

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA
C’damita HACIA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN EL TIEMPO”

TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCION DE INGENIERO
COMERCIAL

AUTOR:

ESTEBAN ALEJANDRO BARRERA AGUIRRE.

DIRECTOR:

ING. XAVIER ORTEGA.

CUENCA – ECUADOR

2006

DEDICATORIA.-

Este Ensayo, va dedicado con todo mi amor a mis dos hijos José Joaquín y Juan David Barrera W. y a mis padres quienes han hecho posible que realice mis estudios en la carrera de Administración.

Esteban Barrera Aguirre.

Agradecimiento.-

Agradezco de corazón a todos mis profesores que durante mi carrera estuvieron apoyándome y en especial a mi director de Ensayo el Ing. Xavier Ortega, quien me ha demostrado ser un excelente profesor, un amigo y director de este Ensayo.

El Autor.

Responsabilidad.-

Todas las opiniones y comentarios vertidos en este documento son de exclusiva responsabilidad del Autor.

Esteban Barrera Aguirre.

Índice de Contenidos.

1. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL NEGOCIO

1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Organigrama.....	2
1.2.1	Situación financiera.	5
1.2.2	Análisis del Inventario.....	7
1.2.3	Estructura.....	8
1.3	Misión.....	10
1.3.1	Visión.....	11
1.3.2	Nuestros Valores.....	11

2. ANALISIS COMPARATIVO Y COMPETITIVO PARA IDENTIFICAR A LA COMPETENCIA

2.1	Análisis F.O.D.A.....	13
2.2	Cadena de Valor.....	16
2.2.1	Posicionamiento.....	21
2.3	Benchmarking.....	25
2.3.1	Benchmarking con Payless Shoes.....	26
2.3.2	Benchmarking con Aguima Shoes.....	28

3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

3.1	Segmentación del mercado (target Group).....	30
3.1.1	Creación del Valor Agregado.....	35
3.1.2	Desarrollo y comercialización de los productos.....	38
3.1.3	Logística y Crecimiento.....	39

4.	MODELO DE NEGOCIO.	
4.1	Imagen.....	43
4.1.2	Eficiencia.....	46
4.1.3	Dirección y Liderazgo.....	49
4.1.4	Planificación de Ventas.....	51

CONCLUSIONES Y RECOMENTADACIONES

Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	57

BIBLIOGRAFIA:

- PHILIP KOTLER. Dirección de mercadotecnia. Editorial Diana S.A. México D.F. 1997.
- WESTWOOD John. Planeación de mercados. Legis S.A. Bogotá, 1991.
- ENNEW Cristine - WATKINS Trevor - WRIGHT Mike. Mercadeo estratégico de servicios financieros. Legis S.A., Bogotá, 1991.
- STANTON William J. Fundamentos de marketing, McGraw Hill.
- AREVANO, Rolando. Comportamiento del consumidor y marketing.
- Stephen P. Robbins, "Comportamiento organizacional", Octava edición, Ed. Prentice Hall.

Paginas Web:

www.soyempreendedor.com

www.espaciopyme.com

www.generaropciones.com

Resumen.-

El análisis que a continuación presentamos, es un conjunto de herramienta de la administración aplicadas a la empresa C'damita, para que mediante la implementación de cada uno de estos instrumentos en la vida de la empresa tenga un desarrollo objetivo en el tiempo ya que su visión es convertirse en una empresa de comercialización de calzado a nivel nacional, se ha propuesto un análisis actual de la empresa, un análisis de sus fortalezas, de sus ventajas competitivas, sus debilidades, amenazas y también un plan de modelo de negocio aplicable para ampliar su rentabilidad y competitividad en el tiempo.

Abstract.-

The analysis that next we presented, is a set of tools of the administration applied to company C'damita, so that by means of the implementation of each one of these instruments in the life of the company it has an objective development in the time since its vision is to become a company of commercialization of footwear at national level, has seted out a present analysis of the company, an analysis of his strengths, of his competitive advantages, his weaknesses, threats and also a plan of model of applicable business to extend his yield and competitiveness in the time.

Introducción.-

El conocimiento del negocio es fundamental para el desarrollo de una PYME, ser un buen profesional y entender la producción de un determinado bien o servicio es una garantía para el éxito, pero aplicando herramientas administrativas y forjando un continuo seguimiento a cada uno de estos factores la empresa se garantiza a si misma una estabilidad y un crecimiento.

La administración de una empresa que recién empieza a funcionar exige técnicas administrativas de acuerdo con el tamaño con el que se empieza, así a continuación haremos un análisis de C'damita con el fin de impulsar su desarrollo como empresa y que alcance sus metas y objetivos.

Capítulo 1

Análisis de la situación actual del negocio.

1.1. Antecedentes.-

C´damita, es una empresa nueva, la cual se emprendido con mucho esfuerzo y con un capital financiado de unos 30.000 dólares. C´damita es una sucursal de una empresa que tiene 25 años en el mercado Cuencano con el nombre de CALZADO DAMITA, ubicado en las calles Luís Cordero 10-86 propiedad de mis Padres. Calzado Damita ha sido donde se aprendió mucho del negocio ya que la experiencia y conocimientos adquiridos en 3 años junto a mis padres captando y recopilando toda la experiencia que los años les han dado, emprendí mi proyecto, primero se arrendó un local en la calle Bolívar y Estévez de Toral, en esta dirección se trabajo por el periodo de un año, un año de muchos malos momentos ya que en ese año C´damita ya tenia obligaciones que cubrir como deudas a proveedores fuera de el capital de trabajo que se consiguió, en este local el crecimiento fue muy bajo debido a que en esa zona del centro histórico de Cuenca no existe mucho comercio, La empresa visiono como una ventaja el transito de personas que iban a la Inspectoría de trabajo que quedaba en esa cuadra, y al frente el Banco nacional de la Vivienda, pero nunca hubo un repunte en ventas, siempre se mantenían bajas, y no había crecimiento que es lo que se espera, así que se tenia que tomar cartas en el asunto y se empezó a buscar un local mas central. Consiguiendo un local en la Bolívar y Benigno Malo a pocos metros del parque Central, se estructuro al almacén de una forma en la sea fácil la exhibición y atención al cliente. Se hicieron convenios con DATAFAST y Banco del Austro para poder hacer ventas con tarjetas de crédito con planes de tres meses sin interés, con las diferentes tarjetas de

crédito para hacerle mas atractiva a la compra, luego de eso las ventas se incrementaron por la ubicación que es privilegiada, por la atención al cliente personalizada, y por los productos que ofrecemos con sus atractivos precios.

1.2 ORGANIGRAMA.

Antes de hacer el grafico donde se explica el organigrama, pues tengo que recalcar que en un principio, yo fui el “todologo” en mi negocio, ya que soy la persona que se encarga de las compras, de los pagos de la organización, de la planeación para las ventas y de manejar al personal. Con el organigrama que planteare a continuación, explicare a lo que voy a llegar, definiendo cada área con su respectivo representante que se necesitara a corto plazo. Esto quiere decir que debido al crecimiento progresivo que deseo tener voy a necesitar de mayor personal, que cubra áreas de contabilidad, de personal, de pagos y de ventas. Con esto delegar la función a la persona correcta y que la cumpla a cabalidad.



C'damita coloca al cliente en primer lugar ya que es el quien nos da la satisfacción del crecimiento sustentable, la satisfacción del cliente que ingresa a nuestro local se ve reflejada en nuestras ventas y su incremento. Actualmente el consumidor o cliente representa un punto clave en el negocio.

Las Ventas:

En este departamento tenemos que colocar el personal idóneo para ventas, este departamento es el pilar de nuestra pequeña empresa, ya que aquí se encuentran las personas que están en continuo contacto con las personas sus gustos y preferencias y saben lo que un cliente exige, en esta área se realiza o no la venta de nuestros productos, la amabilidad, la habilidad, la paciencia, la cortesía y por su puesto la experiencia y su nivel de educación, son cualidades que las vendedoras tiene que tener en su personalidad para ser contratadas.

La Administración, Gerencia y Planificación:

En esta área se revisaran los reportes de inventario las ordenes de compra dependiendo las fechas y estaciones, debido a que el cambio en la moda es continuo no podemos descuidar esto, por que el cliente nos va a exigir estar a la par de lo que se estrena en moda, ya que el calzado es un accesorio de la ropa y de los colores formas y tendencias. De estas áreas, las personas que estaremos a su cargo pues serán mi persona, en conjunción con la jefe de almacén, ya que la jefe de almacén contara con toda la información necesaria para la toma de decisiones, como por ejemplo, si existe un ítem o modelo de calzado que no se este vendiendo, esta persona tendrá que decir la razón, puede ser que el precio, la horma, los colores que ya no están de moda, para poder tomar las medidas, como colocar ese ítem en oferta, o a

su vez buscar un accesorio como valor agregado para hacerle mas atractivo a ese ítem.

Jefe de Almacén:

Es la persona que se encarga de revisar el orden del almacén la limpieza diaria e inventarios de almacén, también de controlar el personal que llegue a tiempo con el uniforme respectivo, sin descuidar al cliente y sus necesidades quien deberá dar un informe quincenal del monto de ventas, de las exigencias de nuestros clientes, y a su vez tendrá bajo su responsabilidad de cajera y estará a cargo del trabajo de facturación, ingresos y egresos de mercadería y el dinero de caja.

Contabilidad:

De la contabilidad se encargara el Econ. Hernán Aguirre, quien esta a cargo de las declaraciones mensuales del IVA, las declaraciones del Impuesto a la Renta anual, de las facturas de compra y sus respectivas retenciones, También tendrá en sus manos los pagos de las transacciones mediante tarjetas de crédito ya que en estas transacciones hace una retención del 0.30% del IVA generado, llevara a cabalidad el crédito tributario generado por las compras realizadas, ya sea dentro del País o del IVA. Pagado por los retiros de mercaderías importados que se pagan al desaduanizar los consolidados de mercadería compradas en el exterior.

Compras:

De las Compras se encargara mi persona, en conjunción con las empleadas de ventas del almacén, ya que como comente anteriormente ellas son las que están en contacto directo con el consumidor final los modelos que se piden con mayor frecuencia, las compras se harán mediante reuniones de las vendedoras y mi persona con las muestras que enviaran los proveedores y sus catálogos para cada temporada.

1.2.1 SITUACION FINANCIERA.

Para analizar la situación financiera de C'damita, comenzaremos analizando el capital de trabajo, la deuda, y el inventario versus los costos de funcionamiento los costos variables y los costos fijos.

La proyección planteada para fin de año es.- la gestión de 2 importaciones, la primera será para el mes de mayo donde se pretende abaratar el costo del producto ya que la compra se realizara en mercados internacionales y ferias del calzado donde exponen las mejores casas con sus productos y marcas de esta rama, para que influya en las ventas con un aumento sustentable ya que se exportara calzado de primera calidad, modelos en boga, nuevos colores y moda, respaldado de una agresiva publicidad en los medios, así aumentara la utilidad, este adicional monetario, será reinvertido para el mes de diciembre para una segunda importación, optando por los mismos medios para la compra, publicidad y ventas.

SITUACION FINANCIERA DE C'damita PARA MARZO
DEL 2006

ACTUAL		PROYECCION 2006	DICIEMBRE
Inventarios	78927.02	Inventarios	90000
Muebles y enceres	4500	Muebles y enceres	6000
Cuenta Corriente	6300	Cuenta Corriente	10000
Ctas por Pagar	27000	Ctas por Pagar	16000
Ventas Promedio Mensuales	12000	Ventas Promedio Mensuales	15000
Mercaderia en Transito	10000	Mercaderia en Transito	0

ACTUAL		PROYECCION 2006	DICIEMBRE
Costos Fijos		Costos Fijos	
Arriendo	1260	Arriendo	1260
Sueldos Personal	460	Sueldos Personal	460
Luz	60	Luz	60
Agua	10	Agua	10
Telefono	100	Telefono	100
Financiamiento deuda	1566.33	Financiamiento deuda	1566.33
Total CF	3456.33	Total CF	3456.33

Costos Variables Para meses Pico	
Horas Extras	120
Luz	90
Telefono	140
Total	350

* Los meses pico seran Mayo por el mes de la madre y Diciembre por la navidad.

1.2.2 ANALISIS DEL INVENTARIO.

El inventario de C'damita consta de diferentes líneas de calzado, el mercado Ecuatoriano del calzado esta invadido por productos procedente desde la China a un costo muy bajo, el cual ha afectado a los productos de calidad Nacionales e Internacionales, a los materiales como el cuero, como la suela, reenlazándolos por cueros sintéticos y plásticos, es esto por lo cual nuestro inventario consta de diversos tipos de producto, ya que nuestra meta es alcanzar el liderazgo en ventas, así pues esto no quiere decir que bajamos la calidad frente a los precios, no, como estrategia de mercado he decidido tener en stock calzado de excelente calidad con precios muy competitivos, así pues las compras las realizamos a casa comerciales y representaciones de marcas como:

Azaleia.- Azaleia es una marca Brasileira exclusiva de Calzado Damita y C'damita, que tiene una extensa línea de productos, hablamos de calzado formal, informal y casual. Fabricados con los mas altos estándares de calidad, y garantía, garantía que nosotros le hacemos extensiva al cliente por cualquier daño o falla que se pueda presentar en la fabricación, siendo mínimos los reclamos hablamos de 3 pares promedio al ano en la que se hace efectiva la garantía.

Dijean.- Línea exclusiva de Calzado Damita y C'damita, Dijean es una línea mas económica fabricada por la misma casa Azaleia, Dijean tiene modelos mas agresivos en lo casual, consta la línea de zapatillas de playa, zapatilla deportivas, tenis, y Opanka (zapatillas para baño).

Piccadilly.- Esta es una línea de calzado brasileño, que tiene una excelente calidad en cuanto al confort, esta línea de calzado es ideal para uniformes de oficina, ya que los modelos son clásicos, cómodos y durables, así mismo contamos con la garantía de fábrica.

Michael Antonio.- Esta es una marca fashion, su fuerte es la moda, esta marca procedente de EEUU, es comercializada por C'damita, exclusiva para gente joven, ya que esta casa es tan agresiva con la moda que los modelos que desfilan en pasarelas como las de Europa, Paris, que son centros de moda, Cuenca es una ciudad en la cual ya existe un nicho grande de mercado para este tipo de calzado.

Bebece.- Esta es una marca brasileña que posee una sola línea de calzado, hablamos de calzado formal, como para eventos, calzado elegante, podemos destacar que siendo un calzado formal, es muy cómodo tiene como opción la combinación de materiales y colores.

Estas son algunas de las marcas que nombrare, pues así tenemos también marcas de gran prestigio como son Bonnibel, Anne Michelle, Bertinni, de procedencia americana.

En la línea de calzado infantil, tenemos marcas como Bibi, Klin, Funny, Fisher Price.

1.2.3 ESTRUCTURA.

C'damita, consta con una estructura de exhibición para calzado moderna basado en los modelos de stands de las ferias intencionales del calzado. He visto conveniente, estructurar el almacén con iluminación, vidrieria, stand y un conjunto de butacas en las cuales el cliente pueda descansar y probarse el calzado en total libertad y comodidad.

De la exhibición de nuestros productos, tenemos la política de estar en un continuo cambio rotativo de los modelos en los stands con el fin de que el almacén no se vuelva monótono, y hacerle atractivo a la vista.

Se adquirió un software hecho especialmente para nuestra empresa, cubriendo todas las necesidades internas.

Este software, consta de:

Usuarios, el cual da una clave de acceso para cada persona ya que es un programa integro de compras ventas y contabilidad, y el acceso a esta información no puede ser expuesta al personal no autorizado, en este programa utilizamos un código de barras para identificar a cada par de zapatos con un numero, este numero deriva la marca, el color, la talla y el proveedor. Nos da la facilidad de que cada vez que se hace una compra, todos los datos se ingresan en el sistema y automáticamente emite el código para cada par. Cuando se hace una venta tenemos un lector de código de barras el cual lee el código y descarga del inventario el ítem y emite una factura. Se lleva un control de la vendedora, con el fin de saber quien se esta esforzando por hacer la venta y quien no, con esto se pueden tomar correctivos de personal.

Este programa consta de una red en la cual un computador instalado en bodega mediante cable, en el cual se puede consultar la existencia del Ítem, talla y color y la cantidad en stock del modelo, de uso exclusivo del personal de ventas y de la jefe de almacén, con lo que se ahorra tiempo cuando un cliente pide un calzado, y si no existe le sugerimos algo similar en respuesta inmediata a la demanda de cada cliente.

En este programa también se pueden sacar reportes de ventas diarias, semanales, quincenales, mensuales y anuales. Con el fin de tener un seguimiento del volumen de ventas que hemos planificado

En cuanto a lo contable el software es una herramienta para el contador ya que las retenciones, facturas de compra y de venta son reportadas a la fecha en la que se pida, ayudando de gran manera a que el contador realice su trabajo a tiempo y con exactitud

Se cuenta con una caja fuerte en donde guardamos los dineros de las ventas diarias, este instrumento tiene como fin proteger estos dineros de un

asalto, o en los meses picos evitar salir a diario al banco a hacer los depósitos, si no mas bien ir eventualmente al banco a cubrir los pagos que se hacen mediante cheque.

C'Damita consta con 3 personas encargadas de las ventas, este es el personal de mayor importancia ya que realiza la venta, cuenta con una jefe de almacén que a su vez es responsable de caja, funciona como cajera e impulsadota de venta ya que esta en contacto con el cliente dándole la bienvenida preguntándole que buscaba y también, insuinándole que es lo que le queda bien de todos los modelos que ha escogido, y mi persona que me desenvuelvo en todas las áreas, haciendo las diferentes funciones que el almacén necesita, dejando solo el área de la contabilidad a la persona encargada.

1.3.1 MISION

Dentro de una empresa es muy importante considerar la misión, o razón de ser de la misma de modo que tengamos claro interrogantes como:

¿Cuál es nuestro producto, que vendemos?

¿Quiénes son nuestros clientes y sus necesidades?

¿Qué desarrollamos frente a la sociedad?

Nuestra misión es ser pioneros en satisfacer la demanda de calzado en el mercado del menoreo en Cuenca, proporcionar el mejor servicio de manera que haga prosperar a los clientes, ofreciendo calidad total y resultados tangibles en todas las actividades que la empresa desempeña, con la participación de un grupo humano empresarial capacitado y dispuesto a liderar las actividades pertinentes con excelencia y generar la rentabilidad

que permita mantener dicho liderazgo, además de ofrecer al cliente diversidad de productos con calidad con precios competitivos.

1.3.1 VISION

La visión es la proyección que tiene la empresa a futuro, es a donde queremos llegar, tiene que ser soñador e idealista, en lo posible realista con un espacio de tiempo y debe comunicar entusiasmo. La visión debe despejar interrogantes como:

¿Qué deseamos ser en los próximos 10 años?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo queremos sentirnos y vernos en el futuro?

Llegar a ser la empresa líder en los servicios de venta de calzado y los componentes que ofrecemos, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, para lograr calidad, valor agregado y superar las expectativas de nuestros clientes. Por supuesto implementando servicios y perfeccionando los existentes, para obtener una presencia penetrante en el mercado.

1.3.2 NUESTROS VALORES.

Los valores los considerados como principios y cimientos dentro de C'damita y que sirven de inspiración al crecimiento y son además reglas del juego:

*La justificación de nuestra existencia como empresa es únicamente satisfacer a nuestros clientes.

*Considerar que el éxito está directamente relacionado con la satisfacer al consumidor, tanto ahora como en el futuro.

*Adoptar la diversidad en nuestros productos, como una ventaja competitiva, esencial para el éxito.

*Ser una empresa innovadora y mantenerse a la vanguardia con la moda y demanda del cliente.

*Promover la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en los colaboradores, ya que incrementan el valor agregado y hacen crecer el negocio.

*Promovemos el cambio y motivamos la innovación en los empleados.

*Ser firmes con el compromiso y cumplimiento de lo negociado para exigir firmeza de la contraparte.

*Justicia tanto en los derechos como en las obligaciones que cada persona y trabajador tiene, eliminando el egoísmo y generando una aceptación de que todos forman parte del mismo equipo.

CAPITULO 2

ANALISIS COMPARATIVO Y COMPETITIVO PARA IDENTIFICAR A LA COMPETENCIA.

2.1 ANALISIS F.O.D.A

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. El término [FODA](#) es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de C'damita, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta C'damita, entre la principal esta el nombre derivado de CALZADO DAMITA, que como se comento antes, es el almacén principal con 25 años en el mercado Cuencano, a C'damita de le ve como una sucursal de Calzado Damita. Esto pues hace que el nombre sea ya una ventaja frente a la competencia ya que es un

nombre con prestigio forjado con mucho trabajo e esfuerzo. También se tiene como fortaleza algunas de las marca de exclusividad que C'damita se ha ganado con su gestión, aprovechando de una mejor manera el mercado para explotarlo con el mejor precio y marca. La atención al cliente en la cual, el cliente ha depositado su confianza, apuntándole a venderle nuestra atención y servicio así como también seguridad para que el cliente satisfaga sus necesidades al adquirir un calzado de calidad de moda y de confort, ya que de boca de nuestros propios clientes hemos sabido de esta fortaleza que ya es una política en nuestro negocio. La ubicación de nuestro almacén es una gran ventaja ya que se encuentra en el centro de la Ciudad a pocos metros del parque central, en donde siempre tenemos gran afluencia de personas, ya que los bancos y las instituciones públicas se encuentran a pocas cuadras del local.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Entre estos factores mencionaremos, la facilidad que brindan los proveedores nacionales en el crédito, por el volumen en las compras que realizamos conjuntamente con Calzado Damita, a su vez los descuentos, que nosotros le hacemos paso directo al cliente para hacerle mas atractivo a nuestro producto, la credibilidad de negociaciones con países vecinos como Colombia y Brasil, al importar el calzado desde fabricas de estos países, provocando una rebaja de costos, siendo mas competitivos frente a algunos contendientes del negocio. Así también como una gran oportunidad es el poder de negociación que Calzado Damita y C'damita tiene con los proveedores al momento de pedir la exclusividad de alguna marca o producto, impidiendo que la marca que nosotros comercializamos sea expendida en otro lugar que no sea en nuestros almacenes, así ganamos el beneficio de ser exclusivos, también se negocia con las fabricas cuando tienen representantes en el País para que, el producto que es muypreciado por su volumen de ventas no pueda estar

comercializándose en mas 2 o 3 lugares en la ciudad. Así gana la marca el cliente y nosotros.

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, Cdamita como tal, posee una deuda diferida pero que es una carga muy grande al mes, se esta trabajando para terminar el pago y poder incrementar el capital de trabajo, así incrementar el stock que se tiene, C'damita, siendo una empresa que esta buscando un lugar el mercado para competir con los grandes carece de un flujo de efectivo fácil de mantener. Otra debilidad que tenemos en C'damita es que se paga un arriendo bastante alto mensual, ya que no posee local propio, en general una gran debilidad en C'damita son los costos mensuales altos para mantener una excelente imagen así como los costos de la deuda.

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, C'damita tiene mucha competencia pero en especial con quienes queremos compararnos, así es Payless Shoes y Aguima Shoes, que en el caso de Payless es una empresa transnacional Americana, y Aguima Shoes que es una empresa local, las 2 son unas de las mas grandes a nivel local, Pues las 2 empresas, poseen una agresiva campaña de publicidad, buenos precios, tienes almacenes y tiendas en lugares estratégicos de gran afluencia de gente, con un capital muy grande y poder de negociación, la diferencia entre las 2 y C'damita es el modelo de negocio, sin embargo los factores comentados también influyen en el mercado y sobre todo y nosotros, Payless y Aguima poseen almacenes dentro de la misma cuadra en donde se localiza C'damita, lo cual es atractivo por el hecho de que la gente viene a esta zona a ver calzado, pero a su vez este target group, muchas veces no busca calidad ni atención, si no mas bien únicamente precio. Y frente a este factor

muy importante Las dos empresas antes mencionadas tienen dentro de su stock productos de una calidad inferior y por lo tanto un calzado de menor precio.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaré desgazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA). Tenemos que distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

2.2 CADENA DE VALOR.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, mercadotecnia, entrega y apoyo a sus clientes; cada una puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

La cadena de valor:

Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para

comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente de una forma más barata o mejor que sus competidores. La cadena del valor está incrustada en el sistema del valor. Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados; usados en la cadena de una empresa. Una diferenciación importante es que es que la cadena del valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

La cadena del valor se puede ajustar a un segmento específico; esto puede producir costos más bajos o diferenciación.

Las alianzas a largo plazo con otras empresas que carecen de consolidaciones directas, como riesgos compartidos, permisos y acuerdos de provisión implican coordinación o compartir la cadena del valor con socios de coalición que amplían el panorama efectivo de la cadena de la empresa.

El nivel relevante para la construcción de una cadena del valor son las actividades de una empresa para un

Sector industrial en particular (la unidad del negocio).

Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector; las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Valor: es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

Las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas:

Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicio.

Las actividades de apoyo de C'damita sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos

Comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa estos son:

- Infraestructura de la empresa.
- Administración de recursos humanos.
- Desarrollo tecnológico.
- Abastecimiento.
- La Infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.
- La combinación entre las actividades de valor desempeñadas y su economía determinará si C'damita tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. También determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Identificación de las actividades de valor.

Actividades Primarias

Hay categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier negocio

Logística Interna: actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, y retorno a los proveedores. C'damita asocia estas actividades directamente con el proveedor, y si es una importación con el reglamento de desaduanización e inspección y liquidación de la carga, almacenando el producto en las bodegas del almacén, ingresando al sistema la mercadería y exhibiendo en sus stands.

Mercadotecnia y ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir nuestros productos e inducirlos a hacerlo, mediante los medios como publicidad, promoción, fuerza de ventas, tarjetas de crédito, selecciones de canal, relaciones de canal y precio.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación de exhibidores, garantías, entrenamiento al personal.

Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso en la venta. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar la imagen y el proceso de conquistar al cliente.

Administración de Recursos Humanos: consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal que un almacén de calzado necesita especificaremos los que son de planta como el personal de ventas y el administrativo. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa. Afecta la ventaja competitiva a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

Infraestructura de la empresa: consiste de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas: actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador. Ej. Fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, calidad, confort, y variedad del calzado.

Indirectas: hacen posible desempeñar las actividades directas en una base continua. Ej. Mantenimiento, programación, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Seguro de calidad: aseguran la confianza del vendedor, al abordar al cliente y asegurar la venta Ej. La respuesta inmediata a reclamos con la sustitución de un nuevo par de calzado en el caso de un daño de fabricación. La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

Los eslabones pueden llevar la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva. También reflejan la necesidad de coordinar actividades. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación entre una empresa que vende calzado y C'damita.

La cadena de valor del comprador

El producto de C'damita en este caso el calzado, representa el insumo comprado para la cadena del comprador. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor a la cadena de valor de sus compradores. La diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando C'damita crea una ventaja competitiva para su comprador,

disminuye el costo de su comprador o aumenta su desempeño mediante el incremento de la gama de modelos de calzado y la demanda de moda.

Puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente como por ejemplo reuniones para ver el cambio en el comportamiento del cliente que necesita? Que busca?, el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas relacionados entre si.

2.2.1 POSICIONAMIENTO

Ante todo, debemos aclarar que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

El posicionamiento es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada en todos los aspectos por la publicidad.

¿En qué consiste el posicionamiento?

Para poder lograr algo, en la sociedad de hoy en día, es preciso ser realista, de esta manera, el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente del consumidor; reordenar las conexiones existentes. Las estrategias pasadas ya no funcionan en el mercado actual, hay demasiados productos y compañías.

La sociedad está sobre comunicada, y es por ello que se hace necesario un nuevo enfoque en publicidad y en marketing.

La mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobre comunicada es el mensaje sobre simplificado: para penetrar en la mente hay que afilar el mensaje.

Podemos utilizar la vieja fórmula de "el cliente siempre tiene la razón"; y aunque parezca cínico aceptar la premisa de que el emisor está equivocado y el receptor está en lo justo, no hay otro medio si se desea que el mensaje lo acepte la mente humana.

En el mercado actual, es tan importante la posición que ocupa uno mismo como negocio, empresa que la que ocupa la competencia. Para ello, se puede adoptar el posicionamiento "en contra": una maniobra publicitaria clásica, en la que si la compañía no es la primera, será entonces la primera en ocupar la posición número dos.

El ejemplo clásico de este tipo de posicionamiento es el caso de Avis quien, teniendo claro que el primer peldaño lo ocupaba Hertz dijo: "Somos la número dos en alquiler de coches. Por qué venir con nosotros? Porque nos esforzamos más....."

Para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común. Esta sostiene que debe encontrarse el concepto dentro de uno mismo o en el producto. Esto no es así; lo que se debe hacer es mirar el interior de la mente del cliente.... Si actualmente queremos tener éxito, no se puede ignorar la posición del competidor, ni olvidar la posición propia. No se puede llegar hasta allá desde aquí.

Pero, ¿como poder enfrentarse a una compañía que ocupa la posición numero uno?, primero hay que reconocerla y luego tratar de actuar como ella. No hay empresa que pueda avanzar paliando un posicionamiento, para que este esfuerzo extra sirva de algo se debe aplicar para establecer una buena posición de liderazgo del producto.

Con el liderazgo todo es posible. ¿Cómo conseguir ser un líder en el mercado del calzado? La respuesta es sencilla, debemos llegar primero a la mayoría de los sitios, vender con pasión ponerse la camiseta como dije anteriormente llegar desde aquí hasta allá en donde esta el numero uno.

C'damita se apalancara en el clásico error que comete el líder que es creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Y es a la inversa. El poder de la organización es consecuencia del poder del producto; la posición que el producto ocupa en la mente del cliente.

Si las estrategias de posicionamiento se aplican a la promoción de un producto, ¿por qué no usarlas para auto promoverse?

La parte más difícil del posicionamiento, es la selección de un concepto específico sobre el que apoyarse. La mayoría de la gente, no es lo suficientemente resuelta como para dar un concepto definido sobre sí misma. Cometer errores!!!. Todo lo que vale la pena hacer, vale la pena hacerlo mal. Si no valiera la pena, no se intentaría.

Sabemos que llevamos un nombre idóneo.

- Ver una meta si la empresa no va a ninguna parte, no se puede salir adelante por si mismo.
- Buscar siempre la persona mas lista, brillante y competente que se pueda encontrar para formar parte del equipo.
- Una idea: todo el mundo sabe que una idea puede llevarlo a la cima con mayor rapidez que ninguna otra cosa. Pero la gente suele esperar demasiado de una idea, para ello hay que estar dispuesto a exponerse al fracaso en el intento.
- Fe en los demás y en nuestras ideas.
- Es posible tener éxito en los negocios o en la vida por uno mismo, aunque no es fácil. Los negocios, al igual que la vida son una actividad social, y tienen tanto de cooperación como de competencia.

Posicionamiento de C'damita

El posicionamiento consiste en pensar a la inversa: en lugar de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente de nuestros clientes. En lugar de preguntarnos quienes somos, debemos preguntarnos que posición ocupamos ya en la mente de otras personas. Luego, nos preguntaremos que posición queremos ocupar. Y es aquí donde hemos de sacar la bola de cristal e imaginarnos cual es la mejor posición que deberíamos ocupar, desde un punto de vista a largo plazo. Hay demasiados planes que se proponen comunicar una posición que es imposible de alcanzar, porque ya hay alguien que la ocupa. Se puede ser demasiado ambicioso, aspirando a una posición demasiado amplia. Y ahí esta la trampa del segundón. Si la posición que nos proponemos alcanzar, exige un enfrentamiento "cara a cara" contra un líder del mercado, mejor será que olvidemos el asunto. Es mejor rodear un obstáculo que superarlo.

Cuesta dinero conquistar una porción de la mente y cuesta dinero establecer una posición y mantenerla una vez que se ha establecido.

Además, para mantenerse en el paso del cambio, es importante adoptar un punto de vista de largo alcance, determinando cual es la posición básica, y luego ajustarnos a ella. Hay que mantenerse aferrado a la posición que tenemos, año tras año y tratar de seguir creciendo y fomentando el desarrollo de cada uno de nuestros empleados. Se debe ser cuidadoso con los cambios, la gente vive bajo la ilusión del cambio. Constantemente nacen nuevos productos, servicios, mercados. Todos llegan a la madurez y luego pasan al olvido. Y otra vez comienzan un ciclo nuevo. Se necesita visión para hacer frente al cambio, hay que adoptar un punto de vista de largo alcance, determinar el negocio fundamental y ajustarse a el. Se advierte que el hilo conductor no es la habilidad en marketing, ni tampoco la innovación de los productos. Lo importante es tomar la iniciativa antes que el competidor haya tenido oportunidad de establecerse.

Se puede ver que alcanzar una posición de liderazgo, no solo depende de la suerte y de la oportunidad, sino también de la agilidad para lanzarse

mientras los demás se mantienen a la espera. Se necesita objetividad para tener éxito en nuestro posicionamiento

Se debe estar dispuesto al sacrificio. Se debe estar dispuesto a perder algo para lograr esa posición única. La esencia del posicionamiento es el sacrificio. Se necesita paciencia. Muy pocas compañías pueden permitirse lanzar un nuevo producto a escala nacional, por lo tanto, buscan lugares donde su producto pueda tener éxito, y luego extenderse a otros mercados.

2.3 BENCHMARKING

Introducción

Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del benchmarking (comparación referencial) que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.

¿qué es el benchmarking?, se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de las características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

El benchmarking es un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes.

Es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas.

El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial.

Se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo. Es una forma de comparar lo que se hace como empresa con las mejores prácticas (best practices) implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

La palabra benchmarking proviene del inglés *bench mark*, que significa marca o punto de referencia; es decir se tome un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás.

Es importante, ahora, definir lo que no es benchmarking:

Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de administración que requiere una actualización constante.

Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de referencia que asegure la corrección de la fijación de objetivos. Es un nuevo enfoque administrativo.

Objetivos

Mediante estas herramienta administrativa vamos a continuar con un benchmarkig entre dos competidores potenciales en la Ciudad, así lo haremos con Payless Shoes una empresa transnacional y Aguima Shoes una empresa a nivel nacional.

2.3.1 BENCHMARKING CON PAYLESSHOES.

Payless Shoes es una empresa transnacional, esto quiere decir que abarca un mercado en diferentes países fuera de su cede.

Esta empresa tiene su cede en Los Ángeles EEUU. Comenzó con almacenes a nivel regional, con proyección a expandirse a nivel de todas las Ciudades de los Estados Unidos de América. Fue tanto su impacto en el mercado Americano que comenzaron a vender su franquicia su nombre y

modelo de negocio. Payless Shoes traducido al español quiere decir "PAGUE MENOS".

Su modelo de negocio es muy diferente al que C'damita como una pequeña empresa posee, pero es interesante investigar su modelo de negocio y su logística para sacar provecho de lo que nos sirve ahora para un futuro.

En cuanto al Modelo de venta que Payless Shoes posee, estudiaremos como llego a ser un negocio tan rentable que su marca se convirtió en una franquicia muy cotizada, Este empresa comercializa calzado de Hombre, Mujer y Niño, con almacenes atractivos en su presentación así un almacén en Ecuador es igual a un almacén en los EEUU o en cualquier parte de América Latina con un sistema de SELF SERVIS (atiéndase usted mismo), ya que en sus stands ellos colocan el producto por secciones y tallaje, así el cliente va y ve los modelos que existen en la sección que a el le interesa, en otras palabras si yo fuera a comprar un calzado en Payless Shoes tendría que ir directo a la sección hombres talla 40. ahí encontrare exhibidos todos los modelos que Paylees tiene para mí. Lo contrario de es sistema que utiliza en ventas C'damita, ya que es una exhibición estilizada de los modelos, un calzado por modelo y por color en stands, la atención es personalizada ya que nosotros nos encargamos de mostrar y atender al cliente hasta satisfacer su necesidad, esta diferencia en nuestra sociedad es mas apreciada que el sistema self servis. Ya que estamos acostumbrados a que nos atiendan bien cuando vamos a realizar una compra.

Por la logística que Paylees Shoes utiliza, es admirable su gestión, ya que al comprar la Franquicia de esta marca, se obliga también a cómprales a ellos la mercadería, Payless Shoes cuenta con convenios con fabricas muy grandes en la China, las cuales se encargan de fabricar el calzado exclusivamente para esta cadena de almacenes, obteniendo un precio Premium de producto, y haciendo la distribución de este a cada una de los almacenes que ellos poseen en cada Ciudad de los diferentes Países que tienen franquiciados. Payless Shoes en Ecuador posee mas 20 almacenes, y aquí en la Ciudad de Cuenca dos, en donde obviamente solo se comercializa calzado de procedencia China, C'damita tiene otra logística,

nosotros compramos la mayoría de nuestros productos al Brasil, Colombia ya sea directamente con las fabricas o mediante representantes de las mismas en Ecuador y por precio también se negocia con calzado procedente de la China. Ampliando así el horizonte de compra y la satisfacción al cliente que exige calidad, y buenos materiales en el calzado, como el calzado de cuero, calzado brasileño que es especialista en el confort que brinda inclusive a sus productos un estudio anatómico del pie para fabricarlos, etc.

2.3.2 BENCHMARKING CON AGUIMA SHOES.

De la información que se ha podido recopilar de esta cadena de almacenes a nivel nacional, podemos estudiar su modelo de negocio, llegando a conocer que Aguima posee una amplia gama de marcas de origen Brasileño y Chino.

Su gestión de compra es la siguiente, ellos poseen algunas marcas exclusivas, así que ellos aparte de vender el calzado en sus almacenes también venden la mercadería al por mayor son importadores directos, Aguima gestiona estos 2 campos de venta, siendo una misma compañía, su forma de venta al menoreo, es mixta, poseen almacenes que tienen el tipo de modelo Self Servis y otros en los cuales la atención es personalizada también, su target group, es diferente al que tiene Payless Shoes y C'damita, ya que Aguima opera en un grupo de consumidores de estatus media-baja de hay que existe los Aguima 10, 15 y 20, que quiere decir que su calzado únicamente tiene esos precios siendo esta su estrategia de venta ya que la mayoría de calzado que expenden en sus almacenes son mercaderías compradas en lotes a precios Premium ya que están con dos o tres meses embodegadas o varadas en las fabricas y las rematan aun excelente precio y Aguima le achunta a estas oportuidades de negocio, y obviamente esto le hace atractivo también a su consumidor final.

Conclusiones:

C'damita, Aguima Shoes y Payless Shoes, tienen diferentes modelos de negocio, la creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto estos diferentes modelos de negocio y formas de venta, Es donde los beneficios al target group de cada una de los competidores, pero a diferencia de las estrategias de cada una de ellas, aquí se enfatiza el cambio de mentalidad de los trabajadores un mayor poder en cuanto a la mejora de las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño personal de cada uno de ellos en sus funciones apunte hacia el éxito de la gestión de C'damita y por ende el negocio mejore.

Implica una cultura en donde las estructuras piramidales de la empresa se derrumban para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, al igual que la capacitación.

CAPITULO 3

3.1 SEGMENTACION DEL MERCADO (TARGET GROUP).

La empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar nuestra oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos del cliente. Sin embargo, el **mercado – meta, el de la población femenina y de niños del cantón Cuenca**, que está formado por multitud de personas y organizaciones con características y comportamientos muy dispares.

¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?

La **segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado del Calzado Femenino y de niño es muy extenso y diversificado**, y pretendemos dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados–meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

Los segmentos pueden ser seleccionados como mercados–meta. Esta elección se hará teniendo en cuenta dos

Aspectos:

1. Los recursos y capacidades de la empresa y
2. Los requerimientos del mercado femenino de calzado y de niño en el Azuay.

El mercado segmentado.

Los distintos grupos o segmentos, elegidos como mercados–meta, podrán ser atendidos con distintos programas de marketing, que tendrán en cuenta sus necesidades específicas, al mercado de Calzado de Dama, y al mercado de Calzado para niño

Una situación difícil para este enfoque es la *clientización* del mismo, que consiste en considerar a cada individuo (persona u organización) como un segmento y atenderlos con programas de marketing específicos para cada uno.

La segmentación supone poner en práctica el enfoque de marketing orientado hacia el cliente, es decir, descubrir las necesidades de los distintos segmentos y atenderlas de forma específica y diferenciada, un ejemplo claro de esta segmentación en el mercado del calzado, es que existe varias líneas de producto a la cual explotar, como el calzado de Mujer, de Hombre y de Niño, a su vez se subdivide por ejemplo el segmento de Mujer en:

Calzado de oficina.

Calzado elegante.

Calzado fashion.

Calzado Informal.

Calzado deportivo.

Sandalias.

Así pues, las ventajas que se derivan de la segmentación tienen su razón de ser en la especialización del producto que comercializamos y al nicho de clientes al que va enfocado.

Las ventajas más relevantes de segmentar son las siguientes:

*Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales la asignación de los recursos de marketing se realiza con un mayor nivel de eficacia y facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado.

*Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes.

*Las ventajas de la segmentación derivan de la especialización en el mercado.

Requisitos para una segmentación eficaz.

Operatividad.- Los criterios para segmentar un mercado deben ser de fácil aplicación práctica.

Accesibilidad.- Los segmentos elegidos deben ser accesibles para concentrar en ellos los esfuerzos de marketing.

Dimensión.- Los segmentos elegidos deben tener un tamaño que permita su explotación de forma rentable para la empresa.

Estabilidad.- Las condiciones anteriores deben tener una cierta estabilidad en el tiempo.

Nosotros como empresa adoptamos la segmentación por criterios relacionados con el producto se trata de variables tales como:

- tipo de establecimiento.
- horas de compra.
- frecuencia de compra del cliente que busca.
- frecuencia de uso.
- lealtad a la marca.
- ocasión y ventajas buscadas como precio, calidad, atención.

La segmentación basada en criterios relacionados con el producto es la más directa. Los criterios son fácilmente cuantificables y los segmentos suelen ser operativos y de fácil acceso. Segmentamos el mercado basados también en los criterios relativos al entorno de cada segmento, sus:

- Ingresos.
- Edad.
- Sexo.
- Ocupación.

Los parámetros relativos a la explotación del cliente.

- Los métodos de compra.
- Los factores coyunturales.
- Características personales del comprador.

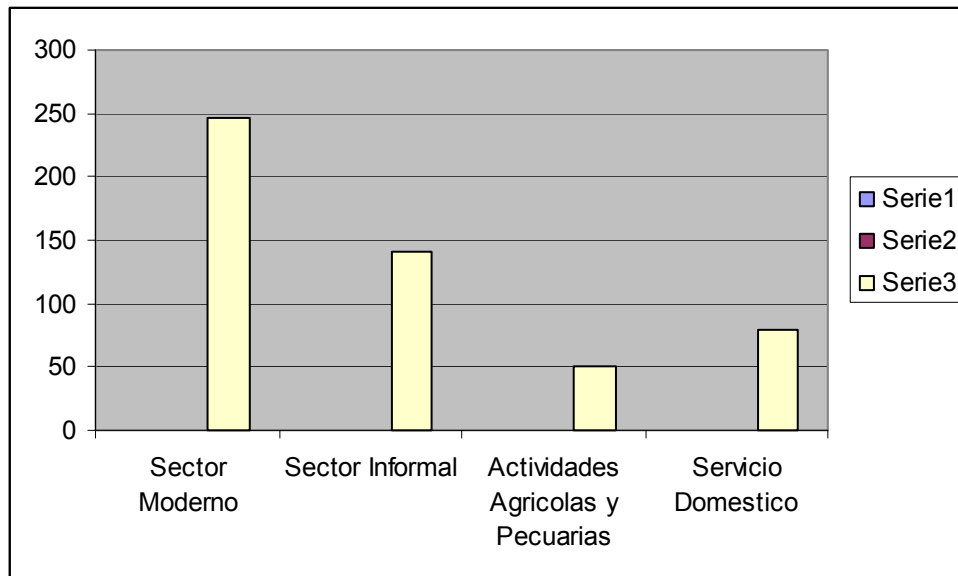
MERCADO OBJETIVO:

Una vez que la segmentación del mercado ha sido realizada, la empresa debe proceder a la elección de los segmentos que van a constituir sus mercados–meta.

Nuestra empresa necesita alcanzar un mercado total enfocado a la mujer ya que la mayor cantidad de clientes son del sexo femenino, así que nuestra meta **mercado total** o **mercado masivo es el femenino**. Junto a esta estrategia, también emplearemos complementariamente una estrategia de diferenciación de nuestro producto, con objeto de diferenciar nuestro nombre y marcas de las demás competidoras. La estrategia de diferenciación puede ayudar a incrementar el nivel de ventas.

Ingresos Por Sectores Económicos Femeninos en la Ciudad de Cuenca

Sector Moderno	247 Dólares.
Sector Informal	140 Dólares.
Actividades Agrícolas y Pecuarias	50 Dólares.
Servicio Domestico	79 Dólares.



Estrategia de mercado Sector Moderno e Informal .- Esta estrategia implica la elección de un solo segmento como mercado-meta (el calzado de dama dentro de los sectores mencionados), hacia el cual se dirige el esfuerzo de marketing que C'damita como empresa concreta en un único programa, Entre las ventajas tenemos que la concentración de los esfuerzos van directo a la consumidora, para orientar la segmentación del mercado relevante definido, es necesario conocer las características de las consumidoras potenciales y sus comportamientos en relación con el producto.

El posicionamiento se fundamenta en el hecho de que los consumidores tienen una cierta percepción de los diferentes productos y marcas que encuentran en el mercado Cuencano. Estas percepciones se forman por las impresiones, sensaciones e informaciones que reciben sobre el producto, a través de la publicidad, del precio, del envase, del vendedor, etc. Estas percepciones cristalizan en las mentes de los consumidores una clasificación que establece un orden preferencial de las distintas ofertas que hay en el mercado, de tal forma que sus decisiones de compra recaen normalmente en los productos posicionados en los primeros lugares de esa clasificación.

3.1.1 CREACION DEL VALOR AGREGADO.

Un servicio de atención rápida y comprometida. Los términos de negociabilidad que el comprador espera, consejos de aplicaciones y asesoramiento por parte de la empresa en función de la naturaleza del calzado. todo lo que se pueda hacer para atraer y retener al consumidor final es el valor agregado que C'damita debe hacer.

tener personal capacitado adecuadamente para que entiendan el producto que están ofreciendo y puedan responder a los requerimientos del cliente rápidamente así:

Comunicación: comunicación efectiva a todo nivel de la empresa.

Cortesía: relacionada con el comportamiento de quienes constituyen la cara de la empresa.

Motivación: crear vínculos, permitir el desarrollo de personas íntegras y con inquietudes además de otorgarles beneficios tanto monetarios como personales.

Imagen de marca y corporativa: la imagen de marca es uno de los activos intangibles más valiosos y es el eje central de la estrategia y gestión de C'damita. la imagen corporativa es el reflejo del comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad, destacando sus fortalezas y aminorando sus debilidades.

Herramientas de comunicación: la publicidad de imagen juega un rol fundamental, apuntando a la actitud del comprador frente a la marca, y a las promociones de las ventas:

De Valor: por la compra de más de \$100 en efectivo, lleva un par de calzado más al 50% de costo para UD.

Investigación y desarrollo: la empresa va a desafiar el estándar actual del producto, ya sea en cuanto al valor que éste tiene para el cliente como respecto de su costo de fabricación o el primer costo, incrementando el capital de trabajo para aumentar el stock e inventario.

Cliente

Los clientes son considerados parte integral de la organización C'damita y actúan directamente en la toma de decisiones. La información se encuentra disponible en todo lugar y a través de la comunicación. Esto ha provocado que el consumidor de hoy esté muy bien informado (publicidad, dípticos de propaganda en los estados de cuenta de tarjetas de crédito etc), exigiendo una alta preocupación por nuestra parte para la relación precio – calidad del producto, y la Calidad-atención de la necesidad de cada consumidor.

C'damita debe llevar al consumidor lo que ellos quieren y a donde ellos estén, para lograr la preferencia por sus productos. Esto es hacerles la vida más fácil, Nos concentraremos en la venta mediante catálogo, o vía mail. Se puede lograr el incremento sustancial del 40% en las ventas mediante estas vías de comercio.

Conocimiento: C'damita como empresa de hoy en día va a aprender a conocer y entender a sus clientes, mediante un estricto seguimiento del comportamiento frente a precios, preferencia de estilo y marca, de manera que se obtenga en forma exitosa la información necesaria para saber conciliar las necesidades de los clientes con los productos que vamos a ofrecer.

Realizar acciones diferenciadoras: una vez que la empresa ha sido capaz de saber qué es lo que quieren sus clientes, corresponde hacer un seguimiento interno con el objetivo comprobar si se tienen los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de un nuevo producto o de actuar en conformidad al cambio. En esta revisión intervienen: recursos tecnológicos, recursos monetarios, recursos humanos y recursos Informáticos.

Seguimiento: El seguimiento de C'damita a su target group, será mediante los reportes mensuales que sacaremos, con informes de Ítems vendidos por:

- **Proveedor:** Listado de Ítems vendidos por los diferentes proveedores.
- **Marca:** Cantidad de Ítems vendidos por marca.
- **Precio:** Fluctuación del zapato mas vendido en el mes, teniendo en cuenta el rango del precio.
- **Confort:** Rango en el que el zapato que ofrece gran confort.
- **Materiales:** Preferencia de materiales del consumidor final.

Conclusión

Actualmente el concepto Valor Agregado abarca no sólo a los productos que se pueden ofrecer, sino que también al servicio que la empresa puede ofrecer para que sea agradable visitar nuestra tienda.

Es por esto que es sumamente necesaria la entrega de valor agregado constante a los productos ofrecidos, así como la atención personalizada, capacitación al personal, desarrollar nuevos mercados, tener una constante comunicación con los proveedores para aprovechar oportunidades etc. Desde el punto de vista del consumidor la agregación de valor al producto es el factor fundamental en la compra, o en el deseo de adquirir algo así no sea calzado, en cualquier ámbito o producto ya que el consumidor espera ser bien atendido, el consumidor busca ser atendido en cada una de sus necesidad gustos o preferencias, así es que manteniendo una política de constante capacitación y comunicación interna y externa de cada factor que comprende nuestro movimiento en el mercado lograremos la excelencia. La mezcla más adecuada de cómo conjugar los elementos definirá la estrategia a desarrollar por C'damita. Como factor relevante en el negocio será privilegiar al cliente como principal característica de la estrategia. se abren posibilidades de combinar los elementos.

3.1.2 DESARROLLO Y COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.

Desarrollo de la C'damita como Empresa para el Futuro. Calzado Damita se proyecta como una empresa líder, con un posicionamiento alto en el mercado, esto es mediante el esfuerzo conjunto de todos los que emprendimos la empresa, En el sector comercial vamos a ser muy objetivos con nuestro Target Group, que como lo redactamos antes va achuntado a el sector femenino y de niño, proyectando la publicidad a este target, se lo realizara mediante:

- Propaganda radial.
- Propaganda en canales de televisión locales.
- Marketing de promoción.
- Distribución de dípticos y trípticos en las calles, con fotos de los modelos que promocionamos o que están nuevos en el local.
- Siempre mostrando algo novedoso.
- Mostrando una imagen jovial, limpio y de amabilidad.

ETAPAS DE DESARROLLO DE C'DAMITA:

OBTENCION DE UN MAYOR CAPITAL MEDIANTE EL INCREMENTO DE LAS VENTAS.

CONSTRUCCION, ADECUANCION DE NUEVAS INSTALACIONES PARA ATENDER MEJOR A LA COMERCIALIZACION.

CAPACITACION DEL PERSONAL.

DESARROLLO DE MERCADOS NUEVOS.

SEGUIMIENTO DE LA GESTION A IMPLEMENTAR.

COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.

Para la comercialización de nuestros productos, C'damita tiene planeado hacer una cadena de almacenes, primero a nivel local comenzando por instalar un segundo local en la zona mas conveniente dentro de la Ciudad, esto se piensa realizar para este fin de año, luego, pues se buscara abrir mercado en otras ciudades del País. El plan de de comercialización será unificado, que queremos decir con esto, que los almacenes todos a nivel nacional llevaran el mismo modelo de venta y exhibición, los mismos colores y diseño de almacén, con el mismo nombre, la misma imagen y los mismos estándares de atención al cliente que hemos hablado anteriormente.

3.1.3 LOGISTICA Y CRECIMIENTO.

La logística:

La logística de nuestra empresa consta de muchas acciones que en conjunto pretenden un solo fin que es el crecimiento sostenible en el tiempo.

Del Horario de Atención:

En la actualidad, C'damita mantiene un horario de atención que es el siguiente, 9am donde se inician las actividades, como limpieza del local, cuadro de caja del día anterior, depósitos. El almacén permanece abierto hasta la 1 y 15pm y en la tarde de 3pm 7y15pm, esto depende mucho de si existe clientes a quienes atender, ya que si nos tenemos que quedar hasta mas tarde lo hacemos, esto se ha logrado con el incentivo al personal a destacarse como vendedoras en equipo, ya que reciben premios por la ventas como se comento anteriormente, Ahora, para mejorar el horario de atención, planificaremos mantener el almacén abierto desde la 9am hora en

el cual se empiezan las actividades, en horario unificado con el de la tarde es decir hacer una sola jornada de trabajo desde las 9am hasta las 7y15pm, con el objetivo de atender a las personas que por diferentes motivos (horario de trabajo, turnos de trabajo, etc.) no les es posible visitarnos en el horario que por el momento atendemos. Con esto incrementaremos nuestras ventas y crearemos un valor agregado mas al el producto que comercializamos.

La logística en la Planificación de los lotes de compras a Proveedores:

En esta parte, la empresa tiene que tomar en cuenta la rotación del inventario y también los meses picos de mayor venta y de menor venta, es por lo cual mantenemos un monitoreo constante del inventario, así pues nos ponemos en contacto con los proveedores y planificamos con ellos las fechas en las cuales ellos tendrán ya lista la nueva colección del calzado con nuevos modelos, los catálogos y las muestras físicas del calzado.

Con esto aseguramos que las visitas a las compañías a las que compramos no sean en vano, luego y como la cadena de logística continua, hablaremos de la logística de transporte.

Logística del transporte de la mercadería:

Cuando de hacen las compras, es menester asegurar el “justo a tiempo” por que?... debido a que vivimos en una continua competencia y con el objetivo de ser muy competitivos, debemos tener nuestra mercadería asegurada para que llegue siempre antes de que comiencen los meses picos o de buena demanda, para esto seguimos el siguiente procedimiento:

1. Aseguramos que los proveedores tengan a mano las muestras físicas y catálogos de productos.
2. coordinamos la fecha en la que les visitaremos y así dedicar todo el tiempo necesario para analizar el muestrario.
3. Realizar el pedido.

4. Estar al pendiente del despacho inmediato a la compañía de transporte, ya sea nacional o internacional.
5. Tener las GUIAS de transporte a mano para poder retirarlas en cuanto lleguen a destino.

Logística en las Importaciones:

Cuando se trata de Importaciones, C'damita ya cuenta con el equipo humano que se encarga de la mayor parte del proceso, Cuando se compra mercaderías en el exterior, pues tenemos que hacer un mayor esfuerzo a que las cosas salgan bien ya que luego de visitar las compañías y hacer las negociaciones, tenemos que recoger lo lotes de compras y llevarles hacia la compañía de transporte, esta es Marítima ya que Aéreo es demasíadamente costoso, en este caso visitamos la Naviera hacemos la verificación de la mercadería, que vaya conforme a las facturas de compra, una vez que se haya verificado , se pasa el trabajo ya a la Naviera, ellos se encargan de llevar el contenedor hacia el puerto de la ciudad en donde realizamos la negociación, así pues esperamos unos 20 días en los cuales si no hay ningún inconveniente tendremos la mercadería ya en algún puerto de el Ecuador, ahí es donde entra el agente afianzado, que es el encargado de tramitar la liquidación dentro de las oficinas Aduaneras, una vez que ya se tiene la liquidación, procedemos a ir a cancelar los valores al Banco con el que trabajen estas oficinas, y podremos sacar la mercadería, por ultimo se contrata un camión a que lleve el contenedor a la dirección del Almacén y procedemos a la descarga y verificación.

De la logística de almacenamiento y exhibición. Una vez con la mercadería en el almacén. Se procede a la verificación de que nos haya llegado todo lo que se pidió con una exhaustiva revisión de las facturas de compra y lo que ya físicamente tenemos, por lo general todo viene correcto ya que esto también lo gestionamos en el país o en el lugar donde se realiza la compra. Luego de verificar el número de cajas por marca clasificamos lo que es de cada proveedor, con el fin de hacer más fácil el ingreso al sistema. Cuando ya tenemos desmenuzada la mercadería hacemos en ingreso de la

misma en el sistema del almacén, así ítem por ítem, este programa reconoce cada par con un código, y lo transforma en un código de barras el cual lo imprimimos y procedemos a pegar los stickers en cada par de calzado. Una vez codificada la mercadería se saca cada modelo y en los colores que se negociaron para la exhibición en el almacén así el cliente puede verlos con facilidad y hasta manipularlos en busca de calidad. Luego todas las cajas que llegaron se almacenan en la bodega de nuestras instalaciones de forma ordenada por tallaje modelo y color, para agilizar los procesos de venta y control.

Mediante el seguimiento que hagamos de cada modelo, tendremos una dato preciso de los modelos que tuvieron una excelente acogida, con el fin de reforzar estas mercaderías mediante un pedido auxiliar, el cual se maneja de la misma manera en la que se realiza las compras para lograr nuestro 'Justo a Tiempo' tan importante para ser competitivos y atractivos para cada uno de los clientes. Mediante este ritmo de gestion vamos a repuntar las ventas y lograr una ventaja competitiva y nuestro empawerment sea mas eficaz.

CAPITULO 4

4.1 IMAGEN.

IMAGEN CORPORATIVA.

Los factores que influyen en la imagen de nuestra organización, es la gestión de la imagen como corporación. Es primero la **actividad profesional** y segundo la **disciplina**. Estas, dan cuenta de que la imagen, es decisivo para la competitividad de C'damita mantener estos parámetros muy en alto, tener una buena imagen es un antídoto contra de la caída de la curva de ventas, la imagen es primer valor agregado para cualquier producto, valor en todos sentidos (además de precio y calidad), la imagen es el factor mas importante para fidelizar a nuestros clientes, la ventaja competitiva reside cada vez mas en lo intangible, la inversión en imagen es mas rentable que la inversión en publicidad de un producto concreto como es en nuestro caso el calzado femenino. Al sustentar con solidez la imagen de C'damita con buenos productos, servicios y un buen management apuntamos logros valiosos en el campo de nuestros clientes, la moral de los colaboradores y su sentimiento de pertenencia a la misma, esto se puede confirmar con un ejemplo:

En un mes pico (diciembre) pues hay gran concurrencia de gente que demanda atención en la Ciudad, gente en busca de un regalo etc.... Así pues en diciembre del año anterior propusimos mantener el almacén lo mas limpio y ordenado, ya que la atención a la gente provoca un caos literal en la mercadería exhibida, ya que el consumidor coge el calzado para verlo o probárselo y lo deja o en el suelo o en otro lado, así pues este desorden desmotiva a los compradores, por que al entrar y ver uno cosa por aquí y otro por allá, lo primero que se les viene a la mente es "aquí no voy a

encontrar lo que busco” justamente por el desorden y el descuido en vitrinas, así buscamos un método para atender a la gente y mantener ordenado el almacén... primero ubicamos la mercadería de tal forma que si el cliente necesita sandalia elegante, le mostrábamos la sección de sandalia elegante y así cada grupo de modelos de calzado en un solo lugar, igual con el de niño, una sección exclusiva para ellos, así luego de cada atención o venta, pues teníamos el desorden mas fácil de ordenar y lo hicimos de una manera rápida y eficaz.... Uno de los grandes ejes de sustento de la imagen es la marca, que se explica como un conocimiento y un conjunto de creencias acumuladas a través del tiempo en la mente de potenciales consumidores o usuarios, Es por eso que la marca C'damita se concentra en estos casos y busca formas de implantar y clavar la marca en los clientes. Las imágenes tardan en formarse, tardan en cambiar. Toda la información de Identidad que emitimos, pertenece a tres grandes zonas:

1. Comportamiento corporativo: es una zona de hechos, más que de palabras. De comportamientos en términos de políticas de precios, de política de productos, de política distributiva, de comportamiento financiero y de comportamientos social. Aquí caben tanto las políticas y estrategias que constituyen información recopilada con el transcurso de la vida empresarial, como el comportamiento de todos los integrantes de la institución que interactúan con el medio.

2. Diseño corporativo: define y materializa una determinada identidad visual de C'damita y se transfiere al mercado a través de todos los soportes de comunicación propios o de terceros, que utiliza. Surge del objetivo de identidad general y se materializa para dar una determinada personalidad a la empresa que la separe e identifique de otras de la competencia. Se compone de logotipo, símbolo, colores corporativos, tipografías normalizadas y estructuras formales de base con aplicaciones a todos los soportes.

C'damita, ha logrado identificarse con el transcurso del tiempo como una imagen nueva, fresca, y sobre todo jovial, nos identifica el color tomate y un logotipo llamativo en el cual se muestran 4 tipos esenciales de calzado, con formas como de fantasía, y un eslogan que dice:

MODA Y CONFORD EN UN BALANCE PERFECTO...

LOGOTIPO:



C'damita

moda y conford en un balance perfecto

Esto ha sido creado con el objetivo de atraer nuevos mercados, nuevas alternativas y mostrar un servicio de mejor calidad.

C'damita proyecta la imagen de una corporación ordenada y ejecutiva, ya que dentro del plan a implementar están las siguientes:

- Políticas internas de atención al cliente.
- Concurso de aspirantes a trabajar, necesitamos personal calificado para todas las áreas.
- Seguimiento mensual, de ventas; comercio exterior, proveedores extranjeros, nacionales; recursos humanos, capitales, inventarios etc.
- Mejoras... vamos a hacer diferencia en la venta de calzado, el continuo cambio en la fachada interior, nuevos posters, iluminación, diseño de exhibición, uniformes.
- Una política de seguimiento en la mercadería, en el sentido de mantener la rotación del inventario en un porcentaje elevado de acción.

4.1.2 EFICIENCIA.

Para maximizar la eficiencia en nuestra empresa, hemos visto que un paso decisivo para poder manejar los potenciales valores y metas de C'damita, es tener un cambiante ciclo de vida de los productos de calzado a nivel local, las fluctuantes condiciones competitivas, el desarrollo personal de cada una de las personas que trabajan en la empresa, y las necesidades cambiantes de la familia C'damita, afecta al resultado. Las etapas de desarrollo empresarial van desde el desarrollo orientado al producto hasta pensar en el proceso de planificación. Otra respuesta frecuente es que la planificación resulta poco eficaz porque el futuro es impredecible pues la planificación estratégica no puede predecir el futuro, sino que proporciona un punto de

vista flexible acerca de los progresos de las empresas, para cualquier cambio que estos den... C'damita tiene que estar a la expectativa de modo que la compañía esté preparada para afrontar la inexorabilidad del cambio. Tenemos que determinar cuáles son nuestras ventajas y desventajas internas, y las oportunidades y amenazas externas.

El elaborar un informe de la misión empresarial y difundirlo entre los colaboradores de la empresa impulsa el cambio y por supuesto la corrección de errores y como consecuencia una mejor eficiencia a nivel general y nivel individual. Una definición clara del objetivo fundamental de la empresa es desarrollar metas a corto y largo plazo. Formular en términos que puedan ser comprobados los resultados esperados por la empresa mediante los seguimientos que tenemos ahora en acción y los que mejoraran conjuntamente con la eficiencia creciente en cada área del negocio. El definir características, Reconocer las contingencias, identificar las iniciativas a tomar y los métodos para alcanzar metas empresariales específicas, determinaran la incidencia de la implementación de estas estrategias sobre la empresa.

Redactaremos un plan, incorporando la misión empresarial, la estrategia y la evaluación. Ejecutaremos y supervisare el plan. Se necesita corregir el plan cada vez que sea necesario.

Se debe redactar por separado un plan de management donde se establezcan los procedimientos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación. Los elementos clave que abarcan son:

- *Una estructura documentada de la organización y una descripción de los cargos.
- *Metas de rendimiento comprobables.
- *Un sistema objetivo de análisis y evaluación del rendimiento.
- *Un programa de entrenamiento y desarrollo.
- *Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.
- *Métodos de supervisión y control.

Crear una estructura transparente es de vital importancia para la eficiencia. Los aspectos estructurales del plan de management pueden ayudar a nuestra empresa a enfrentar algunos de los problemas más comunes que se relacionan con la actuación de los colaboradores en la empresa y sus remuneraciones. Se les dará la información de:

- *Cómo se reconocerá y compensará el rendimiento.

- *Sistemas de información del management.

- *La supervisión y la información oportuna al management para permitir cuantificar los resultados de la planificación y debe reunir una serie de características:

- * El sistema tiene que ser simple y práctico.

- * La frecuencia con que se suministre dicha información debería adecuarse a las necesidades del usuario.

- *La información importante debería ser fácilmente accesible.

- *Una comunicación clara y consistente.

Compartir las metas. Comunicar el plan estratégico a los empleados, empezando por el plan para el personal más antiguo, y utilice una versión resumida para los demás.

Estimular la comunicación y escuche. Pensar en las maneras de promover la comunicación bilateral dentro de la organización. Tratar de mostrarse dispuesto a escuchar en lugar de tomar la iniciativa en las discusiones.

Asesoramiento y asistencia externa.

Profesionalizar la empresa: sugerencias clave

Cuando una empresa trasciende las etapas de desarrollo orientadas al producto y al proceso de su comercialización, el management intuitivo debe ceder paso a la profesionalización, basada en el planeamiento y el control del crecimiento. La organización necesita adquirir habilidades más sutiles y de la gestión debe pasar a la coordinación.

Las compañías con éxito establecen pautas definidas acerca de la autoridad, los roles y las obligaciones.

El rendimiento no es simplemente una cuestión de motivación. También depende de la habilidad de los empleados y de su conocimiento de las tareas.

4.1.3. DIRECCION Y LIDERAZGO.

El liderazgo es una política fundamental en las organizaciones y por supuesto en nuestra empresa y sobre todo en el campo de dirección de los recursos humanos porque nos va a servir para influir en el comportamiento de los empleados de la empresa. No se trata simplemente de dirigir esos comportamientos (de cada empleado), sino que el liderazgo debe ir más allá, debe tratar de integrar a los empleados en el proyecto empresarial que proponemos. Para lograr estos procesos de estímulo y ayuda a otros para que persigan objetivos determinados, en particular los objetivos organizativos. buscamos el equilibrio entre las necesidades individuales y las necesidades de la empresa. En definitiva, busca la integración de los recursos humanos en el proyecto empresarial. La capacidad de ciertas personas de manejar, controlar, dirigir la voluntad de otros pues hay personas que influyen y no son líderes. Para ser líder hay que tener un algo más que los demás: carisma, personalidad, conocimientos especializados. (Que influyan y sean considerados más que los demás).

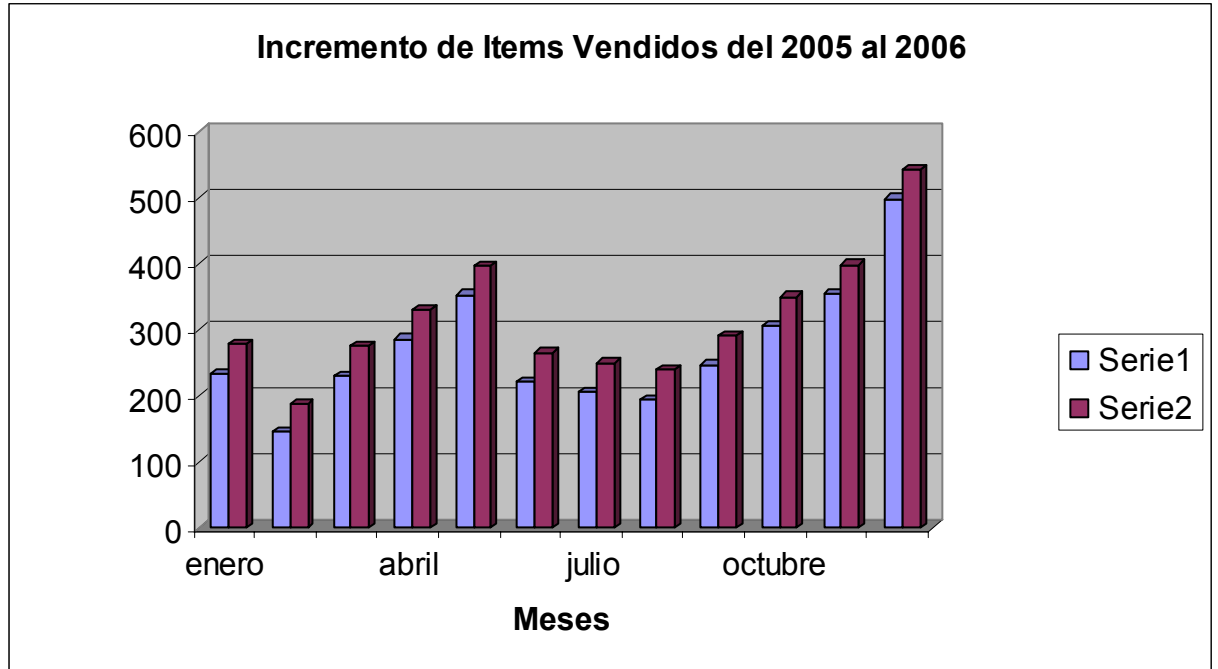
Poder: se lo da el puesto que ocupa, la posición que ocupa. Sin embargo, no todos los que tienen poder en la empresa son líderes.

Existen muchos enfoques pero vamos a ver el Enfoque situacional que propone elegir un estilo de dirección apropiado según cada momento o situación. Las **variables claves** para elegir nuestro **estilo de dirección** son las siguientes:

Relación que tiene el líder con sus subordinados.

Preocupación que tiene el líder con la tarea a desarrollar.

Madurez del grupo de subordinados que va a depender del capital humano (conocimientos, experiencia, preparación profesional) y de la motivación de sus empleados. Como hemos visto la dirección y liderazgo de C'damita van encaminados a formar un solo pensamiento y un solo fin... el cual esta ligado a la excelencia que se ha planificado, Aquí pues haremos un apalancamiento para triunfar en el camino ya que con la conducción inteligente y estratégica de el plan vamos a lograr elevar las ventas y por su puesto crecer en el mercado local con miras al nacional, con la implementación del liderazgo y dirección las ventas tendrían a subir, como vemos esto, pues un líder internado en la empresa con ideales regados diariamente a sus colaboradores estimulan a todos a ser mejores en cada una de las asignaciones o áreas que ocupan, y por su puesto esto trae como resultado el incremento en ventas, ya que como veremos a continuación el implementar un plan o un mangment, poniendo en cifras:



Como vemos en el cuadro anterior, las ventas se incrementaron en un 40% desde enero del 2006 con proyección al mismo nivel del 40% para fin de año debido a la implementación del plan... un management de dirección y liderazgo, a continuación describiremos como vamos a superar el incremento de ventas mediante una planificación de las mismas.

4.1.3 PLANIFICACION DE VENTAS.

Del Cliente y de los Vendedores.

Como todos sabemos, el área de ventas juega un papel importante dentro de la estructura de nuestra empresa, pues tiene su propio departamento para su funcionamiento; más importante: las ventas, como podemos apreciar son el pilar fundamental, ya que sin ventas pues no hay ingresos y sin ingresos ninguna empresa funciona.

Los tipos de clientes son distintos, por lo cual la planificación en ventas tiene que apegarse a la demanda del cliente. Considerando esta premisa se plantean los siguientes enunciados:

- Administrar las ventas, supervisar y recibir informes de las zonas de ventas a mi cargo y solucionar problemas que a diario se presentan, pues es un reto en la línea de producto del calzado, debido a que las exigencias del cliente son realmente grandes respecto a modelos y comodidad, y la insatisfacción de estas necesidades traerá como consecuencia la perdida del cliente, y estadísticamente un cliente insatisfecho comunica a 8 posibles clientes mas, por lo que no vamos a descuidar un solo detalle en la gestión de la venta . Es nuestra responsabilidad cumplir con el mínimo de exigencias de confort y satisfacción al cliente, pues esto influye directamente en el volumen de ventas establecido para fin de año

En lo referente a los vendedores se plantean las estrategias detalladas a continuación:

- Supervisar y recibir informes de ventas diarias, estudiarlas y enviárselas al Gerente para hacer el seguimiento del volumen de ventas y cumplir con el margen establecido por día, mes y por trimestre, además de solucionar problemas de rango medio como detectar errores o falencias.
- Supervisar a las vendedoras y hacer un seguimiento continuo de la cuota de venta de cada vendedor nos ayuda también para detectar fallas o descubrir vendedores estrella.
- Diseñar mecanismos que impulsen la actividad de las vendedoras. La motivación es esencial para obtener buenos resultados y puede lograrse mediante acciones como las comisiones por ventas, posibilidades de ascenso meritario, etc. Adicionalmente, organizaremos una reunión de vendedoras; con el fin de resaltar logros individuales, noticias y una reunión de integración con los vendedores del almacén. Estas reuniones buscan motivar al personal, de manera que se sienta parte de la empresa y sientan que sus logros son reconocidos.
- También hemos ideado las condiciones económicas favorables para el vendedor, con miras a que se adapte fácilmente al nuevo modelo gerencial de ventas propuesto; de esta manera se espera que se incremente su productividad incentivado por comisión o premios. Según los resultados de la investigación de mercados vamos a determinar el número de clientes potenciales por vendedor, y el número de clientes que se espera impactar con cada cliente satisfecho y, se determinará el número de vendedores para el almacén y sus ampliaciones, su comisión, que en principios será una cuota fácil de cumplir, además las comisiones serán justas y habrá estímulos frente a sus compañeros y reconocimientos personales a las vendedoras que logren superar a un nivel determinado las ventas, y un premio adicional si mantienen ese volumen de ventas creciente en un periodo de por lo

menos tres meses. Esto me parece q es repetir con otras palabras lo q se dice en los puntos anteriores

- Entre otras actividades, están las charlas de capacitación, programadas semestralmente para actualizar o capacitar a los vendedores y supervisores en el tema de las ventas, nuevos métodos etc.

De la Mercadería y los canales de distribución.

C'damita, es hoy por hoy una empresa que comercializa calzado a nivel local al menoreo, con proyecciones de crecimiento al mercado nacional. Por costos y calidad la mercadería que comercializamos es principalmente importada.

La distribución del calzado se realiza por medio de almacenes que brindan todas las comodidades y la atención al cliente personalizada.

Las estrategias que se aplicaran con el propósito de ganar participación en el mercado son:

- Realizar planes corporativos, en los cuales introduciremos nuestro calzado con un servicio de persona a persona en instituciones como el Municipio, Cartopel, Erco, Graitman, para esto haremos convenios mediante el departamento de RRHH de cada empresa. Los cuales funcionaran de la siguiente manera. Elaboraremos un listado con los nombres de las personas que estén interesadas en este servicio de cada empresa, ellas serán atendidas en nuestros locales con un cupo (el cual se establecerá en el respectivo contrato con las cláusulas de cobro y montos mensuales de consumo), accediendo a un crédito inmediato el cual C'damita cobrara al departamento de RRHH de cada empresa.
- Implementaremos las tarjetas de cliente frecuente, basadas en un estudio del comportamiento de los clientes. Se enviara a elaborar tarjetas con el código de barras con el que quedan registrados en nuestro sistema, así le haremos más atractivo y estimularemos el consumo de nuestro producto.

Con este tipo de comercialización, estamos seguros que las ventas subirán, y por ende como empresa creceremos, ya que vamos a necesitar más personal, más colaboradores y el incremento y entrada de ganancias.

CONCLUSIONES:

Luego de haber realizado este ensayo de tesis, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- Hemos notado un giro de la empresa hacia un nuevo esquema de agresividad en las ventas, ya que nos concentramos mucho en capacitar a cada colaborador, sobretodo a los que están en contacto directo con el cliente final, haciendo hincapié en el servicio y valor agregado que damos a cada producto que comercializamos. Y nos satisface satisfacer al cliente...
- Luego del estudio del F.O.D.A realizado comparando nuestra empresa y el modelo de negocio que tenemos, vemos una clara ventaja para competir en la Ciudad, es así que apalancamos nuestro crecimiento en la gestión que vamos a realizar y las ventajas competitivas de las que hemos hablado en el capítulo 2; con este modelo de negocio que planteamos, veremos un crecimiento sostenible, ya que la estructura del negocio es hacia delante, proyectando una imagen corporativa, competitiva y jovial.
- En cuanto a la infraestructura de la empresa, actualmente no cuenta con un espacio físico muy grande, es pequeña sin embargo se trabaja día a día para extenderla, dentro de la visión que tenemos es llegar a ser una cadena de almacenes a nivel nacional, que cuente con todas sus obligaciones y sus derechos al día, con una gran masa de potenciales clientes a los que satisfacer, con una imagen única para el público que queremos representar, esto es que todos nuestros demandantes así como proveedores y empresas vinculadas a nosotros se lleven la mejor imagen en gestión de servicio prestación de producto, calidad y precio.
- Deseamos un cliente satisfecho y respaldado por una empresa que se interesa en el bienestar de cada uno de sus compradores, designamos un capítulo (3) a buscar un mercado meta que en nuestro caso y como El Instituto Nacional Ecuatoriano de Población y Censos

INEC lo cuantifica y lo describe y lo denominándolo SECTOR MODERNO E INFORMAL, al cual va dirigida nuestro marketing y empowerment, ya que esta parte del mercado Cuencano tiene un poder adquisitivo mas alto y en volumen son miles de personas que los denominamos clientes potenciales a los que vamos a cautivar o conquistar, clientes que se encuentran en las oficinas en las Instituciones Bancarias, Instituciones Estatales etc. Mediante todos y cada uno de los servicios que podemos ofrecer, así ellos nos ayudaran a impulsar nuestro negocio, hacerlo crecer aumentando el volumen de ventas y mejorando nuestros ingresos.

- Es de suma importancia la entrega de un valor agregado a nuestros productos, ya que desde el punto de vista del consumidor la agregación de valor al producto, es un factor fundamental que agregamos nosotros como empresa algo intangible en nuestro producto a momento de comercializarlo, Debemos considerar esta diferenciación frente a la competencia como una filosofía, una estrategia. Como factor imprescindible el privilegiar al cliente como la principal característica de nuestro modelo de negocio, abriendo las posibilidades de combinar todos los elementos y valores que tenemos en C'damita para ser los primeros en el comercio de calzado.

RECOMENDACIONES:

Una vez finalizado el estudio de la empresa C'damita recomendamos:

- Es menester recomendar a C'damita a que implemente este plan de mejoras a la empresa, ya que como hemos visto impulsan a un mejoramiento continuo y a ser mas competitivos en el mercado del comercio al por menor de calzado.
- Aplicar un seguimiento mensual de cada factor de crecimiento en la empresa, el no estar atento a los cambios realizados pueden perjudicarla de gran manera a la empresa ya que dichos cambios son complejos.
- El pasar de ser un negocio local a ser un negocio con sucursales a nivel nacional encierra mayor riesgo, al crecer como negocio se requiere de contratar a mayor personal este tiene que tener las características propias de una persona capaz de realizar su labores asignadas, el manejo del dinero y del inventario debe hacerse con el mayor cuidado teniendo en cuenta que la vida de una empresa se basa en economizar, minimizar costos y aumentar los ingresos.
- Existen muchas empresas a las que les falta una estructura de negocio, que son empresas que viven el día sin un camino a seguir, recomendamos a estas que realicen un análisis de su posición, que analicen sus fortalezas, debilidades, que de fijen metas, hacia el desarrollo de la competitividad, ya que esto genera empleo, genera aptitudes en los consumidores, y genera mercado y competencia, lo cual es muy bueno, ya que se desarrolla una mayor preocupación por el futuro de la empresas, la calidad, el precio, asiendo que la cadena del negocio mejore en todos los aspectos.
- Recomendamos a cada estudiante a ser empresario a desarrollar sus proyectos, a aplicar lo que se aprende en las universidades y en la vida cotidiana.

- Exhortamos, a los estudiantes a que lean este ensayo, y lo tomen como una herramienta para emprender, para generar trabajo, para generar empleo, para ser mejores cada día, para poder entregar a nuestros hijos un futuro mejor, un futuro con horizonte y un legado de trabajo y esfuerzo.
- A los profesores de las Universidades, que cada día entreguen el mejor esfuerzo, que los conocimientos sean repartidos de una manera dinámica, involucrando al estudiante haciendo mas interesante la clase, e incentivando siempre a que el estudiante realice su mejor esfuerzo en cada proyecto de su vida.