

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON CALIDAD, SERVICIO Y
RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO

CASO APLICATIVO! “CALZADO BALDEÓN”



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON CALIDAD, SERVICIO Y
RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE
QUITO CASO APLICATIVO! “CALZADO BALDEÓN”

MARIA FERNANDA GALLEGOS BALDEÓN

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN MERCADOTECNIA

Sangolquí, Abril 2012

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1 GENERALIDADES	3
1.1 GIRO DEL NEGOCIO	4
1.2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	6
1.3.3 JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO	6
1.3.4 HIPÓTESIS	7
1.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	7
1.4.1 VISIÓN	7
1.4.2 MISIÓN	8
1.4.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES	10
1.4.3.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	11
1.3.4 PRINCIPIOS Y VALORES	12
1.3.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (DIAGRAMA CAUSA – EFECTO)	17
CAPÍTULO II	18
2 ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.1 INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS SITUACIONAL	18
2.2 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SITUACIONAL	19
2.2.1.- ANÁLISIS EXTERNO	19
2.2.1.- MACROAMBIENTE	20
2.2.1.1.- FACTORES ECONÓMICOS	20
2.2.1.1.1.- TASA DE INTERÉS	21
2.2.1.1.2.- INFLACIÓN	22
2.2.1.1.3.- PRODUCTO INTERNO BRUTO	24
2.2.1.1.4 SALARIO MÍNIMO VITAL GENERAL	28
2.2.1.2.- FACTOR LEGAL	30
2.2.1.2.1.- ASPECTOS TRIBUTARIOS	30
2.2.1.2.2.- ARANCELES	31
2.2.1.3.-FACTOR TECNOLÓGICO	32
2.2.1.4 FACTORES SOCIALES	34
2.2.1.4.1 TASA DE DESEMPLEO	35
2.2.1.4.2 REMESAS DE INMIGRANTES	36
2.2.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS	39
2.2.1.6 FACTOR SEGURIDAD PÚBLICA	41
2.2.2.- MICROAMBIENTE	42

2.1.2.1.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER	43
2.1.2.1.1.- BARRERAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	43
2.1.2.1.2.- GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES POTENCIALES	44
2.1.2.1.3.- PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	45
2.1.2.1.4.- PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES	48
2.1.2.1.5.- PRODUCTOS SUSTITUTOS	50
2.2.- ANÁLISIS INTERNO	50
2.2.1.- ADMINISTRATIVO	51
2.2.2.- TALENTO HUMANO	52
2.2.3.- FINANCIERO	53
2.2.4.- MERCADOTECNIA Y VENTAS	55
2.3.- MATRIZ FODA	56
2.3.1.- MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO	56
2.3.2.- MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO	57
2.3.3 MATRIZ GENERAL DE FACTORES	58
2.3.4.- MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA	61
2.3.5.- MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA	62
2.3.6.- MATRIZ OFENSIVA	64
2.3.7.- MATRIZ DE RESPUESTAS	65
2.3.8.- MATRIZ DEFENSIVA	68
2.3.9.- MATRIZ DE MEJORAMIENTO	70
2.3.10.- MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA PEYEA	73
CAPÍTULO III	75
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	75
3.2. METODOLOGÍA	75
3.2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	75
3.2.1.1. OBJETIVO GENERAL	75
3.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	75
3.2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.2.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	78
3.2.4. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	78
3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	79
3.3.1. CUESTIONARIO PILOTO	80
3.3.1.1. RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO	81
3.3.2. CUESTIONARIO FINAL	83
3.3.3. MATRIZ DEL CUESTIONARIO.	86
3.3.4. MATRIZ DE CODIFICACIÓN.	87
3.4. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	90
3.5. TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA	91
3.5.1. ELEMENTOS Y UNIDADES MUESTRALES	91
3.5.2. TAMAÑO DEL UNIVERSO	92
3.5.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.	92
3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.	95

3.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	95
3.7.1. ANÁLISIS UNIVARIADO	96
3.7.2. ANÁLISIS BIVARIADO.	128
3.8. SEGMENTACIÓN	145
3.8.1. PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.	146
3.8.2. CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.	148
3.8.3. MÉTODO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.	149
3.8.3.1. MACROSEGMENTACIÓN.	149
3.8.3.2. MICROSEGMENTACIÓN.	151
3.8.4. DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE SEGMENTO.	153
3.9. SELECCIÓN DEL MERCADO META.	155
3.10. POSICIONAMIENTO Y VENTAJAS DIFERENCIADORAS.	157
3.11. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO: MAPA PERCEPTUAL	162
CAPÍTULO IV	163
4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING.	163
4.1. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	163
4.2. VISIÓN PROPUESTA	164
4.2.1. ESTRUCTURA DE LA VISIÓN	164
4.3. MISIÓN PROPUESTA	166
4.3.1. ESTRUCTURA DE LA MISIÓN	166
4.4.- PROPUESTA DE VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES	167
4.4.1. PRINCIPIOS	168
4.4.2. VALORES	168
4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MEDIANTE EL USO DEL CMI	168
4.6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI	169
4.6.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	170
4.6.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	171
4.6.3 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	172
4.6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	173
4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	175
4.7.1. METODOLOGÍA PARA FIJAR LOS OBJETIVOS	176
4.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA	177
4.8.1 PERFIL ESTRATÉGICO	178
4.8.1.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	179
4.8.1.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	180
4.8.1.2 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	181
4.8.2 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	182
4.9 LOS KPI'S Y SU DEFINICIÓN OPERACIONAL	185
4.9.1 TIPOS DE INDICADORES	186
4.10 FORMULACIÓN DE METAS	187
4.11 DESARROLLAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / MEDIOS	190
4.11 MAPA ESTRATÉGICO	194
4.11.1 CARACTERÍSTICA DEL MAPA ESTRATÉGICO	194

CAPÍTULO V	196
5. PROPUESTA DE MARKETING	196
5.1. DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX	196
5.2 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL MIX DE MARKETING	196
5.3 EL SISTEMA DE MARKETING	197
5.4 ELEMENTOS DEL MARKETING MIX	198
5.4.1 PRODUCTO	198
5.4.1.1 CLASIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS	199
5.4.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	200
5.4.1.3 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	201
5.4.1.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	202
5.4.1.5 ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	216
5.4.1.5.1 LÍNEA DE PRODUCTOS	217
5.4.1.5.2 POSICIONAMIENTO Y MARCA	218
5.4.1.5.3 SERVICIO POSTVENTA	219
5.4.2 PRECIO	219
5.4.2.1 MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS	220
5.4.2.2 ASIGNACIÓN DE PRECIOS	220
5.4.2.2.1 ASIGNACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LOS COSTOS	221
5.4.2.2.2 ASIGNACIÓN DE PRECIOS BASADA EN LA COMPETENCIA	222
5.4.2.3 DESCUENTOS	223
5.4.2.4 FORMAS DE PAGO	223
5.4.3 PLAZA – CANAL DE DISTRIBUCIÓN	224
5.4.3.1 ESTRUCTURA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	226
5.4.3.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	226
5.4.3.2.1 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN	226
5.4.3.2.2 MEJORAMIENTO DE PUNTOS DE VENTA	227
5.4.3.2.3 ENTREGA Y SERVICIO DE ARREGLO EXPRESS	228
5.4.4 PROMOCIÓN	229
5.4.4.1 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	231
5.4.4.1.1 MATERIAL PROMOCIONAL	232
5.4.4.1.2 SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN	233
5.4.4.1.3 PUBLICIDAD	234
5.4.4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING DIRECTO	234
5.4.4.2.1 SITIO WEB	243
5.4.4.2.2 PRESENTACIONES CORPORATIVAS	244
5.4.4.3 ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS	245
5.4.4.3.1 PATROCINIOS	247
5.4.4.3.2 RELACIONES SOCIALES	248
5.4.5 ESTRATEGIAS PARA EVENTOS Y EXPERIENCIAS	252
5.4.5.1 VISITAS ORGANIZADAS POR LA EMPRESA	253
5.4.5.2 FERIAS DE MUESTRA	254
5.5 PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE POSICIONAMIENTO	255

CAPÍTULO VI	257
6. ESTUDIO FINANCIERO	258
6.1 PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING	259
6.1.1 PRESUPUESTO DE EGRESOS DE MARKETING	260
6.1.1.1 PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN	260
6.1.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS	261
6.2 FINANCIAMIENTO	263
6.3 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)	264
6.4 FLUJO DE EFECTIVO	266
6.5. EVALUACIÓN FINANCIERA.	268
6.5.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO	269
6.5.1.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO.	270
6.5.2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN	271
6.5.2.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)	271
6.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	277
6.5.4. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	278
6.6 RESUMEN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	282
6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	283
CAPÍTULO VII	285
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	286
7.1. CONCLUSIONES	286
7.2. RECOMENDACIONES	286
ANEXOS	287

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 TASA DE INTERÉS PASIVA Y ACTIVA	26
TABLA 2.2 INFLACIÓN	28
TABLA 2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO	30
TABLA 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO	31
TABLA 2.5 EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO VITAL	33
TABLA 2.6 DISTRIBUCIÓN SALARIO BÁSICO	34
TABLA 2.7 EQUIPO Y MAQUINARIA CALZADO ARTESANAL	38
TABLA 2.8 EQUIPO Y MAQUINARIA CALZADO INDUSTRIAL	39
TABLA 2.9 TASA DE DESEMPLEO	40
TABLA 2.10 REMESAS RECIBIDAS DEL EXTERIOR	42
TABLA 2.11 PORCENTAJE DE DESECHOS	45
TABLA 3.1 MATRIZ DE CUESTIONARIO	90
TABLA 3.2 MATRIZ DE CODIFICACIÓN	91
TABLA 3.3 PLAN DE TRABAJO DE CAMPO	94
TABLA 3.4 ELEMENTOS DE MUESTREO	95
TABLA 3.5 PIRÁMIDE POBLACIONAL DE QUITO	96
TABLA 3.6 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL DE INGRESOS	97
TABLA 3.7 TIPO DE CLIENTE	101
TABLA 3.8 SECTOR AL QUE PERTENECE EL CLIENTE	102
TABLA 3.9 FRECUENCIA DE VISITA	103
TABLA 3.10 TIEMPO DE ÚLTIMA COMPRA	104
TABLA 3.11 INFORMACIÓN RECIBIDA EN PUNTO DE VENTA	105
TABLA 3.12 IMPORTANCIA DEL TIPO DE CALZADO	106
TABLA 3.13 RECORDACIÓN DE MARCA DE CALZADO	108
TABLA 3.14 IMAGEN CALZADO BALDEÓN	110
TABLA 3.15 NIVEL DE SATISFACCIÓN -PRECIO	111
TABLA 3.16 NIVEL DE SATISFACCIÓN - CALIDAD	112
TABLA 3.17 NIVEL DE SATISFACCIÓN - GARANTÍA	113
TABLA 3.18 NIVEL DE SATISFACCIÓN - SERIEDAD	114
TABLA 3.19 NIVEL DE SATISFACCIÓN - CRÉDITO	115
TABLA 3.20 NIVEL DE SATISFACCIÓN - FORMA DE PAGO	116
TABLA 3.21 NIVEL DE SATISFACCIÓN - EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS	117
TABLA 3.22 NIVEL DE SATISFACCIÓN - STOCK DE PRODUCTOS	118
TABLA 3.23 NIVEL DE SATISFACCIÓN - DESPACHO DE MERCADERÍAS	119
TABLA 3.24 NIVEL DE SATISFACCIÓN - SERVICIO AL CLIENTE	120
TABLA 3.25 NIVEL DE SATISFACCIÓN - UBICACIÓN	121
TABLA 3.26 NIVEL DE SATISFACCIÓN - ASESORAMIENTO	122
TABLA 3.27 NIVEL DE SATISFACCIÓN - MEDIOS DE INFORMACIÓN	123
TABLA 3.28 NIVEL DE SATISFACCIÓN - IMAGEN EMPRESARIAL	124
TABLA 3.29 FORMA DE PAGO	125

TABLA 3.30 MEDIO DE COMUNICACIÓN	126
TABLA 3.31 INTENCIÓN DE COMPRA	127
TABLA 3.32 LUGAR DE COMPRA	128
TABLA 3.33 MEDIO PARA DARSE A CONOCER	130
TABLA 3.34 ASPECTO A PONER MÁS ÉNFASIS	131
TABLA 3.35 CRUCE PREGUNTA 1 – PREGUNTA 2	132
TABLA 3.36 CORRELACIÓN PREGUNTA 1 Y PREGUNTA 2	133
TABLA 3.37 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	134
TABLA 3.38 CRUCE PREGUNTA 4 – PREGUNTA 5	136
TABLA 3.39 CORRELACIÓN PREGUNTA 4 Y PREGUNTA 5	137
TABLA 3.40 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	138
TABLA 3.41 CRUCE PREGUNTA 3 – PREGUNTA 7	139
TABLA 3.42 CORRELACIÓN PREGUNTA 3 Y PREGUNTA 7	140
TABLA 3.43 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	141
TABLA 3.44 CRUCE PREGUNTA 7 – PREGUNTA 11	143
TABLA 3.45 CORRELACIÓN PREGUNTA 7 – PREGUNTA 11	144
TABLA 3.46 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	145
TABLA 3.47 CRUCE PREGUNTA 7 – PREGUNTA 16	147
TABLA 3.48 CORRELACIÓN PREGUNTA 7 Y PREGUNTA 16	149
TABLA 3.49 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	150
TABLA 4.1. METODOLOGÍA PARA FIJAR OBJETIVOS	180
TABLA 4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS	180
TABLA 4.3. PERFIL ESTRATÉGICO DE CALZADO BALDEÓN	182
TABLA 4.4. ESTRATEGIAS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	186
TABLA 4.5. ESTRATEGIAS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	187
TABLA 4.6. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI'S)	189
TABLA 4.7.A METAS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	191
TABLA 4.7.B METAS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	192
TABLA 4.8.A MEDIOS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	194
TABLA 4.8.B MEDIOS DE CALZADO BALDEÓN POR PERSPECTIVAS	195
TABLA 4.9 CUADRO DE MANDO INTEGRAL CALZADO BALDEÓN	196
TABLA 5.1 MATERIALES CONFECCIÓN DE UN CALZADO PROMEDIO	204
TABLA 5.2 COSTO DE EMPAQUES PRIMARIOS	213
TABLA 5.3 COSTO DE EMPAQUES SECUNDARIOS	215
TABLA 5.4 TÁCTICAS Y ACCIONES DE PRODUCTO	221
TABLA 5.5 PLAN OPERATIVO PARA LA VARIABLE PRODUCTO	222
TABLA 5.6 DETERMINACIÓN DE COSTOS Y DEL PRECIO DE VENTA	224
TABLA 5.7 ESTRATEGIA DE LA VARIABLE PRECIOS	225
TABLA 5.8 ESTRATEGIAS DE LA VARIABLE PRECIOS	227
TABLA 5.9 FORMAS DE PAGO PARA CALZADO BALDEÓN	227
TABLA 5.10 PLAN OPERATIVO PARA LA VARIABLE PRECIO	228
TABLA 5.11 ESTRATEGIAS DE LA VARIABLE PLAZA	230

TABLA 5.12 MOTOCICLETA E IMPLEMENTACIÓN SERVICIO EXPRESS	232
TABLA 5.13 PLAN OPERATIVO PARA LA VARIABLE PLAZA	233
TABLA 5.14 ESTRATEGIAS DE LA VARIABLE PROMOCIÓN (PUBLICIDAD)	235
TABLA 5.15 COSTO MATERIAL PROMOCIONAL	237
TABLA 5.16 COSTO SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN	240
TABLA 5.17 COSTOS VOLANTES Y VOLANTEO	241
TABLA 5.18 COSTO ANUNCIO REVISTA SOHO	242
TABLA 5.19 COSTO ANUNCIO REVISTA CARAS	243
TABLA 5.20 COSTO ANUNCIO REVISTA GENTE	244
TABLA 5.21 COSTO ANUNCIO GUÍA TELEFÓNICA	245
TABLA 5.22 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (MARKETING DIRECTO)	246
TABLA 5.23 COSTO ANUNCIO GUÍA TELEFÓNICA	247
TABLA 5.24 PLAN DE MEDIOS PARA CALZADO BALDEÓN	248
TABLA 5.25 COSTO PRESENTACIÓN DIGITAL Y MANUAL	249
TABLA 5.26 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN (RELACIONES PÚBLICAS)	250
TABLA 5.27 COSTO AFICHES	252
TABLA 5.28 COSTO TARJETAS	254
TABLA 5.29 ESTRATEGIAS PROMOCIÓN (EVENTOS Y VENTA PERSONAL)	255
TABLA 5.30 COSTO STAND	256
TABLA 5.31 PLAN OPERATIVO PROMOCIÓN DE CALZADO BALDEÓN	257
TABLA 5.32 PRESUPUESTO PLAN OPERATIVO DE POSICIONAMIENTO	261
TABLA 6.1 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING	263
TABLA 6.2 PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING	264
TABLA 6.3 INGRESOS GENERADOS (ESCENARIO ESPERADO)	265
TABLA 6.4 INGRESOS GENERADOS (ESCENARIO OPTIMISTA)	266
TABLA 6.5 INGRESOS GENERADOS (ESCENARIO PESIMISTA)	266
TABLA 6.6 ESTADO DE RESULTADOS (ESCENARIO ESPERADO)	268
TABLA 6.7 ESTADO DE RESULTADOS (ESCENARIO OPTIMISTA)	269
TABLA 6.8 ESTADO DE RESULTADOS (ESCENARIO PESIMISTA)	269
TABLA 6.7 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO ESPERADO	271
TABLA 6.8 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA	271
TABLA 6.9 FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA	272
TABLA 6.10 TASA DE DESCUENTO DE LA PROPUESTA	274
TABLA 6.11 FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO ESCENARIO ESPERADO	282
TABLA 6.12 FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO ESCENARIO OPTIMISTA	282
TABLA 6.13 FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO ESCENARIO PESIMISTA	283
TABLA 6.14 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA	284
TABLA 6.15 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD INCREMENTO DE COSTOS OPERACIONALES EN UN 25%	285
TABLA 6.16 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD INCREMENTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS EN UN 20%	286

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	22
FIGURA 2.1 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS SITUACIONAL	24
FIGURA 2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA Y ACTIVA	26
FIGURA 2.3. TASA DE INFLACIÓN	28
FIGURA 2.4. PIB NOMINAL Y PIB REAL	30
FIGURA 2.5. PIB NOMINAL Y PIB REAL POR INDUSTRIAS	32
FIGURA 2.6. EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO VITAL	33
FIGURA 2.7. EVOLUCIÓN DEL SALARIO MÍNIMO VITAL	35
FIGURA 2.8. TASA DE DESEMPLEO	40
FIGURA 2.9. REMESAS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	43
FIGURA 2.10. DESECHOS	45
FIGURA 2.11. LAS FUERZAS DE PORTER	48
FIGURA 2.12. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CALZADO BALDEÓN	56
FIGURA 3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS DISEÑOS DE INV. MERC.	81
FIGURA 3.2 TIPO DE CLIENTE	102
FIGURA 3.3 SECTOR AL QUE PERTENECE EL CLIENTE	103
FIGURA 3.4 FRECUENCIA DE VISITA	104
FIGURA 3.5 TIEMPO DE ÚLTIMA COMPRA	105
FIGURA 3.6 INFORMACIÓN RECIBIDA EN PUNTO DE VENTA	106
FIGURA 3.7 IMPORTANCIA DEL TIPO DE CALZADO	107
FIGURA 3.8 RECORDACIÓN DE MARCA DE CALZADO	109
FIGURA 3.9 IMAGEN CALZADO BALDEÓN	110
FIGURA 3.10 NIVEL DE SATISFACCIÓN - PRECIO	111
FIGURA 3.11 NIVEL DE SATISFACCIÓN - CALIDAD	112
FIGURA 3.12 NIVEL DE SATISFACCIÓN - GARANTÍA	113
FIGURA 3.13 NIVEL DE SATISFACCIÓN - SERIEDAD	114
FIGURA 3.14 NIVEL DE SATISFACCIÓN - CRÉDITO	115
FIGURA 3.15 NIVEL DE SATISFACCIÓN - FORMA DE PAGO	116
FIGURA 3.16 NIVEL DE SATISFACCIÓN - EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS	117
FIGURA 3.17 NIVEL DE SATISFACCIÓN - STOCK DE PRODUCTOS	118
FIGURA 3.18 NIVEL DE SATISFACCIÓN - DESPACHO DE MERCADERÍAS	119
FIGURA 3.19 NIVEL DE SATISFACCIÓN - SERVICIO AL CLIENTE	120
FIGURA 3.20 NIVEL DE SATISFACCIÓN - UBICACIÓN	121
FIGURA 3.21 NIVEL DE SATISFACCIÓN - ASESORAMIENTO	122
FIGURA 3.22 NIVEL DE SATISFACCIÓN - MEDIOS DE INFORMACIÓN	123
FIGURA 3.23 NIVEL DE SATISFACCIÓN - IMAGEN EMPRESARIAL	124
FIGURA 3.24 FORMA DE PAGO	125
FIGURA 3.25 MEDIO DE COMUNICACIÓN	126
FIGURA 3.26 INTENCIÓN DE COMPRA	127
FIGURA 3.27 LUGAR DE COMPRA	129
FIGURA 3.28 MEDIO PARA DARSE A CONOCER	130

FIGURA 3.29 ASPECTO A PONER MÁS ÉNFASIS	131
FIGURA 3.30 CRUCE PREGUNTA 1 – PREGUNTA 2	133
FIGURA 3.31 CORRELACIÓN PREGUNTA 1 Y PREGUNTA 2	134
FIGURA 3.32 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	135
FIGURA 3.33 CRUCE PREGUNTA 4 – PREGUNTA 5	136
FIGURA 3.34 CORRELACIÓN PREGUNTA 4 Y PREGUNTA 5	137
FIGURA 3.35 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	138
FIGURA 3.36 CRUCE PREGUNTA 3 – PREGUNTA 7	140
FIGURA 3.37 CORRELACIÓN PREGUNTA 3 Y PREGUNTA 7	141
FIGURA 3.38 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	142
FIGURA 3.39 CRUCE PREGUNTA 7 – PREGUNTA 11	143
FIGURA 3.40 CORRELACIÓN PREGUNTA 7 – PREGUNTA 11	144
FIGURA 3.41 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	145
FIGURA 3.42 CRUCE PREGUNTA 7 – PREGUNTA 16	148
FIGURA 3.43 CORRELACIÓN PREGUNTA 7 Y PREGUNTA 16	149
FIGURA 3.45 ANÁLISIS DE VARIANZA ANOVA	150
FIGURA 3.46. PROCEDIMIENTO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	153
FIGURA 3.47 MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN	156
FIGURA 3.48 DENOMINACIÓN DE LOS SEGMENTOS	157
FIGURA 3.49 MERCADOS META PARA CALZADO BALDEÓN	162
FIGURA 3.50 POSICIONAMIENTO PARA CALZADO BALDEÓN	165
FIGURA 3.51 MAPA PERCEPTUAL NIVEL DE ELEGANCIA - PRECIO	166
FIGURA 4.1 PRINCIPIOS Y VALORES CALZADO BALDEÓN	171
FIGURA 4.2 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES – OPERACIONALES	174
FIGURA 4.3 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	175
FIGURA 4.4 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	176
FIGURA 4.5 CADENA DE VALOR PARA CALZADO BALDEÓN	177
FIGURA 4.6 OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	178
FIGURA 4.7 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CALZADO BALDEÓN	178
FIGURA 4.8 PERFIL ESTRATÉGICO	182
FIGURA 4.9 MAPA ESTRATÉGICO	198
FIGURA 5.1 SISTEMA DE MARKETING	201
FIGURA 5.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	202
FIGURA 5.3 ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	205
FIGURA 5.4 LOGOTIPO DE LA MARCA REGISTRADA	206
FIGURA 5.5 ISOTIPO PROPUESTO PARA CALZADO BALDEÓN	207
FIGURA 5.6 TEXTO DEL LOGOTIPO PROPUESTO	208
FIGURA 5.7 LOGOTIPO PROPUESTO PARA CALZADO BALDEÓN	209
FIGURA 5.8 EMPAQUES UTILIZADOS ACTUALMENTE	212
FIGURA 5.9 EMPAQUE PRIMARIO PROPUESTO	214
FIGURA 5.10 EMPAQUES SECUNDARIO PROPUESTOS	215

FIGURA 5.11 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	219
FIGURA 5.12 CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE CALZADO BALDÓN	229
FIGURA 5.13 PROPUESTA LAY OUT DE LOS PUNTOS DE VENTA	231
FIGURA 5.14 MOTOCICLETA VESTIDA	232
FIGURA 5.15 MATERIAL PROMOCIONAL	236
FIGURA 5.16 DISEÑO PARA CATÁLOGO CALZADO BALDEÓN	237
FIGURA 5.17 DISEÑO MINI VALLA PUBLICITARIA PARA CLIENTES	238
FIGURA 5.18 DISEÑO ROLL UP PARA PUNTOS DE VENTA	239
FIGURA 5.19 DISEÑO DE VOLANTES	240
FIGURA 5.20 DISEÑO ANUNCIO REVISTA SOHO	242
FIGURA 5.21 DISEÑO ANUNCIO REVISTA CARAS	243
FIGURA 5.22 DISEÑO ANUNCIO REVISTA GENTE	244
FIGURA 5.23 DISEÑO PARA LAS PÁGINAS AMARILLAS	245
FIGURA 5.24 DISEÑO PÁGINA WEB	247
FIGURA 5.25 DISEÑO PRESENTACIÓN DIGITAL Y PROPUESTA ESCRITA	249
FIGURA 5.26 DISEÑO AFICHE	251
FIGURA 5.27 DISEÑO TARJETA DE CUMPLEAÑOS PARA CLIENTES	252
FIGURA 5.28 DISEÑO TARJETA DEL DÍA DEL PADRE	253
FIGURA 5.29 DISEÑO TARJETA DÍA DE LA MADRE	253
FIGURA 5.30 DISEÑO TARJETA NAVIDAD	254
FIGURA 5.31 DISEÑO STAND	256

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. MARCELO TERÁN MBA
CODIRECTOR: ING. EDDY CASTILLO MMT MBA

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL, CON CALIDAD SERVICIO Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO FEMENINO DE LA CIUDAD DE QUITO. CASO APLICATIVO “CALZADO BALDEÓN”** realizado por María Fernanda Gallegos Baldeón, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de Información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados, que garantiza su aplicación se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a María Fernanda Gallegos B que lo entregue ala Ing. Rosario Pineda, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 12 de Abril de 2012

Ing. Marcelo Terán MBA
DIRECTOR

Ing. Eddy Castillo MMT MBA
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María Fernanda Gallegos B

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado, **“POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL, CON CALIDAD SERVICIO Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO FEMENINO DE LA CIUDAD DE QUITO. CASO APLICATIVO “CALZADO BALDEÓN”** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 12 de Abril de 2012

María Fernanda Gallegos Baldeón

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN MERCADOTECNIA

AUTORIZACIÓN

Yo, María Fernanda Gallegos Baldeon

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL, CON CALIDAD SERVICIO Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO FEMENINO DE LA CIUDAD DE QUITO. CASO APLICATIVO “CALZADO BALDEÓN”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 12 de Abril de 2012

María Fernanda Gallegos Baldeon

DEDICATORIA

A mi DIOS quien es la fortaleza, siempre está conmigo, donde con su infinito amor supo guiar mi camino.

A mi mamita, a quien dedico esta tesis, a quien espero no haberle defraudado y haber cumplido con todas tus expectativas.

¡Te amo !

AGRADECIMIENTO

“Dios es nuestro amparo y nuestra fortaleza, nuestra ayuda segura en momentos de angustia”.

Salmo 46: 1

- ✚ A Dios, quien supo encaminarme y darme la sabiduría día tras día, para convertir este proyecto de vida en una realidad **GRACIAS MI DIOS.**
- ✚ A mi mamita quien con su apoyo incondicional y amor, siempre estuvo junto a mí, donde me enseñó que con sacrificio y esmero todo se alcanza **GRACIAS MAMITA**
- ✚ A mi amado esposo gracias por convertir mis metas en sus metas, mi felicidad en su felicidad lo **LOGRAMOS** mi amor, **GRACIAS** por ese apoyo incondicional, y esa preocupación constante, **LE AMO.** A mis dos angelitos Cami y Pepito quien con su perfecta ingenuidad siempre fueron mi mayor impulso para hacer de este sueño una realidad.
- ✚ A mis tías Eufe. Miri. Pay en especial a mi tía Paty quien siempre con sus largas conversaciones colaboro con esta mi ilusión, a mis abuelitos, quien siempre con su enseñanza de que con dedicación y trabajo sin igual, se logra las más grandes metas.
- ✚ A mis Primos Nene y Juliy quienes siempre fueron mi directriz a seguir, a mis primitos bebes David y Michel.
- ✚ A mi Suegra Ceci quien siempre estuvo para apoyarme, con su cariño y preocupación persistente. **GRACIAS DOÑA CECI.**
- ✚ A mis Cuñadas Ceci y Paty.
- ✚ A mi Profe Marcelo Terán, al Ing. Eddy Castillo, Ing. Rosario Pineda quienes supieron guiarme e impartir lo mejor de sus conocimientos.

INTRODUCCIÓN

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.”(Art 1 Constitución del Ecuador)

La elaboración del Plan Nacional del Buen Vivir, supuso enfrentar cuatro desafíos: articular la planificación al nuevo marco constitucional, al reforzar la planificación por Objetivos Nacionales, generar procesos de articulación y retroalimentación dentro del estado que integren la gestión por resultados; incorporar de manera efectiva la planificación y el ordenamiento territorial; e impulsar la participación social. (Semplades, 2010)

Dentro del Plan Nacional para el Buen Vivir, se pudo identificar básicamente dos objetivos relacionados con el presente proyecto, el primero es el Objetivo N° 3 relacionado con la mejora de la calidad de vida, y que señala lo siguiente:

Mejorar la calidad de vida de la población

*La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus **necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas.***

Este concepto integra factores asociados con el bienestar, la felicidad y la satisfacción individual y colectiva, que dependen de relaciones sociales y económicas solidarias, sustentables y respetuosas de los derechos de las personas y de la naturaleza, en el contexto de las culturas y del sistema de valores en los que dichas personas viven, y en relación con sus expectativas, normas y demandas.

El calzado de calidad es un bien material que debe estar al alcance de todos los ciudadanos, es por ello, que el presente proyecto de posicionamiento pretende hacer que se logre el reconocimiento de la empresa y que la colectividad se beneficie de esto.

En segundo lugar está el Objetivo N° 11, relacionado en cambio con el tema del impulso de los sistemas económicos, el mismo que señala lo siguiente:

- ***Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible***
- ***Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas***
- ***Fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.***

Apoyar la producción artesanal de calidad en todas las ramas, fortaleciendo los talleres como unidades integrales de trabajo y capacitación, y recuperando saberes y prácticas locales.

El poder ser parte de un sistema de producción artesanal que brinde calidad, diseño y buen precio, es parte fundamental del crecimiento económico del país, ya que permite que la empresa pueda seguir siendo sustentable, pueda generar fuentes de trabajo, pero sobre todo que pueda brindar satisfacción al mercado en general.

Dado que por treinta años ha venido creando fuentes de trabajo y fomentando el crecimiento de la industria del calzado siendo así una empresa de la historia dejando siempre en alto la mano de obra Ecuatoriana, que no es otra cosa que el reflejo de la lucha constante del obrero ecuatoriano por superarse.

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES

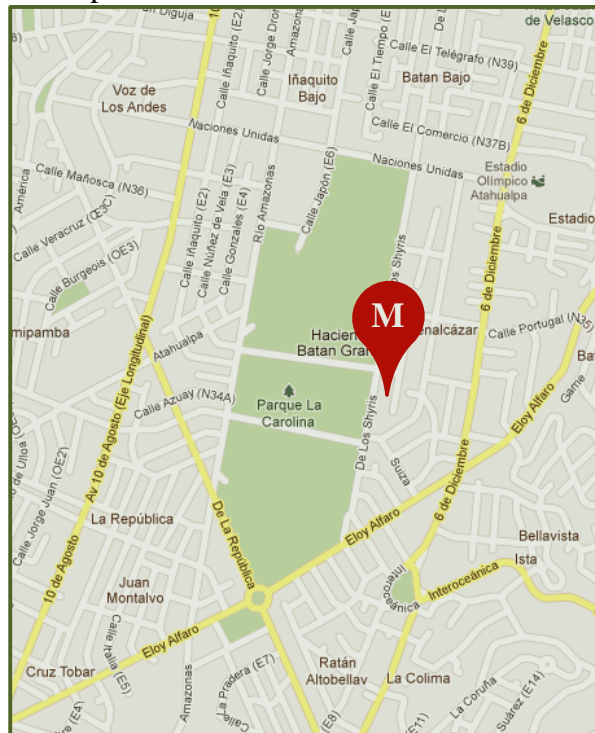
1.1 Giro del Negocio

La Empresa cuenta con tres puntos de venta:

Matriz - Av. De Los Shyris N36-12 y Suécia, sector Parque La Carolina, en el centro norte del Distrito Metropolitano de Quito; Sucursal N°1 - Calle Olmedo Oe3-23 y Guayaquil, sector Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito; Sucursal N°2 - Calle Manabí Oe4-31 y Venezuela, Sector Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

A continuación se presenta los planos de la ubicación de cada uno de los puntos de venta:

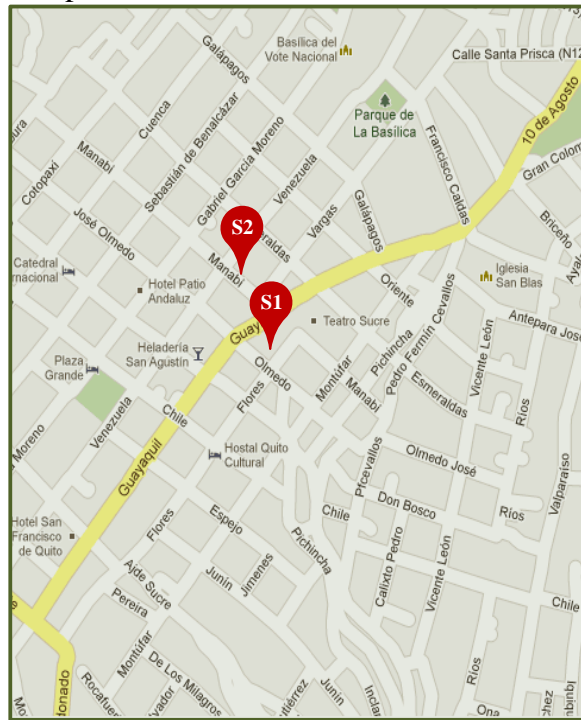
Imagen 1.1 Mapa de Ubicación Matriz de Calzado Baldeón



Fuente: www.google.map

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Imagen 1.1 Mapa de Ubicación Matriz de Calzado Baldeón



Fuente: www.google.map

Elaborado por María Fernanda Gallegos

1.2 Breve Reseña Histórica.-

Actualmente se identifica como un negocio pionero en el mercado ecuatoriano de la fabricación de calzado ejecutivo para mujer, especialmente en uniformes con el alto control de calidad. Fue fundado en Quito en 1965. En pocos años alcanzó un reconocimiento por el cumplimiento de los contratos con eficacia profesional dado que posee autenticidad, materia prima y mano de obra de calidad de sus modelos entregado al mercado ecuatoriano, sujetándose a los cambios de temporadas, de acuerdo a los que la moda exige. En 1990 se adquirió otro local comercial en el centro histórico de Quito en la Calle Olmedo y Guayaquil donde la línea de productos se amplió a la de hombre. En 1996 se adquirió el tercer local comercial en el norte de la ciudad de Quito en la calle Shyris y Suecia. En 1997 a más de la producción propia se amplía la línea con calzado de producción nacional de la ciudad de Ambato, su permanencia en

Esta actividad comercial ha contribuido al desarrollo industrial del Ecuador y también en la economía al generar de fuentes de trabajo en forma directa e indirecta.

Actualmente, se especializa en calzado dirigido principalmente al segmento de mujeres que van desde los 17 a 80 años, que pertenecen a la masa laboral con ingresos superiores a \$600 dólares, independientemente de su estado civil, es decir que pertenezcan a un nivel socio económico medio típico y medio alto, ya que se preocupa por crear variedad de modelos para un mercado exigente, manteniendo siempre la moda y una buena imagen en la mujer Ecuatoriana.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general:

Desarrollar un plan de posicionamiento de marca artesanal con calidad, servicio y rentabilidad en el mercado de calzado femenino en la ciudad de Quito, que permita incrementar las ventas y la participación en el mercado de “Calzado Baldeón” para el periodo 2011-2015.

1.3.2 Objetivo específico

- Realizar un análisis de los diferentes factores internos y externos para establecer la situación actual de Calzado Baldeón.
- Desarrollar una investigación de mercados que permita identificar las necesidades y características del mercado de calzado femenino.
- Proponer un direccionamiento estratégico, en base a matrices para establecer objetivos estratégicos para “Calzado Baldeón”
- Desarrollar estrategias y acciones apoyadas en las variables del marketing mix y los controles respectivos.

- Elaborar una evaluación económica financiera que permita determinar la viabilidad de la propuesta.

1.3.3 Justificación del objetivo:

Según el INEC el consumo per cápita de calzado en el Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan desde 15 y 70 dólares según la calidad diseño y procedencia y sitio de comercialización. El sector del cuero y el calzado a tenido un despunte este año por ser uno de los sectores que más nivel de consumo posee. (INEC, 2010)

Estos datos son de interés ya que permite analizar que tenemos un mercado de consumo amplio el cual admite comercializar el producto de “Calzado Baldeón”.

El presente estudio permitirá conocer la situación actual del “Calzado Baldeón”, donde se analizarán puntos clave como:

- El segmento de mercado al cual están enfocados, cómo están ubicados los canales de distribución y análisis de la competencia.
- Conocer los intereses, tendencias, preferencias de los clientes meta y potencial para poder satisfacerlos y alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.
- El incremento de la rentabilidad se logrará mediante el crecimiento de ventas, consolidación de la imagen empresarial, así como las estrategias para el posicionamiento de la marca.
- Crear una fidelidad en la marca, por medio del posicionamiento en el mercado.

1.3.4 Hipótesis:

- La realización del plan de posicionamiento permite alcanzar un incremento del 3% al 5% del posicionamiento de marca en el mercado de la ciudad de Quito en relación al año 2011.
- La implementación de un plan de posicionamiento, permitirá el reconocimiento de la marca en el mercado de calzado femenino.
- Implementar un direccionamiento estratégico para Calzado baledón, mejorará su posicionamiento en el mercado y ante sus competidores.
- La implementación de estrategias enfocadas en el posicionamiento, conlleva a la empresa, a ser más competitiva en el mercado de calzado femenino.
- La aplicación del plan de posicionamiento, le permitirá a la empresa alcanzar un crecimiento de la rentabilidad en un 25%.

1.4 Direccionamiento estratégico actual

1.4.1 Visión

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.” (Fleitman, 2000: p.p. 283)

Estructuración de la visión

La visión organizacional debe cumplir con algunos requerimientos para ser considerada como correcta, a continuación se detallan las siguientes características:

Es formulada para los líderes de la organización

La visión debe mostrar las expectativas de la empresa y de esta manera inducir a los directivos sobre las líneas de acción a seguir y las necesidades de los colaboradores.

Dimensión de tiempo

La visión empresarial está formulada con un horizonte de tiempo a un determinado año.

Integradora

La visión debe integrar las características físicas de sus instalaciones, así como también sus activos intangibles.

Amplia y detallada

Debe constituir una formulación amplia y detallada acerca del horizonte de tiempo al que desea llegar la organización.

Positiva y alentadora

La visión debe mostrar claramente el sentido positivo, de mejoramiento y desarrollo que se le pretende otorgar a todas las actividades de la organización.

Debe ser realista y posible

Debe mostrar la posición actual de la organización, sus capacidades y potencial interno como también las características de su entorno.

Debe ser consistente

Con los principios corporativos y el alineamiento organizacional que la empresa pretende adoptar.

Debe ser difundida interna y externamente

Debe contar con una estructura sencilla y vocabulario claro, posibilitando que sea comprendida por el personal interno, como directivos y colaboradores de la organización, así también por los clientes externos y grupos dereferencia.

La visión actual de “Calzado Baldeón” es:

“Ser marca líder en el mercado de calzado”

Se puede apreciar de manera muy clara que la actual visión de “Calzado Baldeón”, no cumple con ninguna de las características descritas anteriormente para que se la pueda calificar como una visión bien planteada.

1.4.2 Misión

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.” (Fleitman, 2000: p.p. 37)

Para la correcta estructuración de la misión existen algunos requisitos que deben cumplir, los mismos que se muestran a continuación:

¿En qué negocio está la organización?

Esta pregunta fija el punto de partida y en la misión se debe especificar claramente el tipo de bien o servicios que se ofrece u ofrecerá.

¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es elPropósito básico?

Es necesario señalar el tipo de organización que es así como la indicación de forma general de cuál es su fin o propósito a lograr con la actividad que desarrolla.

¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la organización?

Señalar si la empresa además de poseer como elementos diferenciadores una atención adecuada y constante innovación, también se debe señalar si existen las características ecológicas y de cuidado medioambiental que caracterizan sus actividades.

¿Quiénes son nuestros clientes?

En la misión empresarial se debe especificar que las actividades de la organización van dirigidas a los clientes externos e internos de la empresa.

La misión actual de “Calzado Baldeón” es:

“Contribuir al cuidado de la salud de los pies brindando modelos que van de la mano con la moda donde su confección es hecha con los más altos índices de calidad, de esta manera nos preocupamos por el bienestar de la comunidad, ofreciendo un calzado de calidad servicios”.

Se puede apreciar de manera muy clara que la actual misión de “Calzado Baldeón”, cumple de forma parcial y mínima con las características descritas anteriormente, lo cual indica que se la debería modificar para una mejor comprensión de la misma. Dicho propuesta se la presenta en posteriores capítulos.

1.4.3 Objetivos Empresariales

Los objetivos empresariales deben ser capaces de dar una definición más clara de las metas que se describen en la misión de la organización, ya que permiten precisar el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa.

Para favorecer el cumplimiento de las finalidades de los objetivos empresariales es importante que cuenten con las siguientes características. (Cornejo, 2008)

- **Estar asentados por escrito.** Poner por escrito lo que se tiene que hacer crea sentido de compromiso que no se logra con aceptación puramente verbal.
- **Ser medibles.** Debe determinarse cuándo se ha alcanzado el objetivo. Muchos objetivos no se pueden cuantificar, pero sigue siendo válido el requisito de que sean medibles, aunque esta medición sea subjetiva, basada en un juicio.

- **Constituir un reto.** Si sólo se usa la excelencia directiva a través de resultados para mantener lo que ya se está haciendo en la organización, podría resultar frustrante para los elementos que la integran
- **Ser específicos y claros.** La especificación y la claridad impiden que haya confusiones sobre las metas. Además proporcionan mayor seguridad de que se pueden alcanzar las declaraciones subjetivas y globales de las intenciones de la organización.
- **Ser realistas.** La factibilidad significa dos cosas: en primer lugar, la dificultad del trabajo para el individuo debe ser suficiente para proporcionar intensidad, pero no tanta que provoque frustraciones; en segundo lugar, implica viabilidad técnica: al establecer un objetivo se debe tener un plan y método alternativo para su realización.
- **Ser congruentes.** Los objetivos de una persona o un equipo deben complementar los esfuerzos de posiciones laterales de la organización y con la misma organización en su conjunto.
- **Ser divisibles.** El objetivo puede ser dividido en varios objetivos más pequeños que al irse alcanzando, van contribuyendo a lograr el objetivo principal.

1.4.3.1 Objetivos de la empresa

- “Contribuir con el desarrollo productivo y comercialen el sector del calzado artesanal en el Distrito Metropolitano de Quito”.
- “Incrementar constantemente su participación en el mercado, mediante la oferta de un producto de calidad y de excelencia en el servicio y atención al cliente”.
- “Ofrecer a nuestros clientes empresariales y particulares un servicio personalizado de calidad”.

- Combinar la comodidad y confort de sus productos con la belleza de los diseños que produce para hacer de la experiencia de nuestros clientes una sensación única.

1.3.4 Principios y Valores

Los principios son conceptos fundamentales que apoyan al desarrollo de la administración. No cambian con el tiempo, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto, son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real.

“Los valores se pueden definir como una creencia de lo que es apropiado y lo que no lo es, guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.” (<http://www.microsoft.com/spain/encarta>).

Principios de “Calzado Baldeón”

Dentro de los principios que actualmente se han establecido en “Calzado Baldeón”, se pueden citar los siguientes:

Liderazgo:

“Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su potencial.”

Espíritu de Equipo:

“Nosotros contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo.”

“Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.”

Excelencia:

“Desarrollamos soluciones innovadoras "de primera mano", tecnología y servicios que garantice el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.”

de “Calzado Baldeón”

Dentro de los valores que actualmente se han establecido en “Calzado Baldeón”, se pueden citar los siguientes:

“Honradez

Integridad y ética.

Responsabilidad

La cual se la demuestra mediante la innovación contante en el servicio y los productos.

Respeto

El cual se refleja día a día en el afán de servir.”

Los principios antes mencionados no están siendo cumplidos a cabalidad, por lo que se los va a reformular posteriormente.

1.3.5 Diagrama de Ishikawa (diagrama causa – efecto)

El diagrama causa – efecto es un método gráfico sencillo que permite presentar una cadena de causas y efectos, así como clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables. (Evans, 2008, p.p. 674)

En definitiva, el diagrama de Ishikawa, o **Diagrama Causa-Efecto**, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas

específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Se pueden señalar varias ventajas de la aplicación del diagrama, entre las que se mencionan:

- Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.
- Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.
- Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.
- Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto se sigue estos pasos:

1. Se decide cual va a ser la característica de calidad que vamos a analizar.
2. Se traza una flecha gruesa que representa el *proceso* y a la derecha se escribe la característica de calidad.
3. Se indica los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal. Estas pueden ser: Materiales, Mano de Obra, Método, Mercado, Medición, etc.
4. Se incorpora en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas del problema. Así se sigue ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

5. Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar el problema hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones *Causa-Efecto* deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.

Para el caso específico de “Calzado Baldeón”, se parte del problema de no contar con un posicionamiento adecuado de su marca artesanal, la cual deberá reflejar calidad, servicio y rentabilidad en todo el mercado, es por ello, que se plantea el siguiente análisis:

Debido a la falta de aplicación de herramientas de marketing la empresa “Calzado Baldeón”, no ha logrado calar ni con su nombre, ni con sus productos y servicios, en la mente de los consumidores, lo cual ha generado una falta de un posicionamiento en el mercado en general, la misma que ha evitado incrementar año a año su participación en el mercado, entre las principales causas de esta negativa situación se pueden citar las siguientes:

El método, el cual toma en cuenta en este caso a la falta de canales de comunicación, al bajo nivel que tiene la imagen, por el descuido de una aplicación de Branding consistente, se relaciona directamente debido a que la empresa no posee un departamento de marketing que pueda planificar y gestionar acciones de comunicación, de publicidad, de branding, etc., siendo una causa muy fuerte de la falta de posicionamiento.

La falta de aplicación de los distintos materiales en el campo de la promoción y comunicación que podría aplicar la empresa a de lograr un reconocimiento en el mercado del calzado, ésto conlleva que el mercado no pueda estar debidamente informado de los productos y servicios que ofrece la empresa en cuanto a modelos, tipo de zapatos y materiales, lo cual sin duda es una causa muy fuerte que aporta a que el posicionamiento actual no sea el que una empresa con tantos años en el mercado debería tener.

A continuación está el mercado, el mismo que no ha podido desarrollar una percepción amplia de la empresa, entre las principales causas que generan, se puede mencionar la falta de comunicación de la ventaja competitiva que tiene

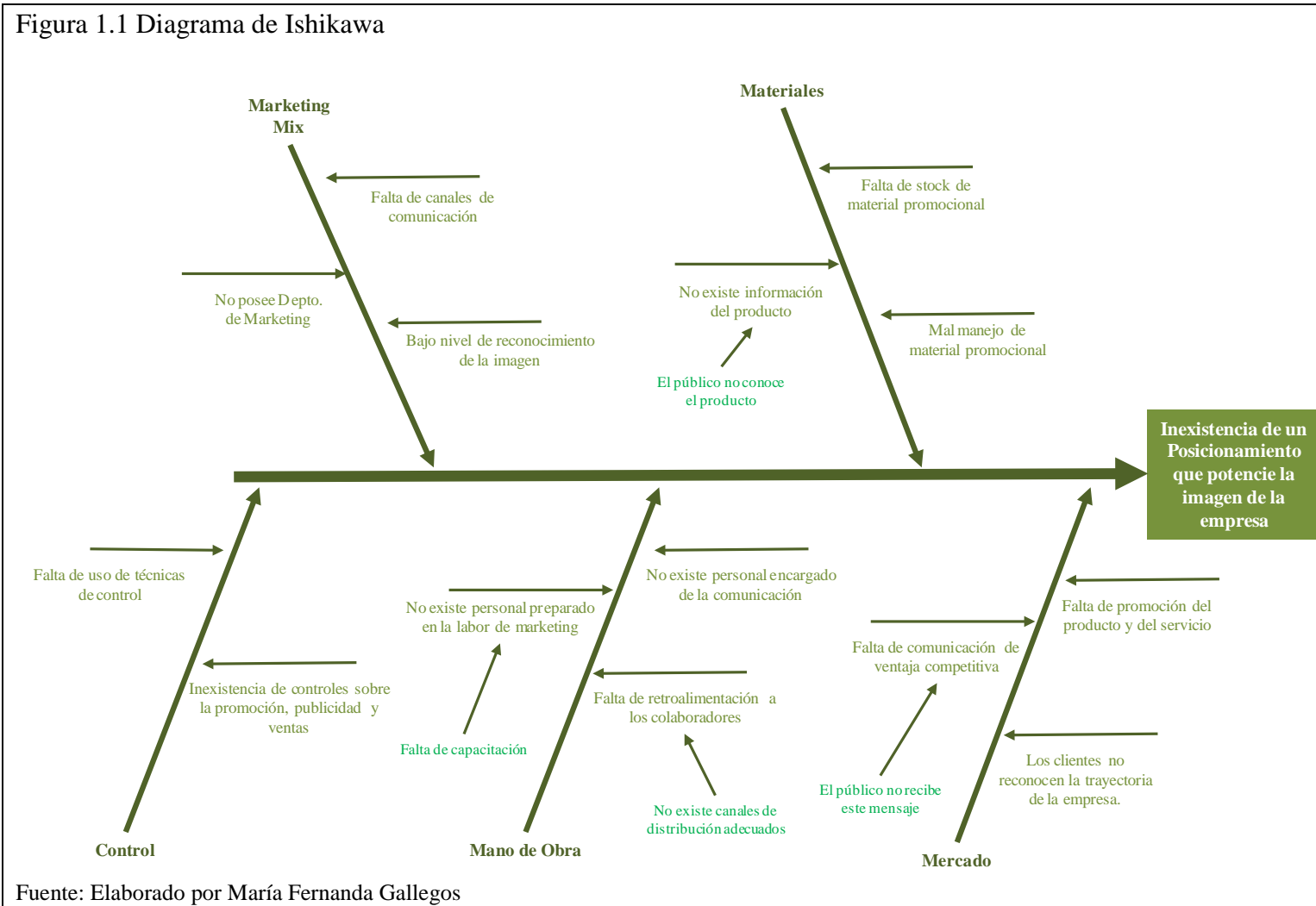
La empresa y sus productos, un factor coyuntural y definido como otra causa es que los clientes no conocen ni reconocen la trayectoria de la empresa, obviamente da como efecto la falta de posicionamiento de la empresa.

La mano de obra, el cual tiene como causas principales: la falta de personal encargado de comunicación, falta de información proveniente de clientes y de empleados y falta de

personal especializado en temas de marketing, en definitiva todas estas causas provienen del mal manejo a la hora de reclutar personal o de las pocas exigencias que se solicitan al momento de la contratación de los mismos, siendo una causa muy grande al momento de pretender contar con un buen posicionamiento de la marca "Calzado Baldeón".

Finalmente está el aspecto relacionado con la medida, en donde se puede mencionar que la empresa no cuenta con ningún tipo medida ni control sobre la promoción, publicidad, ventas directas, etc., que en algún momento llevo a cabo, es decir, no controla de manera técnica ni estadística los resultados que sus acciones han generado en el campo de el mejoramiento de las ventas y sobre todo en el posicionamiento que ha llegado a tener la marca en toda la población y más aún en su mercado objetivo.

Figura 1.1 Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaborado por María Fernanda Gallegos

CAPÍTULO II

2 ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Introducción al análisis situacional

“El análisis situacional es el medio en el cual la empresa realiza un reconocimiento de su realidad tanto internamente como de su entorno y sirve para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes así como tendencias de futuro.” (Borrel, 2006: 45).

En este capítulo, se realizará un diagnóstico situacional, para establecer cómo se encuentra la empresa en su ambiente externo, al analizar tendencias nacionales y globales que permitirán identificar oportunidades o amenazas, un análisis interno que determine los aspectos de fortaleza de gestión y aquellos que implican debilidades para el desarrollo de la actividad empresarial; un análisis de los competidores, en base al esquema de las Cinco Fuerzas de Porter; finalizando con un análisis FODA.

2.2 Estructura del análisis situacional

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones. (M. Ramos Mejía, 2009, pág. 6)

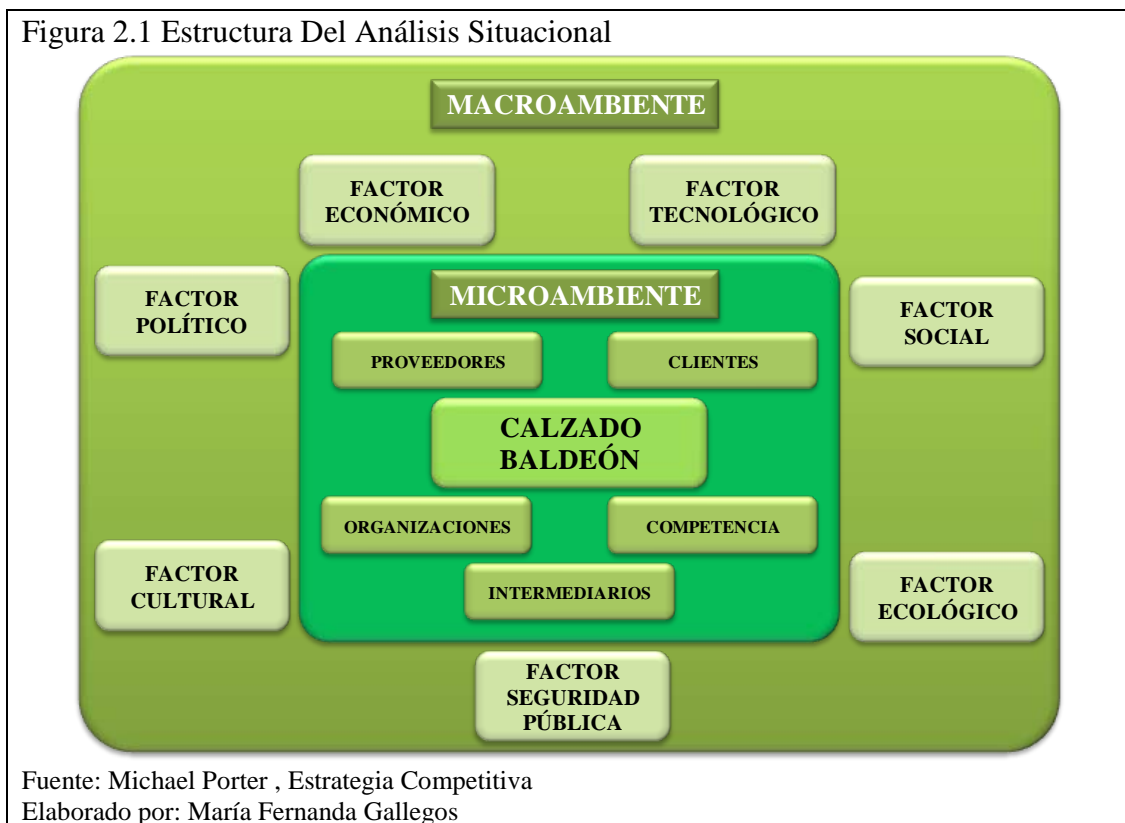
Se debe separar:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

El análisis situacional se compone de las siguientes partes:

- Análisis del macroambiente
- Análisis del microambiente
- Análisis Interno
- Diagnóstico

La estructura y factores del análisis situacional se muestran en el siguiente gráfico:



2.1.- Análisis Externo

El ambiente externo comprende todas aquellas variables o factores sobre las cuales las empresas no poseen influencia, ya que afectan por igual a toda la sociedad; este ambiente a su vez, permite identificar oportunidades o amenazas que se pueden entender como situaciones favorables o no para las empresas. (Griffin; Ebert, 2005: 30)

Dentro del ambiente externo se encuentra el macro y micro ambiente que se explican a continuación:

2.1.1.- Macroambiente

Comprende el análisis del ambiente económico, tecnológico, cultural, ecológico, social, político, Etc. aspectos que poseen un impacto directo en las empresas los cuáles afectan su relativa solidez y con ello el atractivo de la industria. (Hill & Jones, ND, p)

El análisis del macro ambiente comprende el estudio de fuerzas y macro tendencias que afectan el funcionamiento de las empresas. Entre los factores que influyen en el macro ambiente se encuentran:

- Factores económicos
- Factores legales
- Factores tecnológicos
- Factores sociales
- Factores ecológicos
- Factor seguridad pública

2.1.1.1.- Factores Económicos

El crecimiento de la economía conduce a una expansión en el consumo del consumidor lo que genera un alivio de las presiones competitivas dentro de la industria caso contrario frente a una declinación económica se tendrá una reducción del poder adquisitivo del consumidor y el incremento en las presiones competitivas; razones por las cuales el análisis de estos factores son de gran importancia ya que ellos determinan la prosperidad y bienestar general de la economía. (Hill & Jones, Nd, p)

2.1.1.1.1.- Tasa de Interés

Normalmente se la conoce como la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Expresa el rendimiento anual de los fondos prestados y se mide en porcentaje. (Larroulet& Mochón, 1998)

Tabla 2.1

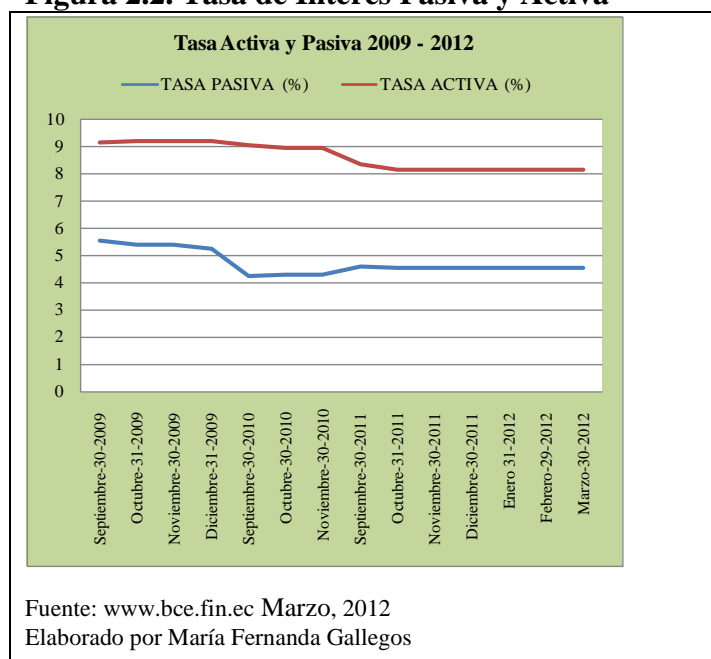
Tasa de Interés Pasiva y Activa

FECHA	TASA PASIVA (%)	TASA ACTIVA (%)
Septiembre-30-2009	5,57	9,15
Octubre-31-2009	5,44	9,19
Noviembre-30-2009	5,44	9,19
Diciembre-31-2009	5,24	9,19
Septiembre-30-2010	4,25	9,04
Octubre-30-2010	4,30	8,94
Noviembre-30-2010	4,30	8,94
Septiembre-30-2011	4,58	8,37
Octubre-31-2011	4,53	8,17
Noviembre-30-2011	4,53	8,17
Diciembre-30-2011	4,53	8,17
Enero 31-2012	4,53	8,17
Febrero-29-2012	4,53	8,17
Marzo-30-2012	4,53	8,17

Fuente: www.bce.fin.ec/18 de Marzo 2012

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 2.2. Tasa de Interés Pasiva y Activa



Fuente: www.bce.fin.ec Marzo, 2012

Elaborado por María Fernanda Gallegos

El crédito es un aspecto primordial de la competitividad, por ser un factor esencial del proceso económico empresarial. Por ello, es indispensable contar con una estructura financiera que asegure el acceso al crédito a plazos y tasas de interés razonables.

Si las tasas de interés bajan, las personas contarán con mejores opciones de crédito, y al obtenerlo podrán utilizar el dinero en la adquisición de bienes y servicios. En el caso actual del Ecuador, se puede apreciar que la tasa de interés tanto pasiva como activa ha venido reduciendo de manera leve pero constante, llegando a situarse en los últimos tres meses del año en curso en 8,17%, lo cual denota una estabilidad en la economía en relación con la variable intereses, por lo menos durante el último trimestre que va del año.

Connotación General

La disminución de la tasa de interés activa constituye una **oportunidad de medio impacto** por cuanto es un referente que permite acceder al crédito a "Calzado Baldeón", logrando así el acceso a mejores materia primas, equipo y maquinaria de punta.

2.1.1.1.2.- Inflación

Es el aumento persistente del nivel general de precios de bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. (www.bce.fin.ec).

"La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares." (Banco Central del Ecuador, Noviembre 2011)

Según el Banco Central del Ecuador la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor IPCU, a partir de una canasta de bienes y servicios

Demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta a hogares.

Tabla 2.2

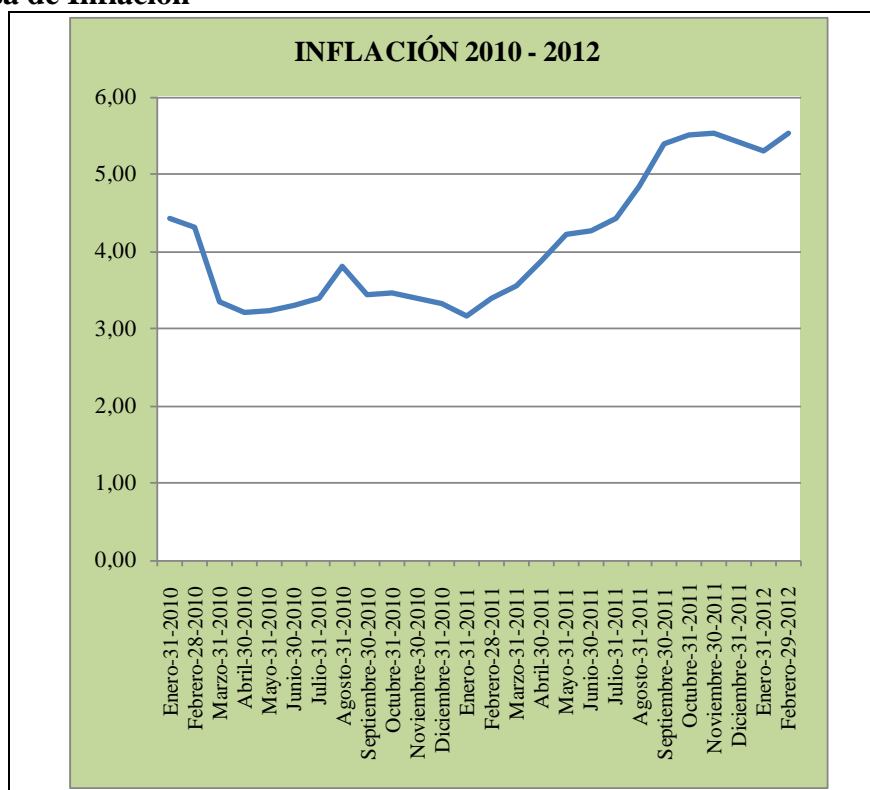
Inflación

FECHA	%	FECHA	%	FECHA	%
Enero-31-2010	4,44	Enero-31-2011	3,17	Enero-31-2012	5,29
Febrero-28-2010	4,31	Febrero-28-2011	3,39	Febrero-29-2012	5,53
Marzo-31-2010	3,35	Marzo-31-2011	3,57		
Abril-30-2010	3,21	Abril-30-2011	3,88		
Mayo-31-2010	3,24	Mayo-31-2011	4,23		
Junio-30-2010	3,30	Junio-30-2011	4,28		
Julio-31-2010	3,40	Julio-31-2011	4,44		
Agosto-31-2010	3,82	Agosto-31-2011	4,84		
Septiembre-30-2010	3,44	Septiembre-30-2011	5,39		
Octubre-31-2010	3,46	Octubre-31-2011	5,50		
Noviembre-30-2010	3,39	Noviembre-30-2011	5,53		
Diciembre-31-2010	3,33	Diciembre-31-2011	5,41		

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador12 de Marzo 2012

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.3. Tasa de Inflación



Fuente: www.bce.fin.ec/indicadorMarzo 2012

Elaborado por María Fernanda Gallegos.

La inflación en el Ecuador en los últimos meses como muestra la tabla y gráfica anteriores se ha ido incrementando llegando a ubicarse en los actuales momentos en 4.92%, lo cual en relación al mismo periodo del año anterior que fue de 3,44% significa un incremento, aunque lento, pero es un indicador que necesariamente se debe tener en cuenta para el desarrollo de toda actividad económica, puesto que genera un aumento en los precios de todos los productos y servicios que se ofertan en el mercado, por lo que se crea una especulación entre los principales y potenciales clientes de "Calzado Baldeón" lo que afectaría al normal desarrollo de las actividades.

CONNOTACIÓN GENERAL

Ha habido un aumento leve de la tasa de inflación en los últimos meses. Lo que es una **amenaza de medio impacto**, en vista de que si un mercado no controla adecuadamente la inflación no podrá reducir la incertidumbre sobre los precios futuros, lo que afecta a las decisiones sobre el gasto, el ahorro y la inversión como es el caso de las cifras obtenidas, generando una ligera desestabilidad en los precios y adicionalmente contrae el consumo, a pesar de que los clientes de la empresa ya conocen las políticas de precios.

2.1.1.1.3.- Producto Interno Bruto

“Valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado período, con independencia de la propiedad de los activos productivos, realizados dentro de las fronteras geográficas de un país.”

(www.bce.fin.ec, visitado el 24 de Septiembre del 2011)

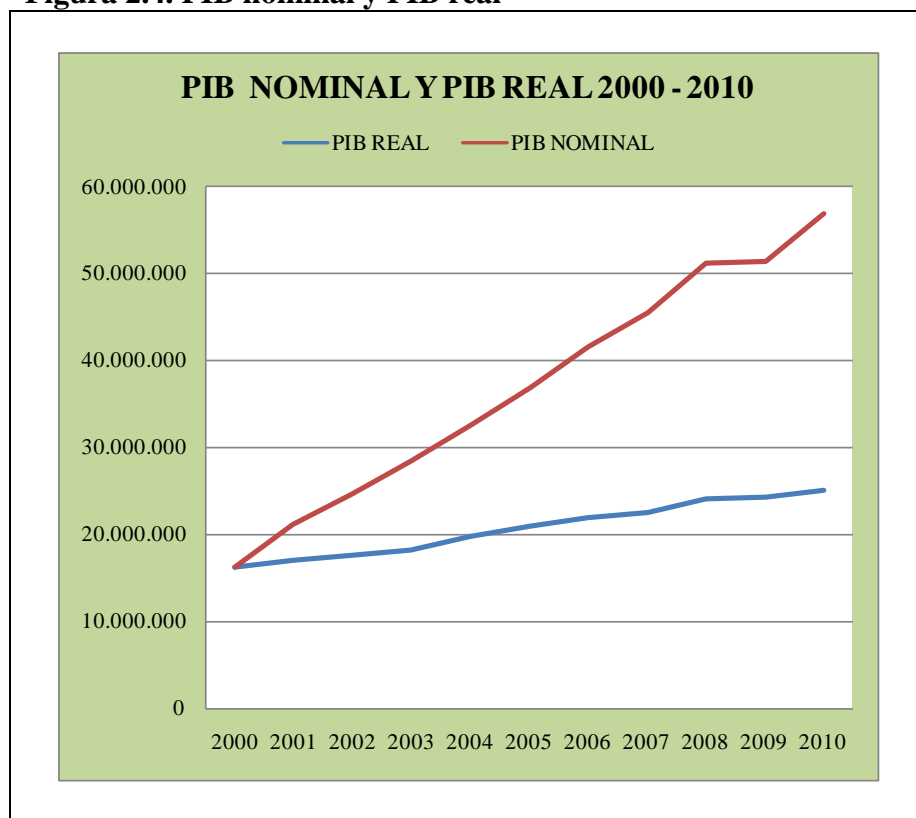
Tabla 2.3
Producto Interno Bruto

AÑOS	PIB REAL	PIB NOMINAL
2000	16.282.908	16.282.908
2001	17.057.245	21.270.800
2002	17.641.924	24.717.858
2003	18.219.436	28.409.459
2004	19.827.114	32.645.622
2005	20.965.934	36.942.384
2006	21.962.131	41.705.009
2007	22.409.653	45.503.563
2008	24.032.489	51.347.503
2009	24.119.455	51.386.000
2010	24.983.318	56.964.000

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador 24 de Septiembre 2011

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.4. PIB nominal y PIB real



Fuente: www.bce.fin.ec/indicador Agosto 2011

Elaborado por María Fernanda Gallegos.

Se puede apreciar claramente que el PIB real ha ido creciendo año a año llegando a ubicarse en un valor de casi 25 millones de dólares en el año 2010.

Es importante señalar que el PIB representa en forma global la producción de todos los bienes y servicios, es por ello que se hace necesario realizar un análisis del PIB distribuido por sectores y así realizar una evaluación del sector en el que se enfoca la empresa, así:

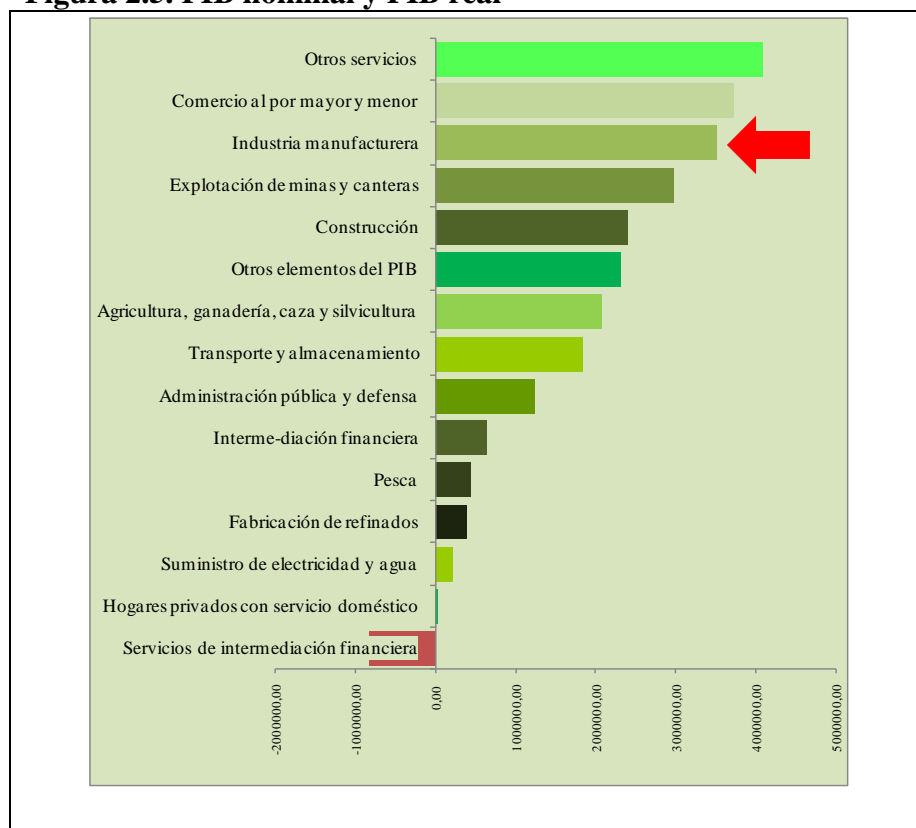
Tabla 2.4

Producto Interno Bruto

PIB (millones de dólares del 2000)	
SECTORES	2010
Otros servicios	4082686,00
Comercio al por mayor y menor	3724601,00
Industria manufacturera	3511421,00
Explotación de minas y canteras	2968207,00
Construcción	2386948,00
Otros elementos del PIB	2302944,00
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2062058,00
Transporte y almacenamiento	1837464,00
Administración pública y defensa	1233930,00
Intermediación financiera	633223,00
Pesca	442147,00
Fabricación de refinados	384654,00
Suministro de electricidad y agua	213908,00
Hogares privados con servicio doméstico	31724,00
Servicios de intermediación financiera	-832597,00
PRODUCTO INTERNO BRUTO	24983318,00

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador 24 de Septiembre 2011

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.5. PIB nominal y PIB real

Fuente: www.bce.fin.ec/indicador Agosto 2011

Elaborado por María Fernanda Gallegos.

La empresa se ubica dentro de dos sectores bien establecidos, estos son el sector de comercio al por menor y el sector manufactura (producción de calzado artesanal), se puede apreciar claramente que son sectores que brindan un gran aporte al PIB total, es por ello, que significa que el crecimiento económico del país se debe en gran medida a los aportes de estos sectores, sin que esto signifique que el bienestar de su población haya mejorado necesariamente.

CONNOTACIÓN GENERAL

El contar con un PIB creciente y ser parte de sectores importantes en el aporte de este es una **oportunidad de alto impacto**, ya que por un lado significa que el sector está consolidado y seguirá en esas condiciones, y por otro lado, si existe un crecimiento notable del PIB significará

Que la población tendrá un mayor acceso a recursos económicos producto de su aporte a la producción, lo que significará una mejor predisposición al consumo de calzado.

2.1.1.1.4 Salario Mínimo Vital General

El salario mínimo vital tiene por objeto, asegurar al trabajador y a su familia, alimentación adecuada, vivienda digna, vestuario, educación, asistencia sanitaria, transporte, esparcimiento, vacaciones y previsión. Las cifras del salario mínimo vital en el Ecuador son las siguientes en los últimos años:

Tabla 2.5

Evolución del Salario Mínimo Vital

Evolución Salario Mínimo Vital	
Año	Salario Mínimo Vital
2007	170
2008	202
2009	218
2010	240
2011	264
2012	294

Fuente: www.inec.gov.ec Marzo 2012

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.6. Evolución del Salario Mínimo vital



Fuente: www.inec.ec.com

Elaborado: María Fernanda Gallegos

En Ecuador el Salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales. El salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas.

A diferencia del salario mínimo vital, el salario real representa "la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo; es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario", según la definición del INEC.

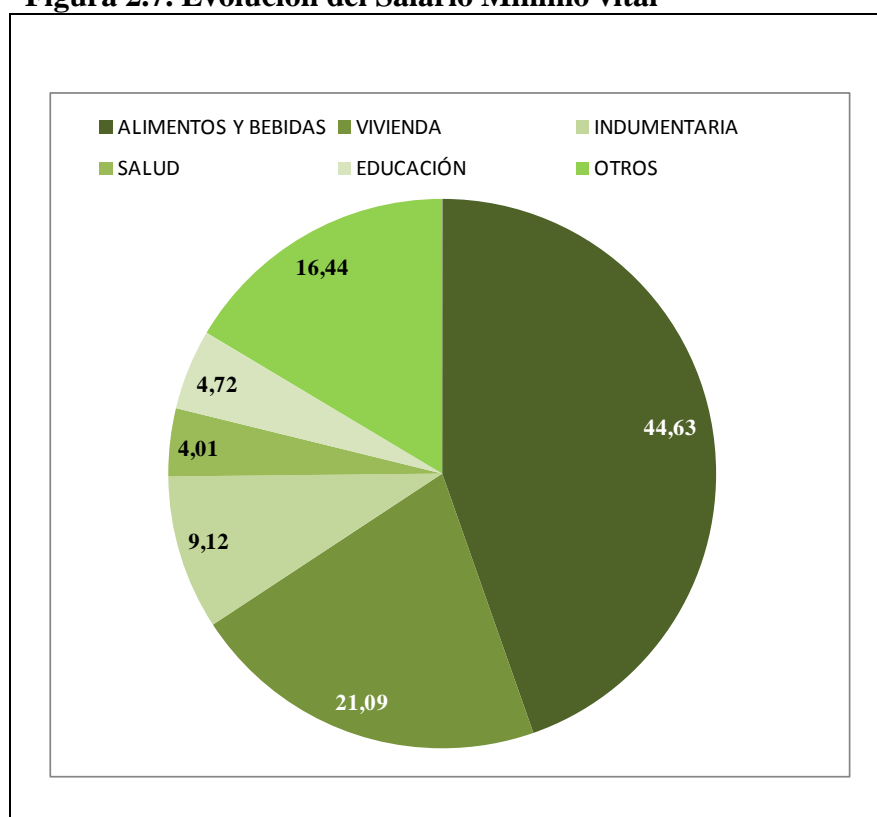
Comparando con las cifras de 2007, el estado actual de este valor no es alentador. En más de dos años, el incremento ha llegado solamente a \$12,58. En este gobierno, el salario se ubicaba en \$111,69. Hoy, esa cantidad alcanza los \$264,00; en otras palabras, el valor adquisitivo que tiene un trabajador aumento en 10,12%. Ahora para el año 2011 el salario mínimo vital general se registra en los \$ 264,00 dólares. Finalmente se debe señalar que el salario básico actual (2012) es de \$ 294 dólares.

Tabla 2.6

Evolución del Salario Mínimo Vital

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO (para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada)	
ALIMENTOS Y BEBIDAS	44,63%
VIVIENDA	21,09%
INDUMENTARIA	9,12%
SALUD	4,01%
EDUCACIÓN	4,72%
OTROS	16,44%
TOTAL	100,00%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Octubre 2011
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.7. Evolución del Salario Mínimo vital

Fuente: www.inec.ec.com

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Connotación General

El incremento del salario mínimo vital es una **oportunidad de alto impacto**, ya que el momento que la gente cuenta con mayores ingresos realizará mayores consumos, debido a que la indumentaria constituye el tercer ítem de consumo de la población, lo que impulsará el desarrollo de la producción artesanal de calzado, siempre y cuando las condiciones de las empresas no sean afectadas por políticas fiscales ni legales, lo cual permitirá que los precios se mantengan y la medida de incremento salarial sea real.

2.1.1.2.- Factor Legal

2.1.1.2.1.- Aspectos Tributarios

Los tributos son prestaciones obligatorias, establecidas en virtud de una ley, que se satisfacen generalmente en dinero, y que el Estado, sobre la base de la capacidad contributiva de

Sus agentes económicos, para poder cumplir sus finalidades específicas u otros propósitos de política económica.

Los sectores que representan un mayor nivel de pago de impuestos han sido el productivo y el comercio, mientras que el sector artesanal, está exento del pago de impuestos por lo que representa una oportunidad debido a que independientemente de sus ventas, no está obligada a pagar, por lo que aumenta liquidez.

Connotación General

El tema de los tributos representa una **oportunidad de alto impacto** debido a que son pagados por los sujetos a quienes las leyes imponen las obligaciones correspondientes, y no es el caso de los artesanos. Este hecho no tiene solamente un significado jurídico, ya que el pago del impuesto impone al sujeto la necesidad de disponer de las cantidades líquidas para efectuarlo lo que, a veces, involucra también la necesidad de acudir al crédito en sus diversas formas. Todo ello trae consigo consecuencias en la conducta económica del contribuyente y alteraciones en el mercado.

2.1.1.2.2.- Aranceles

Arancel es el impuesto a satisfacer para poder trasladar una mercancía de un país a otro. Recogidas en las tablas arancelarias de cada país, las tarifas aduaneras suponen un obstáculo a la importación de bienes extranjeros, con ánimo de proteger la economía nacional. Además, son más una forma de castigar a aquellas empresas extranjeras que imponen unos precios de venta muy altos a sus filiales establecidas en otros países. (CULTURAL S.A., 2000, p. 41)

Dentro del arancel nacional, la partida a la que corresponde el grupo denominado CALZADO es la 64.03.59.00.00 (los demás calzados con parte superior de cuero natural),

Dentro de esta partida se encuentran la mayoría de artículos que la competencia importa y que son similares a los que la empresa comercializa, en este caso los aranceles impuestos a estos productos son del 10%, dependiendo de su funcionalidad, material y características., adicionalmente se impone un arancel específico de \$6 por par, implantados por el Gobierno a fin de mejorar la producción nacional de este rubro.

Al poner restricciones a la importación o un alto arancel, inmediatamente se genera una escasez de productos importados en el mercado, por lo que va a causar precios más altos por parte de la competencia que importa.

Connotación General

En este caso se trata de una **oportunidad de alto impacto**, ya que al aumentar los aranceles ocasiona una elevación de los precios de calzado importado, por lo tanto, disminuye la demanda de calzado importado y como consecuencia, aumentan la demanda de calzado de producción nacional, lo que conlleva a un incremento de las ventas.

2.1.1.3.-Factor Tecnológico

En referencia al factor tecnológico se puede mencionar que cada día se crean nuevos equipos, maquinarias y materiales para satisfacer necesidades humanas hasta entonces no cubiertas y además, al poder ser adquiridos incluso por los consumidores de menores recursos, se fabrican en cantidades masivas. Como consecuencia, durante este período tiene lugar un hecho de capital importancia: una aproximación de la tecnología más avanzada al hombre, tanto como jamás había ocurrido en el pasado. Se llega a una situación de contacto continuado, de convivencia, de familiarización de los productos tecnológicos con la población.

La producción de calzado no es ajena a este tipo de avances tecnológicos, es así que en la actualidad se pueden encontrar nuevas y mejores materias primas para la elaboración de

calzado, las cuales brindan mayor comodidad y suavidad a los clientes; además, que en la mayoría de los casos resultan mucho más resistentes, lo que le otorga al producto una vida útil mucho mayor, entre dichos materiales se pueden mencionar los cueros con mejor tratamiento, hilos muchos más resistentes elaborados con fibras no naturales, tintas de mayor durabilidad y no tóxicas que permiten mejor acabado del producto y mayor duración, existen nuevos equipos y maquinarias los cuales han permitido un gran desarrollo de la industria; sin embargo, es importante segregar la idea del concepto de producción industrial y producción artesanal, en el primer caso el uso de equipos y maquinaria es mucho más grande, en donde prima el uso de estos por sobre la mano de obra, en cambio en el segundo caso la utilización de la mano de obra es su principal fundamento, apoyado exclusivamente en maquinarias básicas y que no se las puede eliminar del proceso ya que el artesano por sí solo no podría realizar ciertos trabajos.

A continuación se presenta un cuadro para cada tipo de producción del uso de equipos y maquinarias en ambas escalas o tipos de producción:

Tabla 2.7 Equipo y maquinaria para la producción de calzado artesanal

MAQUINARIA Y EQUIPO	
PRODUCCIÓN ARTESANAL	
Primera fase	Segunda fase
Esmeril	Levantador de taco
Horma	Levantador de suela
Cortador de cuchillo	Martillo para tacos
Cuchillos	Martillo para planta
Estiletes de variedad de medida	Secador de horma
Lápiz de papel	Secador de pegamento (ventilador)
Papel de dibujo	Alicate
Moldeadores	Agujas diversas líneas
Engrudo	Tijeras
Cemento de Contacto	Punzones

Fuente: Calzado Baldeón

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Tabla 2.8

Equipo y maquinaria para la producción de calzado artesanal

MAQUINARIA Y EQUIPO	
PRODUCCIÓN INDUSTRIAL	
Máquinas para moldeado de las plantillas	Máquinas de la línea de producción:
Transportador de plantillas moldeadas	Transportador de hormas
Cortador de la tapa del fuste	Transportador de moldeado
Cortador de fuste	Transportador de colocación y empaque
Máquina de moldeado de media suela	Martillo a presión de aire
Máquina de rasurado de plantillas	Máquina de moldeado del talón
Máquinas de corte:	Máquina de moldeado de la pala
Cortador hidráulico	Máquina de reborde del talón
Máquinas de costura:	Esmeril de suelas
Cortador de cuero	Máquina sujetador de suelas
Recubridor lateral de empeines	Máquina de deslizado de hormas
Máquina sujetador lateral	Clavadora de tacos
Máquina de coser de agujas simples para bases planas	Máquina empaquetadora
Máquina de coser de agujas dobles para altas colocaciones	Compresor de aire
Máquina de coser de aguja simple para altas colocaciones	Máquinas para moldeado por inyección de suelas:
Máquina de recorte del recubrimiento interno y la suela	Máquina picador
Máquina de aplicación para la puntera de termoplástico	Máquina de mezcla y secado
Máquina de forraje	Máquina de moldeado por inyección

Fuente: Proyectos preliminares para Plantas Industriales,
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Como se aprecia con claridad en las tablas precedentes, se puede notar que composición de maquinaria para una planta industrial de calzado es sumamente superior y sofisticada en relación a la composición de la planta artesanal.

Connotación General

Existen muchos productos con avances tecnológicos que están ingresando recientemente al mercado, sin embargo el trabajo artesanal ofrece la elaboración de productos de calidad e incluso personalizados, es por ello que aquí se presenta una **oportunidad de alto impacto** ya que la empresa puede acceder a mejores materias primas y combinarlas con el manejo de la producción artesanal, logrando una mayor satisfacción de los consumidores.

2.1.1.4 Factores sociales

2.1.1.1.1 Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no está empleada y que buscan actualmente una ocupación, como proporción de la fuerza de trabajo total. (Tucker, 2001, p. 539) La tasa de desempleo está relacionada con las fluctuaciones del ciclo económico, las caídas en la producción se relacionan con incrementos del desempleo, los aumentos están ligados con una declinación de la tasa de desempleo, cuando el desempleo se encuentra en su tasa natural, se dice que la economía está funcionando en pleno empleo.

Tabla 2.9

Tasa de desempleo

AÑO	DESEMPLEO %
2007	7,10
2008	6,41
2009	6,11
2010	5,96
2011	4,55

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Agosto 2011
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.8. Tasa de desempleo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Agosto 2011
Elaborado: María Fernanda Gallegos

El desempleo en Quito fue disminuyendo gradualmente a partir del año 2007 hasta alcanzar una tasa de 6,41% en el año 2008, para el año 2009 hubo una disminución del 0,3% tomando en cuenta que en el 2009 se registró una tasa de desempleo del 6,11%.

Para el año 2010 existe una reducción en relación al año 2009, llegando a una tasa de 5,96%, finalmente se puede registrar una reducción mucho más considerable para el año 2011, llegando hasta septiembre del presente año a un promedio del 4,55%, la cual sería la tasa más baja de los últimos años.

Connotación General

El desempleo puede tener distintas connotaciones teniendo en cuenta el punto de vista desde que se lo analice, en el caso de la empresa afirmar que las zonas en la que está ubicada la misma se puede contar con gran cantidad de empleados públicos y privados, que normalmente son los primeros afectados cuando una crisis laboral afecta al país, a más que son el mercado objetivo de la empresa ,es por ello, que se vuelve una **amenaza de medio impacto**, ya que la empresa no podrá conseguir en forma fácil los clientes que requiere para el desarrollo de sus actividades normales.

2.1.1.1.2 Remesas de Inmigrantes

Las remesas son el dinero que los emigrantes envían a su país de origen, siempre que sea a cambio de nada tangible; en el caso del Ecuador las remesas de los trabajadores ecuatorianos en el extranjero aumentaron en el primer semestre del 2011 casi un 14% respecto a las cifras del año anterior en el mismo ciclo. El Banco Central del Ecuador informó que 626,4 millones de dólares ingresaron a la economía ecuatoriana entre enero y julio del 2011.

Esa cifra es 13,9% mayor a la del mismo período del 2010, cuando se reportaba la transmisión de 549,8 millones de dólares.

Según el informe de la institución, los inmigrantes ecuatorianos envían remesas a sus familiares en Ecuador principalmente desde Estados Unidos (43,3%), España (41,6%), Italia (5,9%) y el resto del mundo (9,2%).

Según el Banco Central, el aumento de las remesas responde a “una mejoría de las condiciones generales de los países donde trabajan los ecuatorianos”. En el 2010 unos 610 mil ecuatorianos residían en los Estados Unidos, 360 mil en España.

Según un estudio realizado en el 2008 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC), unos 1,5 millones de ecuatorianos habían migrado hacia el exterior.

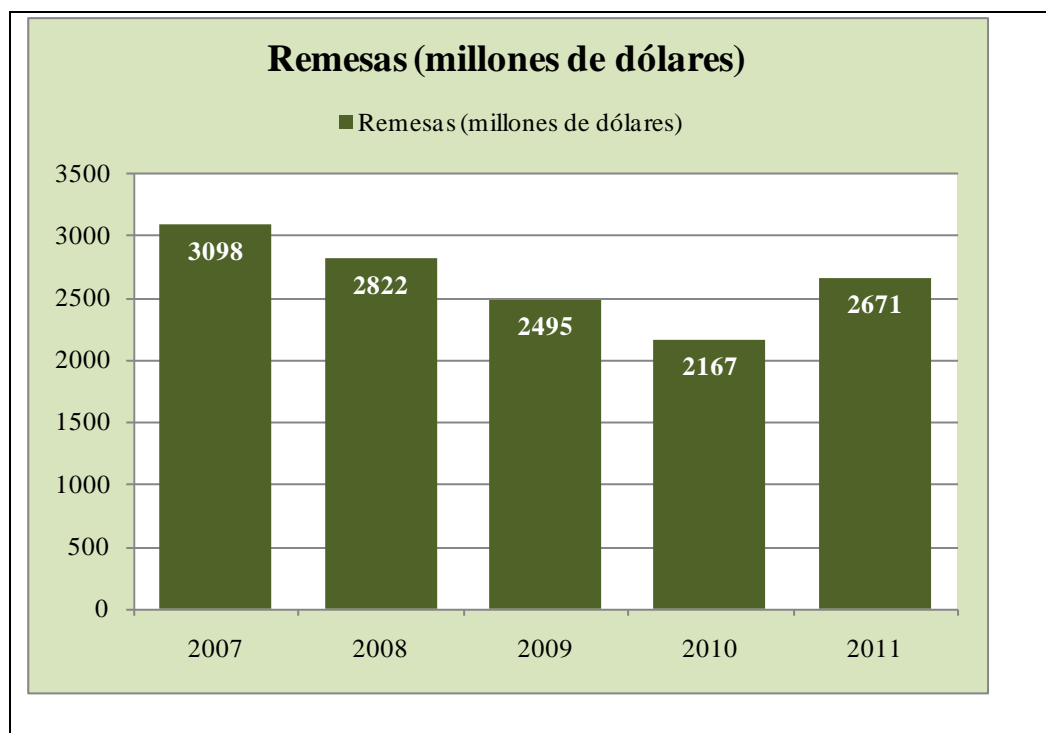
Tabla 2.10

Remesas recibidas del exterior

Total Remesas Recibidas del Exterior	
Año	Remesas (millones de dólares)
2007	3098
2008	2822
2009	2495
2010	2167
2011	2671

Fuente: www.bce.fin.ec Marzo 2012
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.9. Remesas provenientes del exterior



Fuente: www.bce.com.ec Marzo 2012

Elaborado: María Fernanda Gallegos

Las remesas recibidas del exterior fueron disminuyendo año a año, hasta llegar a 2.167 millones de dólares durante el año 2010.

Para el año 2011 se puede apreciar en forma muy clara un incremento de las remesas que supera los dos años anteriores (2009 y 2010), esta cifra llega a un valor total de 2671 millones de dólares, provenientes de distintos lugares del mundo siendo los principales países España, Estados Unidos, Italia, México y Uruguay respectivamente.

Connotación General

El hecho de que las remesas de dinero provenientes del exterior de años anteriores se hayan reducido progresivamente y este último año se aprecie una mejoría no significa que las personas vayan a invertir en prendas de vestir, ya que la recesión de años anteriores ha generado déficits en la población que recién ahora podrán irse cubriendo, por ello esta variable representa

Una **amenaza de alto impacto**, ya que siguen presentándose problemas en el exterior así que no se puede garantizar un incremento de las remesas para los próximos años.

2.1.1.5 Factores ecológicos

“En la actualidad existen varios problemas ecológicos creados por el hombre que están causando el deterioro del planeta, tal como el uso de energía, la eliminación de los desechos, entre otros; que a corto plazo deteriorará la calidad de vida de las personas, disminuyendo las reservas energéticas, incrementando los índices de contaminación y comprometiendo enormemente a la vida.” (Ministerio del ambiente 14 de agosto de 2011)

Medio Ambiente

“El medio ambiente es el conjunto de componentes físicos, químicos, biológicos y sociales capaces de causar efectos directos o indirectos, en un plazo corto o largo, sobre los seres vivos y las actividades humanas.”(Secretaría del Ambiente, agosto del 2011).

Manejo de Residuos

“Los residuos son desperdicios o materiales sobrantes de las actividades humanas domésticas, comerciales e industriales. Por su contenido se clasifican en gaseosos, líquidos y sólidos; y por su origen en orgánicos e inorgánicos. Estos residuos pueden contaminar el aire, el agua y el suelo afectando a la salud humana y al ambiente.” (Secretaría del Ambiente agosto del 2011).

En el Ecuador, el aumento de desechos es un problema crítico por la ausencia de sistemas de manejo y control en la mayor parte del país, lo cual ha causado la contaminación de ecosistemas importantes y la degradación de recursos naturales como agua, suelo y aire.

En el Distrito Metropolitano de Quito, hay varias instituciones que colaboran con el Municipio para el adecuado manejo de residuos, las acciones que emprenden son la realización de proyectos para concientizar a la gente y controlar a las empresas como las artesanales, que son generadores de desperdicios debido a sus procesos productivos manuales, para que realicen un correcto manejo de la basura o materiales sólidos, por medio del reciclaje y el control de desperdicios, para controlar la contaminación.

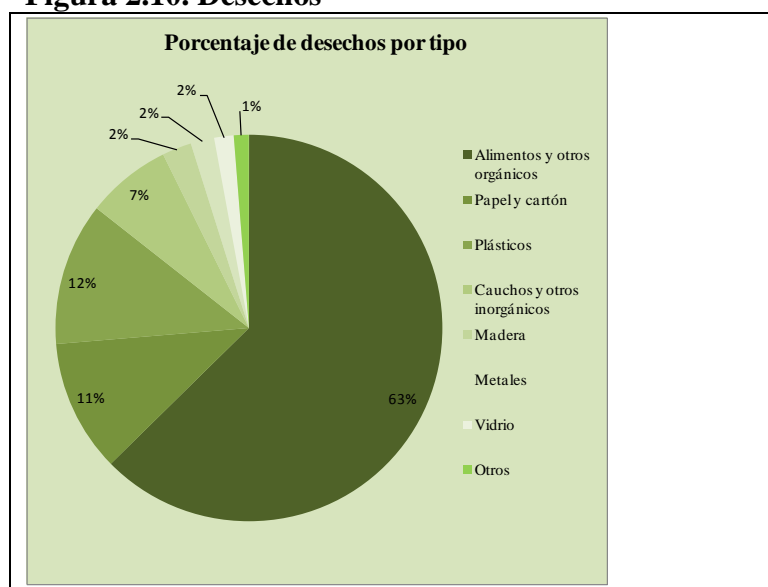
Tabla 2.11

Porcentaje de desechos

DESECHOS	%
Alimentos y otros orgánicos	62,63
Papel y cartón	11,05
Plásticos	11,94
Cauchos y otros inorgánicos	7,07
Madera	2,46
Metales	1,96
Vidrio	1,64
Otros	1,25

Fuente: Secretaría del Ambiente del MDMQ. Agosto 2011
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Figura 2.10. Desechos



Fuente: Secretaría del Ambiente del MDMQ. Agosto 2011
Elaborado: María Fernanda Gallegos

Connotación General

El cuidado del ambiente constituye una **oportunidad de medio impacto** para la organización, ya que la empresa maneja debidamente los desechos por lo que no tienen problemas con entidades de control, a pesar de que la industria del calzado se encuentra dentro del sector cauchos, plásticos, madera y metales, los cuales representa un 23,43% de desechos.

2.1.1.6 Factor seguridad pública

Auge Delincuencial

La delincuencia se refiere a un conjunto de actos en contra de la ley, tipificados por la ley y merecedores de castigo por la sociedad, en diferentes grados. Se podría definir también como una conducta por parte de una o varias personas que no coinciden con las requeridas en una sociedad determinada, que atentas contra las leyes de dicha sociedad. Debido a ello, la delincuencia puede diferir según el código penal de cada país. Generalmente, se considera delincuente a quien comete un delito en reiteradas ocasiones, llegando a ser considerado también, como un antisocial, recalcando el hecho que este tipo de acciones atentan contra el normal funcionamiento de nuestra sociedad, poniendo en peligros de diferente naturaleza a sus miembros. (Estudio elaborado por la Fundación Sueños de Vida FUSUVI, 2009)

Los responsables de la seguridad interna del Ecuador según la Constitución, está a cargo de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y actualmente existe un órgano regulador que es el Ministerio de Coordinación de Seguridad.

Según varios medios de comunicación se proporcionan datos sobre muertes violentas y robos en las principales ciudades del Ecuador durante los doce meses del 2011.

- En Esmeraldas, se registraron 130 asesinatos, la mayoría aun no han sido esclarecidos por las autoridades.
- En Quito, capital de la República, 84 personas perdieron la vida de forma violenta y se denunciaron 4.500 robos.
- En el puerto de Manta, en Manabí, 54 personas han sido asesinadas y el número de robos asciende a 1.288.
- Mientras que en Guayaquil, la ciudad más grande del país, se han registrado 260 asesinatos, la mayoría bajo la modalidad de sicariato. Respecto a robos, se han denunciado 3.280 casos.

El creciente número de robos y asesinatos hace cada vez más difícil que el accionar de la Policía consiga los resultados que la sociedad espera. Lo más grave de esta situación es que todos estos delitos fácilmente quedan en la impunidad.

Connotación Gerencial

Desde el punto de vista que el auge delincuencial no para y con estos cambios de costumbres en la mayoría de la gente, también se ve afectado el área de la comercialización, ya que generaría pérdidas tanto materiales como económicas e incluso un alejamiento de los clientes, convirtiéndola en una **amenaza alto impacto**, se produce un desfase en el capital de trabajo.

2.1.2.- Microambiente

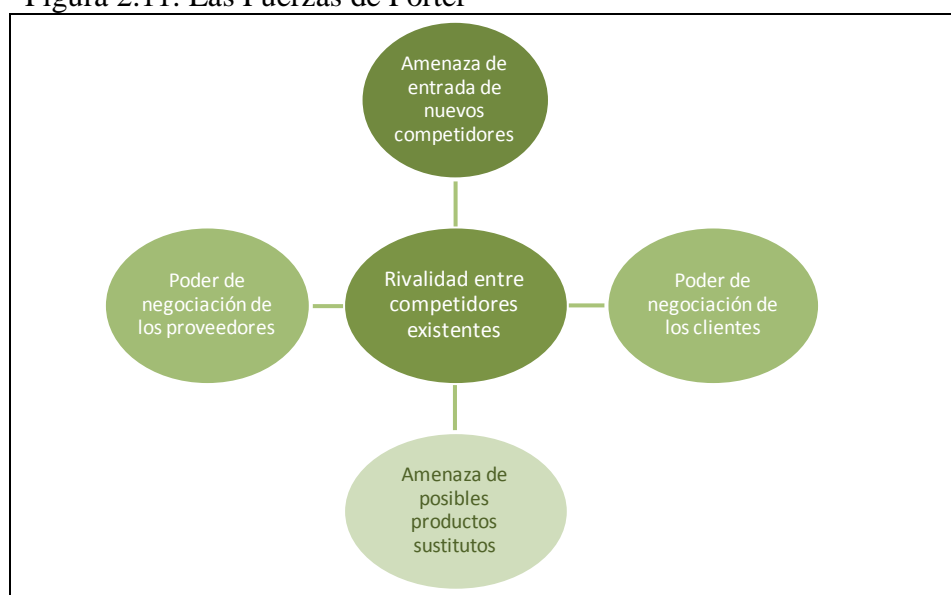
Agrupar aspectos importantes para el proceso de supervivencia y desarrollo de la empresa en forma individual, por lo que los resultados obtenidos son diferentes

para cada empresa. Dentro de este ambiente se analizan factores relacionados con la competencia, proveedores, clientes; aspectos que se pueden profundizar en función del esquema de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. (Salazar, Administración de Empresas ESPE)

2.1.2.1.- Análisis de las Fuerzas de Porter

Es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Figura 2.11. Las Fuerzas de Porter



Fuente: Estrategia competitiva, Michael Porter, 2005: 20

Elaborado: María Fernanda Gallegos

2.1.2.1.1.- Barreras de entrada de nuevos competidores

Este aspecto se fundamenta en la "Barreras de entrada" que son todos los obstáculos que se presentan para ingresar a un mercado.

En el caso de ventas de calzado en el Distrito Metropolitano, las barreras de entrada que limitan el acceso de nuevos competidores, son las siguientes:

La inversión. Aspectos como el estudio de mercado, publicidad e infraestructura física son algunos de los rubros que implican una inversión elevada y la misma en los actuales momentos son complicadas para este tipo de negocios de calzado, que son relativamente pequeños.

La curva de experiencia. El sector del calzado es un sector en el que se requiere un alto nivel de conocimiento técnico para tener éxito, esta experiencia se gana con años de desarrollo y aprendizaje constante de todas las técnicas para la fabricación de calzado y representa una barrera de entrada para nuevos competidores.

Lealtad de los consumidores. En este tipo de negocios el cliente cuenta con la experiencia de satisfacción, la cual crea fidelidad y si la percibe es muy difícil que busque experimentar con una nueva empresa.

Connotación General

El ingreso de nuevos competidores en estos momentos es poco probable debido a que las barreras de entrada son fuertes lo cual representa una **oportunidad de impacto** a la experiencia ganada por la empresa y que ha sido adquirida en los últimos 66 años, resulta difícil alcanzar, adicionalmente el negocio tiene una elevada inversión lo cual es difícil de lograr para los nuevos competidores.

2.1.2.1.2.- Grado de rivalidad entre competidores potenciales

La competencia es la acción simultánea de varias empresas que se dirigen en un mismo mercado y rivalizan entre sí para presentar sus productos en la forma más

atractiva y para comercializar a través de los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces. (Kotler, 1999, p.p. 86)

El calzado, con el paso del tiempo ha ido creciendo principalmente por el desarrollo de la industria nacional e internacional en temas como modas por temporada, calzados para trabajo, para deporte, escolares, etc., lo cual ha generado una competencia desleal.

En el campo comercial se ha visto la presencia de la competencia lo que indudablemente ha provocado inconvenientes pero en un grado no muy considerable, adicionalmente el grado de rivalidad en este sector ocasiona que los productos y servicios que reciben los clientes hayan mejorado. La industria del calzado en el Ecuador se ha reactivado gracias a la salvaguardia por balanza de pagos que aplicó un arancel del 10%, lo que incidió en el incremento de las ventas, empleo e inversiones. En la actualidad la industria ecuatoriana del calzado genera alrededor de 100 000 empleos. Convirtiéndose en el sector productivo que más fuentes de empleo crea en el Ecuador.

Este sector cuenta con 3 000 micro productores que trabajan a su máxima capacidad, alcanzado una producción en promedio de 680.000 pares por año, lo cual sin duda provoca una gran competitividad, y a esto se le debe sumar la creación de nuevas empresas productoras y comercializadoras de calzado, lo cual dificulta y complica el trabajo que día a día se debe llevar a cabo en el mercado.

La distribución de la producción de calzado artesanal a nivel nacional es la que se presenta a continuación:

Tungurahua (50%), 340.000 pares

Guayas (18%), 122.400 pares

Pichincha (15%), 102.000 pares

Azuay (12%), 81.600 pares

Connotación General

La rivalidad de la competencia representa una **amenazade alto impacto** ya que por lo general las empresas en su afán de conseguir participación en el mercado reducen los precios al máximo, incluso sacrificando sus beneficios, lo cual denota claramente a una competencia desleal y dispuesta a cualquier estrategia por más negativa que sea, tal es el caso de los almacenes de origen chino, en donde los precios de algunos productos llegan a niveles tan bajos que superan incluso los costos de los productos de producción nacional.

2.1.2.1.3.- Poder de negociación con los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede verse fortalecido cuando se cumple algunos de los siguientes aspectos:

Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos.

- Importancia del sector para el proveedor.
- Diferenciación del producto
- Amenaza de los proveedores de integración hacia delante

Dentro del sector del calzado existen una amplia gama de proveedores de distintos materiales, que permiten la confección de calzado de calidad y adecuado para cada tipo de persona.

Los materiales empleados para la fabricación de calzado son:

Para corte:

Becerro, Cabra, Ternera, PVC, Oscaria, Poliuretano, Hule.

Para suela:

Crepe, Cuschon, Cuero, Cuero aceitado, PVC, Poliuretano.

Los proveedores ofrecen todos estos tipos de materiales, y las principales características de las materias primas son las siguientes:

- El corte
- La planta
- La suela
- El forro

El corte: Constituye la parte externa del zapato, y está formado por: el empeine, la pala, el collarín, el chaleco, el antifaz y la puntera.

La planta: Es la parte del zapato que sirve de base para el montado del mismo y es de cartón o material sintético, la planta está entre la suela y la plantilla, en algunos zapatos lleva una costilla, que es una pieza de lámina que sirve para dar firmeza y resistencia a esta parte.

La suela: Es la parte del zapato que está en contacto con el suelo y puede ser de diferentes materiales como: cuero sintético, hule negro o de color, suelas prefabricadas, crepé, o P.V.C (policloruro de vinil); sobre la suela la que descansa todo el peso del cuerpo.

Forro: El forro puede ser de piel, de: carnaza, tela, piel sintética u otros materiales. En la parte del talón entre el forro y el corte, el zapato lleva una pieza llamada contrafuerte, que le da forma y lo refuerza; en la punta del zapato se coloca un refuerzo llamado casquillo.

Plantilla: Es una pieza de piel natural, o piel sintética, plástico o hule espuma, que lleva el zapato por la parte interior y es para que no lastimen las costuras al pie, muchos fabricantes le ponen una etiqueta de tela con la marca o nombre del producto.

La característica principal de los insumos son: la resistencia, elasticidad y porosidad en general.

Hay una gran variedad de colores y grabados en los materiales, sin embargo, los colores más utilizados para este tipo de calzado son los blancos, azules, negros y rojos.

Entre los principales proveedores con los que actualmente trabaja la empresa se mencionan los siguientes:

Almacén Paisa: suela, tapas y ormas

Cueros Novaexpress: cueros

Comercial alulema: tacos, tapas

Toropulsi: cueros

TemeriaDiaz: cuero

PlásticosAstra: telas de plantillas

Connotación General

En el sector comercial (calzado) el poder de negociación que poseen con los proveedores es importante tomando en cuenta que existen un sin número de distribuidores lo que permite a "Calzado Baldeón" tener mayor poder de negociación, esto se ve reflejado como una **oportunidad de alto impacto.**

2.1.2.1.4.- Poder de negociación con los Compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los segmentos de mercado que más se están moviendo, y a los cuales deben dirigirse las estrategias, son:

El segmento medio y, con un 40% y

El segmento medio-alto 23% del mercado,

Los cuales han aumentado su participación en los últimos años.

Asimismo, le siguen:

El medio-económico con un 19%, aumentado;

El segmento lujo con un 14%, disminuido; y

El segmento económico con un 4%, disminuido.

El tipo de calzado más distribuido y comercializado en términos globales en el país es el Clásico, es decir el calzado de vestir de señora, seguido del ejecutivo, el deportivo en términos generales y el informal de señora.

Como conclusión a este punto, se puede entrever que el ámbito femenino es el que más actividad refleja en el sector, y sobre el cual muchas veces (junto, últimamente, con el factor comodidad) se basan las estrategias, publicidades y marketing en general.

En el caso de la empresa el poder de negociación de los clientes no afecta en un mayor grado, ya que los costos de estos productos son relativamente estándar de acuerdo a la línea que pertenece (de mujer ejecutivo, de mujer deportivo, de mujer casual, de mujer infantil). Es por ello que "Calzado Baldeón" mantiene una negociación apropiada con sus compradores.

Connotación General

Para la empresa esto representa una **oportunidad con un nivel de impacto medio** porque al contar con una gran cartera de clientes los ingresos que tiene el negocio provienen de muchos compradores, los cuales pierden fuerza y se adaptan a las condiciones tanto de calidad como de precios.

2.1.2.1.5.- Productos Sustitutos

Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de este sector pueden generar una ventaja, y cuanto más atractivo sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

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 empresa.

Connotación General

En definitiva los bienes sustitutos son aquellos que pueden satisfacer necesidades similares a otro, en el caso de la empresa se puede apreciar claramente que no existen sustitutos en estas líneas de productos, es por ello, que sería una **oportunidad de alto impacto**, ya que existiría cierto dominio sobre estas mencionadas líneas.

2.2.- Análisis Interno

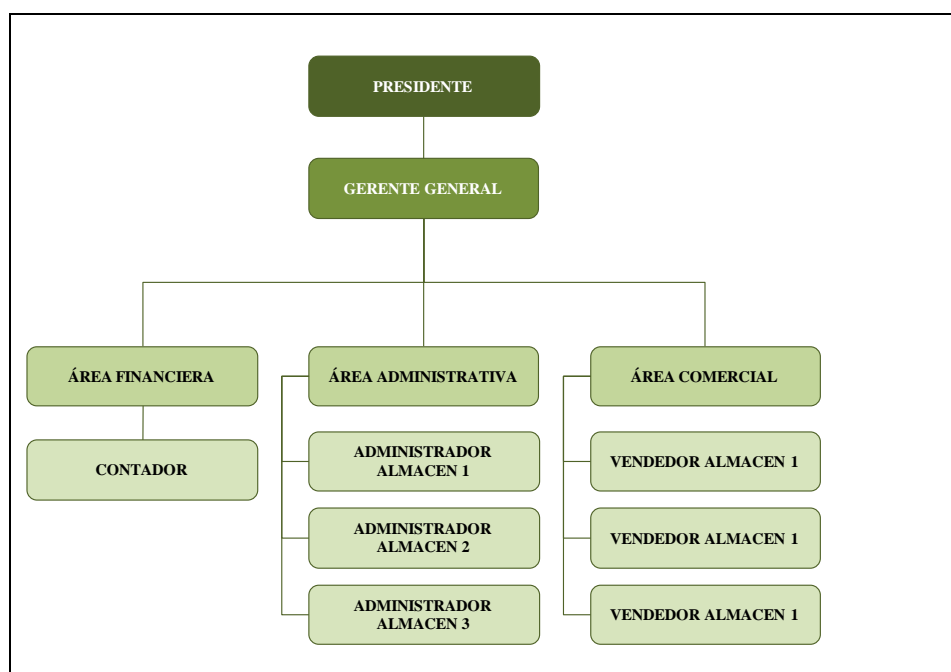
El segundo componente del estudio del entorno comprende el estudio de la organización en lo referente a su filosofía corporativa, proceso administrativo, y capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y talento humano; factores que permitirán determinar aquellas debilidades y fortalezas que tienen repercusión en la empresa y sobre los que se posee influencia para realizar modificaciones. (Serna, 2003)

2.2.1.- Administrativo

“Calzado Baldeón”, actualmente cuenta con un proceso administrativo poco definido, en más de 60 años que lleva en el mercado, la empresa se ha manejado de acuerdo a las decisiones de sus propietarios, todos ellos se han preocupado por planificar, evaluar y controlar sus actividades, el problema ocurre cuando no se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo ni estrategias que permitan mejorar la situación de la empresa.

La empresa también cuenta con una estructura organizacional conformada por tres niveles jerárquicos básicos, que son: gerencia, personal administrativo y personal de ventas, donde las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros no están correctamente definidas.

Figura 2.12. Organigrama Estructural Calzado Baldeón



Fuente: Calzado Baldeón
Elaborado por María Fernanda Gallegos Agosto 2011

2.2.2.- Talento Humano

La empresa está conformada por personal en el área administrativa, financiera y de ventas.

En el área administrativa la empresa cuenta con:

- Propietario – Gerente.
- Administrador de almacén.
- Contador (de los tres puntos de venta).

El principal objetivo del área administrativa es tomar las decisiones que direccionarán la empresa. Adicionalmente, se encarga de reclutar, seleccionar, inducir y capacitar a su personal; para que desempeñen sus diferentes funciones y cumplan con los objetivos esperados por la empresa.

A cargo del Administrador está el reclutamiento de personal; mientras que el Contador analiza la situación financiera.

Uno de los principales problemas de la empresa es que no realiza un seguimiento a sus clientes internos y no les ofrece una adecuada capacitación, trabajo en equipo, esto provoca que los empleados realicen un trabajo deficiente que no cubre las necesidades de la organización.

Connotación General

“Calzado Baldeón” no cuenta con una adecuada planificación al momento de clasificar su recurso humano, es por ello que se puede señalar que la empresa está tratando de organizar adecuadamente a su personal, sin embargo esto no es suficiente, ya que las funciones del talento

humano no son claras y en muchos casos duplicadas, es por ello que esto es una **debilidad de medio impacto.**

2.2.3.- Financiero

El área financiera de una empresa se encarga de la recolección, registro, análisis y comunicación de la información sobre las operaciones monetarias que efectúa la misma, encaminada a la toma de decisiones fundamentales como son la inversión, el financiamiento y los dividendos.

"Calzado Baldeón" a pesar de que si cuenta con un área financiera, no cumple sus funciones ya que como se trata de una empresa de tipo familiar, son los propietarios los que se

Encargan de ciertas actividades como son: la de toma de decisiones y el contador que se encarga de hacer sus tareas.

La empresa cuenta con un sistema contable personalizado bajo pedido y que trabaja en conjunto con los demás módulos del negocio. Lleva un control de las cuentas, inventarios y operaciones financieras, inclusive su utilización se ha venido realizando diariamente por todos los departamentos, ya que es una herramienta fundamental para el trabajo, sin embargo, no se lo usa en todo su potencial porque no se sacan informes para la toma de decisiones.

El dinero que ingresa diariamente a la empresa se encuentra en constante movimiento, por lo que se cancelan cuentas como: servicios básicos (luz, agua, teléfono, internet) y pago de impuestos, se solventan gastos de caja chica como: movilización, cafetería, etc., además que los propietarios toman el efectivo para sus gastos personales.

La gestión de crédito y cobranza se la realiza de manera muy superficial, constantemente existe retraso en los cobros de cuentas de clientes, así como los respectivos intereses por mora, debido a la falta de políticas de crédito adecuadas y sobre todo la falta de seguimiento.

El área de crédito se limita a confiar en los certificados adjuntados en la solicitud de crédito, sin hacer una comprobación y valoración de dichos datos.

A pesar de tener deficiencias en lo que respecta a las cobranzas, "Calzado Baldeón", no tiene problemas de liquidez considerables. Según sus propietarios actualmente la empresa no posee ningún tipo de deuda con proveedores, ni tampoco con institución financiera alguna, es importante señalar que la empresa por ley no está obligada a llevar contabilidad, por lo que resulta complicada realizar un contraste de lo afirmado por sus representantes con datos numéricos o de estados financieros.

Connotación General

El área financiera de la empresa posee tanto fortalezas como debilidades considerables:

Fortalezas:

- Flujo de efectivo muy aceptable, **considerado de alto impacto**, ya que sus presupuestos no presentan ningún saldo negativo, y de hecho en los actuales momentos la empresa no posee deuda de ninguna índole, con proveedores ni con instituciones financieras.
- Brinda crédito para sus clientes, **considerado de medio impacto**, esto debido a que su posición financiera es buena y sólida.
- Software Administrativo contable personalizado, **considerado de bajo impacto**.

Debilidades:

Hay una ausencia de un control financiero adecuado, por lo que no existe un analista financiero en la empresa, la valoración para crédito a clientes es muy superficial, un sistema de cobro inapropiado y fuga de efectivo, por lo que se **considera una debilidad de alto impacto**.

2.2.4.- Mercadotecnia y Ventas

La venta del producto y servicio se lo realiza por medio del personal asignado para atender al cliente, éstos se encargan de recibir amablemente al cliente y de brindar las sugerencias necesarias para que pueda realizar el pedido.

Una de las principales dificultades que acarrea "Calzado Baldeón", es la falta de promoción, ya que no se puede conseguir que la empresa se posicione correctamente en el mercado, si no existe una fuerza de ventas y marketing que lo impulse.

Los directivos le otorgan muy poca importancia a la fuerza de ventas, ya que su ideología se basa en la costumbre y en lo empírico; lo que provoca que se mantenga su participación en el mercado y no capte mayor cartera de clientes.

Para concluir no cuenta un programa de marketing; el cual pueda crear estrategias para impulsar el servicio y los productos que ofrece la empresa.

Connotación General

La empresa cuenta con gran experiencia en el mercado, lo que hace suponer que sea reconocido como un almacén completo en stock de calzado para damas, sin embargo, no cuenta con una adecuada promoción publicitaria, que le permita posicionarse en el mercado y captar una mayor cartera de clientes; esto se debe a que la empresa ejerce un marketing empírico en el que no se implementan proyectos, estrategias y actividades que mejoren su situación actual.

Fortaleza: Conocimiento del mercado comercial de calzado, **considerado de alto impacto.**

Debilidades: Baja promoción publicitaria para captar clientes, **considerado de alto impacto.**

- No ejerce un programa de marketing, **considerado de alto impacto.**

2.3.- Matriz FODA

Constituyen un conjunto de herramientas que permiten procesar la información recopilada en el análisis del ambiente externo e interno para posteriormente identificar la posición actual de la empresa, las características relevantes de su funcionamiento, los problemas que se presentan en el desarrollo de sus actividades, entre otros.

Para este estudio se utilizará el método desarrollado por el Ingeniero Víctor Daniel Aceves Ramos en su libro "Dirección Estrategia" para lo cual es necesario realizar una breve introducción al procedimiento.

Análisis de amenazas y oportunidades

Para este efecto se estructuran las matrices de análisis que se mostrarán posteriormente, elaboradas bajo la premisa de que todas las amenazas son igualmente importantes, no todas tienen la misma probabilidad de ocurrir ni tampoco se espera que sobrevengan al mismo tiempo.

El peso relativo de las amenazas depende de tres factores: La probabilidad de que ocurra, el impacto en la organización y su gravedad, el tiempo o la tendencia de que ocurra.

Con cada amenaza se evalúan los tres factores. Cada amenaza tiene que justificarse objetivamente con datos reales, completos y comprobables, a menos que se aclare que la decisión es producto de la intuición y que se carece de información suficiente.

El análisis de las oportunidades es semejante y contempla los mismos tres factores: probabilidad de ocurrencia, impacto en la organización, así como su tendencia en el tiempo. Por eso el formato es básicamente el mismo.

La ponderación posterior está dada por la multiplicación de los tres factores y cuyo resultado se clasifica de la siguiente forma: de 1 a 7 puntos clasificación C (baja importancia), de 8 a 18 clasificación B (importancia media), más de 19

(Importancia alta). De esta ponderación se toman los de clasificación A y eventualmente los de mayor ponderación de clasificación B para estructurar la matriz FODA. (Aceves, 2004, pág. 119)

2.3.1.- Matriz de análisis externo

En la matriz que se presenta a continuación se puede apreciar claramente la ponderación de los impactos tanto en oportunidades como en amenazas, en donde la ponderación ALTO significa que las implicaciones de las distintas variables pueden tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del negocio, se aprecia que algunas variables presentan una ponderación MEDIA, lo cual significa que existe una relativa incidencia de la variable estudiada en la gestión de la empresa.

No se presentan implicaciones de nivel BAJO, lo cual nos indica que las variables tomadas en cuenta son adecuadas ya que ninguna de éstas tiene poca incidencia en la gestión del negocio.

MATRIZ RESÚMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS					
OPORTUNIDADES					
Nº	FACTOR	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Tasas de interés	La disminución de la tasa de interés activa es un referente que permite acceder al crédito y lograr el mejoramiento de materia prima, equipos y maquinaria.		X	
2	Producto Interno Bruto	El incremento del PIB permite la consolidación del sector del calzado	X		
3	Salario Mínimo Vital General	Se ha otorgado aumentos paulatinos al salario mínimo vital, lo cual genera un mayor consumo de este grupo de asalariados	X		
4	Aspectos tributarios	El negocio no está obligado a pagar impuestos de origen tributario por su condición de artesanos, lo cual le da una ventaja competitiva.	X		
5	Aranceles	Incrementan los precios de los zapatos importados y se genera mayor consumo de calzado nacional.	X		
6	Avances tecnológicos	Al tener acceso a mejores tecnologías, podrá ofrecer una mayor cantidad de productos a sus clientes.	X		
7	Manejo de Residuos	La empresa no genera mayores desperdicios ni desechos, por lo cual aporta en cierta manera al medio ambiente.		X	
8	Barreras de entrada de nuevos competidores	Evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida.	X		
9	Poder de negociación con los Proveedores	Al existir una gran cantidad de proveedores en la industria del calzado se posee un gran poder de negociación.	X		
10	Poder de negociación con los Compradores	La cartera de clientes es muy amplia, lo cual minimiza la fuerza de los consumidores para negociar y nos da mayor fuerza.		X	
11	Productos Sustitutos	Al no existir productos sustitutos la empresa puede afianzarse de mejor forma en el mercado objetivo.	X		
Nº	FACTOR	DESCRIPCIÓN AMENAZA	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Inflación	Un aumento leve de la tasa de inflación en los últimos meses genera incertidumbres en los precios de los zapatos		X	
2	Tasa de desempleo	La empresa no podrá conseguir en forma fácil los clientes que requiere para el desarrollo de sus actividades normales ya que estos no tienen un empleo fijo.		X	
3	Remesas de Inmigrantes	La reducción de remesas obliga a los beneficiarios de estas a no gastar su dinero en artículos como el calzado.	X		
4	Auge Delincuencial	El robo de mercaderías genera desfases de orden económico en el negocio, además aleja a los clientes de los puntos de venta.	X		
5	Grado de rivalidad entre competidores potenciales	Se produce una exagerada reducción de precios y competencia desleal.	X		

2.3.2.- Matriz de análisis interno

En el caso de la matriz anterior se puede apreciar claramente la ponderación de los impactos tanto en fortalezas como en debilidades, en donde la ponderación ALTO significa que las implicaciones de las distintas variables pueden tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del negocio, vemos que algunas variables presentan una ponderación MEDIA, lo cual significa que existe una relativa incidencia de la variable estudiada en la gestión de la empresa y finalmente se observan implicaciones de nivel BAJO, lo cual nos indica que estas tienen poca incidencia en la gestión del negocio.

MATRIZ RESÚMEN FORTALEZAS Y DEBILIDADES					
FORTALEZAS					
Nº	FACTOR	DESCRIPCIÓN FORTALEZA	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Área financiera	Flujo de efectivo que se maneja es aceptable.	X		
2	Área financiera	Está en capacidad de brindar crédito para sus clientes.		X	
3	Área financiera	Cuenta con un software administrativo contable personalizado.			X
4	Marketing y ventas	Conocimiento del mercado comercial de calzado.	X		
DEBILIDADES					
Nº	FACTOR	DESCRIPCIÓN DEBILIDAD	NIVEL DE IMPACTO		
			ALTO	MEDIO	BAJO
1	Talento humano	No cuenta con una estructura orgánica adecuada y coherente		X	
2	Área financiera	Ausencia de control financiero por falta de persona especializada en el tema	X		
3	Marketing y ventas	Baja estructura promocional para captar clientes	X		
4	Marketing y ventas	Limitado programa de publicidad evita la expansión de la marca	X		
5	Marketing y ventas	No ejerce un programa de marketing.	X		

2.3.3 Matriz general de factores

FORTALEZAS	
F1	Flujo de efectivo que maneja la empresa es muy aceptable.
F2	El negocio puede estar en capacidad de brindar crédito para sus clientes.
F3	La empresa cuenta con un software administrativo contable personalizado.
F4	Conocimiento del mercado comercial de calzado.
DEBILIDADES	
D1	No cuenta con una estructura orgánica adecuada y coherente
D2	Ausencia de control financiero por falta de persona especializada en el tema
D3	Baja estructura promocional para captar clientes
D4	Limitado programa de publicidad evita la expansión de la marca
D5	No ejerce un programa de marketing.
OPORTUNIDADES	
O1	Disminución tasa de interés activa es un referente para acceder al crédito y lograr el mejoramiento en MP, Equip. Y Maq.
O2	El incremento del PIB permite la consolidación del sector del calzado
O3	Aumentos paulatinos al salario mínimo vital, genera un mayor consumo de este grupo de asalariados
O4	No pagar impuestos de origen tributario por su condición de artesanos, da una ventaja competitiva.
O5	Incremento de aranceles en zapatos importados, genera mayor consumo de calzado nacional.
O6	Acceso a mejores tecnologías, ofrecer una mayor cantidad de productos a sus clientes.
O7	La empresa no genera mayores desperdicios ni desechos, por lo cual aporta al medio ambiente.
O8	Evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida.
O9	Al existir una gran cantidad de proveedores en la industria del calzado se posee un gran poder de
O10	La cartera de clientes es amplia, esto minimiza la fuerza de los consumidores para negociar y nos da mayor
O11	Al no existir productos sustitutos la empresa puede afianzarse de mejor forma en el mercado objetivo.
AMENAZAS	
A1	Aumento leve de la tasa de inflación genera incertidumbres en los precios de los zapatos
A2	No será fácil conseguir los clientes para el desarrollo ya que estos no tienen un empleo fijo.
A3	La reducción de remesas obliga a los beneficiarios de estas a no gastar su dinero en artículos como el calzado.
A4	El robo de mercaderías genera desfases de orden económico en el negocio, y aleja a los clientes.
A5	Se produce una exagerada reducción de precios y competencia desleal.

2.3.4.- Matriz de evaluación interna

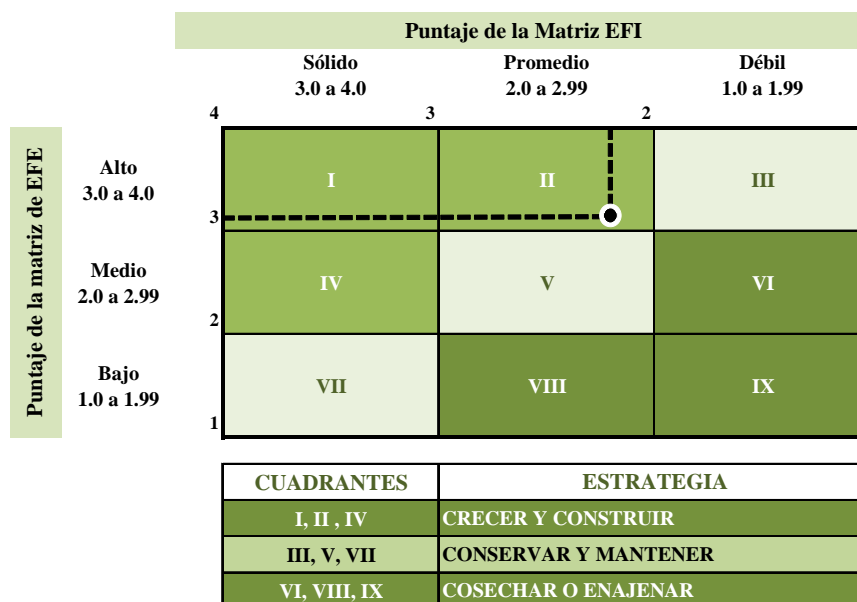
	FORTALEZA	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
F1	Flujo de efectivo que maneja es muy aceptable.	Alto	0,15	4	0,60
F2	Puede estar en capacidad de brindar Crédito para sus clientes.	Medio	0,10	3	0,30
F3	Cuenta con un software administrativo contable personalizado.	Bajo	0,05	3	0,15
F4	Conocimiento del mercado comercial de calzado.	Alto	0,15	4	0,60
	DEBILIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
D1	No cuenta con una estructura orgánica adecuada y coherente	Medio	0,10	1	0,10
D2	Ausencia de control financiero por falta de persona especializada en el tema	Alto	0,15	1	0,15
D3	Baja estructura promocional para captar clientes	Alto	0,10	1	0,10
D4	Limitado programa de publicidad evita la expansión de la marca	Alto	0,05	2	0,10
D5	No ejerce un programa de marketing.	Alto	0,15	1	0,15
TOTAL			1,00		2,25

2.3.5.- Matriz de evaluación externa

	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
O1	La disminución de la tasa de interés activa permite acceder al crédito y lograr el mejoramiento de materia prima, equipos y maquinaria.	Medio	0,04	4	0,16
O2	El incremento del PIB permite la consolidación del sector del calzado	Alto	0,07	3	0,21
O3	Aumentos paulatinos al salario mínimo vital, genera un mayor consumo de este grupo de asalariados	Alto	0,07	3	0,21
O4	No paga impuestos tributarios por su condición de artesanos, es una ventaja competitiva.	Alto	0,07	4	0,28
O5	Suben precios de calzado importado y hay más consumo de calzado nacional.	Alto	0,07	4	0,28
O6	Mejorar tecnología, ofrece una mayor cantidad de productos a sus clientes.	Alto	0,04	4	0,16
O7	No genera mayores desperdicios ni desechos, por lo cual aporta en cierta manera al medio ambiente.	Medio	0,04	3	0,12
O8	Evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida.	Alto	0,07	4	0,28
O9	Al existir una gran cantidad de proveedores se posee un gran poder de negociación.	Alto	0,07	4	0,28
O10	La cartera de clientes es muy amplia, lo cual minimiza la fuerza de los consumidores para negociar y nos da mayor fuerza.	Medio	0,04	3	0,12
O11	Al no existir productos sustitutos puede afianzarse de mejor forma en el mercado objetivo.	Alto	0,07	4	0,28
	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIF.	RESULTADO PONDERADO
A1	Un aumento leve de la tasa de inflación en los últimos meses genera incertidumbres en los precios de los zapatos	Medio	0,03	2	0,06
A2	La empresa no podrá conseguir en forma fácil los clientes que requiere para el desarrollo de sus actividades normales ya que estos no tienen un empleo fijo.	Medio	0,03	2	0,06
A3	La reducción de remesas obliga a los beneficiarios de estas a no gastar su dinero en artículos como el calzado.	Alto	0,07	1	0,07
A4	El robo de mercaderías genera desfases de orden económico, además aleja a los clientes de los puntos de venta.	Alto	0,08	1	0,08
A5	Se produce una exagerada reducción de precios y competencia desleal.	Alto	0,07	1	0,07
TOTAL			1,00		3,04

MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	3,04
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno	2,25

MATRIZ DE LA EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA (IE)



Con los resultados de la matriz EFI y la matriz EFE se puede notar en primer lugar que la **posición interna** que tiene la empresa es débil con una calificación de 2,25 por cuanto sus debilidades en los aspectos administrativos, de marketing y recursos humanos no favorecen a la gestión empresarial, minimizando así las fortalezas que tiene la empresa tales como experiencia, nivel de liquidez y accesibilidad al crédito a sus clientes.

Externamente se puede notar que el puntaje obtenido en la matriz EFE es de 3,04 lo que significa que se encuentra por encima del promedio, resultado que indica que la empresa se encuentra enfrentando a amenazas fuertes que la pueden afectar tales como recesión, el apareamiento de competencia desleal, el posible incremento de aranceles, etc., lo cual indica que la estrategia más adecuada es la de CRECER Y CONSTRUIR, es decir, direccionar recursos económicos a sustentar la estrategia puesto que el mercado responde, así como el negocio tiene posibilidades.

2.3.6.- Matriz ofensiva

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">IMPACTO</p> <p style="text-align: center;">Alta = 5</p> <p style="text-align: center;">Media = 3</p> <p style="text-align: center;">Baja = 1</p> </div>		OPORTUNIDADES										TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
FORTALEZAS												
Flujo de efectivo que maneja la empresa es muy aceptable.	F1	5	3	1	1	1	1	3	1	3	1	20
El negocio puede estar en capacidad de brindar crédito para sus clientes.	F2	1	1	1	1	3	1	5	1	5	3	22
La empresa cuenta con un software administrativo contable personalizado.	F3	1	1	1	3	1	1	3	5	1	1	18
Conocimiento del mercado comercial de calzado.	F4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	5	30
TOTAL		10	6	6	8	8	6	14	10	12	10	90

Aspectos Seleccionados Matriz FO

- Experiencia en el mercado comercial de calzado.
- Disminución tasa de interés activa es un referente para acceder al crédito y lograr el mejoramiento en MP, Equip. Y Maq.
- La empresa no genera mayores desperdicios ni desechos, por lo cual aporta en cierta manera al medio ambiente
- Evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida
- La cartera de clientes es muy amplia, lo cual minimiza la fuerza de los consumidores para negociar y nos da mayor fuerza
- Al no existir productos sustitutos la empresa puede afianzarse de mejor forma en el mercado objetivo

Esta matriz permite determinar cuáles constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes, sin embargo, podemos apreciar en términos generales que un puntaje total de 90 en relación al máximo valor que se podría obtener que es de 200, la empresa en términos ofensivos está muy por debajo, es decir que sus fortalezas serían insuficientes para poder aprovechar en forma amplia todas las oportunidades que se presentan en el mercado.

2.3.7.- Matriz de respuestas

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>IMPACTO</p> <p>Alta = 5</p> <p>Media = 3</p> <p>Baja = 1</p> </div>		AMENAZAS					TOTAL
		Aumento leve de la tasa de inflación genera incertidumbres en los precios de los zapatos	No será fácil conseguir los clientes para el desarrollo ya que estos no tienen un empleo fijo.	La reducción de remesas obliga a los beneficiarios de estas a no gastar su dinero en artículos como el calzado.	El robo de mercaderías genera desfases de orden económico en el negocio, y aleja a los clientes.	Se produce una exagerada reducción de precios y competencia desleal.	
FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5	
Flujo de efectivo que maneja la empresa es muy aceptable.	F1	5	1	1	3	3	13
El negocio puede estar en capacidad de brindar crédito para sus clientes.	F2	1	5	1	1	3	11
La empresa cuenta con un software administrativo contable personalizado.	F3	1	1	3	5	1	11
Experiencia de 60 años en el mercado comercial de calzado.	F4	1	3	5	1	3	13
TOTAL		8	10	10	10	10	48

Aspectos Seleccionados Matriz FA

- Flujo de efectivo que maneja la empresa es muy aceptable
- Experiencia en el mercado comercial de calzado
- No será fácil conseguir los clientes para el desarrollo ya que éstos no tienen un empleo fijo
- La reducción de remesas obliga a los beneficiarios de estas a no gastar su dinero en artículos como el calzado
- El robo de mercaderías genera desfases de orden económico en el negocio, y aleja a los clientes
- Se produce una exagerada reducción de precios y competencia desleal

La matriz de respuestas sirve para determinar cómo podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes, en tal virtud se puede apreciar que el puntaje general es de 48/100, lo cual es la tercera parte, esto nos indica que las fortalezas con las que cuenta actualmente la empresa son insuficientes para contrarrestar las amenazas existentes.

2.3.8.- Matriz defensiva

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">IMPACTO</p> <p style="text-align: center;">Alta = 5</p> <p style="text-align: center;">Media = 3</p> <p style="text-align: center;">Baja = 1</p> </div>						TOTAL
	AMENAZAS	A1	A2	A4	A1	A2	
DEBILIDADES		A1	A2	A4	A1	A2	
La empresa no cuenta con una estructura orgánica adecuada y coherente que le permita una mejor organización	D1	1	1	1	5	1	9
Hay una ausencia de un control financiero debido a que no existe un analista financiero en la empresa.	D2	5	3	3	1	1	13
Baja estructura promocional para captar clientes	D3	1	5	1	1	3	11
Baja nivel publicitario para atraer nuevos clientes	D4	1	5	1	1	3	11
No ejerce un programa de marketing.	D5	3	5	3	1	1	13
TOTAL		11	19	9	9	9	57

Aspectos Seleccionados Matriz DA

- Hay una ausencia de un control financiero debido a que no existe un analista financiero en la empresa
- No ejerce un programa de marketing
- La empresa no podrá conseguir en forma fácil los clientes que requiere para el desarrollo de sus actividades normales ya que estos no tienen un empleo fijo.

La matriz defensiva permite definir cuáles son las debilidades más importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes, el puntaje general obtenido es de 57 sobre un total mayor de 125, es decir una tercera parte.

Lo cual indica que las debilidades de la empresa están poco relacionadas con las amenazas que es probable que los problemas se agudicen o se vean afectados por las amenazas del entorno.

2.3.9.- Matriz de mejoramiento

	OPORTUNIDADES	IMPACTO									TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	
		<p>IMPACTO</p> <p>Alta = 5</p> <p>Media = 3</p> <p>Baja = 1</p>									
		<p>DEBILIDADES</p>									
No cuenta con una estructura orgánica adecuada y coherente	D1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	13
Ausencia de control financiero por falta de persona especializada en el tema	D2	3	3	5	3	3	1	3	1	1	23
Baja estructura promocional para captar clientes	D3	5	1	3	5	1	1	1	5	5	27
Limitado programa de publicidad evita la expansión de la marca	D4	1	1	1	1	1	1	1	3	5	15
No ejerce un programa de marketing.	D5	1	1	1	3	5	3	1	5	5	25
TOTAL		11	7	11	13	11	7	11	15	17	103

Aspectos Seleccionados Matriz DA

- Ausencia de control financiero por falta de persona especializada en el tema
- Hay una ausencia de un control financiero debido a que no existe un analista financiero en la empresa
- Baja promoción publicitaria para captar clientes
- Disminución tasa de interés activa es un referente para acceder al crédito y lograr el mejoramiento en MP, Equipo. Y evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida
- Aumentos paulatinos al salario mínimo vital, genera un mayor consumo de este grupo de asalariados
- No pagar impuestos de origen tributario por su condición de artesanos, da una ventaja competitiva
- Acceso a mejores tecnologías, ofrecer una mayor cantidad de productos a sus clientes
- Evita la generación de nuevos competidores, debido al alto costo de inversión requerida
- La cartera de clientes es amplia, esto minimiza la fuerza de los consumidores para negociar y da mayor fuerza
- Al no existir productos sustitutos la empresa puede afianzarse de mejor forma en el mercado objetivo

La matriz de mejoramiento ayuda a determinar cuáles son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan, en el presente caso se puede establecer

que el puntaje general es de 103 de un total 275, permite apreciar que son pocas las oportunidades que la empresa podrá tomar debido a las incidencias de sus amenazas.

2.3.10.- MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA PEYEA

La matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción plantea cuatro cuadrantes que indican si se debe proceder con estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria), que son considerados como los más importantes para decidir la posición global de la organización.(Fred, pág. 202 – 207)

Si el vector se ubica en el cuadrante agresivo, la posición es excelente para aprovechar oportunidades, superar debilidades y evadir amenazas.

Si el vector se ubica en el cuadrante conservador, la empresa debe permanecer cerca de sus competencias básicas, reforzar sus actuales ventajas competitivas para no correr demasiados riesgos. Si el vector se encuentra en el cuadrante defensivo, la empresa debe concentrarse en superar las debilidades y evitar o evadir las amenazas.

Si el vector se encuentra en el cuadrante competitivo, las estrategias recomendadas serán las que motiven el crecimiento y el ataque frontal a los competidores, como integraciones, mayor penetración en el mercado, desarrollo de mercados y productos, alianzas estratégicas, entre otras.
(Aceves, 2004, Pág. 127)

FACTORES UTILIZADOS EN LA MATRIZ PEYEA	
Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del Ambiente (EA)
Liquidez	Tasa de inflación
Capital de trabajo	Variabilidad de la demanda
Flujos de efectivo	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	
Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza de la Industria (FI)
Diseño del producto	Barreras de entrada
Calidad del producto	Barreras de salida
Lealtad de los clientes	Estabilidad financiera
Presencia pública	Incentivo de la industria

FF	Fuerza financiera							Calife.
	+1	+2	+3	+4	+5	+6		
Liquidez				X			4	
Capital de trabajo					X		5	
Flujos de efectivo				X			4	
Riesgos implícitos del negocio					X		5	
Total							18	
PROMEDIO							4,50	

VC	Ventaja competitiva							Calife.
	-1	-2	-3	-4	-5	-6		
Diseño del producto			X				-3	
Calidad del producto		X					-2	
Lealtad de los clientes		X					-2	
Presencia pública			X				-3	
Total							-10	
PROMEDIO							-2,5	

EA	Estabilidad del ambiente							Calife.
	-1	-2	-3	-4	-5	-6		
Tasa de inflación			X				-3	
Variabilidad de la demanda				X			-4	
Presión competitiva		X					-2	
Total							-9	
PROMEDIO							-3,00	

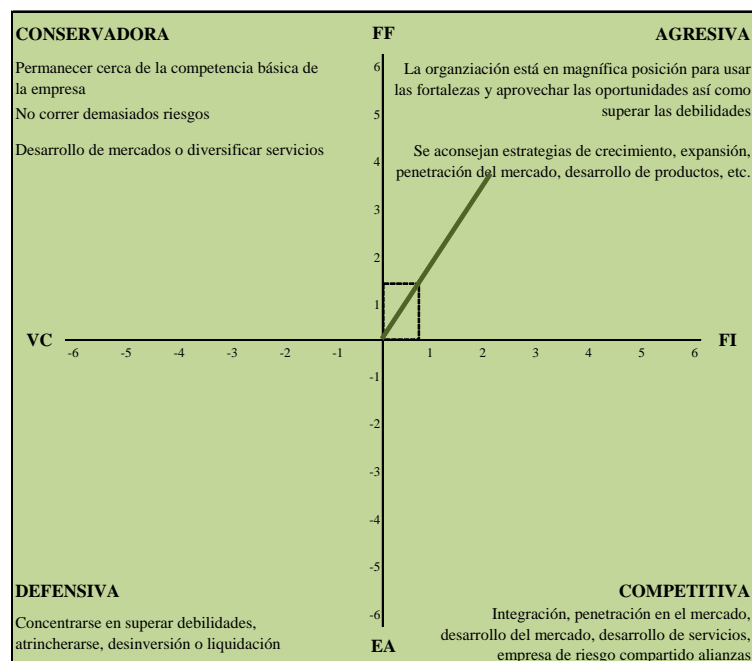
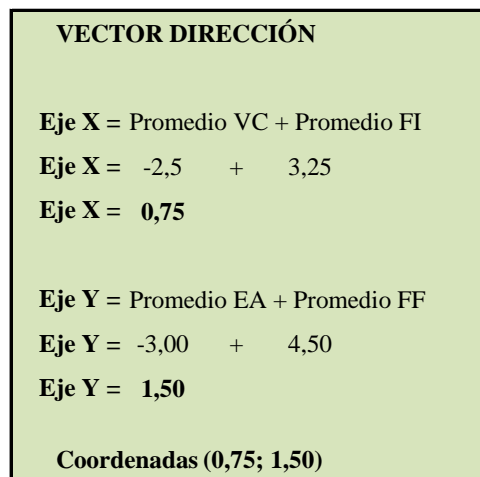
FI	Fuerza de la industria							Calife.
	+1	+2	+3	+4	+5	+6		
Barreras de entrada			X				3	
Barreras de salida		X					2	
Estabilidad financiera					X		5	
Incentivo de la industria			X				3	
Total							13	
PROMEDIO							3,25	

Los pesos asignados en la fuerza financiera están sobre la media es decir entre 4 y 5, ya que la empresa no cuenta con deuda y sobre todo presenta una adecuada liquidez para el desarrollo de sus actividades.

En cuanto a la ventaja competitiva, los pesos asignados están entre 2 y 3, ya que existen empresas productoras de calzado que operan de manera industrial y con tecnologías de punta, incluso el calzado importado presenta rasgos de elevada calidad.

En lo referente a la estabilidad del ambiente se asignaron pesos entre 2 y 4, ya que son factores no controlables por la empresa.

En cuanto a la fuerza de la industria los pesos son más variados y oscilan entre 2 y 5, ya que existe una variabilidad muy grande, según el mercado al que se enfoque cada empresa.



CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2. METODOLOGÍA

3.2.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El planteamiento de objetivos, tanto general como específico, es un aspecto fundamental en una investigación, puesto que este es el pilar sobre el cual se diseña el cuestionario que va ser aplicado a los encuestados. Es importante que cada pregunta que se formule busque alcanzar al menos uno de los objetivos propuestos, de esta manera fácilmente se podrá cumplir con el objetivo general. (MALHOTRA, 2004, 97)

3.2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los atributos de mayor valor para el cliente el momento de elegir el calzado, a través de una investigación de mercados que permita conocer las necesidades del mercado, el comportamiento del consumidor, la imagen de marca y demás condiciones tendientes a mejorar el posicionamiento de "Calzado Baldeón", con la finalidad de incrementar en un 20% el reconocimiento de la marca en el mercado objetivo para el año 2012.

3.2.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el perfil del consumidor, mediante la aplicación de encuestas que le permitan a "Calzado Baldeón" establecer estrategias de posicionamiento adecuadas, para ofrecer un mejor servicio.

2. Evaluar el servicio actual, que ofrece “Calzado Baldeón”, mediante la utilización de encuestas, que le permitan determinar si se ajusta a las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.
3. Analizar el estilo de vida y los atributos de los consumidores, mediante la aplicación de encuestas, que le permitan conocer a “Calzado Baldeón” las características de los clientes.
4. Conocer el posicionamiento actual alcanzado por “Calzado Baldeón” con el fin de diseñar estrategias de marketing que permitan reforzar la imagen institucional de la empresa.
5. Determinar si el producto/servicio que ofrece “Calzado Baldeón” es satisfactorio para el cliente, mediante la estructuración de encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente actual y potencial del almacén.
6. Verificar si la estrategia de precios aplicada por “Calzado Baldeón” se ajusta a las condiciones y predisposición de pago del cliente, mediante la aplicación de encuestas, que midan las percepciones de los clientes y la relación beneficio – costo del producto - servicio recibido.
7. Establecer las formas de comunicación que más se ajustan a las condiciones y comportamientos de los consumidores con el fin de direccionar esfuerzos de comunicación de forma eficiente.

Es importante señalar que la investigación que se llevará a cabo es de alcance exploratorio, razón por la cual no se deben formular ningún tipo de hipótesis, ya que el interés de ésta radica en los resultados que se obtengan y a partir de aquello tomar acciones y plantear estrategias.

3.2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación de mercados, diseñados con el objetivo de ajustarse a las necesidades y requerimientos del investigador, sobre la existencia de información que permita solucionar el problema que se presenta. En el siguiente se puede observar su clasificación:

Figura 3.1. Clasificación de los Diseños de Investigación de Mercado



Fuente: MalhotraNaresh, Investigación de mercados, Quinta Edición, 2004. Pág. 79
Elaborado por María Fernanda Gallegos.

En el desarrollo de este estudio **el tipo de investigación que se va a utilizar es la exploratoria**, con el fin de establecer las expectativas de la gerencia y además describir y conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de las empresas que hacen uso o no del servicio de transportación personal, así como también, ver las comunicaciones de la Compañía dentro del mercado de servicios.

La investigación descriptiva no se limita a la simple recolección de datos, si no a la identificación de las relaciones que existen entre dos o más

variables. Un diseño descriptivo requiere una especificación clara de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo se realizará la investigación.

(MALHOTRA, 2004, 97)

3.2.3. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Un buen diseño garantizará que la información reunida sea consistente con los objetivos del estudio y que los datos se recolecten por medio de procedimientos exactos. (KINNER/TAYLOR; 2055; 126)

Por lo general, los diseños de investigación se clasifican según la naturaleza de los objetivos de la investigación o los tipos de la investigación. (KINNER/TAYLOR; 2055; 127).

El método de investigación que se utilizará es el inductivo, el mismo que después de una observación directa de hechos particulares se obtienen conclusiones o leyes universales que explican los fenómenos estudiados.

3.2.4. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

La técnica de investigación que se utilizará en el presente proyecto será la encuesta. La encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica del problema en cuestión. La encuesta se estructura en base a los objetivos antes planteados; para determinar una

Encuesta adecuada, se debe diseñar una encuesta piloto que sirva de prueba para verificar si el cuestionario ha sido formulado correctamente. (MALHOTRA; 2004; 168)

Además, de obtener de este modo la probabilidad a favor y la probabilidad en contra de que ocurra el evento, con el fin de obtener el tamaño de la muestra correcta. Luego se aplicará la encuesta definitiva al tamaño de muestra obtenido y en el tiempo estipulado para el levantamiento de esta información.

3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Un cuestionario, ya sea que se llame cédula, forma de entrevista o instrumento de medición, es una técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que el encuestado responde. Un cuestionario es sólo un programa formalizado para la recolección de datos que pueden incluir ayudas de comunicación, recompensa e instrucciones para seleccionar a los encuestados. (MALHOTRA; 2004; 280)

3.3.1. CUESTIONARIO PILOTO

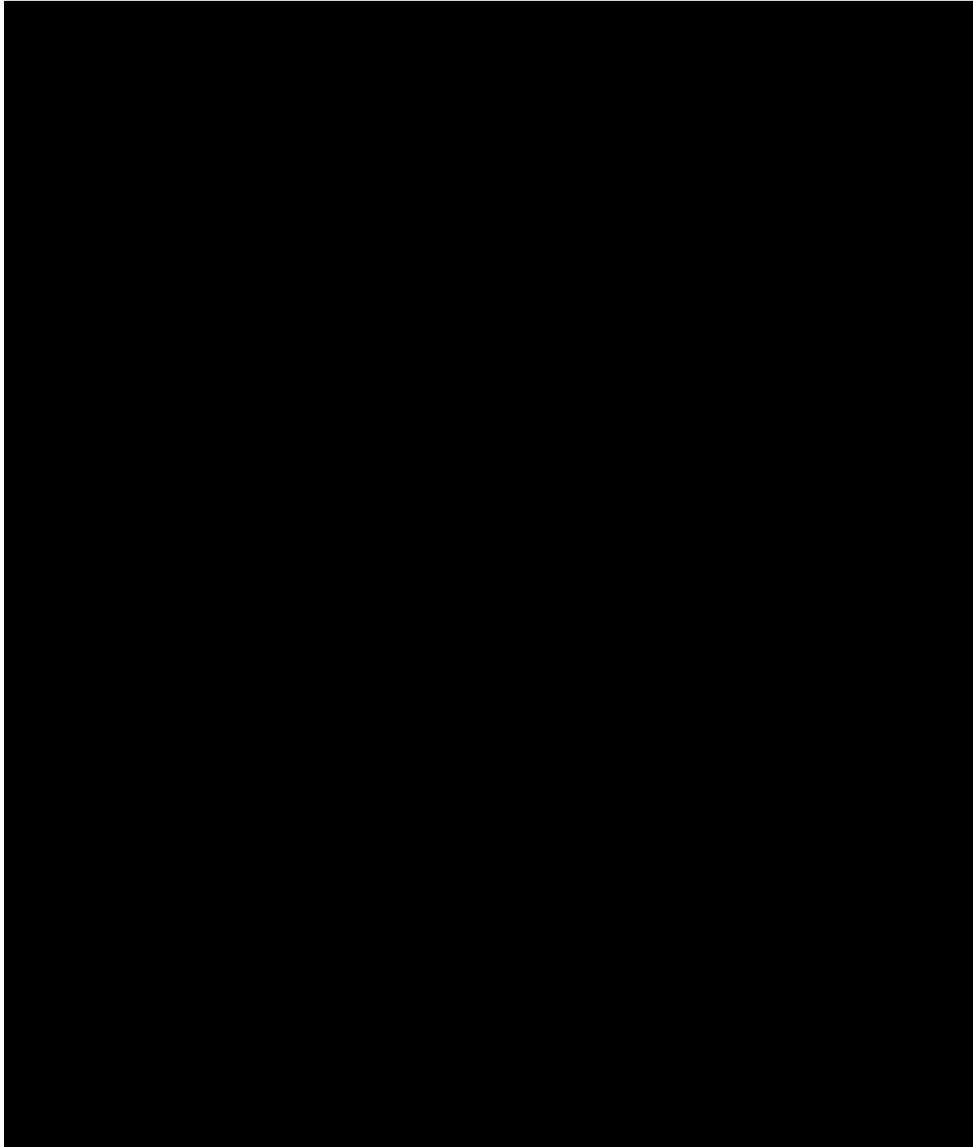
Sin importar que tan cuidadoso fuera el investigador al diseñar el cuestionario siempre hay la posibilidad de que exista un error. Para asegurarse de no cometer errores es necesario hacer una prueba del cuestionario, llamada Prueba Piloto, la misma que nos ayuda a determinar la estructuración y calidad de preguntas, además de determinar la pregunta filtro con el objeto de identificar **P** la probabilidad a favor y **Q** la probabilidad en contra. (MANTILLA, 2006; 35).

A continuación se presenta el cuestionario piloto, que se lo utilizó durante un período de ocho días en distintos lugares de la ciudad, el cual fue aplicado con el fin de

poder establecer con claridad si las preguntas eran de fácil entendimiento para los encuestados, así como para verificar su estructura y lógica al momento de llevarla a cabo, además, su aplicación permitió realizar los cambios pertinentes antes de llevarlo al campo de forma definitiva y para los fines que pretende la presente investigación:

ENCUESTA PARA OBTENER INFORMACIÓN DE FORMA DIRECTA DEL CLIENTE EXTERNO DE CALZADO BALDEÓN														
OBJETIVO: Determinar el grado de posicionamiento y satisfacción del cliente externo de Calzado Baldeón.														
INSTRUCCIONES:														
<p>Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación.</p> <p>En las preguntas donde consten círculos se debe llenar con números, letras o símbolos según lo solicitado</p> <p>En las preguntas donde consten cuadrados se debe llenar con vistos o equis escogiendo una sola opción</p> <p>Donde consten rectángulos, son preguntas abiertas que se deben llenar con la información respectiva.</p>														
<i>Datos internos, para ser llenados únicamente por el encuestador.</i>														
Día	Mes	Año												
Fecha: <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>												
Encuesta #		<input type="text"/>												
<p>1 Por favor señale el sector de residencia de la empresa o personal en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Norte <input type="checkbox"/></td> <td>5 Sur <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Centro Norte <input type="checkbox"/></td> <td>6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Centro <input type="checkbox"/></td> <td>7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Centro Sur <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>			1 Norte <input type="checkbox"/>	5 Sur <input type="checkbox"/>	2 Centro Norte <input type="checkbox"/>	6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/>	3 Centro <input type="checkbox"/>	7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/>	4 Centro Sur <input type="checkbox"/>					
1 Norte <input type="checkbox"/>	5 Sur <input type="checkbox"/>													
2 Centro Norte <input type="checkbox"/>	6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/>													
3 Centro <input type="checkbox"/>	7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/>													
4 Centro Sur <input type="checkbox"/>														
<p>2 Dentro de las siguientes categorías, señale a tipo de cliente corresponde usted:</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> <td>3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> </tr> <tr> <td>2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> <td>4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4</td> </tr> </table>			1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4								
1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta													
2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4													
<p>3 ¿En que sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Comercial <input type="checkbox"/></td> <td>3 Financiero <input type="checkbox"/></td> <td>5 Productivo <input type="checkbox"/></td> <td>7 Transporte <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 De servicios <input type="checkbox"/></td> <td>4 Público <input type="checkbox"/></td> <td>6 Petrolero <input type="checkbox"/></td> <td>8 Otro (especifique) <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			1 Comercial <input type="checkbox"/>	3 Financiero <input type="checkbox"/>	5 Productivo <input type="checkbox"/>	7 Transporte <input type="checkbox"/>	2 De servicios <input type="checkbox"/>	4 Público <input type="checkbox"/>	6 Petrolero <input type="checkbox"/>	8 Otro (especifique) <input type="checkbox"/>				
1 Comercial <input type="checkbox"/>	3 Financiero <input type="checkbox"/>	5 Productivo <input type="checkbox"/>	7 Transporte <input type="checkbox"/>											
2 De servicios <input type="checkbox"/>	4 Público <input type="checkbox"/>	6 Petrolero <input type="checkbox"/>	8 Otro (especifique) <input type="checkbox"/>											
<p>4 ¿Es usted cliente frecuente del almacén?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Si su respuesta es NO para a la pregunta 6</p>	<p>5 ¿Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/>	2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/>	3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/>	4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/>	<p>6 ¿Hace cuánto tiempo realiza la última compra de calzado?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Menos de un mes <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Un mes <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Un semestre <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Un año o más <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 Menos de un mes <input type="checkbox"/>	2 Un mes <input type="checkbox"/>	3 Un semestre <input type="checkbox"/>	4 Un año o más <input type="checkbox"/>				
1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/>														
2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/>														
3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/>														
4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/>														
1 Menos de un mes <input type="checkbox"/>														
2 Un mes <input type="checkbox"/>														
3 Un semestre <input type="checkbox"/>														
4 Un año o más <input type="checkbox"/>														
<p>7 ¿Al comprar calzado el personal le brinda la información necesaria para tomar su decisión?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Siempre <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 A veces <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Casi nunca <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Nunca <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 Siempre <input type="checkbox"/>	2 A veces <input type="checkbox"/>	3 Casi nunca <input type="checkbox"/>	4 Nunca <input type="checkbox"/>	<p>8 De las siguientes categorías, ubique en orden de importancia las opciones que frecuentemente usted adquiere en el almacén (1 + importante/ 8 - importante):</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Producto 1</td> <td>5 Producto 5</td> </tr> <tr> <td>2 Producto 2</td> <td>6 Producto 6</td> </tr> <tr> <td>3 Producto 3</td> <td>7 Producto 7</td> </tr> <tr> <td>4 Producto 4</td> <td>8 Producto 8</td> </tr> </table>		1 Producto 1	5 Producto 5	2 Producto 2	6 Producto 6	3 Producto 3	7 Producto 7	4 Producto 4	8 Producto 8
1 Siempre <input type="checkbox"/>														
2 A veces <input type="checkbox"/>														
3 Casi nunca <input type="checkbox"/>														
4 Nunca <input type="checkbox"/>														
1 Producto 1	5 Producto 5													
2 Producto 2	6 Producto 6													
3 Producto 3	7 Producto 7													
4 Producto 4	8 Producto 8													
<p>9 Al hablar de calzado para damas que empresa o almacén se le viene a la mente?</p> <p>a <input type="text"/></p> <p>b <input type="text"/></p> <p>c <input type="text"/></p>	<p>10 Escoja la mejor opción que usted identifique o relacione con el nombre "Calzado Baldeón"</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Sr. Guillermo Baldeón <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Productor de calzado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Artesano del calzado <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Distribuidora de calzado <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 Sr. Guillermo Baldeón <input type="checkbox"/>	2 Productor de calzado <input type="checkbox"/>	3 Artesano del calzado <input type="checkbox"/>	4 Distribuidora de calzado <input type="checkbox"/>	<p>11 A su parecer que imagen proyecta la empresa "Calzado Baldeón"</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>1 Vanguardista <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Contemporánea <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Anticuada <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1 Vanguardista <input type="checkbox"/>	2 Contemporánea <input type="checkbox"/>	3 Anticuada <input type="checkbox"/>					
1 Sr. Guillermo Baldeón <input type="checkbox"/>														
2 Productor de calzado <input type="checkbox"/>														
3 Artesano del calzado <input type="checkbox"/>														
4 Distribuidora de calzado <input type="checkbox"/>														
1 Vanguardista <input type="checkbox"/>														
2 Contemporánea <input type="checkbox"/>														
3 Anticuada <input type="checkbox"/>														

Continúa...



3.3.1.1. RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO

Previa a la aplicación de la encuesta definitiva se realizó una prueba piloto a un grupo de personas de la Zona Norte del DMQ, las mismas que fueron escogidas aleatoriamente con el fin de conocer sus respuestas y observar la efectividad y desempeño del primer cuestionario propuesto.

Una vez evaluado el cuestionario piloto, se procedió a realizar los cambios que pertinentes, siendo los más importantes los siguientes:

- Se eliminó la pregunta número cuatro, ya que generaba cierta tendencia y presión entre los encuestados.
- Se eliminó la pregunta número diez, ya que en lugar de proporcionar información a la investigación, confundía a los encuestados quienes no la comprendían de manera adecuada.
- Se reestructuró el cuestionario y se lo planteó con un total de dieciséis preguntas finales.

Para un correcto establecimiento de la probabilidad de ocurrencia del evento, actualmente lo adecuado es igualar p y q , es decir que cada incognita tiene un valor de 0.50 y 0.50.

$$p = 0.5$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.5$$

$$q = 0.5$$

Para el caso de Calzado Baldeón se realizó la encuesta Piloto la cual estableció la validez de las preguntas. Para lo cual se procedió a la aplicación de una pregunta tipo filtro, con el fin de establecer el nivel de ocurrencia y de no ocurrencia del hecho (adquiere o no adquiere calzado ejecutivo), para lo cual se procedió a la realización de dicha interrogante a 20 personas enmarcadas dentro del tarjet, obteniendo los siguientes resultados: 14 personas contestaron que SI adquieren este tipo de calzado, mientras que 6 personas contestaron que NO adquieren este tipo de calzado, lo cual nos da el siguiente criterio válido a utilizarse:

3.3.2. CUESTIONARIO FINAL

Luego de haber realizado los cambios respectivos en el cuestionario piloto, se obtiene el siguiente cuestionario a ser aplicado en el campo:

ENCUESTA PARA OBTENER INFORMACIÓN DE FORMA DIRECTA DEL CLIENTE EXTERNO DE CALZADO BALDEÓN														
OBJETIVO: Determinar el grado de posicionamiento y satisfacción del cliente externo de Calzado Baldeón.														
INSTRUCCIONES:														
<p>Responda con sinceridad a las siguientes preguntas que se plantean a continuación.</p> <p>En las preguntas donde consten círculos <input type="radio"/> se debe llenar con números, letras o símbolos según los solicitado</p> <p>En las preguntas donde consten cuadrados <input type="checkbox"/> se debe llenar con vistos o equis escogiendo una sola opción</p> <p>Donde consten rectángulos, <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/> son preguntas abiertas que se deben llenar con la información respectiva.</p>														
Datos internos, para ser llenados únicamente por el encuestador.														
<p style="text-align: center;"><i>Día Mes Año</i></p> <p>Fecha: <input style="width: 30px; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 30px; height: 15px;" type="text"/></p>	<p>Encuesta # <input style="width: 20px; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 15px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 15px;" type="text"/></p>													
<p>1,0 ¿Considera usted necesario la utilización de calzado formal para el desarrollo de sus actividades cotidianas?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p>														
<p>1 Por favor señale el sector de ubicación de la empresa o residencia personal en el Distrito Metropolitano de Quito.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1 Norte <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 50%;">5 Sur <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 Centro Norte <input type="checkbox"/></td> <td>6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3 Centro <input type="checkbox"/></td> <td>7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4 Centro Sur <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>		1 Norte <input type="checkbox"/>	5 Sur <input type="checkbox"/>	2 Centro Norte <input type="checkbox"/>	6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/>	3 Centro <input type="checkbox"/>	7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/>	4 Centro Sur <input type="checkbox"/>						
1 Norte <input type="checkbox"/>	5 Sur <input type="checkbox"/>													
2 Centro Norte <input type="checkbox"/>	6 Valle de los Chillos <input type="checkbox"/>													
3 Centro <input type="checkbox"/>	7 Valle de Cumbaya <input type="checkbox"/>													
4 Centro Sur <input type="checkbox"/>														
<p>2 Dentro de las siguientes categorías, indique su ubicación:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> <td style="width: 50%;">3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> </tr> <tr> <td>2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta</td> <td>4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4</td> </tr> </table>		1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4									
1 Empresa privada <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	3 Intermediario / Contratista <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta													
2 Empresa pública <input type="checkbox"/> pase a la siguiente pregunta	4 Cliente final al detalle <input type="checkbox"/> pase a la pregunta 4													
<p>3 ¿En qué sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;">1 Comercial <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">3 Financiero <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">5 Productivo <input type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">7 Transporte <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2 De servicios <input type="checkbox"/></td> <td>4 Público <input type="checkbox"/></td> <td>6 Petrolero <input type="checkbox"/></td> <td>8 Otro (especifique) <input style="width: 50px;" type="text"/></td> </tr> </table>		1 Comercial <input type="checkbox"/>	3 Financiero <input type="checkbox"/>	5 Productivo <input type="checkbox"/>	7 Transporte <input type="checkbox"/>	2 De servicios <input type="checkbox"/>	4 Público <input type="checkbox"/>	6 Petrolero <input type="checkbox"/>	8 Otro (especifique) <input style="width: 50px;" type="text"/>					
1 Comercial <input type="checkbox"/>	3 Financiero <input type="checkbox"/>	5 Productivo <input type="checkbox"/>	7 Transporte <input type="checkbox"/>											
2 De servicios <input type="checkbox"/>	4 Público <input type="checkbox"/>	6 Petrolero <input type="checkbox"/>	8 Otro (especifique) <input style="width: 50px;" type="text"/>											
<p>4 ¿Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/>	2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/>	3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/>	4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/>	<p>5 ¿Hace cuánto tiempo realizo la última compra de calzado?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>1 Menos de un mes <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2 Un mes <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3 Un semestre <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4 Un año o más <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1 Menos de un mes <input type="checkbox"/>	2 Un mes <input type="checkbox"/>	3 Un semestre <input type="checkbox"/>	4 Un año o más <input type="checkbox"/>	<p>6 ¿Al comprar calzado el personal le brinda la información necesaria para tomar su decisión?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>1 Siempre <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2 A veces <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3 Casi nunca <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>4 Nunca <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1 Siempre <input type="checkbox"/>	2 A veces <input type="checkbox"/>	3 Casi nunca <input type="checkbox"/>	4 Nunca <input type="checkbox"/>
1 1 Vez por semana <input type="checkbox"/>														
2 1 Vez quincenalmente <input type="checkbox"/>														
3 1 Vez por mes <input type="checkbox"/>														
4 1 Vez semestralmente <input type="checkbox"/>														
1 Menos de un mes <input type="checkbox"/>														
2 Un mes <input type="checkbox"/>														
3 Un semestre <input type="checkbox"/>														
4 Un año o más <input type="checkbox"/>														
1 Siempre <input type="checkbox"/>														
2 A veces <input type="checkbox"/>														
3 Casi nunca <input type="checkbox"/>														
4 Nunca <input type="checkbox"/>														
<p>7 De las siguientes categorías, ubique en orden de importancia las opciones que frecuentemente usted adquiere en el almacén (1 + importante/ 8 - importante):</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;">1 Ejecutivo <input type="radio"/></td> <td style="width: 25%;">3 Tradicional <input type="radio"/></td> <td style="width: 25%;">5 Casual <input type="radio"/></td> <td style="width: 25%;">7 Botines <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>2 A la moda <input type="radio"/></td> <td>4 Ejecutivo <input type="radio"/></td> <td>6 Botas <input type="radio"/></td> <td></td> </tr> </table>		1 Ejecutivo <input type="radio"/>	3 Tradicional <input type="radio"/>	5 Casual <input type="radio"/>	7 Botines <input type="radio"/>	2 A la moda <input type="radio"/>	4 Ejecutivo <input type="radio"/>	6 Botas <input type="radio"/>						
1 Ejecutivo <input type="radio"/>	3 Tradicional <input type="radio"/>	5 Casual <input type="radio"/>	7 Botines <input type="radio"/>											
2 A la moda <input type="radio"/>	4 Ejecutivo <input type="radio"/>	6 Botas <input type="radio"/>												
<p>8 Al hablar de calzado para damas que empresa o almacén se le viene a la mente?</p> <p>a <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>b <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>c <input style="width: 100%;" type="text"/></p>	<p>9 A su parecer que imagen proyecta la empresa "Calzado Baldeón"</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr><td>1 Vanguardista <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2 Contemporánea <input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>3 Anticuada <input type="checkbox"/></td></tr> </table>	1 Vanguardista <input type="checkbox"/>	2 Contemporánea <input type="checkbox"/>	3 Anticuada <input type="checkbox"/>										
1 Vanguardista <input type="checkbox"/>														
2 Contemporánea <input type="checkbox"/>														
3 Anticuada <input type="checkbox"/>														

Continúa...

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON CALIDAD SERVICIO Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

10 Califique cada uno de los aspectos del almacén donde usted compra zapatos, de acuerdo a los siguientes parámetros: Totalmente satisfecho (TS), satisfecho (S), promedio (S-I), insatisfecho (I) y totalmente insatisfecho (TI)

	TS	S	S-I	I	TI		TS	S	S-I	I	TI
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Stock de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Despacho de mercad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seriedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Medios de información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exhibición productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Imagen empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

11 ¿Cuál de las siguientes alternativas es su forma de pago preferida?

1 Tarjeta de crédito

2 Efectivo

3 Cheque

4 Crédito interno

12 Indique por qué medio de comunicación se enteró de los productos que ofrece el almacén de calzado.

1 Revistas 5 Flyers 9 Guía de negocio

2 Prensa 6 Internet 10 Publicidad móvil

3 Publicidad ext. 7 Televisión 11 Mk Directo

4 Ferias 8 Radio 12 Acciones BTL

13 ¿En los actuales momentos realizaría sus compras en Calzado Baldeón?

1 Definitivamente no

2 Es muy probable que no

3 Es muy probable que si

4 Definitivamente si

5 No sabe, no contesta

14 Cuando usted requiere calzado para dama, ¿Dónde realiza su compra de dicho calzado?

a

b

c

d

e

15 Escoja el aspecto más adecuado por el cual usted considera que Calzado Baldeón debería darse a conocer en el mercado en los actuales momentos?

1 Revistas 4 Ferias 7 Televisión 10 Publicidad móvil

2 Prensa 5 Flyers 8 Radio 11 Mk Directo

3 Publicidad exterior 6 Internet 9 Guía de negocios 12 Acciones BTL

16 Seleccione el aspecto más importante en el que Calzado Baldeón debería poner más énfasis para mejorar y ser más eficiente en sus operaciones:

Calidad Exhibición Diseños Actuales Asesoramiento

Precios Garantía Serv. al cliente Imagen empresarial

Promociones Imagen del Personal Facilidad de pago Punto de venta

¡Muchas gracias por su colaboración!

3.3.3. MATRIZ DEL CUESTIONARIO

La matriz de cuestionario es un instrumento que facilitará la ubicación de cada una de las variables dentro de su escala de medición, relacionándola con los objetivos específicos, dentro de las escalas de medición se encuentran:

Escala Nominal: es una escala cuyos números sirven sólo como etiquetas o rótulos para identificar y clasificar objetos de uno a uno entre los números y los objetivos. (MALHOTRA; 2006; 252).

Escala ordinal: escala de clasificación en la cual se asignan números a los objetos para indicar la medida relativa en que posee una característica. Esto permite determinar si un objeto tiene más o menos de una característica que otros objetos. (MALHOTRA; 2006; 254).

Escala de razón: permite al investigador identificar o clasificar objetos, jerarquizarlos, y comparar los intervalos o las diferencias. También es significativo calcular razones de los valores de escala. (MALHOTRA; 2006; 256).

Escala de intervalo: es una escala donde se utilizan los números para calificar objetos, de tal forma que las distintas numéricamente equivalentes en la escala representan distancias equivalentes en la característica medida. (MALHOTRA; 2006; 255).

Tabla 3.1
Matriz de Cuestionario

Nº	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTA	ESCALA
1	Identificar el perfil del consumidor, mediante la aplicación de encuestas que le permitan a la empresa establecer estrategias de posicionamiento adecuadas, para ofrecer un mejor servicio.	1. Por favor señale el sector de ubicación de la empresa o residencia personal en el Distrito Metropolitano de Quito.	Nominal
		2.-Dentro de las siguientes categorías, indique su ubicación:	Nominal
		3. ¿En qué sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?	Nominal
		14. Cuando usted requiere calzado para dama, ¿Dónde realiza su compra de dicho calzado?	Nominal
2	Evaluar el servicio actual, que ofrece la empresa y sus competidores, mediante la utilización de encuestas, que le permitan determinar si se ajusta a las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.	10. Califique cada uno de los aspectos del almacén donde usted compra zapatos.	Ordinal
		16. Seleccione el aspecto más importante en el que Calzado Baldeón debería poner más énfasis para mejorar y ser más eficiente en sus operaciones:	Ordinal
3	Analizar la frecuencia de compra de los consumidores, mediante la aplicación de encuestas, que le permitan conocer a la empresa las características de los clientes en este tema.	4. ¿Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado?	Ordinal
		5. ¿Hace cuánto tiempo realizo la última compra de calzado?	Ordinal
4	Conocer el posicionamiento actual alcanzado por "Calzado Baldeón" con el fin de diseñar estrategias de marketing que permitan reforzar la imagen institucional de la empresa.	8. Al hablar de calzado para damas que empresa o almacén se le viene a la mente?	Ordinal
		9. A su parecer que imagen proyecta la empresa "Calzado Baldeón"	Nominal
		13. ¿.En los actuales momentos realizaría sus compras en Calzado Baldeón?	Nominal
5	Determinar si el producto/servicio que ofrece "Calzado Baldeón" es satisfactorio para el cliente, por medio de encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción del cliente actual y potencial del almacén.	6. ¿Al comprar calzado el personal le brinda la información necesaria para tomar su decisión?	Ordinal
		7. De las siguientes categorías, ubique en orden de importancia las opciones que frecuentemente usted adquiere en el almacén	Ordinal
6	Determinar las condiciones y predisposición de pago del cliente, mediante la aplicación de encuestas a estos.	11. ¿Cuál de las siguientes alternativas es su forma de pago preferida?	Nominal
7	Establecer las formas de comunicación que más se ajustan a las condiciones y comportamientos de los consumidores con el fin de direccionar esfuerzos de comunicación de forma eficiente.	12. Indique por qué medio de comunicación se enteró de los productos que ofrece el almacén de calzado.	Ordinal
		15. Escoja el aspecto más adecuado por el cual usted considera que Calzado Baldeón debería darse a conocer en el mercado en los actuales momentos?	Ordinal

3.3.4. MATRIZ DE CODIFICACIÓN

Tabla 3.2
Matriz de Codificación

Nº	Pregunta	Tipo de Pregunta	Escala	Opciones de Respuesta	Cód.
1	Por favor señale el sector de ubicación de la empresa o residencia personal en el Distrito Metropolitano de Quito.	Cerrada Múltiple	Nominal	Norte	1
				Centro Norte	2
				Centro	3
				Centro Sur	4
				Sur	5
				Valle de los Chillos	6
				Valle de Cumbaya	7
2	Dentro de las siguientes categorías, indique su ubicación:	Cerrada Múltiple	Nominal	Empresa privada	1
				Empresa pública	2
				Intermediario / Contratista	3
				Cliente final al detalle	4
3	¿En qué sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?	Cerrada Múltiple	Nominal	Comercial	1
				De servicios	2
				Financiero	3
				Público	4
				Productivo	5
				Petrolero	6
				Transporte	7
				Otro (especifique)	8
4	¿Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado?	Cerrada Múltiple	Ordinal	1 Vez por semana	1
				1 Vez quincenalmente	2
				1 Vez por mes	3
				1 Vez semestralmente	4
5	¿Hace cuánto tiempo realizo la última compra de calzado?	Cerrada Múltiple	Ordinal	Menos de un mes	1
				Un mes	2
				Un semestre	3
				Un año o más	4
6	¿Al comprar calzado el personal le brinda la información necesaria para tomar su decisión?	Cerrada Múltiple	Ordinal	Siempre	1
				A veces	2
				Casi nunca	3
				Nunca	4
7	De las siguientes categorías,	Cerrada Múltiple	Ordinal	Ejecutivo	1

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON CALIDAD SERVICIO Y RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEÓN"

	ubique en orden de importancia las opciones que frecuentemente usted adquiere en el almacén (1 + importante/ 8 - importante):			A la moda	2
				Tradicional	3
				Ejecutivo	4
				Casual	5
				Botas	6
				Botines	7
8	Al hablar de calzado para damas que empresa o almacén se le viene a la mente?	Abierta	-	Opción 1	1
				Opción 2	2
				Opción 3	3
9	A su parecer que imagen proyecta la empresa "Calzado Baldeón"	Cerrada Múltiple	Nominal	Vanguardista	1
				Contemporánea	2
				Anticuada	3
10	Califique cada uno de los aspectos del almacén donde usted compra zapatos, de acuerdo a los siguientes parámetros: Totalmente satisfecho (TS), satisfecho (S), promedio (S-I), insatisfecho (I) y totalmente insatisfecho (TI)	Cerrada Múltiple	Ordinal	Calidad del producto	1
				Garantía del producto	2
				Seriedad	3
				Precios	4
				Crédito	5
				Facilidad de pago	6
				Exhibición productos	7
				Stock de productos	8
				Despacho de mercad.	9
				Servicio al cliente	10
				Ubicación	11
				Asesoramiento	12
				Medios de información	13
				Imagen empresarial	14
11	¿Cuál de las siguientes alternativas es su forma de pago preferida?	Cerrada Múltiple	Nominal	Tarjeta de crédito	1
				Efectivo	2
				Cheque	3
				Crédito interno	4
12	Indique por qué medio de comunicación se enteró de los productos que ofrece el almacén de calzado.	Cerrada Múltiple	Ordinal	Revistas	1
				Prensa	2
				Publicidad ext.	3
				Ferias	4
				Flyers	5
				Internet	6
				Televisión	7

				Radio	8
				Guía de negocio	9
				Publicidad móvil	10
				Mk. Directo	11
				Acciones BTL	12
13	¿En los actuales momentos realizaría sus compras en Calzado Baldeón?	Cerrada Múltiple	Nominal	Definitivamente no	1
				Es muy probable que no	2
				Es muy probable que si	3
				Definitivamente si	4
				No sabe, no contesta	5
14	Cuando usted requiere calzado para dama, ¿Dónde realiza su compra de dicho calzado?	Abierta	-	Opción 1	1
				Opción 2	2
				Opción 3	3
				Opción 4	4
				Opción 5	5
15	Escoja el aspecto más adecuado por el cual usted considera que Calzado Baldeón debería darse a conocer en el mercado en los actuales momentos?	Cerrada Múltiple	Ordinal	Revistas	1
				Prensa	2
				Publicidad ext.	3
				Ferias	4
				Flyers	5
				Internet	6
				Televisión	7
				Radio	8
				Guía de negocio	9
				Publicidad móvil	10
				Mk Directo	11
				Acciones BTL	12
16	Seleccione el aspecto más importante en el que Calzado Baldeón debería poner más énfasis para mejorar y ser más eficiente en sus operaciones:	Cerrada Múltiple	Ordinal	Calidad	1
				Precios	2
				Promociones	3
				Exhibición	4
				Garantía	5
				Imagen del Personal	6
				Diseños Actuales	7
				Serv. al cliente	8
				Facilidad de pago	9
				Asesoramiento	10
				Imagen empresarial	11
				Punto de venta	12

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.4. PLAN DE TRABAJO DE CAMPO

Para mejor desempeño del trabajo de campo se lo ha estructurado en diferentes etapas tomando en cuenta el tiempo y las actividades que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3.3
Plan de trabajo de campo

Actividad	Tiempo de ejecución	Desde – Hasta																				Responsable
		DICIEMBRE										ENERO										
		L-12	M-13	M-14	J-15	V-16	L-19	M-20	M-21	J-22	V-23	M-3	M-4	J-5	V-6	L-9	M-10	M-11	J-12	V-13	L-16	
Diseño y aprobación de la encuesta	3 días	■																				María Fernanda Gallegos y Docentes
Aplicación de la encuesta piloto (campo)	2 días											■										María Fernanda Gallegos
Cálculo del tamaño de la muestra	1 día											■										María Fernanda Gallegos y Docentes
Levantamiento de la encuesta final	7 días											■										María Fernanda Gallegos
Procesamiento de datos	4 días											■										María Fernanda Gallegos
Análisis de los datos	2 días											■										María Fernanda Gallegos
Elaboración del informe.	1 día											■										María Fernanda Gallegos

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.5. TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

3.5.1. ELEMENTOS Y UNIDADES MUESTRALES

El elemento muestral son los objetos que poseen la información buscada por el investigador y sobre los cuales se harán inferencia. (MALHOTRA, 2006, pág. 336)

La unidad de muestreo es la unidad básica que contiene los elementos de población de la que se tomará la muestra. (MALHOTRA, 2006, pág. 336).

En el caso de la investigación a llevar a cabo el elemento muestral y la unidad muestral son la misma persona, para el caso de clientes finales, y para el caso de empresas el elemento muestral es la persona encargada de compras y la unidad muestral es la empresa misma.

Para el desarrollo de la presente investigación se considerarán como elementos de muestreo los siguientes aspectos:

Tabla 3.4

Elementos de muestreo

Variable	Especificación
Género:	Femenino
PEA:	Desde los 20 años de edad hasta los 49 años de edad.
Característica Laboral:	Con relación de dependencia – Con negocio propio
Nivel Socioeconómico:	Medio – Medio Alto
Ciudad:	Quito
Lugar:	Puntos de venta Calzado Baldeón, empresas – centros comerciales

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.5.2. TAMAÑO DEL UNIVERSO

El universo es la población de todos los elementos que comparten un conjunto de características y que constituyen el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados.

(MALHOTRA, 2006, pág. 336)

El tamaño del universo se encuentra determinado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC de la población de la ciudad de Quito en base al censo poblacional del año 2010.

Tabla 3.5
Pirámide Poblacional del Distrito Metropolitano de Quito

POBLACIÓN QUITO 2010		2239191			
RANGOS DE EDAD	PORCENTUAL		Nº DE PERSONAS		
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	
0 a 4	5,22%	5,00%	116.886	111.960	
5 a 9	5,24%	5,04%	117.334	112.855	
10 a 14	5,22%	5,02%	116.886	112.407	
15 a 19	4,95%	4,79%	110.840	107.257	
20 a 24	4,66%	4,55%	104.346	101.883	
25 a 29	4,21%	4,16%	94.270	93.150	
30 a 34	3,74%	3,73%	83.746	83.522	
35 a 39	3,32%	3,34%	74.341	74.789	
40 a 44	2,94%	2,98%	65.832	66.728	
45 a 49	2,52%	2,57%	56.428	57.547	
50 a 54	2,14%	2,21%	47.919	49.486	
55 a 59	1,78%	1,84%	39.858	41.201	
60 a 64	1,29%	1,35%	28.886	30.229	
65 a 69	1,01%	1,10%	22.616	24.631	
70 a 74	0,79%	0,88%	17.690	19.705	
75 a 79	0,56%	0,66%	12.539	14.779	
80 - mas	0,52%	0,67%	11.644	15.003	
TOTAL	50,11%	49,89%	1.122.059	1.117.132	
TOTAL MUJERES DE 20 A 49 AÑOS QUITO				477.619	

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Consultado en 12 de Octubre 2011
<http://www.inec.gov.ec>

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 3.6
Distribución de la población por nivel de ingresos (DMQ)

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR NIVEL DE INGRESOS		
Alto	2.388	0,50%
Medio Alto	31.045	6,50%
Medio Típico	143.286	30%
Medio Bajo	191.048	40%
Bajo	109.852	23%
Población de interés	176.719	37%

Fuente: Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
<http://www.siise.gov.ec/Principal.aspx>, consultado el 6 de enero del 2012
 Elaborado por: María Fernanda Gallegos

La distribución de la población de acuerdo a su nivel de ingresos ha sido seleccionada al tomar en cuenta que por sus características el producto (calzado femenino) que la empresa ofrece a sus clientes está orientado mayoritariamente a personas de ingresos medios en sus dos variantes superiores y de ingresos altos.

A pesar de ser el nivel de ingresos un parámetro aceptable para dividir a la población total de la ciudad de Quito no es posible conocer el tamaño real de personas que consideran como una posibilidad el adquirir zapatos tipo elegante y ejecutivo.

3.5.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA

La muestra es el subgrupo de elementos de la población o universo seleccionado para participar en el estudio. (MALHOTRA; 2006, pág. 335).

Debido a que en esta investigación se busca la obtención de un estadístico de proporción más no de una media poblacional, el método que se empleará para el cálculo de la correspondiente muestra debe apoyarse en el siguiente proceso:

A continuación se debe establecer o especificar el nivel de confianza que debe presentar el estudio, para lo cual se ha establecido un nivel de confianza del 95%, por lo

Tanto la diferencia entre la máxima precisión y el nivel de confianza mínimo esperados nos da un error del 5% (100% menos 95%), un nivel superior de este error genera imprecisión y desconfianza al estudio, adicionalmente es importante señalar que se está investigando sobre un producto de consumo enfocado y por lo tanto su comportamiento será variable.

Se debe establecer el valor del nivel de confianza en un 95%, para lo cual se tiene un valor de $Z = 1.96$.

A continuación se debe determinar la probabilidad de ocurrencia del evento, en este caso anteriormente al realizar la encuesta piloto se pudo establecer que la probabilidad de ocurrencia del evento (p) es del 50% y la probabilidad de no ocurrencia del evento (q) es 50%.

La fórmula usada para determinar el tamaño de la muestra al tratarse de una población infinita (superior a 100.000 elementos) es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Dónde:

Nivel de confianza (95%)

Nivel de Significancia (0,05)

P: Probabilidad de que ocurra el evento (0,70)

Q: Probabilidad de que no ocurra el evento (0,30)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

$$n = \frac{3,84 * 0,7 * 0,3}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,81}{0,0025}$$

$$n = 322,69$$

Resultado: Se obtiene un total de 323 personas a encuestar.

3.6. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos debe empezar tan pronto como se recibe el primer grupo de cuestionarios del campo, mientras el trabajo de campo continúa.

La información recopilada posterior al levantamiento de información que se realizará mediante la aplicación de la encuesta será procesada utilizando el software estadístico SPSS y respaldadas en hojas de cálculo de Excel.

Para el ingreso de información y la generación de una base de datos se utilizará el procedimiento establecido en la matriz de codificación de la encuesta. VER ANEXO TABULACIÓN.

3.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS GLOBALES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se procede a la realización del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta al grupo objetivo seleccionado, para dicho efecto se llevará a cabo dos tipos de análisis:

- El primero un análisis univariado: el cual corresponde al análisis de cada una de las variables utilizadas en la herramienta (cuestionario), y posteriormente se desarrollará;
- Un análisis bivariado: el cual correspondiente al cruce de variables con un elevado grado de relación para identificar aspectos más puntuales y relevantes sobre la opinión de las personas encuestadas.

3.7.1. ANÁLISIS UNIVARIADO

Es el estudio de una variable, se lo puede realizar de acuerdo a las necesidades a través de medidas de distribución como la frecuencia y medidas de tendencia central.

Primera Pregunta: *Por favor señale el sector de ubicación de la empresa o residencia personal en el Distrito Metropolitano de Quito.*

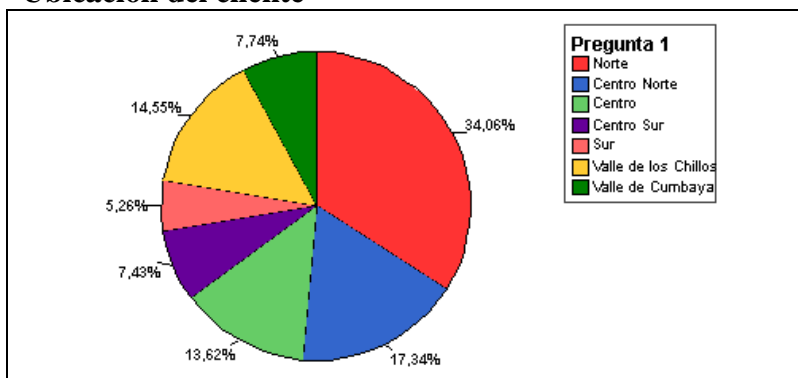
Tabla 3.7
Ubicación del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Norte	110	34,1	34,1	34,1
	Centro Norte	56	17,3	17,3	51,4
	Centro	44	13,6	13,6	65,0
	Centro Sur	24	7,4	7,4	72,4
	Sur	17	5,3	5,3	77,7
	Valle de los Chillos	47	14,6	14,6	92,3
	Valle de Cumbaya	25	7,7	7,7	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.1
Ubicación del cliente



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En referencia al sector donde se ubica la empresa o persona que adquiere este tipo de productos se puede apreciar claramente que la mayor cantidad de personas y empresas (65%) se encuentran ubicadas desde el Centro hacia el norte de la ciudad, por lo cual sería adecuado el manejo de estrategias enfocadas en estos sectores con mayor énfasis que el resto de la ciudad, sin que ello signifique el no aplicar estrategias en estas zonas.

Segunda Pregunta: *Dentro de las siguientes categorías, indique su ubicación:*

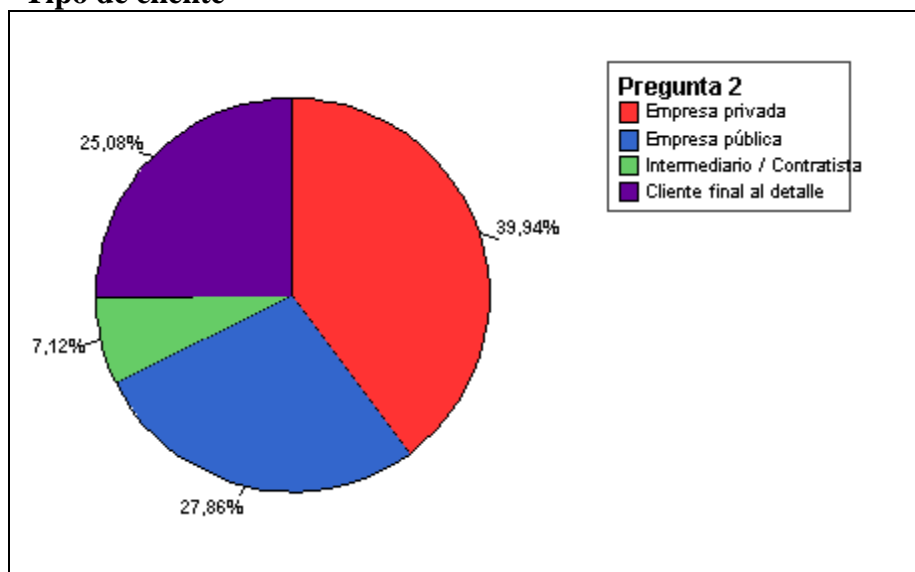
Tabla 3.8
Tipo de cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Empresa privada	129	39,9	39,9	39,9
	Empresa pública	90	27,9	27,9	67,8
	Intermediario / Contratista	23	7,1	7,1	74,9
	Cliente final al detalle	81	25,1	25,1	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.2
Tipo de cliente



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Es de fácil apreciación que los clientes actuales y potenciales para la empresa están ubicados en tres categorías que son las empresa privadas, públicas y los clientes finales, ya que entre todos estos abarcan el 92% aproximadamente, lo cual deja claro que son éstos segmentos a los que la empresa debe enfocar sus esfuerzos tanto de comercialización como de marketing.

Tercera Pregunta: *En qué sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?*

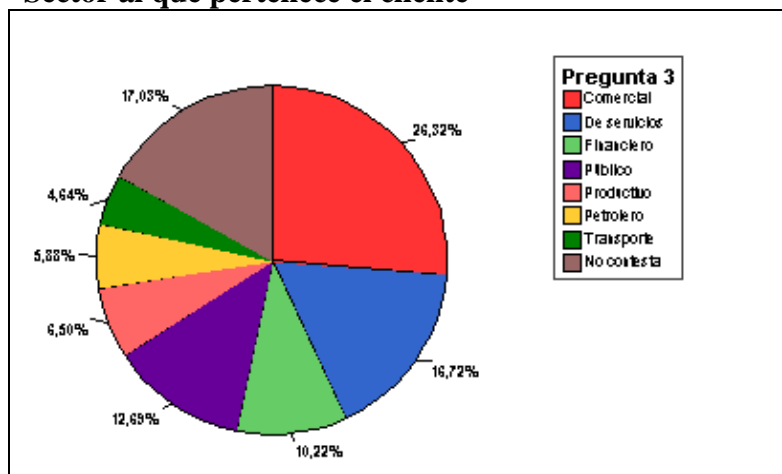
Tabla 3.9
Sector al que pertenece el cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Comercial	85	26,3	26,3	26,3
De servicios	54	16,7	16,7	43,0
Financiero	33	10,2	10,2	53,3
Público	41	12,7	12,7	65,9
Productivo	21	6,5	6,5	72,4
Petrolero	19	5,9	5,9	78,3
Transporte	15	4,6	4,6	83,0
No contesta	55	17,0	17,0	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.3
Sector al que pertenece el cliente



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Son cuatro los sectores a los que la empresa debería enfocar sus esfuerzos en mayor medida, ya que resultan ser el 66% del potencial de mercado al que podría acceder, estos sectores son el comercial, de servicios, financiero y el sector público, el resto de sectores no acumulan un porcentaje significativo para la empresa.

Cuarta Pregunta: *¿Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado?*

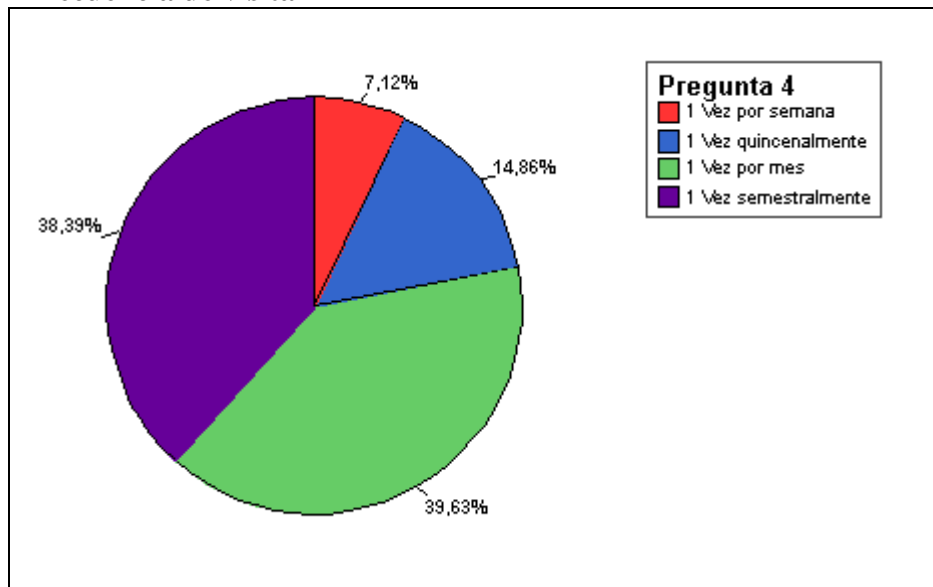
Tabla 3.10
Frecuencia de visita

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
Valid	1 Vez por semana	23	7,1	7,1	7,1
	1 Vez quincenalmente	48	14,9	14,9	22,0
	1 Vez por mes	128	39,6	39,6	61,6
	1 Vez semestralmente	124	38,4	38,4	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.4
Frecuencia de visita



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

La frecuencia de compra de los clientes en cuanto a este tipo de productos presenta dos resultados muy marcados, existe un grupo que visita en forma mensual este tipo de negocios para adquirir calzado de damas lo que representa un 39,63%, mientras que un 38,39% lo hace en forma semestral.

Quinta Pregunta: *Hace cuánto tiempo realizo la última compra de calzado?*

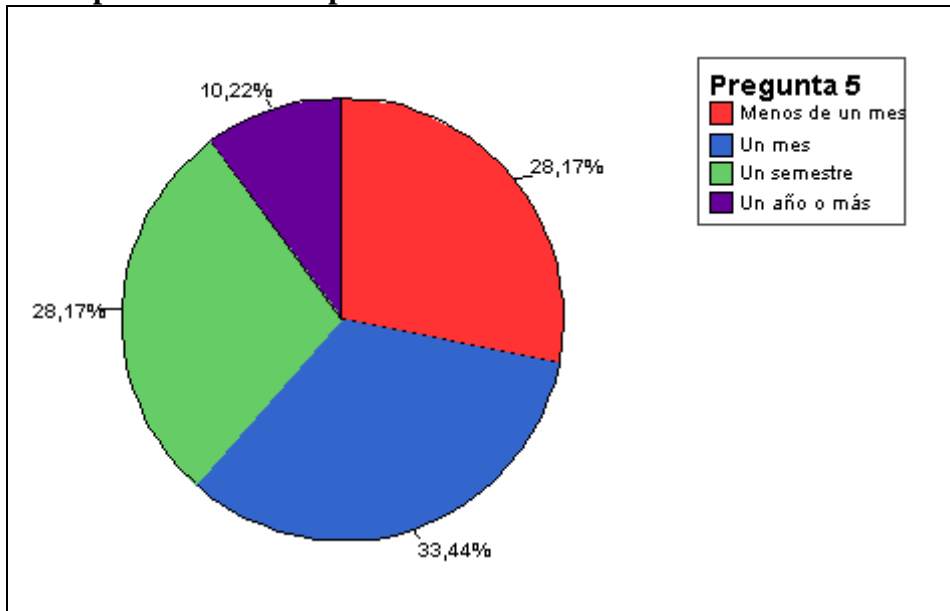
Tabla 3.11
Tiempo de última compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Menos de un mes	91	28,2	28,2	28,2
	Un mes	108	33,4	33,4	61,6
	Un semestre	91	28,2	28,2	89,8
	Un año o más	33	10,2	10,2	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.5
Tiempo de última compra



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Del total de personas encuestadas se observa que el 33,44% de estas ha realizado la última compra de zapatos hace un mes, un 28,17% de estas la han hecho hace seis meses, un mismo porcentaje en cambio ha realizado su compra en el último mes, en cambio un 10,22% ha realizado la compra hace un año o más de un año.

Sexta Pregunta: ¿Al comprar calzado el personal le brinda la información necesaria para tomar su decisión?

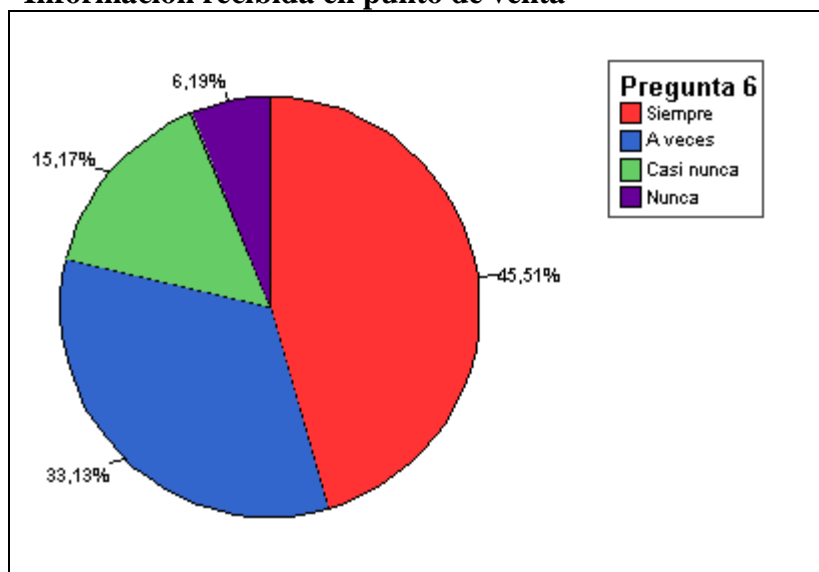
Tabla 3.12
Información recibida en punto de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Siempre	147	45,5	45,5	45,5
	A veces	107	33,1	33,1	78,6
	Casi nunca	49	15,2	15,2	93,8
	Nunca	20	6,2	6,2	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.6
Información recibida en punto de venta



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Se puede notar con absoluta claridad que la información impartida por empleados de atención al cliente a los consumidores en su gran mayoría a sido con elevada frecuencia (79%), lo cual no sería ningún inconveniente.

Sin embargo está un considerable 21% que prácticamente no ha recibido información, lo cual es negativo para la empresa.

Séptima Pregunta: *De las siguientes categorías, ubique en orden de importancia las opciones que frecuentemente usted adquiere en el almacén*

Tabla 3.13

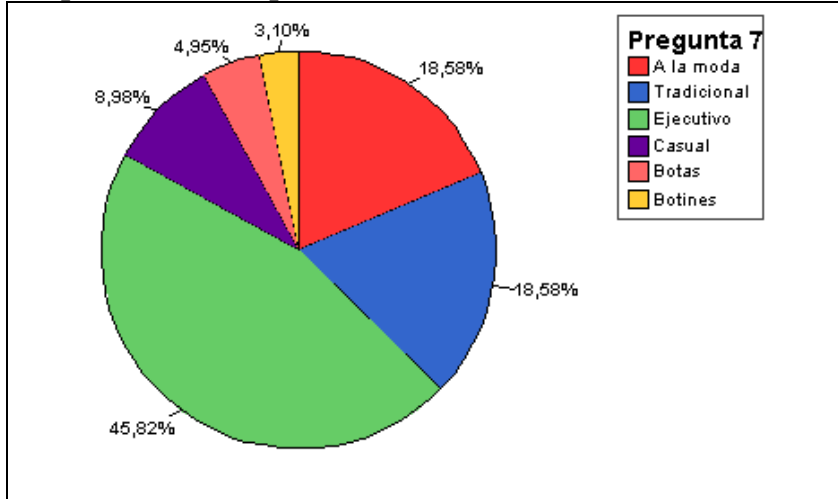
Importancia del tipo de calzado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	A la moda	60	18,6	18,6	18,6
	Tradicional	60	18,6	18,6	37,2
	Ejecutivo	148	45,8	45,8	83,0
	Casual	29	9,0	9,0	92,0
	Botas	16	5,0	5,0	96,9
	Botines	10	3,1	3,1	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.7
Importancia del tipo de calzado



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Se puede observar que del total de personas encuestadas el 45,82% al acudir a este tipo de almacenes, lo que busca es adquirir un zapato tipo ejecutivo, por lo general para el trabajo, y un 18,58% lo hace para estar a la moda, un porcentaje similar busca calzado tradicional, los porcentajes más bajos corresponde a calzado tipo bota, botines y casual, acumulando entre estos un total 17,1%.

Octava Pregunta: *Al hablar de calzado para damas que empresa o almacén se le viene a la mente?*

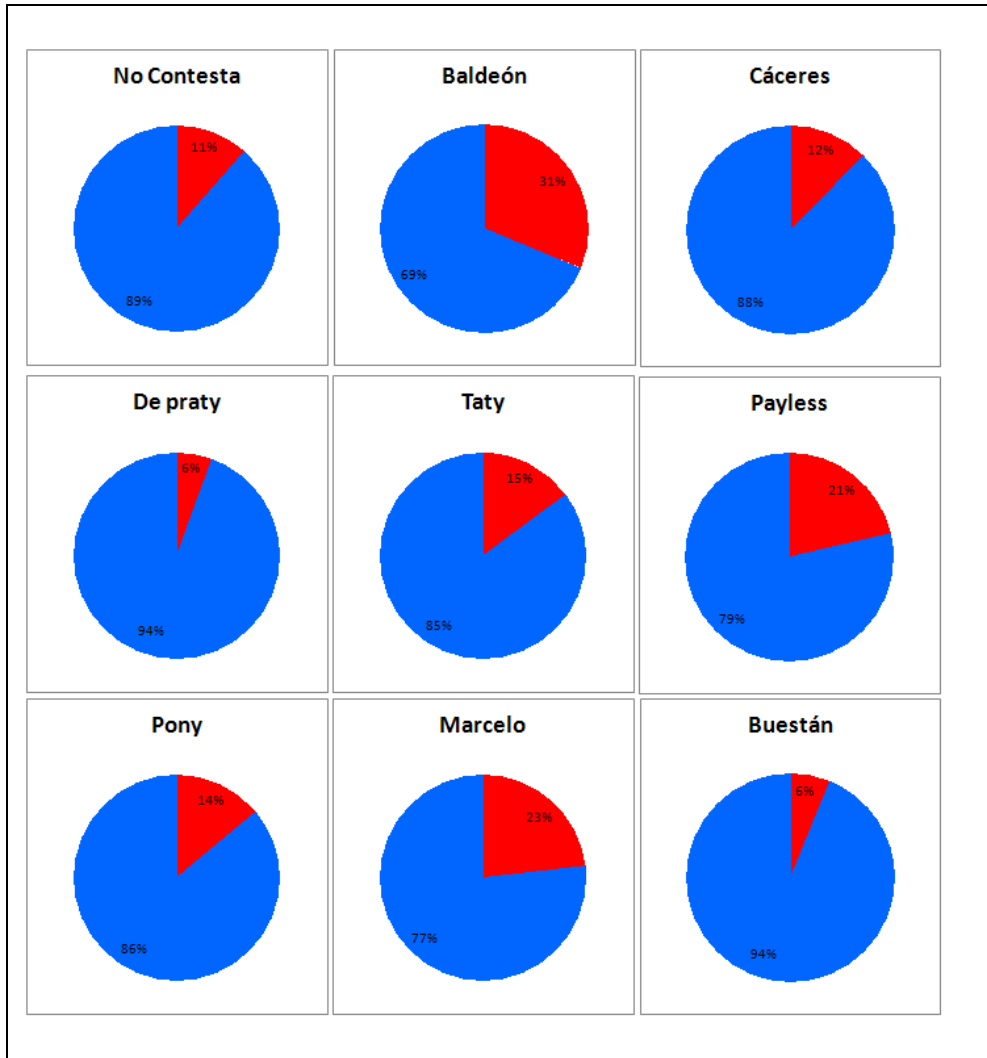
Tabla 3.14
Recordación de marca de calzado

	Frecuencia	Porcentaje
Baldeón	101	31,27
Marcelo	75	23,22
Payless	69	21,36
Taty	48	14,86
Pony	45	13,93
Cáceres	40	12,38
No Contesta	37	11,46
Buestán	20	6,19
Novapiel	20	6,19
De praty	18	5,57
Ponti	16	4,95
Maraton Sport	11	3,41
Eta fashion	10	3,10
Viviana	9	2,79
Bossi	8	2,48
Torres	7	2,17
Sebastian	6	1,86
Andi	5	1,55
Nine west	5	1,55
AKI	5	1,55
Banana	4	1,24
Magnolia	4	1,24
Mary	4	1,24
Amores	4	1,24
Mango	4	1,24
Valdi	4	1,24
Megamaxi	4	1,24
Bunky	4	1,24
Venus	4	1,24
TIA	4	1,24
Fashion XXI	3	0,93
Adidas	3	0,93
Suarez	3	0,93
Casa Tosi	3	0,93
María José	2	0,62
Calzado Converse	2	0,62
Hush puppies	2	0,62
Optimod	2	0,62
Sandra	2	0,62
Armendariz	2	0,62
Rose	2	0,62
Otras	1	0,31

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.8
Recordación de marca de calzado



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En este caso debido a la amplia cantidad de alternativas planteadas por los encuestados, se tomará las principales, teniendo como resultado de las marcas que se vienen a la mente por parte de los consumidores las siguientes: Calzado Baldeón con el 31%, calzado Marcelo con el 23%, PaylesShoes con el 21%, Calzado TATY con el 14%,

calzado PONY con el 13%, calzado Cáceres con el 12%, Buestan y Novapiel con el 6%, el resto de marcas tienen una recordación irrelevante.

NovenaPregunta: *A su parecer que imagen proyecta la empresa "Calzado Baldeón"*

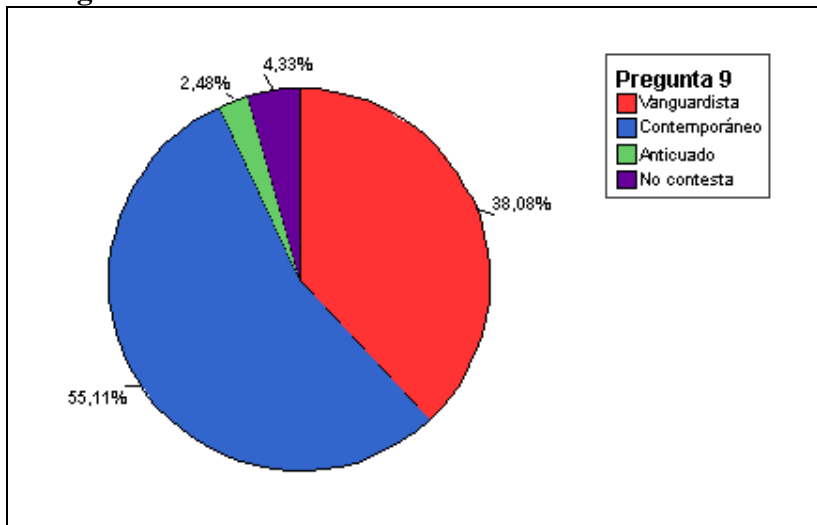
Tabla 3.15
Imagen Calzado Baldeón

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Vanguardista	123	38,1	38,1	38,1
	Contemporáneo	178	55,1	55,1	93,2
	Anticuado	8	2,5	2,5	95,7
	No contesta	14	4,3	4,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.9
Imagen Calzado Baldeón



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

El resultado obtenido en esta pregunta es muy alentador, ya que la empresa estaría considerada en términos generales como una empresa que está siempre delante y es moderna, lo cual es importante en el mundo de la moda en general y mucho más en la línea de calzado, los resultados señalan que la empresa Calzado Baldeón es considerada

Como contemporánea por un 55% y vanguardista por un 38%, sin mayor peso pero no menos importante está un 2,48% de personas que consideran que Calzado Baldeón es una empresa Anticuada.

Décima Pregunta: *Califique cada uno de los aspectos del almacén donde usted compra zapatos, de acuerdo a los siguientes parámetros: Totalmente satisfecho (TS), satisfecho (S), promedio (S-I), insatisfecho (I) y totalmente insatisfecho (TI)*

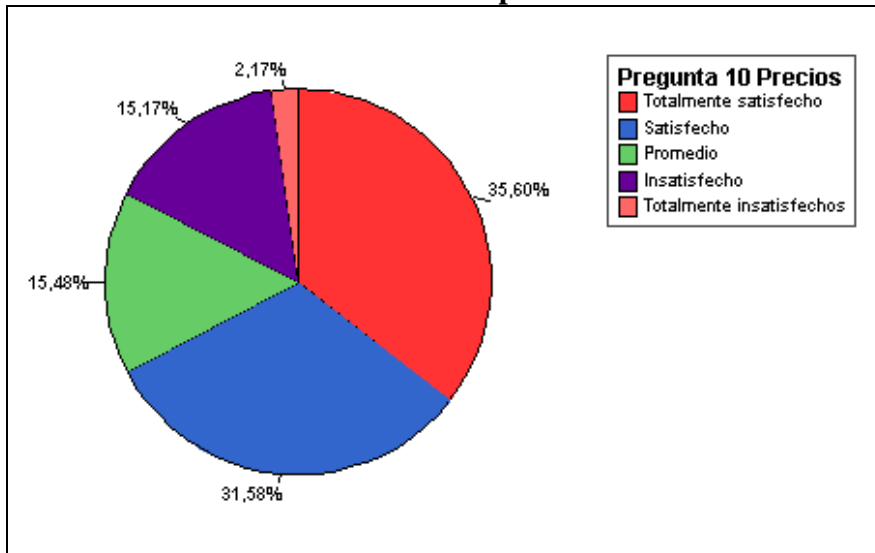
Tabla 3.16
Nivel de satisfacción en relación al precio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid Totalmente satisfecho	115	35,6	35,6	35,6	5	115	575
Satisfecho	102	31,6	31,6	67,2	4	102	408
Promedio	50	15,5	15,5	82,7	3	50	150
Insatisfecho	49	15,2	15,2	97,8	2	49	98
Totalmente insatisfechos	7	2,2	2,2	100,0	1	7	7
Total	323	100,0	100,0				
						Total	1238
						Media	3,83

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.10
Nivel de satisfacción en relación al precio



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a los precios, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 67,2%, las personas que consideran al precio como neutro están alrededor del 15,48%, el inconveniente está en un 17,34% que su grado de satisfacción en relación al precio es negativo, estando entre el 3,83 promedio de satisfacción del mercado en relación al precio.

Tabla 3.17

Nivel de satisfacción en relación a la calidad

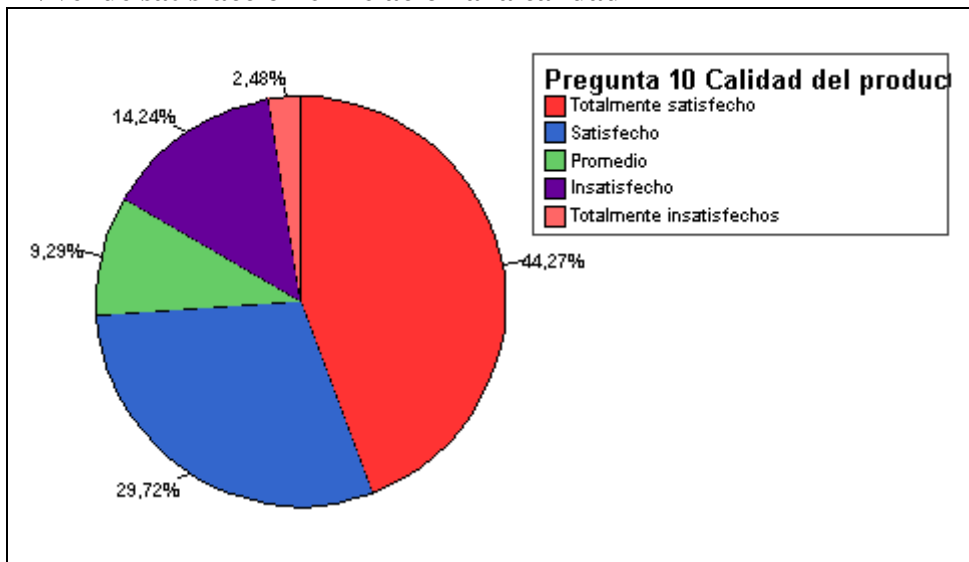
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid Totalmente satisfecho	143	44,3	44,3	44,3	5	143	715
Satisfecho	96	29,7	29,7	74,0	4	96	384
Promedio	30	9,3	9,3	83,3	3	30	90
Insatisfecho	46	14,2	14,2	97,5	2	46	92
Totalmente insatisfechos	8	2,5	2,5	100,0	1	8	8
Total	323	100,0	100,0				
						Total	1289
						Media	3,99

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.11

Nivel de satisfacción en relación a la calidad



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a la calidad del producto, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 74%, las personas que consideran a la calidad del producto como neutra están alrededor del 9,29%, el inconveniente está en un 17% que su grado de satisfacción en relación a la calidad del producto desfavorable, estando entre el 3,92 promedio de satisfacción del mercado en relación al precio.

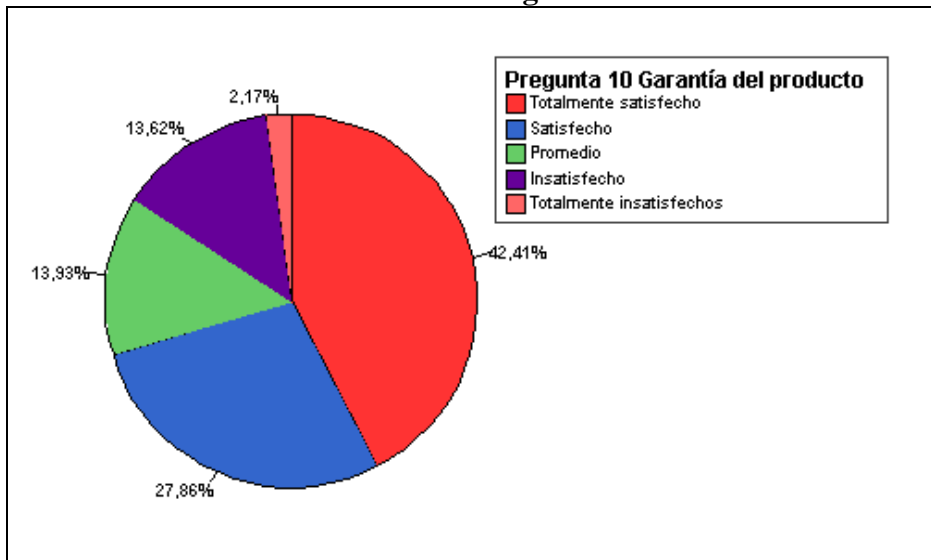
Tabla 3.18
Nivel de satisfacción en relación a la garantía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	137	42,4	42,4	42,4	5	137	685
	Satisfecho	90	27,9	27,9	70,3	4	90	360
	Promedio	45	13,9	13,9	84,2	3	45	135
	Insatisfecho	44	13,6	13,6	97,8	2	44	88
	Totalmente insatisfechos	7	2,2	2,2	100,0	1	7	7
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1275
							Media	3,95

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.12
Nivel de satisfacción en relación a la garantía



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

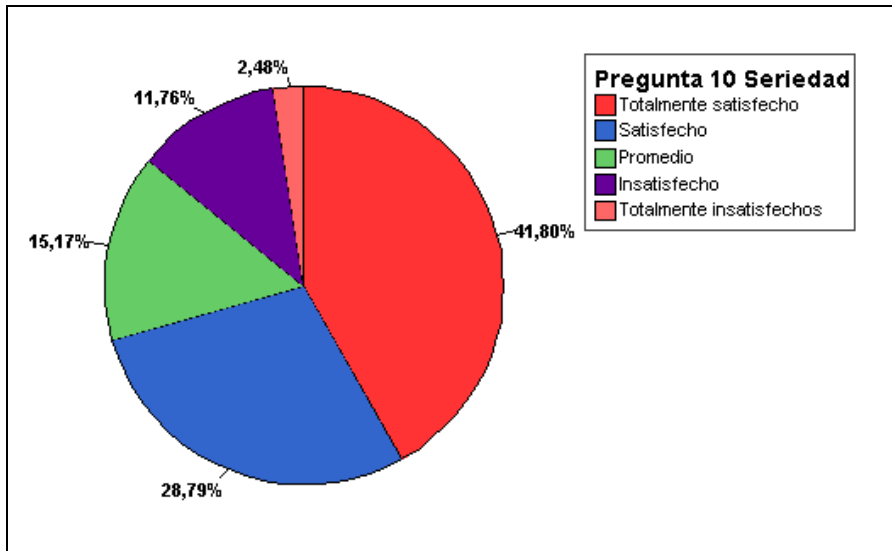
En cuanto a la garantía del producto, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 70%, la personas que consideran a la garantía del producto como irrelevante en cuanto a satisfacción están alrededor del 13,93%, lo preocupante está reflejado en un 16% el cual tiene su grado de insatisfacción en relación a la garantía del producto, estando entre el 3,92 promedio de satisfacción del mercado en relación al precio.

Tabla 3.19
Nivel de satisfacción en relación a la seriedad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Totalmente satisfecho	135	41,8	41,8	41,8
	Satisfecho	93	28,8	28,8	70,6
	Promedio	49	15,2	15,2	85,8
	Insatisfecho	38	11,8	11,8	97,5
	Totalmente insatisfechos	8	2,5	2,5	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.13
Nivel de satisfacción en relación a la seriedad



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a la seriedad, el rango de satisfacción por parte de los clientes es del 70,6% lo cual es positivo para la empresa, la personas que consideran a la seriedad como un factor neutro son el 15,17%, sin embargo existe un 14% que su grado de satisfacción en referencia a la seriedad es negativo, estando entre el 3,96 promedio de satisfacción del mercado en relación al seriedad de la empresa.

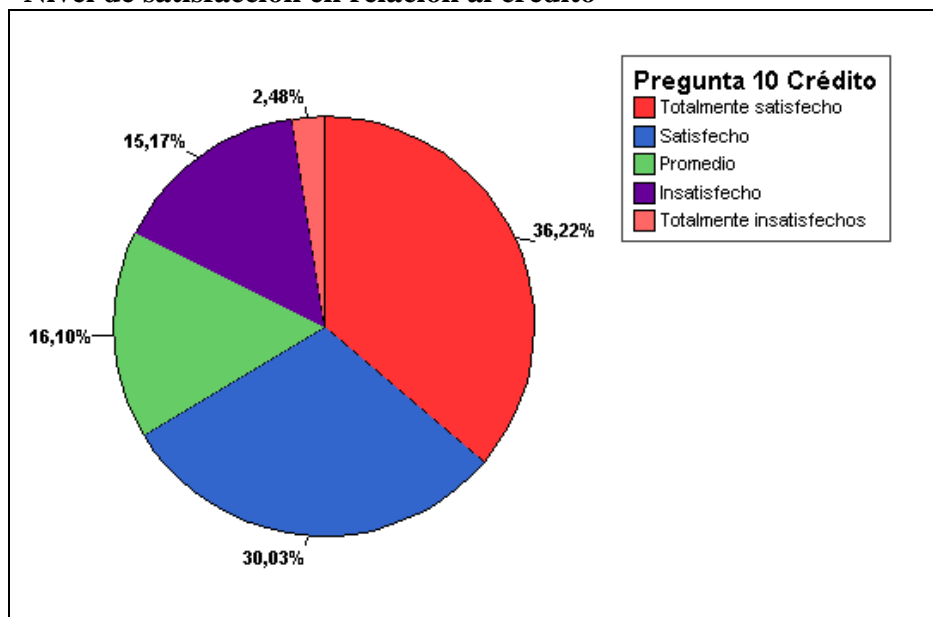
Tabla 3.20
Nivel de satisfacción en relación al crédito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid Totalmente satisfecho	117	36,2	36,2	36,2	5	117	585
Satisfecho	97	30,0	30,0	66,3	4	97	388
Promedio	52	16,1	16,1	82,4	3	52	156
Insatisfecho	49	15,2	15,2	97,5	2	49	98
Totalmente insatisfechos	8	2,5	2,5	100,0	1	8	8
Total	323	100,0	100,0				
						Total	1235
						Media	3,82

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.14
Nivel de satisfacción en relación al crédito



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto al crédito del producto, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 66,3%, por otro lado la personas que consideran al crédito del producto como neutro están en alrededor del 16,10%, el inconveniente está en un 18% el cual su grado de satisfacción en relación a la variable crédito del producto es desfavorable, estando entre el 3,82 promedio de satisfacción del mercado en relación al crédito.

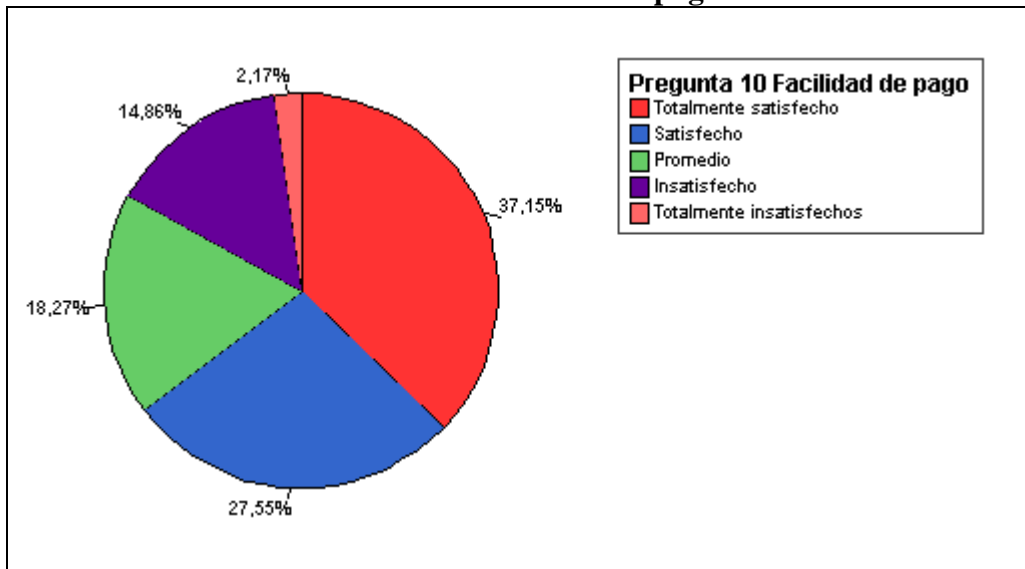
Tabla 3.21
Nivel de satisfacción en relación a la forma de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	120	37,2	37,2	37,2	5	120	600
	Satisfecho	89	27,6	27,6	64,7	4	89	356
	Promedio	59	18,3	18,3	83,0	3	59	177
	Insatisfecho	48	14,9	14,9	97,8	2	48	96
	Totalmente insatisfechos	7	2,2	2,2	100,0	1	7	7
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1236
							Media	3,83

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.15
Nivel de satisfacción en relación a la forma de pago



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a la facilidad de pago, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 64,7%, la personas que consideran a la facilidad de pago como irrelevante en cuanto a satisfacción están alrededor del 18,27%, lo preocupante está reflejado en un 17% el cual tiene un considerable grado de insatisfacción en relación a la facilidad de pago, estando entre el 3,83 promedio de satisfacción del mercado en relación a las formas de pago.

Tabla 3.22

Nivel de satisfacción en relación a la exhibición de productos

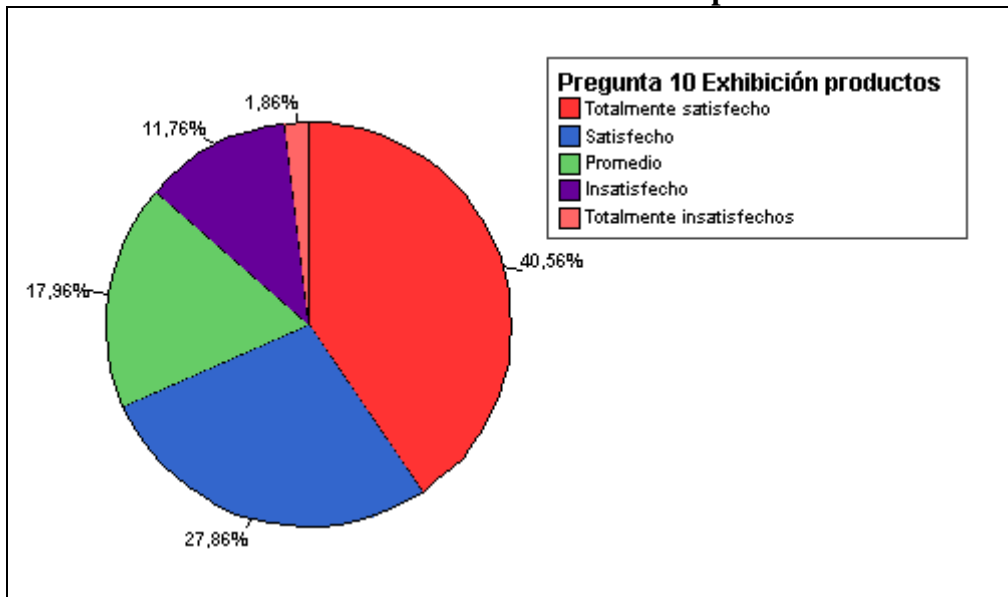
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	131	40,6	40,6	40,6	5	131	655
	Satisfecho	90	27,9	27,9	68,4	4	90	360
	Promedio	58	18,0	18,0	86,4	3	58	174
	Insatisfecho	38	11,8	11,8	98,1	2	38	76
	Totalmente insatisfechos	6	1,9	1,9	100,0	1	6	6
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1271
							Media	3,93

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.16

Nivel de satisfacción en relación a la exhibición de productos



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En relación a la exhibición de productos, el rango de satisfacción por parte de los clientes es del 68,4% lo cual es positivo para la empresa, la personas que les da igual la forma en que la empresa maneja la exhibición son el 17,96%, sin embargo, existe un 13,6% de personas que su grado de satisfacción en referencia a la exhibición del producto es negativo, estando entre el 3,93 promedio de satisfacción del mercado en la exhibición de productos.

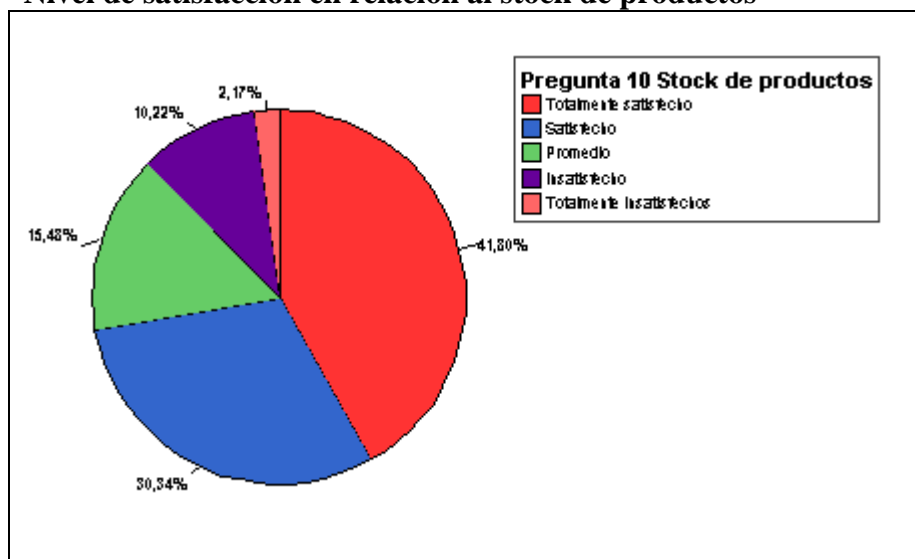
Tabla 3.23
Nivel de satisfacción en relación al stock de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid Totalmente satisfecho	135	41,8	41,8	41,8	5	135	675
Satisfecho	98	30,3	30,3	72,1	4	98	392
Promedio	50	15,5	15,5	87,6	3	50	150
Insatisfecho	33	10,2	10,2	97,8	2	33	66
Totalmente insatisfechos	7	2,2	2,2	100,0	1	7	7
Total	323	100,0	100,0				
					Total		1290
					Media		3,99

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.17
Nivel de satisfacción en relación al stock de productos



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto al stock de productos, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 72,1%, las personas que consideran al manejo de stock de productos como irrelevante en cuanto a satisfacción están alrededor del 15,48%, lo preocupante está reflejado en un 12,4% el cual tiene su grado de insatisfacción en relación al manejo de los stocks de producto, estando entre el 3,92 promedio de satisfacción del mercado en relación a la satisfacción de productos.

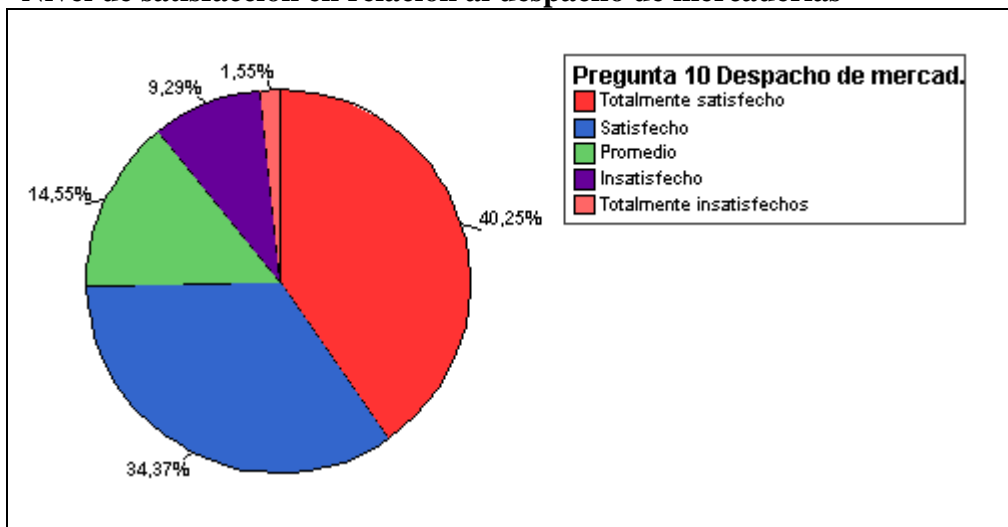
Tabla 3.24
Nivel de satisfacción en relación al despacho de mercaderías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	130	40,2	40,2	40,2	5	130	650
	Satisfecho	111	34,4	34,4	74,6	4	111	444
	Promedio	47	14,6	14,6	89,2	3	47	141
	Insatisfecho	30	9,3	9,3	98,5	2	30	60
	Totalmente insatisfechos	5	1,5	1,5	100,0	1	5	5
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1300
							Media	4,02

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.18
Nivel de satisfacción en relación al despacho de mercaderías



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto al despacho de mercaderías, el rango de satisfacción por parte de los clientes es favorable, alcanzando un 74,6%, por otro lado las personas que consideran al despacho de la mercadería como neutra están alrededor del 14,55%, el inconveniente está en un 10,8% para el cual su grado de satisfacción en relación al despacho de mercaderías es desfavorable, estando entre el 4.02 promedio de satisfacción del mercado en relación al despacho de mercaderías.

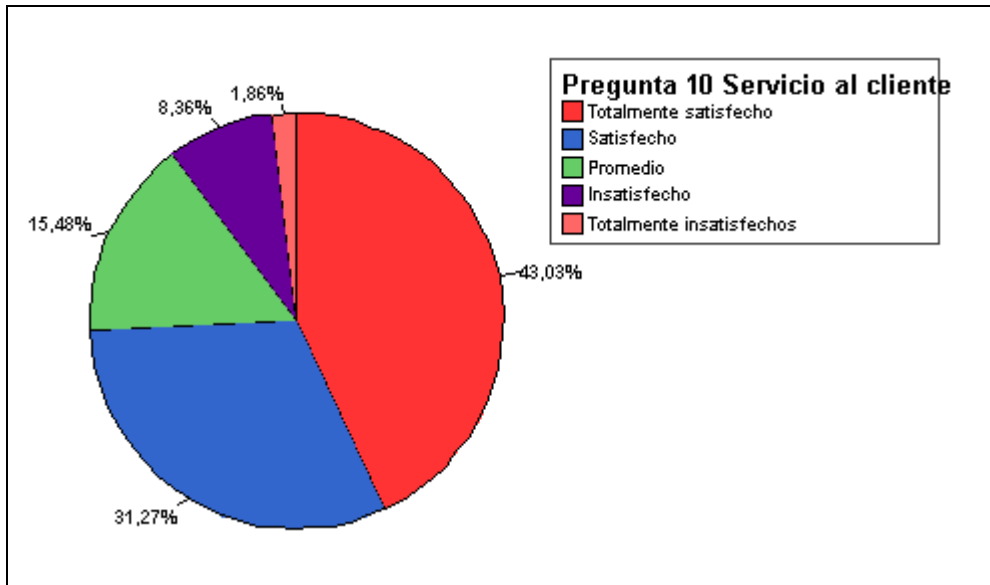
Tabla 3.25

Nivel de satisfacción en relación al servicio al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	139	43,0	43,0	43,0	5	139	695
	Satisfecho	101	31,3	31,3	74,3	4	101	404
	Promedio	50	15,5	15,5	89,8	3	50	150
	Insatisfecho	27	8,4	8,4	98,1	2	27	54
	Totalmente insatisfechos	6	1,9	1,9	100,0	1	6	6
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1309
							Media	4,05

Fuente: Estudio de mercado
 Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.19
Nivel de satisfacción en relación al servicio al cliente



Fuente: Estudio de mercado
 Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En relación al servicio al cliente, el nivel de satisfacción por parte de los consumidores actuales de la empresa es del 74,3% lo cual es altamente positivo para la empresa, las personas que de alguna manera les da igual esta variable son el 15,48%, sin embargo, existe un 10,2% de consumidores que su grado de satisfacción en referencia a la atención al cliente es negativo o insatisfactorio, estando entre el 4.05 promedio de satisfacción del mercado en relación al servicio.

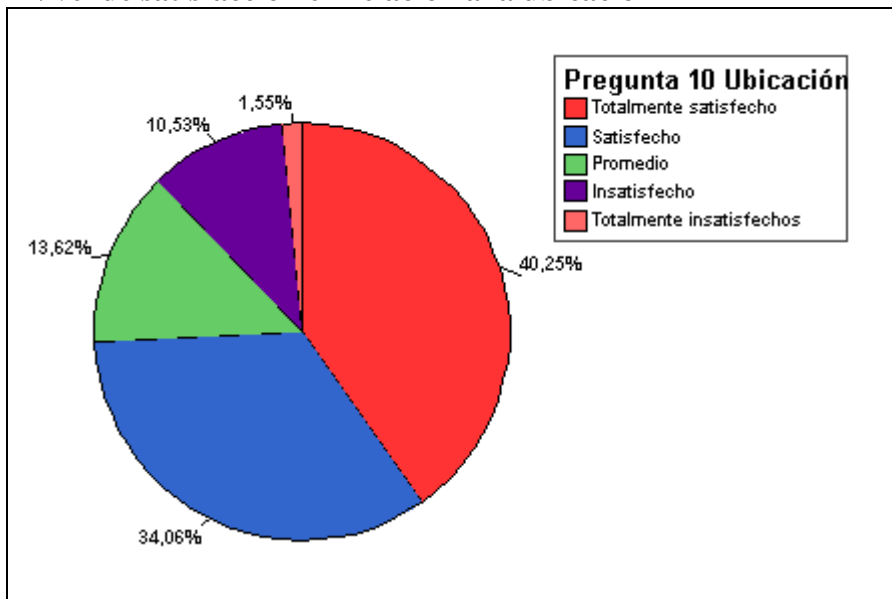
Tabla 3.26
Nivel de satisfacción en relación a la ubicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	130	40,2	40,2	40,2	5	130	650
	Satisfecho	110	34,1	34,1	74,3	4	110	440
	Promedio	44	13,6	13,6	87,9	3	44	132
	Insatisfecho	34	10,5	10,5	98,5	2	34	68
	Totalmente insatisfechos	5	1,5	1,5	100,0	1	5	5
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1295
							Media	4,01

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.20
Nivel de satisfacción en relación a la ubicación



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

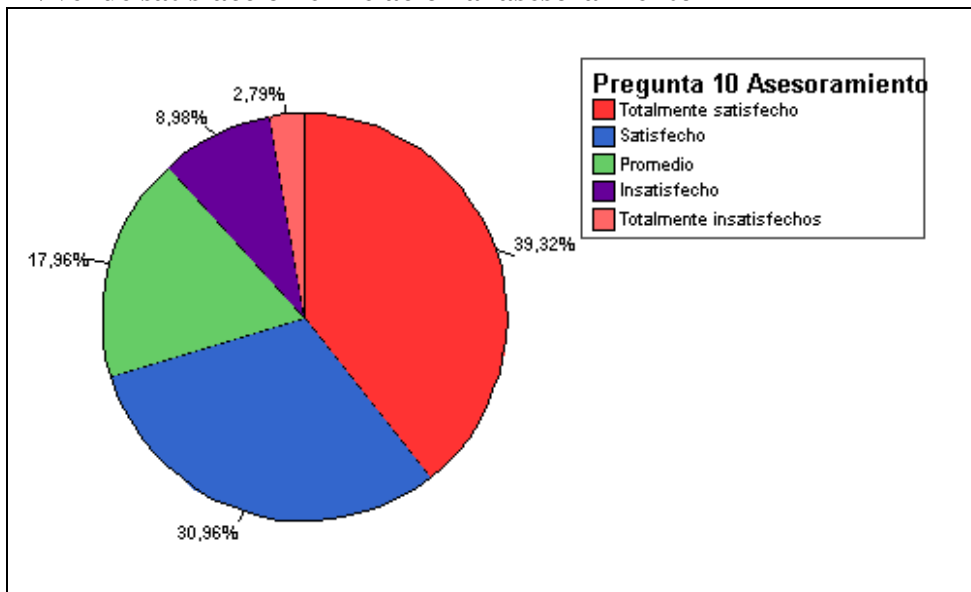
En cuanto a la ubicación de los puntos de venta, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 74,3%, por otro lado las personas que consideran la ubicación de los puntos de venta como neutra están en alrededor del 13,62%, el inconveniente está en un 12.08% el cual su grado de satisfacción en relación a la ubicación de los puntos de venta es desfavorable, estando entre el 4.01 promedio de satisfacción del mercado en relación a la ubicación.

Tabla 3.27
Nivel de satisfacción en relación al asesoramiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	127	39,3	39,3	39,3	5	127	635
	Satisfecho	100	31,0	31,0	70,3	4	100	400
	Promedio	58	18,0	18,0	88,2	3	58	174
	Insatisfecho	29	9,0	9,0	97,2	2	29	58
	Totalmente insatisfechos	9	2,8	2,8	100,0	1	9	9
	Total	323	100,0	100,0				
							Total	1276
							Media	3,95

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.21
Nivel de satisfacción en relación al asesoramiento



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto al asesoramiento, el rango de satisfacción por parte de los clientes es del 70,3% lo cual es positivo para la empresa, las personas que consideran al asesoramiento como un factor neutro son el 17,96%, sin embargo existe un 11,77% que su grado de satisfacción en referencia al asesoramiento es negativo, estando entre el 3,95 promedio de satisfacción del mercado en relación al asesoramiento.

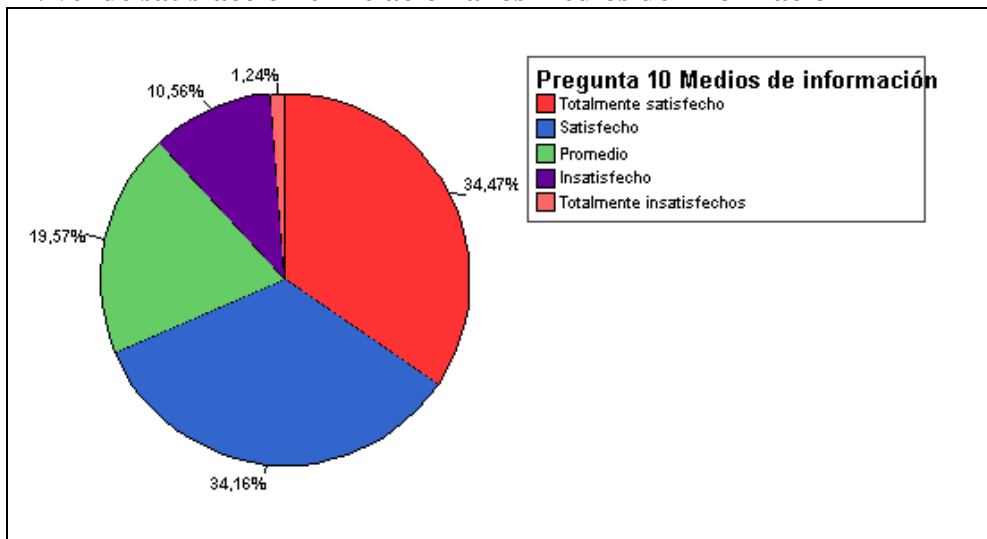
Tabla 3.28
Nivel de satisfacción en relación a los medios de información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid	Totalmente satisfecho	111	34,4	34,5	34,5	5	111	555
	Satisfecho	110	34,1	34,2	68,6	4	110	440
	Promedio	63	19,5	19,6	88,2	3	63	189
	Insatisfecho	34	10,5	10,6	98,8	2	34	68
	Totalmente insatisfechos	4	1,2	1,2	100,0	1	4	4
	Total	322	99,7	100,0				
Missing	System	1	,3					
Total		323	100,0				Total	1256
							Media	3,89

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.22
Nivel de satisfacción en relación a los medios de información



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a los medios de información por el cual tienen acceso a los productos de la empresa, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, llegando hasta el 68,6%, las personas que consideran a los medio de información como neutros para establecer su satisfacción están en un valor del 19,57%, el inconveniente está en un 11,8% para los cuales su grado de satisfacción sobre los medios de información es negativo, estando entre el 3,89 promedio de satisfacción del mercado en relación a los medios e información.

Tabla 3.29

Nivel de satisfacción en relación a la imagen empresarial

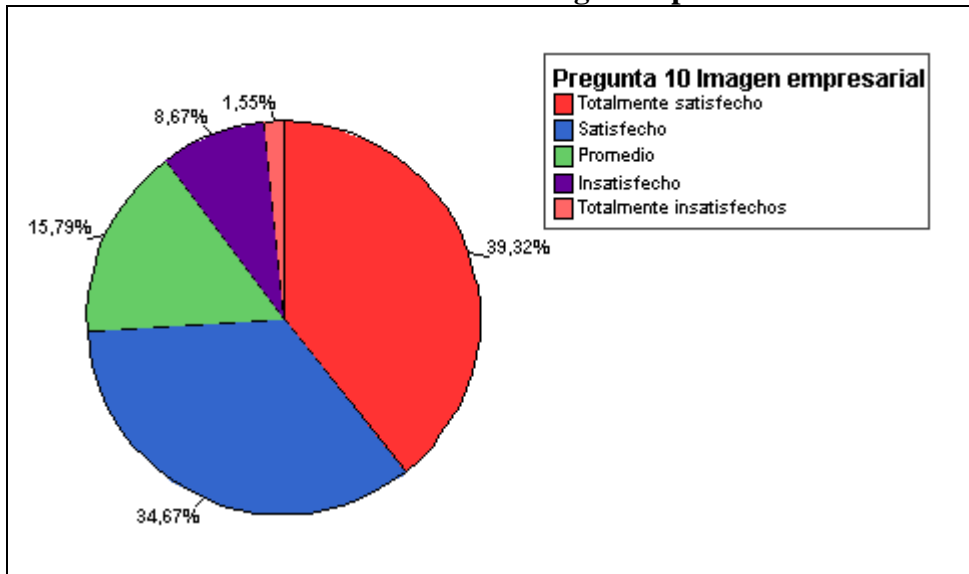
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado	Escala	f	Total
Valid Totalmente satisfecho	127	39,3	39,3	39,3	5	127	635
Satisfecho	112	34,7	34,7	74,0	4	112	448
Promedio	51	15,8	15,8	89,8	3	51	153
Insatisfecho	28	8,7	8,7	98,5	2	28	56
Totalmente insatisfechos	5	1,5	1,5	100,0	1	5	5
Total	323	100,0	100,0				
					Total		1297
					Media		4,02

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.23

Nivel de satisfacción en relación a la imagen empresarial



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En referencia a la imagen empresarial, el rango de satisfacción por parte de los clientes es elevado, alcanzando el 74%, las personas que consideran a la imagen empresarial como irrelevante en cuanto a satisfacción, están alrededor del 15,79%, lo que se debe considerar es el 10,22% de clientes los cuales presentan insatisfacción en relación a esta variable, estando entre el 4.02 promedio de satisfacción del mercado en relación a la imagen empresarial.

Décimo Primera Pregunta: ¿Cuál de las siguientes alternativas es su forma de pago preferida?

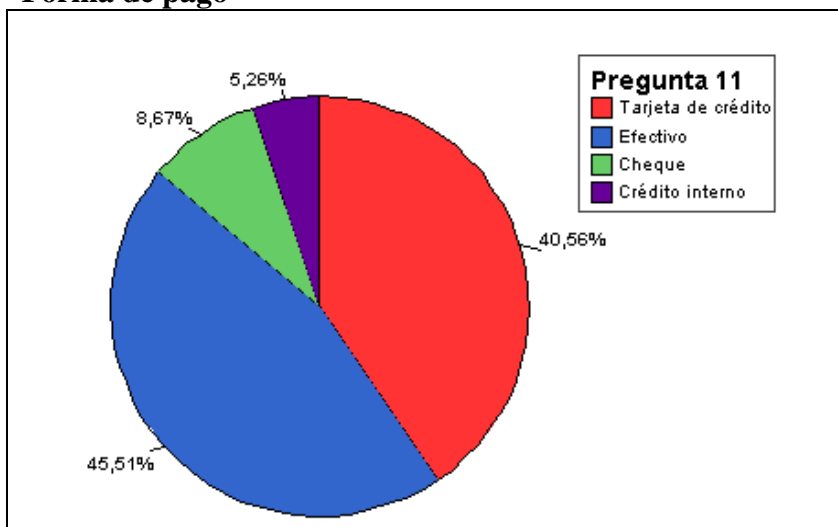
Tabla 3.30
Forma de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Tarjeta de crédito	131	40,6	40,6	40,6
	Efectivo	147	45,5	45,5	86,1
	Cheque	28	8,7	8,7	94,7
	Crédito interno	17	5,3	5,3	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.24
Forma de pago



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Este tipo de variables permiten establecer en cierta forma la liquidez que puede estar generando el negocio, y en este caso es muy favorable, ya que el 45,51% de los clientes realiza sus pagos en efectivo, y un 40,56% lo realiza con tarjeta de crédito que para la empresa es dinero de cobro a corto plazo, por lo que se considera un pago que genera liquidez, en conjunto estas variables representan el 86,1% del total.

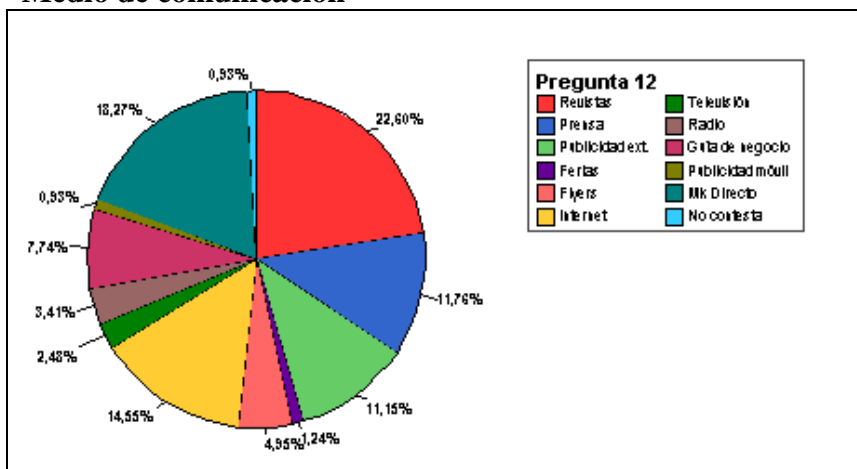
Décimo Segunda Pregunta: *Indique por qué medio de comunicación se enteró de los productos que ofrece el almacén de calzado.*

Tabla 3.31
Medio de comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Revistas	73	22,6	22,6	22,6
Prensa	38	11,8	11,8	34,4
Publicidad ext.	36	11,1	11,1	45,5
Ferias	4	1,2	1,2	46,7
Flyers	16	5,0	5,0	51,7
Internet	47	14,6	14,6	66,3
Televisión	8	2,5	2,5	68,7
Radio	11	3,4	3,4	72,1
Guía de negocio	25	7,7	7,7	79,9
Publicidad móvil	3	,9	,9	80,8
Mk Directo	59	18,3	18,3	99,1
No contesta	3	,9	,9	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.25
Medio de comunicación



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

El medio por el que actualmente la empresa se está dando a conocer de acuerdo a la mayoría de personas, esto es el 22,6% son las revistas, seguida del Mk directo con el 18,27%, el tercer medio más mencionado fue el internet con el 14,55%, los siguientes medios más mencionados con el 11% cada uno son la prensa y la publicidad exterior.

Décimo Tercera Pregunta: *En los actuales momentos realizaría sus compras en Calzado Baldeón?*

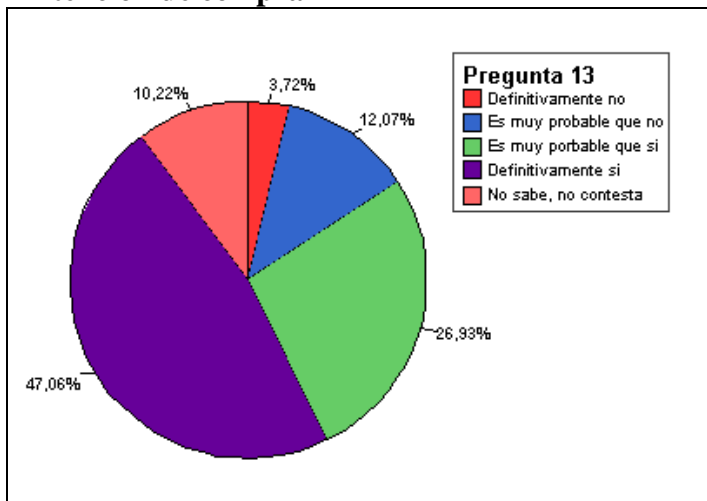
Tabla 3.32
Intención de compra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Definitivamente no	12	3,7	3,7	3,7
Es muy probable que no	39	12,1	12,1	15,8
Es muy probable que si	87	26,9	26,9	42,7
Definitivamente si	152	47,1	47,1	89,8
No sabe, no contesta	33	10,2	10,2	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.26
Intención de compra



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Es establecer de forma directa de los clientes su predisposición de compra es un aspecto muy relevante, y en este caso los resultados son positivos, ya que el 47,06% está completamente seguro que compraría en estos momentos y un 26,93% asegura que sería muy probable la compra, lo que deja un porcentaje general de 73,99, el resto de respuestas serían negativas y deben ser tomadas en cuenta ya que casi un 25% no está dispuesto a comprar lo cual no deja de ser preocupante.

Décimo Cuarta Pregunta: *¿Cuando usted requiere calzado para dama, ¿Dónde realiza su compra de dicho calzado?*

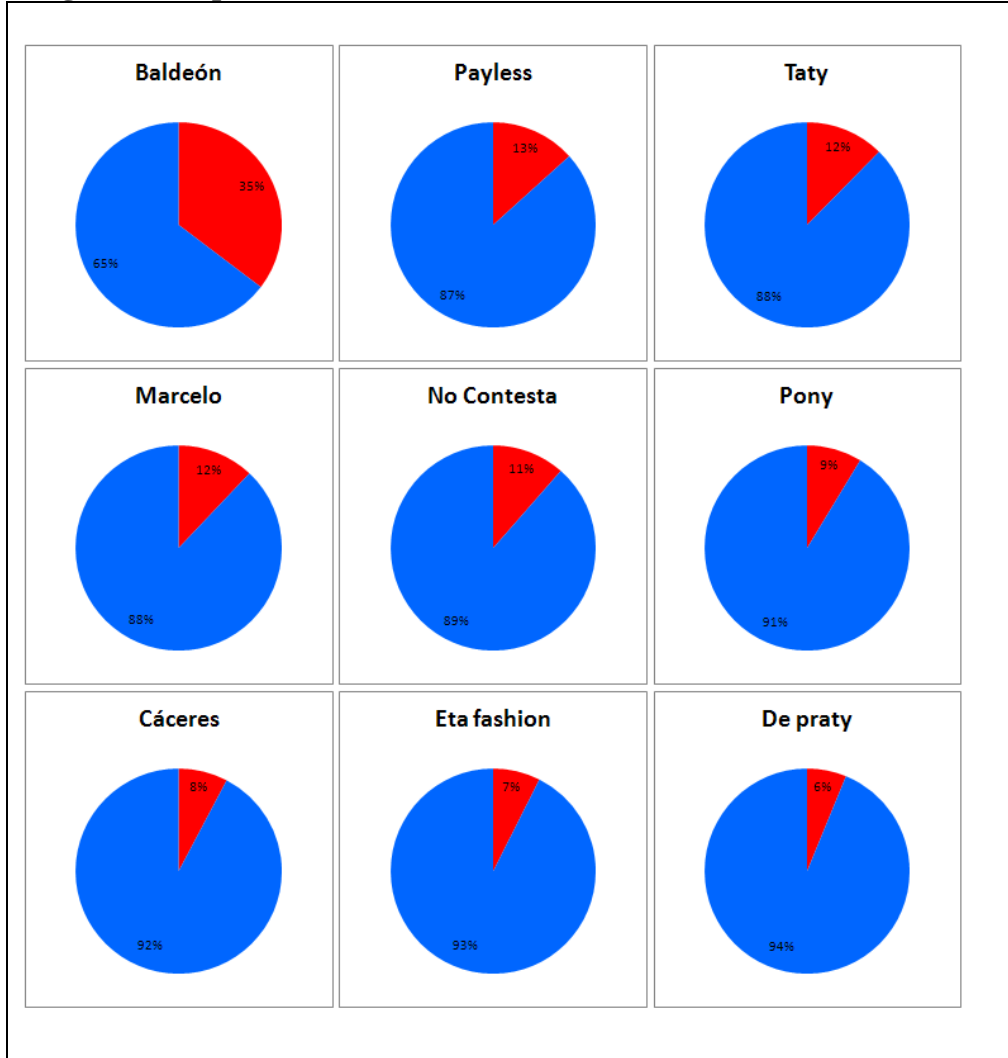
Tabla 3.32 Lugar de compra

	Frecuencia	Porcentaje
Baldeón	114	35,29
Payless	43	13,31
Taty	40	12,38
Marcelo	39	12,07
No Contesta	37	11,46
Pony	28	8,67
Cáceres	25	7,74
Eta fashion	24	7,43
De praty	20	6,19
Buestán	16	4,95
Novapiel	14	4,33
Ponti	9	2,79
Bossi	9	2,79
Maraton Sport	8	2,48
Torres	6	1,86
Fashion XXI	5	1,55
Megamaxi	5	1,55
Nine west	4	1,24
Valdi	4	1,24
María José	3	0,93
Sebastian	3	0,93
Adidas	3	0,93
Magnolia	3	0,93
Mary	3	0,93
Mango	3	0,93
KAO	3	0,93
Hush puppies	2	0,62
Paulina	2	0,62
Suarez	2	0,62
Katy	2	0,62
Optimod	2	0,62
Banana	2	0,62
Casa Tosi	2	0,62
Bunky	2	0,62
Narvaez	2	0,62
Centros comerciales	2	0,62
Super éxito	2	0,62
Otras	1	0,31

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.27
Lugar de compra



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

A diferencia de la pregunta 8, las preferencias del lugar de compra los resultados señalan lo siguiente: calzado Baldeón con el 35%, PaylessShoes con el 13%, calzado TATY y Marcelo con el 12%, calzado PONY con el 9%, calzado Cáceres con el 8%, Eta Fashion con el 7%, DePrati con el 6%, además existe un 11% que no contestan, el resto de lugares prácticamente son irrelevantes o muy pequeños.

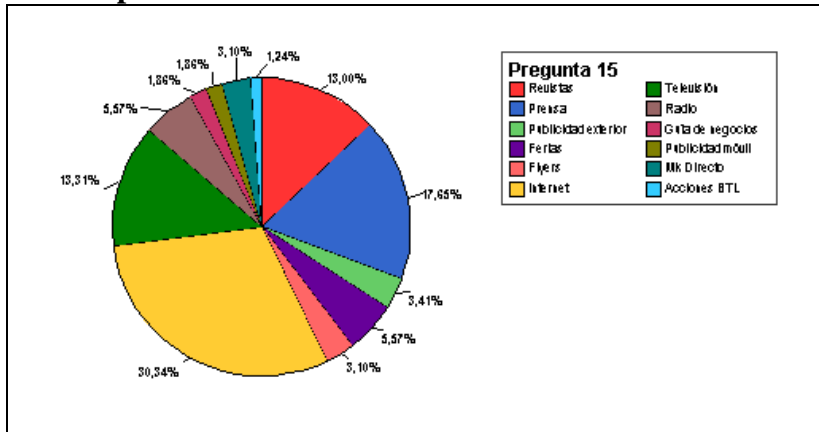
Décimo Quinta Pregunta: Escoja el aspecto más adecuado por el cual usted considera que Calzado Baldeón debería darse a conocer en el mercado en los actuales momentos?

Tabla 3.33
Medio para darse a conocer

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid Revistas	42	13,0	13,0	13,0
Prensa	57	17,6	17,6	30,7
Publicidad exterior	11	3,4	3,4	34,1
Ferias	18	5,6	5,6	39,6
Flyers	10	3,1	3,1	42,7
Internet	98	30,3	30,3	73,1
Televisión	43	13,3	13,3	86,4
Radio	18	5,6	5,6	92,0
Guía de negocios	6	1,9	1,9	93,8
Publicidad móvil	6	1,9	1,9	95,7
Mk Directo	10	3,1	3,1	98,8
Acciones BTL	4	1,2	1,2	100,0
Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.28
Medio para darse a conocer



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto al tipo de medio que quisiera el consumidor que le brinde información de la empresa, se aprecia con claridad que hay 4 medios considerados más importantes, éstos son el internet con el 30,3%, la prensa con el 17,6%, la televisión con el 13.3% y las

Revistas con el 13%, lo cual indica que a más de los medios tradicionales la gente en los actuales momentos tiene una gran preferencia por los medios virtuales.

Décimo Quinta Pregunta: Escoja el aspecto más adecuado por el cual usted considera Seleccione el aspecto más importante en el que Calzado Baldeón debería poner más énfasis para mejorar y ser más eficiente en sus operaciones:

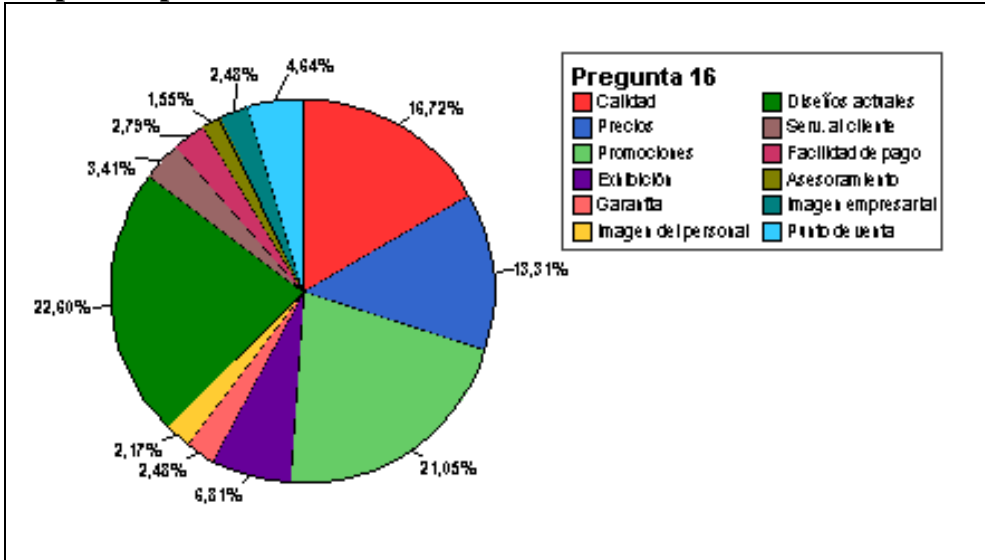
Tabla 3.34
Aspecto a poner más énfasis

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valid	Calidad	54	16,7	16,7	16,7
	Precios	43	13,3	13,3	30,0
	Promociones	68	21,1	21,1	51,1
	Exhibición	22	6,8	6,8	57,9
	Garantía	8	2,5	2,5	60,4
	Imagen del personal	7	2,2	2,2	62,5
	Diseños actuales	73	22,6	22,6	85,1
	Serv. al cliente	11	3,4	3,4	88,5
	Facilidad de pago	9	2,8	2,8	91,3
	Asesoramiento	5	1,5	1,5	92,9
	Imagen empresarial	8	2,5	2,5	95,4
	Punto de venta	15	4,6	4,6	100,0
	Total	323	100,0	100,0	

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.29
Aspecto a poner más énfasis



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

En cuanto a los aspectos más relevantes para los clientes en los que la empresa debería poner énfasis están principalmente, los siguientes: el desarrollo de diseños actuales con un 22,6%, la aplicación constante de promociones con el 21% y la calidad del producto con el 16,7%, en tanto que los aspectos menos relevantes para los clientes son el asesoramiento, la imagen del personal y la imagen empresarial.

3.7.2. ANÁLISIS BIVARIADO

El análisis Bivariado es el estudio de 2 o más variables, con el objeto de medir el problema de investigación a través de ANOVA, Cruces de Variables y Correlación. El análisis de la varianza (ANOVA) es una potente herramienta estadística, de gran utilidad tanto en la industria, para el control de procesos, como en el laboratorio de análisis, para el control de métodos analíticos. (Ricard Boqué, Alicia Maroto, 2008).

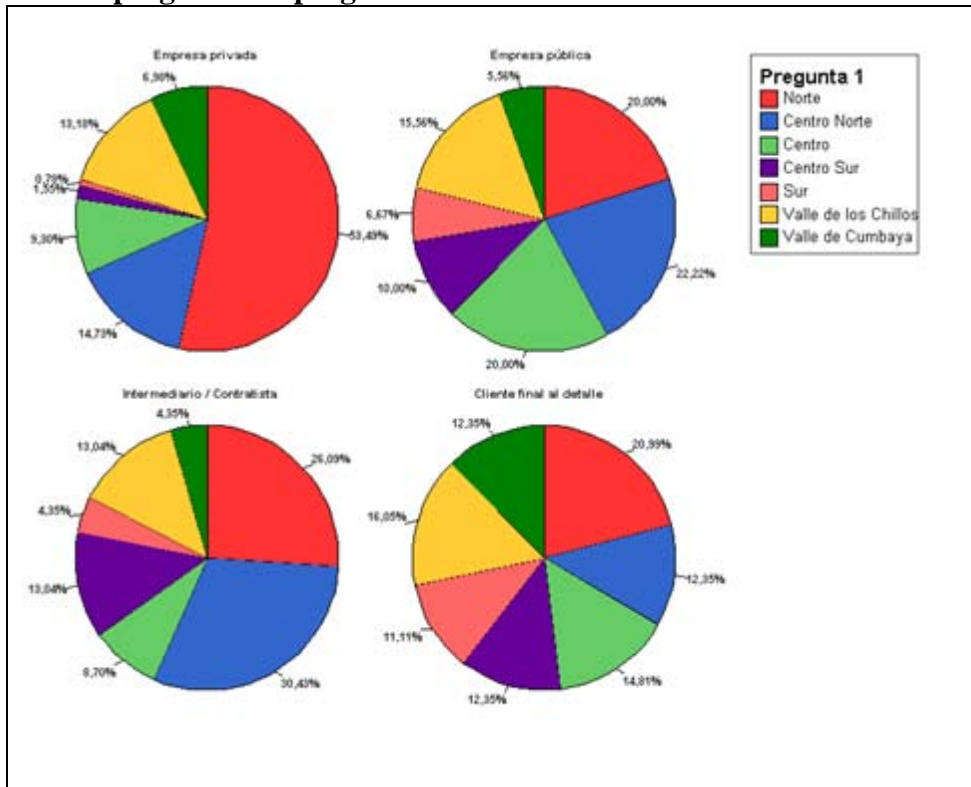
Tabla 3.35
Cruce pregunta 1 – pregunta 2

		Dentro de las siguientes categorías, indique su ubicación				Total
		Empresa privada	Empresa pública	Intermediario / Contratista	Cliente final al detalle	
Por favor señale el sector de ubicación de la empresa o residencia personal en el Distrito Metropolitano de Quito	Norte	69	18	6	17	110
	Centro Norte	19	20	7	10	56
	Centro	12	18	2	12	44
	Centro Sur	2	9	3	10	24
	Sur	1	6	1	9	17
	Valle de los Chillos	17	14	3	13	47
	Valle de Cumbaya	9	5	1	10	25
Total		129	90	23	81	323

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.30
Cruce pregunta 1 – pregunta 2



Fuente: Estudio de mercado

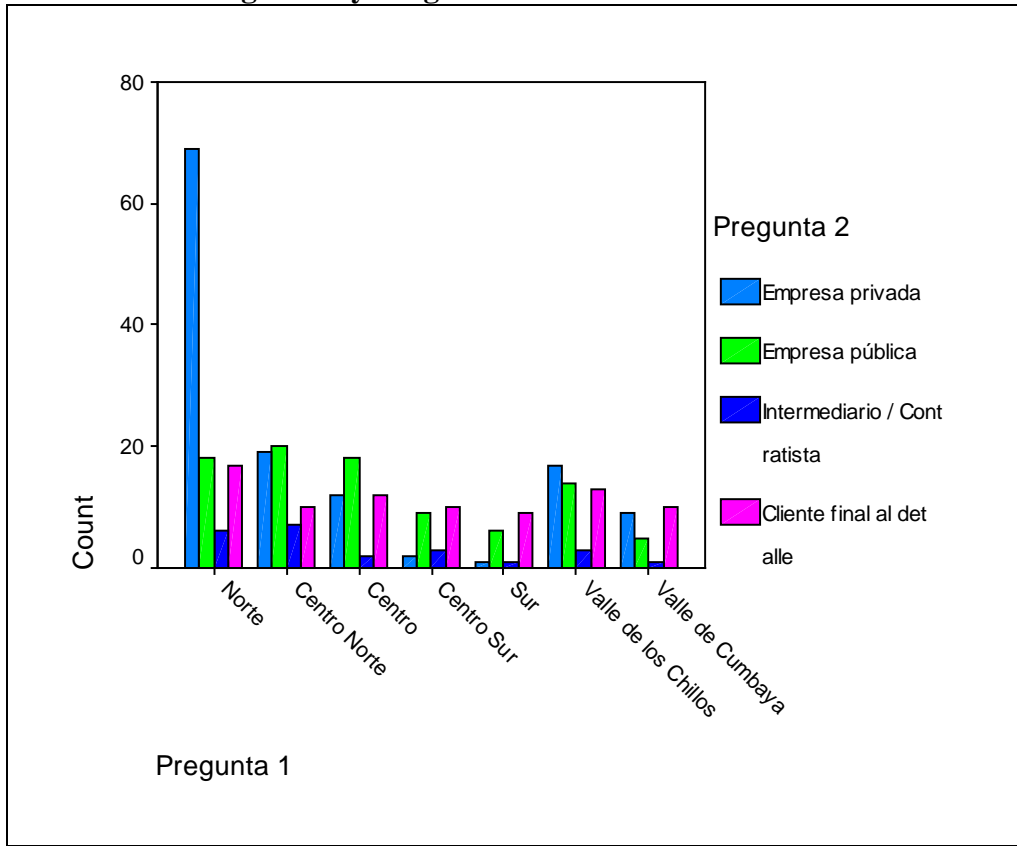
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 3.36
Correlación Pregunta 1 y Pregunta 2

		Pregunta 1	Pregunta 2
Pregunta 1	Pearson Correlation	1,000	,231**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	323	323
Pregunta 2	Pearson Correlation	,231**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	323	323

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.31
Correlación Pregunta 1 y Pregunta 2



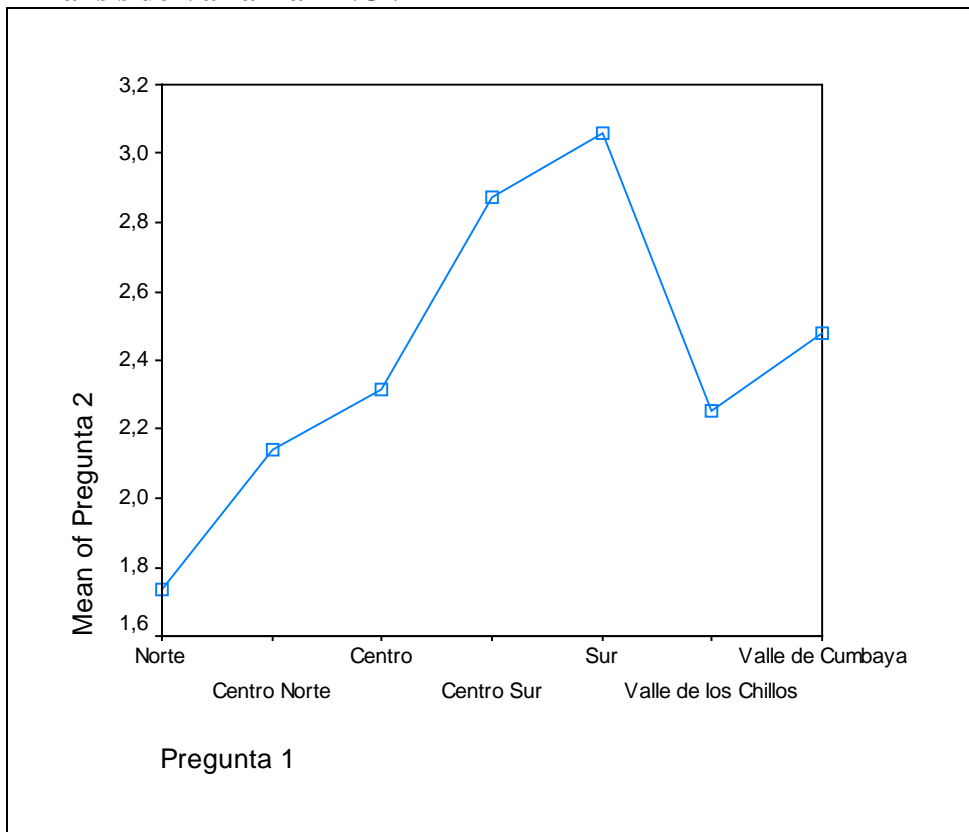
Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 3.37
Análisis de Varianza ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	49,792	6	8,299	6,296	,000
Within Groups	416,499	316	1,318		
Total	466,291	322			

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.32
Análisis de Varianza ANOVA



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Al relacionar el sector de residencia personal o de la empresa y la categoría empresarial, se puede notar que quienes están ubicados en el sector norte en su mayoría trabajan en empresas privadas, al igual que las personas que se ubican desde el centro hasta el norte son las que realizan compras como consumidores finales, lo que nos indica que gran parte del mercado para este negocio se podría encontrar ubicado al norte de la ciudad.

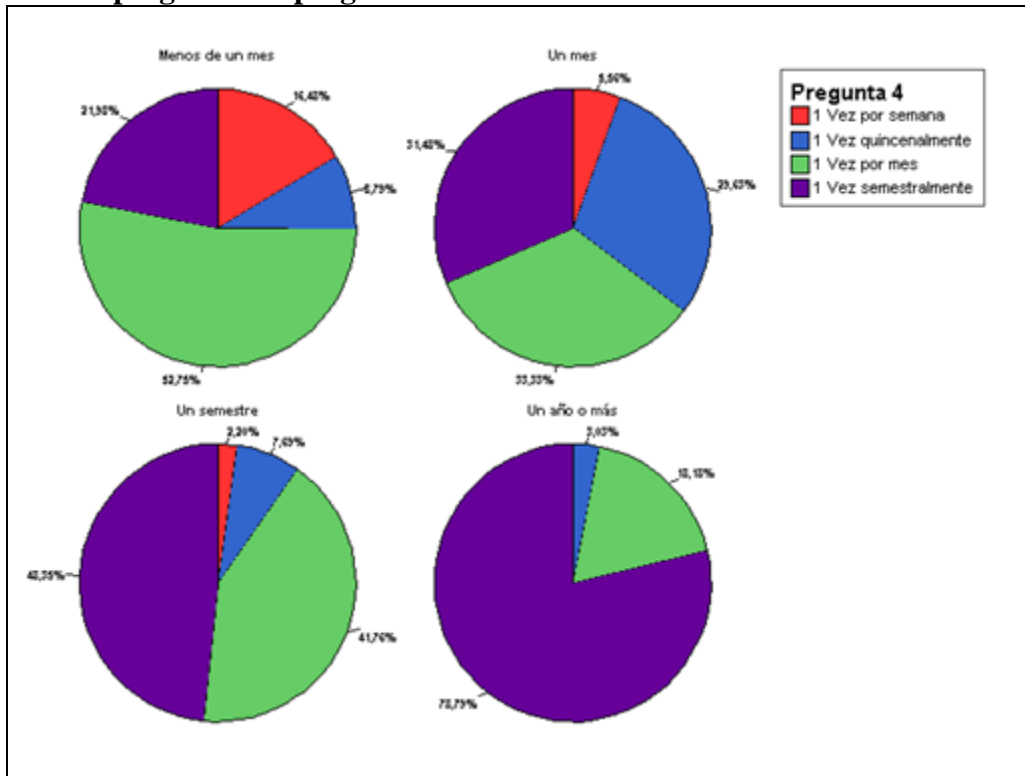
Por otro lado como el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.000 en el casillerosignificancia, por lo tanto si hay asociación entre las variables ya que el valor está entre 0 y 1. Además el valor crítico (F) 6,29 es mayor al valor de prueba 6, lo cual aumenta la relación existente entre las variables.

Tabla 3.38
Cruce pregunta 4 – pregunta 5

		¿hace cuánto tiempo realizo la última compra de calzado?				Total
		Menos de un mes	Un mes	Un semestre	Un año o más	
¿ Con que frecuencia visita el almacén para realizar sus compras de calzado	1 Vez por semana	15	6	2		23
	1 Vez quincenalmente	8	32	7	1	48
	1 Vez por mes	48	36	38	6	128
	1 Vez semestralmente	20	34	44	26	124
Total		91	108	91	33	323

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.33
Cruce pregunta 4 – pregunta 5



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

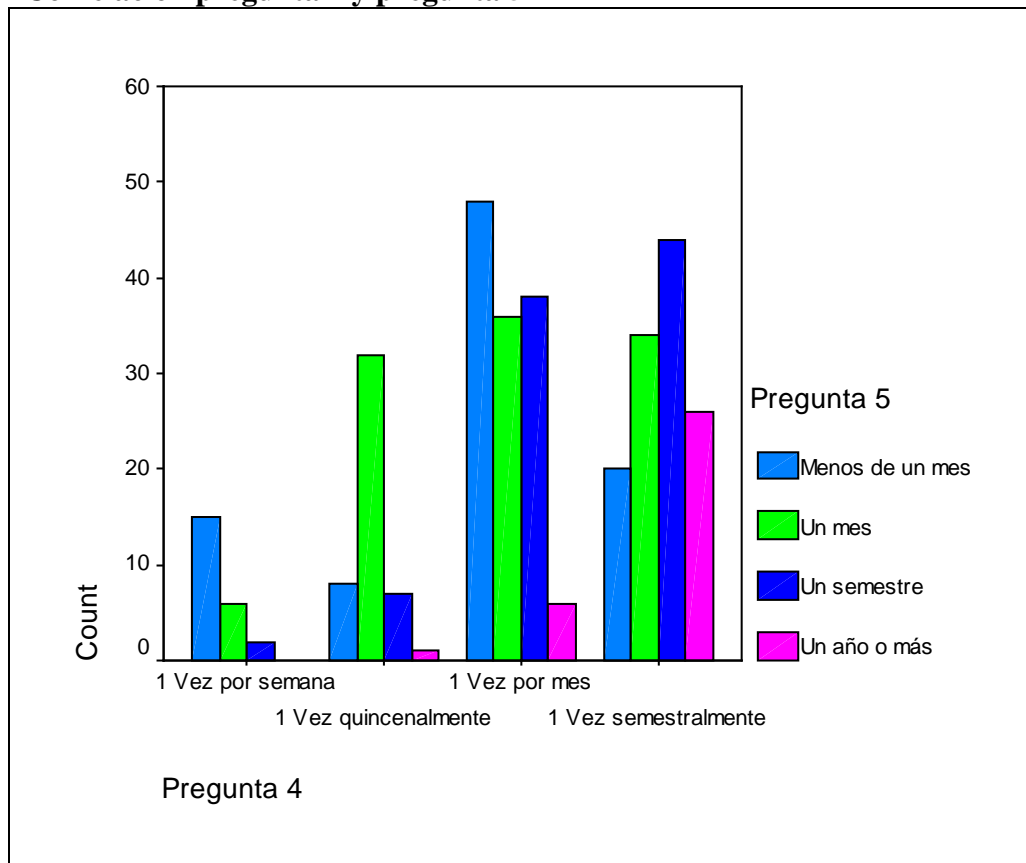
Tabla 3.39
Correlación pregunta 4 y pregunta 5

		Pregunta 4	Pregunta 5
Pregunta 4	Pearson Correlation	1,000	,339**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	323	323
Pregunta 5	Pearson Correlation	,339**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	323	323

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.34
Correlación pregunta 4 y pregunta 5



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

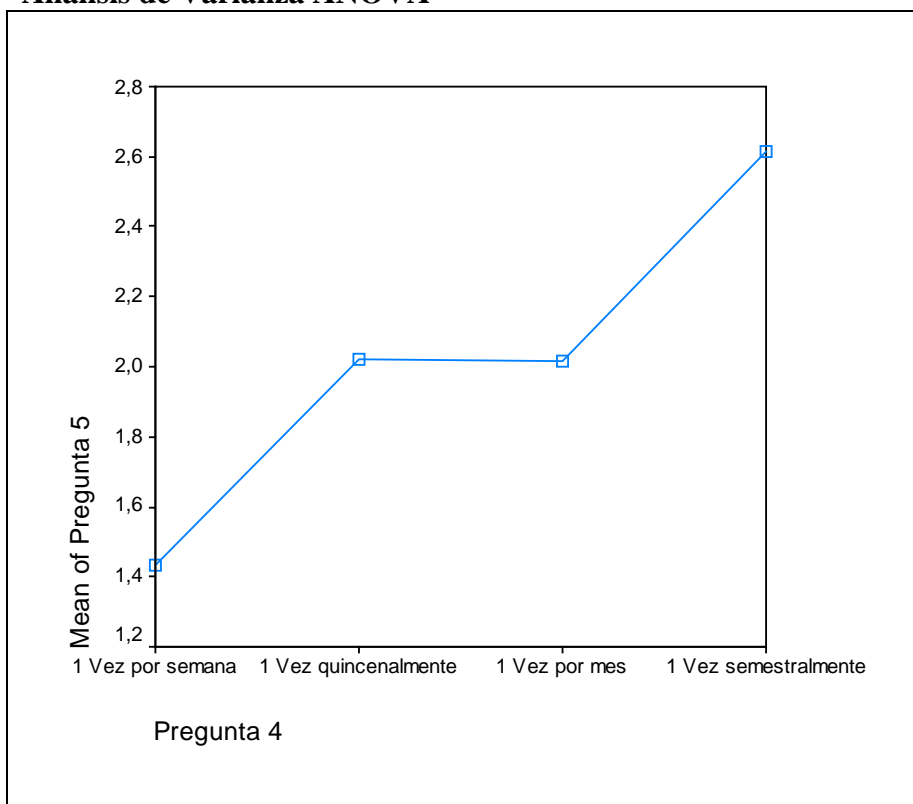
Tabla 3.40
Análisis de Varianza ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,494	3	13,498	16,560	,000
Within Groups	260,019	319	,815		
Total	300,514	322			

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.35
Análisis de Varianza ANOVA



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Al relacionar la frecuencia de compra con el tiempo de su última adquisición de calzado, podemos notar una clara coincidencia entre estas variables, ya que las personas que no tienen una frecuencia elevada de compra son las que realizaron justamente su compra mucho tiempo atrás, lo contrario sucede con las personas que su frecuencia de

es más elevada son los que recientemente ha realizado compras de calzado, razón por la cual sería adecuado elaborar estrategias de mercadotecnia directa enfocadas a las personas con frecuencia elevada de compra, para mantener su constancia y ,a las personas con menor frecuencia para que estimulen sus compras.

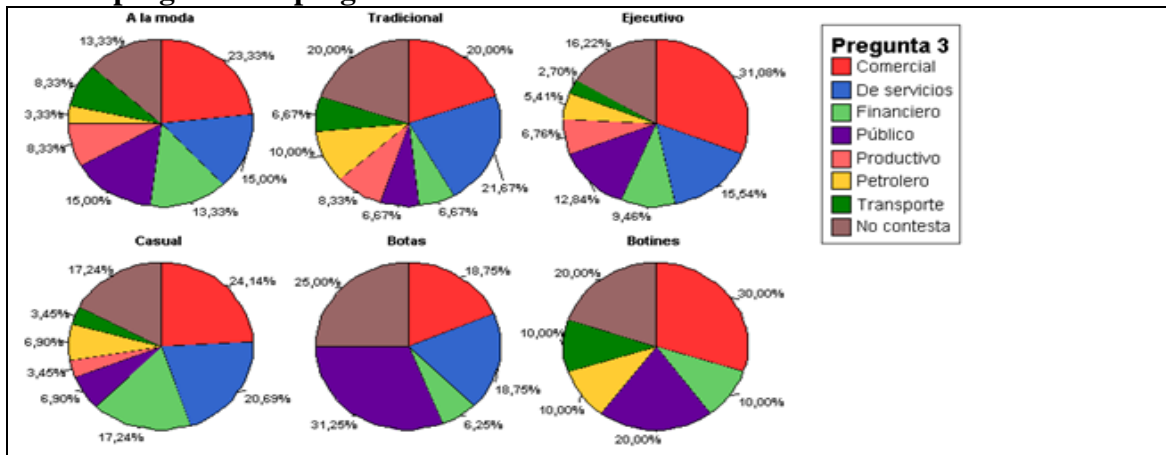
Como el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.000 en el casillerosignificancia, por lo tanto si hay asociación entre las variables ya que el valor está entre 0 y 1. Además el valor crítico (F) es 16,56, mayor al valor de prueba 3, lo cual aumenta la relación existente entre las variables.

Tabla 3.41
Cruce pregunta 3 – pregunta 7

		De las siguientes categorías de calzado, ubique la opción que más frecuentemente usted prefiere escoger al momento de adquirir un calzado						Total
		A la moda	Tradicional	Ejecutivo	Casual	Botas	Botines	
¿En qué sector trabaja u opera actualmente la empresa a la que representa?	Comercial	14	12	46	7	3	3	85
	De servicios	9	13	23	6	3		54
	Financiero	8	4	14	5	1	1	33
	Público	9	4	19	2	5	2	41
	Productivo	5	5	10	1			21
	Petrolero	2	6	8	2		1	19
	Transporte	5	4	4	1		1	15
	No contesta	8	12	24	5	4	2	55
Total	60	60	148	29	16	10	323	

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.36
Cruce pregunta 3 – pregunta 7



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

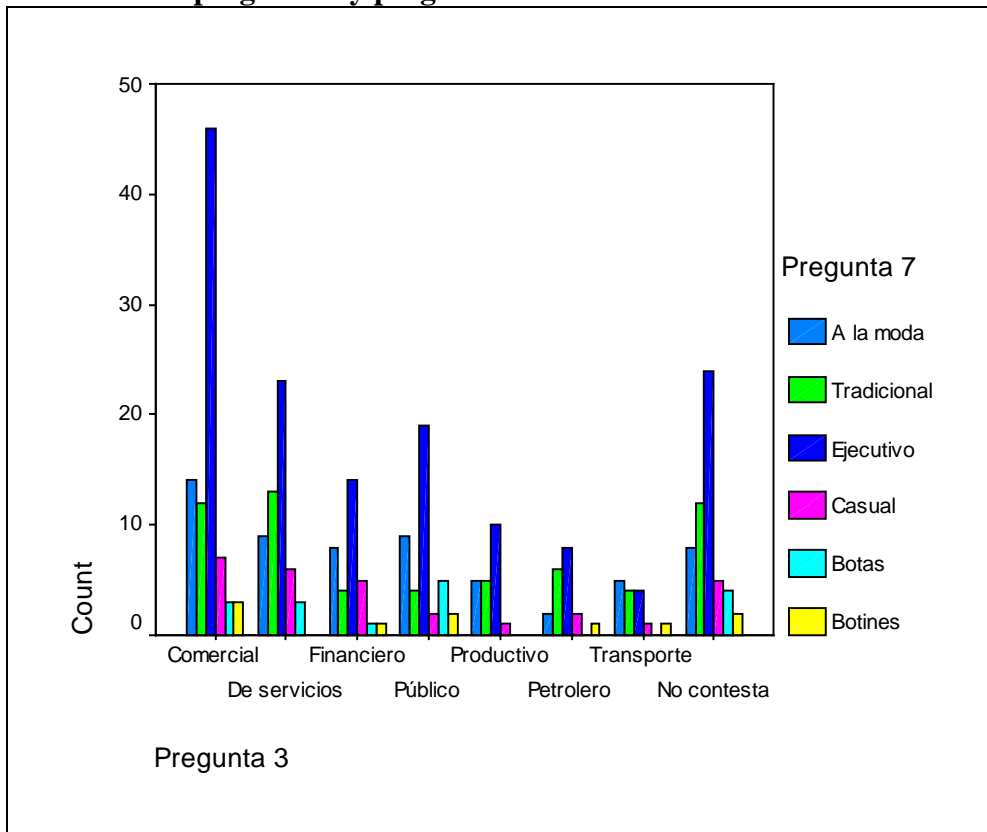
Tabla 3.42
Correlación pregunta 3 y pregunta 7

		Pregunta 3	Pregunta 7
Pregunta 3	Pearson Correlation	1,000	-,008
	Sig. (2-tailed)	,	,887
	N	323	323
Pregunta 7	Pearson Correlation	-,008	1,000
	Sig. (2-tailed)	,887	,
	N	323	323

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.37
Correlación pregunta 3 y pregunta 7



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

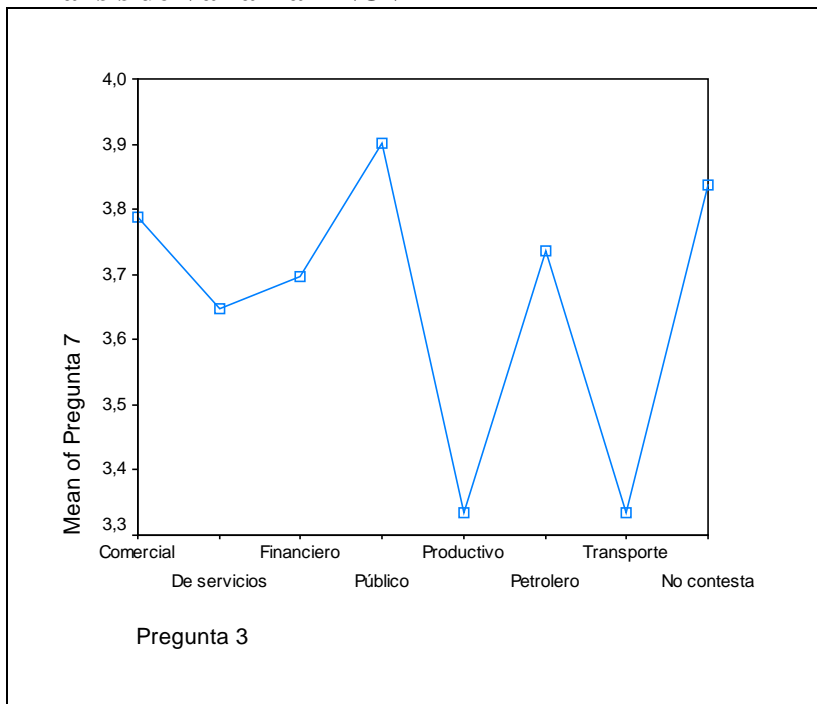
Tabla 3.43
Análisis de Varianza ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,183	7	1,169	,818	,573
Within Groups	450,294	315	1,430		
Total	458,477	322			

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.38
Análisis de Varianza ANOVA



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Al realizar la comparación entre el sector que trabaja y el tipo de calzado preferido, se aprecia que existe una amplia tendencia a que las personas que trabajan en el

Sector comercial gustan de todo tipo de calzado, teniendo una pequeña mayoría el calzado ejecutivo y los botines, las empresas del sector de servicios buscan calzado tipo tradicional, casual y las botas, en cambio las personas del sector público gustan en su mayoría de las botas y botines, esto ocurre ya que al utilizar calzado ejecutivo toda la Semana estas personas prefieren otra línea para adquirir, en cambio las personas del sector financiero ubican su tendencia de preferencia al calzado a la moda, ejecutivo y casual, el resto de sectores es menos relevante y más proporcional en sus preferencias de todo tipo de calzado.

Se puede apreciar que el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.573 en el casillero significancia, por lo tanto si hay asociación entre las variables ya que el valor está entre 0 y 1. Sin embargo el valor crítico (F) es 0,818, menor al valor de prueba 7, lo cual hace que la relación existente entre las variables sea menos importante.

Tabla 3.44

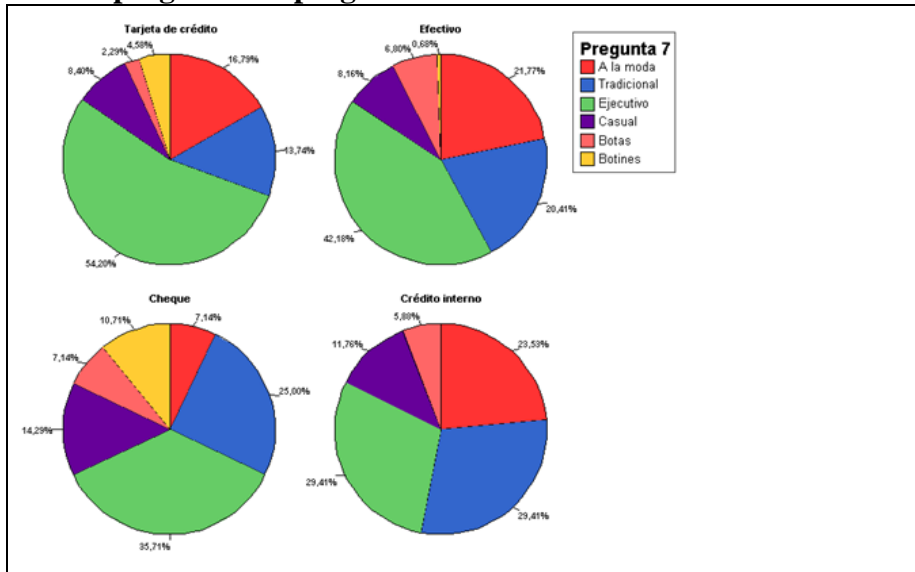
Cruce pregunta 7 – pregunta 11

		¿Cuál de las siguientes alternativas es su forma de pago preferida?				Total
		Tarjeta de crédito	Efectivo	Cheque	Crédito interno	
De las siguientes categorías de calzado, ubique la opción que más frecuentemente usted prefiere escoger al momento de adquirir un calzado	A la moda	22	32	2	4	60
	Tradicional	18	30	7	5	60
	Ejecutivo	71	62	10	5	148
	Casual	11	12	4	2	29
	Botas	3	10	2	1	16
	Botines	6	1	3		10
Total		131	147	28	17	323

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.39
Cruce pregunta 7 – pregunta 11



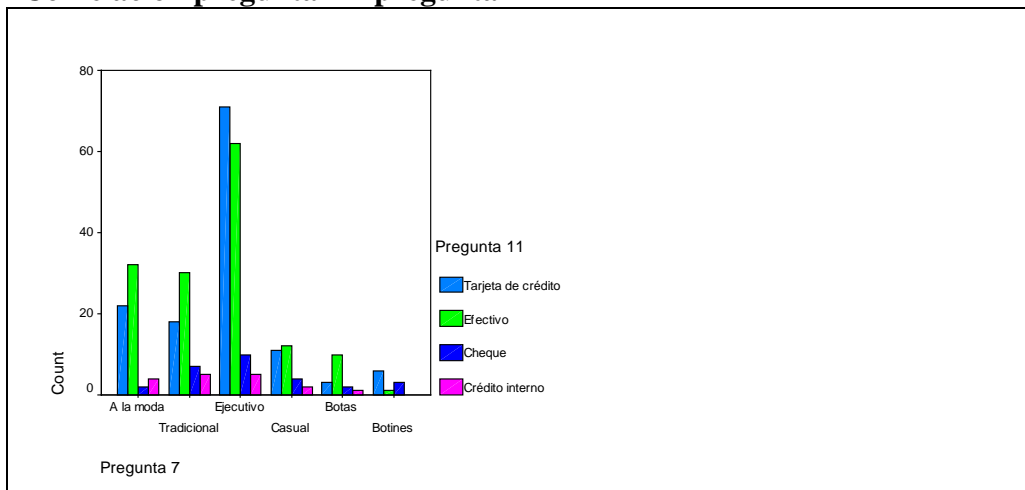
Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 3.45
Correlación pregunta 7 – pregunta 11

		Pregunta 7	Pregunta 11
Pregunta 7	Pearson Correlation	1,000	-,013
	Sig. (2-tailed)	,	,818
	N	323	323
Pregunta 11	Pearson Correlation	-,013	1,000
	Sig. (2-tailed)	,818	,
	N	323	323

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.40
Correlación pregunta 7 – pregunta 11



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

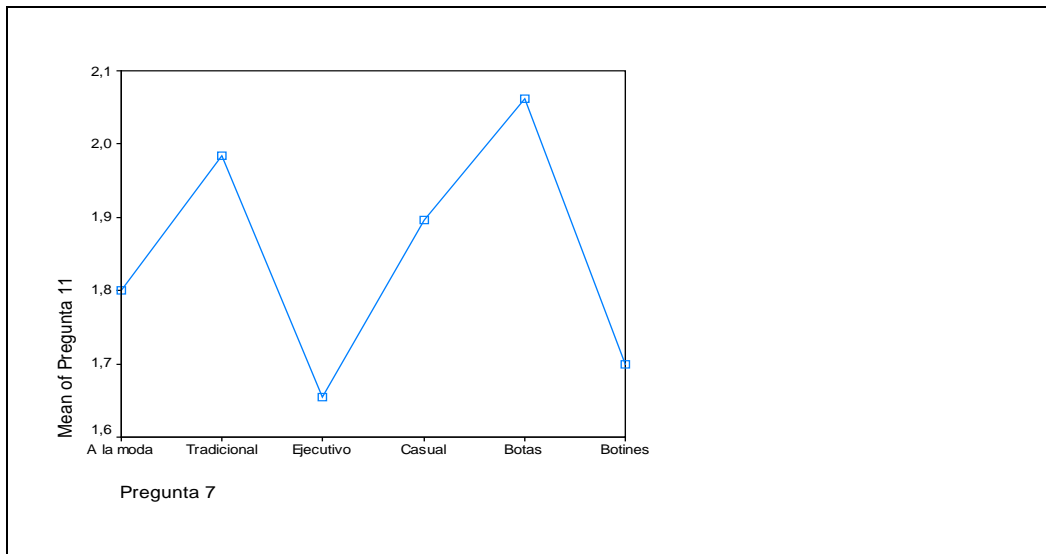
Tabla 3.46
Análisis de Varianza ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,524	5	1,305	2,010	,077
Within Groups	205,736	317	,649		
Total	212,260	322			

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.41
Análisis de Varianza ANOVA



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

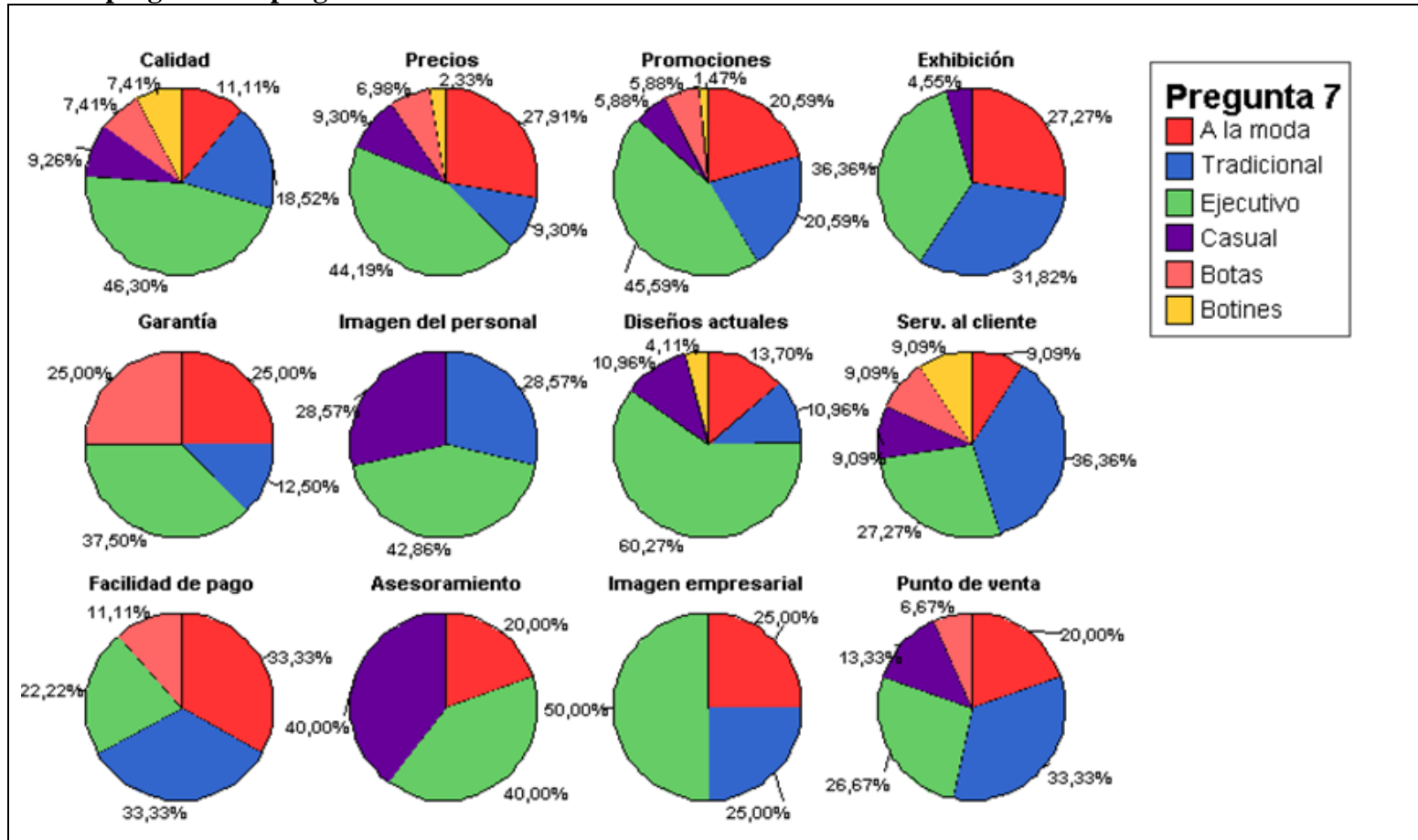
Al realizar la comparación entre el tipo de calzado que gustan y la forma de pago que más le conviene podemos apreciar que las personas que desean el calzado a la moda son las que prefieren todas las formas de pago con mayor tendencia al efectivo y al crédito interno. Las personas que utilizan calzado tradicional prefieren realizar el pago con cheque y crédito interno, la cifra más notoria se da en el calzado ejecutivo en donde las personas que realizan pago con tarjeta de crédito son las de mayor peso, seguida de las personas que realizan pago en cheque y efectivo. Además se observa claramente que el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.077 en el casillero significancia, por lo tanto si hay asociación entre las variables ya que el valor está entre 0 y 1.

Tabla 3.47
Cruce pregunta 7 – pregunta 16

	¿Qué es más importante en el que Calzado Baldeón debería poner más énfasis para mejorar y ser más eficiente?												Total
	Calidad	Precios	Promociones	Exhibición	Garantía	Imagen de personal	Diseños actuales	Serv. al cliente	Facilidad de pago	Asesoramiento	Imagen empresarial	Punto de venta	
De las siguientes A la moda	6	12	14	6	2		10	1	3	1	2	3	60
de calzado, ubique Tradicional	10	4	14	7	1	2	8	4	3		2	5	60
que más frecuente Ejecutivos	25	19	31	8	3	3	44	3	2	2	4	4	148
usted prefiere es Casual	5	4	4	1		2	8	1		2		2	29
momento de adq Botas	4	3	4		2			1	1			1	16
calzado Botines	4	1	1				3	1					10
Total	54	43	68	22	8	7	73	11	9	5	8	15	323

Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.42
Cruce pregunta 7 – pregunta 16



Fuente: Estudio de mercado
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

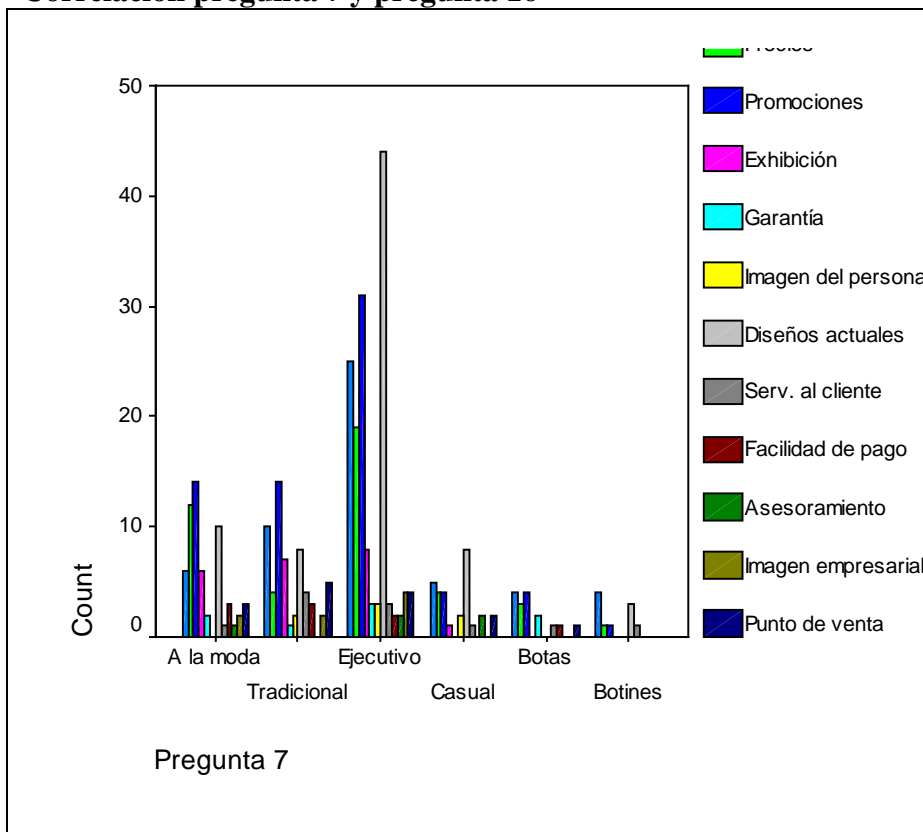
Tabla 3.48
Correlación pregunta 7 y pregunta 16

		Pregunta 7	Pregunta 16
Pregunta 7	Pearson Correlation	1,000	-,048
	Sig. (2-tailed)	.	,388
	N	323	323
Pregunta 16	Pearson Correlation	-,048	1,000
	Sig. (2-tailed)	,388	.
	N	323	323

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.43
Correlación pregunta 7 y pregunta 16



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

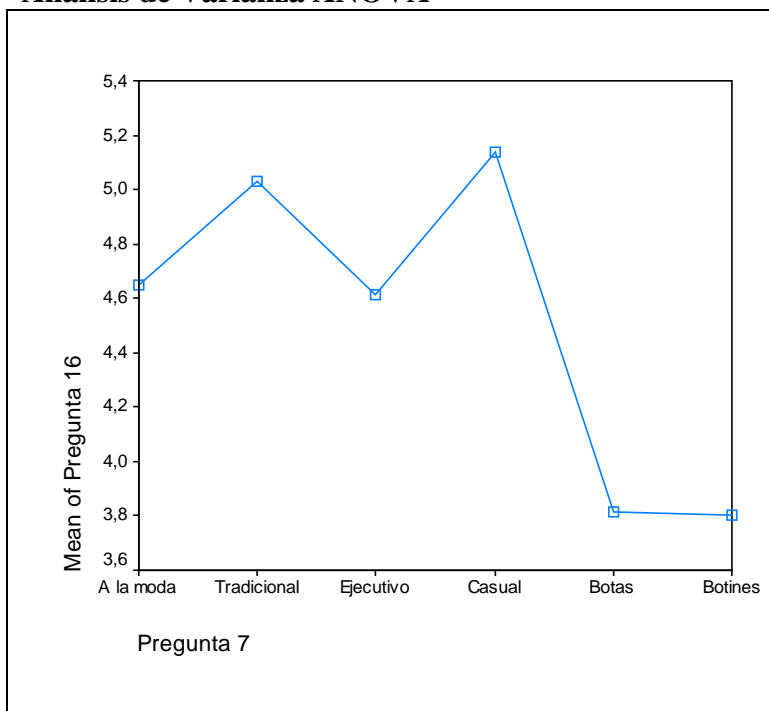
Tabla 3.49
Análisis de Varianza ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	34,038	5	6,808	,681	,638
Within Groups	3168,116	317	9,994		
Total	3202,155	322			

Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 3.44
Análisis de Varianza ANOVA



Fuente: Estudio de mercado

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Interpretación:

Al comparar el tipo de calzado de preferencia con los aspectos que se debería tener en cuenta para mejorar el servicio la empresa, se aprecia en forma clara que las personas que gustan del calzado ejecutivo son las que más criterios a tener en cuenta para mejorar desean, destacando, la calidad, la imagen del personal y la imagen empresarial, las personas que gustan del

calzado tradicional desean mayor énfasis en temas como el servicio al cliente, la facilidad de pago, la imagen del personal y el manejo del punto de venta, las personas que gustan del calzado casual, desean que se resalte el asesoramiento y la imagen del personal, las personas que gustan del calzado a la moda son más equilibradas en todos los criterios, un aspecto de resaltar es que las personas que adquieren botas se fijan mucho en la garantía que da el almacén así como el servicio al cliente.

Se puede apreciar que el nivel de significancia en la tabla ANOVA es de 0.638 en el casillero significancia, por lo tanto si hay asociación entre las variables ya que el valor está entre 0 y 1. Sin embargo el valor crítico (F) es 0.681, menor al valor de prueba 5, lo cual hace que la relación existente entre las variables sea menos importante.

3.8. SEGMENTACIÓN

La segmentación de mercados constituye una herramienta que permite dividir el mercado total de un bien o servicio con el objetivo de clasificarlo en varios grupos más pequeños caracterizados por ser heterogéneos entre ellos pero internamente homogéneos.

Las personas difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. La esencia de la segmentación de mercados es conocer mejor a los clientes o consumidores del servicio, es por eso que es imprescindible contar con todos los elementos de juicio necesarios para fijar los perfiles de los distintos segmentos de mercado y de esta manera maximizar la eficiencia de los esfuerzos en marketing de una empresa.

“No hay un único camino para segmentar un mercado. Un profesional del marketing tiene que buscar diferentes variables de segmentación, solas y

en combinación, esperando encontrar el mejor modo de llegar a conocer la estructura del mercado.”(KOTLER Philip, 2008, Pág. 169)

Para que una segmentación de mercado se considere correcta es necesario que cuente con los siguientes elementos o características:

- Los consumidores del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación; es decir deben ser intrínsecamente homogéneos.
- Los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing. Es decir son heterogéneos entre sí.
- Los segmentos a seleccionar deben ser lo bastante grandes, para poder garantizar la rentabilidad de éstos.
- Los segmentos deben ser operacionales, para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing, incluyendo en estos su dimensión geográfica con el fin de tomar adecuadas decisiones relacionadas con la distribución y la promoción.

3.8.1. Proceso de segmentación de mercados

La construcción de segmentos que sean viables y sobre todo se ajusten a los objetivos de la empresa, para ello necesariamente deben cumplir un proceso de formación, el cual contiene los siguientes pasos:

Primer paso: etapa de estudio, en la que el investigador realiza un estudio exploratorio con el fin de entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas

de los consumidores, así como la recolección de datos demográficos, geográficos, psicográficos y mediográficos de los encuestados.

Segundo paso: etapa de análisis, en la que el investigador aplica análisis de los factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellos.

Tercer paso: etapa de preparación de perfiles, en donde el investigador realiza la preparación de un perfil de cada grupo en términos de sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía y patrones de medios y se da un nombre a cada segmento con base en su característica dominante. (Kotler Philip, 2001, pág. 262)

Figura 3.45 Procedimiento de segmentación de mercados



Fuente: KotlerPhilip, Dirección de Marketing, La Edición del Milenio, pág. 262
Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.8.2. Criterios de segmentación de mercados

La segmentación conductual

Es el tipo de segmentación más poderosa, porque el comportamiento real del consumidor o el uso del producto ayudan a determinar las diferencias entre los segmentos del mercado. Comprende la creación de segmentos de mercado con base en los beneficios específicos que buscan los consumidores, las formas en que los clientes usan los productos o el uso del producto en ocasiones y situaciones específicas. (O.C. Ferrell, 2006, pág. 158)

La segmentación demográfica

Divide los mercados en segmentos utilizando factores demográficos como género, edad, ingreso y educación. Suele ser la forma de segmentación que se emplea con mayor frecuencia porque las variables demográficas son relativamente fáciles de medir. A menudo está relacionada con necesidades específicas del consumidor. (O.C. Ferrell, 2006, pág. 158)

La segmentación psicográfica

Maneja los aspectos de la mente como motivos, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. Es útil porque va más allá de las características meramente descriptivas para ayudar a explicar las razones personales del comportamiento de compra. (O.C. Ferrell, 2006, pág. 158)

La segmentación geográfica

Comprende la creación de segmentos de mercado con base en las características geográficas. A menudo es más útil cuando se combinan con otras variables de segmentación. (O.C. Ferrell, 2006, pág. 158)

La segmentación de mercados empresariales

Puede ser tan sencilla como dividir el mercado en mercados de productores, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y mercados institucionales. Por lo general comprende la segmentación de estos cuatro mercados en otros más pequeños, con base en el tipo de organización, las características organizacionales, los beneficios buscados o los procesos de compra, las características personales o psicológicas y la intensidad de las relaciones. (O.C. Ferrell, 2006, pág. 158)

Para el presente estudio se realizará una segmentación que combina los distintos criterios de segmentación antes mencionados.

3.8.3. Método de segmentación de mercados

3.8.3.1. Macrosegmentación

Método de dividir los mercados de negocios en segmentos con base en características generales, como la ubicación geográfica, el tipo y el tamaño del consumidor y el uso del producto.

Definición del mercado de referencia

El mercado de referencia es definido delimitando tres dimensiones o macrosegmentos a los cuales se puede llegar con mayor facilidad mediante el uso de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las funciones a satisfacer? - "QUE"

En la actualidad las mujeres buscan mejores opciones para vestir sus pies con comodidad y elegancia, pero al mismo tiempo sin salir de la calidad y sobre todo de la moda.

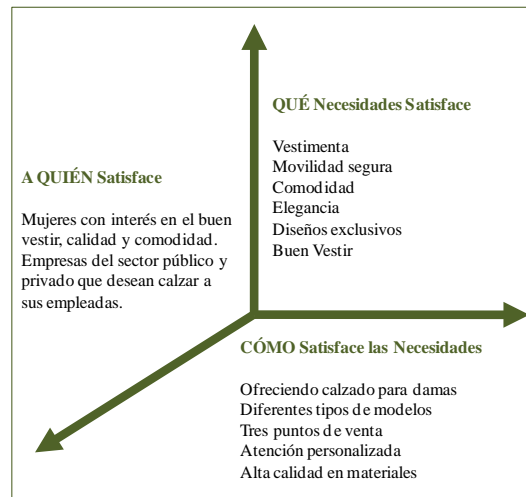
¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el servicio? – "QUIÉN"

La gama de potenciales compradores del servicio es muy amplia, desde mujeres ejecutivas, tradicionales, jóvenes contemporáneas elegantes, hasta negocios que buscan brindar beneficios a sus empleadas y desean crear una imagen de seriedad en sus empresas.

¿Cuáles son las alternativas existentes que pueden satisfacer estas necesidades? – "CÓMO"

Existe la oferta de productos de calzado elegante, clásico, tradicional y contemporáneo, confeccionado de manera artesanal y con materiales de alta calidad que permite la creación de diseños exclusivos, cómodos y de calidad.

Figura 3.47
Matriz de Macrosegmentación



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Síntesis del mercado de referencia

Son mujeres que buscan el buen vestir, comodidad, elegancia, exclusividad y calidad, junto con una oferta amplia (variedad de diseños y modelos) y disponible en distintos puntos de venta, con atención personalizada y especializada.

3.8.3.2. MICROSEGMENTACIÓN

Método de dividir los mercados de negocios en segmentos, con base en las características de las unidades de toma de decisiones en un macrosegmento.

Tomando en cuenta las características para definir cada uno de los segmentos de mercado la microsegmentación tiene como objetivo detectar los aspectos comunes entre los clientes o consumidores del producto de manera mucho más específica, con el fin de obtener grupos de interés razonables desde el punto de vista comercial y económico.

Para realizar la segmentación del mercado de Calzado Baldeón es necesario tomar en cuenta que se trata de una empresa de servicios de vestir, especializada en la línea de calzado artesanal cuya oferta se ha identificado en base a sus años de experiencia a varios grupos de clientes claramente definidos y que difieren principalmente en sus características demográficas y conductuales.

Teniendo en cuenta lo mencionado y enfocando la segmentación en los principales objetivos de la presente investigación, se han identificado tres segmentos de mercado que cumplen con los requerimientos técnicos necesarios a los cuales se los ha denominado de la siguiente manera:

Figura 3.48 Denominación de los segmentos de mercado de Acuerdo a microsegmentación para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Para el análisis de microsegmentación, se parte de los segmentos: ejecutivo, juvenil a la moda, institucional y tradicional; a continuación se detalla el análisis de cada uno de estos segmentos:

3.8.4. Descripción de perfiles de segmento

Con el propósito de ser lo más específicos posibles en la estructura de los diferentes segmentos de mercados se han tomado en cuenta los criterios geográficos, demográficos y psicográficos; además se ha incluido criterios particulares del comportamiento de compra.

Es importante tomar en cuenta que esta información direccionará las estrategias promocionales futuras y posiblemente modificará aspectos organizacionales para adaptarse a los requerimientos del mercado.

SEGMENTO 1: EJECUTIVO

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Norte, Centro Norte, Centro y Valle de los Chillos
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana
Criterios Demográficos	
Edad	De 29 a 44 años
Género	Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Casada con o sin hijos; Soltera con o sin hijos
Ingresos	De 701 a 1500 o más (cifras en USD\$)
Ocupación	Profesionales; directoras, funcionarias y autónomas; ejecutivas
Educación	Cursando últimos niveles universitarios; graduadas de estudios superiores; postgrados en curso o finalizados
Criterios Psicográficos	
Clase social	Media típica, media alta y alta
Estilo de vida	Maduras, con éxito profesional
Personalidad	Tradicionalistas, ambiciosas y perseverantes.
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media y alta
Beneficios Esperados	Calidad; comodidad, diseños exclusivos, atención especializada, variedad de diseños.
Lealtad de marca	Media, media alta y alta
Actitud hacia el servicio	Actitud entusiasta, positiva

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

SEGMENTO 2: JUVENIL A LA MODA

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Norte, Centro Norte y Valle de los Chillos
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana
Criterios Demográficos	
Edad	De 19 a 25 años
Género	Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Solteras con o sin hijos
Ingresos	De 350 a 700 (cifras en USD\$)
Ocupación	Estudiantes universitarias; funcionarias privadas o públicas.
Educación	Cursando cualquier nivel universitario.
Criterios Psicográficos	
Clase social	Media típica, media alta y alta
Estilo de vida	Jóvenes, extrovertidas pero no extravagantes
Personalidad	Compulsivas, alegres, casuales
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media y alta
Beneficios Esperados	Calidad; comodidad, diseños exclusivos, atención especializada, diseños exclusivos, precio medio o bajo
Lealtad de marca	Media, media alta
Actitud hacia el servicio	Actitud entusiasta, positiva

SEGMENTO 3: INSTITUCIONAL

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Centro Norte, Centro
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana
Criterios Empresariales	
Sector	Público, Privado
Tipo de Empresa	Instituciones Gubernamentales; Empresas privadas de distintos sectores (bancario, seguros, aerolíneas, servicios, etc.)
Criterios Comportamiento de Compra	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media, frecuencia alta.
Beneficios Esperados	Calidad; atención cordial; precio; variedad de diseños, entrega oportuna, financiamiento directo, personalización de diseños.
Lealtad de marca	Media, ninguna
Actitud hacia el servicio	Actitud entusiasta, positiva

SEGMENTO 4: TRADICIONAL

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Criterios Geográficos	
Región	Norte, Centro Norte, Centro y Valle de los Chillos
Ciudad	Quito
Densidad	Urbana
Criterios Demográficos	
Edad	De 35 años o más
Género	Femenino
Ciclo de Vida Familiar	Casadas y Solteras con o sin hijos
Ingresos	Sin ingresos propios, Superiores a 1200 en grupo familiar (cifras en USD\$)
Ocupación	Amas de casa, o con empleos de nivel intermedio.
Educación	Cursando cualquier nivel universitario.
Criterios Psicográficos	
Clase social	Media típica, media alta y alta
Estilo de vida	Maduras, tradicionales y conservadoras
Personalidad	Calmadas y seguras
Criterios Conductuales	
Frecuencia de Uso	Frecuencia media y alta
Beneficios Esperados	Calidad; comodidad, diseños exclusivos, atención especializada, diseños exclusivos.
Lealtad de marca	Media, media alta
Actitud hacia el servicio	Actitud entusiasta, positiva

3.9. Selección del mercado meta

El target, mercado meta o mercado objetivo está conformado por los segmentos de mercado que son seleccionados en forma específica y a los cuales serán destinados sus esfuerzos en marketing.

Existen cuatro normas que rigen la manera de determinar si debe elegirse un segmento como mercado meta (Stanton, 2005, pág 167 y 183).

Primera Norma: El mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la empresa u organización.

Segunda Norma: Debe haber concordancia entre la oportunidad de mercado que presenta el mercado meta y los recursos de la empresa u organización.

Tercera Norma: Se debe elegir segmentos de mercado que generen un volumen de venta suficiente y a un costo lo bastante bajo como para generar ingresos que justifiquen la inversión requerida. En pocas palabras, que sea lo suficientemente rentable.

Cuarta Norma: Se debe buscar segmentos de mercado en que los competidores sean pocos y débiles. No es nada aconsejable que una empresa entre en un mercado saturado por la competencia salvo que tenga una ventaja abrumadora que le permita llevarse clientes de las otras empresas.

Mercados meta de Calzado Baldeón

Para Calzado Baldeón los segmentos de mercado que cumplen con todas las características antes descritas son los siguientes:

SEGMENTO 1: EJECUTIVO

SEGMENTO 2: JUVENIL A LA MODA

SEGMENTO 3: INSTITUCIONAL

SEGMENTO 4: TRADICIONAL

Dentro del mercado meta, partiendo del análisis macro y micro, se han seleccionado para el desarrollo de las actividades de marketing el segmento ejecutivo y el segmento institucional, ya que estos se apegan en forma adecuada a las normas establecidas anteriormente y además por que son los que le permiten a la empresa satisfacerlos con los productos que dispone actualmente.

Figura 3.49 Mercados Meta para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.10. Posicionamiento y ventajas diferenciadoras

La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos: el primero es identificar el mejor atributo de nuestro producto, el segundo es conocer la posición de los competidores en función a ese atributo, el tercer es decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas y el cuarto es comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad. (Lambin, Jean, 2004, Pág. 219)

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen 3 alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Reposicionar a la competencia

Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar 4 errores:

- a. **Subposicionamiento:** la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
- b. **Sobreposicionamiento:** Existe una imagen estrecha de la marca.
- c. **Posicionamiento confuso:** imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
- d. **Posicionamiento dudoso:** es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Existen varios tipos de posicionamiento (Lambin, Jean, 2004, Pág. 220) tales como:

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.

- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Las características de posicionamiento que mejor se adaptan a la empresa deben ir de la mano con las estrategias de diferenciación del producto, ya que son estas las que marcan la primera pauta sobre las cualidades del producto de la empresa frente al de la competencia.

- **Diferenciación de las características físicas:** Son las relacionadas con el entorno, muchas empresas prefieren ambientar sus instalaciones con motivos, épocas, o características especiales que identifican su orientación de servicio.
- **Diferenciación del servicio:** Son aspectos particulares del servicio que agregan valor diferenciador por sus características únicas o poco comunes en el sector.
- **Diferenciación basada en recursos humanos:** Este aspecto juega un papel fundamental en empresas relacionadas con servicios y mucho más cuando se trata de turismo ya que en este caso se refleja con mayor claridad la existencia o no de una orientación de atención hacia el cliente y para que esta sea efectiva es fundamental que la empresa seleccione cuidadosamente a su personal y lo forme adecuadamente.

- **Diferenciación basada en la ubicación:** En empresas turísticas, la situación puede ofrecer una gran ventaja competitiva. Los restaurantes en las montañas, por ejemplo, utilizan sus vistas como una ventaja competitiva.
- **Diferenciación basada en la imagen:** Incluso cuando las ofertas de los competidores parecen iguales, los compradores percibirán una diferencia en la imagen de la marca o de la empresa. Un mensaje de marca o de empresa debe comunicar un mensaje distintivo o singular que comunique el posicionamiento y las ventajas del producto.

Calzado Baldeón utilizará una combinación de características de posicionamiento fundamentada principalmente en la calidad del producto, y las características físicas de los atributos de éste. Su posicionamiento es el siguiente:

Figura 3.50 Posicionamiento para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

3.11. Método para determinar el posicionamiento en el mercado: mapa perceptual

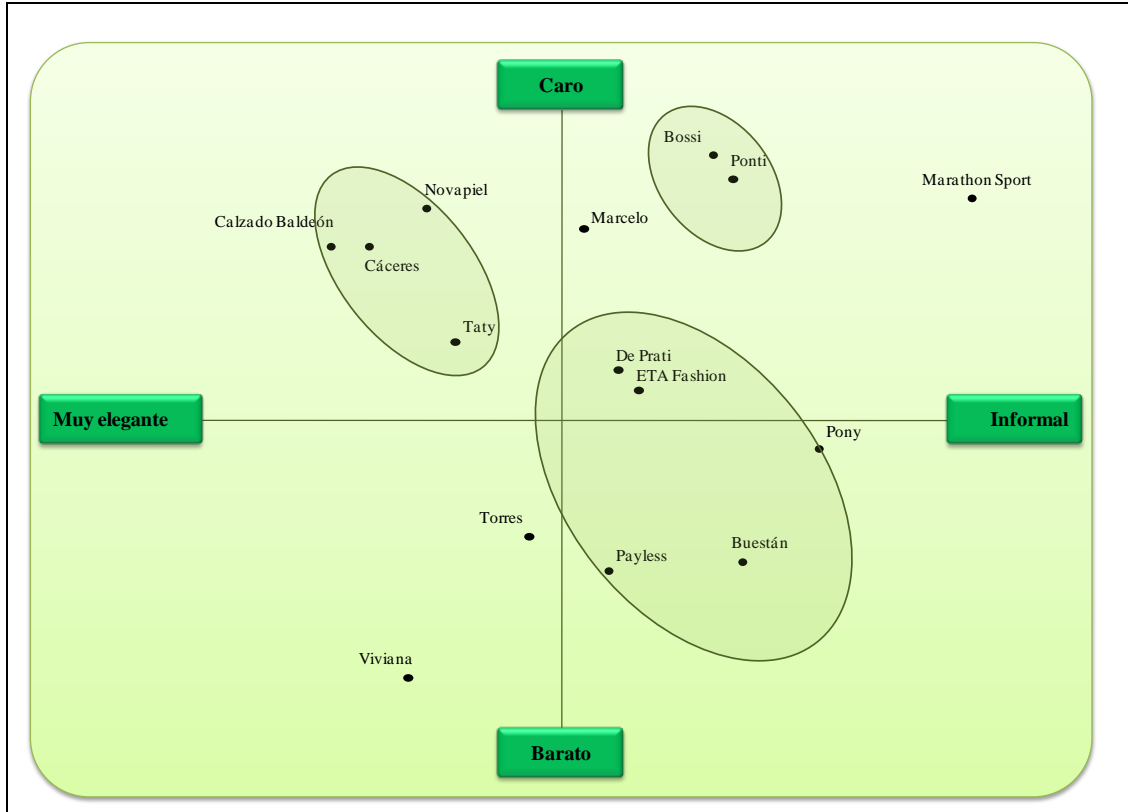
El mapa perceptual es un método que se utiliza para medir el posicionamiento de una marca. En este mapa se establece una correlación entre el servicio y el precio; al aumentar el precio, aumenta el nivel del servicio.(KOTLER Philip, 2008, Págs. 184)

Este se trata de un análisis cuantitativo – cualitativo en el que se usan tanto la información numérica que se obtiene de la competencia con relación al precio, como también el conocimiento del investigador sobre las características de los servicios de las empresas que se encuentran en el mismo mercado.

Los analistas advierten que en este tipo de mapas las posiciones son esencialmente neutras de valor; es decir, un punto en el mapa no tiene porque ser inherentemente mejor o peor que otro punto. El aumento de la competencia o una estrategia de posicionamiento poco eficaz pueden hacer necesario el reposicionamiento.(KOTLER Philip, 2008, Págs. 184)

Los mapas perceptuales pueden ofrecer información sobre la necesidad de un reposicionamiento.

Figura 3.51 Mapa perceptual del nivel del nivel de elegancia frente al precio



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MARKETING

4.1. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Si una organización quiere tener la oportunidad de alcanzar sus metas y objetivos, debe contar con un plan de juego o un mapa para llegar hasta ellos. En efecto, una estrategia resume el plan de juego para que una organización logre el éxito. El marketing efectivo requiere de una planeación estratégica adecuada en los distintos niveles de una organización. (O.C. Ferrel; 2007; pág 10)

La planificación estratégica de marketing no puede por ningún motivo desvincularse de la filosofía empresarial y su direccionamiento estratégico, todos estos factores deben trabajar ligados entre sí, y encontrarse alineados con los objetivos empresariales de modo que en su conjunto constituyan los pilares de respaldo para la toma de decisiones oportunas y más eficientes.

La Dirección estratégica se ha convertido en la ventaja competitiva de las empresas del siglo XXI, ya que es un proceso que contiene el direccionamiento estratégico, el desarrollo del diagnóstico situacional, la implementación de los objetivos y las estrategias de toda la organización, para posteriormente evaluar todo el proceso e implementar correctivos si fuese el caso.

Tanto las características de la misión como de la visión fueron detalladas en el Capítulo I de la presente tesis, en base a esta descripción y con la información proporcionada por los propietarios y administradores de "Calzado Baldeón" referentes a la estructura

implícita de su filosofía empresarial, es posible presentar la siguiente propuesta de su direccionamiento estratégico.

4.2. VISIÓN PROPUESTA

VISIÓN

Para el año 2015, ser reconocido en el mercado ecuatoriano como uno de los mejores productores y comercializadores de calzado para damas de la ciudad de Quito; observando en el proceso de producción un riguroso control de calidad y brindando la creación de modelos de excelencia, en el que todos los miembros de "CALZADO BALDEÓN" están comprometidos con el cliente, el medio ambiente y la empresa, cuidando de optimizar los recursos disponibles.

4.2.1. Estructura de la visión

Tal cual ya se analizó en el primer capítulo, la visión de toda organización tiene que cumplir con algunos requerimientos para ser considerada como correcta, estas características se detallan a continuación:

La visión debe ser formulada para los líderes de la organización: La visión muestra las expectativas de la empresa y de esta manera induce a los directivos sobre las líneas de acción a seguir y las necesidades de los colaboradores.

Dimensión de tiempo: La visión empresarial está formulada con un horizonte de tiempo al año 2015.

Integradora: La visión integra las características físicas de sus instalaciones con sus activos intangibles como la excelente capacitación de su personal y una muy buena atención al cliente.

Amplia y detallada: Constituye una formulación amplia y detallada de donde se quiere que Calzado Baldeón se encuentre en el horizonte de tiempo escogido.

Positiva y alentadora: La visión propuesta para Calzado Baldeón muestra claramente el sentido positivo, de mejoramiento y desarrollo que se le pretende otorgar a todas las actividades de la organización.

Debe ser realista y posible: La posición actual de Calzado Baldeón, sus capacidades y potencial interno como también las características del entorno hacen evidente la posibilidad real de cumplir con la visión.

Debe ser consistente: Es consistente con los principios corporativos y el alineamiento organizacional que la empresa pretende adoptar.

Debe ser difundida interna y externamente: Cuenta con una estructura sencilla y vocabulario claro, posibilitando que sea comprendida por el personal interno como directivos y colaboradores de la Hostería, y también por los clientes externos y grupos de referencia.

4.3. MISIÓN PROPUESTA

MISIÓN

Ofrecer a la mujer las últimas tendencias de la moda en calzado, brindándole calidad, exclusividad y comodidad hecho a la medida. Calzado Baldeón se preocupa por cada detalle, desde escoger materiales únicos de la más alta calidad en el mercado nacional e internacional, hasta realizar la confección a mano. Nuestros artesanos son maestros en el arte de la confección de calzado para damas, con décadas de experiencia buscando satisfacer los más altos estándares de calidad de nuestras clientas.

4.3.1. Estructura de la misión

Para la verificación de la correcta estructura de la misión corporativa existen algunos requisitos que debe cumplir, los mismos que se muestran detallados a continuación al responder las siguientes interrogantes:

¿En qué negocio estamos?: Esta pregunta fija el punto de partida y en la misión se especifica que Calzado Baldeón es una empresa que oferta productos de calzado para damas.

¿Para que existe la organización? ¿Cuál es el propósito básico?: Esta es una empresa productora y comercializadora de calzado que tiene como propósito básico conseguir la satisfacción de sus clientes y la generación de valor.

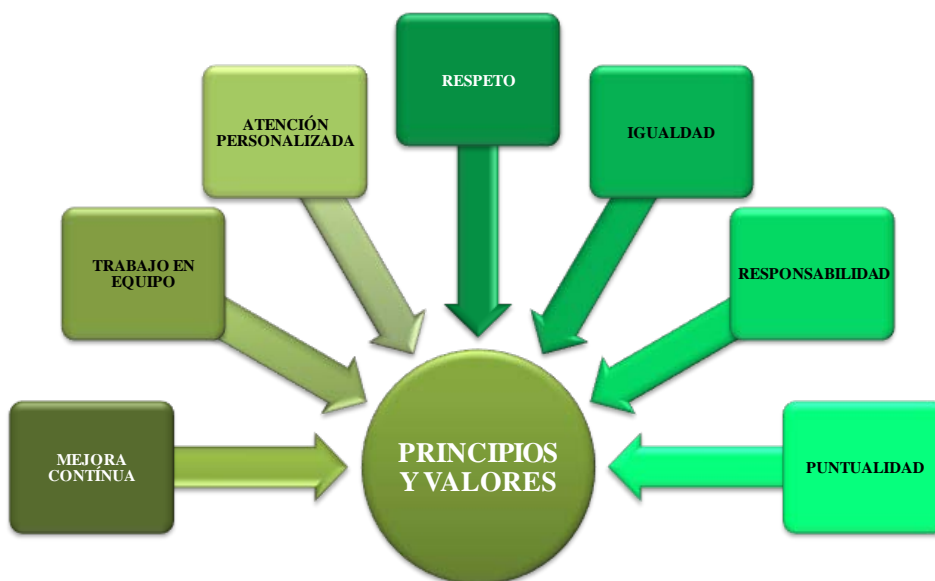
¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?: Además de poseer como elementos diferenciadores la confección de calzado a mano y desarrollo de diseños exclusivos, también existen las características de calidad, exclusividad y diseño que caracterizan sus actividades.

¿Quiénes son nuestros clientes?: En la misión empresarial se especifica que las actividades de Calzado Baldeón van dirigidas a los clientes externos e internos de la empresa, es decir, a quienes demandan sus productos y quienes se relacionan internamente con la organización como sus colaboradores.

4.4.- PROPUESTA DE VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

La propuesta sobre los valores y principios para Calzado Baldeón está enfocada al cumplimiento de actividades positivas y enfocadas en la ética empresarial, las mismas se presentan a continuación:

Figura 4.1 Principios y Valores Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.4.1. Principios

MEJORA CONTINUA: Sondeo y estudio de los procesos, productos y servicios para adecuarlos a las necesidades de la demanda; ofreciendo calidad y excelencia.

TRABAJO EN EQUIPO: Formación de equipos de trabajo para que la ejecución de las actividades sea coordinada.

ATENCIÓN PERSONALIZADA: Recomendar y sugerir individualmente a los consumidores.

4.4.2. Valores

RESPECTO: A la dignidad humana de los clientes, empleados y personas con las que interactúe la empresa, así como con el entorno y el medio ambiente; reconociendo a la gente como su recurso más valioso.

IGUALDAD: En derechos y obligaciones es decir, que cada persona en "Calzado Baldeón" es igual a la otra sin importar su función o cargo que desempeña.

RESPONSABILIDAD: Ser responsable en toda su gestión empresarial y en la prestación de sus servicios; respondiendo adecuadamente con sus obligaciones.

PUNTUALIDAD: Es un requisito indispensable en el negocio; ya que de ello dependerá el criterio de los clientes y de los trabajadores.

4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un fundamento básico del enfoque del BSC es que las medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio, y que tampoco lo son las cuatro propuestas, pero que es en torno a ellas que se puede tener una visión de conjunto, sin convertirlas en una camisa de fuerza.

Balanced Scorecard es una metodología desarrollada por los académicos Norton y Kaplan que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Una planificación estratégica por sí sola no ayuda a la alta gerencia ni a sus funcionarios a ejecutar y controlar que los objetivos estén siendo cumplidos, y en que medida.

El Balanced Scorecard, apoyado en un software de gestión estratégica, ayuda a los directivos de las empresas a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

El Balanced Scorecard es comparado con el control de mando de un avión. En él se controlan los niveles de combustible, altitud, inclinación, velocidad, distancias, oxígeno durante el vuelo; de la misma manera, el BSC controla el nivel de cumplimiento de los objetivos de ventas, gastos, costos, productividad, satisfacción del cliente, procesos, motivación del personal, capacitación para evitar que los Gerentes y Directivos desvíen sus esfuerzos en actividades que están fuera de la estrategia empresarial.

La metodología del BSC está basada en estos 5 principios fundamentales: Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo; llevar la estrategia hacia la aplicación operativa, alinear a toda la organización hacia la estrategia, lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días y hacer de la estrategia un proceso continuo.

4.6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

Las cuatro perspectivas del Cuadro Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

“La función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que

se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada.

El Cuadro de Mando Integral evita el aislamiento de las perspectivas, porque las convierte en algo explícito y las contempla como interdependientes y de igual importancia" (HORVATH & PARTHERS, 2003; pg. 54).

Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son: financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Figura 4.2
Perspectivas Organizacionales – Operacionales Para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

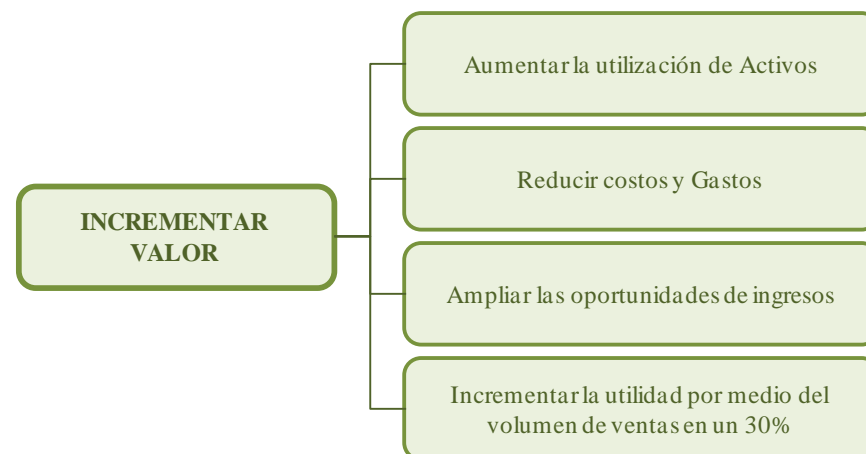
4.6.1. Perspectiva Financiera

“Esta perspectiva representa, siempre que se trate de una empresa orientada hacia la rentabilidad, la mira para el éxito o el fracaso de una estrategia. Contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado financiero de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera documenta si se ha podido realizar el fin último de la actividad económica, es decir la consecución del éxito económico a largo plazo” (HORVATH & PARTHERS, 2003; pg. 56)

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se ha realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, como por ejemplo el rendimiento de capital empleado, particularmente se centra en la creación de valor e incluye prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad.

Figura 4.3

Objetivos de la Perspectiva Financiera



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.6.2. Perspectiva del Cliente

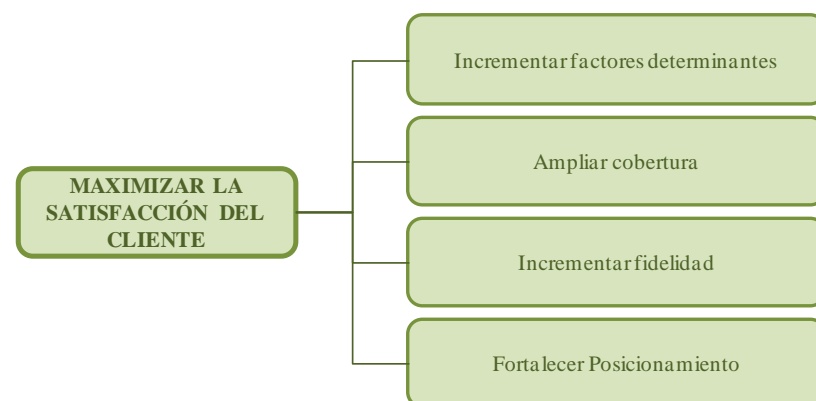
“Esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a que clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y que beneficios les quiere ofrecer o como quiere que el cliente perciba a la empresa” (HORVATH & PARTHERS, 2003; pg. 56).

Esta perspectiva, en si “permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de clientes basadas en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (KAPLAN R; NORTON D, 2005;pg.40)

Esta perspectiva acostumbra incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

Los indicadores fundamentales incluyen satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Figura 4.4
Objetivos de la Perspectiva del Cliente



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

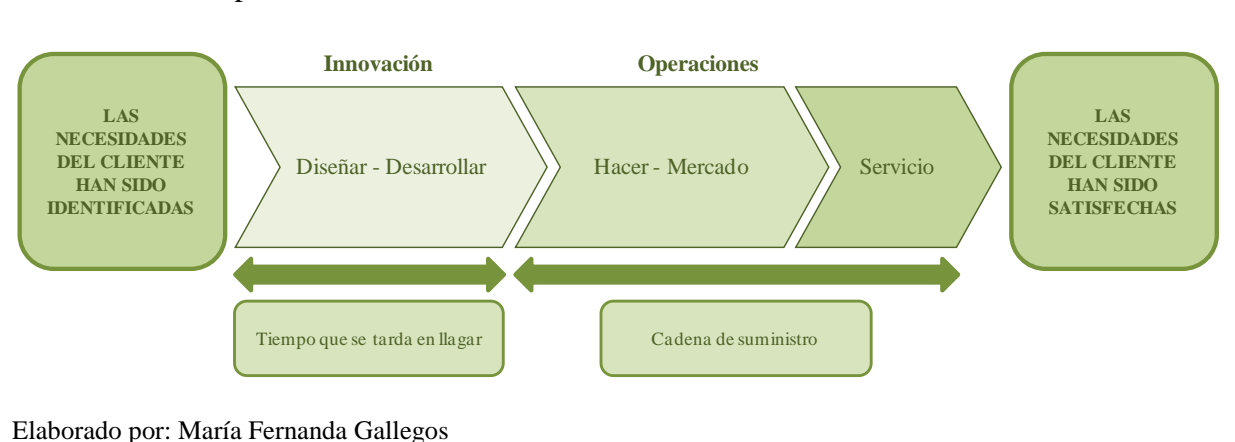
4.6.3 Perspectiva del Proceso Interno

“La perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes y los financieros. Y no se trata de hacer un listado de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia” (HORVATH & PARTHERS, 2003; pg. 56)

Los objetivos e indicadores de las perspectivas de los procesos se derivan de las estrategias que satisfacen a accionistas y clientes, estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar la propuesta de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y;
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Figura 4.5
Cadena de Valor para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

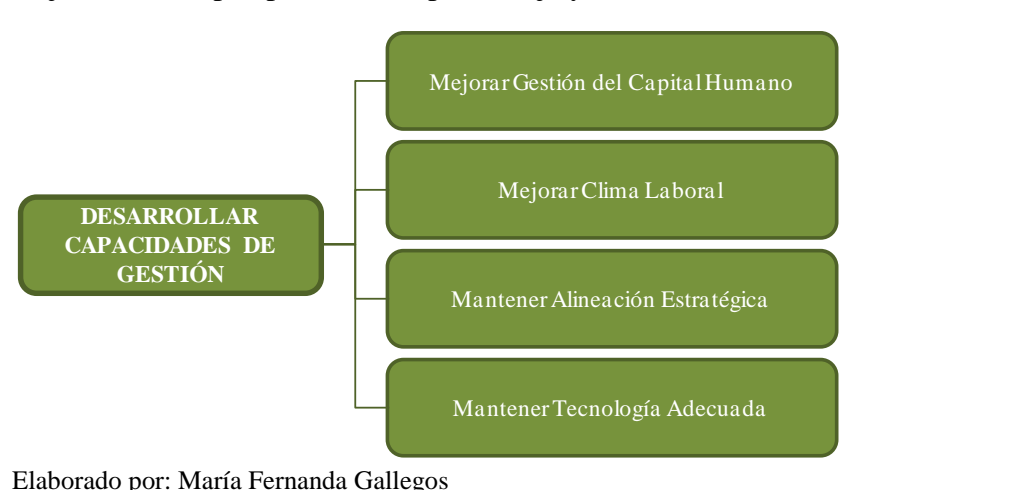
4.6.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del Cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a la perspectiva anterior.

Esta perspectiva identifica los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y los clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

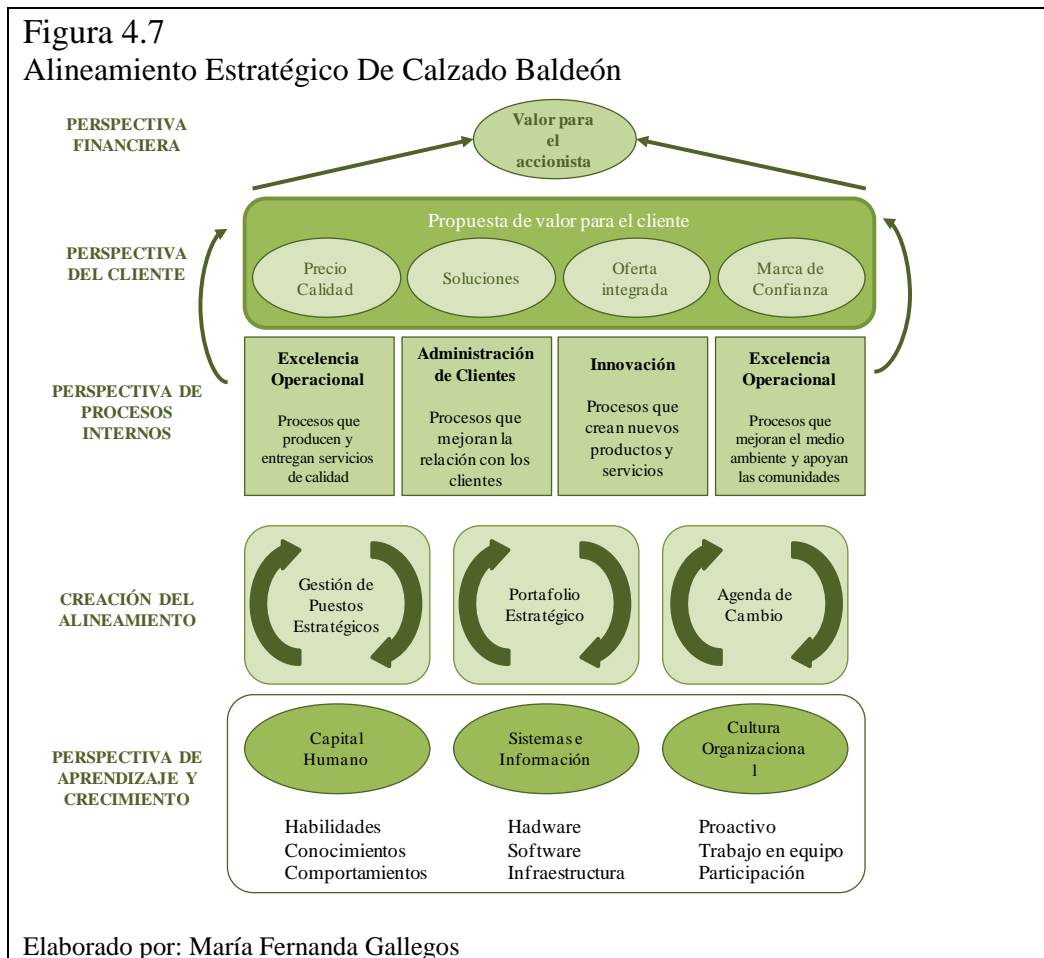
Figura 4.6

Objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



A continuación presentamos la estructura del alineamiento estratégico que debe seguir la empresa para un adecuado desempeño de sus actividades.

Figura 4.7
Alineamiento Estratégico De Calzado Baldeón



Tal como se puede apreciar en la figura 4.7 cada una de las perspectivas, cada uno de los activos intangibles de la empresa poseen una propuesta de valor que en su conjunto ayudan a cumplir con la finalidad de las empresas privadas que se refiere a dar valor a sus propietarios o accionistas, sin descuidar la responsabilidad social que no solo debe ser un objetivo sino una filosofía.

4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos se basan en las perspectivas definidas con anterioridad y los requisitos de alineamiento y propuesta de valor que se encuentran intrínsecamente en su formación.

4.7.1. Metodología para fijar los Objetivos

“El propósito fundamental del Balanced Score Card (BSC) es el de proporcionar a la empresa una dirección organizativa más específica con carácter medible, que cuente con una estructura lógica de objetivos, permitiendo a la misma tomar decisiones oportunas, orientadas al logro y a la efectividad; de tal manera, que, para fijar los objetivos se debe tomar en cuenta la situación actual de la empresa, y las metas que pretende alcanzaren un determinado periodo, creando así valor para sus clientes.”(http://www.dpsp.gov.ec/salud/Docs/(MATRIZPARAELABORARLOSOBJETIVOS ESTRAT_311GICOS. 2010)

Los objetivos toman valor como herramienta gerencial, si se los formula de acuerdo a los siguientes términos:

Tabla 4.1. Metodología para Fijar Objetivos

S	M	A	R	T
ESPECÍFICO	MEDIBLE	ASIGNABLE	REALIZABLE	A TIEMPO
Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo	Cuantificar lo que se pretende alcanzar	A quién se responsabiliza del cumplimiento de este objetivo	¿De qué recursos dispone para conseguir efectivamente este objetivo?	Cuando se espera alcanzar los resultados

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Los objetivos estratégicos en los cuales se apoyara la gestión estratégica de Calzado Baldeón son los siguientes:

Tabla 4.2. Objetivos Estratégicos de Calzado Baldeón por Perspectivas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad a un 30% al gestionar la productividad y la competitividad
	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.
	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación del CRM y el manejo de estrategias de e-marketing.
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.
	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en planta y en puntos de venta.
	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.
	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente
	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

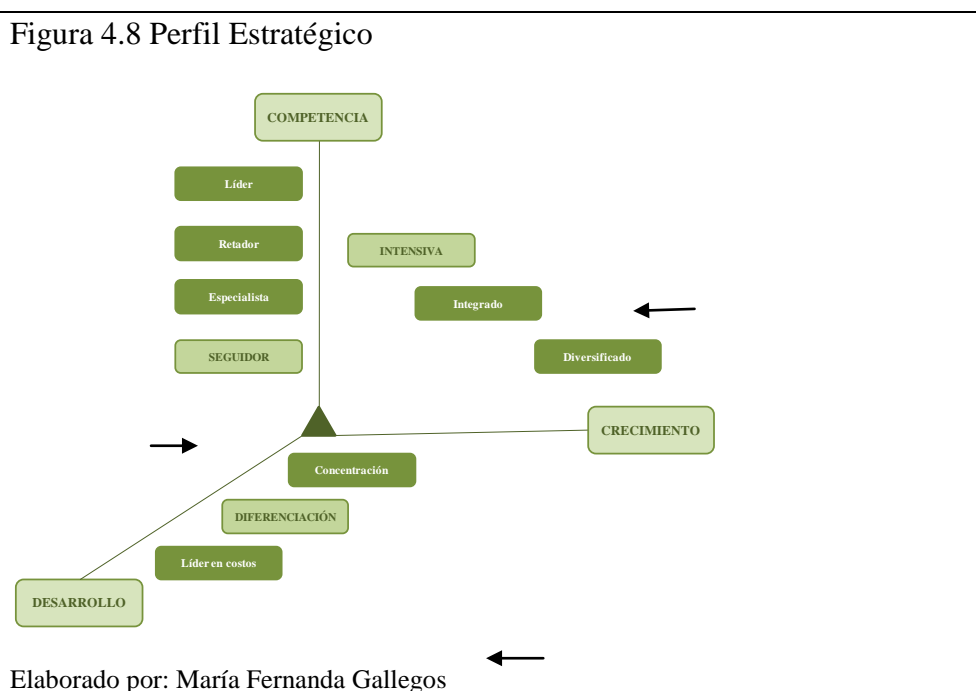
4.8 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Todas las organizaciones necesitan una estrategia corporativa, el esquema o medio central para utilizar e integrar los recursos en las áreas de producción, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos y marketing para realizar la misión de la organización y lograr las metas y objetivos deseados. (O.C. Ferrell, 2007, pág. 29)

La elaboración de la Matriz de Evaluación Interna y Externa (IE), determinó la situación del negocio o de la cartera de productos del mismo, gracias a ello se pudo conocer, que la imagen de marca de Calzado Baldeón;

Se encuentra en el cuadrante de crecer y construir, resultado que indica que la empresa se encuentra enfrentando a amenazas fuertes que la pueden afectar tales como recesión, el aparecimiento de competencia desleal, el posible incremento de aranceles, etc., por lo que es necesario direccionar recursos económicos para promover un posicionamiento adecuado ya que el mercado responde favorablemente a este tipo de acciones por lo que el negocio tiene posibilidades de mejorar; por lo tanto se recomienda que la compañía refuerce mediante estrategias intensivas como penetración en el mercado, para ganar participación en el mercado.

4.8.1 Perfil Estratégico



En resumen el perfil estratégico a seguir es el siguiente:

Tabla 4.3. Perfil estratégico de Calzado Baldeón

N° DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	Desarrollo	Diferenciación
2	Crecimiento Intensivo	Penetración
3	Competitividad	Seguidor

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.8.1.1 Estrategias de Desarrollo

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individual mente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

El liderazgo en costos totales bajos

La diferenciación

El enfoque

La estrategia de DESARROLLO que aplicará Calzado Baldeón, se basa en una estrategia de DIFERENCIACIÓN; a continuación se detalla la aplicación.

Para Calzado Baldeón, la aplicación de la estrategia de Diferenciación, le permitirá incrementar su cartera de clientes y obtener mayor ventaja competitiva; ya que le permitirá incorporar una o varias características diferentes al producto y servicio que ofrece; proporcionando mayor valor agregado.

4.8.1.2 Estrategias de Crecimiento

Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reformar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos. Existen tres tipos de estrategias de crecimiento que son:

Crecimiento Intensivo: Estrategia de Penetración, Desarrollo de productos, Desarrollo de mercado.

Crecimiento Integractivo: Estrategia de Integración hacia atrás, Integración hacia adelante e Integración horizontal.

Crecimiento Diversificado: Estrategia de Diversificación horizontal, Diversificación en conglomerado, Diversificación concéntrica. (Sandhusen Richard, Compañía Editorial Continental, Pág. 74)

La estrategia de CRECIMIENTO que aplicará Calzado Baldeón, se basa en una estrategia de CRECIMIENTO INTENSIVO DE PENETRACIÓN; a continuación se detalla la aplicación.

Mediante esta estrategia Calzado Baldeón; tiene la posibilidad de aumentar las ventas y la participación en el mercado; gracias al desarrollo de la demanda, que le permitirá aumentar la tasa de penetración y la tasa de ocupación, otra táctica a emplear será la de defender su posición en el mercado; mediante el refuerzo de la promoción, comunicación y el mejoramiento del producto.

4.8.1.2 Estrategias de Competitividad

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permite mantenerse en el mercado. Dentro de las estrategias competitivas se encuentran:

Del Líder.

Del Retador.

Del Seguidor.

Del Especialista. (Sandhusen Richard, Compañía Editorial Continental, Pág. 77)

La estrategia de COMPETITIVIDAD que aplicará Calzado Baldeón, se basa en una estrategia de SEGUIDOR; ya que este tipo de estrategia permite segmentar el mercado en forma

Creativa, pensar en pequeño (artesano) e imponer fuerza y capacidad de los directivos; a continuación se detalla la aplicación.

Se sigue esta estrategia ya que no se puede alcanzar la evidencia física que posee el líder por falta de áreas disponibles y se trata de buscar la mejor manera de alcanzar posicionamiento y participación de mercado; lo que le permitirá alinear sus decisiones con respecto a las del líder, buscando así concentrarse en su segmento de mercado en el que posee una mayor ventaja competitiva, con estrategias propias; mediante la fuerza y capacidad de los directivos.

4.8.2 Estrategias Propuestas

Para el desarrollo del presente trabajo es necesario la aplicación de estrategias específicas, a continuación se presenta una matriz con el resumen de las que se utilizarán para el logro de los objetivos anteriormente planteados:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.4. Estrategias de Calzado Baldeón por Perspectivas

PERSPECTIVA	CODIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	PF1	Incrementar la rentabilidad a un 30% junto con el incremento de ventas en volumen	Mejorar la negociación con proveedores para garantizar cantidad, calidad y costo de los insumos para la confección del calzado.
			Controlar los procesos productivos artesanales, para disminuir los desperdicios.
			Ofrecer un valor agregado en el servicio de los puntos de venta, para obtener la preferencia del cliente.
	PF2	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros	Controlar y mantener los costos, para mejorar el margen de contribución de los productos ofrecidos.
			Analizar el flujo de caja, para evitar desviaciones presupuestarias en negativo.
			Gestionar la utilidad bruta, los costos y gastos operacionales y no operacionales, para la obtención de la utilidad neta del 30% esperado.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PC1	Difundir las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Mejorar la gestión de Merchandising que destaque las características de los puntos de venta.
	PC2	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación del CRM y el manejo de estrategias de e-marketing.	Diseñar una estrategia para dar seguimiento al cliente.
			Fortalecer el sistema informático encaminado al manejo de un
	PC3	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	Informar al cliente acerca de nuevos productos y servicios, que ofrece Calzado Baldeón.
			Realizar encuestas de satisfacción al cliente en forma permanente a los clientes, en los puntos de venta.
			Difundir los productos, servicios, promociones y eventos que ofrece Calzado Baldeón; mediante actividades publicitarias.
			Fijar precios por paquete de productos y servicios en fechas especiales.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.5. Estrategias de Calzado Baldeón por Perspectivas

PERSPECTIVA	CODIGO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	PPI1	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Mejorar y optimizar los procesos logísticos y de producción; para entregar el producto adecuado en el momento adecuado.
			Establecer políticas de precios acorde al mercado atendido, de acuerdo a sus costos de producción y operacionales para llegar a obtener la rentabilidad deseada.
	PPI2	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Evaluar y controlar continuamente los procesos de servicio y atención al cliente en los puntos de venta.
			Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos de clientes institucionales y corporativos mediante la utilización de procesos estandarizados.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PAC1	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en planta y en puntos de venta.	Establecer grupos de trabajo en miras de mejorar procesos en todas las áreas en forma coordinada.
			Diseñar un sistema de comunicación interna para que el recurso humano tenga herramientas de acción
	PAC2	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.	Coordinar la gestión de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos empresariales; a través de la utilización de un cuadro de mando de control.
			Establecer un área de marketing correlacionada con las otras áreas orientadas al servicio al cliente.
	PAC3	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente	Elaborar e implementar un programa de capacitación al personal que permita un mejor desarrollo de sus funciones.
			Motivar al personal a través de charlas motivacionales en forma semanal dictadas por cada uno de los Administradores de cada punto de venta a todo el personal.
	PAC4	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Realizar evaluaciones frecuentes al desempeño laboral de los empleados en cada punto de venta y en el taller.
			Ofrecer atención personalizada a los clientes por parte de los Administradores de cada punto de venta.
			Proporcionar uniformes al personal, incorporando a cada una un tipo de calzado, para mostrarlo al momento de la atención al cliente.
			Establecer un lenguaje no verbal de comunicación entre el personal de atención al cliente y el Administrador del punto de venta para evitar inconvenientes al momento de prestar el servicio.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.9 LOS KPI's Y SU DEFINICIÓN OPERACIONAL

Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Las definiciones de los KPI's deben estar directamente relacionadas a los objetivos estratégicos de la empresa ya que mediante ellos se puede monitorizar el avance de las estrategias.

4.9.1 Tipos de Indicadores

“Son los que permiten que los objetivos sean medibles, hasta el punto de que si no se encuentran un índice medible no se podrá generar un objetivo porque este no se podrá medir. Existen tres tipos de indicadores: Pre indicadores.- son aquellos que se identifican en forma pre activa, es decir antes de que ocurra los hechos, por ejemplo: tendencias económicas, año de elecciones etc.

Concurrentes.- se establecen también por adelantado, pero evolucionan mientras una acción ocurren por ejemplo: Ventas en unidades de tiempo, producción diaria, etc.

Terminales.- se establecen después de terminas las actividades por ejemplo: Número de asensos, ficha de finalización de un proyecto, etc.

Por lo general los únicos indicadores que se utilizan en la práctica son los ocurrentes, pero es obvio que las más importantes para analizar la situación de la empresa son los pre indicadores”(SALGUEIRO, Amado; 2000; pg. 7)

Dentro del presente estudio los Indicadores Clave de Desempeño para Calzado Baldeón son los siguientes:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.6. Indicadores Clave de Desempeño para Calzado Baldeón (KPI's)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Definición Operacional
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad a un 30% por medio del incremento de ventas en volúmen	Rentabilidad	Utilidad actual / Utilidad anterior
	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros	Disponibilidad para operar	Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Variación de ventas	Ventas actuales / Ventas anteriores
	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación y el manejo de estrategias de e-marketing.	Nivel de satisfacción	Clientes satisfechos / Total de clientes
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	Nivel de gasto publicitario	Inversión Publicitaria / Ingresos Totales
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Variación de gastos operacionales	Gastos operacionales actuales / Gastos operacionales anteriores
	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Eficiencia en atención al cliente	Tiempo de servicio actual / Tiempo de servicio anterior
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en taller y en puntos de venta.	Variación de la productividad	Productividad actual / Productividad periodo anterior
	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.	Eficiencia en el servicio	Tiempo de Respuesta actual / tiempo de respuesta anterior
	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente	Variación del nivel de ventas	Ventas actuales / Ventas anteriores
	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Eficiencia en atención al cliente	Tiempo de servicio actual / Tiempo de servicio anterior

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.10 FORMULACIÓN DE METAS

Las metas reflejan el camino para alcanzar la visión de la empresa y, así, superar a los rivales en la arena competitiva. Por tanto representan las condiciones futuras que espera lograr la empresa, expresada en términos cualitativos.

“El Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Las metas han de representar un salto en la actuación de la unidad de negocio” NILS G., JAN R., MAGNUS W.; 2000; pg. 87).

Por lo tanto es necesario conseguir la aceptación de metas agresivas, porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados. Es decir se deben formular metas para cada indicador que se use, ya que una empresa necesita metas tanto a corto como a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí.

“La multiplicidad de las metas conlleva, al menos, los dos pasos siguientes: a) Verificar si existen conflictos entre las metas y, en el supuesto de que así sea intentar eliminarlos y b) Ordenar las metas de acuerdo con su importancia, con objeto de establecer prioridades para la acción, ya que se considera que no es posible alcanzarlas de forma simultánea”(ARAGON J.; ARRUÑADA B.; BAÑEGIL T.;2002; Pg. 176).

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.7.a Metas de Calzado Baldeón por Perspectivas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	METAS					
		Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Variaciones
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar las ventas a \$130.410, generando un margen de rentabilidad del 50% al gestionar la productividad y la competitividad, como consecuencia de la propuesta de posicionamiento.	50,0%	51,0%	52,5%	53,0%	54,5%	<30% 30,1%-34,4% >34,5%
	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros	8,0%	8,5%	9,5%	10,0%	10,5%	<8% 8,1%-10,4% >10,5%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	15,0%	17,0%	18,0%	20,0%	21,0%	<15% 15,1%-20,9% >21%
	Fomentar las relaciones con los clientes a través del manejo de estrategias de e-marketing.	25,0%	27,0%	28,0%	29,0%	30,0%	<25% 25,1%-29,9% >30%
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	50,0%	53,0%	54,0%	57,0%	58,0%	<50% 50,1%-57,9% >58%

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.7.b Metas de Calzado Baldeón por Perspectivas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	METAS					
		Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Variaciones
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	12,0%	15,0%	16,0%	18,0%	19,0%	<12% 12,1%-18,9% >19%
	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	70,0%	72,0%	74,0%	76,0%	78,0%	<70% 70,1%-77,9% >78%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en taller y en puntos de venta.	60,0%	62,0%	63,0%	65,0%	68,0%	<60% 60,1%-67,9% >68%
	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.	35,0%	45,0%	60,0%	65,0%	70,0%	<35% 35,1%-69,9% >70%
	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente	65,0%	70,0%	80,0%	85,0%	90,0%	<65% 65,1%-89,9% >90%
	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	70,0%	75,0%	80,0%	85,0%	90,0%	<70% 70,1%-89,9% >90%

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.11 DESARROLLAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS / MEDIOS

Finalmente, para completar el Cuadro de mando, se debe especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecida. Para cada indicador del BalancedScorecard, los gerentes tienen que identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta. "Dado que estas iniciativas tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser Fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control"(NILS G., JAN R., MAGNUS W.; 2000; pg. 93).

Las iniciativas estratégicas a menudo son un proceso continuo. Y deben comprobarse su eficacia llevándose a cabo y, en ocasiones, deben añadirse nuevas, para que la realización de la estrategia se asegure de forma continuada y no se lleve a cabo como un proyecto aislado. Además de realizar un control sistemático de las acciones, es necesario contar con una gestión profesional de multi-proyecto.

"Muchas organizaciones de hoy en día estudian las inversiones e iniciativas en forma aislada y por funciones. Este enfoque de planeación aislada no contribuye a que la implementación de la estrategia tenga éxito; cada una de las iniciativas estratégicas no es sino un componente de una compleja receta cuyo éxito depende de que todo los ingredientes estén presentes simultáneamente" KAPLAN Robert. y NORTON David; 2004; pg. 446).

A continuación se presentan las iniciativas estratégicas correspondientes a Calzado Baldeón:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.8.A Medios de Calzado Baldeón por Perspectivas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	MEDIOS			
		Proyecto / Iniciativa Estratégica	F. Inicio	F. Fin	Responsable
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad a un 30% al gestionar la productividad y la competitividad, producto del incremento de ventas	Mejorar la negociación con proveedores. Controlar los procesos productivos. Ofrecer un valor agregado en los productos.	Julio 1 - 2012	Julio 1 - 2013	Jefe de operaciones / Jefe de marketing
	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros	Controlar y mantener los costos. Analizar el flujo de caja. Gestionar costos y gastos, para alcanzar la utilidad neta.	Julio 1 - 2012	Dic 1 - 2012	Jefe financiero
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Diseñar un plan de comunicación.	Julio 1 - 2012	Sep 1 - 2012	Jefe de marketing
	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación del CRM y el manejo de estrategias de e-marketing.	Diseñar una estrategia de Fortalecer el sistema informático.	Julio 1 - 2012	Sep 1 - 2012	Jefe de marketing / Jefe de sistemas
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	Informar al cliente acerca de nuevos productos y servicios. Realizar encuestas de satisfacción al cliente. Difundir productos y servicios mediante actividades publicitarias.	Julio 1 - 2012	Agosto 1 - 2012	Jefe de marketing

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.8.A Medios de Calzado Baldeón por Perspectivas

Perspectiva	Objetivo Estratégico	MEDIOS			
		Proyecto / Iniciativa Estratégica	F. Inicio	F. Fin	Responsable
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Mejorar y optimizar los procesos logísticos y de producción. Establecer políticas de precios.	Julio 1 - 2012	Julio 1 - 2013	Jefe financiero / Jefe de marketing / Jefe de operaciones
	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Evaluar y controlar los procesos de servicio al cliente. Mejorar los tiempos de entrega del servicio al cliente.	Julio 1 - 2012	Dic 1 - 2012	Jefe de operaciones / Jefe de marketing
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en taller y en puntos de venta.	Establecer grupos de trabajo. Diseñar un sistema de comunicación interna.	Julio 1 - 2012	Agosto 1 - 2012	Administrador
	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.	Coordinar la gestión de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos empresariales. Establecer un área de marketing.	Julio 1 - 2012	Julio 1 - 2013	Administrador
	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente	Elaborar e implementar un programa de capacitación al personal. Motivar al personal a través de charlas motivacionales.	Julio 1 - 2012	Dic 1 - 2012	Administrador
	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Realizar evaluaciones al desempeño laboral de los empleados. Ofrecer atención personalizada a los clientes. Establecer un sistema de comunicación entre el personal de atención al cliente y gerente de mk.	Julio 1 - 2012	Agosto 1 - 2012	Administrador / Jefe de marketing

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

A continuación se presenta el CUADRO DE MANDO INTEGRAL correspondiente a Calzado Baldeón en su forma global:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 4.9 Cuadro de Mando Integral Calzado Baldeón

Perspectiva	Objetivo Estratégico	MEDIDAS			METAS						MEDIOS				
		KPI	Periodicidad	Fuente de Captura de Datos	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016	Variaciones	Proyecto / Iniciativa Estratégica	F. Inicio	F. Fin	Responsable	
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad a un 30% por medio del incremento de ventas por volumen	Rentabilidad	Anual	Estados financieros	30,0%	31,0%	32,5%	33,0%	34,5%	<30% 30,1%-34,4% >34,5%		Mejorar la negociación con proveedores. Controlar los procesos productivos. Ofrecer un valor agregado en los productos.	Julio 1-2012	Julio 1-2013	Jefe de operaciones / Jefe de marketing
	Optimizar la gestión financiera mediante la optimización de los recursos económicos y financieros	Disponibilidad para operar	Semestral	Estados financieros	8,0%	8,5%	9,5%	10,0%	10,5%	<8% 8,1%-10,4% >10,5%		Controlar y mantener los costos. Analizar el flujo de caja. Gestionar costos y gastos, para alcanzar la utilidad	Julio 1-2012	Dic 1-2012	Jefe financiero
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Propagar las características que posee el Alocaén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Variación de ventas	Trimestral	Promoción de la agencia	15,0%	17,0%	18,0%	20,0%	21,0%	<15% 15,1%-20,9% >21%		Diseñar un plan de comunicación.	Julio 1-2012	Sep 1-2012	Jefe de marketing
	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación del CRM y el manejo de estrategias de e-marketing.	Nivel de satisfacción	Trimestral	Registro de clientes - Encuestas de	25,0%	27,0%	28,0%	29,0%	30,0%	<25% 25,1%-29,9% >30%		Diseñar una estrategia de CRM. Fortalecer el sistema informático.	Julio 1-2012	Sep 1-2012	Jefe de marketing / Jefe de sistemas
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	Nivel de gasto publicitario	Mensual	Encuestas de satisfacción	50,0%	53,0%	54,0%	57,0%	58,0%	<50% 50,1%-57,9% >58%		Informar al cliente acerca de nuevos productos y servicios. Realizar encuestas de satisfacción al cliente. Difundir productos y servicios mediante actividades publicitarias.	Julio 1-2012	Agosto 1-2012	Jefe de marketing
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Variación de gastos operacionales	Anual	Registros de inventarios	12,0%	15,0%	16,0%	18,0%	19,0%	<12% 12,1%-18,9% >19%		Mejorar y optimizar los procesos logísticos y de producción. Establecer políticas de precios.	Julio 1-2012	Julio 1-2013	Jefe financiero / Jefe de marketing / Jefe de
	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Eficiencia en atención al cliente	Semestral	Investigación de mercados	70,0%	72,0%	74,0%	76,0%	78,0%	<70% 70,1%-77,9% >78%		Evaluar y controlar los procesos de servicio al cliente. Mejorar los tiempos de entrega del servicio al cliente.	Julio 1-2012	Dic 1-2012	Jefe de operaciones / Jefe de marketing
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación interna del recurso humano de Calzado Baldeón en taller y en puntos de	Variación de la productividad	Mensual	Responsable de la administración de	60,0%	62,0%	63,0%	65,0%	68,0%	<60% 60,1%-67,9% >68%		Establecer grupos de trabajo. Diseñar un sistema de comunicación interna.	Julio 1-2012	Agosto 1-2012	Administrador
	Mejorar la gestión administrativa de Calzado Baldeón, mediante la adecuada distribución de las actividades.	Eficiencia en el servicio	Anual	Informes internos	35,0%	45,0%	60,0%	65,0%	70,0%	<35% 35,1%-69,9% >70%		Coordinar la gestión de las diferentes áreas para alcanzar los objetivos empresariales. Establecer un área de marketing.	Julio 1-2012	Julio 1-2013	Administrador
	Inducir al recurso humano de Calzado Baldeón a que sea un personal orientado al servicio al cliente	Variación del nivel de ventas	Semestral	Evaluación de cultura organizacional	65,0%	70,0%	80,0%	85,0%	90,0%	<65% 65,1%-89,9% >90%		Elaborar e implementar un programa de capacitación al personal. Motivar al personal a través de charlas motivacionales.	Julio 1-2012	Dic 1-2012	Administrador
	Mejorar de forma continua en la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Eficiencia en atención al cliente	Mensual	Informes de evaluación de desempeño	70,0%	75,0%	80,0%	85,0%	90,0%	<70% 70,1%-89,9% >90%		Realizar evaluaciones al desempeño laboral de los empleados. Ofrecer atención personalizada a los clientes. Establecer un sistema de comunicación entre el personal de atención al cliente y	Julio 1-2012	Agosto 1-2012	Administrador / Jefe de marketing

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

4.11 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa estratégico del *BalancedScorecard* proporciona un marco de referencia para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. (Mapas Estratégicos, Robert Kaplan y David Norton, Gestión 2000)

4.11.1 Característica del mapa estratégico

Toda la información está contenida en una página; esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil.

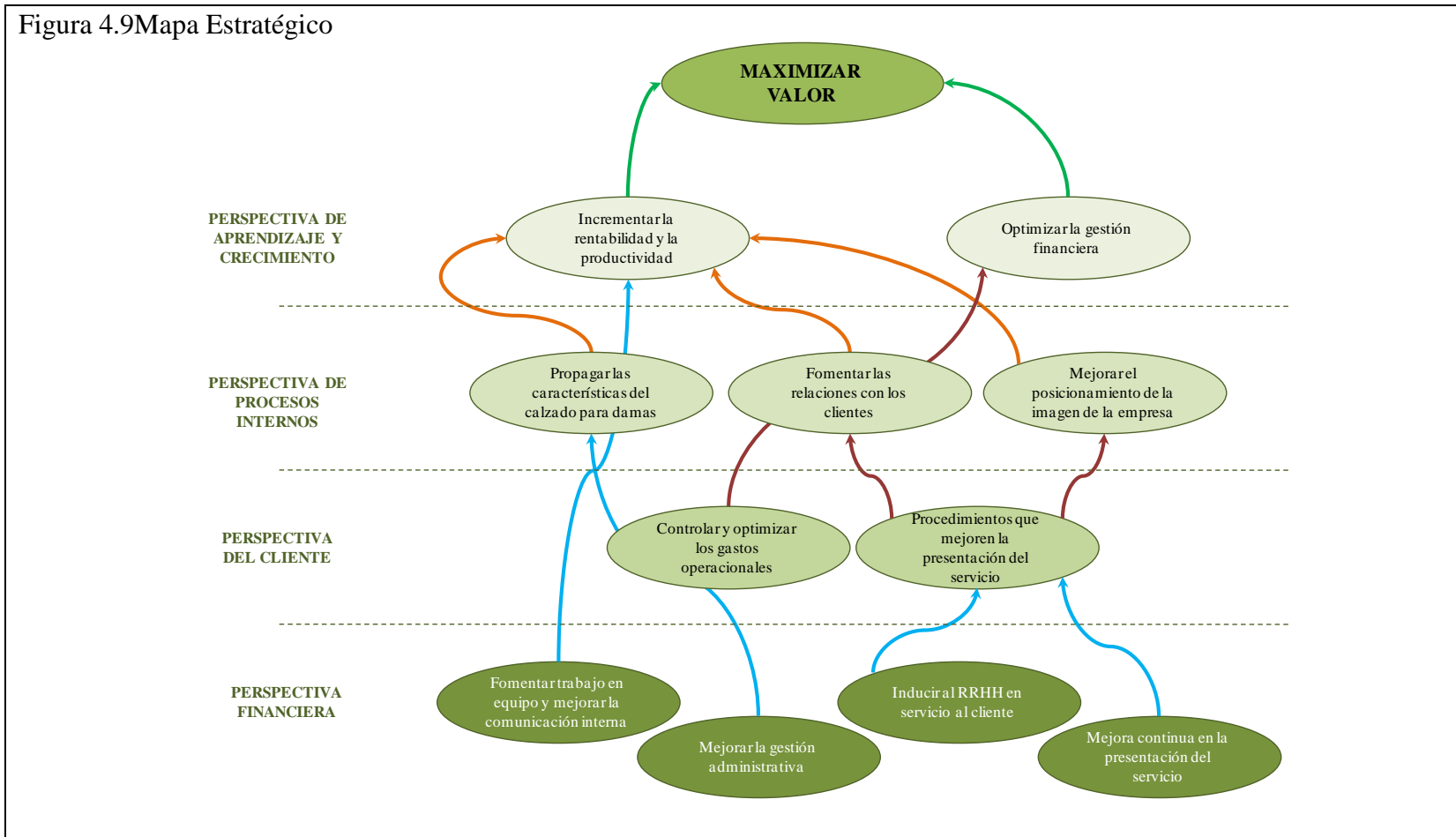
Se presentan las cuatro perspectivas: Financiera; Cliente; Interna; Crecimiento y Desarrollo. La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para el accionista o propietarios, y utiliza una estrategia de productividad que busca mejorar la estructura del costo y la utilización de activos, y una estrategia de incremento de las oportunidades para ampliar y realzar el valor para el cliente.

A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gerencia del cliente ayudan a hacer las cualidades del producto y servicio. Mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones y la imagen empresarial.

Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo, y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo. Las flechas conectadas están describiendo las relaciones de causa y efecto. A continuación se presenta el mapa estratégico correspondiente al Balanced Score Card para Calzado Baldeón.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Figura 4.9 Mapa Estratégico



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE MARKETING

El objetivo de éste capítulo es elaborar un plan Operativo de Marketing Mix con estrategias sostenibles en el tiempo y defendibles frente a la competencia que permitan contribuir al logro de los objetivos y metas trazados por la empresa y fundamentalmente alcanzar un posicionamiento adecuado en el mercado del calzado para damas en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.1. DEFINICIÓN DEL MARKETING MIX

El marketing mix, es una herramienta encaminada a la satisfacción del cliente; mediante las cuales se pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto o servicio que realmente satisfaga las necesidades y requerimientos de los clientes. La definición del Marketing es aplicable al desarrollo, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios. No obstante, su aplicación a campos distintos al de los bienes presenta ciertas particularidades, debido a las diferencias apreciables que existen entre un producto físico y un servicio. Más aún, su aplicación presenta particularidades incluso según el tipo de servicio del que se trate, por cuanto difieren unos de otros.

Llamado también el "mix comercial" o Programa de Marketing, describe la combinación de los cuatro elementos que constituyen el factor central del sistema de mercadotecnia de la organización: Producto, Precio, Plaza o Distribución y Promoción.

La mezcla de mercadeo consiste en combinar correctamente los elementos que estimulan la demanda, con todos los instrumentos destinados a satisfacer la misma, de manera que la empresa sea capaz de generar rentabilidad y crecimiento en el largo plazo; ésta responde a cómo se diseña y pone en práctica una estrategia que permite obtener una buena combinación de características que satisfacen los deseos de los clientes en los mercados meta. (Tecnun Marketing 1, 2005)

El marketing mix está formado por una serie de iniciativas individuales, que en conjunto se convierten en el arma que todo empresario necesita para convertir a un consumidor pasivo en un cliente. Luego, el trabajo será convertir a este cliente en "socio", en cliente frecuente.

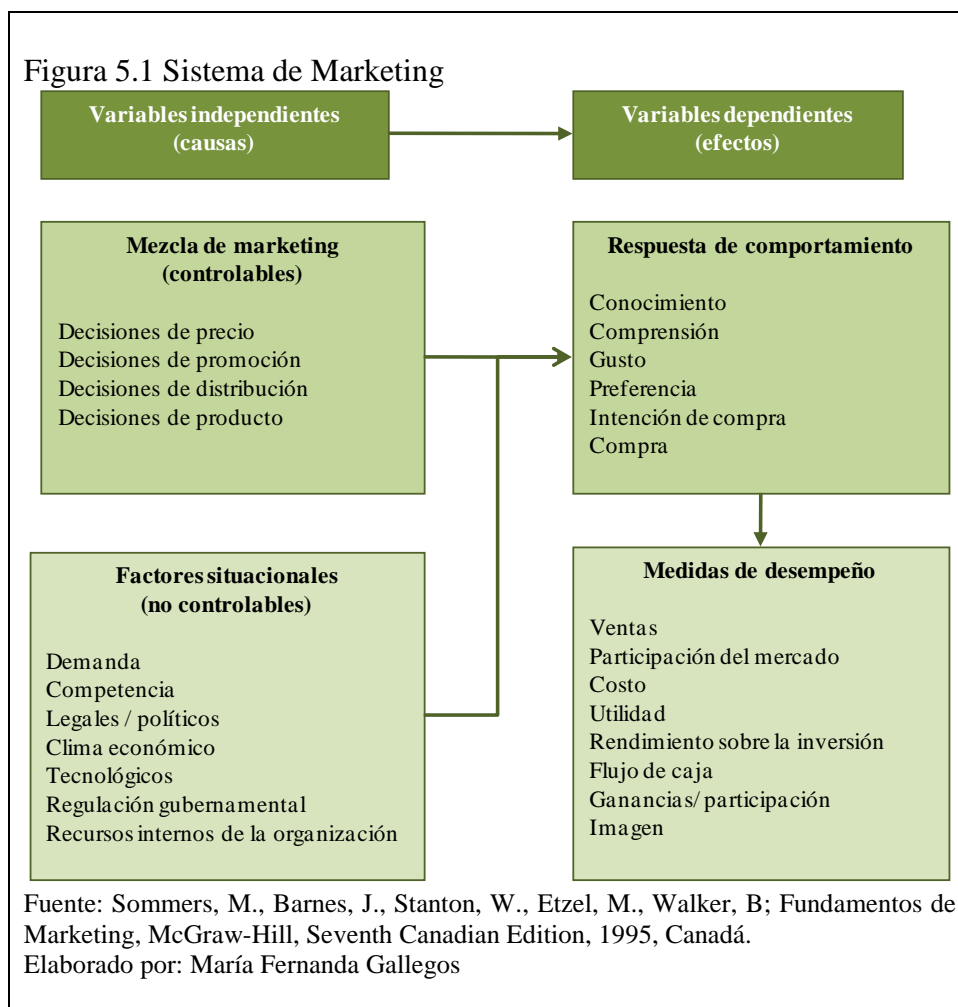
5.2 IMPORTANCIA DE LA UTILIZACIÓN DEL MIX DE MARKETING

El marketing mix es muy importante ya que permite conseguir los mejores resultados con el menor costo posible; atendiendo y tomando en cuenta las necesidades de la gente para orientar y adaptar los esfuerzos de la gerencia hacia la satisfacción de esos deseos. Además, el marketing mix es esencial, para poder alcanzar el perfil estratégico diseñado por una empresa; hoy en día el mercado obliga a desplegar complejas estrategias para poder diferenciarse de la competencia, crecer y lograr los objetivos. Hoy no basta con ser buenos, se debe ser los mejores, tener el mejor producto, respaldado con el mejor servicio, se debe brindar la mejor atención y cargar lo que se ofrece de todo el valor agregado posible, de lo contrario las ventas no estarán a la altura de las necesidades en el momento en que el cliente haga su balance.

5.3 EL SISTEMA DE MARKETING

El sistema de mercadeo es un modelo que especifica las medidas de desempeño para la empresa, identificando variables que son relevantes en el proceso, estas variables pueden ser dependientes o independientes.

El sistema de mercadeo es un esquema conceptual desde el punto de vista de la organización de ventas, este modelo se representa en la figura siguiente:



5.4 ELEMENTOS DEL MARKETING MIX

Las variables que conforman el marketing mix son conocidas como las cuatro P's y son: producto, precio, plaza y promoción.

Esta mezcla de mercadeo establece una combinación estratégica de un producto, la manera en que se distribuirá, se promoverá y su precio. Estos cuatro elementos fundamentales satisfacen las necesidades del mercado o mercados meta, y al mismo tiempo cumplirá con los objetivos de marketing establecidos.

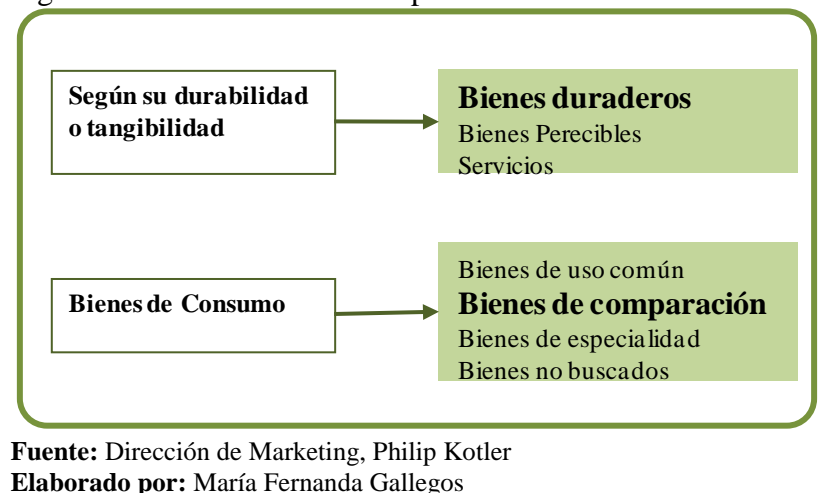
5.4.1 Producto

El Producto es un conjunto de beneficios percibido como un objeto, servicio o idea que se transfiere durante la compra e incluye toda actividad que proporciona satisfacción a los consumidores, es decir, es todo lo que pueda ofrecerse en un mercado, para atraer la atención de los consumidores y lograr la adquisición o consumo del producto; el conjunto de beneficios incluye, además, del producto o servicio básico, factores tales como: nombre de la marca, marcas registradas, envases, garantías o servicios post venta.

5.4.1.1 Clasificaciones de los productos

Los mercadólogos han desarrollado varios programas de clasificación de productos, dividiendo los productos y servicios, a continuación se presenta una de las clasificaciones:

Figura 5.2 Clasificación de los productos



Según su durabilidad o tangibilidad

- **Bienes duraderos:** son bienes tangibles que tienen ocasiones de uso indeterminadas.
- **Bienes perecibles:** son bienes tangibles que son consumidos en una o dos ocasiones de uso.
- **Servicios:** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta y no son tangibles.

Bienes de consumo

Los bienes de consumo son los que compran los consumidores finales para su propio consumo, estos bienes se clasifican de la siguiente manera:

- **Bienes de uso común:** son los bienes que son comprados con frecuencia, ya que el cliente tiene la costumbre de consumirlos, estos productos son comprados de inmediato, con un mínimo de comparación y esfuerzo de compra. Estos bienes a su vez se clasifican en:
 - **Bienes básicos.-** son aquellos que los clientes adquieren con regularidad.
 - **Bienes de adquisición impulsiva.-** se definen a los que no tienen una compra planificada, sino que son adquiridos por un impulso del comprador.
 - **Bienes de emergencia.-** son los bienes adquiridos cuando surge una necesidad.
- **Bienes de comparación:** son los bienes de consumo que el cliente compra después de haber comparado su calidad, precio, estilo, entre otros atributos que influyan en su decisión de compra.

- **Bienes de especialidad:** son los bienes de consumo que poseen una diferenciación de marca o características especiales, únicas por las cuales los clientes están dispuestos a realizar un esfuerzo para su compra.
- **Bienes no buscados:** son los bienes que generalmente el consumidor no conoce acerca de su existencia, o a pesar de que los conozcan; no piensan en adquirirlos.

Calzado Baldeón ubica sus productos de la siguiente manera: Según su durabilidad o tangibilidad, sus productos son DURADEROS; y en cuanto al tipo de bien de consumo es un bien de COMPARACIÓN.

5.4.1.2 Características del producto

Todos los productos elaborados por Calzado Baldeón cuentan con características específicas, tanto en su confección como en los distintos tipos de materiales utilizados en éstos, así para el caso de la producción de un calzado promedio se requieren de los siguientes componentes:

Tabla 5.1

Materiales para la confección de un calzado promedio

MATERIALES	CANTIDAD	MEDIDA
Cuero Napa selecta	2	PIES
Forro tafilete	2	PIES
Reata	2	PAR
Suela Brupon	0,5	KILO
Sueleta	0,5	KILO
Tacos	2	PAR
Cabrión metálico	2	PAR
Plantilla	2	PAR
Sello	2	PAR

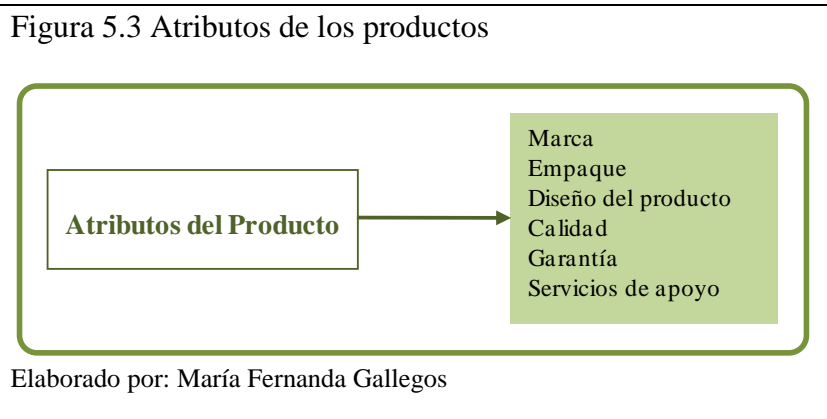
Fuente: Calzado Baldeón

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Cada uno de estos componentes permite elaborar un calzado de calidad y bajo los requerimientos de los clientes.

5.4.1.3 Atributos de los productos

Los productos están compuestos por un conjunto armónico de características que les permite diferenciarse unos de otros y ser atractivos al mercado de consumidores. Los principales atributos que se posee un producto son:



Marca

La marca es un nombre, símbolo o diseño que el público asocia con un producto o servicio de un vendedor o grupo de vendedores de una empresa. También se los utiliza para hacer publicidad a los productos y diferenciarlos de la competencia.

Una buena marca debe cumplir las siguientes funciones:

- Expresar una idea de los beneficios del producto o servicio.
- Ser fácil de pronunciar, escribir y recordar.
- Ser distintiva.
- Ser adaptable a otros productos que se agreguen a una línea de productos.

- Poder ser registrada y protegida legalmente.

Las estrategias de marca pueden ser desarrolladas por fabricantes e intermediarios de productos, siendo la más aplicada aquella realizada por los fabricantes del producto o servicio. Las estrategias que se pueden desarrollar son: estrategia de marcas de familia, es decir utilizar el mismo nombre de marca para todos los productos; y, nombre individual de marca, es decir que se impone un nombre de marca distinto para cada producto.

Para el caso de Calzado Baldeón la estrategia a seguir es la estrategia de marcas de familia, ya que es como se identifica mejor con los actuales clientes. Actualmente la marca registrada de la empresa es Calzado G Baldeón, y se la presenta con el siguiente logotipo:

Figura 5.4 Logotipo de la Marca Registrada de Calzado Baldeón



Fuente: Calzado Baldeón

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Este es el diseño actual del logotipo, sin embargo se considera que es muy pasivo ya que los colores no resultan del todo llamativos, sobre todo el texto que está en color

blanco, es por ello que en el presente trabajo de tesis se propone el rediseño del logotipo, manejando criterios más actuales es incorporando al mismo un isotipo, un texto con tipografía determinada así como un slogan que permitan a la marca contar con un esquema completo dentro de su imagen corporativa, para lo cual se propone los siguientes diseños:

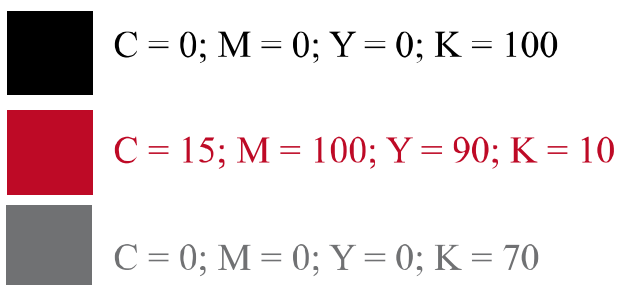
Isotipo

Figura 5.5 Isotipo propuesto para Calzado Baldeón



Texto del logotipo

El texto se lo ha mantenido, para evitar confusiones de los clientes actuales, sin embargo se ha cambiado el tipo de letra, y se ha seleccionado la letra llamada **BASQUE** en tamaño 23 pts. Para la palabra CALZADO y de 65 pts. para la palabra GBALDEÓN, a continuación se muestra el diseño propuesto del texto. La nueva cromática para Calzado Baldeón está basada en los siguientes colores (pantone):



En cuanto a la tipografía se presenta los siguientes caracteres:

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 ABCEDFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890 !".\$%&/()=?_`*^" ' _ ;

Figura 5.6 Texto del logotipo propuesto



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Slogan

Para el slogan se ha buscado una frase que se relacione con el negocio y su espíritu o esencia, llegando al siguiente planteamiento:

“DISEÑANDO CON AMOR”

Logotipo Propuesto

Al unir todos los elementos planteados anteriormente se obtiene el siguiente diseño para el nuevo logotipo de la marca:

Figura 5.7 Logotipo Propuesto para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Como se puede apreciar la nueva propuesta es mucho más llamativa, es moderna y sobre todo refleja elegancia en la marca, lo cual contrasta en gran medida con su diseño anterior informal.

Empaque

El empaque es la envoltura de un producto que cumple funciones muy importantes como el dar un valor de conveniencia para el consumidor y ser un medio promocional para el productor. El uso del empaque es importante por las siguientes razones:

- Cumple la función de ofrecer seguridad y utilidad el producto, ya que lo protege hasta que llegue al consumidor final, y en algunas ocasiones mientras se utiliza.
- Ayuda a poner en práctica los programas de mercadotecnia de la empresa, ayudando a identificar el producto y distinguirlo de la competencia.
- Presenta información al consumidor sobre las características del producto, instrucciones de uso, forma de conservarlo, y en el caso de bienes de consumo información nutricional y fecha de caducidad. Generalmente esta información se encuentra contenida en una etiqueta.

Estrategias de Empaque

- **Empaque de familia:** Se utiliza cuando la compañía productora decide utilizar características idénticas o semejantes para todos los productos que desarrolla.
- **Empaque de reutilización:** Es cuando se diseña un empaque que pueda ser utilizado nuevamente después de usar los contenidos originales.
- **Empaque múltiple:** Consiste en colocar productos diferentes en un mismo recipiente, se utiliza con la finalidad de incrementar las ventas totales de un producto.

- **Cambio de Empaque:** Se utiliza para atraer a nuevos clientes, corregir fallas del empaque anterior o, aprovechar nuevos materiales.

Para el caso de Calzado Baldeón actualmente se utiliza un empaque de familia, el cual consiste en una funda polietileno de alta densidad (plástica) de 38 cm por 40 cm, de 60 micrones con impresión a dos caras en un solo color (verde claro) de la imagen corporativa de la empresa, con una ranura en la parte superior que sirve de agarre (tipo riñón), la información adicional hace referencia a las direcciones de los puntos de venta, además, cuenta con un empaque exclusivo de papel, que mide 23 cm por 30 cm y por 12 cm, la cual está fabricada en papel couche de 300 gr, el cual es de color blanco con impresión a un solo color (letras doradas) con el nombre de la empresa, en

La parte lateral de la misma se aprecian las direcciones de los puntos de venta, éste último es utilizado de forma específica para la línea de calzado para Novias. A continuación se presenta los diseños descritos:

Figura 5.8 Empaques utilizados actualmente en Calzado Baldeón

FUNDA PLÁSTICA BLANCA Y VERDE



FUNDA DE PAPEL BLANCA



Fuente: Calzado Baldeón

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Sin embargo, se hace necesario el diseño de los nuevos empaques, ya que se deberá incorporar la nueva imagen corporativa, para ello, se ha propuesto nuevamente dos empaques:

El primero un empaque primario, que permitirá proteger al calzado de cualquier tipo de daño, producto de su manipulación, asimismo permitirá su aplicación y almacenamiento

en los puntos de venta; ya que está producido en cartón KRAFT liso de 250 gr y con un grosor de 650 *um*, el mismo que ofrece varias ventajas como son:

Subajo costo,

Se almacenan fácilmente debido a que pueden ser dobladas, ocupando un mínimo espacio,

Puede lograrse excelentes impresiones lo que mejora la presentación del producto,

Su degradabilidad,

Su fácil reciclabilidad,

Su ligereza,

Su versátil en formas y dimensiones.

Tabla 5.2

Costo de empaques primarios

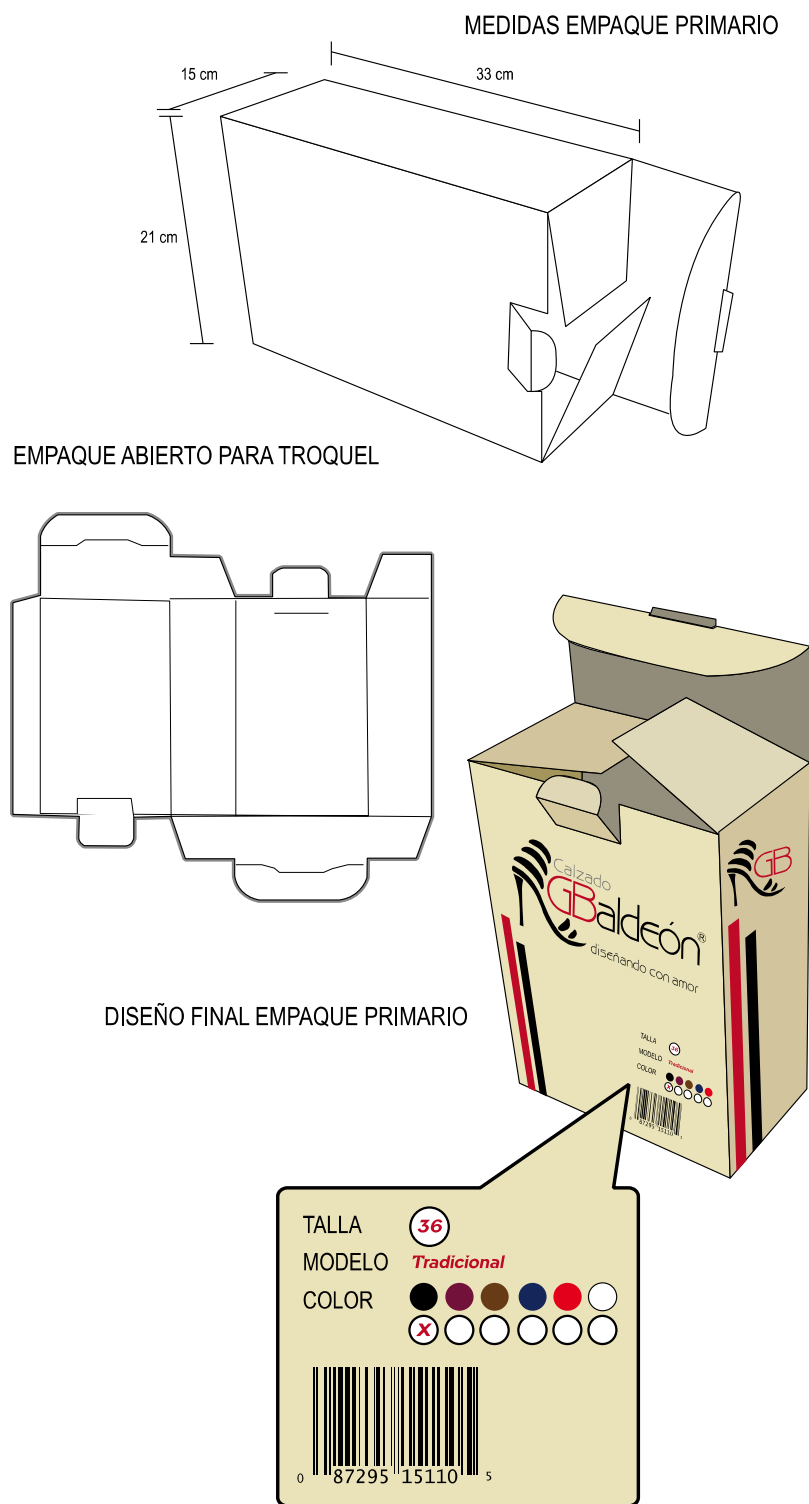
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de empaque	1	250,00	250,00
Producción cajas de cartón Kraft liso	3500	0,85	2975,00
Impresión de cajas	3500	0,05	175,00
Total			3400,00

Fuente: Cartonera Pichincha

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

A continuación se presenta el diseño propuesto para el empaque primario:

Figura 5.9 Empaque primario propuesto para Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

El segundo un empaque secundario, que permitirá el traslado del producto por parte de los clientes, además servirá como medio de información al mercado ya que contendrá información referente la marca y a la ubicación de los puntos de venta con que cuenta Calzado Baldeón. Se elaborarán dos tipos de empaques secundarios el primero una polietileno de alta densidad (plástica) de 38 cm por 40 cm, de 60 micrones con impresión a dos caras en dos colores (negro y rojo) de la imagen corporativa de la empresa, con una ranura en la parte superior que sirve de agarre (tipo riñón) y su variación una funda de iguales características pero con fondo negro e impresión en rojo y blanco, el segundo empaque secundario corresponde a una funda de papel, que mide 23 cm por 30 cm y por 12 cm, la cual está fabricada en papel couche de 300 gr, el cual es de color blanco con impresión a dos colores con información de la empresa, y su variación, una funda de papel de iguales características pero de color negra con impresión en rojo y blanco con la misma información, así tenemos:

Tabla 5.3

Costo de empaques secundarios

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño de empaque	2	150,00	300,00
Producción fundas plásticas	3000	0,50	1500,00
Impresión fundas plásticas	3000	0,01	30,00
Producción fundas de papel couche 300 gr	1000	1,06	1060,00
Impresión fundas de papel couche 300 gr	1000	0,01	10,00
Total			2900,00

Fuente: En Boga, productora de fundas y bolsas de papel

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.10 Empaques secundario propuestos para Calzado Baldeón

FUNDA PLÁSTICA BLANCA



FUNDA DE PAPEL BLANCA



FUNDA PLÁSTICA NEGRA



FUNDA DE PAPEL NEGRA



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Son las características especiales de cada producto que le hace diferente a los demás, el diseño lo que hace es crear una imagen del producto, por lo que existen empresas que le prestan mucha atención a este factor.

Calzado Baldeón se caracteriza por un diseño particular y de confección artesanal, es decir, que todos sus modelos son realizados a mano y con técnicas específicas para esto.

Calidad

Una de las maneras de diferenciar a un producto de otro es la calidad, factor muy importante en la actualidad, ya que los clientes exigen recibir productos con esta característica. Se convierte en la mejor publicidad de las empresas, ya que los clientes satisfechos recomiendan a otros los productos por el grado de satisfacción que reciban de un producto.

Este atributo es muy cuidado al momento de la elaboración del producto, para Calzado Baldeón es un aspecto de suma importancia, lo cual lo ha mantenido por décadas en el mercado.

Garantía

La garantía de un producto tiene por objeto ofrecer seguridad al cliente de que si el producto no cumple con sus expectativas o presenta algún desperfecto será reemplazado o devuelto su dinero. Todos los productos elaborados por Calzado Baldeón están sujetos a la garantía, la cual es aplicada en todos sus puntos de venta.

Servicios de apoyo al producto

Los servicios de apoyo al producto son servicios que aumentan a los productos reales y sirven como una herramienta importante para obtener una ventaja competitiva.

Calzado Baldeón ha descuidado esta parte del servicio, ya que normalmente el contacto con el cliente termina con la venta del calzado y no existe ningún contacto posterior.

5.4.1.4 Ciclo de vida del producto

Desde la perspectiva de marketing, de formulaciones de estrategias empresariales y de planificación y desarrollo de nuevos productos, el concepto de ciclo de vida resulta fundamental. Se trata de una construcción teórica que supone que a los productos les sucede lo mismo que a los seres vivos; nace, se desarrollan, alcanzan la madurez y, finalmente mueren. En este sentido, todo producto/servicio pasa por diferentes etapas de vida que son: (CZINKOTA Hoffman, 2007, Pág.301-304).

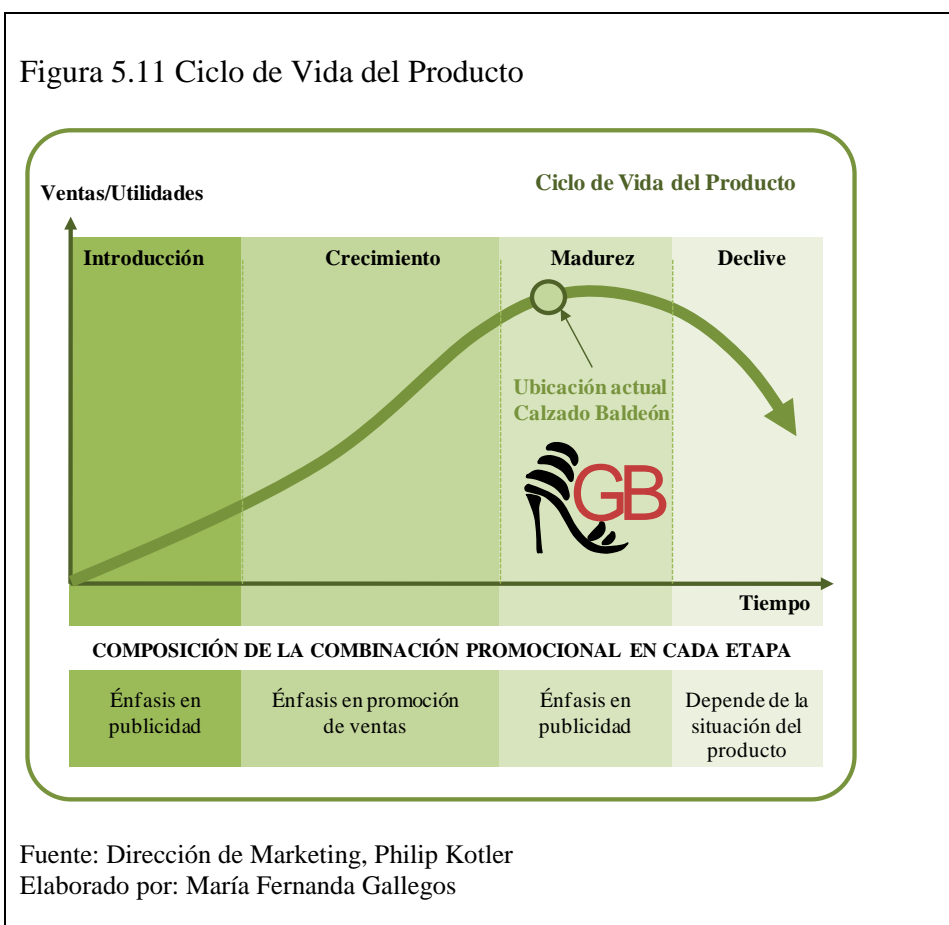
Tomando como referencia el análisis situacional estructurado en el capítulo dos del presente trabajo de tesis se establece la posición del producto que ofrece Calzado Baldeón según su ciclo de vida, es la etapa de Madurez.

Madurez.- En la que la empresa después de cierto tiempo experimenta mayores ganancias, y mantenerse en el mercado dependerá de la innovación, la calidad y las condiciones del mercado.

Estrategias para la etapa de madurez

- **Modificación del mercado:** Aquí la empresa podría expandir el número de usuarios mediante:
 - Atraer a los no usuarios del producto
 - Entrar a nuevos segmentos del mercado
 - Atraer a los clientes de la competencia
 - Hacer que los clientes usen el producto con mayor frecuencia
 - Incentivar a los usuarios en utilizar en mayor cantidad los productos
 - Descubrir nuevos usos de los productos.

Figura 5.11 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Dirección de Marketing, Philip Kotler
 Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
PRODUCTO	Incrementar la rentabilidad a un 30% al gestionar la productividad y la competitividad	Mejorar la negociación con proveedores.	Acercamiento a los proveedores directos	Realizar una base de datos de todos los proveedores.
		Controlar los procesos productivos.	Crear métodos de control de materiales, MP y MOD.	Elaborar hojas de control manuales y de forma sistemática
		Ofrecer un valor agregado en los productos.	Mejoramiento de elementos constitutivos del producto.	Elaborar nuevos empaques y mejorar los actuales.
	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación, para mejorar los niveles de ingreso y participación del mercado.	Crear una nueva imagen corporativa la cual permitirá informar al cliente sobre productos y servicios.	Renovación de la imagen corporativa global de Calzado Baldeón	Desarrollo del nuevo logotipo y la papelería corporativa
		Obtener información del mercado para proporcionarle alternativas comerciales.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.	Realizar encuestas a los clientes actuales en forma directa en cada punto de venta.
		Difundir productos y servicios mediante entrega de información de los vendedores a tiempo.	Capacitación al personal de atención al cliente	Contratar personas especializada y capacitar al personal una vez por mes.
	Fomentar las relaciones con los clientes a través de la aplicación de estrategias de e-marketing.	Diseñar un plan de seguimiento de clientes actuales.	Fomentar un acercamiento directo con la mayor cantidad de clientes actuales.	Elaborar formatos de evaluación de los servicios y del nivel de satisfacción de los clientes.
		Fortalecer el sistema informático de actuales clientes de la empresa.	Actualizar y mejorar la estructura actual de clientes dentro del sistema informático.	Crear una base de datos con la información obtenida de los propios clientes.

Calzado Baldeón como ya se mencionó se encuentra en la etapa de madurez, lo cual es comprobable al poner atención en sus características, así se puede señalar que sus ventas han llegado al máximo, es decir, que se han estacionado y son relativamente elevadas, la experiencia adquirida en el manejo operativo ha permitido que sus costos por cliente sean bajos, mantiene además utilidades adecuadas, sus clientes son fijos en su gran mayoría y tiene claro que su principal objetivo es la maximización de utilidades sin el abandono de su participación en el mercado, todas estas pautas hacen notar claramente la posición actual de la empresa en la curva del ciclo de vida. Así mismo las

estrategias a seguir por parte de Calzado Baldeón serían: atraer a los no usuarios del producto y hacer que los clientes usen el producto con mayor frecuencia

5.4.1.5 Estrategias de producto

La estrategia de productos es una parte relevante del marketing para todos aquellos negocios que quieren lograr alcanzar mercados beneficiosos para la empresa. (www.degerencia.com/articulo/estrategia_de_productos).

Tabla 5.4

Tácticas y acciones de producto para Calzado Baldeón

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.1.5.1 Línea de productos

Crear relaciones a largo plazo con los proveedores a fin de mantener la calidad de los productos, incrementar y lograr mayores beneficios.

5.4.1.5.2 Posicionamiento y marca

Diseñar y ejecutar una campaña informativa de los atributos de los productos y del servicio por medio de la utilización de la mayor cantidad de medios para llegar a la mayor cantidad de mercado.

El logotipo ya se lo presento en un acápite anterior.

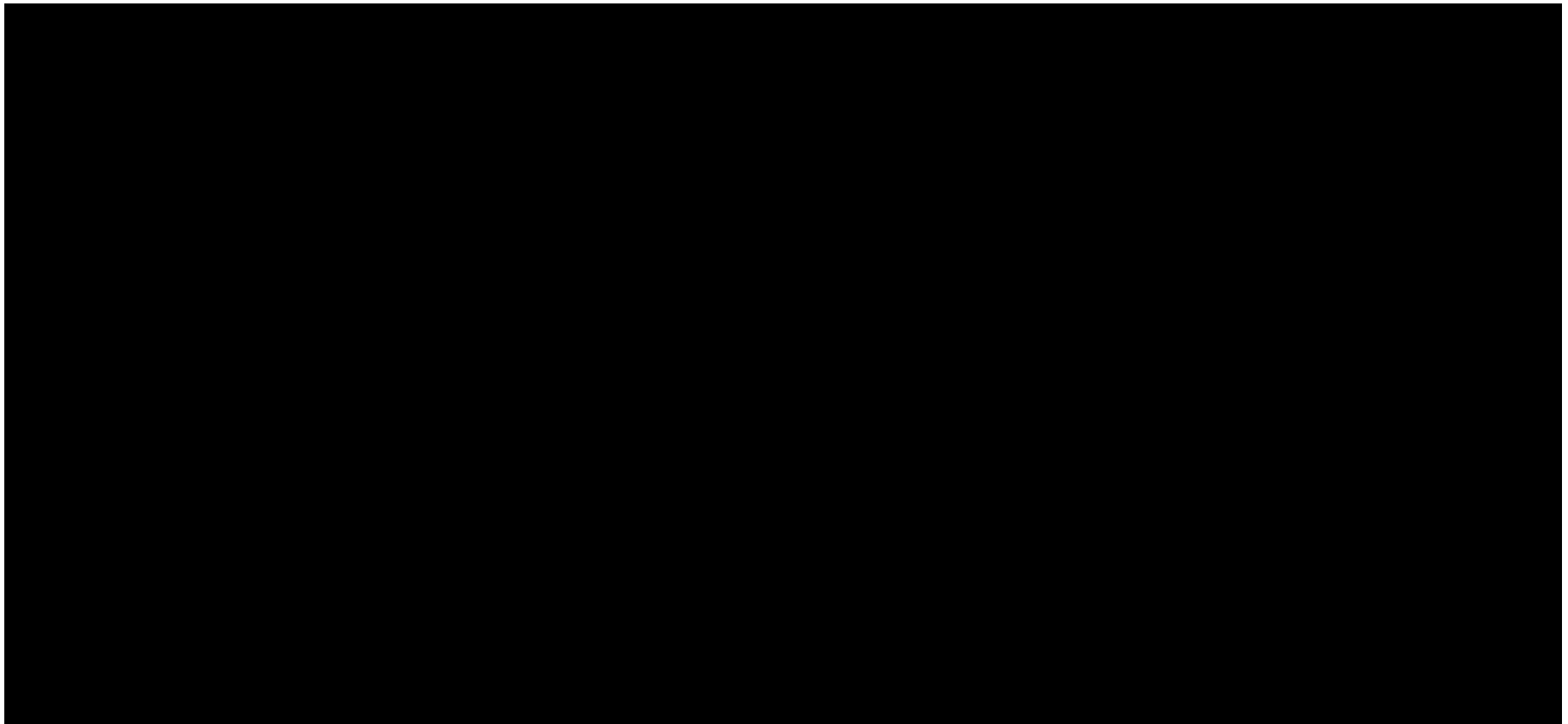
5.4.1.5.3 Servicio Postventa

Realizar actividades de servicio post venta que permitan el seguimiento de los niveles de satisfacción, conseguir una fidelización y alargar la relación con el cliente.

El plan operativo para la variable del marketing mix PRODUCTO es el que a continuación se presenta:

Tabla 5.5

Plan operativo para la variable producto de Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.2 Precio

“El precio es el valor monetario entregado a cambio para adquirir un producto o servicio”. (LAMB Charles, HAIR Joseph, MC DANIEL Carl, 2002, pág. 576).

Según Kotler el precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos. Todos los demás representan gastos. La fijación de precios es la variable de marketing menos comprendida, pero aun así puede controlarse en un mercado no intervenido.

La importancia de las decisiones de precios: Influye en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad, influye en la percepción del producto o la marca que contribuye al posicionamiento de la marca, genera una idea de calidad, permite las comparaciones entre productos o marcas competitivas, la estrategia de precios debe ser compatible con los componentes de la estrategia del marketing.

5.4.2.1 Método de fijación de precios

Las percepciones y el comportamiento del cliente, se ubican entre los elementos que más inciden en la fijación de precios. Calzado Baldeón fija los precios de sus servicios en función de la comprensión de las necesidades de las personas y empresas privadas y públicas(segmento meta). La meta de la empresa se inclina a lograr un reconocimiento de su imagen corporativa basado en precios bajos y calidad y por ganar participación de mercado. El método que se utiliza para la fijación de precios en Calzado Baldeón es el costo del producto más la utilidad o rentabilidad.

Calzado Baldeón del margen de beneficio al costo total de producción de los distintos zapatos. El costo total por servicio se calcula sumando los costos variables más

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

los costes fijos totales. Sobre este valor se determina un margen de utilidad del 25% aproximadamente, a continuación se presenta una aplicación práctica para un zapato promedio:

Tabla 5.6

Determinación de costos y del precio de venta para Calzado Baldeón(Producto

DESCRIPCIÓN	CANTD.	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
GASTOS OPERACIONALES				
MANO DE OBRA				
Diseño por par	1	PAR	3	3,00
Cortador	1	PAR	3	3,00
Aparador	1	PAR	3	3,00
Plantador	1	PAR	10	10,00
MATERIALES				
Cuero Napa selecta	2	PIES	1,5	3,00
Forro tafilete	2	PIES	0,75	1,50
Reata	2	PAR	0,5	1,00
CONFECCION				
Suela Brupon	0,5	KILO	6	3,00
Sueleta	0,5	KILO	3	1,50
Tacos	2	PAR	0,75	1,50
Cambrión metálico	2	PAR	0,15	0,30
TERMINADO				
Plantilla	2	PAR	0,15	0,30
Sello	2	PAR	0,05	0,10
SUBTOTAL GASTOS OPERATIVOS				31,20
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
SUELDOS				
Jefe de almacén	3	PERSONAS	700	2100,00
GASTOS GENERALES				
Agua	34,48	M ³	0,87	30,00
Luz	512,5	KW/h	0,16	82,00
Teléfono	9300	min	0,01	99,00
Internet	1	PLAN	33	33,00
Transporte	1	Unidad	190	190,00
Varios	1	Unidad	300	300,00
GASTOS DE VENTAS				
SUELDOS				
Vendedor punto de venta	3	PERSONAS	400	1200,00
Funda	1	UNID.	1,5	1,50
SUBTOTAL GASTOS ADM. Y VTAS.				4035,50
Gastos administrativos y de ventas diarios (/30)				134,52
SUBTOTAL GASTOS ADM. Y VTAS. POR PAR				19,22
TOTAL				50,42
Margen de contribución por par				25%
Valor del margen de contribución				12,60
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO PVP				63,0

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.2.1 Estrategias de precios

La elección de una adecuada estrategia de precios para Calzado Baldeón es un paso fundamental dentro del proceso de fijación de precios porque establece las directrices y límites para la fijación del precio inicial y los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto, todo lo cual, apunta al logro de los objetivos que se persiguen con el precio.

Tabla 5.7

Estrategia de la variable precios para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
PRECIO	Optimizar la gestión financiera mediante el control y la optimización de los recursos económicos y financieros	Controlar y mantener los costos en niveles adecuados.	Mejoramiento y supervisión de los procesos de producción en el taller.	Realizar controles de calidad de materiales y de procesos tres veces por semana.
		Analizar el flujo de caja de manera periódica y manejarlo de manera adecuada.	Revisión semanal del flujo de caja y asignación de metas de ventas y control de las compras.	Asignar tareas de control al personal del área financiera y solicitar la emisión de un informe.
		Gestionar costos y gastos, para alcanzar la utilidad neta.	Elaborar un plan de compras de materiales acorde a los reales requerimientos de producción.	Elaborar ficha de requerimiento de materiales según modelo a producir.
	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Establecer políticas de precios acorde a los requerimientos de los clientes.	Aplicación de descuentos a clientes actuales y potenciales	Descuentos al cliente por pronto pago, volúmenes de compra, fechas especiales, compras fuera de temporada y cliente continuó.
		Establecer canales de pago y políticas de crédito que faciliten al cliente sus compras.	Utilización de distintas formas de pago	Establecer financiamiento sin intereses a clientes con historial intacto e implementación de pagos vía transferencia bancaria.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.2.2 Asignación de precios

Para la asignación de precios se propone mantener la fijación de precios basada en los costos y adicionalmente combinarla con la asignación de precios basada en la competencia.

5.4.2.2.1 Asignación de precios basada en los costos

En la fijación de precios basada en los costos, una empresa determina los gastos en materia prima y mano de obra, agrega cantidades o porcentajes por los costos y las utilidades, y de ese modo llega al precio. (ZEITHAML Valarie, BITNER Mary, 2002, pág. 533)

5.4.2.2.2 Asignación de precios basada en la competencia

La fijación de precios basada en la competencia se concentra en los precios de otras empresas en la misma industria o mercado. (ZEITHAML Valarie, BITNER Mary, 2002, pág. 536).

Calzado Baldeón ha aplicado la asignación por costos lo cual lo ha manejado durante muchos años con resultados óptimos, sin embargo se propone la combinación de la asignación basada en la competencia para mejorar su participación de mercado o mejorar su rentabilidad.

5.4.2.3 Descuentos

Diseñar y establecer un programa de descuentos, con un enfoque de marketing, dirigidos a los clientes, estableciendo etapas críticas de evaluación para determinar los precios de descuento y rebaja. Utilizando las siguientes herramientas: descuentos al cliente por pronto pago, descuentos por volúmenes de compra elevados, descuentos por

compras en fechas especiales, descuentos por compras fuera de temporada, descuentos por pago al contado; implementación de un sistema de descuentos a clientes continuos.

Tabla 5.8

Estrategias de la variable precios para Calzado Baldeón

COSTO ZAPATO	PVP	UTILIDAD NORMAL	TIPO DE DESCUENTO	% DE DSTO.	PVP CON DSTO.	UTILIDAD CON DSTO.
50,40	63,00	12,60	Pronto pago	8%	57,96	7,56
50,40	63,00	12,60	Volúmenes de compra elevados	10%	56,70	6,30
50,40	63,00	12,60	Compras en fechas especiales	12%	55,44	5,04
50,40	63,00	12,60	Compras fuera de temporada	5%	59,85	9,45
50,40	63,00	12,60	Pago de contado	10%	56,70	6,30
50,40	63,00	12,60	Cientes continuos	12%	55,44	5,04

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.2.4 Formas de pago

Reestructurar las formas de pago actuales, mediante la utilización de acciones técnicamente adecuadas y coherentes con la capacidad del Almacén.

Tabla 5.9

Formas de pago para Calzado Baldeón

FORMA DE PAGO	HERRAMIENTA	INSTITUCIÓN	CORRIENTE	DIFERIDO 3,6,12 MESES
CONTADO	-	-	-	-
CRÉDITO	TARJETA	VISA	4,50	7%
CRÉDITO	TARJETA	DINERS CLUB	3,50	6%
CRÉDITO	TARJETA	VISA BCO. PICHINCHA	4,50	7%
CRÉDITO	TARJETA	BANCARD	4,50	6%
CREDITO	TARJETA	CUOTA FÁCIL	4,50	5%
CONTADO	TRANSFERENCIA	BCO PICHINCHA	3,8	
CONTADO	DEBITO	EXPERTA BCO. PICHINCHA	30 MENSUALES	SIN COSTO

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 5.10

Plan operativo para la variable precio de Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones	Frecuencia	Presupuesto	Respon.	Cronograma		KPI
								Fecha de Inicio	Fecha de Fin	
PRECIO	Optimizar la gestión financiera mediante el control y la optimización de los recursos económicos y financieros	Controlar y mantener los costos en niveles adecuados.	Mejoramiento y supervisión de los procesos de producción en el taller.	Realizar controles de calidad de materiales y de procesos tres veces por semana.	Anual	0,00	Área financiera	1-abr-12	1-abr-13	Costos utilizados / Costos programados
		Analizar el flujo de caja de manera periódica y manejarlo de manera adecuada.	Revisión semanal del flujo de caja y asignación de metas de ventas y control de las compras.	Asignar tareas de control al personal del área financiera y solicitar la emisión de un informe.		0,00				
		Gestionar costos y gastos, para alcanzar la utilidad neta.	Elaborar un plan de compras de materiales acorde a los reales requerimientos de producción.	Elaborar ficha de requerimiento de materiales según modelo a producir.		30,00				
	Controlar y optimizar los gastos operacionales manejando correctamente los inventarios.	Establecer políticas de precios acorde a los requerimientos de los clientes.	Aplicación de descuentos a clientes actuales y potenciales	Descuentos al cliente por pronto pago, volúmenes de compra, fechas especiales, compras fuera de temporada y cliente continuo.	Anual	8% de las vtas	Área financiera	1-abr-12	1-abr-13	Gastos operacionales actuales / Gastos operacionales anteriores
		Establecer canales de pago y políticas de crédito que faciliten al cliente sus compras.	Utilización de distintas formas de pago	Establecer financiamiento sin intereses a clientes con historial intacto e implementación de pagos vía transferencia bancaria.	Anual	30,00				
	TOTAL PRECIO						60,00			

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.3 Plaza – Canal de Distribución

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes comprometidas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para una empresa-cliente. (KOTLER Philip, 2008, Pág. 312)

5.4.3.1 Estructura de canales de distribución

Existen varios niveles de canales de distribución que dependen esencialmente del número de intermediarios existentes entre el producto y el consumidor.

El canal con el que opera Calzado Baldeón es de nivel uno, éste es conocido como canal directo ya que el Almacén vende directamente sus productos al consumidor.

Figura 5.12 Canal de distribución de Calzado Baldeón



Fuente: Calzado Baldeón

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.3.2 ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

Existen varios tipos de estrategias dependiendo de la existencia o no de intermediarios y del momento de las relaciones entre la empresa productora y los distribuidores.

Tabla 5.11

Estrategias de la variable plaza para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
P L A Z A (DISTRIBUCIÓN)	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Evaluar y controlar los procesos de servicio al cliente.	Aplicación de encuestas en forma aleatoria a los clientes sobre el servicio recibido.	Diseño de encuesta, elaboración del perfil de clientes, y aplicación de las encuestas.
		Mejorar los tiempos de entrega del servicio al cliente.	Capacitación al personal de atención al cliente.	Contratación de motivador para charlas a los clientes.
	Ampliar y mejorar de forma continua la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Ampliar la demanda con el mejoramiento físico y operacional de los puntos de venta.	Utilización de técnicas de merchandising en los puntos de venta	Contratar agencia BTL para que diseñe una propuestas y la implemente en los puntos de venta.
		Realizar evaluaciones al desempeño laboral de los empleados.	Utilizar la presencia de clientes fantasma en los puntos de venta.	Contratar personas que realicen compras en todos los puntos de venta.
		Ofrecer atención personalizada a los clientes.	Atención personalizada mediante entrega y servicio express	Adquisición de motos y contratación de dos choferes de motocicleta.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

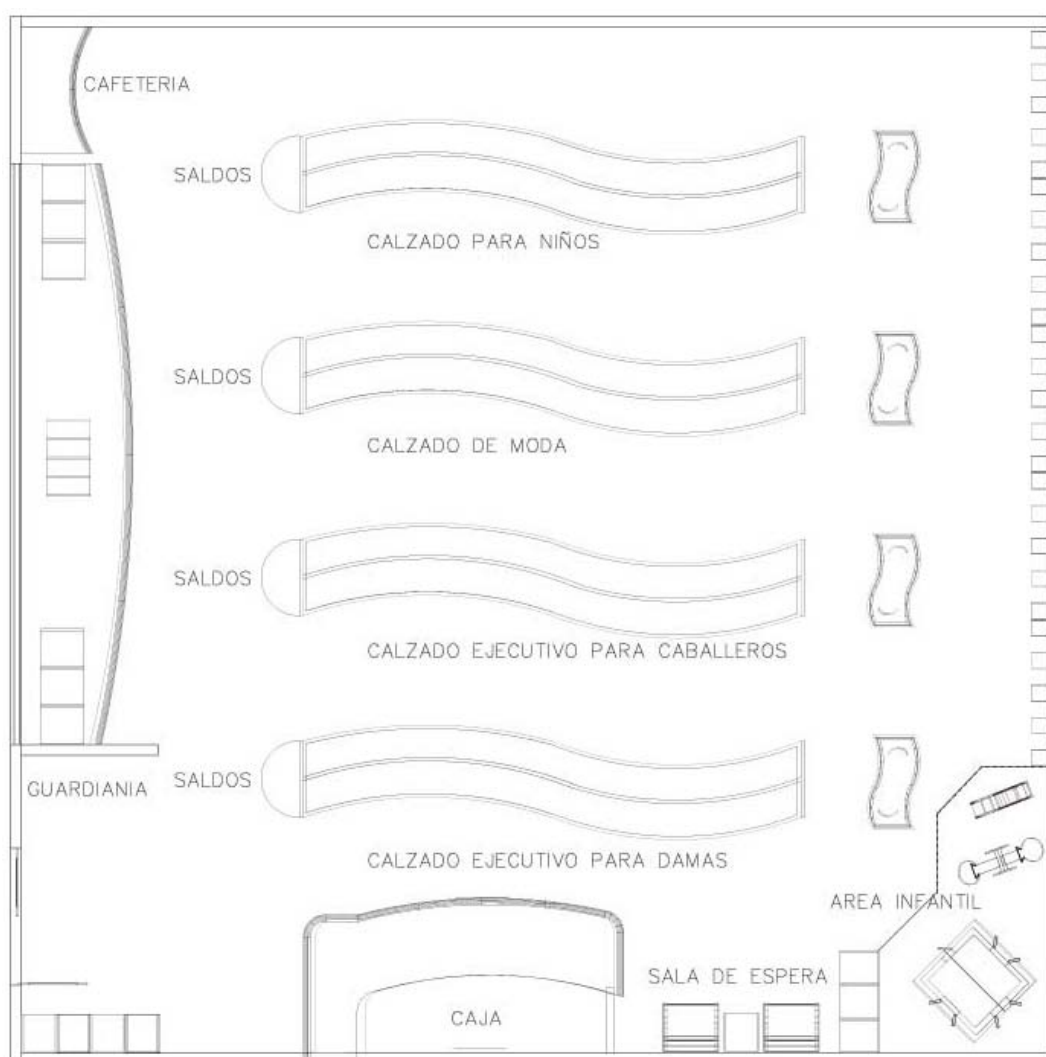
5.4.3.2.1 Estudio de satisfacción

Aplicación de encuestas de satisfacción en forma aleatoria a los clientes sobre el servicio recibido en todos los puntos de venta cada semana en forma aleatoria a por lo menos cuatro clientes.

5.4.3.2.2 Mejoramiento de puntos de venta

Utilización de técnicas de merchandising en los puntos de venta, mediante la contratación de una agencia BTL para que diseñe una propuestas y la implemente de manera idéntica en cada almacén.

Figura 5.13 Propuesta lay out de los puntos de venta



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.3.2.3 Entrega y servicio de arreglo express

Realizar entregas y servicio de arreglo de calzado express en un área de 15km a la redonda de los puntos de venta, con el propósito de cubrir de forma inmediata pedidos pequeños y urgentes en la zona de influencia del almacén.

Figura 5.14 Motocicleta vestida



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.12

Costos motocicleta e implementación del servicio express

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Motocicleta tipo scooter 125 cc marca MOTOR 1	2	Unidad	1250,00	2500,00
Proceso de contratación conductores	1	Unidad	80,00	80,00
Vestido motocicletas	2	m ²	45,00	90,00
Consumo combustible (140 km*gl) 2880 km al año	20,6	galones	2,15	44,29
Total				2714,29

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 5.13

Plan operativo para la variable plaza de Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones	Frecuencia	Anual	Respon.	Cronograma		KPI
								Fecha de Inicio	Fecha de Fin	
P.L.A.Z.A (DISTRIBUCIÓN)	Determinar procedimientos que mejoren la prestación del servicio.	Evaluar y controlar los procesos de servicio al cliente.	Aplicación de encuestas en forma aleatoria a los clientes sobre el servicio recibido.	Diseño de encuesta, elaboración del perfil de clientes, y aplicación de las encuestas.	Mensual	60,00	Área administrativa	1-abr-12	1-may-12	Tiempo de servicio actual / Tiempo de servicio anterior
		Mejorar los tiempos de entrega del servicio al cliente.	Capacitación al personal de atención al cliente.	Contratación de motivador para charlas a los clientes.	Trimestral	320,00		1-abr-12	1-dic-12	
	Ampliar y mejorar de forma continua la prestación del servicio en los puntos de venta que posee Calzado Baldeón.	Ampliar la demanda con el mejoramiento físico y operacional de los puntos de venta.	Utilización de técnicas de merchandising en los puntos de venta	Contratar agencia BTL para que diseñe una propuestas y la implemente en los puntos de venta.	Anual	12.000,00	Área de Marketing	01-jun-12	01-jun-13	Inversión BTL / incremento de ventas
		Realizar evaluaciones al desempeño laboral de los empleados.	Utilizar la presencia de clientes fantasma en los puntos de venta.	Contratar personas que realicen compras en todos los puntos de venta.	Trimestral	300,00		01-ago-12	01-dic-12	
		Ofrecer atención personalizada a los clientes.	Atención personalizada mediante entrega y servicio express	Adquisición de motos y contratación de dos choferes de motocicleta.	Anual	2.714,00	Área administrativa	01-jun-12	01-jun-13	
	TOTAL PLAZA						15.394,00			

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4 Promoción

La promoción "es la Comunicación en la que las empresas buscan informar, persuadir y recordar a los consumidores potenciales sobre un producto o servicio, con objeto de influir en su opinión y generar una respuesta"(LAMB Charles, HAIR Joseph, MC DANIEL Carl, 2002, pág. 474)

Para el posicionamiento efectivo de Calzado Baldeón desde la perspectiva de la promoción se establecerá métodos para que el nombre de la empresa sea reconocido en la mente del cliente.

Además es necesario proyectar al consumidor el concepto de lo que se pretende mejorar en la empresa, por ello se trabajara en la nueva identidad corporativa.

De una buena gestión de ambos elementos depende en gran medida conseguir notoriedad y diferenciación que se pretende.

La promoción empresarial que se propone para Calzado Baldeón tiene por objeto comunicar la existencia del producto y servicio, dar a conocer sus características, ventajas y las necesidades que satisface.

Para el presente estudio, se utilizará el mix de comunicaciones, que consiste en:

- Publicidad
- Marketing directo
- Promoción en ventas
- Relaciones públicas
- Eventos y experiencias

5.4.4.1 Estrategias de publicidad

Las siguientes estrategias buscan incentivos de corto plazo para alentar las ventas en Calzado Baldeón.

Tabla 5.14

Estrategias de la variable promoción (publicidad) para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
PROMOCIÓN (PUBLICIDAD)	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Diseñar un plan de comunicación.	Diseño, elaboración y distribución de material promocional enfocado a los clientes actuales y potenciales de Calzado Baldeón	Elaboración de 300 gorras bordadas con el logotipo de Calzado Baldeón.
				Producción de 200 camisetas con el logotipo de la empresa bordado y en serigrafía.
				Elaboración de 500 esferográficos con el diseño del logotipo del Almacén tipografiado.
				Elaboración de 200 cubos de papel, bond de 75gr, encolados y refilados de 7cm x 7cm.
			Señalización y rotulación en puntos estratégicos, con exposición al público en general	Colocación de vallas de 0,90 x 1,20 mt en las fachadas de actuales clientes.
				Vestir a las motocicletas con la imagen de Calzado Baldeón.
				Realizar roll ups para colocarlos en empresas que actualmente trabajan con nuestros productos.
			Desarrollo de material impreso para entregar por medio de actividades de volanteo y para colocación en medios impresos	Elaboración de volantes full color en papel couche de 250 gr con impresión en tiro.
				Contratar una empresa que se encargue de la actividad de volanteo de manera técnica.
				Diseñar el anuncio publicitario
				Publicar el anuncio en revistas (SOHO, Gente y Caras) y en las páginas amarillas de Quito

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.1.1 Material promocional

Diseñar y gestionar métodos promocionales utilitarios para que el cliente pueda percibir el producto y la marca de la empresa, entre estos métodos están: elaboración de gorras y camisetas con el logotipo de la empresa bordado y en serigrafía, elaboración de esferográficos con el diseño del logotipo del Almacén tipografiado y elaboración de cubos de papel.

Figura 5.15 Diseño Baldeón de descuentos



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEÓN"

Desarrollo de un catálogo a full color, en donde se pueda reflejar claramente toda la línea de productos que ofrece Calzado Baldeón a sus clientes.

Figura 5.16 Diseño para catálogo Calzado Baldeón



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.15

Costo material promocional

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Camisetas tipo POLO, blancas y negras tallas S-M-L-XL con bordado a dos colores	200	Unidades	6,00	1200,00
Gorras blancas y negras, talla única, con bordado a dos colores en la parte frontal	300	Unidades	2,50	750,00
Bolígrafos negros con tintas azul y negra, marca STRIFFER, tipografiado con el logo de la empresa	500	Unidades	0,60	300,00
Cubos de papel bond de 75gr, encolados e impresos con el logo de la empresa. Block de 500 hojas c/u.	200	Unidades	0,60	120,00
Catalogo impreso en plegable 14, a full color, plastificado, 20 páginas.	500	Unidades	1,50	750,00
			Total	3120,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

.4.4.1.2 Rotulación

Utilizar publicidad exterior con una ubicación estratégica la cual permitirá mostrar la marca Calzado Baldeón al público en general, mediante la colocación de vallas en oficinas de clientes y mediante la colocación de roll ups en los puntos de venta de Calzado Baldeón.

Figura 5.17 Diseño mini valla publicitaria para clientes



POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEÓN"

Figura 5.18 Diseño ROLL UP para puntos de venta



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.16

Costo de rotulación

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Valla con estructura metálica y lona impresa a full color de 120 cm x 90 cm	25	Unidades	27,00	675,00
Roll up de 80cm * 210 cm con lona impresa a full color	3	Unidades	90,00	270,00
			Total	945,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.1.3 Publicidad

a.- Desarrollo de material impreso (volantes) para entregar al segmento meta y mercado en general por medio de actividades de volanteo.

Figura 5.19 Diseño de volantes

PRODUCTO: VOLANTES PROMOCIONALES
IMPRESIÓN: FULL COLOR SOLO TIRO

MATERIAL: COUCHE 250 gr
TAMAÑO: A5 (14.75 X 21)

DISEÑO 1



DISEÑO 2



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.17

Costos volantes y volanteo

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño volante	1	Unidades	120,00	120,00
Volantes full color, impresión TIRO, papel couche 200 gr, tamaño A5. Dos diseños	5000	Unidades	0,14	720,00
Contratación empresa encargada de volanteo durante tres meses	1	Unidades	1800,00	1800,00
			Total	2640,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

b.- Colocar un anuncio en medios masivos, específicamente revistas especializadas y en la guía telefónica para informar de nuestros productos y servicios. Para lo cual se procederá a publicar anuncios en la revista SOHO, Gente y Caras, en tamaño de ½ página horizontal, revistas enfocadas a un público femenino muy apegado al target que persigue la empresa, además de una publicación en la guía telefónica en la sección de páginas amarillas, a continuación se presentan los diseños propuestos para cada uno de los casos mencionados.

Figura 5.20 Diseño anuncio revista SOHO (1/2 página derecha horizontal)



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.18

Costo anuncio revista SOHO

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño anuncio full color, 22 cm x 15 cm, en formato EPS	1	Unidades	120,00	120,00
Publicación en revista SOHO media página horizontal	2	Publicaciones	900,00	1800,00
			Total	1920,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.21 Diseño anuncio revista CARAS (1/2 página derecha horizontal)



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.19

Costo anuncio revista CARAS

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño anuncio full color, 22 cm x 15 cm, en formato EPS	1	Unidades	120,00	120,00
Publicación en revista CARAS media página horizontal	3	Publicaciones	600,00	1800,00
Total			1920,00	

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.22 Diseño anuncio revista GENTE (1/2 página derecha horizontal)



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.20

Costo anuncio revista GENTE

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño anuncio full color, 22 cm x 15 cm, en formato EPS	1	Unidades	120,00	120,00
Publicación en revista GENTE media página horizontal	1	Publicaciones	600,00	600,00
			Total	720,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.23 Diseño para las páginas amarillas



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.21

Costo anuncio guía telefónica – sección páginas amarillas

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño anuncio dos colorer, 5 cm x 5cm, en formato EPS	1	Unidades	40,00	40,00
Publicación en guía telefónica sección páginas amarillas.	1	Publicaciones	800,00	800,00
			Total	840,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.2 Estrategias de marketing directo

Tabla 5.22

Estrategias de la variable promoción (marketing directo) para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
MARKETING DIRECTO Y PROMOCIÓN EN VENTAS	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Diseñar un plan de comunicación.	Desarrollar un sitio web	Creación de un Web que deberá constar de su logo, link dinámicos con fotografías, información como: historia del Almacén, Cultura Corporativa, Características del Producto y Servicio, Banners publicitarios y promocionales, Contactos y Sugerencias.
			Diseñar y ejecutar un anuncio dirigido a posibles clientes potenciales de calzado femenino.	Comprar una base de datos con posibles clientes interesados en calzado femenino.
				Elaborar y enviar anuncio, indicando los productos y servicios que ofrece la empresa.
			Diseñar una presentación digital para ventas corporativas	Presentación en un CD con toda la información del Almacén y sus productos y servicios.
				Implementar un total de 20 visitas por semana al segmento meta.
				Realizar la presentación en una hoja de papel membretado enfocada a las empresas públicas.
				Implementar un total de 10 visitas por semana al segmento meta, con apoyo del documento.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.2.1 Sitio Web

Desarrollar un sitio web para proporcionar información de forma directa a los actuales y potenciales clientes sobre los productos que ofrece la empresa.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEÓN"

Figura 5.24 Diseño página Web



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.23

Costo anuncio guía telefónica – sección páginas amarillas

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño página web, con una página principal y 15 páginas secundarias	1	Unidades	700,00	700,00
Dominio .com.ec	1	Unidades	100,00	100,00
Hosting por un año	1	Unidades	50,00	50,00
			Total	850,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Plan de medios

Un Plan de Medios es una parte del Plan de Publicidad (desarrollado en base a objetivos de Marketing) que tiene como fin la exposición cuantificable y medible del alcance, frecuencia y presupuesto de una Campaña Publicitaria, delimitado a cierto periodo de tiempo. (Gabriel Olamendi, Plan de Medios, pág. 1)

Para el caso de Calzado Baldeón el recurrir a un plan de medios a través de televisión e incluso radio resulta altamente costoso y por ende poco recomendable, sin embargo existen alternativas como las mencionadas anteriormente que permitirán el reconocimiento de la marca, por ello se propone lo siguiente:

Tabla 5.24

Plan de medios para Calzado Baldeón

MEDIO	CANAL	CANTIDAD	FRECUENCIA	ALCANCE
REVISTA	SOHO	12000 EJEMPLARES	MENSUAL	QUITO
REVISTA	CARAS	10000 EJEMPLARES	MENSUAL	NACIONAL
REVISTA	GENTE	8000 EJEMPLARES	MENSUAL	QUITO
GUIA TELEFONICA	PUBLIGUÍA	200000 EJEMPLARES	ANUAL	PICHINCHA

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.2 Presentaciones corporativas

Diseñar una presentación digital de ventas que sirva como herramienta para el equipo encargado de la comercialización del servicio y una hoja informativa para dar a conocer los servicios de la compañía en forma sucinta.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEÓN"

Figura 5.25 Diseño presentación digital y propuesta escrita



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.25

Costo presentación digital y manual

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Elaboración del diseño para CD, en función del catálogo ya elaborado	1	Unidades	80,00	80,00
Impresión CD's para clientes	960	Unidades	1,50	1440,00
Diseño presentación escrita full color en papel membretico	1	Unidades	10,00	10,00
Impresión hojas de presentación + sobre impreso + operación de entrega	480	Unidades	1,50	720,00
			Total	2250,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.3 Estrategias de relaciones públicas

Tabla 5.26

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Estrategias de la variable promoción (relaciones públicas) para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
RELACIONES PÚBLICAS	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Difundir los productos, servicios por medio de acciones de relaciones públicas y eventos que ofrece Calzado Baldeón; mediante actividades publicitarias.	Aportar en una campaña de interés social	Diseño de afiches que muestren algún tipo de apoyo al medio ambiente.
				Impresión de afiches.
				Colocación de afiches en instalaciones de los clientes y no clientes.
			Reconocer a los clientes de la compañía	Enviar tarjeta de cumpleaños a encargados de las compras de materiales de las empresas que atendemos.
				Enviar tarjetas electrónicas a los clientes apoyados en la base de datos, en el día de la madre, del padre y navidad, mediante el uso de nuestra página web y los correos que esta posee, esta actividad se la lleva a cabo en las fechas correspondientes a los días festivos indicados.
EVENTOS Y EXPERIENCIAS	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Difundir los productos, servicios por medio de acciones de relaciones públicas y eventos que ofrece Calzado Baldeón; mediante actividades publicitarias.	Diseñar y ejecutar recorridos con clientes interesados por las instalaciones del taller	Contratar servicios de transporte para 20 personas desde la matriz de Calzado Baldeón hasta el Taller y de regreso al punto de venta matriz.
			Diseñar y montar un stand en la feria de la moda	Diseño y montaje de un stand de 16 metros cuadrados con publicidad de los productos y servicios que ofrece Calzado Baldeón
				Contratación de una impulsadora para entregar volantes con información de la empresa.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.3.1 Patrocinios

Aportar en una campaña de interés social dentro de la comunidad en donde opera la empresa Calzado Baldón.

Figura 5.26 Diseño afiche campaña Cuidado del Medio Ambiente



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.27

Costo afiches

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño de afiches full color, en papel couche de 250 gr tamaño A2	1	Unidades	150,00	150,00
Impresión de afiches full color, en papel couche de 250 gr tamaño A2	375	Unidades	1,20	450,00
			Total	600,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.4.3.2 Relaciones Sociales

Reconocer a los clientes de la compañía en fechas especiales, mediante el envío de tarjetas de cumpleaños a encargados de compras de las empresas atendidas, así como el envío de tarjetas a los clientes en fechas especiales como día del padre, de la madre, navidad, etc.

Figura 5.27 Diseño tarjeta de cumpleaños para clientes



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.28 Diseño tarjeta del día del padre



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.29 Diseño tarjeta día de la madre



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Figura 5.30 Diseño tarjeta Navidad



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.28

Costo tarjetas

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño de tarjeta de cumpleaños tamaño A6, tipo postal	1	Unidades	20,00	20,00
Impresión digital de tarjetas de cumpleaños tamaño A6, tipo postal, en marfil liso, full color solo tiro	40	Unidades	0,25	10,00
Logística de envío de la tarjeta al proveedor (bus ida y vuelta)	40	Envíos	0,50	20,00
Diseño de tarjeta día del padre, formato JPG, 1000x1000 - 300 dpi	1	Unidades	20,00	20,00
Diseño de tarjeta día de la madre, formato JPG, 1000x1000 - 300 dpi	1	Unidades	20,00	20,00
Diseño de tarjeta para navidad, formato JPG, 1000x1000 - 300 dpi	1	Unidades	20,00	20,00
Envío tarjetas a clientes por medio de la pág web	1200	Envíos	0,075	90,00
			Total	200,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.5 Estrategias para eventos y experiencias

Tabla 5.29

Estrategias de la variable promoción (eventos y experiencias y venta personal) para Calzado Baldeón

P's	Objetivo	Estrategia	Táctica	Acciones
EVENTOS Y EXPERIENCIAS Y VENTAS PERSONALES	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Difundir los productos, servicios por medio de acciones de relaciones públicas y eventos que ofrece Calzado Baldeón; mediante actividades publicitarias.	Diseñar y ejecutar recorridos con clientes interesados por las instalaciones del taller	Contratar servicios de transporte para 20 personas desde la matriz de Calzado Baldeón hasta el Taller y de regreso al punto de venta matriz.
			Diseñar y montar un stand en la feria de la moda	Diseño y montaje de un stand de 16 metros cuadrados con publicidad de los productos y servicios que ofrece Calzado Baldón
				Contratación de una impulsadora para entregar volantes con información de la empresa.

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

5.4.5.1 Visitas organizadas por la empresa

Diseñar y ejecutar recorridos con clientes interesados por las instalaciones del taller para conocer el proceso de fabricación de sus productos preferidos.

5.4.5.2 Ferias de muestra

Diseñar y montar un stand en la feria de la moda 2012 para demostración y ventas de productos al público en general. El stand será utilizado en varias ocasiones, por lo que será necesario que sea construido a manera de modular, para que su montaje y desmontaje sea posible y rápido, así como para un adecuado traslado.

Figura 5.31 Diseño stand



Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Tabla 5.30

Costo stand

DESCRIPCIÓN	CANT.	MEDIDA	C. UNIT.	C. TOTAL
Diseño del plano para STAND desmontable de 16 metros cuadrados	1	Unidades	150,00	150,00
Producción del STAND, fabricación mixta, metal y madera, en modulares, montable y desmontable.	1	Unidades	1200,00	1200,00
Contratación impulsadora por 4 días de feria	1	Persona	250,00	250,00
			Total	1600,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

PROMOCIÓN	Propagar las características que posee el Almacén, a través de medios publicitarios y de comunicación, que le permitan atraer mayor cantidad de clientes.	Diseñar un plan de comunicación.	Desarrollo de material impreso para entregar por medio de actividades de volanteo y para colocación en medios impresos	Diseño y elaboración de volantes full color en papel couche de 250 gr con impresión en tiro.	Trimestral	840,00	Área de marketing	01-jul-12		
				Contratar una empresa que se encargue de la actividad de volanteo de manera técnica.		1.800,00				
				Diseñar el anuncio publicitario	Anual	180,00		01-abr-12		
				Publicar el anuncio en revistas (SOHO, Gente y Caras) y colocar un anuncio en las páginas amarillas de Quito	Trimestral	5.400,00				
			Desarrollar un sitio web	Creación de un Web que deberá constar de su logo, link dinámicos con fotografías, información como: historia del Almacén, Cultura Corporativa, Características del Producto y Servicio, Banners publicitarios y promocionales, Contactos y Sugerencias.	Anual	850,00	Área comercial	01-jul-12		
			Diseñar y ejecutar un anuncio dirigido a posibles clientes potenciales de calzado femenino.	Comprar una base de datos con posibles clientes interesados en calzado femenino.	Anual	1.300,00				
				Elaborar y enviar anuncio, indicando los productos y servicios que ofrece la empresa, apoyado en la página web de la empresa	Mensual	240,00				
			Diseñar una presentación digital para ventas corporativas	Realizar una presentación en un CD con toda la información del Almacén y sus productos y servicios, enfocada a las empresas privadas y públicas.	Anual	80,00				
				Implementar un total de 20 visitas por semana al segmento meta, con apoyo en la base de datos.	Semanal	1.440,00				
				Realizar la presentación en una hoja de papel membretado de la compañía enfocada a las empresas públicas.	Anual	10,00				
				Implementar un total de 10 visitas por semana al segmento meta, con apoyo del documento debidamente presentado.	Semanal	720,00				
										Variación de vetnas

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

PROMOCIÓN	Mejorar el posicionamiento y la imagen empresarial de Calzado Baldeón, a través de una adecuada estrategia de comunicación.	Difundir los productos, servicios por medio de acciones de relaciones públicas y eventos que ofrece Calzado Baldeón; mediante actividades publicitarias.	Aportar en una campaña de interés social	Diseño de afiches que muestren algún tipo de apoyo al medio ambiente.	Anual	150,00	Área de comercial	01-may-12	Nivel de gasto publicitario
				Impresión de afiches.		450,00			
				Colocación de afiches en instalaciones de los clientes y no clientes.		0,00			
			Reconocer a los clientes de la compañía	Enviar 1 tarjeta de cumpleaños a los encargados de las compras de materiales de las empresas que actualmente atendemos.	Mensual	50,00	Área de marketing	01-jul-12	
				Enviar tarjetas electrónicas a los clientes apoyados en la base de datos, en el día de la madre, del padre y navidad, mediante el uso de nuestra página web y los correos que esta posee, esta actividad se la lleva a cabo en las fechas correspondientes a los días festivos indicados.		150,00			
			Diseñar y ejecutar recorridos con clientes interesados por las instalaciones del taller	Contratar servicios de transporte para 20 personas desde la matriz de Calzado Baldeón hasta el Taller y de regreso al punto de venta matriz.	Trimestral	160,00	Área administrativa	01-jul-12	
			Diseñar y montar un stand en la feria de la moda	Diseño y montaje de un stand de 16 metros cuadrados con publicidad de los productos y servicios que ofrece Calzado Baldeón	Anual	1.350,00	Área comercial	01-nov-12	
				Contratación de una impulsadora para entregar volantes con información de la empresa.		250,00			

5.5 Presupuesto Anual del Plan de Posicionamiento

Tabla 5.32 Presupuesto Plan Operativo de Posicionamiento para Calzado Baldeón

DESCRIPCIÓN ACCIONES 4 P's	VALORES
TOTAL PRODUCTO	7440,00
Base de datos	30,00
Hojas de control	55,00
Empaques	5750,00
Logotipo y papelería corporativa	650,00
Encuestas a clientes	450,00
Contratación y capacitación de personal	300,00
Formatos de evaluación de satisfacción del cliente	55,00
Desarrollo de base de datos	150,00
TOTAL PRECIO	60,00
Ficha de requerimientos de materiales	30,00
Financiamiento y formas de pago	30,00
TOTAL PLAZA	15280,00
Encuesta a clientes en puntos de venta	60,00
Charlas motivacionales a empleados	320,00
Programa de merchandising	12000,00
Cientes fantasma	300,00
Implementación servicio express	2600,00
TOTAL PROMOCIÓN	18615,00
Elaboración de gorras	750,00
Elaboración de camisetas	1200,00
Elaboración de esferográficos	300,00
Elaboración cubos de papel	120,00
Elaboración de mini vallas	675,00
Elaboración roll up's	270,00
Volantes	720,00
Contratación empresa de volanteo	1800,00
Diseño anuncios publicitarios	180,00
Publicación medios impresos	5400,00
Diseño e implementación página web	850,00
Adquisición base de datos externa	1300,00
Anuncio para web	240,00
Elaboración CD informativo	80,00
Producción y entrega CD's	1440,00
Presentación escrita	10,00
Producción y entrega presentación escrita	720,00
Diseño afiches	150,00
Impresión afiches	450,00
Diseño y envío de tarjetas de cumpleaños	50,00
Diseño y envío de tarjetas electrónicas	150,00
Programa de visitas programadas al taller	160,00
Diseño y producción de stand	1350,00
Contratación impulsadora	250,00
TOTAL PLAN OPERATIVO	42.379,00

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

CAPÍTULO VI

6. ESTUDIO FINANCIERO

Con el estudio del análisis financiero y la factibilidad o no del plan operativo de marketing se pretende alcanzar los siguientes objetivos de los presupuestos:

- Verificar la viabilidad del proyecto.
- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Para determinar si el proyecto es viable, es fundamental realizar un análisis de la situación financiera de la propuesta estratégica; para poder conocer en términos monetarios las condiciones del proyecto y determinar si es factible su implementación. De esta manera, se garantiza que los recursos, de los que dispone la empresa sean asignados correctamente y se logre cumplir con los objetivos planteados.

6.1 PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

“El presupuesto de operación es la estimación de los ingresos y gastos para un período determinado de tiempo, que deben realizar las unidades económicas para cumplir su programa de producción.” (Costales Bolívar, 2003, pág. 41)

6.1.1 Presupuesto de egresos de marketing

Se presupuesta un total de USD. \$42.378,00 para poner en marcha el plan de posicionamiento de marketing propuesto para Calzado Baldeón. El presupuesto final es en base al compendio de los costos de la 4P's de marketing.

- La estrategia de *producto* está presupuestada en USD. \$ 7.440,00 lo que representa el 17,56% del presupuesto total.
- La estrategia de *precio* está presupuestada en USD. \$ 60,00 lo que representa el 0,14% del presupuesto total.
- La estrategia de *plaza* está presupuestada en USD. \$ 15.394,00 lo que representa el 36,32% del presupuesto total.
- La estrategia de *promoción* está presupuestada en USD. \$ 19.485,00 lo que representa el 45,98% del presupuesto total.

Tabla 6.1

Presupuesto del plan de marketing de Calzado Baldeón

DESCRIPCIÓN ACCIONES 4 P's	VALORES	%
TOTAL PRODUCTO	7.440,00	17,56%
TOTAL PRECIO	60,00	0,14%
TOTAL PLAZA	15.394,00	36,32%
TOTAL PROMOCIÓN	19.485,00	45,98%
TOTAL PLAN OPERATIVO	42.379,00	100%

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

6.1.1.1 Proyección del Presupuesto del Plan Operativo de Marketing

Para proyectar el presupuesto de marketing de Calzado Baldeón, es necesario tener en cuenta que actividades se llevarán a cabo solamente una vez, y cuales serán recurrentes año a año, y para tener una adecuada estimación en el futuro, se tomará en cuenta un crecimiento similar al de la inflación anual que tiene el país, cifra que corresponde en los actuales momentos al 3,8%, según el Banco Central del Ecuador para el año 2011. Una vez determinadas las inversiones permanentes y las inversiones que se llevarán a cabo una sola vez, a continuación se procede a estimar los montos de inversión para un periodo de 5, lo que deja como consecuencia lo siguiente resultados:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 6.2

Proyección del presupuesto de marketing de Calzado Baldeón

DESCRIPCIÓN ACCIONES 4 P's	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL PRODUCTO					
Base de datos	30,00	31,14	32,32	33,55	34,83
Hojas de control	55,00	57,09	59,26	61,51	63,85
Empaques	5.750,00	5.968,50	6.195,30	6.430,72	6.675,09
Logotipo y papelería corporativa	650,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Encuestas a clientes	450,00	467,10	484,85	503,27	522,40
Contratación y capacitación de personal	300,00	311,40	323,23	335,52	348,27
Formatos de evaluación de satisfacción del cliente	55,00	57,09	59,26	61,51	63,85
Desarrollo de base de datos	150,00	155,70	161,62	167,76	174,13
TOTAL PRECIO					
Ficha de requerimientos de materiales	30,00	31,14	32,32	33,55	34,83
Financiamiento y formas de pago	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PLAZA					
Encuesta a clientes en puntos de venta	60,00	62,28	64,65	67,10	69,65
Charlas motivacionales a empleados	320,00	332,16	344,78	357,88	371,48
Programa de merchandising	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cientes fantasma	300,00	311,40	323,23	335,52	348,27
Implementación servicio express	2.714,00	45,97	47,72	49,53	51,42
TOTAL PROMOCIÓN					
Elaboración de gorras	750,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de camisetas	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración de esferográficos	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración cubos de papel	120,00	124,56	129,29	134,21	139,31
Catálogos impresos	750,00	778,50	808,08	838,79	870,66
Elaboración de mini vallas	675,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Elaboración roll up's	270,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño e impresión volantes	840,00	871,92	905,05	939,44	975,14
Contratación empresa de volanteo	1.800,00	1.868,40	1.939,40	2.013,10	2.089,59
Diseño anuncios publicitarios	180,00	186,84	193,94	201,31	208,96
Publicación medios impresos	5.400,00	871,92	5.810,40	903,84	2.760,00
Diseño e implementación página web	850,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Adquisición base de datos externa	1.300,00	0,00	1.398,80	0,00	0,00
Anuncio para web	240,00	249,12	258,59	268,41	278,61
Elaboración CD informativo	80,00	83,04	86,20	89,47	92,87
Producción y entrega CD's	1.440,00	1.494,72	1.551,52	1.610,48	1.671,68
Presentación escrita	10,00	10,38	10,77	11,18	11,61
Producción y entrega presentación escrita	720,00	747,36	775,76	805,24	835,84
Diseño afiches	150,00	155,70	161,62	167,76	174,13
Impresión afiches	450,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño y envío de tarjetas de cumpleaños	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño y envío de tarjetas electrónicas	150,00	155,70	161,62	167,76	174,13
Programa de visitas programadas al taller	160,00	166,08	172,39	178,94	185,74
Diseño y producción de stand	1.350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Contratación impulsadora	250,00	259,50	269,36	279,60	290,22
TOTAL PLAN OPERATIVO	42.379,00	15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

6.1.2 Presupuesto de ingresos

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa. El presupuesto de ingresos se elabora en base a la determinación del volumen de ventas por producto, por año y sus respectivos precios unitarios, para la vida útil del proyecto. Para el estudio, los ingresos constituyen los valores por concepto de ventas de los distintos productos a los clientes. Se presentan a continuación tres escenarios en cuanto a la reacción de las ventas por la aplicación del plan propuesto:

Tabla 6.3

Ingresos generados por la propuesta de marketing de Calzado Baldeón (escenario esperado)

AÑO	VTAS. MENSUALES (unid)	PRECIO UNITARIO (unid)	TOTAL VTAS. MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas calzado promedio con propuesta	173	63	10.867,50	130.410,00	143.451,00	157.796,10	173.575,71	190.933,28

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 6.4

Ingresos generados por la propuesta de marketing de Calzado Baldeón (escenario optimista)

AÑO	VTAS. MENSUALES (unid)	PRECIO UNITARIO (unid)	TOTAL VTAS. MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas calzado promedio con propuesta	240	63	15.120,00	181.440,00	199.584,00	219.542,40	241.496,64	265.646,30

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Tabla 6.5

Ingresos generados por la propuesta de marketing de Calzado Baldeón (escenario pesimista)

AÑO	VTAS. MENSUALES (unid)	PRECIO UNITARIO (unid)	TOTAL VTAS. MENSUALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas calzado promedio con propuesta	105	63	6615,00	79.380,00	87.318,00	96.049,80	105.654,78	116.220,26

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

6.2 FINANCIAMIENTO

“El financiamiento es una de las funciones más trascendentales en el análisis de los proyectos y muchas veces es el factor limitante para la ejecución de alternativas de inversión rentables, que por falta de recursos financieros no pueden llevarse a cabo.” (Costales Bolívar, 2003, pág. 41)

Calzado Baldeón, es una empresa que lleva funcionando varias décadas en el mercado, lo que le ha permitido obtener un adecuado manejo de sus fondos para lograr financiar sus proyectos, sin tener que recurrir a financiamiento externo. Es por ello que para poner en marcha el proyecto, la empresa se encargará de financiarse a sí mismo.

6.3 ESTADO DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

El estado de resultados, conocido también como estado e situación económica es un informe contable que presenta en forma ordenada las cuentas de rentas, costos y gastos, preparado con el objeto de medir los resultados y la situación económica de una empresa durante un período determinado.

“El estado de pérdidas y ganancias permite establecer en qué medida los capitales invertidos rinden utilidades o en su defecto generan pérdidas, muestran las operaciones provenientes del uso de los recursos estableciendo la efectividad económica del proyecto.” (Costales Bolívar, 2003, pág. 43)

A continuación se presentan los Estados de Resultados de Calzado Baldeón proyectados a cinco años, en distintos escenarios:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

El primero realizado en un escenario esperado con un incremento de un 26% en las ventas (36 pares más por mes).

El segundo en un escenario optimista con un incremento en las ventas del 75% en las ventas (103 pares más por mes) y;

El tercero es un escenario pesimista con un decremento en las ventas del (reducción de 32 pares por mes),

Todos estos escenarios contienen la información obtenida del presupuesto operacional que fue detallado anteriormente:

Tabla 6.6

Estado de resultados Calzado Baldeón (escenario esperado)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (escenario esperado)						
Descripción	2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	86.100,00	130.410,00	143.451,00	157.796,10	173.575,71	190.933,28
- Costo de Operación	0,00	15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
= Utilidad bruta en ventas	86.100,00	114.555,29	120.689,66	140.749,14	154.059,15	172.567,44
- Gastos Administrativos	32.388,54	34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
- Gastos de Ventas	13.731,43	14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Utilidad antes de impuestos	39.980,03	66.129,32	69.842,39	87.359,51	98.000,04	113.705,37
- Participación trabajadores 15%	5.997,00	9.919,40	10.476,36	13.103,93	14.700,01	17.055,81
= Utilidad antes de IR	33.983,02	56.209,92	59.366,03	74.255,58	83.300,03	96.649,57
- Impuestos a la renta IR 25%	8.495,76	14.052,48	14.841,51	18.563,90	20.825,01	24.162,39
= Utilidad Neta	25.487,27	42.157,44	44.524,53	55.691,69	62.475,02	72.487,17

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 6.7
Estado de resultados Calzado Baldeón (escenario optimista)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (escenario optimista)						
Descripción	2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	86.100,00	181.440,00	199.584,00	219.542,40	241.496,64	265.646,30
- Costo de Operación	0,00	15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
= Utilidad bruta en ventas	86.100,00	165.585,29	176.822,66	202.495,44	221.980,08	247.280,46
- Gastos Administrativos	32.388,54	34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
- Gastos de Ventas	13.731,43	14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Utilidad antes de impuestos	39.980,03	117.159,32	125.975,39	149.105,81	165.920,97	188.418,39
- Participación trabajadores 15%	5.997,00	17.573,90	18.896,31	22.365,87	24.888,15	28.262,76
= Utilidad antes de IR	33.983,02	99.585,42	107.079,08	126.739,94	141.032,82	160.155,64
- Impuestos a la renta IR 25%	8.495,76	24.896,35	26.769,77	31.684,98	35.258,21	40.038,91
= Utilidad Neta	25.487,27	74.689,06	80.309,31	95.054,95	105.774,62	120.116,73

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Tabla 6.8
Estado de resultados Calzado Baldeón (escenario pesimista)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (escenario pesimista)						
Descripción	2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
+ Ingreso	86.100,00	79.380,00	87.318,00	96.049,80	105.654,78	116.220,26
- Costo de Operación	0,00	15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
= Utilidad bruta en ventas	86.100,00	63.525,29	64.556,66	79.002,84	86.138,22	97.854,42
- Gastos Administrativos	32.388,54	34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
- Gastos de Ventas	13.731,43	14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
- Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Utilidad antes de impuestos	39.980,03	15.099,32	13.709,39	25.613,21	30.079,11	38.992,35
- Participación trabajadores 15%	5.997,00	2.264,90	2.056,41	3.841,98	4.511,87	5.848,85
= Utilidad antes de IR	33.983,02	12.834,42	11.652,98	21.771,23	25.567,24	33.143,50
- Impuestos a la renta IR 25%	8.495,76	3.208,60	2.913,25	5.442,81	6.391,81	8.285,87
= Utilidad Neta	25.487,27	9.625,81	8.739,74	16.328,42	19.175,43	24.857,62

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

6.4 FLUJO DE EFECTIVO

Los flujos de efectivo son informes financieros que presentan la información sobre entradas y salidas reales de recursos monetarios durante periodos determinados de tiempo. Esta herramienta financiera apoya la toma de decisiones de Calzado Baldeón ya que presenta la capacidad que posee la empresa para generar efectivo, detallando la procedencia de los fondos y cuál es su uso.

La información que se presenta en el estado de flujo de fondos puede ayudar a responder preguntas tales como: ¿genera la empresa el efectivo que necesita para comprar activos fijos adicionales para el crecimiento? ¿Tiene un exceso de flujos de fondos de efectivo que puede usarse para rembolsar las deudas o invertir en nuevos productos? Esta información es de utilidad tanto para los administradores financieros como para los inversionistas. (BESLEY Scout, 2001, pág. 48).

Además, mediante esta herramienta financiera es posible comparar las alternativas de inversión o en su defecto decidir si es conveniente invertir o si se prefiere desistir de esta opción.

Para el desarrollo de los flujos se ha previsto tres escenarios distintos en función de las ventas proyectadas anteriormente.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla 6.7
Flujo de efectivo escenario esperado para Calzado Baldeón

FLUJO DE EFECTIVO ESPERADO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior		-42.379,00	15.140,83	54.176,80	90.229,40	119.996,26
Ingreso		130.410,00	143.451,00	157.796,10	173.575,71	190.933,28
Costo de Operación		15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
Utilidad bruta en ventas		72.176,29	135.830,49	194.925,94	244.288,55	292.563,71
Costos Administrativos		34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
Costo de Ventas		14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		23.750,32	84.983,22	141.536,31	188.229,44	233.701,64
Participación trabajadores 15%		3.562,55	12.747,48	21.230,45	28.234,42	35.055,25
Utilidad antes de IR		20.187,77	72.235,74	120.305,86	159.995,02	198.646,39
Impuestos a la renta IR 25%		5.046,94	18.058,93	30.076,47	39.998,75	49.661,60
Inversión en propuesta	-42.379,00					
Utilidad Neta	-42.379,00	15.140,83	54.176,80	90.229,40	119.996,26	148.984,79

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Tabla 6.8
Flujo de efectivo escenario optimista para Calzado Baldeón

FLUJO DE EFECTIVO OPTIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior		-42.379,00	47.672,45	110.700,50	165.626,52	211.361,52
Ingreso		181.440,00	199.584,00	219.542,40	241.496,64	265.646,30
Costo de Operación		15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
Utilidad bruta en ventas		123.206,29	224.495,11	313.195,94	387.606,60	458.641,99
Costos Administrativos		34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
Costo de Ventas		14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		74.780,32	173.647,84	259.806,31	331.547,49	399.779,92
Participación trabajadores 15%		11.217,05	26.047,18	38.970,95	49.732,12	59.966,99
Utilidad antes de IR		63.563,27	147.600,67	220.835,36	281.815,37	339.812,93
Impuestos a la renta IR 25%		15.890,82	36.900,17	55.208,84	70.453,84	84.953,23
Inversión en propuesta	-42.379,00					
Utilidad Neta	-42.379,00	47.672,45	110.700,50	165.626,52	211.361,52	254.859,70

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Fuente: María Fernanda Gallegos

Tabla 6.9
Flujo de efectivo escenario pesimista para Calzado Baldeón

FLUJO DE EFECTIVO PESIMISTA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo anterior		-42.379,00	-17.390,80	-2.346,90	14.832,27	28.631,01
Ingreso		79.380,00	87.318,00	96.049,80	105.654,78	116.220,26
Costo de Operación		15.854,71	22.761,34	17.046,96	19.516,56	18.365,84
Utilidad bruta en ventas		21.146,29	47.165,86	76.655,94	100.970,49	126.485,42
Costos Administrativos		34.007,97	35.708,37	37.493,79	39.368,48	41.336,90
Costo de Ventas		14.418,00	15.138,90	15.895,85	16.690,64	17.525,17
Gastos Financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		-27.279,68	-3.681,41	23.266,31	44.911,38	67.623,35
Participación trabajadores 15%		-4.091,95	-552,21	3.489,95	6.736,71	10.143,50
Utilidad antes de IR		-23.187,73	-3.129,19	19.776,36	38.174,67	57.479,85
Impuestos a la renta IR 25%		-5.796,93	-782,30	4.944,09	9.543,67	14.369,96
Inversión en propuesta	-42.379,00					
Utilidad Neta	-42.379,00	-17.390,80	-2.346,90	14.832,27	28.631,01	43.109,89

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

6.5. EVALUACIÓN FINANCIERA.

Tiene como objetivo determinar el mayor o menor grado de mérito de la acción de asignar los escasos recursos de capital a determinada inversión, es decir determinar si es factible o no la propuesta de marketing, si se obtendrá un beneficio conveniente por la inversión.

La evaluación financiera analiza la tasa interna de retorno, el valor actual neto, la relación beneficio costo, el período de recuperación y un análisis de sensibilidad correspondiente a diferentes escenarios que podrían cambiar las condiciones del proyecto y

de cómo afectan su comportamiento financiero: a continuación se presentan todos estos criterios de evaluación en Calzado Baldeón.

6.5.1 Determinación de la tasa de descuento

La tasa de descuento en un pequeño proyecto de inversión se denomina TMAR, que es la Tasa Mínima Aceptable de Rentabilidad para que el proyecto sea atractivo para el inversionista.

Para realizar el proceso de actualización de los flujos de efectivo, es preciso determinar adecuadamente la tasa de descuento. La caracterización de esa tasa depende del origen de los fondos: cuando la inversión proviene de recursos propios la denominamos costo de oportunidad o de terceros, llamado costo de capital representado por el interés de los préstamos corregido por su efecto tributario, deducido los impuestos.

El objetivo básico del flujo de fondos de la propuesta consiste en conocer si la actividad de marketing que se pretende implementar genera un retorno financiero que amerite llevar a la práctica la propuesta de inversión. En este sentido se asume que todos los recursos necesarios para su puesta en marcha son de propiedad del inversionista. En este caso la tasa de descuento relevante constituye la tasa de costo de oportunidad de los recursos propios, la misma que está conformada por la tasa libre de riesgo más el ajuste por riesgo.

Se denomina tasa libre de riesgo al rendimiento que da la inversión más segura en términos reales. Normalmente se considera como tal una inversión en bonos de la deuda pública.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

En este estudio se sugiere considerar como costo de oportunidad el rendimiento por inversión en bonos del estado, y que está del orden del 4% de inflación promedio, más una tasa pasiva del 2% y más una tasa por riesgo que según el Banco Central del Ecuador a alcanzado a finales de febrero del 2012 un total de 720 puntos lo que significa un 6%. En definitiva, la tasa que debería utilizarse para descontar el flujo de fondos del proyecto será la del 12%.

6.5.1.1 Determinación de la tasa de descuento del proyecto.

La TMAR del proyecto será:

Según datos del Banco Central (BCE), el EMBI al 2011 se ubicó en 793 puntos los que representaría algo más del 7%.

Tabla N° 6.10

Tasa de descuento de la propuesta

TMAR para recursos propios	
% Inflación	4,92%
Tasa Pasiva en Ahorros	4,53%
Tasa de Riesgo	7,00%
Tasa Ajustada por el Riesgo	16,45%

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: Banco Central del Ecuador

6.5.2. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación nos permitirán determinar y comprobar la viabilidad financiera de la propuesta para saber que tan rentable es la inversión realizada.

Además se podrá conocer en cuanto tiempo se recuperará la inversión de capital realizada y si es posible o no recibir mayores beneficios de los que requiere la tasa de descuento.

A continuación se detalla el análisis del valor actual neto, la tasa interna de retorno, la relación beneficio costo, el período de recuperación y el análisis de sensibilidad.

6.5.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto de un proyecto puede ser definido como la sumatoria de los valores actualizados (a una tasa mínima de rendimiento), a una tasa adecuada o pertinente para el inversionista, del flujo neto de fondos.

Con este método todos los flujos de fondos se descuentan para encontrar su valor actual.

La diferencia entre los beneficios y los costos traídos a su valor equivalente en el año cero es el Valor Actual Neto (VAN).

Para calcular el VAN del proyecto se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde $t Y$ representa el flujo de ingresos del proyecto, $t E$ sus ingresos e $0 I$ la inversión inicial en el momento cero de la evaluación. La tasa de descuento se representa mediante i .

Aunque es posible aplicar directamente esta ecuación, la operación se puede simplificar a una sola actualización mediante:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t - E_t}{(1+i)^t} - I_0$$

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde t BN representa el beneficio neto del flujo en el periodo t . Obviamente, t BN puede tomar un valor positivo o negativo.

Al aplicar este criterio, el VAN representa el valor actual de los beneficios netos por encima del costo de oportunidad del dinero. Cuando el VAN es igual a cero significa que los beneficios del proyecto alcanzan tan solo a compensar los costos de oportunidad de sacrificar otras alternativas de inversión. Un VAN negativo quiere decir que con los beneficios generados por el proyecto no alcanzan a compensar los costos de oportunidad de dejar de lado otras alternativas de inversión; en ese caso, sería más rentable invertir en las alternativas de inversión y optar por no invertir en el proyecto. Y si se tiene un Valor Actual Neto positivo significa que el proyecto arroja un beneficio aún después de cubrir el costo de oportunidad de las alternativas de inversión.

Por consiguiente se concluye que el VAN puede ser un instrumento de toma de decisiones sobre invertir o no en el proyecto, el criterio para la toma de decisiones es el siguiente:

- Si el VAN mayor a cero El proyecto es atractivo y debe ser aceptado.
- Si el VAN igual a uno Es indiferente entre realizar el proyecto o escoger otras alternativas ya que se puede obtener el mismo Beneficio.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

- Si el VAN menor a cero El proyecto no es atractivo y no vale invertir por cuanto hay otras alternativas que pueden dar mayores beneficios todo ello en base al costo de oportunidad del dinero.

A continuación se detalla el cálculo del VAN de la propuesta en los distintos escenarios:

VAN escenario esperado

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{5742,80}{(1+0,16)^1} + \frac{37847,73}{(1+0,16)^2} + \frac{68448,01}{(1+0,16)^3} + \frac{93601,86}{(1+0,16)^4} + \frac{118398,71}{(1+0,16)^5}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{5742,80}{1,165} + \frac{37847,73}{1,356} + \frac{68448,01}{1,579} + \frac{93601,86}{1,839} + \frac{118398,71}{2,141}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 4931,56 + 27910,07 + 43345,33 + 50901,02 + 55290,37$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 182378,35$$

$$\text{VAN} = 139999,35$$

VAN escenario optimista

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{16345,70}{(1+0,16)^1} + \frac{56270,27}{(1+0,16)^2} + \frac{93021,88}{(1+0,16)^3} + \frac{123380,16}{(1+0,16)^4} + \frac{152906,09}{(1+0,16)^5}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{16345,70}{1,165} + \frac{56270,27}{1,356} + \frac{93021,88}{1,579} + \frac{123380,16}{1,839} + \frac{152906,09}{2,141}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 14036,67 + 41495,41 + 58906,97 + 67094,57 + 71404,78$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 252938,40$$

$$\text{VAN} = 210559,40$$

VAN escenario pesimista

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{-17390,80}{(1+0,16)^1} + \frac{-2346,90}{(1+0,16)^2} + \frac{14832,27}{(1+0,16)^3} + \frac{28631,01}{(1+0,16)^4} + \frac{43109,89}{(1+0,16)^5}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + \frac{-17390,80}{1,165} + \frac{-2346,90}{1,356} + \frac{14832,27}{1,579} + \frac{28631,01}{1,839} + \frac{43109,89}{2,141}$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 14934,13 + -1730,67 + 9392,67 + 15569,64 + 20131,65$$

$$\text{VAN} = -42379,00 + 28429,16$$

$$\text{VAN} = -13949,84$$

El Valor Actual Neto de la propuesta en el escenario esperado es de \$139999,35; en el escenario optimista es de \$210559,40 y en el escenario pesimista es de -13.949,84 dólares, lo cual corresponde al dinero traído a valor presente que se obtendrá de la propuesta, una vez que se recupera la inversión realizada en la misma.

En los dos primeros casos se considera que el proyecto es viable porque tiene un VAN mayor que cero lo que significa que tendrá una rentabilidad en valor presente, mientras que en el tercer caso el VAN es negativo por lo tanto no es viable.

6.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es aquella tasa de interés que iguala el valor actualizado del flujo de los ingresos con el valor actualizado del flujo de costos. O es aquella tasa de descuento aplicada a un flujo de Beneficios Netos de Fondos, para que sea igual a cero (Tasa de interés que hace que el valor presente del proyecto sea igual a cero).

La TIR, mide la rentabilidad del dinero que se mantendría dentro del proyecto.

Un proyecto es conveniente cuando la TIR es mayor que la TMAR del proyecto o del inversionista.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$\sum_{i=1}^n \frac{Yt}{(1+i)} - \sum_{i=1}^n \frac{Ct}{(1+i)} + I_o = 0$$

Donde i es la tasa interna de retorno: Si se simplifica y agrupa los términos se obtiene lo siguiente:

$$\sum_{i=1}^n \frac{Yt - Ct}{(1+i)^n} - I_o = 0$$

$$\sum_{i=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^n} - I_o = 0$$

Para calcular la TIR con la ayuda de las tablas del programa Excel, se debe establecer dos valores presentes netos; el uno con valor negativo y el otro con un valor positivo y el resultado debe ser encontrado al interior del intervalo.

Una vez que el problema es tratado de esta manera, la TIR puede ser determinada por aproximaciones sucesivas o por interpolaciones sucesivas. La fórmula de interpolación es la siguiente:

$$\sum_{i=1}^n \frac{BNt}{(1+i)^t} - I_o = 0 \quad tm + (tM - tm) \left(\frac{VANtm}{VANtm - VANtM} \right)$$

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

$$P = \frac{FNE1}{(1+I)^1} + \frac{FNE2}{(1+I)^2} + \frac{FNE3}{(1+I)^3} + \frac{FNE4}{(1+I)^4} + \frac{FNE5}{(1+I)^5}$$

Por consiguiente se concluye que la TIR puede ser un instrumento de toma de decisiones sobre invertir o no en el proyecto, el criterio para la toma de decisiones es el siguiente:

- Si la TIR mayor a TMAR. La propuesta es atractiva y debe ser aceptada.
- Si la TIR igual a TMAR. Es indiferente entre realizar la propuesta o escoger otras alternativas ya que se puede obtener el mismo beneficio.
- Si la TIR menor a TMAR. La propuesta no es atractivo y no vale invertir por cuanto hay otras alternativas que pueden dar mayores beneficios todo ello en base al costo de oportunidad del dinero.

A continuación se detalla el cálculo de la TIR de la propuesta en los distintos escenarios:

TIR escenario esperado: en este caso la tasa que satisface la ecuación corresponde a 79,19%, como se muestra a continuación:

$$P = \frac{5742,80}{(1+I)^1} + \frac{37847,73}{(1+I)^2} + \frac{68448,01}{(1+I)^3} + \frac{93601,86}{(1+I)^4} + \frac{118398,71}{(1+I)^5}$$

$$42379 = 3204,93 + 11787,74 + 11897,25 + 9079,58 + 6409,49$$

$$42379 = 42379$$

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

TIR escenario optimista: en este caso la tasa que satisface la ecuación corresponde a 106,78%, como se muestra a continuación:

$$\begin{aligned}
 \mathbf{P} &= \frac{16345,70}{(1+I)^1} + \frac{56270,27}{(1+I)^2} + \frac{93021,88}{(1+I)^3} + \frac{123380,16}{(1+I)^4} + \frac{152906,09}{(1+I)^5} \\
 \mathbf{42379,00} &= 7904,85 + 13160,10 + 10520,97 + 6748,48 + 4044,60 \\
 \mathbf{42379,00} &= \mathbf{42379,00}
 \end{aligned}$$

TIR escenario pesimista: en este caso la tasa que satisface la ecuación corresponde a 8,75%, como se muestra a continuación:

$$\begin{aligned}
 \mathbf{P} &= \frac{-17390,80}{(1+I)^1} + \frac{-2346,90}{(1+I)^2} + \frac{14832,27}{(1+I)^3} + \frac{28631,01}{(1+I)^4} + \frac{43109,89}{(1+I)^5} \\
 \mathbf{42379,00} &= -15992,24 + -1984,60 + 11533,93 + 20473,68 + 28348,24 \\
 \mathbf{42379,00} &= \mathbf{42379,00}
 \end{aligned}$$

La Tasa Interna de Retorno de la propuesta en el escenario esperado es de 103,71%; en el escenario optimista es de 183,97% y en el escenario pesimista es de 8,75%, lo que representa la tasa de rendimiento de la propuesta en los dos primeros escenarios es superior a la TMAR y por tanto es viable la propuesta, en el tercer caso la TIR es inferior a la TMAR, lo cual nos indica la no viabilidad de la propuesta.

6.5.4. Período de Recuperación de la Inversión

“Período que se requiere para que una inversión genere flujos de efectivo suficientes para recuperar su costo inicial” (Martín Paul C., 2003, pág. 68)

Uno de los criterios tradicionales de evaluación bastante difundido es el del período de recuperación de la inversión mediante el cual, se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, resultado que se compara con el número de períodos aceptable por la empresa.

El período de recuperación, mide el número de años requeridos para recuperar el capital invertido en la propuesta. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$PR = \frac{\text{Inversión} - \text{Flujo año 1}}{\text{Flujo último año}} + \text{Año anterior a la reuperación total}$$

Es necesario el Flujo de Efectivo Acumulado de los diferentes años, este flujo se lo obtiene a través de la sumatoria de los flujos anuales y la inversión inicial, como se detalla a continuación:

Periodo de recuperación de la propuesta escenario esperado:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla N° 6.11

Flujo de efectivo acumulado escenario esperado

PERIODO DE RECUPERACION ESPERADO		
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	INGRESOS ACUMULADOS
0	-42379,00	
1	5742,80	5742,80
2	37847,73	43590,54
3	68448,01	112038,54
4	93601,86	205640,40
5	118398,71	324039,11

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

$$PR = \frac{42379 - 5743}{118399} + 1$$

$$PR = \frac{36636}{118399} + 1$$

$$PR = 0,31 + 1$$

$$PR = 1,31 \text{ años}$$

$$0,31 = 3,72 \text{ meses}$$

$$0,72 = 21,6 \text{ días}$$

$$PR = 1 \text{ año, 3 meses y 21 días}$$

En el escenario esperado se espera un periodo de recuperación de un año, un mes y trece días. Periodo de recuperación de la propuesta escenario optimista:

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA ARTESANAL CON SERVICIO RENTABILIDAD EN EL MERCADO DE CALZADO
FEMENINO EN LA CIUDAD DE QUITO CASO APLICATIVO "CALZADO BALDEON"

Tabla N° 6.12
Flujo de efectivo acumulado escenario optimista

PERIODO DE RECUPERACION OPTIMISTA		
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	INGRESOS ACUMULADOS
0	-42379,00	
1	16345,70	16345,70
2	56270,27	72615,97
3	93021,88	165637,86
4	123380,16	289018,02
5	152906,09	441924,11

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

$$PR = \frac{42379 - 16346}{152906} + 1$$

$$PR = \frac{58725}{152906} + 1$$

$$PR = 0,38 + 1$$

$$PR = 1,38 \text{ años}$$

$$0,38 = 4,56 \text{ meses}$$

$$0,56 = 16,8 \text{ días}$$

$$PR = 1 \text{ año, 4 meses y 16 días}$$

En el escenario optimista se espera un periodo de recuperación de cuatro meses y seis días.

Periodo de recuperación de la propuesta escenario pesimista:

Tabla N° 6.13
Flujo de efectivo acumulado escenario pesimista

PERIODO DE RECUPERACION PESIMISTA		
AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	INGRESOS ACUMULADOS
0	-42379,00	
1	-17390,80	-17390,80
2	-2346,90	-19737,69
3	14832,27	-4905,42
4	28631,01	23725,59
5	43109,89	66835,47

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

$$PR = \frac{42379 - (-17391)}{43110} + 4$$

$$PR = \frac{59770}{43110} + 4$$

$$PR = 1,39 + 4$$

$$PR = 5,39 \text{ Años}$$

$$0,39 = 4,68 \text{ meses}$$

$$0,68 = 20,4 \text{ días}$$

$$PR = 5 \text{ años, 4 meses y 20 días}$$

En el escenario pesimista se espera un periodo de recuperación de dos años, cinco meses y veinte y dos días.

6.6 RESUMEN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla N° 6.14

Resumen de resultados de la evaluación financiera

CALZADO BALDEÓN				
ESCENARIO	VAN	TIR	PRI	RESULTADO
Optimista	210.559,40	106,78%	1,38	VIABLE
Esperado	139.999,35	79,19%	1,31	VIABLE
Pesimista	-13949,84	8,75%	5,39	NO VIABLE

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Los resultados del estudio realizado anteriormente muestran en su conjunto que el proyecto es viable ya que los indicadores se encuentran dentro de los rangos aceptables para dos de los tres análisis.

El valor actual neto de los escenarios muestra valores superiores a cero en los escenarios optimista y esperado, por lo cual es factible el desarrollo de la propuesta.

La tasa interna de retorno en los escenarios optimista y esperado refleja un valor superior a la tasa mínima de rendimiento aceptable que fue adoptada por la empresa.

El periodo de recuperación se encuentra en los escenarios optimista y esperado en un rango adecuado (inferior a los dos años), lo cual indica que el proyecto es viable.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad revela el efecto que tienen las variaciones sobre la rentabilidad en los pronósticos de las variables relevantes. La evaluación del proyecto será sensible a las variaciones de uno o más parámetros sí, al incluir estas variaciones en el criterio de evaluación empleado, la decisión inicial cambia. La importancia de este análisis se manifiesta en el hecho de que los valores de las variables que se han utilizado para llevar a cabo la evaluación del proyecto pueden tener desviaciones con efectos de consideración en la medición de sus resultados. (Sapag, Chain, 2007, pág. 115)

A continuación se presenta un cuadro resumen con el análisis de sensibilidad

Del a propuesta, para lo cual se han tenido en cuenta las siguientes variaciones o escenarios:

Escenario 1: Se genera un incremento de todos los costos operacionales en un valor estimado del 25%.

Escenario 2: Se ocasiona un incremento de los gastos administrativos en alrededor del 20%.

Estos escenarios serán simulados en todo el proyecto obteniendo los siguientes resultados:

Tabla N° 6.15

Análisis de sensibilidad con incremento de costos operacionales en un 25%

CON INCREMENTO DE GASCOSTOS OPERACIONALES 25%				
ESCENARIO	VAN	TIR	PRI	RESULTADO
Optimista	193457,89	99,97%	1,39	VIABLE
Esperado	122897,85	72,06%	1,35	VIABLE
Pesimista	-31051,34	-1,39%	5,74	NO VIABLE

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Tabla N° 6.16

Análisis de sensibilidad con incremento de gastos administrativos en un 20%

CON INCREMENTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS 20%				
ESCENARIO	VAN	TIR	PRI	RESULTADO
Optimista	183.706,88	96,10%	1,39	VIABLE
Esperado	113.146,83	68,01%	1,39	VIABLE
Pesimista	-40802,35	-7,76%	6,08	NO VIABLE

Elaborado por: María Fernanda Gallegos

Fuente: María Fernanda Gallegos

Se puede apreciar en forma clara que la propuesta es poco sensible a las variaciones que se podrían presentar en el medio en el que se desenvuelve, ya que los resultados obtenidos así lo demuestran, se aprecia que las variaciones son casi imperceptibles y además el proyecto no deja de ser viable en los escenarios optimista y esperado con estos potenciales cambios, el escenario pesimista igual que en un principio sigue siendo no viable.

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

1. Luego del Análisis situacional se determina que Calzado Baldeón es una empresa del sector comercial que necesita de un plan de promoción y publicidad para darse a conocer el mercado y posicionar su nombre, cuenta con ventajas competitivas que la distinguen de la competencia. Hay Debilidades que implican mayores repercusiones al no diseñar procesos administrativos debido al cambio constante de administración lo que no le permite poderse posicionar.
2. La investigación de mercados permitió determinar que existe un nivel considerado de insatisfacción en la parte de atención al cliente debido a una falta de seguimiento, como también se menciona que las promociones son esporádicas o nulas, principal motivo para no adquirir alguno de los productos y servicios que ofrece Calzado Baldeón con mayor frecuencia; es importante señalar que según los resultados obtenidos la competencia directa no está mejor posicionada al momento.
3. Los Objetivos y Estrategias planteadas en el nuevo plan estratégico están principalmente enfocados a mejorar los canales de comunicación externa y las relaciones con el cliente actual y potencial de Calzado Baldeón para aumentar el número de visitas al Almacén.

4. Las acciones que se pretende utilizar para el desarrollo de las estrategias de marketing mix son de gran aceptación por el público encuestado, lo que permite a la empresa dar una pauta de mejorar continuamente y alcanzar el posicionamiento esperado en el mediano plazo.
5. La evaluación económica financiera y el presupuesto realizado de la campaña de marketing mix generarían mayores ingresos y mejoraría la imagen corporativa para Calzado Baldeón lo que justificaría su implementación.

7.2. RECOMENDACIONES

1. Implementar la presente propuesta para posicionar a Calzado Baldeón y crear una imagen corporativa, con el objetivo de incrementar las ventas de los servicios y productos con los que cuenta la empresa, así como alcanzar un adecuado posicionamiento de su marca.
2. Se recomienda realizar continuamente difusiones de las actividades, cambios e innovaciones de la matriz y puntos de venta así como de sus productos en medios masivos, para que sus clientes estén al tanto de cualquier información y promociones.
3. Implementar a largo plazo el departamento de marketing para poder captar más clientes y nuevos segmentos de mercado, los cuales sean rentables; así como innovar nuevos servicios acorde a las nuevas tendencias y exigencias del mercado.

ANEXOS

GRUPO
GBaldeón[®]
diseñando con amor







Calzado
GBaldeón[®]
diseñando con amor

Calzado
GBaldeón[®]
diseñando con amor

Calzado
G Baldeón[®]
diseñando con amor

Calzado
G Baldeón[®]
diseñando con amor

 **G Baldeón**[®]
diseñando con amor

