Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de

Ingeniero Comercial

Tema:

Modelo de gestión comercial para la empresa distribuidora de calzado.

Caso. Calzado Buestán

Autor:

José Daniel Yánez Pesántez

Director:

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce.

Cuenca-Ecuador

2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera especial a Dios y la Virgen María, pues siempre con su bendición pude salir adelante y no rendirme en la mitad del camino.

A mis abuelos paternos Aurelio y Guillermina, estoy convencido que desde el cielo ellos derramaron sus bendiciones sobre mí para conseguir este objetivo, ya que fueron el pilar fundamental para estudiar mi carrera universitaria. A mis abuelos maternos Rodrigo y Rosa por el apoyo que me brindaron en cada ocasión.

A mis queridos padres Rubén y Diana, por su apoyo infaltable, por sus consejos, por sus ánimos y sobre todo por entregarme su amor en todas las etapas de mi vida. Gracias Papás.

A mi hermano, que comienza su etapa universitaria espero ser un ejemplo de lucha y superación.

A mis compañeros de aula, que sin lugar a duda fue una gran experiencia a ver compartido con ustedes tantos años de la universidad.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, por concederme una familia tan maravillosa y muy unida, por darme unos padres muy ejemplares, llenos de dedicación pues fueron el motivo principal por el que ahora estoy aquí.

Agradezco a mi director de proyecto, Ing. Marco Antonio Ríos Ponce, por su tiempo, por su dedicación y sobre todo por impartir en mí sus conocimientos profesionales.

A la Universidad del Azuay, por darme una gran oportunidad para hoy ser un profesional y nutrirme de conocimientos en toda la vida universitaria.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO ii

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

ÍNDICE DE CONTENIDOS iv

ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES..... xiii

RESUMEN xvii

ABSTRACT xviii

INTRODUCCIÓN. 1

CAPITULO I. RESEÑA DE LA EMPRESA..... 3

1.1 Generalidades..... 3

1.2 Antecedentes y ubicación de la empresa. 3

1.2.1 Antecedentes. 3

1.2.2 Ubicación de la empresa. 5

1.3 Misión, Visión y Estructura Organizacional..... 5

1.3.1 Misión..... 5

1.3.2 Visión. 5

1.3.3 Estructura Organizacional de la empresa. 5

1.3.3.1 Descripción de las áreas. 6

1.3.3.1.1 Departamento de Ventas 6

1.3.3.1.2 Departamento de Contabilidad.- 7

1.4 Objetivos estratégicos de la empresa. 7

1.4.1 Objetivo General. 7

1.4.2 Objetivos Específicos..... 7

1.5 Situación actual de la empresa..... 8

1.5.1 Introducción. 8

1.5.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter. 9

1.5.2.1 Poder de Negociación de los clientes o compradores. 10

1.5.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores. 10

1.5.2.3 Amenaza de nuevos competidores. 11

1.5.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos. 11

1.5.2.5 Rivalidad entre competidores. 12

1.6 Conclusiones. 13

CAPITULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA 14

2.1 Introducción 14

2.2 Análisis de Mercado. 15

2.2.1 Definición de Mercado. 15

2.2.1.1 Oferta. 15

2.2.1.2 Demanda. 15

2.2.2 Tipos de Mercado. 15

2.2.2.1 Mercado de Consumo. 15

2.2.2.1.1 Consumo Inmediato. 15

2.2.2.1.2 Consumo Duradero 16

2.2.2.1.3 De servicios 16

2.2.2.2 Mercados Industriales 16

2.2.2.2.1 Compradores Industriales 16

2.2.2.2.2 Compradores Institucionales 16

2.2.2.2.3 Compradores Intermediarios-Industriales 16

2.2.2.3 Mercado de Competencia Perfecta 17

2.2.2.4 Mercado de Monopolio. 17

2.2.2.5 Mercado de Competencia Monopolística. 17

2.3 Mercado Actual 18

2.4 Mercado Potencial 18

2.5 Mercado Meta 18

2.6 Estructura de mercado 18

2.6.1 Fabricantes de bienes y prestadores de servicios: 18

2.6.2 Intermediarios: 18

2.6.3 Prescriptores: 19

2.6.4 Compradores: 19

2.7 Análisis de la competencia 19

2.7.1 Análisis de las empresas competidoras. 19

2.8 Evaluación Externa 20

2.9 Análisis Competitivo 21

2.10 Matriz de Perfil Competitivo 21

2.11Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 22

2.12 Evaluación Interna 23

2.13 Auditoría Interna 23

2.13.1 Administración y Gerencia 24

2.13.2 Marketing y ventas 24

2.13.3 Finanzas y contabilidad 25

2.14 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) 25

2.15 Análisis Empresarial 27

2.15.1 Análisis de Productos. 27

2.15.2 Análisis de objetivos, empresas competidoras. 29

2.15.3 Análisis de servicio al cliente, distribución, publicidad. 31

2.15.3.1 Servicio al cliente. 31
2.15.3.2 Distribución. 32
2.15.3.3 Publicidad. 33
2.16 Conclusiones 34
CAPITULO III. ESTRATEGIA DE MERCADO 36
3.1 INTRODUCCIÓN 36
3.2 Investigación de Mercado 37
3.2.1 Información base 37
3.2.2 Producto principal. 37
3.2.3 Producto secundario. 37
3.2.4 Producto sustituto 37
3.2.5 Productos complementarios 37
3.2.6 Demanda potencial 37
3.2.7 Demanda real 38
3.2.8 Demanda efectiva 38
3.2.9 Demanda insatisfecha 38
3.2.10 Estudio de la Oferta 39
3.2.11 Estudio de Campo 39
3.2.11.1 INFORME EJECUTIVO 39
3.2.11.1.1 Antecedentes. 39
3.2.11.1.2 Objetivo. 39
3.2.11.1.3 Metodología. 39
3.2.11.1.4 Resultados 40
3.2.11.2 INFORME GENERAL 41
3.2.11.2.1 Introducción 41

3.2.11.2.2 Objetivos de la Investigación 41
3.2.11.2.2.1 Objetivo Principal 41
3.2.11.2.2.2 Objetivos Complementarios 42
3.2.11.2.3 Metodología 42
3.2.11.2.4 Hallazgos de la Investigación 44
3.2.11.2.5 Conclusiones 61
3.2.11.2.6 Conclusión Final 61
3.3 Cliente. 61
3.3.1 Diferencia entre Consumidor, Cliente y Usuario. 62
3.3.1.1 Consumidor 62
3.3.1.2 Cliente 62
3.3.1.3 Usuario 62
3.3.2 Tipos de Clientes. 62
3.3.2.1 Clientes Actuales 62
3.3.2.1.1 Clientes Activos e Inactivos 62
3.3.2.1.1.1 Activos 62
3.3.2.1.1.2 Inactivos 62
3.3.2.1.2 Clientes de compra frecuente, promedio u ocasional. 62
3.3.2.1.2.1 Compra frecuente 62
3.3.2.1.2.2 Compra promedio 63
3.3.2.1.2.3 Compra ocasional 63
3.3.2.1.3 Clientes según el volumen de compras. 63
3.3.2.1.4 Clientes según su grado de satisfacción. 63
3.3.2.1.5 Clientes influyentes. 64
3.3.2.2 Clientes Potenciales 64
3.3.2.2.1 Según su posible frecuencia de compra. 64
3.3.2.2.2 Según su posible volumen de compra. 65

3.3.2.2.3 Según su grado de influencia 65
3.4 Segmentación de mercado 65
3.4.1 Segmentación geográfica 65
3.4.2 Segmentación demográfica 67
3.4.3 Cuota de Mercado 67
3.5 Análisis de la empresa y del entorno. 67
3.5.1 Análisis PEST. 67
3.5.1.1 Político. 67
3.5.1.2 Económico 68
3.5.1.3 Social-Cultural 68
3.5.1.4. Tecnológico 68
3.5.2 Conclusión del análisis PEST. 69
3.6 Áreas Internas de la empresa. 69
3.6.1 Recursos Financieros 69
3.6.2 Recursos Humanos. 70
3.6.3 Recursos Tecnológicos. 71
3.6.4 Factor Diferenciador. 71
3.7 Análisis FODA CRUZADO. 72
3.7.1 Fortalezas. 72
3.7.2 Oportunidades 72
3.7.3 Debilidades 73
3.7.4 Amenazas 73
3.8 Estrategias del análisis FODA cruzado. 75
3.8.1 Estrategia FO 75
3.8.2 Estrategia DO 75

3.8.3 Estrategia FA 76

3.8.4 Estrategia DA 77

3.9 Manejo financiero. 78

3.9.1 Flujo de Caja. 78

3.9.2 Estado de Resultados 79

3.9.3 Balance General. 80

3.9.4 CAPITAL DE TRABAJO 81

3.9.5 Precios y márgenes 81

3.10 Conclusiones 82

CAPITULO IV. MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL 83

4.1 Introducción 83

4.2 Definición de Ventas. 83

4.3 Plan estratégico de ventas. 84

4.3.1 Misión 84

4.3.2 Visión 84

4.3.3 Objetivos Estratégicos 84

4.4 Las 4p´s del Marketing 85

4.4.1 Precio 85

4.4.1.1 En el producto. 86

4.4.1.2 Packaging 87

4.4.1.3 Objetivo 88

4.4.1.4 Estrategia 88

4.4.1.5 Táctica. 88

4.4.2 Plaza. 89

4.4.2.1 Objetivo. 90

4.4.2.2 Estrategia 91
4.4.2.3 Táctica. 91
4.4.3 Producto. 91
4.4.3.2 Objetivo 96
4.4.3.3 Estrategia. 96
4.4.3.4 Táctica 97
4.4.4 Promoción. 97
4.4.4.1 Medios publicitarios. 98
4.4.4.2 Objetivo. 107
4.4.4.3 Estrategia. 107
4.4.4.4 Táctica 107
4.5 Proceso de Ventas. 108
4.5.1 Identificar al cliente. 108
4.5.2 Saludo Informal 108
4.5.3 Sugerir Producto. 108
4.5.3.1 Comunicar condiciones y precios de los productos. 108
4.5.4 Sugerir-definir pedido. 109
4.5.5 Confirmar y cerrar el pedido o compra. 109
4.6 Vendedores. 109
4.6.1 Pago de Comisiones e Incentivos. 109
4.6.2 Pago de comisiones de acuerdo a las ventas. 112
4.6.3 Perfil del vendedor. 114
4.7 Gestión de ventas 114
4.7.1 Elementos primordiales de la gestión de ventas. 115
4.8 Fuerza de ventas 115

4.8.1 Motivación de la fuerza de ventas. 115

4.9 Conclusión. 116

CONCLUSIONES 117

RECOMENDACIONES 118

ANEXOS 120

Anexo 1. 120

REFERENCIAS 124

ÍNDICE DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro No 1: Organigrama 6

Cuadro No 2: Matriz de perfil competitivo 6

Cuadro No 3: Matriz de evaluación de factores externos..... 10

Cuadro No 4: Matriz de evaluación de factores internos 22

Cuadro No 5: Cálculo del tamaño de la muestra 32

Cuadro No 6: Nivel de confianza 33

Cuadro No 7: Genero..... 44

Cuadro No 8: Rango de edad..... 44

Cuadro No 9: Tipo de calzado que utiliza 45

Cuadro No 10: Frecuencia con la que compra calzado 47

Cuadro No 11: Disposición a invertir en un par de calzado. 48

Cuadro No 12: Marcas de calzado nacional. 49

Cuadro No 13: Ha adquirido productos en Buestán 50

Cuadro No 14: ¿Local en el que adquirió el producto?..... 51

Cuadro No 15: Tipo de producto adquirido 52

Cuadro No 16: Satisfacción del producto. 53

Cuadro No 17: Veces al año que visita una tienda BUESTAN..... 54

Cuadro No 18: Ha escuchado la marca Buestán..... 55

Cuadro No 19: Publicidad de la empresa en el medio local. 56

Cuadro No 20: Atributos que toma en cuenta al momento de la compra..... 57

Cuadro No 21: Medios de comunicación favoritos. 60

Cuadro No 22: Rango de edad. 66

Cuadro No 23: Población en cantón Cuenca. 67

Cuadro No 24: Matriz FODA CRUZADO. 74

Cuadro No 25: Flujo de caja año 2014. 78

Cuadro No 26: Estado de Resultados 79

Cuadro No 27: Balance General 79

Cuadro No 28: Precio promedio calzado de caballero 80

Cuadro No 29: Precio promedio de calzado de dama 85

Cuadro No 30: Precio promedio de calzado de niño y niña 85

Cuadro No 31: Ventas mensuales. 110

Cuadro No 32: Ventas mensuales con incremento del 15%. 111

Cuadro No 33: Pago de comisiones a cada colaborador. 113

Gráfico No 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter 6

Gráfico No 2: Canal de distribución directo 27

Gráfico No 3: Canal indirecto corto y largo 32

Gráfico No 4: Genero 44

Gráfico No 5: ¿En qué rango de edad se encuentra? 45

Gráfico No 6: ¿En qué rango de edad se encuentra? 45

Gráfico No 7: ¿Qué tipo de calzado usted utiliza frecuentemente? 46

Gráfico No 8: ¿Con referencia a la pregunta 2, con qué frecuencia usted compra zapatos? 47

Gráfico No 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un par de calzado? 48

Gráfico No 10: ¿Indique tres marcas de calzado nacional que usted conozca? 49

Gráfico No 11: ¿Alguna vez ha adquirido productos en BUESTAN? 50

Gráfico No 12: ¿En qué local usted adquirió el producto?..... 51

Gráfico No 13: ¿Qué tipo de producto adquirió en nuestras tiendas?..... 52

Gráfico No 14: ¿Usted se encuentra satisfecho/a con el producto adquirido?..... 53

Gráfico No 15: ¿Cuántas veces al año visita una tienda BUESTAN?..... 54

Gráfico No 16: ¿Ha escuchado alguna vez la marca BUESTÁN?..... 55

Gráfico No 17: ¿Cree usted que a la empresa le hace falta conocerse más en el mercado local?..... 56

Gráfico No 18: Comodidad del producto. 57

Gráfico No 19: Precio del producto..... 58

Gráfico No 20: Duración del producto. 58

Gráfico No 21: Calidad del producto. 59

Gráfico No 22: Diseño del producto. 59

Gráfico No 23: ¿Cuál es el medio de comunicación favorito?..... 60

Gráfico No 24: Población económicamente activa. 66

Gráfico No 25: Precio en el producto, Caballero 86

Gráfico No 26: Precio en el producto, Dama 86

Gráfico No 27: Precio en el Packaging 86

Gráfico No 28: Centro comercial el Vergel..... 87

Gráfico No 29: Centro comercial el Vergel..... 89

Gráfico No 30: Multiplaza Miraflores..... 89

Gráfico No 31: Cadena de suministros..... 92

Gráfico No 32: Producto estrella 1 92

Gráfico No 33: Producto estrella 2 93

Gráfico No 34: Exhibición del producto en promoción 93

Gráfico No 35: Exhibición del producto de línea actual 94

Gráfico No 36: Exhibición de productos 95

Gráfico No 37: Exhibición de productos en ofertas 95

Gráfico No 38: Exhibición de productos en Miraflores 95

Gráfico No 39: Sindicato de choferes profesionales del Azuay 96

Gráfico No 40: Espacio publicitario alquilado 98

Gráfico No 41: Hojas volantes, Día del Padre 98

Gráfico No 42: Año lectivo escolar 2015 99

Gráfico No 43: Temporada escolar 2015 100

Gráfico No 44: Obsequio por la compra de calzado escolar 101

Gráfico No 45: Plantillas saludables 102

Gráfico No 46: Día de la madre 2015 103

Gráfico No 46: Día de la madre 2015Gráfico No 45: Plantillas saludables 103

Gráfico No 47: Banner en el local 104

Gráfico No 48: Redes Sociales, Facebook 105

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación, se fundamentó en un modelo de gestión comercial aplicado a Calzado Buestán en la ciudad de Cuenca. El estudio tiene un objetivo claro, la implementación de diferentes métodos estratégicos que ayuden a una correcta administración del departamento comercial de la empresa, ya que según sus estados financieros la empresa mantiene un nivel de ventas por debajo del punto de equilibrio y mediante el cual Buestán intercede en pérdidas mensuales, que son ocho meses al año.

Se propondrá diferentes estrategias empresariales para combatir el problema por el que atraviesa Buestán.

ABSTRACT

This graduation paper is based on a business management model applied to *Calzado Buestán,* a shoe company in the city of Cuenca. The study has as its objective, the implementation of different strategic methods to help the proper administration of the company's sales department; since according to its financial statements, the company maintains a level of sales below breakeven, being the reason why *Buestán* incurs on monthly losses eight months a year.

Different business strategies to fight the problem *Buestán* company is going through, are proposed.

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de titulación se basó en el desarrollo de un modelo de gestión comercial aplicado a una empresa comercializadora de Calzado, este modelo se desarrolló para que la empresa mantenga una correcta administración del área comercial, lo largo de todo el año, fijándose en el ámbito competitivo, además de realizar análisis como: el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) y el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

El desarrollo de la tesis se realizó en la empresa que tiene los derechos comerciales, de la marca Buestán en la ciudad de Cuenca.

La empresa cuenta con diferentes departamentos dentro de su estructura organizacional, dispone de un total de 8 personas que conforman la fuerza laboral de la empresa. El recurso humano, con el que cuenta Calzado Buestán es de suma importancia en el desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la organización; de este factor depende el progreso y crecimiento de la misma.

La empresa para tener un crecimiento económico sostenible a largo de los meses, debería generar un volumen de ventas lo suficientemente amplio para cubrir y sobrepasar sus costos y gastos. Se plantea en este trabajo la necesidad de verificar el flujo de las ventas, si las mismas tienen volúmenes que tienen a ser constantes, si existen variaciones por estacionalidad y al finalizar un análisis global de las ventas anuales. A través de estos análisis se pretende obtener los métodos para lograr una eficiente rotación de inventarios, así como un óptimo nivel de rentabilidad y liquidez.

A lo largo de la vida comercial de Buestán, la empresa se ha concentrado en brindar un servicio de excelencia, que con el tiempo ha ganado un valioso posicionamiento de la marca en su segmento de mercado, en donde el cliente tiene una experiencia de compra, que obliga a un WOM (recomendación de producto), MERCHANDISING (muestra de un producto).

Según el representante de Buestán, la empresa es conocida en el mercado por ofrecer un producto confortable, elegante y duradero cuyo valor aprecian sus clientes y lo prefieren por sobre otras marcas sin importar su precio.

Calzado Buestán en el austro del país, cuenta con la representación de los derechos comerciales de la marca, perteneciente al Señor. Rubén Gonzalo Yánez Molina. La representación favorece mucho a la empresa; pues tiene la potestad propia para ser proveedor de otros locales comerciales en diferentes lugares de esta zona del País.

Se tiene como visión a mediano y largo plazo la apertura de nuevos locales propios como sucursales en ciudades de Machala, Loja y Macas. Además se proyecta otra sucursal en la ciudad de Cuenca, aprovechando la apertura de un ancla comercial, como es Supermaxi al ser este uno de los principales supermercados del país.

La presencia de distinguido supermercado atrae afluencia de gente hacia el centro comercial y locales aledaños. Se consideró en su momento la opción abrir un nuevo local en el centro de la ciudad, pero por motivos dela construcción del tranvía se renunció a esa oportunidad. La etapa de construcción de este proyecto es alrededor de dos años, misma que conlleva el cierre parcial de vías y con ello una reducción considerable del flujo de personas que para negocios de este tipo es indispensable. En la actualidad por tanto, abrir un local en el centro histórico ocasionaría pérdidas graves para la empresa.

CAPITULO I. RESEÑA DE LA EMPRESA.

1.1 Generalidades.

Esta investigación se basó en desarrollar un modelo de gestión comercial para los almacenes BUESTÁN que tienen sus operaciones comerciales en la ciudad de Cuenca, con el propósito de ayudar a la empresa a tener una correcta administración del área comercial de la empresa; y, por ende el incremento de las ventas. En la actualidad la empresa no cuenta con políticas establecidas y sus ventas se han reducido notablemente a medida de la incursión de productos chinos en el mercado local. Hace aproximadamente nueve años, Rubén Yánez M. representante de la marca en la ciudad afirma que, la gente prefería este tipo de producto más económico, sin embargo con el pasar de los meses la gente se dio cuenta del producto de muy baja calidad que ingreso a nuestro país que estaban adquiriendo. A pesar de ello, la introducción de calzado importado chino ha causado una baja rotación de inventarios en los almacenes, y con ello un bajo nivel de utilidad y liquidez, según los estados financieros de la empresa.

El presidente de la República el Economista Rafael Correa Delgado, con las medidas que ha aplicado en su gobierno ha priorizado la producción nacional, favoreciendo a la industria particularmente del calzado al incrementar los aranceles al calzado importado y dándoles así a los productos nacionales un incentivo para mejorar e incrementar la producción.

En el presente trabajo se desarrolla a continuación un análisis de la situación actual por la que atraviesa la empresa que por los motivos antes mencionados no consigue mantener un nivel de ventas capaz de cubrir el punto de equilibrio en temporadas normales (8 meses del año), que son los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Julio, Septiembre, Octubre y Noviembre.

1.2 Antecedentes y ubicación de la empresa.

1.2.1 Antecedentes.

La marca Buestán proviene de un apellido, el mismo que corresponde al visionario empresario Vicente Buestán Orozco, nacido en el cantón Azuayo de Gualaceo.

A su corta edad, por la situación económica, que en ese entonces atravesaban sus padres, se vio obligado a migrar a la ciudad de Cuenca para trabajar; en donde conoce al maestro zapatero Aurelio Yánez Espinoza, quien tenía un pequeño taller de zapatería en el tradicional barrio de Todos Santos, aquí es donde aprende el oficio del calzado, en aquel entonces por la década de los años 70, que junto con otros oficios eran calificados como de poco renombre.

A los 17 años migro a la ciudad de Quito, aquí inicia la producción de calzado Buestán, inició haciendo zapatos a la medida, como calzado para caballeros. Con el paso del tiempo se asoció con diversas personas que eran de clase media-alta, llegando a formar lo que ahora es una corporación; es así que, nace PROPIEL (Procesadora de Pieles o Curtiembre) distribuidora principal de la materia prima del calzado: el cuero, posteriormente es necesario tener las hormas adecuadas para el calzado y se forma la industria TECNIHORMA, seguidamente nace INCAUCHO, que es la empresa donde se produce las suelas de caucho vulcanizado.

Estas y otras empresas del grupo empresarial Buestán nacen por cuanto la proveeduría de la materia prima no era la adecuada debido a su calidad, tampoco la de países extranjeros, pues no se contaba con los materiales necesarios a disposición.

A medida que pasa el tiempo las exigencias de los consumidores se fueron incrementado, lo cual hizo que Buestán vaya innovando constantemente en la tecnología de sus maquinaria y equipos buscando mantenerse siempre a la vanguardia, es por eso que adquirió una CNC (maquinaria para producir moldes de suelas y tacos).

Buestán hoy en día es una de las principales fábricas de calzado en el Ecuador, ya que produce en volumen una gama extensa de zapatos tanto para caballeros, damas y maneja además líneas de calzado escolar y colegial.

Actualmente la empresa está incursionando en la producción de botas y botines para damas, botas y botines de trabajo para caballeros. BUESTÁN MANUFACTURAS EN CUERO, tiene capacidad instalada para producir aproximadamente 1.500 pares de calzado por día, laborando en tres turnos de trabajo, pero únicamente se labora un turno y medio.

1.2.2 Ubicación de la empresa.

La fábrica se encuentra en la ciudad de Quito, donde además funcionan siete locales comerciales. En las ciudades de Guayaquil, Ambato y Machala se cuenta con distribuidores del producto.

En la ciudad de Cuenca, Calzado Buestán cuenta con dos locales comerciales ubicados en el Centro Comercial el Vergel y en Multiplaza Miraflores.

1.3 Misión, Visión y Estructura Organizacional.

1.3.1 Misión.

"Ofrecer calzado producido con los más altos estándares de calidad, manteniendo un vínculo entre la fábrica y el consumidor final, de tal manera que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, entregando un producto placentero y saludable para sus pies". (Yánez, Misión de la empresa, 2015)

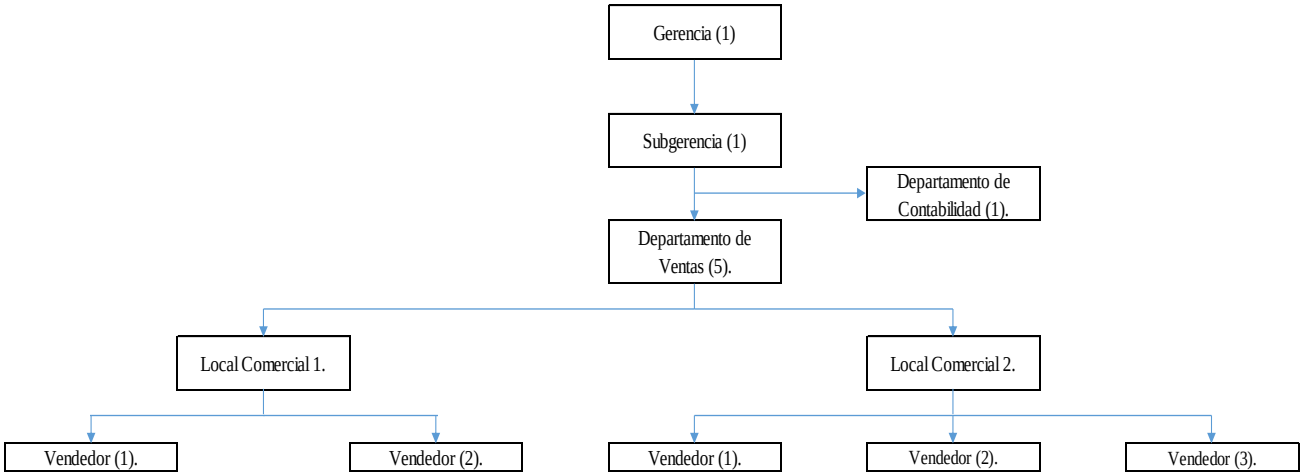
1.3.2 Visión.

"Ser la empresa líder del mercado en la comercialización de calzado, generando un valor agregado a los grupos de interés, de tal manera que se fortalezca nuestra solidez, partiendo de una administración profesional y trabajo en equipo". (Yánez, Visión de la empresa, 2015)

1.3.3 Estructura Organizacional de la empresa.

La estructura organizacional de la empresa es la siguiente:

Cuadro No 1: Organigrama



Fuente: Empresa Buestán Cuenca.

Elaborado por: Yánez, Daniel.

La empresa dispone de 8 colaboradores.

1.3.3.1 Descripción de las áreas.

La empresa cuenta con una gerencia general y una subgerencia, los que además toman participación directa en áreas de recursos humanos así como de marketing y publicidad, a continuación se describirá cada uno de las mismas.

1.3.3.1.1 Departamento de Ventas.-Es parte de la estructura administrativa cuya actividad es presentar los escenarios o supuestos donde los consumidores comprarán los productos que la empresa oferta, mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas, tomando en consideración que los consumidores no comprarán normalmente los suficientes productos que la compañía ofrezca, a menos que se establezcan las estrategias comerciales adecuadas y efectivas para llegar a ellos.

El departamento de ventas es el encargado de diseñar y establecer las políticas y lineamientos para lograr persuadir al mercado (target) de los beneficios del producto, para ello se vale de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando los lineamientos y políticas de ventas diseñadas y que serán adecuadas con el producto que se desea vender.

Entre sus actividades principales están: elaborar presupuestos de ventas, así como la planificación y visualización de la manera en que se realiza las ventas en los dos locales, pues depende de este campo las promociones y descuentos que los colaboradores pueden manejar para realizarla venta.

1.3.3.1.2 Departamento de Contabilidad. Este departamento se encarga básicamente del registro cronológico de todos los hechos económicos de la empresa, mediante ese registro puede informar a los niveles directivos del estado actual de los recursos, de la rentabilidad que el proceso está obteniendo, del flujo de fondos que se precisan para la operación en un determinado lapso y de la relación por diferencia que debe tener los ingresos con los egresos de la empresa con el fin de mantener políticas de eficiencia y eficacia.

Los departamentos trabajan en constante interrelación con los otros, pues los unos dependen de los otros formando un sistema, donde lo que le sucede al uno, sea positivo o negativo, afecta a los demás y el resultado de ellos afectará a la empresa como un todo.

1.4 Objetivos estratégicos de la empresa.

1.4.1 Objetivo General.

Ser una empresa reconocida, situada entre las cuatro principales marcas de calzado a nivel del Austro del país, ofreciendo a sus clientes una experiencia de servicio personalizado, además de poner a su disposición productos orgullosamente ecuatorianos, realizados con los más altos estándares de calidad y de esta forma incrementar su participación en el mercado incrementando el volumen de ventas.

1.4.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Alcanzar una rentabilidad del 15% en los próximos tres años 2016, 2017 y 2018.
- ✓ Incrementar en un 25% el número de ventas de manera mensual, con relación a meses del año anterior.
- ✓ Abrir tres nuevas sucursales en diferentes ciudades del austro del país en el transcurso de 3 años.
- ✓ Ubicar a Buestán en la mente de los consumidores realizando una campaña publicitaria masiva en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Incursionar en el mercado con una nueva marca propia Yanpe.

1.5 Situación actual de la empresa.

1.5.1 Introducción.

La situación actual por la que Buestán está atravesando es concretamente no contar con un volumen de ventas constante mensual, lo que ocasiona que la empresa obtenga en sus estados financieros pérdidas y sus inventarios queden estancados y tengan baja rotación. Por esta situación la empresa no cubre su punto de equilibrio en temporadas normales que son 8 meses en el año y comprenden los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Julio, Septiembre, Octubre y Noviembre. En los mencionados meses la empresa incurre en pérdidas económicas, se podría deducir que la disminución de ventas se puede dar ya que no existe una correcta administración del departamento de ventas.

En los dos locales de la ciudad de Cuenca la empresa cuenta con 4 personas laborando, formando parte de la fuerza de ventas, quienes cada cierto tiempo asisten a diferentes cursos que tratan en general sobre el flujo de las ventas.

La motivación que Buestán maneja a sus empleados se basa principalmente en una comisión económica sobre las ventas realizadas mensualmente tomando como base el año anterior, existen diferentes rangos, esto dependiendo del valor de ventas alcanzado en el mes. Entre los planes gerenciales se busca que este tipo de motivación se realice constantemente de manera preferente en los ochos meses de temporada baja que son los meses en la empresa incurre en pérdidas.

El investigador considera que se deben revisar los planes estratégicos de la empresa, puesto que el establecimiento de metas y objetivos claros dará como resultado un correcto establecimiento de los lineamientos y estrategias que se deben seguir. Esto a su vez conllevará a que los resultados obtenidos sean cercanos a los establecidos en los objetivos, cumpliendo así la misión de la empresa y proyectándose al cumplimento de la visión.

Si los resultados no se han dado hasta el momento es debido a que la planeación estratégica está fallando. Una adecuada planificación estratégica debe:

Compartir con todos los involucrados el proceso de Planeación, como una herramienta en la toma de decisiones directivas, que sirva para guiar sus decisiones de largo plazo en un ambiente de constante cambio, de alta competitividad, en escenarios de oportunidades y amenazas, para potenciar sus ventajas competitivas.

Elaborar supuestos para la planeación estratégica para poder contextualizar las estrategias.

Poder llegar a implementar un modelo de negocio propio para la empresa que le permita obtener, mantener y mejorar sus ventajas competitivas.

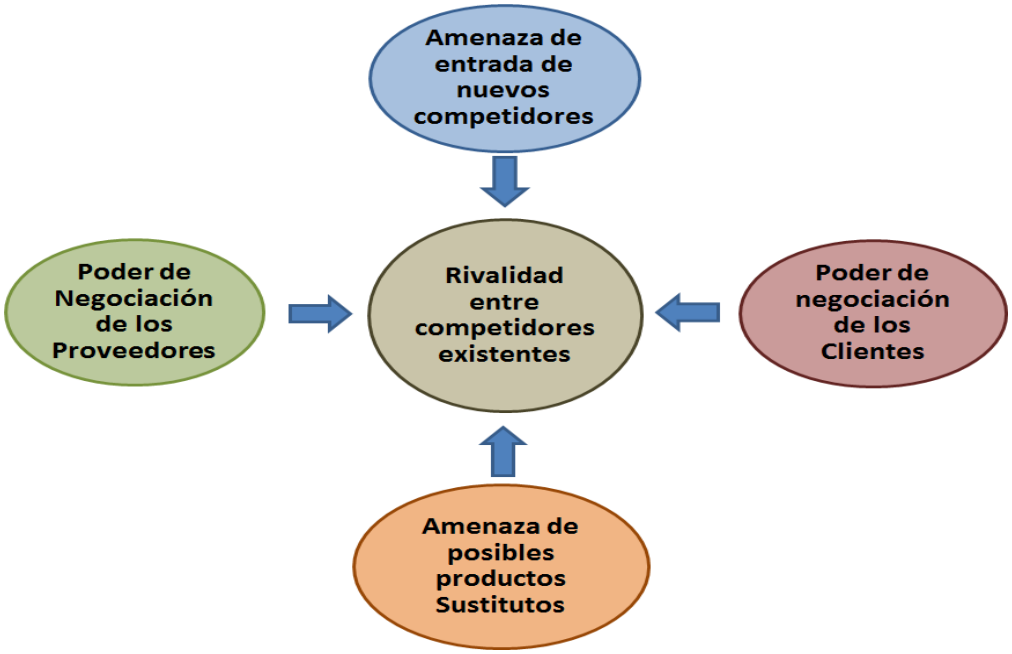
Concretar en el tiempo la eficacia de la visión institucional que se establece en el Plan de Negocios.

1.5.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico, es decir el sistema y sus propiedades se analizan como un todo, de una manera global e integrada, ya que desde este punto de vista el funcionamiento de un sistema sólo se puede comprender de esta manera y no sólo como la simple suma de partes, este modelo permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y competitividad (Porter, 2010).

Este modelo propuesto en 1979 por Michael Porter, presenta un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza (Porter, 2010).

Gráfico No 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Elaborado por: Yánez, Daniel.

1.5.2.1 Poder de Negociación de los clientes o compradores.

Buestán pone a disposición de las personas del Austro del País sus productos para diversas clases económicas de la sociedad, como alta, media-alta y media-baja.

El poder de negociación está de lado de los clientes, ya que ellos escogen el tipo de producto que deseen adquirir y el lugar donde quieren comprar ya que tienen múltiples alternativas en el mercado.

1.5.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Un proveedor con alto poder de negociación puede afectar la gestión de

una empresa que requiera los insumos, mediante el incremento de su precio o la disminución de la calidad (TARZIJÁN, 2008).

Básicamente los proveedores de Buestán son los siguientes:

Buestán, calzado de Dama, Caballero y Niños.

Lenical, provee de calzado para caballero.

Bettini, entrega a la empresa calzado de Dama, como botas y botines.

La empresa se provee de productos para niños que son unas botas de caucho, importadas de Colombia por el Señor Hugo Moscoso.

Estos son los principales proveedores de los locales, además se comercializa accesorios como chaquetas de cuero, cinturones, billeteras y calcetines, que representan un grupo pequeño de productores.

El poder de negociación en general está en equilibrio pues existen compromisos firmados, para unos y otros existen varias opciones para canalizar y obtener los insumos y productos.

1.5.2.3 Amenaza de nuevos competidores.

El segmento de mercado es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de cruzar por nuevos participantes que puedan llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado (TARZIJÁN, 2008).

En el mercado del calzado no existen barreras legales ni prohibiciones para el ingreso a este negocio, sin embargo para un empresario nuevo es muy complicado ganar cuota de mercado, darse a conocer y ganar la confianza del mercado. Buestán por su parte es una marca de mucho renombre a nivel nacional, además de contar con un alto nivel calidad en los productos ofrece.

1.5.2.4 Amenaza de Productos Sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de

utilidad de la corporación y de la industria. La fuerza de los productos sustitutos será negativa para una empresa en cuanto los sustitutos de sus productos sean de mejor calidad y se puedan adquirir a menor precio. (TARZIJÁN, 2008)

Se ha realizado un análisis y se ha concluido que no existen productos que tengan características similares para cumplir la misma función y puedan sustituir al calzado.

1.5.2.5 Rivalidad entre competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Se considera que el atractivo de un mercado es menor a medida que mayor es el grado de rivalidad que existe en dicho mercado (TARZIJÁN, 2008).

Calzado de Caballero, la competencia principal y más fuerte de la empresa se encuentra en dos locales calzado Cáceres y Casajoana, almacenes que ofrecen calzado para caballero, ofertan productos de muy buena calidad y el rango de precios de sus productos va a la par con Buestán.

Calzado de Dama, se podría hablar de una competencia muy fuerte de Casajoana, quien ofrece al público una mayor variedad de calzado para mujer lo cual resulta atractivo para el público. En lo referente a precios, Casajoana cuenta con productos de precio bajo, medio y alto, para todo estrato de la población.

Calzado de Niño-Niña, la competencia más fuerte en zapato de niño, en especial del zapato escolar son las marcas Venus y Pony, según un estudio de mercado realizado para la empresa, estas dos marcas cuenta con productos más económicos. Sin embargo los productos de estas marcas no tienen la misma calidad y confort que un zapato de marca Buestán.

Adicionalmente es necesario mencionar que Buestán (Cuenca), provee de calzado escolar para niño y niña a Casajoana. La empresa realiza estas ventas en temporadas de inicio a clases, por lo cual Casajoana que es un fuerte competir principalmente en calzado de dama se convierte en un socio comercial en calzado escolar.

1.6 Conclusiones.

En este capítulo se ha realizado un análisis de la situación actual por la que atraviesa la empresa, un análisis de las fuerzas de Porter que me han permitido definir los siguientes puntos principales:

La empresa se encuentra bien posicionada en el medio local, cuenta con 33 años en el mercado por lo que es una marca de renombre y muy bien establecida.

La empresa cuenta con un departamento de ventas, del cual se sub distribuyen los dos locales además de gerencia y subgerencia, toda la jerarquía empresarial está completamente relacionada, la empresa realiza un trabajo en equipo.

La empresa se propone montar nuevas sucursales en Cuenca y, en otras ciudades del Sur del país.

La competencia más fuerte en distintos tipos de producto para dama, caballero y niños, que son Almacenes Casajoana, Calzado Cáceres y Venus.

Los zapatos no cuentan con productos sustitutos.

Un sector de los consumidores considera al producto como muy costoso, por lo cual surge la necesidad de la implementación de un producto más económico y que cubra otro target de mercado. La empresa debe buscar tácticas comerciales que permitan ubicar a la marca en diferentes lugares estratégicos.

CAPITULO II. ANÁLISIS DEL MERCADO Y COMPETENCIA

2.1 Introducción

El momento en donde se intercambian diferentes tipos de productos se llama mercado, que se da en un mismo sistema comercial, donde básicamente confluyen la oferta con la demanda y por la cual se rigen los precios de los bienes y servicios en dicho sistema, que da como resultado el cambio muy rápido de la tecnología, las innovaciones, sin descuidar las exigencias de los clientes al momento de comprar un producto, que este contenga mayores estándares de calidad y que se rijan por una norma (calidad).

Se realizó un seguimiento fuerte de las principales empresas en el medio cuya mercadería representa competencia directa para Buestán. De esta manera se definió concretamente la competencia a la cual enfrenta la empresa en el mercado y la magnitud de la misma.

Este seguimiento se lo realizó de manera visual en los locales de las empresas que tienen el mismo tipo de negocio y están ubicadas en la ciudad de Cuenca. Se dio seguimiento a las ofertas, promociones y el número de clientes que ingresan a estos almacenes por día.

No descuidar a la competencia que día a día está asechando e incursionando en nuevos mecanismos para posicionarse en el mercado incrementando su cuota de mercado es fundamental para llegar a ser una empresa líder en el mercado. Buestán debe diferenciarse ante esta en varios aspectos tales como un mejor posicionamiento de su marca, estrategia comercial y un agresivo plan de mercadeo que le permitan establecerse de mejor manera.

Se realizó un análisis sobre la apertura de una nueva línea de calzado más económica, que se posicionará en un target de mercado medio-bajo, que básicamente cubrirá una brecha de mercado, en el que la empresa no ofrece un tipo de producto.

En este capítulo se definen los diferentes tipos de mercados en donde actúa la empresa, tales como, mercados de competencia perfecta, monopólicos, inclusive competencia monopolística, que son las estructuras más importantes. Se establecen además los aspectos en los cuales se distingue Buestán, sus precios, su portafolio de productos ofertantes en el mercado, su línea de crédito, del cual las empresas competidoras de la misma industria se diferencian, los descuentos, inclusive el trabajo con las instituciones bancarias (tarjetas de crédito).

2.2 Análisis de Mercado.

El análisis de mercado se lo realiza basándose primordialmente en conocer y saber qué significado o cuál es el concepto de mercado, para continuar con un análisis por intermedio de dos tipos de mercados, incluyendo a la demanda y la oferta, que se ha diferenciado como los más importantes para el estudio.

2.2.1 Definición de Mercado.

´´Es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes, y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y de la demanda´´ (Espejo & Fischer, 2004).

2.2.1.1 Oferta.

Se refiere básicamente a lo que las empresas desean producir y vender, ofrecer está ligado a la acción de vender, mientras que vender es realizarlo realmente (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.2.1.2 Demanda.

La demanda hace referencia a lo que los consumidores desean adquirir, demandar significa estar dispuesto a comprar, mientras que la misma influye en efectuar realmente la adquisición (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.2.2 Tipos de Mercado.

2.2.2.1 Mercado de Consumo.

Están básicamente integrados por los individuos o familias que compran o adquieren bienes y servicios ya sea para uso personal, mantenimiento, inclusive adorno para el hogar o una actividad final (Rodriguez, 2008).

2.2.2.1.1 Consumo Inmediato.

En este mercado se pueden distinguir los productos que se compran y que son utilizados casi enseguida, como por ejemplo los productos de primera necesidad que se utilizan de manera diaria, ya sea en el hogar o empleo y que son adquiridos de diferentes formas, por conveniencia, el precio del bien o servicio, entre otros (Kotler, 2005).

2.2.2.1.2 Consumo Duradero

Se puede identificar en este tipo de mercado a los productos que se utilizan por un periodo largo de tiempo, motivos de compra que son más racionales y menos impulsivos, en el que no se necesita el cambio inmediato de dicho producto, como por ejemplo, la cocina, computadora, aparador (Kotler, 2005).

2.2.2.1.3 De servicios

Se caracterizan por ser principalmente bienes o servicios que no se pueden tocar, como por ejemplo, educación, lavandería, transporte, empresas mineras, agricultura, selvicultura, entre otras (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.2.2.2 Mercados Industriales

´´Son aquellos en los que se realizan transacciones de bienes y servicios empleados en la obtención de diferentes productos que son objeto de transacción posterior o que se adquieren para obtener un beneficio mediante su posterior reventa´´ (Gonzalez, 2002).

2.2.2.2.1 Compradores Industriales

Son aquellas personas que compran o adquieren bienes o servicios que sirven para la producción de otro producto y que están destinadas básicamente a la venta (Gonzalez, 2002).

2.2.2.2.2 Compradores Institucionales

Son aquellas personas que adquieren bienes o servicios que principalmente esperan la obtención de productos intangibles y es muy difícil su comercialización, como por ejemplo la universidad (Gonzalez, 2002).

2.2.2.2.3 Compradores Intermediarios-Industriales

Se refiere a los compradores de bienes y servicios que principalmente sirven para la producción de otros productos o simplemente para revenderlos, como por ejemplo los mayoristas (Gonzalez, 2002).

2.2.2.3 Mercado de Competencia Perfecta

Es una industria en la que:

- ✓ Muchas empresas venden productos idénticos a muchos compradores.
- ✓ No hay restricciones para entrar a la industria.
- ✓ Las empresas establecidas no tienen ventaja con respecto a las nuevas.
- ✓ Los vendedores y compradores están bien informados acerca de los precios (Parkin, 2010).

2.2.2.4 Mercado de Monopolio.

Es una industria con una sola empresa que produce un bien o servicio para el cual no existen sustitutos cercanos, y que está protegida por una barrera que evita que otras empresas vendan dicho bien o servicio (Parkin, 2010).

2.2.2.5 Mercado de Competencia Monopolística.

Es un mercado en el cual:

- ✓ Compite un gran número de empresas.
- ✓ Cada empresa produce un producto diferenciado.
- ✓ Las empresas compiten en base a la calidad del producto, el precio y las actividades de marketing.
- ✓ Son libres de entrar y salir en la industria (Parkin, 2010).

Conociendo ya los conceptos sobre los tipos de mercados más importantes que existen y de la misma manera analizando específicamente cada uno de ellos, podemos tomar en cuenta que el mercado en el que actúa Buestán está básicamente centralizado en un mercado de competencia monopolística, ya que existen muchas empresas en la industria del cuero y calzado que ofrecen este tipo de productos y por ende muchos compradores los cuales eligen el lugar en donde adquirir el producto, esto tiene que ver con el precio, la calidad e inclusive con el servicio al cliente que ofrece la empresa.

2.3 Mercado Actual

Es la cantidad vendida de un producto durante un periodo determinado, en un área geográfica concreta, esto se puede diferenciar por la medida, que puede ser en unidades físicas o económicas, está conformado básicamente por los consumidores actuales (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.4 Mercado Potencial

Es el conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta de mercado, abarca además a los compradores reales y a los compradores potenciales (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.5 Mercado Meta

´´ El segmento de mercado al que una empresa dirige su programa de marketing. Un segmento de mercado (personas y organizaciones) para el que el vendedor diseña una mezcla de mercadotecnia es un mercado meta´´ (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

2.6 Estructura de mercado

Conocemos que la estructura de mercado está determinada y es donde confluyen algunos aspectos, como los agentes que actúan en él.

Está conformado por cuatro grupos específicos, a continuación se detallará cada uno de los mismos (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.6.1 Fabricantes de bienes y prestadores de servicios: Estos básicamente influyen en la estructura de mercado, si son empresas pequeñas o empresas líderes en cuotas de mercado (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.6.2 Intermediarios: Son el eslabón entre la empresa y los consumidores, haciéndoles llegar el producto, se les determina de suma importancia en el mercado, este grupo de intermediarios con el tiempo se está volviendo obsoleto, ya que existe ventas por internet y tele venta por lo que se está utilizando el concepto de canales de distribución (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.6.3 Prescriptores: Básicamente se refiere a personas que no compran ni venden bienes o servicios, pero que tienen una influencia importante en la compra por parte de otros consumidores, por ejemplo, los doctores, que condicionan la compra de productos farmacéuticos (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.6.4 Compradores: Influencia directamente en la estructura de mercado por sus características y por la forma en que realizan sus compras (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

2.7 Análisis de la competencia

2.7.1 Análisis de las empresas competidoras.

Se realizará un análisis exhaustivo de los competidores, en la industria del cuero y calzado.

Buestán, Fundada en Quito por el señor Vicente Buestán, en el año 1973.

Cuenta con siete locales en la ciudad de Quito, dos en Cuenca, además de distribuidores en las ciudades de Guayaquil, Ambato y Machala.

Competidores:

Almacenes Casajoana, Una empresa Cuencana fundada en el año de 1967, por el Doctor Modesto Casajoana.

Cuenta con tres locales en la ciudad de Cuenca, ubicados en el centro histórico de la ciudad, en el centro comercial el Vergel y centro comercial plaza de las Américas.

Almacenes Casajoana, ofrece al mercado calzado de dama, caballero y niño, básicamente es un fuerte competidor con Buestán en lo que es calzado de caballero, ya que Buestán no oferta un amplio portafolio de productos para Damas, lo que se diferencia de Casajoana.

Calzado Cáceres, fue fundada en el año de 1954 en la ciudad de Quito.

Cuenta con ocho locales en la ciudad de Quito, uno en Cuenca, además de Ibarra y Ambato también con un local en cada ciudad.

Además cuenta con seis marcas de la misma empresa, como por ejemplo, Office by Cáceres Men, Office by Cáceres lady, entre otras.

Venus, conocida en la industria como plasticaucho, situada en la ciudad de Ambato.

Ofrece al mercado diferentes líneas de productos como: línea lona, línea escolar, línea plástico, línea relax (zapatillas), productos de caucho y eva (moquetas para vehículos).

Se ha determinado a estas tres empresas nacionales con mayor renombre en la industria del cuero y calzado, por lo que se procederá a realizar el análisis.

De igual manera se puede determinar que calzado Cáceres es competidor exclusivo de Buestán en calzado de caballero y de dama, ya que cuenta con igual portafolio de producto las dos empresas, lo que se diferencia las dos empresas, es que Cáceres ofrece también bolsos o carteras para dama, Buestán hace algunos años comercializaba este tipo de producto.

En calzado escolar o de niño, la principal y fuerte competencia esta con Venus, ofrece un gran portafolio de productos para niño y niña, la diferenciación está en el precio de producto, Venus, es un producto más económico que Buestán, lo que significa que Buestán realiza los productos con materia prima más costosa, lo que ocasiona que el precio del producto sea más elevado. En contrapunto el calzado de Buestán es de mayor duración y elegancia que Venus.

En base a los datos obtenidos anteriormente, se procedió a realizar un análisis de la competencia de manera visual.

2.8 Evaluación Externa

La empresa existe gracias al mercado, que está determinado a su vez por la economía y las necesidades de los clientes que adquieren sus productos. El entorno económico social establece los resultados de las empresas las cuales determinan la economía y el desarrollo de una localidad, región y país. El entorno y la condición económica de los diferentes segmentos de la población afectan precios, consumos, hábitos de compra y preferencias, y determinan las estrategias de actuación. Por lo tanto la empresa debe ser flexible en sus acciones y en sus relaciones con la cadena productiva y de creación de valor (HERNÁNDEZ- PULIDO, 2011).

2.9 Análisis Competitivo

Se lo realiza al definir los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis (IPINZA, 2008).

2.10 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra.

El propósito es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Según IPINZA (2008) los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo debido a los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor.

Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1,00 y deben ser entre 6 y 12.

Cuadro No 9: Matriz de perfil competitivo

Factores clave	Peso	Buestán		Casajoana		Cáceres		Venus	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Servicio Personalizado	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Portafolio de Productos	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Marca Posicionada	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32
Publicidad	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Posicionamiento en el mercado	0,14	4	0,56	3	0,42	4	0,56	4	0,56
Lealtad del cliente	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Prestigio de la marca	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Servicio Post venta	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
TOTAL	**1**	**3,34**		**3**		**3,44**		**3,3**	

Fuente: IPINZA, 2008

Elaborado por: Yánez, Daniel

2.11 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

IPINZA (2008) indica los siguientes pasos para desarrollar la matriz:

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante).
- El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
- Para indicar si efectivamente al actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Cuadro No 18: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Apoyo de gobierno a empresas nacionales	0,11	3	0,33
Apertura de nuevas sucursales en Loja, Machala y Macas	0,09	4	0,36
Aprovechar segmentos de mercado no atendidos por otras empresas	0,2	2	0,4
Representación de la marca para el Austro del país.	0,1	4	0,4
SUBTOTAL	**0,5**		**1,49**
Amenazas			
Campañas publicitarias agresivas por parte de Cáceres y Venus	0,15	4	0,6
Implementacion de nuevos modelos de calzado mas economico	0,1	3	0,3
Competencia mas agresiva en la industria	0,12	3	0,36
Mercado mas exigente	0,13	3	0,39
SUBTOTAL	**0,5**		**1,65**
TOTAL	**1**		**3,14**

Fuente: IPINZA, 2008

Elaborado por: Yánez, Daniel

2.12 Evaluación Interna

El análisis interno está enfocado a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencia, información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio (IPINZA, 2008).

El análisis interno requiere de mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma.

2.13 Auditoría Interna

Las principales áreas funcionales auditadas en el negocio que deben ser identificadas a través del análisis interno son:

2.13.1 Administración y Gerencia

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización (IPINZA, 2008).

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito con el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.

Según IPINZA, (2008) las variables a considerar en el análisis de la Gerencia son:

- ✓ Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- ✓ Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- ✓ Prácticas de gobierno corporativo, transparente y responsabilidad social.
- ✓ Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- ✓ Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- ✓ Sistema de planeamiento estratégico.
- ✓ Imagen y prestigio de la organización.

2.13.2 Marketing y ventas

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (IPINZA, 2008).

Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

De acuerdo a IPINZA, (2008) las variables a considerar en el análisis de marketing son:

- ✓ Concentración de las ventas por productos o consumidores.
- ✓ Política de precios: flexibilidad de precios.

- ✓ Participación de mercado.
- ✓ Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- ✓ Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- ✓ Calidad de servicio al cliente y servicio postventa.
- ✓ Análisis del consumidor y sus preferencias.

2.13.3 Finanzas y contabilidad

Esta área es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades sobre giros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generales (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo) (IPINZA, 2008).

Las variables a considerar según IPINZA (2008) en el análisis de finanzas son:

- ✓ Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- ✓ Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- ✓ Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- ✓ Estructura de costos.
- ✓ Eficiencia y efectividad de los sistemas contables de costeo y de presupuestos.
- ✓ Política de reparto de dividendos.
- ✓ Situación patrimonial.

2.14 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en esas áreas. (IPINZA, 2008)

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

De acuerdo a IPINZA, (2008) el procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que influyan fortalezas y debilidades.
- Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado
- Sumar los pesos ponderados de cada factor
- Determinar el puntaje ponderado total para la organización, los valores son:

4 = fortaleza mayor

3 = fortaleza menor

2 = debilidad menor

1 = debilidad mayor

Cuadro No 26: Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Marca muy reconocida	0,15	4	0,6
Diversificacion de productos	0,05	3	0,15
Posicionamiento de mercado	0,15	4	0,6
Servicio al cliente personalizado	0,05	3	0,15
Apalancamiento financiero	0,1	2	0,2
SUBTOTAL	**0,5**		1,7
Debilidades			
Fuerte inversion necesaria	0,05	3	0,15
Bajo rendimiento sobre el capital	0,1	2	0,2
Productos que no tienen gran acogida en el mercado	0,15	3	0,45
Reduccion de ventas en temporadas normales	0,1	3	0,3
No contar con asesoramiento en programas de marketing y publicidad	0,1	3	0,3
SUBTOTAL	**0,5**		1,4
TOTAL	**1**		**3,1**

Fuente: IPINZA, 2008

Elaborado por: Yánez, Daniel

2.15 Análisis Empresarial

Como se explicó anteriormente, Casajoana**,** no cuenta con fábrica propia y es una empresa comercializadora de calzado de diferentes marcas, tanto nacional como internacional.

Cáceres, tiene su fábrica en la ciudad de Quito, desde donde provee su calzado y productos a las diversas tiendas ubicadas en las ciudades anteriormente descritas.

Venus, cuenta con su fábrica principal en la ciudad de Ambato, que desde ahí provee su producto a diferentes distribuidores y sub distribuidores a nivel nacional, por lo que se le considera un producto de gran influencia, especialmente en un segmento de mercado medio-bajo.

2.15.1 Análisis de Productos.

Portafolio de Productos, Empresa Casajoana

- Caballero. Marca Ferracini, Buestán
- Dama. Marca Picadilly

- Niño. Marca Pony, Marca Buestán.

En el respectivo análisis anteriormente realizado, podemos distinguir productos importados como Ferracini, Picadilly, que son de origen brasileño.

Portafolio de Productos, Empresa Cáceres.

- Caballero. Marca Cáceres
- Dama. Marca Cáceres
- Niño-a: Marca Cáceres

La empresa Cáceres, entre su portafolio de productos no cuenta calzado importado, es producto Ecuatoriano.

Portafolio de Productos, Empresa Venus.

- Niño. Marca Venus.

Venus, tiene un portafolio de productos realizados en Ecuador.

Portafolio de Productos, Empresa Buestán.

Caballero. Marca Buestán, Marca Mazzalupi, Marca Plasencia.

Dama. Marca Buestán, Marca Bettini, Marca Plasencia.

Niño. Marca Buestán, Marca Bubble Gumers.

Buestán, cuenta con la marca Bubble Gumers que es un calzado importado desde Colombia.

Casajoana, como se describió anteriormente cuenta con sus tres locales en la ciudad de Cuenca, los cuales están ubicados en diferentes lugares estratégicos de la ciudad.

Además de este análisis sobre los productos de las diferentes empresas competidoras en el mercado, también se puede analizar la cobertura de mercado por parte de las mismas, pues **Cáceres** está en cuatro ciudades muy importantes a nivel país.

Venus, una empresa distribuidora de su propio calzado escolar a todo el país, lo que le caracteriza a Venus es su distribución al por mayor.

Buestán, además de los locales de Quito, que son directamente de fábrica, se pretende cubrir diferentes zonas del país en un plazo mediano de tiempo, como son ciudades de Loja, Machala y Macas, aprovechando el posicionamiento de la marca.

Como primer análisis determinaremos que empresa está en capacidad de robar clientes a Buestán, que se dará bajo un respectivo sesgo del portafolio de productos que cada una de ellas ofrece.

El competidor directo es **Almacenes Casajoana**, primeramente porque se encuentra ubicado diagonal a Buestán, por otra parte Casajoana a más de ofertar calzado nacional, como Buestán y otras marcas, también pone a disposición del mercado calzado importado (Brasileño), por lo que se considera que es y será un fuerte competidor.

Cáceres, en sus tiendas exclusivamente de la ciudad de Cuenca, tiene producto nacional ya que es una empresa productora y comercializadora, están posicionados en el mismo segmento de mercado al que está dirigido ya sea Buestán o Casajoana, de tal manera que se determinara mediante el análisis FODA posterior diferentes estrategias para luchar contra estas empresas.

Venus o Plasticaucho, como ya mencionamos anteriormente es una empresa productora y abastece a todo el país con su producto, es una empresa mayorista, ataca a su competencia y trata de ganar cuota de mercado mediante una campaña de publicidad agresiva, mediante televisión, radio e internet, especialmente en los meses de Junio, Julio y Agosto, que son donde tiene mayor acogida el producto por la temporada escolar.

2.15.2 Análisis de objetivos, empresas competidoras.

Primeramente analizaremos el objetivo de Buestán, seguido de los objetivos de cada una de las empresas competidoras.

Objetivos

Buestán, su objetivo principal es generar beneficios para la comunidad nacional, mediante una excelente experiencia de compra, calzando de manera confortable, saludable y a la moda del cliente (Buestán, s.f.).

Casajoana, comercializar calzado al por menor, así como materia prima para la fabricación de calzado.

Cáceres, busca la innovación y flexibilidad, entendiendo propiamente a la moda y al mercado, expandiendo el mercado de manera rápida y con una excelente acogida (Cáceres, s.f.).

Venus, pretende mediante su visión que todo ecuatoriano utilice un par de calzado Venus, además de liderar el sector del calzado en el país, mediante procesos ágiles, eficientes e innovadores (Plasticaucho, s.f.).

Luego de esclarecer y entender cuáles son los objetivos de cada empresa, se puede conocer que las empresas Buestán, Cáceres y Venus son productoras y a la vez comercializadoras, por lo que en la producción cada empresa busca la innovación constante en maquinaria, tecnología e incluso en los recursos humanos que son lo que básicamente están presentes en el proceso productivo, además de reducir costos y materia prima a través de un correcto manejo de las mismas.

Las cuatro empresas de las que se ha venido hablando en sus objetivos, misión o visión buscan ganar participación en el mercado, así como el liderazgo en cada segmento por lo que la competencia es fuerte, ya que estas cuatro empresas buscan llegar a la misma meta planteada.

Al mismo tiempo cada una de ellas (empresa) busca ganar participación el mercado con diversas estrategias como: publicidad agresiva en el medio, apertura de nuevas sucursales tanto en la ciudad como en el país, incrementar el número de artículos vendidos en el caso de las empresas que comercializan el producto, incursionando en el caso de Casajoana y Buestán con nuevos productos en diferentes modelos y colores en cada uno de sus almacenes, obteniendo un portafolio de productos más amplio para ofrecer pero realizando una inversión más alta.

2.15.3 Análisis de servicio al cliente, distribución, publicidad.

2.15.3.1 Servicio al cliente.

Cada empresa cuenta con un servicio al cliente personalizado, de acuerdo al trabajo que realizar el departamento de recursos humanos en cada una de las empresas y la manera con que son preparadas cada colaboradora.

Casajoana, cuenta con seis personas colaboradoras en sus tres locales de la ciudad.

Cáceres, cuenta con dos personas laborando en su local.

Buestán, cuenta con cuatro personas laborando en sus dos locales.

De acuerdo a un análisis visual que se hicieron en los 3 locales comerciales de las diferentes marcas (Casajoana, Cáceres, Buestán) se pudo constatar lo siguiente:

Almacenes Casajoana. Centro Comercial el Vergel

- ✓ Tiene un promedio de ingreso de clientes al almacén de9 personas por día.
- ✓ Su colaboradora cuenta con el uniforme de trabajo respectivo.
- ✓ La atención al cliente lo hace de buena manera.
- ✓ No ofrece otras opciones en modelos de calzado a lo que el cliente busca.
- ✓ No tiene la suficiente paciencia para atender a diversos clientes si llegan en un mismo momento.
- ✓ Ofrece descuentos a sus clientes de acuerdo a la cantidad de producto que desea llevar y su forma de pago.

Almacenes Cáceres. Mall del Río

- ✓ Tiene un ingreso de clientes promedio de 11 personas por día en su local.
- ✓ La persona encargada de las ventas cuenta con uniforme adecuado de acuerdo a su empleo.
- ✓ La atención al cliente lo realiza de manera correcta.
- ✓ Ofrece diferentes productos de acuerdo a lo que el cliente necesita.
- ✓ La colaboradora ofrece descuentos a sus clientes de acuerdo a la forma de pago.

Calzado Buestán. Multiplaza Miraflores

- ✓ Cuenta con un ingreso promedio de 11 clientes al día en su local.
- ✓ Las colaboradoras cuentan con su uniforme de trabajo respectivo.
- ✓ Reciben al cliente con un saludo y un ´´bienvenido´´ o ´´bienvenida´´.
- ✓ Tienen la suficiente paciencia para atender a diferentes clientes a la vez.
- ✓ Ayudan a los clientes indicando otras opciones de calzado.
- ✓ Las colaboradoras ofrecen distintos tipos de descuentos de acuerdo a la compra, si es en efectivo o mediante crédito.

2.15.3.2 Distribución.

Buestán, Casajoana y Cáceres manejan un sistema de distribución por canal indirecto, que se refiere principalmente a la entrega del producto en el almacén o la tienda que se abastecen de sus respectivas fábricas o proveedores, con el objetivo de que el producto llegue a manos del consumidor final.

Gráfico No 13: Canal de distribución directo

Fuente: Canales de distribución

Elaborado por: Yánez, Daniel

Venus, maneja una cadena de distribución muy extensa a lo largo de todo el país, cuenta con mayoristas, minoristas y detallistas, incluso se puede hablar hasta de un canal indirecto corto y un canal indirecto de dos o más niveles, de acuerdo al lugar en donde se quiera llegar con el producto.

Gráfico No 21: Canal indirecto corto y largo

Fuente: Tipos de canales indirectos

Elaborado por: Yánez, Daniel

2.15.3.3 Publicidad.

Almacenes Casajoana, según lo que se pudo observar, realiza diferentes tipos de publicidad, estas se dan en el mismo local comercial con stickers puestos en la vitrina de exhibición. Se desconoce si la empresa realiza publicidad en algún medio encargado como televisión, radio, prensa, entre otros.

De igual manera almacenes Cáceres, mantiene una campaña publicitaria en su propio local, mediante anuncios, stickers publicados en sus vitrinas y hojas volantes, se pudo constatar que su publicidad también se lo realiza en su página web.

Venus, realiza un tipo de publicidad agresiva en televisión, radio, prensa incluso en internet, esto lo realiza en temporadas escolares ya sea de costa o sierra, se lo realiza en todo el país dependiendo de las temporadas en que se encuentre, como se mencionó anteriormente.

Este análisis se realizó en los almacenes antes mencionados, la semana del 16 al 22 de marzo de 2015.

Calzado Buestán, realiza su publicidad de acuerdo a la temporada en que se encuentre o la que este por venir, en temporada escolar, la empresa lanza campañas publicitarias en televisión como canal Unsión, realizando entrevistas en vivo, en radio se realiza con radio Tomebamba AM y radio Visión FM, además de utilizar hojas volantes que se entregan en diferentes partes de la ciudad tratando que abarcar mayor parte de la misma. La campaña publicitaria se lo realiza aproximadamente 3 semanas antes de la fecha que es la fuerte.

Esta información se pudo obtener en una entrevista al Señor Rubén Yánez Molina, representante de los almacenes en Cuenca.

2.16 Conclusiones

Al concluir este capítulo, podemos centrarnos básicamente en el análisis de la competencia que se ha realizado, para lo cual se ha distinguido a tres principales empresas del país, estas empresas han sido seleccionadas según el tipo de producto que ofrecen al mercado.

Se pudo distinguir que los productos que ofrecen estas empresas están comúnmente relacionados con el portafolio de productos que ofrece Buestán al mercado, se ha conocido a ciencia cierta cuales son los tres principales competidores de Buestán en la ciudad de Cuenca: Cáceres, Casajoana y Venus.

Mediante el análisis visual de la competencia se pudieron distinguir factores como, el número de personas que ingresan a cada almacén durante un día, que medios publicitarios escogen cada una de ellas para realizar su publicidad, como lo realizan, que ofertas ponen en consideración del cliente, el tipo de servicio que presenta cada colaboradora, se obtuvieron resultados positivos para unas empresas y un tanto negativos para otras. En este punto se destaca que los competidores directos tienen similares ingresos de personas por día que Buestán (11 personas). La publicidad más utilizada por Cáceres, Casajoana y Buestán, es a través de los mismos locales con volantes y afiches, Venus por su parte se diferencia al manejar una publicidad agresiva a nivel nacional.

Es de suma importancia no descuidar a la competencia y sus actividades que realiza diariamente, ya que mediante estas actividades se pueden fortalecer y tomar estrategias

para incrementar su cuota de mercado. En este tipo de negocios es necesario anticiparse y saber reaccionar ante las estrategias promocionales de los competidores directos.

Al momento de realizar este análisis se pudieron obtener datos que servirán a Buestán para mejor. Se constató que diferentes productos tienen un precio al público más económico que los que ofrece Buestán. La empresa puede tomar medidas para realizar la incursión de un producto más económico y así acaparar parte del segmento de mercado que está siendo ocupado por otras empresas, aprovechando el reconocimiento que tiene la marca tanto en la ciudad como en el país.

CAPITULO III. ESTRATEGIA DE MERCADO

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se procedió a analizar diversos métodos teóricos que ayudan a formular una correcta estrategia de mercado, comenzando por una investigación en donde se detalla información relevante como producto, demanda, comercialización del producto, y de manera concreta un estudio de campo, mediante una encuesta a transeúntes de diversas zonas de la ciudad.

Mediante métodos teóricos ya existentes se ha permitido analizar al cliente con un concepto muy general y conocido, sus respectivos tipos y clasificaciones, tomando en consideración de que el cliente es el factor más importante por el que esta la empresa en funcionamiento.

Se realizó una segmentación de mercado muy exhaustiva tomando en consideración datos demográficos y geográficos, así como la población económicamente activa, número de hombres y mujeres en el cantón Cuenca, así como las personas que están en edad de trabajar, teniendo la posibilidad de adquirir de cierta forma un producto en el mercado.

Seguidamente se realizó diferentes análisis empresariales, tanto internos como externos que pueden afectar o influenciar a Buestán, tales como un análisis PEST, un análisis de las áreas internas de la empresa, que de cierta manera nos permitirían conocer cuál es la principal competencia en sus diferentes sectores a través del estudio de matrices.

Mediante un análisis FODA cruzado, se alineó estrategias que pueden ayudar a la empresa a mejorar y encontrar diferentes divergencias que se puedan estar dando en cada uno de los departamentos con los que cuenta Buestán. Se estudiará cada uno de ellos, con el fin de poder ayudar y corregir los problemas antes mencionados. El objetivo global del análisis es lograr un mejor trabajo en equipo por todos los miembros que conforman la organización.

A través de los análisis además de definió a los elementos que pueden ayudar a la empresa a mejorar, ya sea atención al cliente, servicio post venta, presentación y aseo de los locales, información que permitirá a los directivos tomar decisiones concretas sobre algún problema que se esté suscitando.

Al concluir este capítulo, se obtuvo información importante para la empresa, como por ejemplo un análisis minucioso de la empresa de manera interna y externa, la investigación de mercados propuesta, así como conocer el segmento de mercado al que la empresa pertenece y en el que debe adaptarse, el target de mercado al que la empresa está dirigida, mejorando constantemente en diversos factores que lo caracterizan a Buestán.

3.2 Investigación de Mercado

3.2.1 Información base

Es necesario analizar diversos aspectos de la empresa. Cada producto de varón, dama y calzado escolar tienen sus diferentes códigos en diversos colores. Cada almacén tiene en inventario alrededor de 1.000 pares entre las tres clasificaciones, además de tener cinturones, carteras, chaquetas de cuero, monederos, porta chequeras entre otros.

3.2.2 Producto principal.

El producto principal dentro de los almacenes es el calzado de varón, alrededor del 55% de inventario y producto es de varón. (Yánez, Producto Principal, 2015)

3.2.3 Producto secundario.

El producto secundario es el calzado para dama, tiene un 35% de inventario y zapatos escolares o de niño que tiene un 8% inventariado, en cada uno de los locales. (Yánez, Producto Secundario, 2015)

3.2.4 Producto sustituto

Para el calzado en general no existen productos sustitutos.

3.2.5 Productos complementarios

Los productos complementarios que ofrece Buestán en sus tiendas son cinturones, billeteras, chaquetas de cuero, monederos, porta chequeras, con un inventario del 2%. (Yánez, Producto Complementario, 2015)

3.2.6 Demanda potencial

Es el total de productos vendidos en un periodo de tiempo (mensual).

Formula.

Q = n*p*q

Q es la demanda potencial, n es número de posibles compradores, p es el precio promedio del producto y q se refiere a la cantidad promedio per cápita.

Q= 11* $69,69 * 0,1667

Q= 127,79 pares de calzado por mes, ya sea de caballero, dama o niño.

Datos:

11 visitas en calzado Buestán Miraflores diariamente, según análisis visual.

$ 69,69 precio promedio de los productos de caballero ($99,00), dama ($66,67) y niño ($43,40) de Buestán.

0,1667 cantidad promedio per cápita de personas que adquieren calzado, según el estudio de mercado dos veces al año, (2/12 meses)= 0,1667

La demanda potencial es de 127,79 productos que se podrían vender por cada mes, en cada uno de los almacenes. (Yánez, Demanda Potencial, 2015)

3.2.7 Demanda real

Se puede considerar como los requerimientos de cualquier tipo de consumidor[1]. En el caso de Buestán el consumidor sería el cliente que llega buscando un par de zapatos.

3.2.8 Demanda efectiva

Es el deseo de adquirir un bien o servicio, más la capacidad que se tiene para hacerlo, por el lado del consumidor y, es la agregación de las expectativas sobre las ventas futuras, lo que determina el nivel de producción real, por el lado de la empresa[2].

3.2.9 Demanda insatisfecha

[1] http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/gonzalez_c_je/capitulo4.pdf
[2] http://www.enciclopediafinanciera.com/definicion-demanda-efectiva.html

Son los productos ofrecidos que de una y otra manera no satisfacen las necesidades de los consumidores[3].

3.2.10 Estudio de la Oferta

Se refiere básicamente a lo que las empresas desean producir y vender, ofrecer está ligado a la acción de vender, mientras que vender es realizarlo realmente (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

3.2.11 Estudio de Campo

3.2.11.1 INFORME EJECUTIVO

3.2.11.1.1 Antecedentes.

Buestán, es una empresa dedicada a la producción de calzado en el Ecuador, buscando satisfacer las necesidades de sus consumidores con productos de alta calidad y ofreciendo además un servicio diferenciado, tiene sus almacenes en la ciudad de Quito y Cuenca.

Para este estudio de mercado nos enfocaremos en los almacenes de Cuenca, ubicados en zonas estratégicas de la ciudad.

3.2.11.1.2 Objetivo.

Determinar cuál es el target de mercado al que está dirigida la empresa, su cliente objetivo, así como el nivel de aceptación que tiene el producto en el mercado cuencano.

A través de la investigación buscamos conseguir información precisa sobre la predisposición de compra, precio del producto, la frecuencia y el volumen de compra, los atributos del producto importantes para el consumidor, además de los medios publicitarios preferidos.

3.2.11.1.3 Metodología.

Para definir las variables de interés se utilizarán entrevistas de profundidad, para realizar la investigación principal se realizará 197 encuestas, con un total de 14 preguntas, nos

[3] http://www.intecap.edu.gt/dt/mercadeoaplicado/Sesion1/demanda.pdf

enfocaremos en realizar las mismas en áreas cercanas a los locales comerciales, cumpliendo así a cabalidad con el objetivo planteado en este proyecto de investigación.

3.2.11.1.4 Resultados

A través de la investigación de mercados realizada se pudieron encontrar los siguientes resultados.

De un total de 197 encuestas realizadas se seleccionaron a 101 personas de sexo masculino y 96 personas de sexo femenino.

Se partió de una encuesta encabezada por preguntas como el rango de edad en el que se encuentra el o la persona encuestada, además de conocer el tipo de calzado que utiliza frecuentemente y cuanto estaría dispuesto-a a invertir en un par de calzado.

Se optó por adicionar una pregunta para saber cuál era la marca de calzado, que las personas encuestadas conocían o se acordaban en ese momento.

Básicamente las encuestas según la tabulación de resultados y con mayoría se realizaron a personas con edades comprendidas entre los 25 a 35 años de edad, hombres y mujeres con un total de 64 encuestas de 197 realizadas.

Se conoce también que las personas por lo general utilizan un tipo de calzado semiformal en sus actividades diarias con un total de 91 encuestas a favor de este tipo.

Cada 6 meses y cada 3 meses la gente adquiere zapatos por lo general con un total de 78 y 56 encuestas a favor de cada grupo.

De todo este grupo antes analizado las personas encuestadas supieron responder que su inversión básica en un par de zapatos está comprendida en el rango de 41 a 60 dólares, lo que significa un precio promedio en el mercado.

Entre las marcas más conocidas por los encuestados consta Venus con 21% y Buestán con un 19%, empresas con los más altos porcentajes.

Buestán, básicamente es una empresa muy conocida en el mercado, ya que un 79% del mercado nos indicaron que si conocen la marca y el 21% restantes no han escuchado de la empresa.

Otra de las preguntas más relevantes en este proceso de investigación fue si la empresa necesita hacerse conocer más el mercado, pues los resultados nos indican que un 83% optaron por un SI y el 17% restante dijeron que NO.

El factor primordial al momento de que el consumidor adquiere calzado es la COMIDAD, ya que un 79% le parece a este factor de mucha importancia sobre el resto por lo que se debería procurar servir a los clientes especificando dicho atributo.

El medio de comunicación favorito o principal que los encuestados nos supieron indicar fue el internet con un 34% del total de las encuestas realizadas.

3.2.11.2 INFORME GENERAL

3.2.11.2.1 Introducción

En la presente investigación lo que se pretende es conocer cuál es el target de mercado y sus clientes objetivo al que está enfocado Buestán en Cuenca.

En la ciudad, si bien existen otros almacenes que ofrecen calzado al mercado Cuencano, no se ha logrado distinguir una empresa que realice sus procesos productivos con los más altos estándares de calidad y la innovación tecnológica con la que cuenta Buestán.

Buestán busca servir al mercado con los productos que se ofertan en sus dos tiendas ubicadas en diferentes zonas de la ciudad, además busca introducir al mercado nuevas líneas de calzado tanto para caballero, dama y niño.

Como resultado esperado se busca la satisfacción del consumidor sobre la comodidad y el confort que se les debe brindar a los pies al momento de realizar distintas actividades diarias.

3.2.11.2.2 Objetivos de la Investigación

3.2.11.2.2.1 Objetivo Principal

Determinar el target de mercado al que la empresa está dirigida además de conocer que aceptación tiene el producto en el mercado de Cuenca.

3.2.11.2.2.2 Objetivos Complementarios

- Identificar su medio publicitario preferido por los encuestados.
- Determinar a qué atributo de producto se le da mayor importancia.
- Identificar la marca favorita de los consumidores.
- Conocer con qué frecuencia adquieren los consumidores calzado.

3.2.11.2.3 Metodología

El estudio principalmente se realizó basado en un 100% con encuestas a diferentes personas de ambos sexos, transeúntes de la ciudad de Cuenca.

Para la estructura de las diferentes preguntas primero que nada se realizó un análisis de cuáles son los objetivos tanto generales como complementarios que nos habíamos planteado, además de recibir ayuda de mi tutor, como también de personas extrañas a la empresa, pero con gran palmares en este tipo de investigaciones.

Se procedió a elaborar el cuestionario de preguntas y realizar a las personas antes mencionadas.

Para el cálculo de la muestra, se realizó de la siguiente manera:

n = Tamaño de la muestra

Z Nivel de confianza, refleja el margen de confianza que se tendrá al momento de generalizar los resultados obtenidos. Se utilizará el 95% que es aceptablemente confiable.

Z = 1.96 por cuanto este porcentaje se representa por ser el número de unidades de desviación estándar respecto a la media.

P = Probabilidad de que ocurra el suceso

E = Error muestral. (7%)

Cuadro No 36: Cálculo del tamaño

$$n = \frac{(Z)^2 . N . P . Q}{(E)^2 (N - 1) + (Z)^2 . P . Q}$$

Fuente: Yánez, Daniel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Cuadro No 45: Nivel de confianza

Nivel de confianza en %	0,95
Z=	1,96
N=	306.809
E=	0,07
P=	0,50
Q=	0,50

Fuente: Yánez, Daniel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Como muestra tenemos 196 encuestas que realizar, según los cálculos nosotros realizamos 197.

3.2.11.2.4 Hallazgos de la Investigación

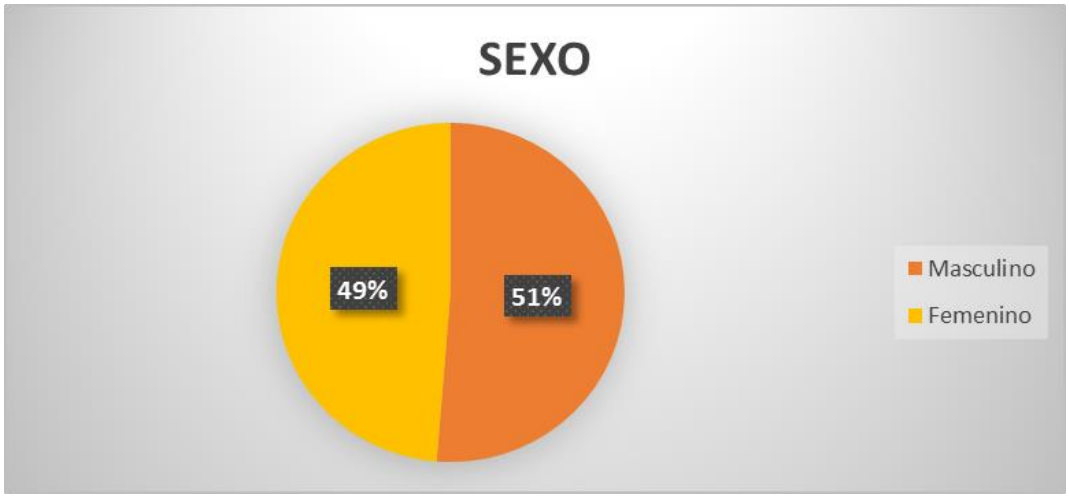
Cuadro No 52: Genero

	sexo		
1	Masculino		101
2	Femenino		96
			197

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 25: Genero



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

En la primera pregunta, se analizó el número de personas de sexo masculino y femenino que respondieron la encuesta, la tabla nos indica que las encuestas se realizaron a 101 hombres y 96 mujeres, dando en porcentaje un 51% y 49% respectivamente.

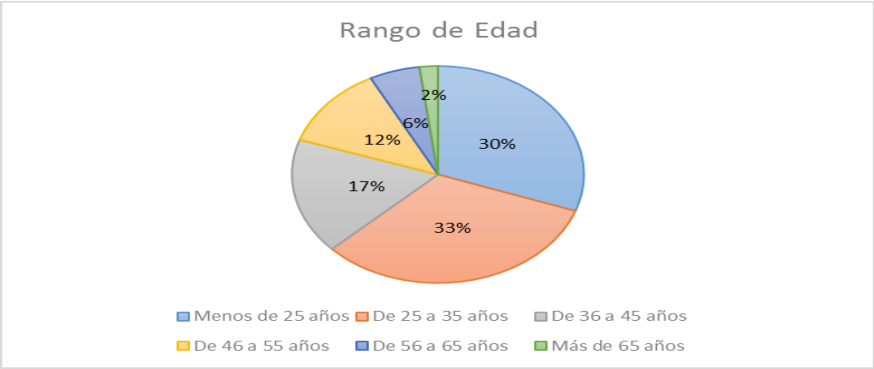
Cuadro No 59: Rango de edad

	1. En qué rango de edad se encuentra?		
1	Menos de 25 años		60
2	De 25 a 35 años		64
3	De 36 a 45 años		34
4	De 46 a 55 años		24
5	De 56 a 65 años		11
6	Más de 65 años		4
			197

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

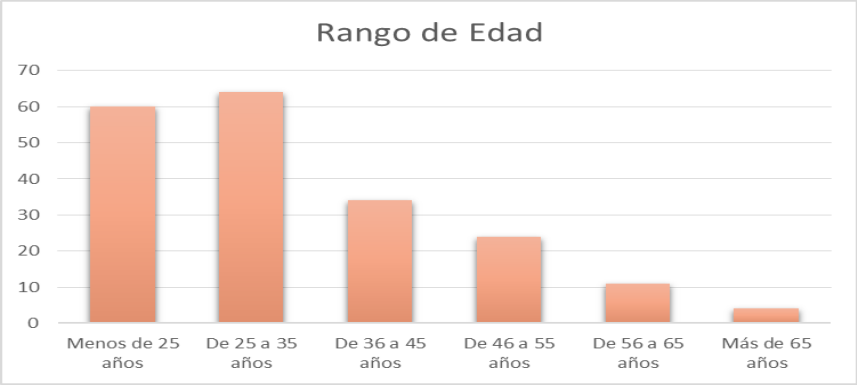
Gráfico No 27: ¿En qué rango de edad se encuentra?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 29: ¿En qué rango de edad se encuentra?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Según los resultados que se pudieron obtener con esta pregunta fue que, el rango de edad es de 25 a 35 años con el 33%, de las 197 encuestas elaboradas, seguidamente las personas con una edad inferior a los 25 años, la conclusión de esta interrogación, es que se necesita la inclusión de productos más juveniles y acaparar dicho segmento de mercado.

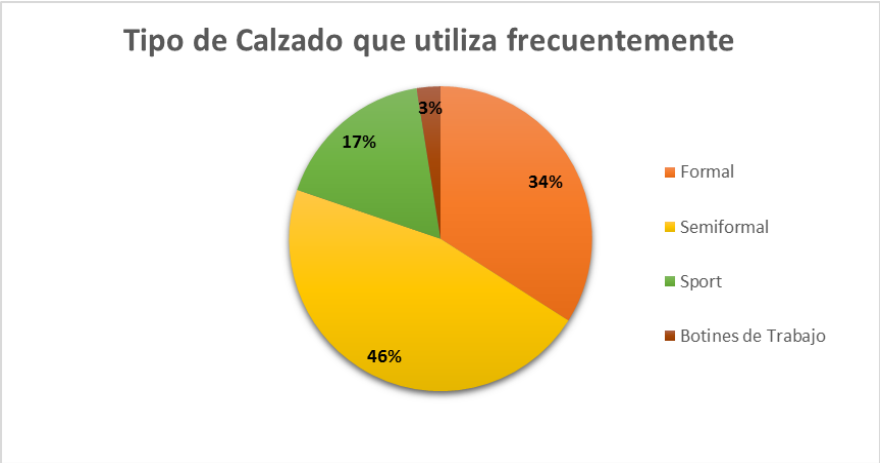
Cuadro No 66: Tipo de calzado que utiliza

	2. Qué tipo de calzado usted utiliza frecuentemente?			
1	Formal		67	
2	Semiformal		91	
3	Sport		34	
4	Botines de Trabajo		5	
			197	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 31: ¿Qué tipo de calzado usted utiliza frecuentemente?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Según la consulta, el tipo de calzado que los encuestados utilizan de manera frecuente en sus actividades diarias es el zapato semiformal, con un total de 91 personas representando el 46%, del total de las encuestas elaboradas.

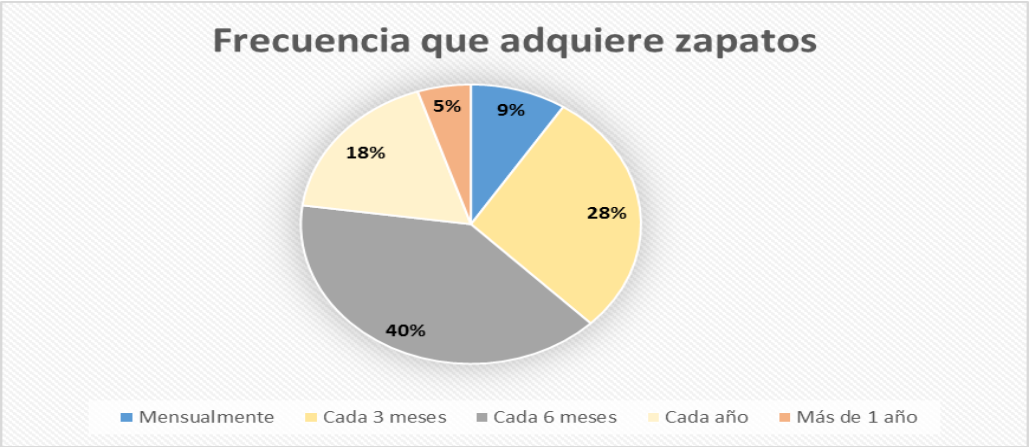
Cuadro No 73: Frecuencia con la que compra calzado

	3. Con referencia a la pregunta 2, con qué frecuencia usted compra zapatos?					
1	Mensualmente		18			
2	Cada 3 meses		56			
3	Cada 6 meses		78			
4	Cada año		35			
5	Más de 1 año		10			
			197			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 33: ¿Con referencia a la pregunta 2, con qué frecuencia usted compra zapatos?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Esta pregunta, arrojó que las personas encuestadas adquieren calzado por lo menos cada seis meses, esto representa un 40% del total de encuestas elaboradas, por lo que la empresa puede modificar su presupuesto de ventas, rigiéndose rigurosamente en esta propuesta.

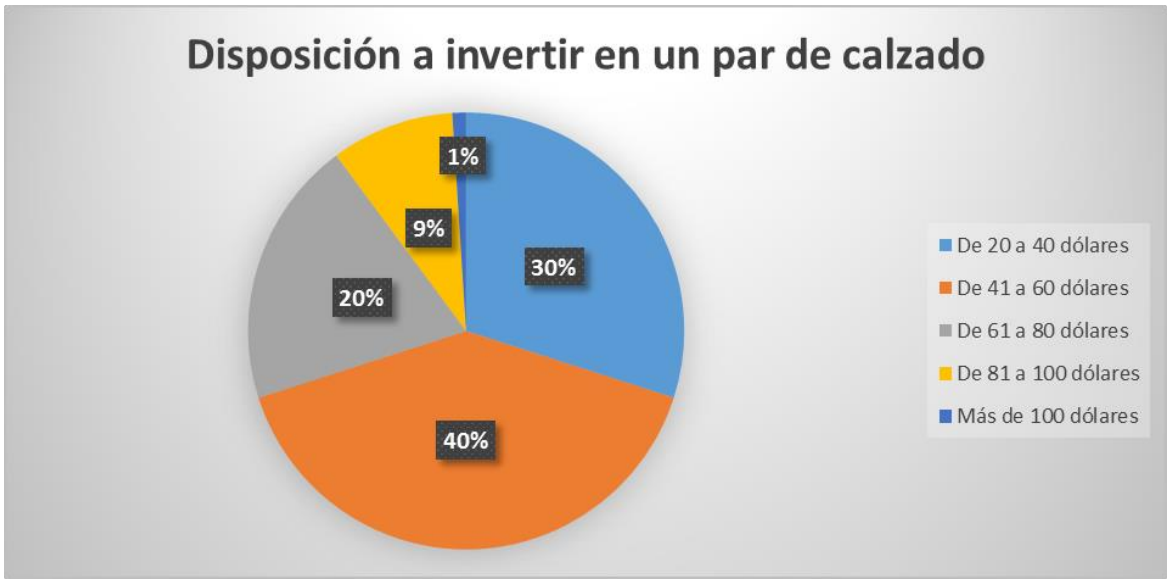
Cuadro No 80: Disposición a invertir en un par de calzado.

	4. Cuánto estaría usted dispuesto a invertir en un par de calzado, referente a la pregunta 2?	
1	De 20 a 40 dólares	59
2	De 41 a 60 dólares	79
3	De 61 a 80 dólares	39
4	De 81 a 100 dólares	18
5	Más de 100 dólares	2
		197

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 35: ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un par de calzado?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

La disposición a invertir en un par de calzado como nos muestra la tabla, es de 41 a 60 dólares, indicándonos que es el valor promedio en que se invertiría en zapatos, representa el 40%, concluyendo que la empresa tendría la necesidad de introducir otro tipo de productos, como línea económica de la marca principal y acaparar ese segmento de mercado

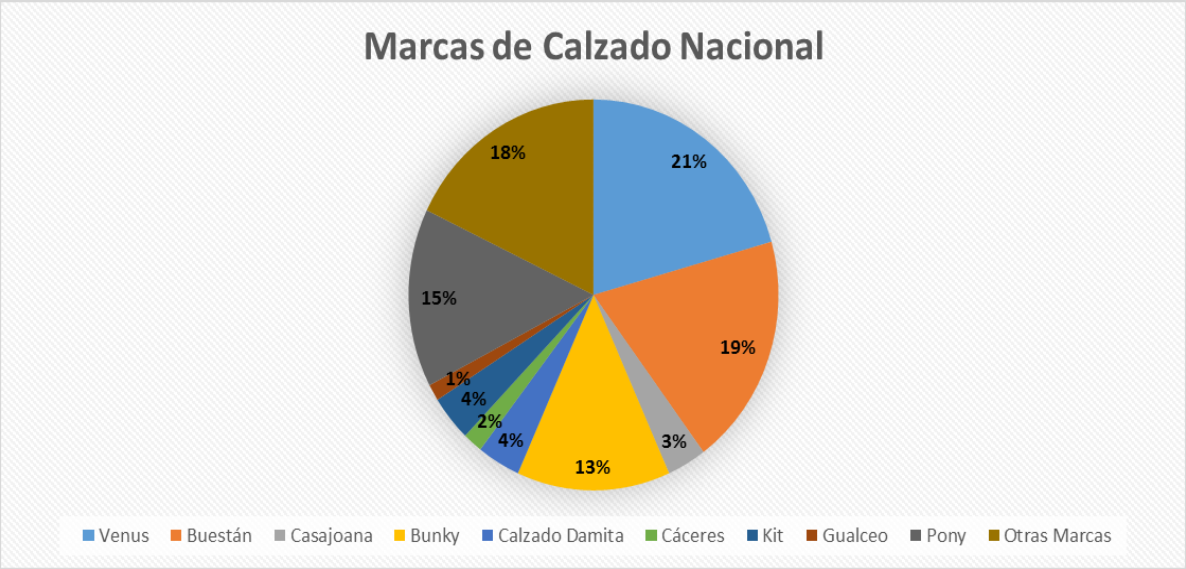
Cuadro No 87: Marcas de calzado nacional.

	5. Indique tres marcas de calzado nacional que usted conozca, en relación a la pregunta 2?						
1	Venus	60					
2	Buestán	56					
3	Casajoana	10					
4	Bunky	39					
5	Calzado Damita	11					
6	Cáceres	5					
7	Kit	11					
8	Gualceo	4					
9	Pony	43					
10	Otras Marcas	52					

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 37: ¿Indique tres marcas de calzado nacional que usted conozca?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Esta es una de las preguntas más importantes del cuestionario ya que se pretende saber si BUESTÁN está en la mente de los consumidores, pues la interrogación nos arroja una información positiva ya que Venus es la empresa que más conocen los consumidores encuestados con un 21% y Buestán con un total del 19%.

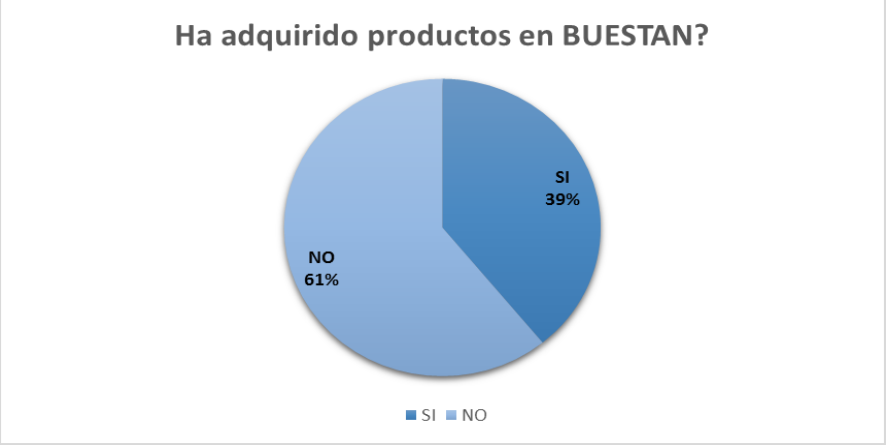
Cuadro No 94: Ha adquirido productos en Buestán

	6. Alguna vez ha adquirido productos en BUESTAN?			
1	SI	77		
2	NO	120		
		197		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 39: ¿Alguna vez ha adquirido productos en BUESTAN?



Fuente: Investigación

Autor: Yánez, Daniel

Esta pregunta, indica que 120 personas que fueron encuestadas, negaron su adquisición de productos en Buestán, representando un 61%. Una respuesta positiva del 39%, la respuesta más rápida de los encuestados al preguntarles porque no han adquirido fue debido a que es muy costoso.

Cuadro No 101: ¿Local en el que adquirió el producto?

	7. En qué local usted adquirió el producto?			
1	Vergel	36		
2	Miraflores	16		
3	Centro	25		
		77		

Fuente: Investigación

Autor: Yánez, Daniel

Gráfico No 41: ¿En qué local usted adquirió el producto?

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

De las 77 personas que si han adquirido productos en Buestán, la mayor parte lo ha hecho en el almacén del centro comercial el Vergel, con un 47% de efectividad, por lo que la empresa debería manejar temas de publicidad para que la ciudadanía conozca el otro local ubicado en el centro comercial Miraflores.

Cuadro No 108: Tipo de producto adquirido

	8. Qué tipo de producto adquirió en nuestras tiendas?				
1	Formal	44			
2	Escolar	21			
3	Otros	12			
		77			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 43: ¿Qué tipo de producto adquirió en nuestras tiendas?

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

El producto que en mayor cantidad las personas han adquirido en Buestán, es el calzado formal, con un 57% de las 77 personas que han comprado en los locales.

Cuadro No 115: Satisfacción del producto.

	9. Usted se encuentra satisfecho con el producto adquirido?				
1	SI	74			
2	NO	3			
		77			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 45: ¿Usted se encuentra satisfecho/a con el producto adquirido?

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

La satisfacción del producto adquirido por los clientes, es otra de las preguntas más importantes y por supuesto el 96% de las personas están satisfechas con los distintos productos, el 4% han tenido problema en las plantas ya que se han despegado, esto refleja fallas en la fuerza de ventas al no hacer conocer al cliente que el producto tiene garantía ante cualquier falla de fabricación.

Cuadro No 122: Veces al año que visita una tienda BUESTAN

	10. Cuántas veces al año visita una tienda BUESTAN?			
1	1 a 3 veces		56	
2	4 a 6 veces		13	
3	Más de 6 veces		8	
			77	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 47: ¿Cuántas veces al año visita una tienda BUESTAN?

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

De las 77 personas que han adquirido productos en Buestán, el 73% de las mismas visita el local comercial de 1 a 3 veces en el año, que representa 56 encuestados, 13 personas lo hacen 4 a 6 veces anuales y las 8 restantes lo hacen más de 6 al año.

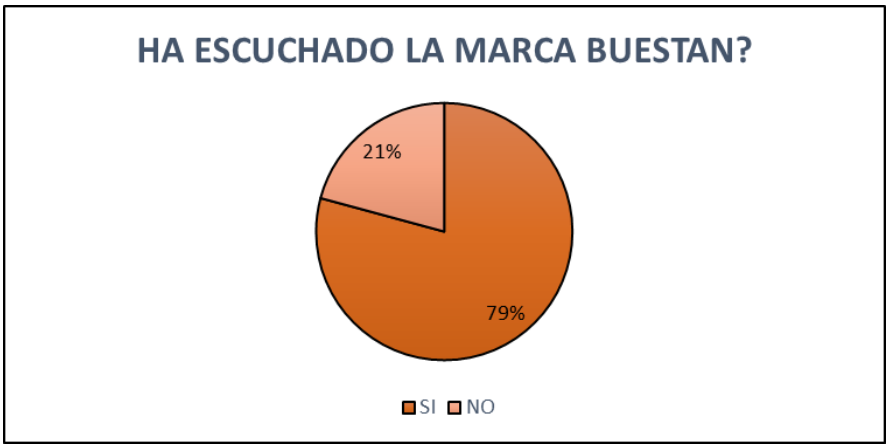
Cuadro No 129: Ha escuchado la marca Buestán.

	11. Ha escuchado alguna vez de la marca BUESTAN?			
1	SI	156		
2	NO	41		
		197		

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 49: ¿Ha escuchado alguna vez la marca BUESTÁN?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Otra de las preguntas de suma importancia en este cuestionario es si alguna vez ha escuchado la marca Buestán, pues el resultado es satisfactorio un 79% de las personas encuestadas supieron responder que SI y un 21% que NO.

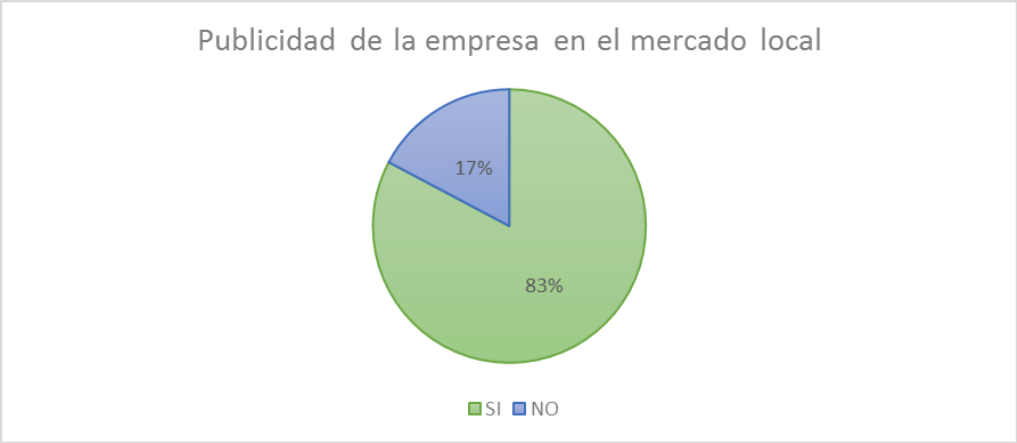
Cuadro No 136: Publicidad de la empresa en el medio local.

	12. Cree usted que a la empresa le hace falta conocerse más en el mercado local?					
1	SI	163				
2	NO	34				
		197				

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 51: ¿Cree usted que a la empresa le hace falta conocerse más en el mercado local?



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Un 83% de los encuestados supieron responder que a la empresa le hace falta publicidad o hacerse conocer más en el mercado local, pues un 17% piensa que no necesariamente necesita Buestán hacerse conocer más.

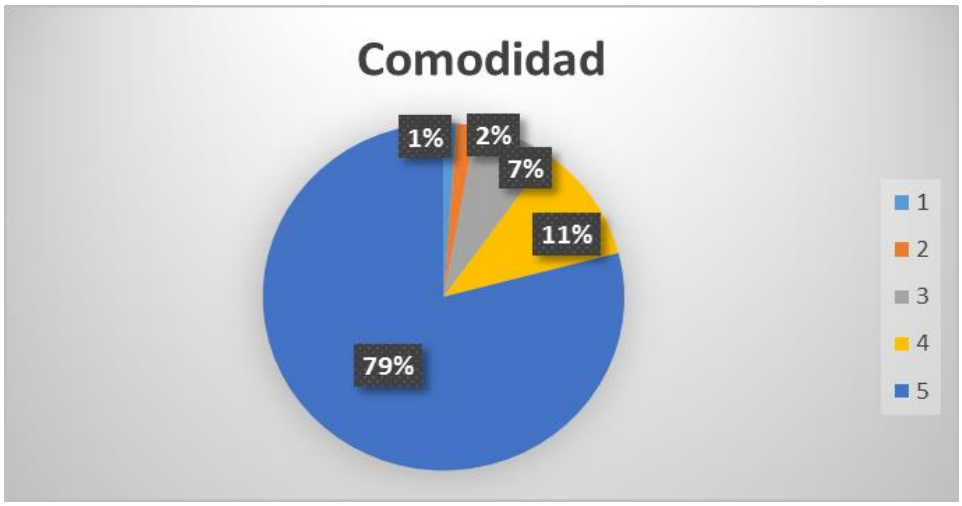
Cuadro No 143: Atributos que toma en cuenta al momento de la compra.

	13. Qué atributos toma en cuenta usted al momento de la compra?							
	Factores	Poco Importante(1)	Algo Importante(2)	Medianamente Importante(3)	Importante(4)	Muy Importante(5)	**Total**	No responideron
1	Precio	4	21	24	37	80	**166**	31
2	Comodidad	2	3	12	19	136	**172**	25
3	Duración	2	2	8	45	101	**158**	39
4	Calidad	1	2	9	33	127	**172**	25
5	Diseño	4	4	11	27	113	**159**	38

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

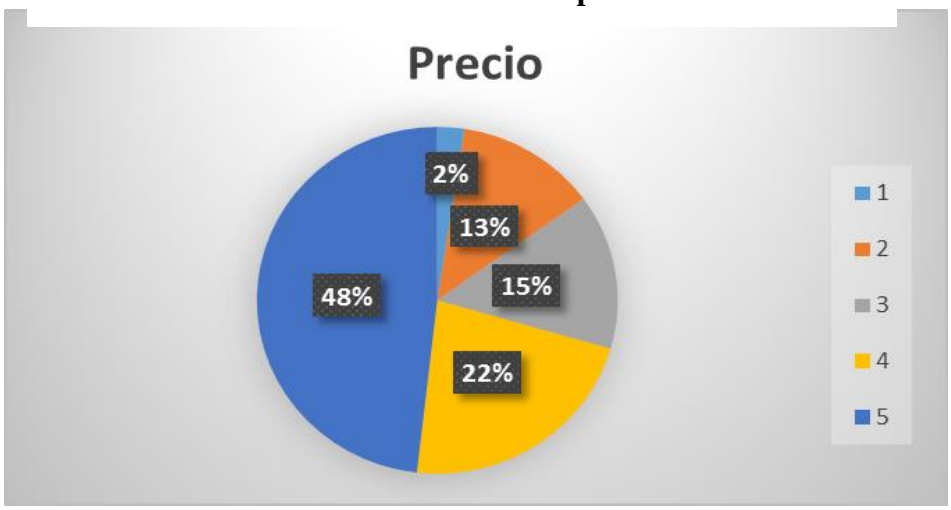
Gráfico No 53: Comodidad del producto.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

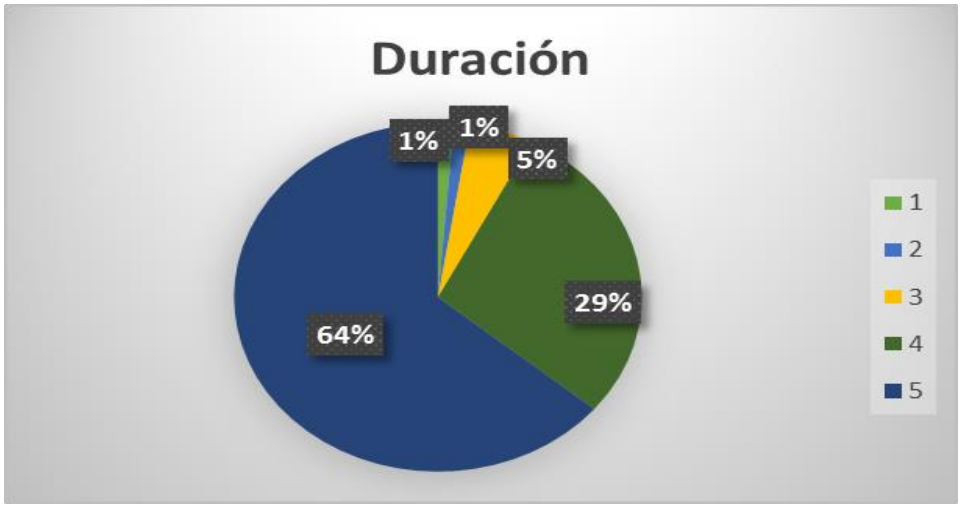
Gráfico No 55: Precio del producto.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

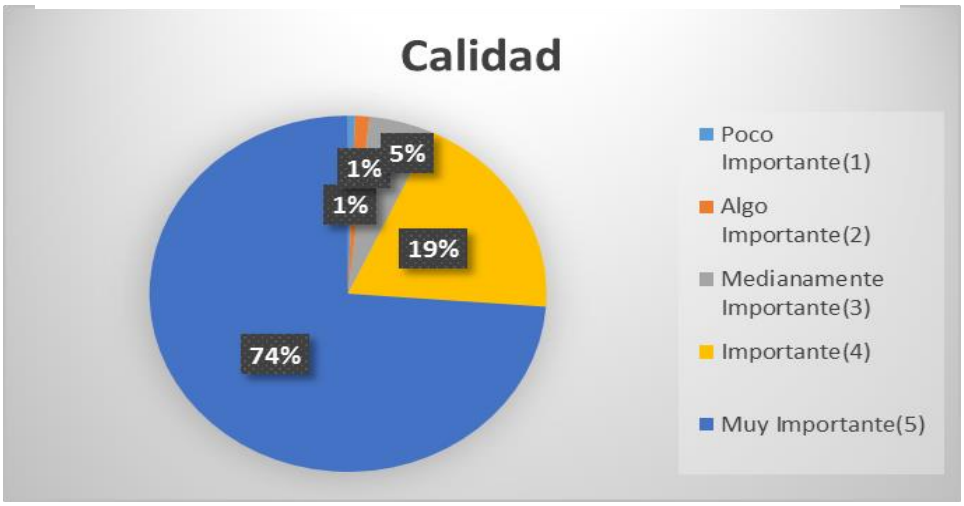
Gráfico No 57: Duración del producto.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

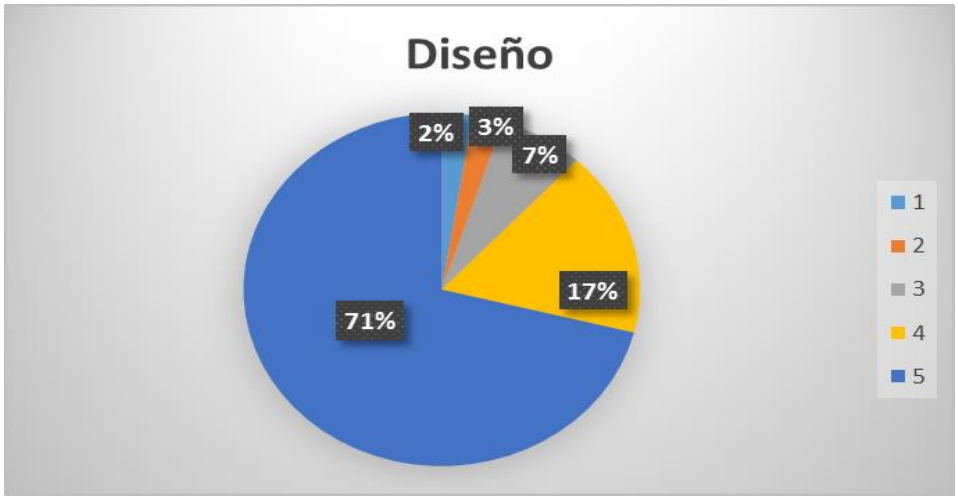
Gráfico No 59: Calidad del producto.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 61: Diseño del producto.



Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

El atributo o factor más importante que los consumidores toman en cuenta al momento de su compra sin duda es la comodidad, con un 79% de muy importante, seguido de la calidad que debe tener el producto con 74% y seguidamente del diseño con 71% que serían básicamente los 3 factores de mayor importancia.

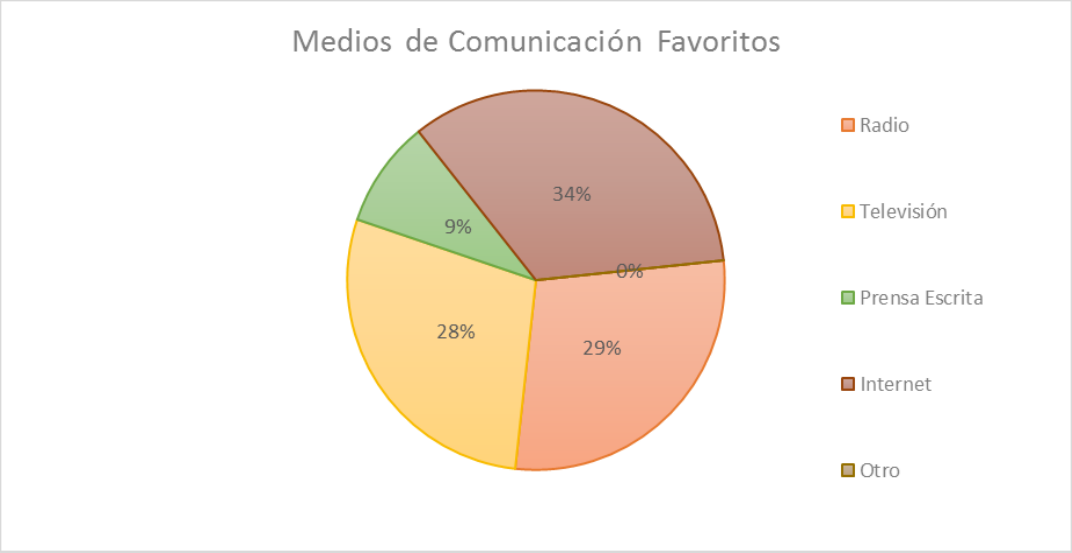
Cuadro No 150: Medios de comunicación favoritos.

	14.De los siguientes medios de comunicación cuál es su favorito. (Marque solamente uno)						
1	Radio	56					
2	Televisión	56					
3	Prensa Escrita	18					
4	Internet	67					
5	Otro	0					
		197					

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 63: ¿Cuál es el medio de comunicación favorito?



Fuente: Investigación

Autor: Yánez, Daniel

El internet es el medio de comunicación que prefieren en este caso las personas encuestadas con un 34%,seguido principalmente por la Radio con 29% y la televisión ocupa el tercer lugar con un 28% de las 197 encuestas realizadas.

3.2.11.2.5 Conclusiones

De las 197 encuestas realizadas, 77 personas nos indicaron que si han comprado o adquirido productos en BUESTÁN, lo cual representa un 39% de las encuestas, el porcentaje restante no ha comprado en la empresa.

El local que según los encuestados acaparo mayor número de ventas fue en el Centro comercial el Vergel con un 47% del total de personas que compraron productos Buestán.

El producto que los encuestados han adquirido mayoritariamente es calzado de tipo formal que representa un 57% de los productos adquiridos, seguido del calzado escolar y colegial con un total de 27% referente a lo antes mencionado.

El 96% de las personas que han adquirido el producto se encuentra satisfecho con dicho producto el restante 4% no ya que habían tenido problemas que se les despego la suela o la planta. La causa de la inconformidad fue responsabilidad de la fuerza de venta que no le indico al cliente que el calzado tiene garantía ante cualquier defectos de fabricación.

3.2.11.2.6 Conclusión Final

La conclusión que se puede aportar a este proyecto, revisando y analizando las tabulaciones expuestas es la necesidad de realizar un campaña de publicidad y marketing a gran escala de tal manera que Buestán sea conocida en el mercado primero como producto nacional y segundo como producto de excelente calidad, comodidad y diseños novedosos.

Se ha cubierto de gran manera los objetivos generales que se plantearon al principio para conocer el target de mercado al que está expuesta la empresa además de conocer la aceptación y el reconocimiento que tiene la marca en mercado nacional.

3.3 Cliente.

Se refiere especialmente al eje principal de una empresa, se trata de una persona, empresa u organización que adquieren bienes o servicios y no necesariamente son consumidores finales, así como compradores potenciales o reales de bienes y servicios (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012; Association, 2009).

3.3.1 Diferencia entre Consumidor, Cliente y Usuario.

3.3.1.1 Consumidor: Se refiere a la persona que compra un producto o servicio.

3.3.1.2 Cliente: Relaciona a la persona que compra de manera habitual en la misma empresa, puede ser consumidor final.

3.3.1.3 Usuario: Es la persona que disfruta habitualmente ya sea de un servicio o del empleo de un producto (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012).

3.3.2 Tipos de Clientes.

Se puede diferenciar de manera general a dos grupos de clientes, a continuación se analizara cada uno de ellos.

3.3.2.1 Clientes Actuales

Se refiere básicamente a las personas u organizaciones que realizan compras a la empresa, ya sea de manera periódica, o que se realizó en una fecha reciente, esta clasificación genera un volumen de ventas actual, lo que se traduce a la fuente de ingresos de la compañía y como resultado la obtención participación en el mercado (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.1.1 Clientes Activos e Inactivos

3.3.2.1.1.1 Activos, son los clientes que en la actualidad están realizado compras o lo realizaron en un periodo de tiempo corto.

3.3.2.1.1.2 Inactivos, son los clientes que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, esto puede incursionar en que los clientes se sienten insatisfechos con el producto, prefirieron a la competencia o ya no necesiten el producto (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.1.2 Clientes de compra frecuente, promedio u ocasional.

3.3.2.1.2.1 Compra frecuente, son las personas o clientes que realizan sus compras de manera repetida, cuyo intervalo entre compra y otra compra es más corta que el realizado por el grueso de clientes, no es recomendable descuidar a este tipo de clientes y brindar un servicio personalizado haciendo que se sientan a gusto con la empresa.

3.3.2.1.2.2 Compra promedio, son las personas que realizan compras en la empresa con cierta regularidad, porque se sienten satisfechos con el producto y con la empresa, por lo que hay que brindar una atención amable, con el fin de incrementar su nivel de satisfacción y por ende su frecuencia de compra.

3.3.2.1.2.3 Compra ocasional, se refiere a los clientes que han realizado sus compras por única vez o de manera esporádica (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.1.3 Clientes según el volumen de compras.

Alto, son las personas o clientes que realizan sus compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, de tal manera que estos clientes se sienten muy satisfechos con la empresa y el producto, es fundamental retenerlos, ofreciendo cada vez un mejor servicio y atención personalizada, haciéndole sentir muy importante para la empresa.

Promedio, son clientes que realizan compras habituales, se encuentran satisfechos con la empresa y el producto, sus compras están dentro del promedio general.

Bajo, se refiere a los clientes cuyo volumen de compra está por debajo del promedio general, son clientes de compra ocasional (Kotler, El Marketing, 1999), (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.1.4 Clientes según su grado de satisfacción.

Complacidos, son los clientes cuyo desempeño de la organización ha excedido sus expectativas, por lo que se genera lealtad a la marca, haciendo que cada vez el cliente se sorprenda ante la atención y el servicio personalizado que se le brinda.

Satisfechos, son los clientes que se muestran poco dispuestos a cambiar de marca, pero si encuentra otro proveedor con mejor oferta lo hace. El producto o servicio que se le brinda cubre sus expectativas y para mantener este tipo de clientes se deber planificar con servicios especiales con el objetivo de sea un plus para el cliente.

Insatisfechos, son aquellos clientes cuyo producto o empresa no cubrieron sus expectativas, por lo que prefieren no repetir esa experiencia (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.1.5 Clientes influyentes.

Altamente influyentes, son clientes que producen una percepción positiva o negativa ante un grupo grande de personas ya sea ante un producto o servicio. Se refiere básicamente a personas como deportistas, empresarios o personas de renombre, que utilicen el producto, pues su recomendación se verá reflejado en los clientes que realizan sus compras.

De regular influencia, son personas que ejercen influencia en grupos de personas más pequeños, es menos complicado que estas personas recomienden el producto, pues influyen en su entorno social.

Influencia a nivel familiar, son aquellas personas que tienen influencia básicamente en sus familias o amigos, se pretende tenerlos satisfechos y de esta manera los clientes recomendaran el producto o marca (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.2 Clientes Potenciales

Son aquellas personas o empresas, que no realizan compras a la empresa actualmente, pero se les visualiza como clientes en un futuro porque cuentan con disponibilidad necesaria, poder de compra y la respectiva autoridad para realizar la compra, este grupo de clientes puede dar a la empresa un volumen de ventas ya sea a corto, mediano o largo plazo (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

Mediante estas dos clasificaciones y su análisis se pretende retener a los clientes actuales e identificar a los clientes potenciales y transformarlos en actuales.

3.3.2.2.1 Según su posible frecuencia de compra.

Este tipo de clientes básicamente se lo diferencia a través de una investigación de mercados y convertirlos en clientes actuales, se los clasifica de la siguiente manera.

- ✓ Compra Frecuente
- ✓ Compra Habitual
- ✓ Compra Ocasional (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.2.2 Según su posible volumen de compra.

Permite identificar su posible volumen de compra cuando estos ya se conviertan en clientes actuales, mediante una previa investigación de mercados.

- ✓ Alto volumen de compras
- ✓ Medio volumen de compras
- ✓ Bajo volumen de compras (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.3.2.2.3 Según su grado de influencia

Se identifica en base al mercado meta y su influencia en el público objetivo, los cuales se debe convertir en clientes actuales, se clasifica en:

- ✓ Altamente influyentes
- ✓ Influencia regular
- ✓ Influencia familiar (Kotler, El Marketing, 1999) (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 1996).

3.4 Segmentación de mercado

Es la manera en que una empresa decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. Al segmentar el mercado se pueden maximizar los esfuerzos de marketing en el segmento elegido y se facilita su conocimiento, así como en varias dimensiones (Hill & Jones, 2010).

3.4.1 Segmentación geográfica

Según el INEC, en el censo realizado en el año 2010 las personas en edad de trabajar son 495.761 contado desde los 15 años en adelante (INEC, 2010).

Cuadro No 157: Rango de edad.

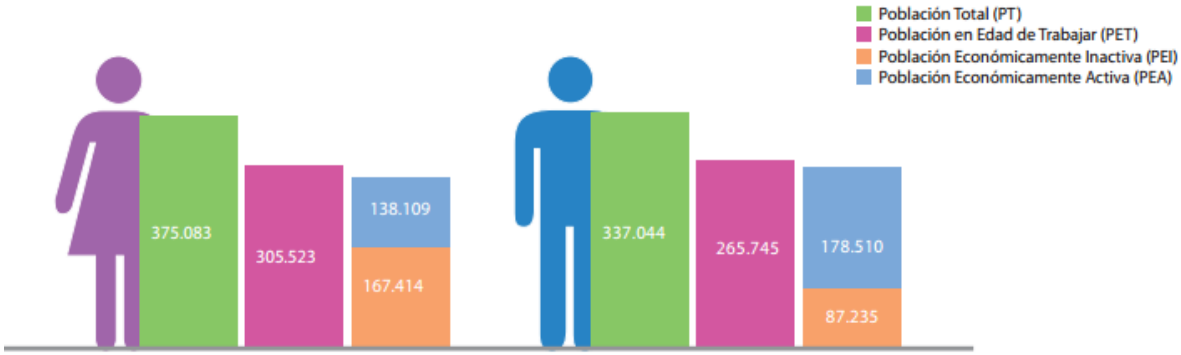
Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	1.419	0,2%	736	0,1%
De 90 a 94 años	2.003	0,3%	1.916	0,3%
De 85 a 89años	3.545	0,6%	4.348	0,6%
De 80 a 84 años	6.038	1,0%	7.494	1,1%
De 75 a 79 años	8.469	1,4%	9.963	1,4%
De 70 a 74 años	10.951	1,8%	13.682	1,9%
De 65 a 69 años	13.226	2,2%	17.696	2,5%
De 60 a 64 años	15.887	2,6%	20.762	2,9%
De 55 a 59 años	17.819	3,0%	24.272	3,4%
De 50 a 54 años	22.522	3,8%	28.624	4,0%
De 45 a 49años	24.280	4,0%	33.917	4,8%
De 40 a 44 años	29.971	5,0%	36.718	5,2%
De 35 a 39 años	33.679	5,6%	42.087	5,9%
De 30 a 34 años	37.626	6,3%	48.898	6,9%
De 25 a 29 años	42.558	7,1%	60.764	8,5%
De 20 a 24 años	56.725	9,5%	69.231	9,7%
De 15 a 19 años	66.631	11,1%	74.653	10,5%
De 10 a 14 años	69.892	11,7%	75.507	10,6%
De 5 a 9 años	68.748	11,5%	72.122	10,1%
De 0 a 4 años	67.557	11,3%	68.737	9,7%
Total	599.546	100,0%	712.127	100,0%

Fuente: INEC

Elaborado por: Yánez, Daniel

La población económicamente activa PEA, en el Azuay consta de 138.109 mujeres y 178.510 hombres. (INEC, 2010)

Gráfico No 64: Población económicamente activa.



Fuente: INEC

Elaborado por: Yánez, Daniel

En el cantón Cuenca existen 505.585 personas dividas en, 239.497 hombres y 266.088 mujeres. (INEC, 2010)

3.4.2 Segmentación demográfica

Cuadro No 164: Población en cantón Cuenca.

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Cuenca	239.497	71,1%	266.088	70,9%	505.585

Fuente: INEC

Elaborado por: Yánez, Daniel

Dicha segmentación demográfica se caracterizara por ser para personas de edades indistintas, que su nivel económico sea medio-alto y alto, pues el producto es costoso.

3.4.3 Cuota de Mercado

Básicamente la cuota de mercado es la comparación entre el mercado actual de una empresa y el mercado actual total de un producto, nos indica el éxito comercial de una empresa. (Salinas, Gándara, & Alonso, 2012)(Stanton, Etzel, & Walker, 2007)

$$\frac{Mercado\ Actual\ de\ una\ empresa\ x\ 100}{Mercado\ actual\ total\ de\ un\ producto}$$

3.5 Análisis de la empresa y del entorno.

3.5.1 Análisis PEST.

3.5.1.1 Político.

- ✓ Apoyo por parte del gobierno a las empresas de producción nacional, incentivando el cambio de la matriz productiva, con campañas tales como ´´es mejor si es hecho en Ecuador´´, lo que ayuda a los pequeños artesanos a prosperar dándoles mayor valor a sus productos.
- ✓ Supervisión de las entidades públicas (SRI, superintendencia de compañías).
- ✓ Estabilidad política por parte de gobierno en sus periodos lo que no afecta al cambio de leyes o estrategias gubernamentales.
- ✓ Restricción a las importaciones e incremento de aranceles y salvaguardias por parte del gobierno fortaleciendo a la producción nacional

3.5.1.2 Económico

- ✓ Facilidades de crédito por parte de entidades bancarias y de la Corporación financiera nacional a PYMES.
- ✓ Según el Banco Central del Ecuador la tasa de inflación anual es del 4,32% en el mes de Abril-2015[4]. Por lo que no se cuenta con una tasa de inflación elevada dando mayor apertura a los inversionistas en el país.
- ✓ El gasto público por parte del gobierno tiende a afectar a la economía del país, si el mismo se incrementa la población tendrá que pagar más impuestos por lo que los ahorros disminuirán y por ende se dejará de adquirir productos.
- ✓ La alta tasa de inflación en la que pueda incurrir el país afecta de manera negativa a la economía por el encarecimiento en el precio de los productos, mediante lo cual los consumidores dejaran de demandar los productos.

3.5.1.3 Social-Cultural

- ✓ El aumento de la población nacional, una gran oportunidad de negocio para diversas empresas ya que se podría cubrir un nicho de mercado en el que no participa ningún negocio.
- ✓ Con campañas de ´´es mejor si es hecho en Ecuador´´, se promocionará a gran escala el producto nacional y por lo que los consumidores tendrán mayor predisposición de demandar un producto 100% ecuatoriano.
- ✓ El constante cambio de moda en la población nacional e internacional, incursiona en el rápido cambio del proceso productivo en las diferentes empresas, lo que estas empresas deben estar prevenidas para cambiar su producción y no generar pérdidas operacionales.
- ✓ La distribución de los ingresos, tiene relación con el gasto público, pues los ingresos de las personas estarían destinados a impuestos y el consumo mermaría de gran medida.

3.5.1.4. Tecnológico

- ✓ Apoyo económico del sector financiero para la adquisición de nuevas maquinarias de última tecnología y con alta capacidad de producción.

---

[4] http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788

- ✓ Innovación constante por parte de las empresas, en maquinarias y sistemas informáticos que ayudan a la empresa a desarrollarse mejor.
- ✓ Rápido cambio de la tecnología por lo que constantemente las empresas deben actualizarse invirtiendo bastante dinero.
- ✓ Con la automatización de los procesos productivos las empresas cada vez cuentan con menos personal humano laborando, por lo que puede incrementar el número de personas que dejan de laborar por un periodo de tiempo.

3.5.2 Conclusión del análisis PEST.

Mediante el análisis PEST realizado, se puede concluir aspectos tales como la ayuda que brinda el gobierno a empresas nacionales con campañas publicitarias, con el objetivo claro y concreto de mejorar su producción y competir de mejor manera con empresas extranjeras que exportan sus productos a nuestro país.

El incremento de respectivos aranceles que afectan a grandes negocios de importación como vestimenta, tecnología, calzado entre otras favorece la producción nacional e incentiva a las personas a confiar en la calidad de los productos ecuatorianos.

3.6 Áreas Internas de la empresa.

A continuación se procederá a realizar el análisis de las tres principales áreas de la empresa así como de un factor que diferencia a Buestán de su competencia, este análisis se lo va a realizar de manera concreta y exhaustiva para conocer diferentes circunstancias de la empresa.

3.6.1 Recursos Financieros.

En los recursos financieros de la empresa se procede a analizar la manera en que la empresa realiza sus movimientos económicos y financieros, a través de cuatro ratios financieros de suma importancia que son: la liquidez de la empresa, el índice de endeudamiento, el capital de trabajo.

INDICE DE LIQUIDEZ

$$\frac{ACTIVOS\ CORRIENTES}{PASIVOS\ CORRIENTES}$$

$$\frac{182.721,24}{125.660,60}$$

$$1,454085$$

El índice de liquidez con el que Buestán cuenta es de 1,45, es decir por cada dólar que la empresa tiene como pasivo corriente, la misma cuenta con un respaldo de 1,45 dólares de activo corriente, se trata de un índice financiero a corto plazo.

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

$$\frac{PASIVO\ TOTAL}{ACTIVO\ TOTAL}$$

$$\frac{159.782,21}{202.048,75}$$

$$0,790810$$

Se puede definir que el índice de endeudamiento o apalancamiento que tiene Buestán es del 79% sobre el total de activos de la empresa, lo que representa un nivel de riesgo elevado.

3.6.2 Recursos Humanos.

Se procederá a analizar los recursos humanos con los que está conformado la empresa, como se indicó en el capítulo uno, la empresa cuenta con 13 personas laborando, desde la gerencia que es el nivel más alto, hasta los vendedores que están dentro del nivel más bajo de jerarquización.

La empresa cuenta con cinco departamentos a continuación analizaremos cada uno de los mismos.

Departamento de ventas, dentro de este departamento se cuenta con una fuerza de ventas de cuatro personas en los dos locales de la ciudad, dichos colaboradores están en constante capacitación sobre su trabajo diario, además como una motivación adicional están recurriendo a charlas con personas especializadas en la materia, por lo que continuamente se están innovando.

Departamento de Recursos humanos, cuenta con una persona encargada del área y manejo de talento humano, este departamento interactúa al momento de que la empresa necesite contratar los servicios de las personas, realizando diversos métodos de evaluación y selección de aspirantes.

Departamento de Marketing y Publicidad, este departamento cuenta con una persona encargada del manejo de diferentes estrategias publicitarias que saquen a relucir a Buestán, ayudado de departamentos como contabilidad, gerencia y subgerencia realizan dichas campañas publicitarias que convengan a la empresa en general.

Departamento de compras, este departamento trabajo conjuntamente con el departamento de ventas, cuentan con una persona encargada del departamento y otra persona encargada de lo que es bodega y recepción de productos.

Departamento de Contabilidad, sin duda el departamento de contabilidad está catalogado como uno de los más importantes dentro de toda organización, ya que toda empresa gira en torno al sistema económico-financiero. Buestán cuenta con una persona Contadora pública autorizada encargada de llevar la contabilidad de la empresa, además de un auxiliar contable.

3.6.3 Recursos Tecnológicos.

Los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta no son en gran número, cuenta con una computadora para cada departamento, con un respectivo sistema de cómputo realizado de acuerdo a los requerimientos de la persona encargada, de igual manera en el área de contabilidad, la respectiva computadora cuenta con un programa contable muy avanzado, este programa se lo implemento hace aproximadamente dos años ya que anteriormente la contabilidad se lo hacía a mano.

3.6.4 Factor Diferenciador.

El factor que diferencia a Buestán de las otras empresas, es el servicio personalizado que ofrece a cada uno de sus clientes, siendo las colaboradoras unas personas entrenadas para poder servir en cada uno de los locales, sin desesperación ni mucho menos enojo. Situaciones de rabia y frustración suelen suceder al momento que el cliente pida diferentes modelos, colores incluso hasta números y al final no compra nada causando, sin embargo el personal está preparado para combatir ese tipo de circunstancias.

El portafolio de productos que Buestán pone a disposición del mercado es amplio, un factor de suma importancia, ya que el cliente tiene variedad para escoger y siendo un producto que cumpla sus expectativas en diferentes aspectos como, modelo, color, talla, precio, calidad, sin descuidar el reconocimiento que tiene Buestán en el mercado nacional.

3.7 Análisis FODA CRUZADO.

3.7.1 Fortalezas.

- La marca Buestán, es una marca muy reconocida en el medio local, regional inclusive nacional.
- La ubicación de los dos locales, que están situados en zonas estratégicas como es el centro comercial el Vergel y multiplaza Miraflores.
- La diversificación de productos con los que cuenta la empresa, tanto para hombres como para mujeres.
- El apalancamiento financiero de la empresa.
- Un servicio de excelencia brindado en cada tienda hacia los clientes.
- Buestán tiene un buen posicionamiento de mercado.
- Relación calidad-precio.
- Locales amplios, que cuentan con parqueo.

3.7.2 Oportunidades

- Incursionar en la apertura de nuevas sucursales en ciudades como Loja, Machala y Macas.
- Implementar una línea de calzado más económica.
- Promociones en temporadas normales para Buestán.
- Nuevos convenios con empresas públicas y privadas para proveer calzado a los empleados.
- Segmentos de mercado no atendidos en Cuenca.
- Apoyo del gobierno para las empresas nacionales.
- Incursionar en mercados con productos de moda.
- Aprovechar la representación de la marca en el austro del país.

3.7.3 Debilidades

- No contar con un buen asesoramiento en programas de marketing y publicidad.
- Alto rango de inversión necesaria.
- Problemas con los inventarios.
- Bajo rendimiento sobre capital.
- Reducción del nivel de ventas en temporadas normales.
- Productos de la empresa que no tienen gran acogida en el mercado por lo que quedan en stock.
- No existe delegación de autoridad y responsabilidades.
- No cuenta con evaluación de desempeño de los empleados.

3.7.4 Amenazas

- Competencia en precios con Casajoana y Cáceres.
- Fuerte campañas de publicidad por parte de otras empresas como Venus y Cáceres.
- Implementación de nuevos modelos de calzado en una línea de calzado más económica por parte de la competencia.
- Competencia agresiva en la industria del calzado.
- No existen barreras de entrada a este mercado.
- Mercado más exigente.

Cuadro No 171: Matriz FODA CRUZADO.

	FORTALEZAS 1. Buestán es reconocida en el medio local, regional y nacional. 2. Ubicación estrategica de los locales 3. Amplia diversificacion de productos 4. Apalancamiento financiero de la empresa 5. Excelente servicio a los clientes 6. Posicionamiento en el mercado 7. Relacion del producto en calidad-precio 8. Locales amplios que cuentan con parqueo	DEBILIDADES 1. No contar con un buen asesoramiento en publicidad y marketing 2. Alto rango de inversión necesaria 3. Problemas con los inventarios 4. Bajo rendimiento sobre capital 5. Reducción de ventas en temporadas normales 6. Productos que no tienen acogida en el mercado por lo que queda en stock 7. No existe delegación de autoridad y responsabilidades 8. Falta de evaluacion de desempeño para empleados
OPORTUNIDADES 1. Apertura de nuevas sucursales en Machala, Loja y Macas 2. Linea de calzado mas econmico 3. Promociones en temporadas normales 4. Convenios con empresa publicas y privadas para la dotación de calzado 5. Segmentos de mercado no atendidos 6. Apoyo de gobierno a empresa nacionales 7. Incursionar en el mercado con productos de moda 8. Aprovechar la representación de la marca en el Austro de país.	ESTRATEGIA FO F1O1. Gracias al reconocimiento que tiene la marca en el medio local, regional y nacional se ver pertinente la apertura de nuevas sucursales en ciudades como Machala, Loja y Macas. Aprovechando de gran manera la representación de la marca en el austro del país. F8O4. Por intermedio de los amplios locales y por el portafolio de productos extenso, una buena estrategia es ofrecer a las empresas públicas y privadas la dotación de calzado para sus trabajadores, sirviendo al cliente de manera adecuada	ESTRATEGIA DO D3O3. Por el alto grado de inventario que tiene cada almacen se propone crear promociones y ofertas que atraigan al cliente en temporadas normales, con el fin de incrementar las ventas y por ende recuperar el capital invertido. D105. Contar con un buen asesoramiento en temas de publicidad y marketing para hacer conocer la empresa en segmentos que no estan atendidos, incursionando en una linea de producto mas económico.
AMENAZAS 1. Fuerte competencia de Casajoana y Caceres 2. Campañas de publicidad agresivas por parte de la competencia 3. Mercado mas exigente 4. Puede ingresar cualquier persona con una empresa 5. La competencia implementa calzado más económico en sus locales 6. Competencia agresiva	ESTRATEGIA FA F7A6. Crear en los clientes una nueva visión de la relación que debe existir entre el precio con la calidad, ya que la agresividad de la competencia se ve reflejado en un producto más económico, sin conocer que varía la calidad. F3A3. Crear un portafolio de productos más extenso al ya existente, tanto en caballeros, damas y niños, ya que la oferta del mercado esta a la vanguardia de lo que desea el cliente.	ESTRATEGIA DA D1A2. Contratar un buen staff de profesionales que ayuden a combatir las campañas agresivas por parte de la competencia, ya sea en promociones u ofertas que esten al alcance de la organización D7A1. Delegar responsabilidades a otros miembros de la organización, con el fin de que estos analicen a la competencia, saber que hace, cuales son sus promociones, e implementar un nuevo método de ventas que ayuden a salir de inventario y recuperar el capital invertido.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yánez, Daniel

3.8 Estrategias del análisis FODA cruzado.

3.8.1 Estrategia FO

1. Apertura de nuevas sucursales en ciudades como Machala, Loja y Macas, los locales comerciales deberán ser ubicados estratégicamente en cada una de las ciudades, ya sea en centros comerciales o en el centro de cada ciudad donde existe una gran afluencia de personas, de tal manera que se aproveche y explote la representación de la marca en el austro del país.

2. Crear nuevos nichos de mercado ofreciendo a las empresas públicas y privadas la dotación de calzado para sus trabajadores, ofreciendo continuamente el producto, la negociación será cerrada cuando se realicen convenios institucionales. Esta clase de contratos por lo general se los realiza cada año y se lo cataloga como uniformes de trabajo, como establece la ley.

3. Incursionar el mercado con productos de moda, dicha inversión se puede manejar de acuerdo al apalancamiento financiero que tiene la empresa, este financiamiento con instituciones públicas o privadas se lo realizará a mediano plazo, para pymes por lo que la tasa de interés de dicho préstamo es reducido.

4. Promocionar a gran escala la marca Buestán en la zona austral del país, ya sea mediante pancartas, menciones en estaciones radiales de la zona sur del Ecuador, dicha promoción de la marca deberá realizarse en un periodo mínimo de seis meses continuos, convirtiéndose en una publicidad agresiva.

5. Aprovechar la zona estratégica en la que están situados los locales, su amplitud de parqueo, los locales comerciales de grandes marcas nacionales a sus alrededores como Supermaxi, sus inmuebles en su exterior como la corte de justicia y diferentes instituciones financieras, con el fin de que la marca se haga presente en dicho lugar mediante publicidad.

3.8.2 Estrategia DO

1. Crear promociones y ofertas que atraigan alos clientes en temporadas normales, con el fin de incrementar las ventas y por consiguiente recuperar el capital invertido, dichas promociones deberían ser llamativas para los clientes y las personas que en algún

momento pasen por los exteriores del local. Dichas promociones se deberían aplicar en temporadas normales donde las ventas disminuyen.

2. Contar con un buen asesoramiento en temas de publicidad y marketing para hacer conocer la empresa en segmentos que no están atendidos, incursionando en una línea de producto más económico, por lo que se requiere de un asesoramiento profesional haciendo conocer al mercado que Buestán cuenta con un producto económico y lo más importante que tiene la misma calidad productiva.

3. Promocionar los productos que se quedan en inventario por mucho tiempo a través de ofertas, recuperando la inversión realizada, no esperar demasiado tiempo para realizar las promociones o poner el producto a disposición del cliente con un alto grado de descuento, por lo que la utilidad y rentabilidad disminuirán notablemente pero el producto no se quedará estancado.

4. Proporcionar a otros miembros de la empresa autoridad, que cada uno cumpla una función específica, de tal manera que se aproveche la delegación para que la persona encargada realice convenios con instituciones públicas y privadas, lo que ayudará a la empresa a deshacerse de productos que están en stock y le permitirá incrementar su nivel de ingresos.

5. Aprovechar a gran escala el apoyo que el gobierno nacional está brindando a empresas Ecuatorianas de todo tipo, productivo, financiero, social, tecnológico. De esta manera Buestán puede incursionar en una ayuda de tipo financiero con el fin de obtener liquidez.

3.8.3 Estrategia FA

1. Crear en los clientes una nueva visión de la relación que debe existir entre el precio con la calidad, ya que la agresividad de la competencia se ve reflejado en un producto más económico, sin conocer la materia prima y la calidad con los que son producidos.

2. Crear un portafolio de productos más extenso al ya existente, tanto en caballeros, damas y niños, ofertando mayor cantidad de productos al mercado y principalmente que la empresa se mantenga a la vanguardia de lo que el cliente necesita.

3. Capacitar trimestralmente a los colaboradores de los almacenes, pues el buen servicio que Buestán ofrezca al cliente, garantiza seguridad para el mismo y es una de las

principales ventajas por las que la empresa se puede diferenciar de la fuerte competencia como son almacenes Casajoana y Cáceres.

3.8.4 Estrategia DA

1. Contratar un buen staff de profesionales que ayuden a combatir las campañas agresivas por parte de la competencia, ya sea en promociones u ofertas que estén al alcance de la organización.

2. Delegar responsabilidades a otros miembros de la organización, con el fin de que estos analicen a la competencia, saber qué hace, cuáles son sus promociones, e implementar un nuevo método de ventas que ayuden a salir de inventario y recuperar el capital invertido.

3. Crear una fuerte imagen de la marca en el mercado local y nacional por intermedio de los especialistas en marketing y publicidad, combatiendo directamente con la competencia y sus fuertes campañas publicitarias.

4. Evaluar a la fuerza de ventas cada seis meses con diferentes métodos que el departamento de talento humano considere pertinentes, la evaluación de desempeño debe permitir un mejoramiento continuo en por servir de mejor a los clientes. Conocer si los colaboradores están o no motivados, si se sienten a gusto en la organización, saber a ciencia cierta cuál es su punto de vista y trabajar sobre ello para mutuo beneficio de todos los grupos de interés involucrados: clientes, personal y propietarios.

5. Crear diferentes presupuestos de compras, especialmente para las temporadas normales. Proyectar más técnicamente el flujo de inventario para evitar estancamientos. Realizar ofertas y descuentos en los productos de baja rotación estancados en el inventario.

3.9 Manejo financiero.

3.9.1 Flujo de Caja.

Cuadro No 178: Flujo de caja año 2014.

FLUJO DE CAJA AÑO 2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo		$ 285,90	$ 350,00	$ 439,29	$ 210,00	$ 360,00	$ 570,32	$ 199,82	$ 465,12	$ 659,39	$ 200,00	$ 238,00
Ingresos												
Ventas	$ 14.626,93	$ 10.504,63	$ 11.430,08	$ 14.977,30	$ 18.065,12	$ 22.551,11	$ 10.970,29	$ 34.927,10	$ 19.535,06	$ 11.516,12	$ 14.378,79	$ 39.720,24
Total Ingresos	**$ 14.626,93**	**$ 10.790,53**	**$ 11.780,08**	**$ 15.416,59**	**$ 18.275,12**	**$ 22.911,11**	**$ 11.540,61**	**$ 35.126,92**	**$ 20.000,18**	**$ 12.175,51**	**$ 14.578,79**	**$ 39.958,24**
Gastos												
Proveedores	$ 10.000,00	$ 6.099,74	$ 7.000,00	$ 10.865,80	$ 13.574,33	$ 18.000,00	$ 7.000,00	$ 30.321,01	$ 15.000,00	$ 7.634,72	$ 10.000,00	$ 35.617,45
Sueldos	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69	$ 2.232,69
Arriendos	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31	$ 997,31
IESS	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03	$ 480,03
Servicios Básicos	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61	$ 90,61
Intereses bancarios	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93	$ 261,93
Varios	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22	$ 278,22
Total de Gastos Fijos	**$ 14.340,79**	**$ 10.440,53**	**$ 11.340,79**	**$ 15.206,59**	**$ 17.915,12**	**$ 22.340,79**	**$ 11.340,79**	**$ 34.661,80**	**$ 19.340,79**	**$ 11.975,51**	**$ 14.340,79**	**$ 39.958,24**

Fuente: Departamento de Contabilidad de Calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

3.9.2 Estado de Resultados

Cuadro No 187: Estado de Resultados

Fecha : 2015/05/31 | CALZADO BUESTAN | Módulo : CONTABILIDAD

Usuario : dpesantez | ESTADO DE RESULTADOS | Programa: vresultado

Cuenta	Nombre	Saldo Final
* INGRESOS *		
INGRESOS		
	INGRESOS OPERACIONALES Y EXENTOS	
	INGRESO OPERACIONAL	230,022.77
	Total INGRESOS OPERACIONALES Y EXEN	230,022.77
Total INGRESOS		230,022.77
* COSTOS *		
COSTOS		
	COSTOS	
	COSTOS DE VENTAS	136,984.72
	Total COSTOS	136,984.72
Total COSTOS		136,984.72
* GASTOS *		
GASTOS		
	GASTOS OPERACIONALES	
	GASTOS ADMINISTRATIVOS	17,851.74
	GASTOS DE VENTAS	54,920.96
	GASTOS FINANCIEROS	3,143.16
	Total GASTOS OPERACIONALES	75,915.86
	GASTOS VARIOS	
	Total GASTOS VARIOS	0.00
	GASTOS VARIOS	
	Total GASTOS VARIOS	0.00
	CIERRE DEL EJERCICIO	17,122.19
	BANCO SOLIDARIO	0.00
	BANCO SOLIDARIO	
	Total BANCO SOLIDARIO	0.00
	BANCO SOLIDARIO	0.00
Total GASTOS		93,038.05

Fuente: Departamento de Contabilidad de Calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

3.9.3 Balance General.

Cuadro No 196: Balance General

Fecha : 2015/05/31	CALZADO BUESTAN	Módulo : CONTABILIDAD
Usuario : dpesantez	BALANCE GENERAL	Programa: vbalance

Cuenta	Nombre	Saldo Final
* ACTIVO *		
ACTIVO		
	ACTIVO CORRIENTE	
	DISPONIBLE	3,580.35
	EXIGIBLE	10,276.91
	REALIZABLE	168,863.98
	Total ACTIVO CORRIENTE	182,721.24
	ACTIVO FIJO	
	ACTIVOS FIJOS	17,550.74
	Total ACTIVO FIJO	17,550.74
	ACTIVO DIFERIDO	
	ACTIVO DIFERIDO	0.00
	Total ACTIVO DIFERIDO	0.00
	ACTIVOS A LARGO PLAZO	
	CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENTES LA	1,776.77
	OTRAS CTAS Y DCTOS POR COBRAR CRRTE	0.00
	OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	0.00
	Total ACTIVOS A LARGO PLAZO	1,776.77
Total ACTIVO		202,048.75
* PASIVO *		
PASIVO		
	PASIVO CORRIENTE	
	PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO	136,090.80
	Total PASIVO CORRIENTE	136,090.80
	PASIVO LARGO PLAZO	
	PASIVO LARGO PLAZO	34,121.61
	Total PASIVO LARGO PLAZO	34,121.61
Total PASIVO		170,212.41
* PATRIMONIO *		
PATRIMONIO		
	PATRIMONIO NETO	
	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	31,836.34
	Total PATRIMONIO NETO	31,836.34
	BALANCE INICIAL	0.00
	RESULTADO DEL PERIODO	0.00
Total PATRIMONIO		31,836.34

Fuente: Departamento de Contabilidad de Calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

3.9.4 CAPITAL DE TRABAJO

$$ACTIVO\ CORRIENTE - PASIVO\ CORRIENTE$$

$$182.721{,}24 - 125.660{,}60$$

$$57.060{,}64$$

El índice referente al capital de trabajo es de 57.060,64, quiere decir que son los fondos sobrantes de Buestán, luego de cubrir los pasivos corrientes, en la operación normal de la empresa.

3.9.5 Precios y márgenes

Según los datos financieros de la empresa, en el cual se verificará los márgenes de utilidad bruta y la utilidad neta.

El total de ingresos en el año 2014, fue de 230.022,77

El total de costos en el año 2014, fue de 136.984,72

- Los costos representan el 59,55% de los ingresos, por lo que la utilidad bruta se ve reflejada en 40,45%.

Los gastos administrativos son 17.851,74, que representa un 7,76% de los ingresos.

Los gastos de ventas tienen un total de 54.920,96, representando así un 23,88% de los ingresos.

Los gastos financieros son de 75.915,86, que representan el 1,37% de los ingresos.

El cierre del ejercicio tiene un total de 17.122,19, que representa una utilidad neta en el año 2014 de 7,44%.

3.10 Conclusiones

Al concluir este capítulo, el cual se desarrolló una investigación de mercados, y se obtuvo varios datos de suma importancia, que permitirán a la empresa a mejorar en ciertos ámbitos los cuales tiene falencias, así como los resultados obtenidos en dicho estudio, en preguntas tales como el 96% de personas que adquirieron un producto Buestán se encuentran satisfechos con el mismo, no se les ha presentado ningún inconveniente en el calzado, Buestán con un 19% se situó en segundo lugar de las marcas más recordadas de calzado, la primera empresa fue Venus con 21%, otra consulta de mucha importancia y que tuvo con un 83% fue si a la empresa le hace falta conocerse más en el mercado, solo el 17% dijo que no.

Seguidamente de una base teórica amplia se pudo establecer que la empresa debe dirigirse a un segmento económico medio-alto y alto.

A través de distintos análisis empresariales tanto como el FODA CRUZADO, se propuso estrategias que ayudaran a la empresa a seguir mejorando constantemente, que gracias a la representación que tiene Buestán en Cuenca se puede realizar la apertura de una nueva sucursal en otra ciudad como Machala o Loja, así mismo como la introducción de nuevos productos para un nicho de mercado ya existente y en el que se encuentra presente actualmente la empresa.

Así mismo mediante el análisis PEST, se estableció diferentes lineamientos como la ayuda que ofrece el gobierno a las empresas ecuatorianos, fomentando el producto nacional con diferentes fuentes de financiamientos para inversión.

El análisis financiero que se realizó para la empresa, se puede verificar que la empresa cuenta con una línea de financiamiento en instituciones públicas y privadas, ya que sus estados financieros asi lo acreditan, la empresa cuenta con buena rentabilidad, y su utilidad que maneja anualmente es favorable, a pesar de que hay meses en los que el nivel de ventas es sumamente bajo, lo que se compensa en temporadas altas.

CAPITULO IV. MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

4.1 Introducción

En este capítulo final, se desarrollará el modelo de gestión comercial para calzado Buestán, dicho modelo consta de varios análisis en donde interviene principalmente el departamento de ventas y el departamento de recursos humanos. Se pretende proponer estrategias teniendo como eje principal el área de ventas.

Se comenzará analizando y conceptualizando de manera clara lo que son las ventas, permitiendo conocer a ciencia cierta lo que dice la teoría, basándose en un concepto amplio y claro, con el fin de entender de manera precisa el desarrollo del modelo de gestión comercial.

Luego de estudiar un concepto claro de las ventas, se propondrá el plan estratégico centralizado en el departamento de ventas, así mismo un concepto concreto del plan, que incluye el análisis de la misión, visión, objetivos estratégicos de la empresa, además del estudio FODA que se analizó en el capítulo anterior y que determinó las estrategias que puede tomar Buestán para mejorar las falencias que presenta.

Se desarrollará una investigación del precio, producto, plaza y promoción, las 4p´s del marketing, este análisis ayudará en gran medida al estudio realizado, ya que se conocerá ciertas ventajas y desventajas que tiene la empresa. En base a estos puntos se formulará el plan o las estrategias que ayuden a mejorar el problema principal que tiene Buestán que es un nivel de ventas no continuo a lo largo de todo el año.

De acuerdo a la base para el análisis, se busca crear, proporcionar y captar valor, ligando de manera concreta al servicio personalizado que se pueda ofrecer a cada persona que ingrese en el local.

4.2 Definición de Ventas.

Es un contrato en el que el vendedor se obliga a trasferir una cosa, un derecho, un bien o servicio al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. De igual manera define que la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante

el cual, el vendedor pretende influir en el comprador. (Barroso González & Alonso Sánchez, 1999).

4.3 Plan estratégico de ventas.

Se puede definir al plan estratégico de ventas, como las estrategias que se deben implementar en la empresa para conseguir un determinado objetivo o meta. En el plan de ventas no se observan aspectos relacionados con el marketing, por tal motivo no es un plan de marketing.

A continuación se analizará la misión, visión y los objetivos estratégicos, con el fin de formular las estrategias en el plan de ventas.

4.3.1 Misión

"Ofrecer calzado producido con los más altos estándares de calidad, manteniendo un vínculo entre la fábrica y el consumidor final, de tal manera que satisfaga las necesidades y expectativas de nuestros clientes, entregando un producto placentero y saludable para sus pies" (Yánez, Misión de la empresa, 2015).

4.3.2 Visión

"Ser la empresa líder del mercado en la comercialización de calzado, generando un valor agregado a los grupos de interés, de tal manera que se fortalezca nuestra solidez, partiendo de una administración profesional y trabajo en equipo". (Yánez, Visión de la empresa, 2015)

4.3.3 Objetivos Estratégicos

- ✓ Alcanzar una rentabilidad del 15% en los siguientes tres años 2016, 2017 y 2018.
- ✓ Incrementar en un 25% el número de ventas de manera mensual, con relación a meses del año anterior.
- ✓ Abrir tres nuevas sucursales en diferentes ciudades del país en el transcurso de 3 años.
- ✓ Ubicar a Buestán realizando una campaña publicitaria masiva.
- ✓ Incursionar en el mercado con una nueva marca propia Yanpe.

4.4 Las 4p´s del Marketing

Se analizó de manera escrupulosa las 4p´s del marketing para proponer estrategias de la gestión comercial de Calzado Buestán.

4.4.1 Precio

Calzado Buestán en Cuenca, es una comercializadora de la marca Buestán residente en la ciudad de Quito.

Según Rubén Yánez, propietario de la marca en la ciudad, los productos llegan a sus almacenes con los precios ya establecidos en cada uno de los mismos, por lo que no se pueden manipular o modificar dichos precios.

Los precios de los productos que comercializa Buestán y los precios promedios son:

Cuadro No 205: Precio promedio calzado de caballero

Precios Calzado de Caballero			
$	115,00		
$	110,00		$ 99,00
$	100,00		
$	75,00		
$	95,00		

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

Cuadro No 214: Precio promedio de calzado de dama

Precios Calzado de Dama			
$	75,00		
$	70,00		$ 66,67
$	55,00		

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

Cuadro No 222: Precio promedio de calzado de niño y niña

Precios Calzado de Niño y Niña			
$	38,50		
$	39,50		
$	40,50	$	43,40
$	41,50		
$	57,00		

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

El propietario informó que los precios de Buestán se encuentran dentro del margen de precios que maneja la competencia y el mercado.

4.4.1.1 En el producto.

Gráfico No 68: Precio en el producto, Caballero

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 77: Precio en el producto, Dama

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

El precio en el producto es colocado mediante etiquetas con adhesivo, se lo pone en la suela o piso, además del precio la etiqueta cuenta con distintos datos del producto como: la línea a la que pertenece, su código, la talla, el color y la fecha en la que fue realizado.

4.4.1.2 Packaging

Gráfico No 86: Precio en el Packaging

Fuente: Departamento de ventas, calzado Buestán.

Elaborado por: Yánez, Daniel

4.4.1.3 Objetivo

Incrementar el número de ventas, basándose en que el precio de la empresa está dentro del margen de precios que maneja la competencia, siendo por lo tanto un precio razonable.

4.4.1.4 Estrategia

Crear diferentes modelos de promoción y ofertas, con el objetivo de aumentar el volumen de ventas, disminuyendo el precio del producto y por ende el margen de utilidad.

Crear en los consumidores la imagen de calidad del producto, por lo que se mantendría el precio impuesto por la fábrica y no se cedería la utilidad neta, que mantiene la comercializadora.

Crear una línea de producto más económico, que se diferencia notablemente de la competencia, estimulando la demanda en el segmento potencial y que pueden estar en la capacidad de adquirir el producto con determinado precio.

Identificar de manera generalizada cual son las necesidades de los clientes, con el objetivo de implementar la producción de nuevos productos que satisfagan sus necesidades y a un precio distintivo de la competencia.

4.4.1.5 Táctica.

Ofrecer al cliente un descuento, que es un incentivo de disminución del precio por unidad comprada.

Manejar precios psicológicos.

Manejar precios promocionales.

Ejemplo.

Si lleva un par de calzado y cancela en efectivo, tendrá un 10% de descuento en el precio.

Si lleva dos pares de calzado o más, cancelando en efectivo, se le otorgará un 15% de descuento en el precio.

Si lleva dos pares o más, cancelando con tarjeta de crédito, se le otorga un 5% de descuento, ya sea si el cliente desea diferido o corriente.

4.4.2 Plaza.

Buestán en la ciudad de Cuenca cuenta dos locales comerciales, no tiene vendedores externos por lo que la comercialización está centralizado en los locales antes mencionados.

Gráfico No 95: Centro comercial el Vergel

Fuente: Imagen calzado Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 104: Centro comercial el Vergel

Fuente: Imagen calzado Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Ubicado entre en la calle Alfonso Cordero y Manuel J. Calle, en el centro comercial el Vergel, este local tiene alrededor de 35 metros cuadrados de área, consta con tres vitrinas de exhibición, de las cuales las dos dan directamente a la calle y la otra al parqueadero de vehículos.

Gráfico No 112: Multiplaza Miraflores

Fuente: Imagen calzado Buestán Miraflores

Elaborado por: Yánez, Daniel

Local ubicado en Multiplaza Miraflores, en la calle Eliat Liut entre Calle vieja y Gil Ramírez, este local cuenta con una antigüedad de 10 años, se abrió juntamente con el centro comercial.

El local cuenta con aproximadamente 25 metros cuadrados, con un mesanine de igual medida que la empresa utiliza básicamente como bodega de productos.

4.4.2.1 Objetivo.

Atender distintos segmentos de mercado en la ciudad de Cuenca, defendiendo el posicionamiento que tiene la marca en el mercado, apertura de una sucursal en Cuenca y en ciudades como Machala, Loja y Macas.

4.4.2.2 Estrategia

Crear una nueva sucursal en la ciudad de Machala en el último trimestre del año 2015, con el objetivo de atender el mercado de la provincia del Oro y sus cantones aledaños, esta estrategia tiene como meta ser un canal de distribución para ese mercado, como lo es Cuenca con todas sus provincias.

Implementar en la empresa la fidelización del cliente, que se realizaría desde el momento de la compra y en tres meses realizar dicha estrategia mediante llamadas y visitas para conocer cuál es la experiencia que presenta el cliente con su producto o algún inconveniente con el mismo, si es así se recomienda dar solución al problema.

Crear un nuevo local en la ciudad de Cuenca con la marca Buestán, donde se comercialice solamente productos que están fuera de línea o que quedaron estancados en inventarios, y los productos que son nuevos, recién llegados mantenerse en los demás locales.

4.4.2.3 Táctica.

Poner un local en lugares donde exista afluencia de gente, como en centros comerciales de gran magnitud, en el centro histórico de Cuenca, en la calle General Torres, entre calle Sucre y Bolívar.

4.4.3 Producto.

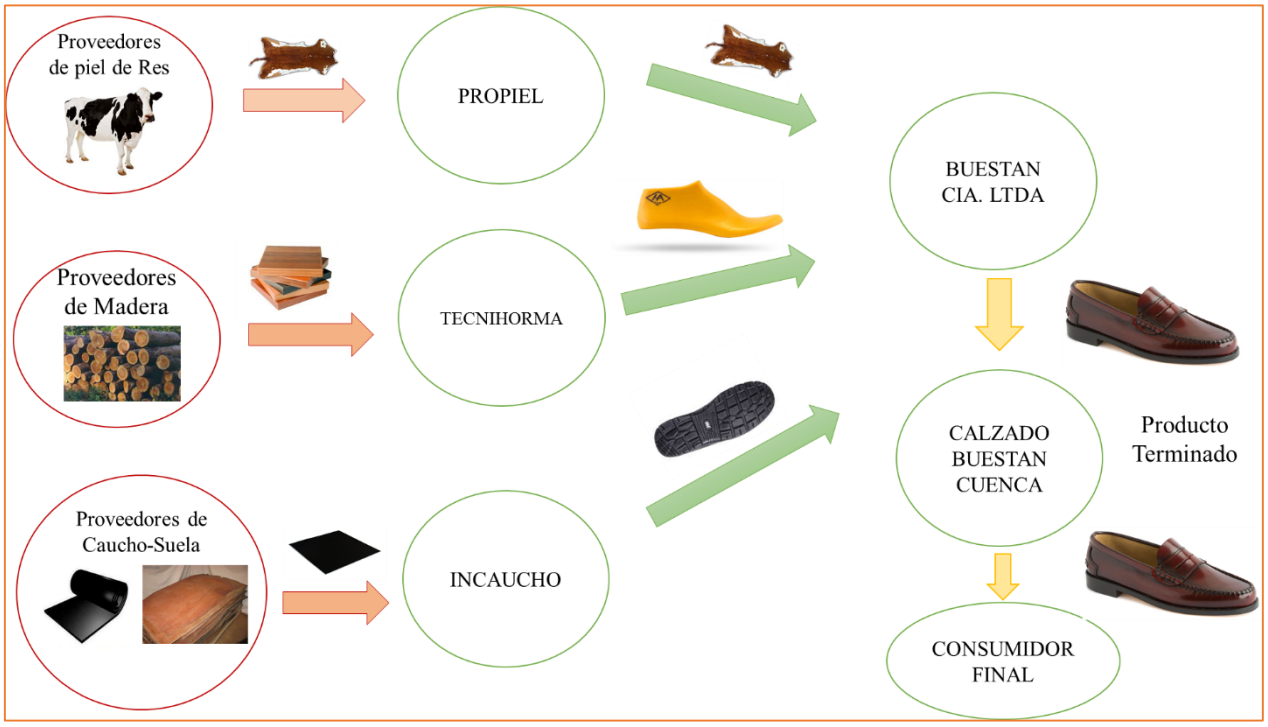
Buestán, en la ciudad de Quito forma parte de un grupo empresarial donde se encuentra: Propiel, encargada de la selección de pieles y de curtir las mismas, el cuero con el que se realiza el producto es un material virgen y son seleccionados en las reses.

Tecnihorma, empresa encargada de la elaboración de las hormas para el calzado.

Incaucho, empresa encargada de la producción de las plantas del calzado, pueden ser de caucho vulcanizado o suela de cuero.

4.4.3.1 Cadena de suministros

Gráfico No 116: Cadena de suministros.



Fuente: Imagen calzado Buestán, Quito

Elaborado por: Yánez, Daniel

Los atributos que tiene el producto que se comercializa en Buestán son:

- ✓ Producto 100% Ecuatoriano.
- ✓ Realizado con materia prima seleccionada.
- ✓ Producto elaborado con cuero vacuno.
- ✓ Portafolio extenso de productos.
- ✓ Producto elaborado bajo estándares internacionales de calidad y con tecnología que está a la vanguardia de la innovación.

Gráfico No 125: Producto estrella 1

Fuente: Imagen de producto estrella de calzado Buestán

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 134: Producto estrella 2

Fuente: Imagen de producto estrella de calzado Buestán

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 143: Exhibición del producto en promoción

Fuente: Exhibición de Producto en Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 152: Exhibición del producto de línea actual

Fuente: Exhibición de Producto en Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 161: Exhibición de productos

Fuente: Exhibición de Producto en Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 170: Exhibición de productos en ofertas

Fuente: Exhibición de Producto en Buestán Vergel

Elaborado por: Yánez, Daniel

Grá ores

Fuente: Exhibición de Producto en Buestán Miraflores

Elaborado por: Yánez, Daniel

En estas imágenes se puede apreciar los diferentes mecanismos que utiliza Buestán para la exhibición de sus productos, tomando en cuenta siempre los más importantes y los modelos nuevos.

4.4.3.2 Objetivo

Ofrecer al mercado austral un producto diseñado para satisfacer las necesidades de diferentes personas, haciéndoles conocer las bondades que posee un calzado de marca Buestán.

4.4.3.3 Estrategia.

Incursionar en una visita técnica a la empresa productora de calzado por parte de la fuerza de ventas que tiene Buestán en Cuenca, de tal manera que las colaboradoras se nutran de diferentes aspectos que tiene el producto y que les puedan trasmitir a los clientes, invertir si es necesario teniendo una visión de los frutos que dará dicha visita, esta estrategia está planeada realizarse de manera bimestral para cada empleado en los primeros seis meses del año 2016.

Promocionar el producto estrella de Buestán, de tal manera que se rija a una publicidad agresiva mostrando al mercado dicho producto, modificando cada vez el plan publicitario

realizando en diferentes zonas estratégicas de la ciudad, investigando donde existe mayor afluencia de personas y vehículos. Dicho plan se propone realizar en el transcurso de 18 meses.

Crear en los colaboradores el conocimiento necesario sobre lo que venden, como por ejemplo el proceso productivo que se realiza, que materia prima interviene, que tiempo se demora con el objetivo de brindar al cliente un servicio personalizado, así como estar en la capacidad de indicar las ventajas y los beneficios que presenta el producto. Se pretende realizar cada 4 meses, un colaborador.

4.4.3.4 Táctica

Demostrar a los clientes que los productos Buestán podrían ser la mejor opción que puedan escoger.

Presentar al cliente el producto basándose en información real y verídica de la manera en la que fue elaborado el producto, tener conocimiento.

Colocar los productos en las mejores zonas de exhibición del almacén a una altura de 1,70 metros desde el piso.

4.4.4 Promoción.

Se basará en habilidades y destrezas para hacer conocer el producto al mercado, tanto a los consumidores y a los no consumidores, para lo que se requiere formular de correcta forma las estrategias[5].

[5] http://www.gestiopolis.com/estrategias-de-promocion-dentro-de-las-4-p/

4.4.4.1 Medios publicitarios.

Gráfico No 188: Sindicato de choferes profesionales del Azuay

Fuente: Valla publicitaria en sindicato de choferes profesionales del Azuay

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 197: Espacio publicitario alquilado

Fuente: Valla publicitaria en sindicato de choferes profesionales del Azuay

Elaborado por: Yánez, Daniel

La empresa tiene alquilado el espacio publicitario para la temporada de Noviembre y Diciembre del 2015.

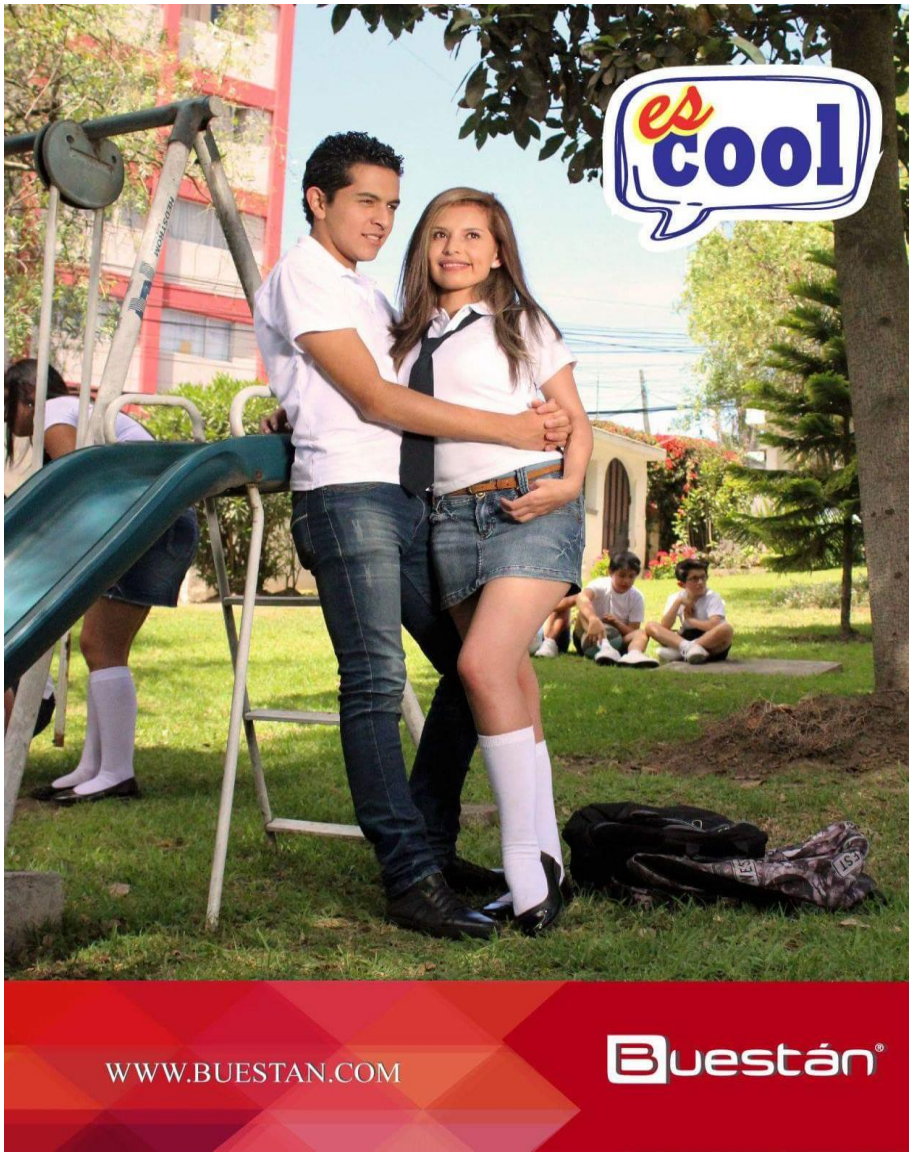
Gráfico No 206: Hojas volantes, Día del Padre

Fuente: Hoja volante promocionada para el día del padre del año 2014

Elaborado por: Yánez, Daniel

Diseño que se realizó para la temporada del día del padre, incluyendo una promoción, dichas hojas volantes se entregó en los parqueaderos de los lugares donde se tiene el almacén, así como en diferentes lugares estratégicos de la ciudad.

Gráfico No 215: Año lectivo escolar 2015



Fuente: Hoja volante promocionada para entrada a clases, año 2015

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 224: Temporada escolar 2015

Fuente: Hoja volante promocionada para entrada a clases, año 2015

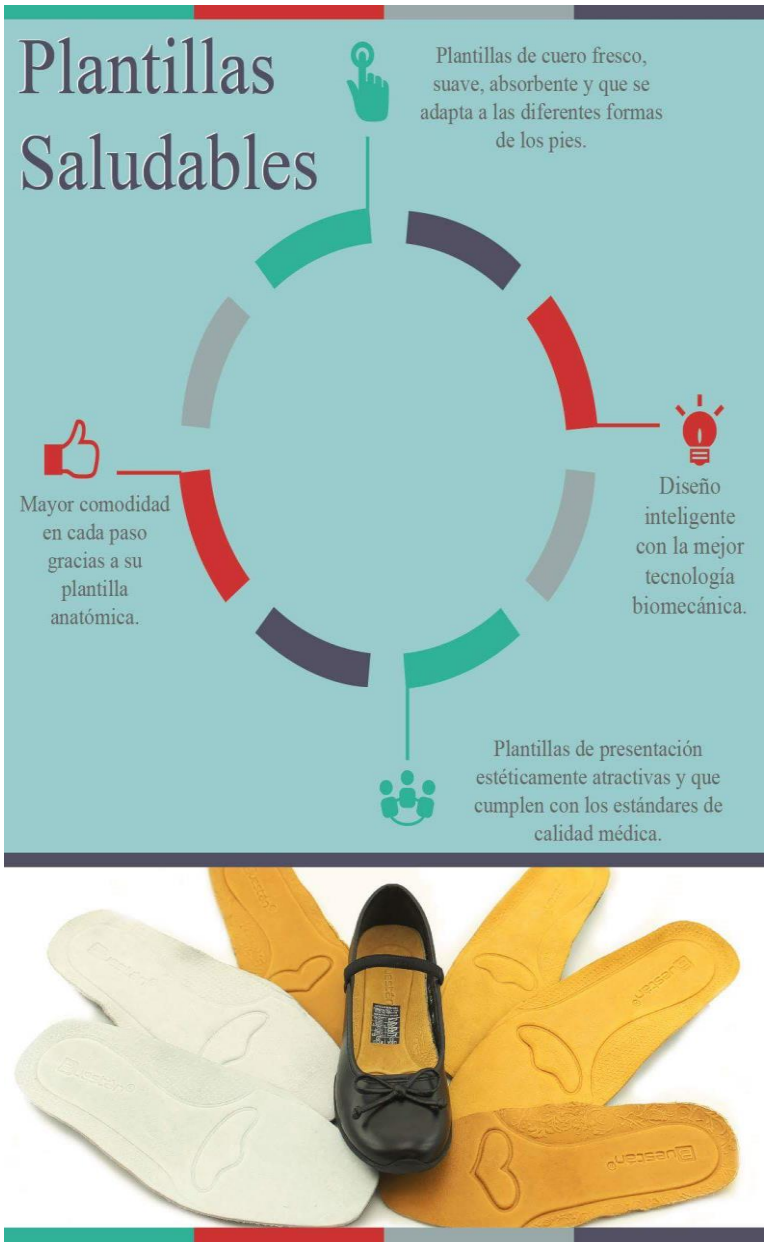
Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 233: Obsequio por la compra de calzado escolar

Fuente: Hoja volante promocionada para entrada a clases, año 2015

Elaborado por: Yánez, Daniel

Gráfico No 242: Plantillas saludables



Fuente: Hoja volante promocionada para entrada a clases, año 2015

Elaborado por: Yánez, Daniel

Estos diseños de hojas volantes fueron realizados para la temporada del mes de Agosto de 2015, ingreso a clases en la región Sierra. Se realizó estos diseños que fueron entregados a las personas que ingresaban en el parqueadero de cada centro comercial.

Como se puede observar un diseño informa sobre un obsequio que se realizará por cada compra de calzado escolar.

El otro entrega un mensaje a la persona sobre el uso de plantillas saludables y de su presentación en el calzado, su comodidad, su durabilidad y sobre todo basado en estándares de calidad médica.

Gráfico No 251: Día de la madre 2015

Fuente: Hoja volante promocionada para el día de la madre, año 2015

Elaborado por: Yánez, Daniel

Se presenta el diseño de hojas volantes que se realizó para la temporada del día de la madre, de igual manera fueron entregados a las personas mediante el mismo método descrito anteriormente.

Gráfico No 260: Banner en el local

Fuente: Banner promocionado por el día del padre en 2014

Elaborado por: Yánez, Daniel

Según la imagen, se puede identificar el tipo de publicidad mediante un banner que utiliza la empresa para fomentar promociones u ofertas que se realicen en diferentes temporadas del año.

Gráfico No 268: Redes Sociales, Facebook

Fuente: Facebook de Calzado Buestán Cuenca

Elaborado por: Yánez, Daniel

La empresa está impulsando nuevos métodos de publicidad mediante redes sociales, Buestán cuenta ya con su página en Facebook, que es medio publicitario que más utiliza la gente.

La empresa además de estos métodos publicitarios descritos, utiliza también publicidad mediante otros canales como radio, en excelencia radio 100.1 FM, en la voz del Tomebamba 1070 AM.

En televisión se promocionó la empresa y sus productos a través de unsión tv.

4.4.4.2 Objetivo.

Informar, mantener en la mente del consumidor el producto y el nombre de la marca.

4.4.4.3 Estrategia.

Crear una campaña promocional, que se enfoque específicamente en la lealtad de los clientes hacia la marca, por lo que se recomienda aplicar ciertos descuentos especiales para personas que mantengan un cierto número de compras al año, mediante cupones o membresías con las que se puedan hacer acreedores a dichas ofertas. Dicha estrategia tiene previsto realizarse de manera continua en el transcurso de 15 meses.

Lanzar una promoción en un determinado tiempo, con el objetivo de crear expectativa a los clientes, que el producto que ofrece Buestán es mejor que el de la competencia, además de potenciar la marca y que la misma este en la mente de los consumidores, la promoción tiende a aplicarse las dos últimas semanas de cada mes y la primera semana del siguiente mes.

Utilizar diferentes medios publicitarios y que ahora están al alcance de las personas como es Internet, redes sociales y pagina web, para realizar promociones, esta estrategia se lo puede aplicar en el transcurso de seis meses.

4.4.4.4 Táctica

Utilizar diferentes medios promocionales, como promociones y ofertas del producto, en medios como internet, prensa y radio.

Entrega de flyers en las entradas de parqueaderos.

4.5 Proceso de Ventas.

Luego de conocer cuál es la misión y visión empresarial de calzado Buestán, procedemos a analizar otros puntos como son:

4.5.1 Identificar al cliente.

Identificar si el tipo de cliente al que se le va a entender es consumidor final o es funcionario de una empresa que requiere calzado para todo el personal de su organización, como por ejemplo que cantidad de unidades desea, con qué frecuencia se realizará nuevamente el convenio, por lo general cuando se realizan este tipo de contratos suelen ser para uniformes por lo que la frecuencia de compra será cada año.

4.5.2 Saludo Informal

Luego de identificar el tipo de cliente, se procede a realizar una conversación previa a la venta, para conocer cuáles son sus necesidades e ir construyendo una relación comercial con el cliente.

4.5.3 Sugerir Producto.

Hacer conocer al cliente cuales son los atributos o ventajas que tiene el producto, presentando un prototipo-muestra, resaltando los materiales con lo que son hechos y sus características.

4.5.3.1 Comunicar condiciones y precios de los productos.

Consumidor Final: se le indica al cliente el precio del producto, el mismo que podría variar de acuerdo a la forma que se cancele, si es en efectivo el cliente se hará acreedor a un descuento, si es a crédito se puede ofrecer un plan de pagos, de acuerdo a lo que ofrezca el banco.

La empresa no ofrece crédito propio, ya que se trata de productos con un precio no muy elevado.

Para la organización: al momento de entablar la conversación y conociendo cual es el volumen de mercadería que requiere la empresa, se transmite las políticas de precio, que sin lugar a duda obtendrán un descuento especial por la cantidad.

Se pone a conocimiento de la empresa las políticas de cobros que tiene Buestán y se llega a un acuerdo.

4.5.4 Sugerir-definir pedido.

Se le sugiere al cliente que producto de acuerdo a sus necesidades, su trabajo, para que le va a ser útil el producto, de acuerdo a esos parámetros se le da una sugerencia y el cliente será el último en decidir.

En el caso de que el producto sea para empresas, como uniforme por lo general lo que desean es un producto formal, que le sirva para sus actividades diarias y más que nada la comodidad del producto.

4.5.5 Confirmar y cerrar el pedido o compra.

Luego de ponerse de acuerdo entre las ambas partes se procede a cerrar la venta.

4.6 Vendedores.

La empresa cuenta con cinco vendedores, que laboran de manera continua a lo largo del año, no son contratadas de manera temporal.

4.6.1 Pago de Comisiones e Incentivos.

El pago de comisiones por venta o incentivos se realizará en temporadas normales, el mismo que será de acuerdo al valor en ventas de cada mes más un incremento del 15%, en relación a las ventas que se realizaron en el año anterior y en los meses respectivos.

Dichas comisiones serán canceladas al finalizar el mes, luego del análisis de ventas y verificar si se dio el incremento en las ventas.

El pago de comisiones será diferente en cada almacén, por lo que existe un valor de ventas diferente en cada uno de ellos.

En el local de Miraflores las acreedoras a comisiones serán tres colaboradoras y en el caso del almacén del Vergel son dos personas.

Según los estados financieros de la empresa, las temporadas denominadas normales y en donde se realizará el pago de incentivos son los meses de Enero, Febrero, Marzo, Abril, Julio, Septiembre, Octubre y Noviembre.

A continuación analizaremos las ventas de Buestán en temporadas normales.

Cuadro No 230: Ventas mensuales.

			Total de ventas mensual
sep-14	Miraflores	$ 8.323,70	
			$ 19.535,06
	Vergel	$ 11.211,36	
oct-14	Miraflores	$ 5.714,70	
			$ 11.516,12
	Vergel	$ 5.801,42	
nov-14	Miraflores	$ 8.653,91	
			$ 14.378,79
	Vergel	$ 5.724,88	
ene-15	Miraflores	$ 7.070,31	
			$ 18.066,28
	Vergel	$ 10.995,97	
feb-15	Miraflores	$ 5.876,77	
			$ 13.496,90
	Vergel	$ 7.620,13	
mar-15	Miraflores	$ 7.575,50	
			$ 14.167,42
	Vergel	$ 6.591,92	
abr-15	Miraflores	$ 8.042,97	
			$ 15.051,95
	Vergel	$ 7.008,98	
jul-15	Miraflores	$ 8.845,04	
			$ 18.207,55
	Vergel	$ 9.362,51	

Fuente: Estados financieros de la empresa.

Elaborado por: Yánez, Daniel

Cuadro No 237: Ventas mensuales con incremento del 15%.

Ventas con incremento del 15% mensual				
sep-15	Miraflores	$ 9.572,26		
				$ 22.465,32
	Vergel	$ 12.893,06		
oct-15	Miraflores	$ 6.571,91		
				$ 13.243,54
	Vergel	$ 6.671,63		
nov-15	Miraflores	$ 9.952,00		
				$ 16.535,61
	Vergel	$ 6.583,61		
ene-16	Miraflores	$ 8.130,86		
				$ 20.776,22
	Vergel	$ 12.645,37		
feb-16	Miraflores	$ 6.758,29		
				$ 15.521,44
	Vergel	$ 8.763,15		
mar-16	Miraflores	$ 8.711,83		
				$ 16.292,53
	Vergel	$ 7.580,71		
abr-16	Miraflores	$ 9.249,42		
				$ 17.309,74
	Vergel	$ 8.060,33		
jul-16	Miraflores	$ 10.171,80		
				$ 20.938,68
	Vergel	$ 10.766,89		

Fuente: Proyección de ventas de calzado Buestán

Elaborado por: Yánez, Daniel

De acuerdo al incremento del 15% en el nivel de ventas propuesto, mediante el cuadro anterior indica cómo quedarían los estados financieros de la empresa con mencionado incremento, el cuál puede variar para cada almacén en los diferentes meses, se podría dar diferentes rangos de porcentaje de incremento, por ejemplo, al vergel el 8% de incremento y a Miraflores el 7%, en enero de 2016, al vergel el 10% y a Miraflores el 5% de incremento en febrero de 2016, así se podría ir alterando los porcentajes.

4.6.2 Pago de comisiones de acuerdo a las ventas.

El pago de la comisión se realizará de acuerdo a los siguientes rangos.

- ✓ Si las ventas son iguales o menores a las del año anterior en el respectivo mes, no incurre la comisión.
- ✓ Si las ventas incrementan del 1% al 15%, el porcentaje de comisión es del 2,5% del valor total mensual de ventas.
- ✓ Si las ventas incrementan del 16% al 25%, el porcentaje de comisión es del 3%, del valor total mensual de ventas.
- ✓ Si las ventas se incrementan del 26% en adelante, el porcentaje de comisión será del 4%, del total de ventas mensuales.

Cuadro No 244: Pago de comisiones a cada colaborador.

sep-14	Miraflores	$ 8.323,70	$ 9.572,26	$ 239,31	$ 79,77
	Vergel	$ 11.211,36	$ 12.893,06	$ 322,33	$ 161,16
oct-14	Miraflores	$ 5.714,70	$ 6.571,91	$ 164,30	$ 54,77
	Vergel	$ 5.801,42	$ 6.671,63	$ 166,79	$ 83,40
nov-14	Miraflores	$ 8.653,91	$ 9.952,00	$ 248,80	$ 82,93
	Vergel	$ 5.724,88	$ 6.583,61	$ 164,59	$ 82,30
ene-15	Miraflores	$ 7.070,31	$ 8.130,86	$ 203,27	$ 67,76
	Vergel	$ 10.995,97	$ 12.645,37	$ 316,13	$ 158,07
feb-15	Miraflores	$ 5.876,77	$ 6.758,29	$ 168,96	$ 56,32
	Vergel	$ 7.620,13	$ 8.763,15	$ 219,08	$ 109,54
mar-15	Miraflores	$ 7.575,50	$ 8.711,83	$ 217,80	$ 72,60
	Vergel	$ 6.591,92	$ 7.580,71	$ 189,52	$ 94,76
abr-15	Miraflores	$ 8.042,97	$ 9.249,42	$ 231,24	$ 77,08
	Vergel	$ 7.008,98	$ 8.060,33	$ 201,51	$ 100,75
jul-15	Miraflores	$ 8.845,04	$ 10.171,80	$ 254,29	$ 84,76
	Vergel	$ 9.362,51	$ 10.766,89	$ 269,17	$ 134,59

Fuente: Proyección de ventas y pago de comisiones

Elaborado por: Yánez, Daniel

La empresa podría motivar a sus colaboradores con el 2,5% del valor de las ventas, en caso de cumplir el incremento al finalizar el mes, Buestán tiene la capacidad para pagar a cada colaborador un porcentaje del total de ventas de hasta el 4%, lo que significa un colchón para la empresa en caso de que los colaboradores sobrepasen el valor mensual.

En el almacén de Miraflores cada comisión seria divida para 3 colaboradoras, en el almacén del vergel cada comisión seria dividida para 2 colaboradores.

4.6.3 Perfil del vendedor.

Sexo: Masculino o Femenino.

Estudios: Bachillerato.

Edad: 25 a 45 años.

Estado civil: Casado-a.

Experiencia en ventas, 2 años.

Tener buena presencia.

Trabajo en equipo.

Tener conocimiento sobre ventas.

Poder de convencimiento para impartir a clientes.

Tener paciencia con los clientes.

Habilidad para cerrar ventas.

Conocimiento de la empresa.

Conocimiento sobre el producto que se está ofreciendo al cliente.

Facilidad de palabras, con el fin de ofrecer diferentes métodos de cobro.

En relación a la misión, visión empresarial, además de los objetivos estratégicos y las estrategias propuestas en un análisis FODA cruzado que fueron mencionados con anterioridad, se procedió a desarrollar las estrategias de la empresa basándose en las 4p´s del marketing.

4.7 Gestión de ventas

Es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente (Aldama, 2005).

4.7.1 Elementos primordiales de la gestión de ventas.

- El Enfoque hacia el cliente
- El Equipo de Ventas.
- El Proceso de Venta.
- La Supervisión y Motivación del Equipo de ventas.
- La Comunicación en las Ventas.
- El Merchandising.(Aldama, 2005)

4.8 Fuerza de ventas

Es el personal propio de la empresa que se dedica a la comercialización de sus productos o servicios, aunque hay también otros colaboradores que participan en el desarrollo de las ventas y en sentido amplio son componentes de esta fuerza (Aldama, 2005).

De acuerdo a la recomendación que se formula en este capítulo y esta complementado en una estrategia, para que la fuerza de ventas desempeñe de mejor manera, se puede facilitar una visita técnica a la fábrica principal, pues serviría de gran medida a la empresa con lo que las colaboradoras rendirían mejor.

Se puede proponer una rotación de personal en los dos locales, así como un cambio de horario, de tal manera que se pueda encontrar falencias y trabajar en la mejora de las mismas.

De igual forma trasladar una o dos colaboradoras con experiencia al nuevo local que la empresa pueda incursionar, pues ayudaría a este almacén ya que con sus conocimientos y experiencias vividas sabría cómo tratar con gente de otro nicho de mercado.

4.8.1 Motivación de la fuerza de ventas.

Los incentivos, motivaciones y compensaciones, se puede definir como la mejor estrategia que pueda utilizar una empresa en el área de ventas principalmente, pues dichas estrategias no siempre deben ser de manera económica pues existen otros métodos para mantener un colaborador motivado y a gusto en la empresa.

Se recomendó utilizar métodos motivacionales como:

- ✓ Reconocimiento por mejor vendedor.
- ✓ Uno o dos días libres (remunerados) en la semana por superar el nivel de ventas.
- ✓ Bono económico.
- ✓ Preparar a las colaboradoras mediantes charlas y capacitaciones.
- ✓ Bono en un supermercado.
- ✓ Escuchar sus ideas y sugerencias, pues intervendrían directamente en la toma de decisiones.

Dichos métodos se puede utilizar cuando la fuerza de ventas cumpla o sobrepase un porcentaje de incremento de ventas propuesto por gerencia.

4.9 Conclusión.

En este capítulo se propuso las estrategias a aplicar en Calzado Buestán, realizar promociones y descuentos en temporadas bajas de ventas, en primer lugar para contar con liquidez empresarial y así mismo para salir de productos que están estancados en el inventario, porque no han tenido favorable acogida en el mercado.

Modificar el modelo de negocio que actualmente maneja la empresa proponiendo nuevos lineamientos que permitirán a la misma a no excederse en el pago a proveedores, pues a veces la empresa paga más de lo que se vende, incurriendo en préstamos a terceras personas y los mismo con pagos de intereses.

Crear una campaña de publicidad agresiva en un periodo de tiempo a mediano y largo plazo, creando y fomentando tanto la imagen como la marca misma en la mente del consumidor.

Mantener la motivación en los colaboradores de la empresa.

CONCLUSIONES

- Al finalizar este trabajo de titulación, se pudo concluir que mediante un análisis de observación, se logró conocer cuál es la situación por la que día a día atraviesa la empresa, cuáles son sus problemas, a través de sus estados financieros de Buestán, ya que el nivel de ventas mensualmente no son constantes.

- Se propuso nuevos planes y políticas de ventas para la empresa, tales como promociones y ofertas que atraigan a los clientes a adquirir el producto, descuentos por compras en efectivo, premiar a los clientes que realicen sus compras de manera continua a lo largo del año, mantener un amplio portafolio de productos, especializar a los colabora

- dores en cursos actualizados sobre ventas, actualizar a los colaboradores de la manera en cómo se produce los zapatos, que materiales se utiliza. Lo que permitirá administrar de mejor manera todo el departamento de ventas y mostrar seguridad al cliente.

- De acuerdo a la investigación de mercados que se realizó, Buestán se encuentra en segunda posición de las marcas de calzado más recordadas en el mercado, con un total de 19%, arrojando resultados positivos ya que la marca está en la mente de los consumidores sin desmerecer que indicaban que a la empresa le hace falta conocerse más en el mercado.

- La campaña de publicidad que realice la empresa en un periodo a mediano plazo, permitirá que se alcance el objetivo de fomentar en la mente de los consumidores el nombre y la marca de Buestán.

RECOMENDACIONES

- Delegar funciones en ámbitos administrativos y financieros, con el fin de lograr una correcta administración del negocio, mejorando algunos aspectos que tiene que corregir la empresa como por ejemplo.
    - ✓ Política de compras.
    - ✓ Presupuesto de compras (trimestralmente).
    - ✓ Presupuesto de publicidad.
    - ✓ Política de pago a proveedores.
    - ✓ Control adecuado en el pago de cheques mensualmente (no pagar más de lo que se vende).
- Fomentar la publicidad de la empresa en diferentes medios publicitarios, mediante un previo análisis de costo-beneficio que se espera obtener, realizar el plan publicitario a mediano y largo plazo.
- Mantener la motivación a los colaboradores y colaboradoras de la empresa, no solo económicamente, sino con otros métodos existentes, haciendo que los mismos se sientan cómodos y a gusto en sus puestos de trabajo, como por ejemplo.
    - ✓ Bonos de compra en supermaxi al cumplir un nivel óptimo de ventas.
    - ✓ Seleccionar al mejor empleado del mes, otorgándole un reconocimiento.
    - ✓ Cenas, por ejemplo en época navideña, con todos los miembros de la empresa.
- Realizar diferentes tipos de promociones, en épocas con un mayor número de ventas por ejemplo, sorteos de cenas, viajes a diferentes lugares en la ciudad y el país con todos los gastos pagados, órdenes de compra, un bono de descuento en la próxima compra que realice en Buestán.

- Aprovechar las épocas donde el nivel de ventas se incrementa para promocionar una próxima compra mediante cupones, donde los mismos mantengan fechas de utilización de dicho cupón cuando las ventas decaen.
- Atender nuevos nichos de mercado con la inclusión de nuevos productos más económicos, posicionando la marca propia YANPE.
- Apertura de una nueva sucursal en la ciudad de Loja o Machala, aprovechando la representación de la marca que mantiene.
- Invertir en publicidad digital, principalmente en redes sociales.
- Promociones y ofertas de manera continua a lo largo del año, con el fin de vender los productos que están estancados en inventario y que no han tenido una buena acogida en el mercado.

ANEXOS

Anexo 1.Formato de la encuesta realizada.

El motivo de la presente encuesta es para determinar el target de mercado y la aceptación que tiene el producto en el mercado local de una reconocida marca.

Indicaciones.

Señale con una x la opción que considere adecuada en cada una de las preguntas.

SEXO	
Masculino	Femenino

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

1	Menos de 25 años	
2	De 25 a 35 años	
3	De 36 a 45 años	
4	De 46 a 55 años	
5	De 56 a 65 años	
6	Más de 65 años	

Número de Hijos		
ETAPAS		
Escolar	Colegial	Universitario

2. ¿Qué tipo de calzado usted utiliza frecuentemente?

1	Formal	
2	Semiformal	
3	Sport	
4	Botines de trabajo	

3. ¿Con referencia a la pregunta 2, con qué frecuencia usted compra zapatos?

1	Mensualmente	
2	Cada 3 meses	
3	Cada 6 meses	
4	Cada año	
5	Más de 1 año	

4. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a invertir en un par de zapatos, referente a la pregunta 2?

1	De 20 a 40 dólares	
2	De 41 a 60 dólares	
3	De 61 a 80 dólares	
4	De 81 a 100 dólares	
5	Más de 100 dólares	

5. ¿Indique tres marcas calzado nacional que usted conoce, en relación a la pregunta 2?

_____

_____

_____

6. ¿Alguna vez ha adquirido productos en BUESTÁN?

Sí ☐ 1 No ☐ 2

Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 11

7. ¿En qué local usted adquirió el producto?

_____
_____
_____

8. ¿Qué tipo de producto ha adquirido en nuestras tiendas?

_____
_____
_____

9. ¿Usted se encuentra satisfecho con el producto adquirido?

Sí ☐ 1 No ☐ 2

Si su respuesta es NO, indique él porque-

_____
_____
_____

10. ¿Cuantas veces al año usted visita una tienda BUESTÁN?

1	1 a 3 veces	
2	4 a 6 veces	
3	Más de 6 veces	

Por favor pase a la pregunta 12

11. ¿Ha escuchado alguna vez de la Marca BUESTÁN?

Sí ☐ 1 No ☐ 2

12. ¿Cree usted que a la empresa le hace falta hacerse conocer más en el mercado local?

Sí ☐ 1 No ☐ 2

13. ¿Qué atributos toma en cuenta usted al momento de la compra?

Factores		**Poco importante**	**Algo Importante**	**Medianamente importante**	**Importante**	**Muy Importante**
1	Precio					
2	Comodidad					
3	Duración					
4	Calidad					
5	Diseño					

14. De los siguientes medios de comunicación cuál es su favorito. (Marque solamente uno).

1	Radio			
2	Televisión			
3	Prensa Escrita			
4	Internet			
5	Otro		**Especificar**	

Gracias por su colaboración.

REFERENCIAS

Aldama, B. M. (2005). *Gestión de Ventas.* Obtenido de http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/2185.pdf

Association, A. M. (22 de Julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html

Barroso González, M. J., & Alonso Sánchez, F. J. (1999). *Dirección del Marketing.* Paraninfo.

Bautista, M. B. (16 de 0ctubre de 2012). *Mercado de Consumo.* Obtenido de Magaly Belen Lara Bautista: http://mercadodeconsumobeli.blogspot.com/

Buestán, C. (s.f.). *Calzado Buestán*. Obtenido de http://www.buestan.com/laempresa.html

Cáceres. (s.f.). *Nuestra Historia*. Obtenido de http://www.caceres.com.ec/#!about/cjg9

Espejo, & Fischer. (2004). *Mercadotecnia.* Mexico: Interamericana.

Gonzalez. (s.f.). *Estudio de mercado.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/gonzalez_c_je/capitulo4.pdf

Gonzalez, M. (2002). *Concepto de mercado y sus tipos*. Obtenido de http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/42/conmercadhel.htm

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2010). *Administración Estrategica: Un enfoque integrado.* Cengage Learning Editores.

INEC. (2010). *Fasiculo Provincial del Azuay.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/azuay.pdf

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia.* Prentice Hall.

Kotler, P. (1999). *El Marketing.* Paidós SAICF.

Kotler, P. (2005). Mercado. Prentice Hall.

LÓPEZ, A. (04 de junio de 2012). Obtenido de http://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/cual-es-el-origen-de-los-tranvias/

Parkin, M. (2010). *Microeconomia.* Mexico: Pearson Educacion.

Plasticaucho, I. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Obtenido de http://www.plasticaucho.com.ec/web/index.php/nuestra-empresa.html

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva.* Madrid: Pirámide.

Rodriguez, A. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia.* Mexico: Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato.

Salinas, J. M., Gándara, J., & Alonso, A. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora.* Mc Graw Hill.

Stanton, Etzel, & Walker. (2007). Fundamentos de Marketing. Mexico: McGraw-Hill.

Yánez, R. (25 de Mayo de 2015). Demanda Potencial. (J. Yánez Pesántez, Entrevistador)

Yánez, R. (05 de 06 de 2015). Misión de la empresa. (Y. Pesántez, & José, Entrevistadores)

Yánez, R. (25 de Mayo de 2015). Producto Complementario. (J. Yánez Pesántez, Entrevistador)

Yánez, R. (25 de Mayo de 2015). Producto Principal. (J. Yánez Pesántez, Entrevistador)

Yánez, R. (25 de Mayo de 2015). Producto Secundario. (D. Yánez Pesántez, Entrevistador)

Yánez, R. (05 de 06 de 2015). Visión de la empresa. (J. Yánez Pesántez, Entrevistador)

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 30 de enero de 2015, conoció la petición del Ing. Iván Orellana Osorio Director de la Escuela de Administración de Empresas, que solicita rectificación en el tema del trabajo de titulación presentado por el estudiante **José Daniel Yanez Pesántez**, y aprobado en sesión del 8 de enero de 2015 acogiendo el informe de la Junta Académica, que por un error involuntario se digitó como "Plan Estratégico de Ventas, Caso Calzado Buestán" cuando el título correcto es **"Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Distribuidora de Calzado. Caso Calzado Buestán".** El Consejo de Facultad considerando el comunicado del Ing. Orellana Osorio, aprueba la rectificación del tema como: **"Modelo de Gestión Comercial para la Empresa Distribuidora de Calzado. Caso Calzado Buestán"**

Cuenca, febrero 3 de 2015

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

C E R T I F I C A:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 08 de enero del 2015 conoció la petición del estudiante **José Daniel Yánez Pesántez** con código 4862049, que denuncia su trabajo de titulación (tesis):"PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS. CASO CALZADO BUETAN", previa a la obtención del Grado de Ingeniero Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia del trabajo de titulación. Designa como Director al ingeniero Marco Ríos Ponce y como miembros del Tribunal Examinador a los ingenieros Iván Orellana Osorio y Francisco Ampuero Velásquez. El peticionario tiene un plazo equivalente hasta de dos períodos académicos (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, a partir de la finalización de sus estudios.

Cuenca, enero 9 de 2015

C O N V O C A T O R I A

Por disposición de la Junta Académica de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación : **"Plan estratégico de ventas. Caso Calzado Buestán"**, presentado por el estudiante José Daniel Yánez Pesantez con código 62049, previa a la a la obtención del grado de Ingeniero Comercial, para el día **VIERNES 12 DE DICIEMBRE DE 2014 A LAS 08H00.**

Cuenca, 10 de diciembre de 2014

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Marco Ríos Ponce .....

Ing. Iván Orellana Osorio .....

Ing. Francisco Ampuero Velásquez .....

comunicado

Cuenca, 4 de Diciembre de 2014
Oficio: EA-407-2014-UDA

Ingeniero
XAVIER ORTEGA
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Yánez Pesantez José Daniel**, tema: PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS. CASO CALZADO BUESTAN, resuelve:

Cumple con todos los requisitos, por lo tanto es Aprobado.

Director: Ing. Ríos Marco
Tribunal: Ing. Orellana Iván
Ing. Ampuero Francisco

Atentamente,

ING. IVÁN ORELLANA OSORIO
Presidente de la Junta de Administración

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTORA JENNY RIOS COELLO)

Fecha:09-12-2014

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diseño de Tesis
Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: José Daniel Yánez Pesantez con código 62049
Tema: "PLAN ESTRATEGICO DE VENTAS CASO CALZADO BUESTAN"
Para: Previo la obtención del título de Ingenieras Comerciales.
Director: Ing. Marco Ríos
Tribunal: Ing. Iván Orellana
Tribunal: Ing. Francisco Ampuero

DIA: VIERNES.

FECHA: 12 DE DICIEMBRE /2014

HORA: 08h00

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 **Nombre del estudiante:** José Daniel Yánez Pesántez
1.1.1 Código 62049
1.2 **Director sugerido**: Ing. Marcos Ríos Ponce
1.3 **Codirector (opcional)**: _____
1.4 **Tribunal:** Ing. Iván Orellana Osorio / Ing. Francisco Ampuero Velásquez
1.5 **Título propuesto:** "Plan estratégico de ventas. Caso Calzado Buestán"
1.6 **Resolución**:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Objetivo General - Titulo -
Titulo capitulo 4 -

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Marcos Ríos Ponce

1.6.3 No aceptado
- Justificación:

Tribunal

Ing. Marco Ríos Ponce

Ing. Iván Orellana Osorio

Ing. Francisco Ampuero Velásquez

José D. Yánez

Sr. José Daniel Yánez Pesántez

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Viernes 12 de diciembre de 2014

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: José Daniel Yánez Pesántez
1.1.1 **Código** 62049
1.2 Director sugerido: Ing. Marcos Ríos Ponce
1.3 Codirector (opcional):.
1.4 Título propuesto "Plan estratégico de ventas. Caso Calzado Buestán"
1.5 Revisores (tribunal): Ing. Iván Orellana Osorio / Ing. Francisco Ampuero Velásquez
1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?				Cambio
3. ¿Es conciso?		✓		
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10.¿Se expresa de forma clara?	✓			
11.¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general	✓			
12.¿Concuerda con el problema formulado?				Cambio
13.¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14.¿Concuerdan con el objetivo	✓			

general?				
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,

- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

Ing. Marco Ríos P.	Ing. Iván Orellana O	Ing. Francisco Ampuero V

Cuenca, 12 de Diciembre de 2014

INGENIERO

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración:

Por medio de la presente informo a usted que procedí a la revisión del diseño de trabajo de titulación ***´´MODELO DE GESTION COMERCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CALZADO. CASO CALZADO BUESTAN´´***, realizado por el señor José Daniel Yánez Pesantez, como requisito para la obtención del título de Ingeniero comercial.

Previamente se ha realizado los cambios sugeridos en la rúbrica, razón por la cual solicito comedidamente se le dé el trámite respectivo.

Atentamente.

Ing. Marco Ríos Ponce.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Cuenca, 12 de Diciembre de 2014

INGENIERO

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración:

Yo, José Daniel Yánez Pesantez, con código estudiantil 62049, estudiante del último ciclo de Administración de Empresas, con un cordial saludo me dirijo a usted para solicitarle de la manera más comedida, proceda con el trámite de aprobación de mi diseño de tesis titulado ***´´MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CALZADO. CASO CALZADO BUESTÁN´´***, el mismo que tiene como director sugerido al Ingeniero Marco Antonio Ríos Ponce.

Seguro de contar con su favorable acogida, le anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente.

José D. Yánez

José Daniel Yánez Pesantez

Código estudiantil. 62049

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
DGR 6535-01 Fal 678.500
Nº 0665626

Buestán

"El mejor Calzado del Ecuador"

Cuenca, 12 de Diciembre de 2014

INGENIERO

Xavier Ortega Vázquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CIUDAD

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos **CALZADO BUESTAN,** por medio de la presente, autorizo al Señor José Daniel Yánez Pesántez, para realizar en nuestra empresa el trabajo de titulación ***" MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE CALZADO. CASO CALZADO BUESTÁN"***

De antemano le agradezco por su muy amable atención.

Atentamente.

Rubén Yánez Molina

Gerente Calzado Buestán Cuenca

Centro Comercial El Vergel, Multiplaza Miraflores

07 410 35 13 buestancuenca@hotmail.com

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DOCTORA JENNY ROSS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

C E R T I F I C A:

Que, el señor **José Daniel Yánez Pesántez,** con código **62049,** alumno del Octavo Nivel de la Escuela de Administración de Empresas tiene aprobado más del 80% de la malla curricular

Cuenca, 1 de Diciembre de 2014

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No 111862
scv.-

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638501 al 658500
N° 0653783

Universidad del Azuay

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela de Ciencias de la Administración

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

Modelo de Gestión Comercial para Empresa Distribuidora de Calzado.

Caso Calzado Buestán.

Nombre del estudiante:

José Daniel Yánez Pesántez

Director sugerido

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce

Cuenca- Ecuador

2014

Edición autorizada de 20.000 ejemplares. Nº 0652034
Del 638.301 al 658.500

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

1. Datos generales:

1.1. Nombre del estudiante: Yánez Pesántez José Daniel

1.1.1. Código: 62049

1.1.2. Contacto:

Teléfono fijo: 4103513

Teléfono Móvil: 0998765890

Correo Electrónico: jodayape@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ríos Ponce Marco Antonio, Ingeniero Comercial

1.2.1. Contacto:

Teléfono móvil: 0983348224

Correo Electrónico: mrios@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director Sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de investigación de la carrera: Gestión Financiera

1.7.1. Código UNESCO: 5311.02

1.7.2. Tipo de Trabajo:

a) Proyecto técnico

b) Investigación formativa.

1.8. Área de Estudio: Ventas.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares. Del 639.001 al 659.000 Nº 0652035

1.9. Título Propuesto: Modelo de Gestión Comercial para Empresa Distribuidora de Calzado. Caso Calzado Buestan.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del Proyecto: Nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivación de la Investigación.

Se basa principalmente en que no existe un nivel de ventas apropiados en Calzado Buestán en temporadas normales que son 8 meses del año, ya que no existe una correcta administración de la fuerza de ventas, este problema se ha venido dando a raíz de la incursión de productos chinos a nuestro país por lo que radicalmente ha bajado el nivel de ventas, se requiere de un análisis para poder saber el problema principal por el que pasa la empresa, con el fin de mejorar el nivel de ventas, teniendo una proyección de ventas concreta y relacionada con el objetivo (vender más), de tal manera que la empresa tenga buena rentabilidad, liquidez y por ende que sus inventarios roten continuamente.

2.2. Problemática.

No existe un número de ventas continuas o un total de artículos vendidos específicamente para llegar al punto de equilibrio mensual en temporadas normales.

Siendo de esta manera por lo que Buestán incurre en pérdidas, ya que la empresa no cuenta con políticas de ventas establecidas, incurriendo en una excesiva inversión en inventarios en los dos locales ubicados en la ciudad de Cuenca, lo que genera un bajo nivel de liquidez y rentabilidad en la empresa.

2.3. Interrogante de la Investigación.

- ¿Cuál es el motivo principal por el que la empresa no cuenta con políticas de ventas establecidas?

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

- ¿Qué genera un nivel menor de ventas en Calzado Buestán?
- ¿Existe una correcta administración dentro del departamento de Ventas?
- ¿Qué acciones permitirían mejorar las ventas en Calzado Buestán?

2.4. Resumen.

La investigación se basa principalmente en resolver el problema por el que atraviesa Calzado Buestán, ya que no tiene un número de ventas continuas en temporadas normales, obteniendo pérdidas mensuales.

Como primera parte se realizará un análisis observatorio de la situación actual por la que pasa la empresa, con el fin de conocer como está económicamente Buestán, seguidamente con la investigación se encontrará distintos métodos, políticas y planes que puedan ser implementados en la empresa para resolver su problema y no tener acumulación excesiva de inventarios.

Se implementará en la empresa los planes y las políticas investigadas, de tal manera que se consiga los objetivos empresariales con los que cuenta Calzado Buestán.

2.5. Estado del Arte y marco teórico.

En la actualidad es de fundamental importancia que la empresa se anticipe a los cambios que se puedan producir en el entorno, prever como empresa al cambio de la matriz productiva que está sucediendo en el país, ya que este cambio obligará a los productores a modificar su forma de producir y a fortalecer la capacidad productiva en lo que es mano de obra, innovación tecnológica en maquinaria, espacio para la producción de nuevos productos terminados y la elaboración de productos en proceso para su próxima terminación, esto hará que la industria se vuelva más competitiva en demanda, en calidad del producto e inclusive hasta en los precios.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 6835 al 6854
Nº 0652036

Para el productor y comercializador de productos Ecuatorianos, este cambio de matriz productiva será beneficiosa ya que las personas ya no comprarán los productos en el extranjero teniendo así un mayor número de clientes que prefieran lo nuestro, incluso hasta por los nuevos impuestos que se está poniendo a los productos importados y por todas las regulaciones que se están dando a las compras por internet, se competirá directamente con industrias internacionales que ofrecen sus productos en nuestro país, por lo que existen nuevas formas de que los productos Ecuatorianos sobresalgan en el país.

Para realizar una correcta planificación de ventas nos basaremos en políticas estratégicas tales como: promociones, incentivos de venta, descuentos, bonos, comisiones, sueldos directos, charlas, capacitaciones sobre ventas.

Se tendrá en cuenta una motivación al personal en base a las políticas estratégicas antes mencionadas, para que nuestras colaboradoras se pongan la camiseta de la empresa y lo saquen adelante.

Mediante todos los cambios que se vienen dando los empresarios deben ajustarse a ´´nuevas conductas y retos como por ejemplo.

Los clientes, esperan calidad, que el servicio sea cada vez más alto y cierta personalización, existiendo una lealtad hacia la marca ya que lo que buscan es la agregación de valor al producto.

Los fabricantes, se enfrentan a una competencia intensa tanto de marcas nacionales como extranjeras, lo que genera costos de promoción y reduce utilidades.´´ (Kotler, P, 2002, p.15).

Así mismo una planificación eficaz basándose específicamente en un método de proyección de ventas como: ´´porcentaje sobre las ventas del año anterior, porcentaje sobre el año pasado calculado y un promedio móvil ponderado´´ (Nojek, S, 1980, p.2-3), además para una mejor

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

´´administración de ventas se utilizará el proceso de reclutamiento y selección de personal´´ (Dessler G, 2001, p. 2) con el fin de identificar la mejor opción para formar el equipo de trabajo, teniendo las actitudes y aptitudes necesarias para vender, mediante estas formas podremos mejorar la proyección y administración en la fuerza de ventas.

Para un mejor análisis de las variables de la fuerza de ventas nos guiaremos principalmente en algunas funciones básicas.

´´Planificación, establecimiento de los objetivos para la fuerza de ventas.

Organización, estructura que permita cubrir los objetivos previstos.

Reclutamiento, selección de las personas adecuadas para formar parte de la organización de ventas.

Motivación, conseguir que la fuerza de ventas se esfuerce al cumplimiento de los objetivos previstos.

Control, garantizar que los resultados coincidan con las previsiones´´. Diez de Castro E, Navarro García A, Peral Peral B. (s, f), p. 24

2.6. Hipótesis

(No aplica)

2.7. Objetivo General

Desarrollar un modelo de gestión comercial que permita a la empresa incrementar su participación en el mercado y poder de negociación, para alcanzar y superar el punto de equilibrio en temporadas normales.

2.8. Objetivos Específicos

✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Nº 0652037

- ✓ Identificar el mercado actual y potencial de Calzado Buestán.
- ✓ Definir el mercado objetivo al que debería dirigirse la empresa y los mecanismos para acceder a él.
- ✓ Proponer políticas de ventas ajustadas a los objetivos estratégicos del negocio.

2.9. Metodología

El método que se utilizará para realizar dicha investigación será el deductivo ya que se pondrá en práctica la teoría aplicada a la empresa, como distintos métodos para las proyecciones de ventas así como diversos planes y políticas aplicables a mejorar el grado de ventas.

Para las proyecciones de ventas se utilizará la herramienta de Excel ya que se tendrá datos históricos para lo cual se pronosticará las ventas para el año en curso así que Excel nos permitirá tener una proyección de ventas con mayor confiabilidad en los datos.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se espera obtener de manera específica los métodos, planes, políticas y proyecciones de ventas que Calzado Buestán deba implementar para lograr que sus ventas sean continúas en temporadas normales, obteniendo la utilidad y rentabilidad que necesita la empresa.

2.11. Supuestos y riesgos

PUNTOS CRITICOS	POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCION
Identificar un tamaño de mercado objetivo incorrecto para la empresa.	Complementar el estudio de mercado por intermedio de las fuentes de información secundaria.
Obtener información errónea basada en los gustos de los clientes hacia nuestro producto.	Fijarnos básicamente en estratégias que realicen los competidores, complementando el estudio de gustos y preferencias.
Falta de colaboración en la población para realizar el estudio	Informar a los posibles clientes sobre las atribuciones o beneficios que presenta nuestro producto, incentivando a la colaboración.
Cifras y volumen de ventas anteriores erróneas, lo que no permitirá realizar una proyección actual de ventas real.	Realizar actualizaciones continuas del programa contable con el que cuenta la empresa para que este arroje resultados de ventas reales y al día.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.12. Presupuesto

Rubro-Denominación	Costo		Justificación
	Valor Unitario	Valor Total	
Internet	$ 22 mensual	572	Busqueda de informacion especifica
Traslado a locales	$ 3 diario	390	Revision espontaneo del servicio a clientes
Computadora e Impresora		800	Almacenamiento de informacin e impresión
Energia Electrica	1,12 diario	145,6	Carga de computadora e iluminacion de locales
Resma de Hojas A4		5	Impresión de la informacion necesaria
5 Esferos		1,5	Diversas anotaciones
Viaticos	2,75 diario	357,5	Alimentacion de personal encargado de la investigacion
TOTAL		2271,6	

2.13. Financiamiento

El financiamiento se cubrirá directamente por el investigador.

2.14. Esquema Tentativo

CAPITULO I. RESEÑA DE LA EMPRESA.

1.1 Generalidades.

1.2 Antecedentes y ubicación de la empresa.

1.3 Misión y Visión.

1.4 Objetivos estratégicos de la empresa.

1.5 Situación actual de la empresa.

1.6 Conclusiones.

CAPITULO II. ANALISIS DEL MERCADO.

2.1 Introducción.

2.2 Mercado Actual.

2.3 Análisis de la competencia.

2.4 Mercado Potencial.

2.5 Conclusiones.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 0.53.001 al 0.53.020 N° 0652038

CAPITULO III. ESTRATEGIA DE MERCADO.

3.1 Perfil del Cliente.

3.2 Análisis de la empresa y del entorno

3.2.1 Áreas internas de la empresa

3.2.2 Análisis FODA

3.3 Investigación de mercado.

3.4 Segmentación de mercado.

3.5 Conclusiones

CAPITULO IV. MODELO DE GESTION COMERCIAL.

4.1 Objetivos de ventas

4.2 Motivación de la fuerza de ventas.

4.3 Las 4 P de marketing.

4.3.1 Producto.

4.3.2 Plaza.

4.3.3 Precio

4.3.4 Promoción

4.4 Conclusiones.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Recomendaciones

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

2.15. Cronograma

Objetivos Específicos	Actividades	Resultados Esperados	Tiempo
1. Realizar un diagnóstico de la situación actual por la que atraviesa la empresa.	1.1. Verificar si la empresa cuenta con un sistema contable	Facil manejo de la información financiera que se pueda analizar	1 semana
	1.2 Realizar un análisis acerca de los datos contables reales que tiene la empresa para saber su situacion actual.	Obtener datos concretos de la situación económica y financiera por la que esta pasando la empresa	1 semana
2. Identificar el mercado actual y potencial de Calzado Buestán	2.1 Realizar un estudio de mercado en la ciudad para saber cual es el target de mercado al que iría enfocado Buestan	Obtener datos con su respectivo análisis e interpretación del estudio de mercados	4 semanas
	2.2 Realizar un analisis PEST	Saber a ciencia cierta los resultados del analisis político, económico, social y tecnológico.	1 semana
3. Definir el mercado objetivo al que debería dirigirse la empresa y los mecanismos para acceder a él.	3.1 Estudiar al mercado objetivo que esta dirigida la empresa	Obtener a ciencia cierta las cualidades de mercado que debemos enfocarnos como empresa.	5 semanas
	3.2 Estudio de factibilidad de la empresa en este medio.	Definir si la empresa esta utilizando todos sus medios necesarios para ser rentable.	4 semanas
4. Proponer políticas de ventas ajustadas a los objetivos estratégicos del negocio.	4.1 Definir politicas de Ventas	Encontrar las políticas afines al negocio	4 semanas
	4.2 Ajustar las políticas a los objetivos estratégicos propuestos.	Que las políticas se adapten de manera exacta a los objetivos	4 semanas
		TOTAL	24 semanas

2.16. Referencias

Método utilizado: Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

Diez de Castro E, Navarro García A, Peral Peral B. (s, f). *Dirección de la fuerza de ventas.* Madrid: Esic Editorial

Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales.* México: Pearson Educación.

Edición autorizada de 20.000 ejemplares Del 000.501 al 020.500 No. 0652039

Nojek, S., Britos, P., Rossi, B. y García Martínez, R (2003). Pronóstico de Ventas: Comparación de Predicción basada en Redes Neuronales versus Método Estadístico. Recuperado de: http://www.gacetafinanciera.com/PROY_EXCEL/pronosticodeventas.pdf

2.17. Anexos

2.18. Firma de Responsabilidad (estudiante)

José D. Yánez

José Daniel Yánez Pesántez

2.19. Firma de Responsabilidad (director sugerido)

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce

2.20. Fecha de entrega: 12 de Diciembre de 2014