clientes para poder satisfacerlo o al menos hacer el mejor de los esfuerzos.
4. **La Situación Financiera:** para que esta fuerza sea una fortaleza de la empresa debe encontrarse en las situaciones más favorables, como por ejemplo que la empresa no tenga un porcentaje alto de apalancamiento sino mas bien funcione con capital propio y si posee deudas que estas no tengan altas tazas de interés que mas bien transformaría a esta fuerza en debilidad y no

fortaleza. Al momento la empresa no tiene créditos bancarios para su desenvolvimiento pero si posee apalancamiento por parte de los proveedores.

La matriz correspondiente a este análisis se basa en los mismos criterios tan sólo se diferencia en que 1 y 2 se refiere a que tan importante es la debilidad y 3 y 4 que tan importante es la fortaleza.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Frente a la empresa</b>	<b>Frente a los objetivos</b>	<b>Grado de competitividad</b>
* Calidad y garantía de los productos	0.18	4	0.72
* Diferenciación marcada de algunos productos con relación a la competencia	0.10	4	0.40
* Cordialidad y buena atención	0.08	4	0.32
* Rápida identificación de las nuevas necesidades de los clientes	0.03	3	0.09
* Prestigio y seguridad y buena imagen	0.08	4	0.32
* Ubicación Estratégica	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
* No posee un capital de trabajo consistente	0.20	2	0.40
* Falta de variedad de ciertos productos	0.08	1	0.08
* No posee un programa de publicidad	0.08	2	0.16
* Recuperación de cartera lenta	0.12	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>

El valor mínimo para estar dentro del rango de competitividad de una empresa es de 2.5 puntos, en este caso se puede ver que el negocio posee competitividad con relación a otras empresas similares pues obtiene como resultado 2.88 puntos. Para mantener esta situación y alcanzar más competitividad se planteará estrategias que faciliten el cumplimiento de los objetivos y con los resultados obtenidos luego de la aplicación de este plan se puede incrementar y mantener las fortalezas y tratando de no tener debilidades o de que éstas no sean tan fuertes.

## PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los objetivos y las metas son las descripciones de los resultados que la empresa quiere alcanzar en un periodo de tiempo, los objetivos deben ser cuantificables, medibles y evaluables; mientras que las estrategias son los caminos para alcanzar los objetivos y lograr los resultados esperados.

Para establecer los objetivos descritos se realizó un análisis de los clientes actuales y potenciales y de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa.

En *Variedades MARIA ALEXANDRA* se han establecido cinco objetivos y algunas estrategias que mejorarán los procesos del negocio, como son:

- ◆ Incrementar las ventas anuales en un 10%.

Estrategias:

1. Implementación de un programa de publicidad a través de la radiodifusora más escuchada en la localidad así como extractos publicitarios en el semanario de circulación local.
2. Mediante promociones de los productos, asignando descuentos especiales por compra o pronto pago.

Se ha establecido incrementar las ventas en un 10% pues en los últimos años se ha presentado una disminución de las mismas (Anexo2) y se pretende al menos crecer en el monto del año anterior (2004) y más un 4%, para alcanzar este objetivo se han planteado las estrategias anteriormente mencionadas

- ◆ Incrementar el número de clientes en un 20% de lo que se tiene actualmente.

Estrategias:

1. Se aplicará también estrategias de publicidad para dar a conocer la empresa y sus productos.
2. A través de precios competitivos para hacer aún más atractivo el producto aparte de sus cualidades propias.

- ◆ Recuperar las cuentas incobrables las cuales representan el 15% de Cuentas por Cobrar.

Estrategias:

1. Contratación de un cobrador temporal para hacer posible esta recuperación de capital de trabajo.

- ◆ Mejorar el servicio a los clientes.

Estrategias:

1. Mediante la adaptación de nuevos servicios para mejorar el servicio como: venta y cobro a domicilio, ajustes y arreglos de prendas siempre y cuando hayan sufrido algún daño durante el periodo de garantía del producto.
2. Capacitación al personal que realiza las ventas a los clientes para mejorar el trato y servicio.
3. Mejora de la presentación del producto mediante un mejor empaque para la entrega del producto en el momento de la venta.

- ◆ Dar a conocer la empresa en la localidad.

Estrategias:

1. Publicidad para dar a conocer la presencia del almacén en la localidad.
2. Participación en actos públicos como eventos sociales que se den en el cantón que necesiten de auspicio, así como la donación de productos a instituciones que lo necesiten siempre que no sea en forma exagerada para que no traiga pérdidas al negocio, además la participación en eventos como desfiles de modas con la prestación de prendas para su exhibición, etc.

Se pueden plantear estrategias mediante matrices que analizan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de una empresa, estas estrategias son planteadas de acuerdo a los objetivos funcionales que tiene una compañía. Los procesos principales son los que ayudan a identificar cuales son las funciones de una empresa, las cuales se consideran las siguientes:

### **Procesos Principales**

**Fabricación:** *Variedades MARIA ALEXANDRA* al no ser una empresa productora tiene como fin mejorar el servicio al cliente mediante la eficiencia y el trato de calidad e implementación de servicios adicionales a más de vender el producto físico, de esta manera se está satisfaciendo de mejor manera al consumidor. Además se buscará mantener precios competitivos mediante la averiguación de proveedores que brinden a productos a precios más bajos sin afectar demasiado la calidad.

**Marketing:** a través de este proceso principal se dará a conocer a la empresa y los productos que ofrece, para esto se utilizará:

- 👍 Publicidad: Con el objeto de informar e interesar a los clientes sobre los productos que ofrece el almacén *Variedades*, se utilizará diversos medios entre los que se configuran cuñas radiales en una estación radiodifusora de la ciudad, a más se publicarán extractos publicitarios en el semanario de circulación local.
- 👍 Promociones: con el objeto de incitar al consumidor a que adquiera los productos que se ofrecen y poder mejorar las ventas del negocio.
- 👍 Valor agregado y Servicios adicionales: con el fin de satisfacer mejor a los clientes se ha establecido una mejor imagen del producto por medio del empaque, es decir a través de la bolsa de entrega del artículo; y también con la prestación de servicios adicionales como: venta y cobro a domicilio, ajustes de las prendas, etc.

### **Procesos de Apoyo**

**Adquisición de materiales:** para realizar este proceso se analizará precios de distintos proveedores, con el fin escoger a la mejor empresa que dote de los productos requeridos con el precio y calidad convenientes.

Dentro de los proveedores analizados se encuentran:

- 👍 Segatex
- 👍 Importex
- 👍 Reeboks Sports, entre otros.

Estos proveedores ofrecen las garantías de calidad, tiempo de entrega inmediato, diversidad de producto y el mejor precio del mercado. Además son empresas conocidas a nivel local como proveedores de ropa y calzado.

**Investigación y desarrollo del producto:** en este proceso se buscará siempre la innovación mediante productos novedosos para el público que atraigan su curiosidad y compra.

**Administración de recursos humanos:** se tratará de potencializar el recurso humano para alcanzar la eficiencia y la calidad del servicio y atención al cliente. Lo primordial es lograr un personal capacitado en todos los aspectos para lo que se brindará capacitación acerca del trato del cliente y como mejorar la atención al mismo.

**Infraestructura:** esta función tiene que ver con el liderazgo dentro de la organización, saber como tratar a los miembros de ésta y como encaminarla para la consecución de los objetivos.

## **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Para la consecución de los objetivos establecidos para la empresa son necesarias algunas estrategias, las mismas que se obtuvieron luego de realizar un análisis a través de matrices considerando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, como se muestra a continuación:

<b>Oportunidades</b>	<b>Acuerdos bilaterales</b>	<b>Afluencia de personas de los alrededores y de ciudades vecinas.</b>	<b>Facilidad de créditos bancarios</b>	<b>Flujo de capitales de emigrantes</b>	<b>Migraciones del campo a la ciudad</b>
<b>Fortalezas</b>					
<b>Calidad y garantía de los productos</b>	Búsqueda de productos de calidad y costos competitivos	Publicidad y promociones			Publicidad y Promociones
<b>Diferenciación marcada de algunos productos</b>	Innovación de mercaderías	Publicidad	Creditos para buscar nuevos productos.		Publicidad
<b>Cordialidad y buena atención</b>					
<b>Rápida identificación de las necesidades de los clientes</b>				Publicidad	
<b>Prestigio, seguridad y buena imagen</b>					
<b>Ubicación Estratégica</b>		Promocionar el negocio			Promocionar el negocio

<b>Debilidades</b>	<b>No posee un capital de trabajo consistente</b>	<b>Falta de variedad de ciertos productos</b>	<b>No posee un programa de publicidad</b>	<b>Recuperación de cartera lenta</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>Acuerdos bilaterales</b>	Búsqueda de capital externo	Mayor variación y competitividad		
<b>Afluencia de personas de los alrededores y de ciudades vecinas</b>			Publicidad	
<b>Facilidad de créditos bancarios</b>	Acceso a préstamo bancario			
<b>Flujo de capitales de emigrantes</b>			Publicidad	Contratación de un cobrador
<b>Migraciones del campo a la ciudad</b>			Publicidad	

<b>Amenazas</b>	<b>Ingreso de nuevos competidores</b>	<b>Imitación de productos por parte de la competencia</b>	<b>Guerra de precios entre competidores</b>	<b>Inestabilidad económica y política del país</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>Calidad y garantía de los productos</b>	Servicio de calidad y diferenciación	Servicio de calidad y diferenciación	Servicio de calidad y diferenciación	Promocionar el negocio
<b>Diferenciación marcada de algunos productos</b>		Innovación continua		Promociones de productos
<b>Cordialidad y buena atención</b>	Servicios adicionales al producto	Servicios adicionales al producto		
<b>Rápida identificación de las nuevas necesidades de los clientes</b>				
<b>Prestigio, seguridad y buena imagen</b>	Promocionar al negocio		Promocionar el negocio	
<b>Ubicación Estratégica</b>	Promocionar al negocio			

<b>Amenazas</b>	<b>Ingreso de nuevos competidores</b>	<b>Imitación de productos por parte de la competencia</b>	<b>Guerra de precios entre competidores</b>	<b>Inestabilidad económica y política del país</b>
<b>Debilidades</b>				
<b>No posee un capital de trabajo consistente</b>	Acceso a prestamos bancarios			Contratación de un cobrador
<b>Falta de variedad de ciertos productos</b>	Búsqueda de productos de calidad	Innovación continua	Publicidad	
<b>No posee un programa de publicidad</b>	Publicidad y promociones		Publicidad	
<b>Recuperación de cartera lenta</b>				

Las estrategias funcionales planteadas ayudarán a aprovechar las oportunidades que se presenten en el ambiente, a mantener las fortalezas y a incrementarlas, a enfrentar

a las amenazas que aparecerán y a disminuir las debilidades convirtiéndolas en fortalezas para la empresa.

## **DIAGRAMA DE GANTT PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN PARA EL NEGOCIO**

Para la ejecución de la estrategia es necesario elaborar un plan en el que consten responsabilidades para las distintas actividades; es por esto que se ha optado por utilizar el Diagrama de Gantt para esta actividad.

### **DIAGRAMA DE GANTT**

Este fue desarrollado por Henry L. Gantt en 1917 y es una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir. Estos resultan bastante eficaces para la planificación y la valuación del avance de los proyectos. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

## PLAN DE ACCION

ESTRATEGIA	PROPOSITO	RESPONSABLE	FECHA INICIO	SEGUIMIENTO
Contratacion de publicidad	Dar a conocer el negocio e incrementar el numero de clientes	Propietaria	Abril 2006	Propietaria
Promociones en ventas	Incrementar las ventas	Propietaria y vendedoras	Marzo 2006	Propietaria
Precios competitivos	Incrementar el numero de clientes	Propietaria	Abril 2006	Propietaria
Contratacion de un cobrador	Recuperar incobrables	Propietaria	Abril 2006	Propietaria
Servicios adicionales y capacitacion	Mejorar el servicio al cliente	Propietaria y vendedoras	Mayo 2006	Propietaria
Mejoracion de la imagen del producto	Mejorar el servicio al cliente e incrementar las ventas	Propietaria y vendedoras	Mayo 2006	Propietaria
Participacion en actos publicos	Dar a conocer el negocio en la localidad	Propietaria y vendedoras	Mayo 2006	Propietaria

## INDICADORES DE GESTIÓN

Son índices o ratios que permiten controlar la ejecución del Plan Estratégico de Comercialización.

Deben ser desarrollados en función de las actividades de mayor impacto:

- Objetivos Estratégicos.
- Procesos y áreas claves.
- Factores claves de éxito.

### **Crecimiento en el volumen de ventas**

Ventas actuales – Ventas Anteriores

---

Ventas Anteriores

$$\frac{13,825.90 - 14,669.70}{14,669.70} = -6\%$$

Se pondrá énfasis en este indicador puesto que se ha obtenido en los últimos años un decrecimiento en las ventas por lo que el objetivo a cumplir en este periodo vedinero

es incrementar este volumen. En el último año, 2005, las ventas fueron de \$13,825.90 y en el 2004 fueron de \$14,669.70 por lo que ha decrecido en un 6%; deben tomarse medidas para mejorar este índice, se implementarán programas de publicidad y promociones, mejorar el servicio al cliente para lograr este propósito.

### **Ser reconocidos como empresa sólida y eficiente**

Razón Corriente o ratio de solvencia

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{10,200.00}{3,500.00} = 2.91$$

Este indicador nos permitirá conocer que tan solvente es la empresa según realiza sus transacciones. Hasta el momento tiene una aceptable solvencia pues posee Activos Corrientes de \$10,200.00 y Pasivos Corriente de \$3,500.00 por lo que da como resultado de \$2.91 dólares.

Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\frac{10,200.00 - 7,200.00}{3,500.00} = 0.87$$

A través de este indicador se puede observar cuan líquida está el negocio, dando como resultado entre la relación de estos tres valores: el activo corriente es de \$10,200.00 descomponiéndose en disponible \$300.00, exigible \$2,700.00 e inventarios de \$7,200.00 y pasivo corriente de \$3.500.00, la prueba ácida es \$0.87 por lo que se debe tomar medidas para mejorar este indicador puesto que se tiene \$0.87 centavos por cada dólar que debe, hay que tratar de vender para tener una

rotación constante de mercadería para obtener efectivo y ser más solvente y obtener por lo menos un dólar por cada dólar que debe.

Rentabilidad sobre las Ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{3,800.00}{13,825.90} = 27\%$$

La utilidad que maneja la empresa es del 25% al 30% sobre los costos. Se mantendrá este margen de ganancia. El índice obtenido en el 2005 es de 27% pues la utilidad neta corresponde a \$3,800.00 sobre ventas de \$13,825.90.

## **PLANIFICACION FINANCIERA**

### **PUBLICIDAD**

Todo plan, mejoramiento o innovación representa costos y gastos para la organización, todo depende del análisis previo que hay que realizar para llegar a saber a cuanto asciende toda la inversión. Para este caso se han estudiado los costos que llevaría llevar a cabo el Plan de Comercialización para el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*.

Todos los gastos incurridos serán con el fin de mejorar la comercialización de los productos así como se implementarán nuevos servicios para satisfacer aun más al consumidor.

Se ha visto conveniente adoptar un programa de publicidad el mismo que promocionará a la empresa así como sus productos. Los medios de comunicación existentes en el cantón Gualaceo son:

- 👍 Un semanario EL PUEBLO
- 👍 Dos canales de televisión locales: MAXICANAL y SOLTELEVISION
- 👍 Dos radiodifusoras locales: RADIO CENTRO GUALACEO y SANTIAGO FM

Los costos de la publicidad impartida por estos medios se presentan en el Anexo 4.

Estos medios tienen la acogida del público, pero se elegirá al que goce de mayor atracción. El semanario EL PUEBLO circula todos los días domingos y la gran mayoría de la población lo adquiere al ser el único semanario en donde se pueden enterar de noticias locales de interés concreto; también como en todo medio impreso se publican las diferentes empresas existentes, sus promociones, productos o servicios. Radio Centro Gualaceo posee un dial en AM y tiene mayor sintonía en las parroquias del cantón y en las zonas periféricas; Radio Santiago FM tiene gran sintonía en la zona urbana del cantón, del centro así como sus zonas periféricas, la mayoría de los hogares así como los negocios existentes sintonizan este emisora por lo que podría ser una buena opción de promocionar al almacén a través de este medio. Los canales de televisión locales pueden ser sintonizados solo por los hogares que poseen el servicio de televisión por cable, ya que si no lo tienen no pueden ver las diferentes programaciones y por tanto de las empresas que por este medio se publicitan.

Se ha elegido dos medios de comunicación para que el almacén Variedades MARIA ALEXANDRA pueda llegar al consumidor, estos son: Semanario EL PUEBLO y Radio Santiago FM. La forma en la cual se publicará a la empresa en estos medios es:

- ✧ En el Semanario: publicación en blanco y negro en un 1/6 de página a 28 dólares por dos meses.
- ✧ En Radio Santiago: 8 pasadas diarias de 40 segundos por un mes de domingos a sábados por un costo de 150 dólares. Por el momento se hará la publicidad por este medio por un mes para luego analizar resultados.

Además de hacer publicidad se mandará a elaborar un letrero con el nombre del negocio para que el cliente tenga una mejor ubicación en cuanto a identificar el negocio, éste tiene un costo de 150 dólares.

## SERVICIOS

Los servicios que va a prestar el almacén también representan costos, se analiza a continuación:

- ✧ Los costos por arreglo de daños en la prenda dentro del lapso de garantía van por cuenta de los proveedores, ya que garantizan sus productos.
- ✧ Los costos en lo que tiene que ver con el ajuste de las prendas para los clientes es por parte del almacén. Este costo se lo hará porque ahora con el mejor establecimiento de precios se puede estudiar cuanto es de utilidad y cuanto representaría el nuevo servicio. El costo estimado es de 1 dólar por prenda que se destinada a ajustes por lo que no se dará el descuento a los clientes, sin embargo recibirá el servicio pero también está en la opción de recibir el descuento pero ya no tendrá opción a recibir el servicio.
- ✧ En cuanto al empaçado se lo hará en una bolsa en la cual constara el nombre del almacén. El costo por cada bolsa es de 12 centavos la grande, 8 centavos la mediana y una pequeña a 5 centavos. La cantidad de bolsas será: 1000 grandes y 1000 bolsas medianas, y 500 bolsas pequeñas.
- ✧ La capacitación que se impartirá el personal del almacén se lo hará por parte de una de las hijas de la propietaria, esta capacitación es informal puesto que no será a través de ningún curso recibido por parte de expertos pero se buscará textos o guías de cómo tratar a un cliente con el fin de mejorar el servicio y la atención.

Un resumen del capital necesario es el siguiente:

	FORMA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
PUBLICIDAD	Publicacion en el semanario	8	\$28.00	\$224.00
	Publicidad en la radiodifusora	1	\$150.00	\$150.00
	Letrero	1	\$150.00	\$150.00
SERVICIOS	Bolsas para empaque:			
	Grande	1000	\$0.12	\$120.00
	Mediana	1000	\$0.08	\$80.00
	Pequena	500	\$0.05	\$25.00
TOTAL				\$749.00

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 Conclusiones

4.2 Recomendaciones

## CONCLUSIONES

El estudio realizado en el presente trabajo ha servido para identificar las Fortalezas y Oportunidades así como de las Debilidades y Amenazas que posee el almacén *Variedades MARIA ALEXANDRA*. Se ha llegado a establecer que la empresa posee competitividad con respecto a su competencia ya sea por sus productos o por la buena atención prestada a sus clientes, esta fortaleza debe ser mantenida para tener y lograr la preferencia de los consumidores.

Existe una gran competencia en el mercado local por lo que puede ser superado teniendo a la empresa en una posición superior a sus similares, aplicando correctamente el proceso administrativo el cual incluye la realización de planes que traten de prever el futuro o al menos estar preparados para los cambios que puedan presentarse. Los diferentes planes que existen sirven de herramienta de las empresas para mejorar sus procesos y en este trabajo que pretende su aplicación lo que se busca es beneficiar al negocio, incrementando las ventas, ganar nuevos clientes, ser conocida a nivel local y también un mejor servicio para los consumidores.

Además el Plan Estratégico de Comercialización brindará información útil para tomar decisiones estratégicas que conducirán al negocio a su crecimiento y posicionamiento en el Cantón Gualaceo.

## RECOMENDACIONES

Luego de finalizar este trabajo se ha visto conveniente proponer algunas recomendaciones para el desarrollo y expansión del almacén:

La aplicación del Plan de Comercialización que aquí se presenta en un plazo no mayor a seis meses a partir de su presentación a la propietaria del almacén, mismo que debe contar con la colaboración y disposición con el personal vinculado para hacer posible este plan.

Realizar una constante innovación de la mercadería del almacén para brindar a la clientela siempre productos novedosos y a la vez buscando calidad y precios adecuados.

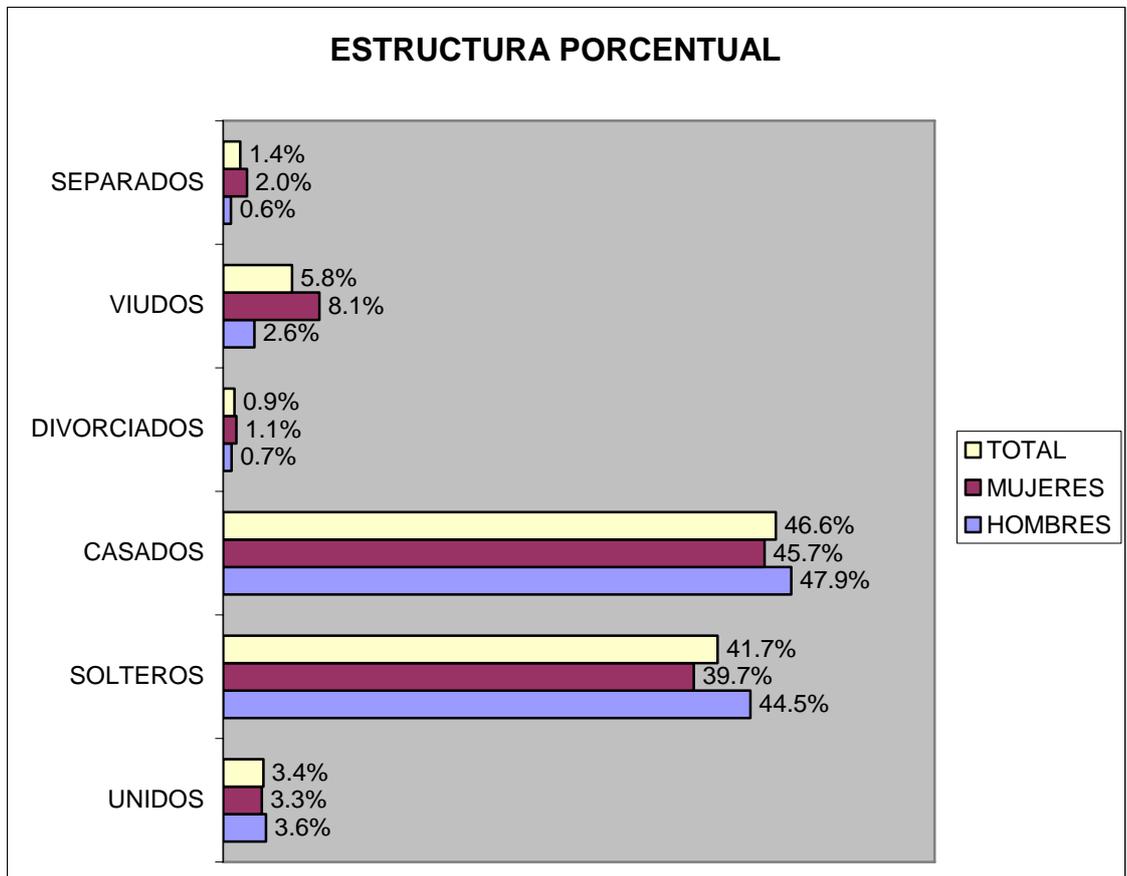
En la actualidad el almacén no realiza publicidad de manera que se de a conocer en el medio local por lo que se recomienda la aplicación del programa publicitario que se expone en este ensayo así como de la prestación de nuevos servicios con el propósito de brindar mayor satisfacción al consumidor.

Por último se recomienda realizar una correcta Planificación de las actividades que desarrolla la empresa, ya que es un proceso participativo y una herramienta de diagnóstico; además de plantearse objetivos y las estrategias para su cumplimiento. No se debe olvidar que la preparación y la capacitación del personal que está en contacto directo con el cliente también es importante por lo que se recomienda el estudio constante acerca de la forma en cual se debe tratar a un cliente.

# ANEXOS

ANEXO 1

**POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS POR ESTADO CIVIL O CONYUGAL, SEGÚN SEXO - AZUAY - GUALACEO**



Fuente: Página Web del INEC.

**POBLACIÓN DE 12 AÑOS Y MÁS POR ESTADO CIVIL O CONYUGAL, SEGÚN SEXO - AZUAY - GUALACEO**

**VALORES ABSOLUTOS**

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26,070</b>	<b>10,938</b>	<b>15,132</b>
<b>UNIDOS</b>	<b>886</b>	<b>394</b>	<b>492</b>
<b>SOLTEROS</b>	<b>10,871</b>	<b>4,865</b>	<b>6,006</b>
<b>CASADOS</b>	<b>12,150</b>	<b>5,241</b>	<b>6,909</b>
<b>DIVORCIADOS</b>	<b>247</b>	<b>78</b>	<b>169</b>
<b>VIUDOS</b>	<b>1,515</b>	<b>287</b>	<b>1,228</b>
<b>SEPARADOS</b>	<b>374</b>	<b>70</b>	<b>304</b>
<b>NO DECLARADO</b>	<b>27</b>	<b>3</b>	<b>24</b>

Fuente: Página Web del INEC.

## ANEXO 2

## AÑO 2003

MESES	VTAS MENSUALES EN \$	CLIENTES POR MES	VENTA PROMEDIO POR CLIENTE
Enero	\$1,647.30	80	\$20.59
Febrero	\$1,343.50	56	\$23.99
Marzo	\$1,941.25	47	\$41.30
Abril	\$2,111.20	75	\$28.15
Mayo	\$2,483.80	115	\$21.60
Junio	\$2,326.70	98	\$23.74
Julio	\$1,307.30	62	\$21.09
Agosto	\$2,753.70	81	\$34.00
Septiembre	\$1,668.90	55	\$30.34
Octubre	\$1,281.00	53	\$24.17
Noviembre	\$800.00	28	\$28.57
Diciembre	\$1,794.85	90	\$19.94
TOTAL	\$21,459.50		\$317.48

Venta promedio mensual por cliente  $317.48/12=\$26.46$

## AÑO 2004

MESES	VTAS MENSUALES EN \$	CLIENTES POR MES	VENTA PROMEDIO POR CLIENTE
Enero	\$1,084.70	55	\$19.72
Febrero	\$354.50	20	\$17.73
Marzo	\$1,428.50	45	\$31.74
Abril	\$1,090.00	48	\$22.71
Mayo	\$1,453.00	75	\$19.37
Junio	\$751.50	34	\$22.10
Julio	\$1,967.50	65	\$30.27
Agosto	\$936.50	42	\$22.30
Septiembre	\$1,861.50	65	\$28.64
Octubre	\$949.00	34	\$27.91
Noviembre	\$516.50	23	\$22.46
Diciembre	\$2,276.50	84	\$27.10
TOTAL	\$14,669.70		\$292.05

Venta promedio mensual por cliente  $292.05.48/12=\$24.34$

## AÑO 2005

MESES	VTAS MENSUALES EN \$	CLIENTES POR MES	VENTA PROMEDIO POR CLIENTE
Enero	\$706.60	22	\$32.12
Febrero	\$808.10	34	\$23.77
Marzo	\$915.35	33	\$27.74
Abril	\$995.70	28	\$35.56
Mayo	\$1,817.00	58	\$31.33
Junio	\$1,627.00	46	\$35.37
Julio	\$830.00	27	\$30.74
Agosto	\$850.50	35	\$24.30
Septiembre	\$1,501.85	67	\$22.42
Octubre	\$882.20	31	\$28.46
Noviembre	\$766.00	22	\$34.82
Diciembre	\$2,125.60	75	\$28.34
<b>TOTAL</b>	<b>\$13,825.90</b>		<b>\$354.96</b>

Venta promedio mensual por cliente

 $354.96/12=\$29.58$

## ANEXO 3

1. Dolores Álvarez
2. Bertha Álvarez
3. Mónica Andrade
4. Martha Buestan
5. Vicente Becerra
6. Jenny Bonilla
7. Gloria Bonilla
8. Maria Castillo
9. Beatriz Cárdenas
10. Egma Cárdenas
11. Eugenia Cárdenas
12. Angélica Cambizaca
13. Marina Cuji
14. Mercedes Delgado
15. Diana Espinoza
16. Rene Fajardo
17. Alexandra Gomezcoello
18. Julia Gómez
19. Dolores Gómez
20. Maria Guncay
21. Maria Juela
22. Guada Ludizaca
23. Silvia Lucero
24. Maria Losado
25. Juan Maurat
26. Fernando Méndez
27. Aníbal Niveló
28. Lourdes Orellana
29. Rosa Orellana
30. Rosa Peláez
31. Maria Peñaranda
32. Noralma Ríos
33. Ximena Ríos
34. Susana Rivera
35. Guadalupe Sarmiento
36. Zoila Sarmiento
37. Ximena Suárez
38. Lucia Torres
39. Gladys Torres
40. Elsa Zambrano, etc.

## ANEXO 4

## PROFORMA DE RADIO SANTIAGO FM

Cuñas Diarias	Cuñas por mes	Duración	Valor
8	240	40 segundos	\$150.00
8	240	1.10 minutos	\$250.00

## PROFORMA DE RADIO CENTRO GUALACEO

Cuñas Diarias	Cuñas por mes	Valor
8	240	\$80.00
10	300	\$100.00
12	360	\$120.00

## MAXICANAL

Pasadas Diarias	Duración	Valor Mensual
10	40 segundos	\$67.20
12	50 segundos	\$89.60
15	60 segundos	\$100.00

## SEMANARIO EL PUEBLO

**A blanco y negro**

1 PAGINA (28 cm. x 39 cm.)	\$134.40
1/2 PAGINA (28 cm. x 19.5 cm.)	\$67.20
1/4 PAGINA (14 cm. x 19.5 cm.)	\$36.00
1/6 PAGINA (14 cm. x 9.2 cm.)	\$28.00
1/8 PAGINA (14 cm. X 4.5 cm.)	\$19.00

**A colores**

1 PAGINA (28 cm. x 39 cm.)	\$188.16
1/2 PAGINA (28 cm. x 19.5 cm.)	\$94.08
1/4 PAGINA (14 cm. x 19.5 cm.)	\$50.40
1/6 PAGINA (14 cm. x 9.2 cm.)	\$39.20
1/8 PAGINA (14 cm. X 4.5 cm.)	\$26.60

## BIBLIOGRAFIA

THOMPSON, Arthur A. Jr. / STRICKLAND III, A.J.; Administración Estratégica; Impreso en México, McGraw-Hill Interamericana; Julio del 2004; Decimotercera Edición; 447 Paginas.

KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz; Administración: Una Perspectiva Global; Impreso en México, McGraw Hill Interamericana; 1999; Onceava Edición.

HILL, Charles / GARETH R., Jones; Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado; Impreso en Colombia, McGraw Hill Interamericana; 1999; Tercera Edición.

PORTER, Michael; Estrategia Competitiva; Impreso en México, Editorial Harvard Business School Press; 1998; 25° Edición.

KOTLER, Philip; K. COX, Keith; Estudios de Mercadotecnia; Impreso en México, Editorial Diana; 1975; 1ª Edición.

### PAGINAS WEB

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/)

[www.monografias.com/trabajos6/lacali/](http://www.monografias.com/trabajos6/lacali/)

<http://www.ganaropciones.com/planmarketing.htm>