UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “CELLINI”, DE LA CIUDAD DE LOJA.”

Tesis previa a la Obtención del Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Marjorie Paulina Lara Galarza

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

C E R T I F I C A:

Haber dirigido todo el proceso investigativo realizado por la egresada **MARJORIE PAULINA LARA GALARZA,** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial cuyo tema se denomina: **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO "CELLINI", DE LA CIUDAD DE LOJA."** el mismo que cuenta con los requerimientos establecidos por la Universidad en sus aspectos de fondo y de forma por lo que autorizo su presentación para la calificación privada, sustentación y defensa.

Loja, Julio de 2014

Atentamente,

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA.

Yo, **Marjorie Paulina Lara Galarza**, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Marjorie Paulina Lara Galarza

Firma: .....

Cédula: 1103769061

Fecha: Loja, julio del 2014.

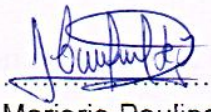
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Marjorie Paulina Lara Galarza, declaro ser autor de la tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO "CELLINI", DE LA CIUDAD DE LOJA."** como requisito para optar al grado de **Ingeniero Comercial**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 16 días del mes de julio del dos mil catorce, firma el autor.



Firma: .....
Autor: Marjorie Paulina Lara Galarza
Cédula: 1103769061
Dirección:. Loja, Barrio Turunuma
Correo Electrónico: paulinalara@hotmail.es
Teléfono: 0983385621

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Tribunal de grado:

- Ing. Lolyta Hualpa Lima Mg. Sc. Presidente
- Ing. Edison Espinosa Bailón MAE. Vocal
- Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. Vocal

AGRADECIMIENTO

Quiero dejar sentado mi más sincero agradecimiento a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hice realidad este sueño anhelado.

A la Universidad Nacional de Loja, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi director de tesis, Ing. Carlos Rodríguez, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También agradezco a mi familia especialmente a mi esposo, a mis hijos y a mi madre, gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos:

.

.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado Gracias a esas personas importantes en mí vida, que siempre estuvieron listas para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño está tesis se las dedico a ustedes:

Papito Víctor

Mamita Laurita

Mi esposo José Roberto

Y a mis hijos Jose Roberto (Junior) y Diego Andrés

Con gratitud

Paulina

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “CELLINI”, DE LA CIUDAD DE LOJA.”

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo general diseñar un Plan de Marketing para la comercializadora de calzado CELLINI de la ciudad de Loja, que servirá como herramienta que permita organizar las actividades de la misma y mejorar substancialmente el desempeño de esta empresa en el mercado, lo cual define el título del trabajo investigativo.

Los principales métodos utilizados fueron el método analítico que aportó con una visión mucho más clara de la actual realidad empresarial en todo su conjunto corporativo,el método inductivo que se utilizó para establecer los objetivos estratégicos dados por el análisis interno y externo de la empresa, y el método deductivo que se fundamenta en el hecho de que a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación directa y revisiones bibliográficas, para obtener resultados confiables. Entre las técnicas que se utilizaron están la entrevista que se realizó a la gerente de la empresa y además se realizaron 272 encuestas a los clientes de la empresa. Mediante estas técnicas se obtuvo en primera instancia un diagnóstico situacional de CELLINI, el mismo que consta de la reseña de la empresa, la filosofía empresarial, la gama de productos, organización actual, localización macro y micro y la situación financiera actual, luego se hace un análisis externo basado en los factores externos que afectan a la empresa y de lo cual se pudo determinar la matriz EFE cuyo resultado fue de 2,83 esto indica que el entorno de la empresa posee una serie de oportunidades para

enfrentar las amenazas que lo rodean; luego un análisis interno a través de las entrevistas realizadas a la gerente de la distribuidora y las encuestas a los 2 empleados y 272 clientes externos de la misma lo cual derivó en y la matriz EFI cuyo resultado fue de 2,43; esto indica que las debilidades que posee la empresa están por encima de las fortalezas; de estas dos matrices EFE y EFI se pudo elaborar la matriz FODA que permitió determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; fortalezas que deben ser potenciadas de CELLINI. También se diseñó la matriz de alto impacto para la empresa la misma que permitió plantear 4 estrategias que direccionaron la propuesta de objetivos estratégicos en base a los ejes de desarrollo, como son: Diseñar una política de precios y realizar un ajuste de los mismos dos veces por año; Elaborar un plan de promoción para fidelizar a los clientes y captar un mayor número de clientes; Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo; Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa

Finamente se presentan las conclusiones del trabajo de tesis, dentro de las cuales las más importantes son que Es indispensable diseñar y aplicar un plan de marketing para la empresa de calzado CELLINI, para que la misma logre posicionarse en la mente de los consumidores y mejoren sus ingresos, y entre las principales recomendaciones está, Aplicar el presente plan de marketing, para mejorar en nivel de la empresa.

ABSTRACT

This thesis has the overall aim to design a marketing plan for the marketing of footwear CELLINI city of Loja, which will serve as tool to organize the same activities and substantially improve the performance of this company in the market, which defines the title of the research work.

The main methods used were analytical method provided a much clearer view of the current business reality in all its corporate group , the inductive method used to set strategic objectives given by the internal and external analysis of the company, and deductive method is based on the fact that from the application of the techniques of survey, interview , direct observation and literature reviews to obtain reliable results. Among the techniques used are the interview conducted to the manager of the company and 272 surveys were also customers of the company.

These techniques CELLINI a situational diagnosis , the same consisting of the review of the company 's business philosophy , product range , current organization , macro and micro localization and the current financial situation was obtained in the first instance , then becomes an external analysis based on external factors affecting the company and which could determine the EFE matrix whose result was 2.83 this indicates that the business environment has a number of opportunities to address the threats that surround , then an internal analysis through interviews with the manager and distributor surveys at 2 272 employees and external customers of the same

which resulted in the IFE Matrix and the result was 2.28 , indicating that weaknesses are owned by the company over the strongholds of these two matrices EFI and EFE was possible to develop the SWOT matrix which identified the strengths , weaknesses, opportunities and threats, strengths which can be built from CELLINI . High-impact matrix for the company that allowed it to raise 4 Strategies they direccionaron the proposed strategic objectives based on the areas of development , such as was also designed : Design a pricing policy and make an adjustment thereof twice per year; develop an advocacy plan to build customer loyalty and attract more customers , develop a plan for training staff to provide better service and ensure its development develop an advertising plan to publicize products company

Finely the conclusions of the thesis are presented , among which the most important are that it is essential to design and implement a marketing plan for the shoe company CELLINI , so that it manages to position themselves in the minds of consumers and improve their income, and among the main recommendations is Applying this marketing plan to improve the company level .

c. INTRODUCCIÓN

El plan de marketing un una herramienta útil para organizar las actividades de venta de la empresa así como establecer parámetros claros sobre el consumidor o sobre el usuario.

Mediante la observación directa he podido deducir que en la actualidad que en la empresa comercializadora de calzado "**CELLINI"**, existe una serie de eventos que impiden lograr su posicionamiento en el mercado del calzado, como son que los precios de los productos que comercializa **CELLINI** no son los más adecuados, los productos que ofrece aunque son de buena calidad es evidente que los empleados no prestan la atención adecuada y que no realiza promociones y publicidad de los productos de la empresa, es por ello que se ha procedido a construir un plan de marketing basado en 7 objetivos específicos que fueron: Realizar un diagnóstico a la situación actual de la Comercializadora de Calzado "Cellini" ; Realizar el análisis de los factores externos la Comercializadora de Calzado "Cellini", para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa; Realizar un análisis interno de la Comercializadora de Calzado "Cellini", para determinar fortalezas y debilidades de la empresa; Elaborar la matriz F.O.D.A. para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas de la empresa; Proponer los Objetivos Estratégicos de Marketing para la Comercializadora de Calzado "Cellini", Proponer un modelo de Plan Estratégico de Marketing para la Comercializadora de Calzado "Cellini"; y Realizar y presupuestar un

sistema técnico de operativización de los objetivos estratégicos identificados para la Comercializadora de Calzado “Cellini”.

El contenido formal del trabajo de tesis consta del **título**, **resumen** en donde se hace referencia a los objetivos planteados y los resultados obtenidos, la **introducción** en donde se explica la importancia del tema, el aporte a la distribuidora de calzado CELLINI y la estructura de la investigación.

La **Revisión de Literatura** en donde se han recopilado conceptos y teorías que sustentan el desarrollo del presente plan de marketing, se describen los **Materiales y Métodos** donde se exponen los materiales, métodos y técnicas que hicieron posible el proceso de la investigación, en los **Resultados** se presenta el contexto de la empresa, estructura entre otros aspectos y el diagnóstico situacional que recoge las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En la **discusión** se contrasta la situación empírica y actual de la empresa objeto de estudio a través de la propuesta del plan de marketing donde se encuentran los objetivos estratégicos para la empresa; seguido a ello se plantean las respectivas **conclusiones** y **recomendaciones**. Finalmente consta la **bibliografía** que detalla las fuentes de consulta sobre la temática investigada, y, en **anexos** se incluye las encuestas aplicadas a los clientes internos e internos de la distribuidora, como también la entrevista a la Gerente de la empresa CELLINI.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco referencial

EL CALZADO COMO PRODUCTO DE COMERCIALIZACIÓN

Nuestro producto destinado a la comercialización son zapatos de hombre y mujer común mente llamado zapato casual admite varias cualidades debemos otorgar al hombre una imagen atractiva igualmente a las mujeres. Los modelos pueden ser zapatos abiertos, cerrados, con cordones o lazos, botas o botines Cellini cuenta con variedad de calzado y gama de colores, botas de montar, de media caña y botines; todos estos tipos de calzado son cómodos y tienen como característica principal aparecer temporada tras temporada.

También encontramos calzado plano; debemos entender que no podemos estar todo el tiempo caminando con tacones o tacos altos debemos alternar el calzado para evitar dolores en los pies o eventuales deformaciones.

Los productos se presentarán con una imagen exclusiva ante el mercado, resaltando las bondades de los mismos con un valor agregado de calidad. La función del marketing es canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción y la satisfacción de aquellas necesidades.

El poder básico del marketing es la aspiración a producir y vender sólo aquel tipo de productos que puedan tener demanda.

El marketing tiene como objetivo la eficacia de los sistemas de producción, en los que la información es transmitida eficazmente entre producción y consumo"

CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO

Respecto al producto en estudio, el calzado formal comercializado por la empresa **"CELLINI",** es confeccionado con materia prima de excelente calidad, el mismo consta de: cubierta de cuero, puntadas de nylon (máquinas industriales hechas para el efecto, piso y taco de fibra, plantilla sintética, etiquetado.

En la actual sociedad donde los mercados tienen un constante desarrollo y crecen a pasos gigantes con economías a escala en donde predomina el perfeccionismo productivo y de sus procesos, la competencia es cada vez más agresiva, los mercados cada vez más exigentes y se puede determinar que una empresa debe incursionar con cierto grado de aceptación bajo un correcto plan estratégico de marketing.

Por medio de la planeación estratégica de marketing la empresa "**CELLINI"**, podrá identificar características especiales del producto que comercializa, buscando identificar las necesidades insatisfechas de los consumidores. Permitirá a la organización desarrollar estrategias de mercadotecnia que permitan captar un mercado potencial que en la actualidad ha sido desvalorado por la competencia.

Por lo expuesto, la problemática de la empresa en mención es múltiple, exige el desarrollo de estrategias de mercado, utilizando herramientas que le permitan desarrollarse y convertirse en líder en su segmento de mercado a nivel local.

Este calzado es moldeado para calzar en el pie con una parte superior flexible de cuero, y una suela de un material un tanto más pesado.

Para la fabricación del calzado se emplean los siguientes materiales.

- Cuero;
- Charol;
- Foro (cambrel);
- Hilo sintético;
- Adornos: brillos;
- Encajes;
- Hormas;
- Punteros;
- Suela;
- Forro badán;
- Falsas y recuñas (de cartón);
- Cabriones;
- Tacos;
- Esponja;
- Fibra;
- Plantillas. (sintéticas o expandibles);
- Etiquetado

MARCO CONCEPTUAL

PLAN

"Un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan."[1]

IMPORTANCIA DEL PLAN

"Es necesario que toda organización cuente con un Plan porque ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino."[2]

OBJETIVO DE UN PLAN

"El plan debe constituir la herramienta principal en la dirección y en la toma de decisiones de la Empresa, y en él se definen cuáles son las prioridades a abordar y la forma de acometerlas. Por todo ello, el objetivo general del plan es definir las líneas maestras de las actividades a realizar y los criterios de

[1] http://www.definicionabc.com/general/plan.php

[2] http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico

decisión a utilizar por los miembros de la organización, durante el periodo de vigencia del mismo."[3]

ESTRATEGIA

"Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin a largo plazo. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor."[4]

OBJETIVOS

"Un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo."[5]

POLÍTICAS

"Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. El verbo asociado a una política es siempre establecer"[6]

META

"Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

[3] http://www.ugr.es/~eues/webcomite/Objetivos%20plan.htm
[4] http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategia-en-la-administracion.htm
[5] http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx
[6] http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo."[7]

PLAN ESTRATÉGICO

Es un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro

MARKETING

"Es la integración de todas las actividades de la empresa enfocadas a la satisfacción del cliente, obteniendo una rentabilidad. El Marketing se basa en las relaciones de intercambio que satisfacen los objetivos individuales y organizacionales, mediante los procesos de planificación y ejecución de acciones de producto, precio, distribución y comunicación de bienes, servicios e ideas.

FUNCIONES DE MARKETING

El marketing nació de la necesidad de tomar en consideración los factores de la demanda en la planificación de la producción. "La función del marketing es canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción y la satisfacción de aquellas necesidades. El poder básico del

[7] http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html

marketing es la aspiración a producir y vender sólo aquel tipo de productos que puedan tener demanda."[8]

El marketing integra al conjunto de la compañía para atender esa demanda. El marketing tiene como objetivo la eficacia de los sistemas de producción, en los que la información es transmitida eficazmente entre producción y consumo"

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía". No podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc. "El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir"[9].

[8] **Pérez Romero Luis Alfonso, César J. rev. tec Sepúlveda Martínez, Javier r. Marketing social: teoría y práctica, PEARSON Prenticel Hall**

[9] **Sainz de Vicuña Ancín José María, El plan de marketing en la PYME, Editorial Pozuelo Alarcón Madrid**

Plan de Marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados”**.** [10]

Este es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera obtener con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere lograr en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentran marcadas las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida

[10] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 285

de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se emplea para ello, qué personal destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se tiene que disponer.

Modelo del Plan de Marketing

"La elaboración de un plan de marketing es una tarea compleja, en la que prima un criterio de planificación y metodológico riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado"[11]

Existen planes de marketing a corto y largo plazo, estableciéndose como el plan estratégico de la empresa. Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta del mismo en función a las necesidades reveladas en el mercado.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing.

Así pues, este es un instrumento esencial, ya que facilita la comercialización eficaz de todo tipo de producto o servicio. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa

[11] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 287

debe adaptarlo a sus necesidades, abordando las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención en función de los factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama. Atendiendo a la definición, para la realización de un plan de marketing sigue estos pasos:

- Contestar a la pregunta: ¿dónde está la empresa? "Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo, en el que se pueda deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma, esto es, realizar un análisis FODA"[12].
- La segunda pregunta a la que se debe contestar es: ¿a dónde quiere ir? Responderla indica el diseño de objetivos de marketing fijados para un determinado período de tiempo. Estos pueden ser cualitativos como cuantitativos.
- Una vez planteados los objetivos, es imprescindible contestar a la tercera pregunta: ¿cómo llegar allí? o ¿cómo se los va a alcanzar? La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios además del desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar dichos objetivos. El desarrollo de estrategias presume cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición de medios sean razonables y posibles de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

[12] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 287

- Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas que se emplearán con respecto a los componentes del marketing MIX (Producto, Plaza, Precio y Promoción).
- Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que a realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

- Para asegurar que se está alcanzando los objetivos previstos por el plan y que las estrategias y tácticas son las apropiadas, se debe cumplir con procedimientos de seguimiento y control al plan de marketing. Este tiene como misión asegurar su implementación e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras si se considere necesario. Por ello es importante para la empresa el controlar y evaluar constantemente los resultados obtenidos, puesto que, el mercado y entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

Etapas del Plan de Marketing.

Debido al carácter interdisciplinario del marketing y al variado tamaño y actividad de las empresas, no se puede por lo tanto establecer un programa estándar para el diseño del plan de marketing.

"El plan de marketing requiere, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que se dialogue con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración para que todos se sientan parte del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha"[13]

El Plan de Marketing exige una metodología a seguir con cierta precisión si no se quiere caer en el desorden, por lo tanto es importante seguir todas y cada una de las etapas en el orden especificado. En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro adjunto se indican las más importantes:

Etapas de un Plan de Marketing

- **Resumen Ejecutivo**

Debe ser corto e indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. El detalle de este tema al igual que

[13] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 288

las recomendaciones debe ir al final del plan, ya que son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

- **Análisis de la Situación Actual**

"Por sobre de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que indicará cuáles son los objetivos corporativos. Éste será el marco general en el que se deba trabajar para la elaboración del plan de marketing. Una vez establecidos los parámetros para la estructuración del plan, es preciso recopilar, analizar y evaluar la situación del pasado y presente; para ello se requiere la realización de"**:**[14]

- Un análisis histórico.
- Un análisis causal.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas.
- Un estudio de mercado.
- Un análisis FODA.

Entorno: situación socioeconómica, normativa legal, cambios en los valores culturales, tendencias, aparición de nuevos nichos de mercado, entre otros.

Imagen: de la empresa, de los productos, del sector, de la competencia, a nivel internacional, entre otros.

Cualificación profesional: equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos, entre otros.

[14] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 289

Mercado: grado de implantación en la red, tamaño, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de oferta, demanda y cualitativo, entre otros.

Red de distribución: tipos y número de puntos de venta, cualificación profesional, acciones comerciales ejercidas, logística, entre otros aspectos relacionados.

Competencia: participación en el mercado, PVP, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, implantación a la red, entre otros.

Producto: tecnología desarrollada, participación de las ventas globales, gama actual, niveles de rotación, análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...), costos, precios, márgenes, garantías, plazos de entrega, entre otros.

Política de comunicación: targets seleccionados, objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos, existencia de comunicación interna, posicionamiento en internet, entre otros.

FACTORES EXTERNOS

"Aquellos que forman parte del **macroambiente o del microambiente** en el que se desenvuelve la actividad de las empresas y del resto de organizaciones, entre otros se puede analizar los siguientes"[15]

[15] NAVAJO, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas.* Madrid: NARCEA S.A.

Ambiente Específicos

Proveedores

Los proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible. Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo."[16]

Clientes

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es el quien absorbe el producto. Los cliente obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones. Los gustos del consumidor pueden cambiar. Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o

[16] http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriveros-fundadmon/la_empresa_y_los_factores_externos.html

servicio de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel.

Competidores

“Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto.

Gobierno

Los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas. Por ejemplo, si su empresa fabrica productos farmacéuticos, lo que usted puede vender queda determinado por la administración de alimentos y drogas. Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Pero los efectos de estos reglamentos van más allá del tiempo y dinero. También reducen la discrecionalidad administrativa. Restringen las opciones disponibles para los administradores.

Grupo públicos de presión

Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consiste en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar consciente del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

Ambiente General

Económicos

El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar. Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general.

Capital: todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin

embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan.

Trabajo: otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

Tecnológicos

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El termino

tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micropuntos, microprocesadores etc. Las compañía que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.

Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado. Para la administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida y mejor.

A parte de los beneficios que trae la tecnología, esta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la perdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque

equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseable.

Sociales

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, político y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambio.

Es decir que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo recientes de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres y el envejecimiento de la fuerza laborar.

La inflación, el movimiento femenino, y el incremento en la tasa de divorcio al contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están

empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado está cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, carros que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

La administración también ha tenido que ajustar sus políticas organizacionales internas debido al incremento en el número de mujeres que trabajan. Aquellas organizaciones que no ofrecen guarderías para el cuidado de niños, por ejemplo, pueden perder en sus esfuerzos para contratar a empleadas competentes.

Políticos

Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e

incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Por último, el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras empresas. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles legales. Resulta evidente que no es una tarea fácil.

Éticos

La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo, con el deber y las obligaciones morales. Muchas decisiones que toman los

administradores exigen que tomen en cuenta quien puede resultar afectado, por eso presentaremos tres punto de vista o teorías morales sobre la ética.

Punto de vista utilitarista o teoría utilitaria de la ética: sugiere que los planes y acciones se evalúan o se tome de decisiones según sus secuencias. La idea fundamental es que los planes o acciones deben de producir el mayor bien para el mayor número de personas.

Punto de vista de derecho o teoría basada en los derecho de la ética: esta posición se preocupa del respecto y la protección de las libertades y privilegios individuales, inclusive el derecho a la prevacía, libertad de conciencia, libertad de expresión y a un juicio legal. El lado positivo de la perspectiva de los derechos es que protege la libertad y prevacía de los individuo. Pero tiene un lado negativo en las organizaciones: puede representar un obstáculo para la alta productividad y eficiencia, al crear un clima de trabajo demasiado legalista.

Punto de vista de la teoría de justicia de la ética: esto exige que los administradores imponga y hagan cumplir las reglas con justicia y equidad, así como la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones"[17].

Oportunidades

"Son eventos o circunstancias que se esperan que ocurran o puedan inducir a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener impacto positivo en

[17] http://es.scribd.com/doc/57152855/Factores-Externos-y-La-Empresa

el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en uno más de las siguientes categorías: Mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología.

Amenazas

Son eventos que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, es posible comenzar con un proceso de planificación estratégica, que permite orientarse hacia la consecución de los objetivos trascendentales de la organización. Lo importante es que el FODA, bien elaborado, permite orientar a la organización hacia el largo plazo: que es lo que se quiere y cuáles son las estrategias que se van a utilizar para la consecución de dichos objetivos, a través de determinadas tareas, procesos y procedimientos

Líneas de Acción

Las líneas de acción delimitan el campo de trabajo de cada una de las estrategias y permiten visualizar de manera específica los riesgos que pretenden combatirse.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo.

Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, usuarios, proveedores, gobierno, sociedad en general. Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber en general. Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia.

- ***Modelo de las Cinco fuerzas de Porter:***

Fuente: http://si-emprendemos.blogspot.com

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí”, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos lleva a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos

llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no. Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla.

Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

El ingreso potencial de nuevos competidores: Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales: Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”

La presión de productos sustitutos: En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera

que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

El poder de negociación que ejercen los proveedores*:* El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores: Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. (Aguilar, 2007)

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

EJEMPLO DE MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		ENTORNO	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPESADO
OPORTUNIDADES					
1	Análisis de perfil epidemiológico general por municipio	Social	0,270	4	1,080
2	Realización de campañas mediante publicidad para afiliación de mayor numero de clientes	Social	0,240	4	0,960
3	Control posterior a la ejecución del gasto médico.	Económico	0,200	3	0,600
AMENAZAS					
1	Adaptación a normatividad en el área de la salud.	Competitivo	0,120	2	0,240
2	Número de pacientes con enfermedades de alto costo aumentando.	Social	0,110	2	0,220
3	Base de datos inadecuada de los municipios.	Social	0,060	1	0,060
TOTAL			1		3

FACTORES INTERNOS

Fortalezas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa categorías: Potencial humano, capacidad en el proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas). Productos, servicios y recursos financieros.

Debilidades

Se sustituye e termino debilidades con el que ha denominado tradicionalmente porque este implica que algo anda mal ó con lo que se debe convivir como si fuera discapacidad. El término limitaciones contiene menos perjuicios asociados, la debilidad no es más que falta de fuerza.

Las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones de modo que impidan el avance."[8]

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán mas en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

EJEMPLO DE MATRIZ EFI

FACTORES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Ponderado
FORTALEZAS			
1) Servicio Innovadores adecuados al Segmento			
2)Buena Cultura organizacional			
3)Personal altamente calificado			
4)Adecuada ubicación del local			
5)Empleo de tecnología altamente sofisticada			
DEBILIDADES			
1)Poca experiencia en el mercado			
2)Capacitación instalada limitada			
3)Nombre de la empresa no conocido			
4)Cobertura Limitada			
5)Empresa con reducida ventaja en costos			
TOTAL			

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa en el mercado, se consideran factores externos e internos que afectan directamente a los resultados y esa es la razón de su relevancia, a continuación se pueden mencionar los más destacados a:

MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)

EJEMPLO DE MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
Muy buena calidad de los productos de la empresa	El creciendo sostenido del país en los últimos años
Buena atención al clientes	Altas barreras de entrada para nuevos competidores
Muy buena ubicación de la empresa	Bajo poder de negociación con los clientes
Buen ambiente de trabajo	Existencia de muchos proveedores para empresas y el poder de negociación es alto
	Estabilidad Política del País
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La empresa no cuenta con publicidad	Lugar geográfico donde se encuentra ubicada la empresa
Precios iguales a la competencia	Falta de marco legal claro y trabas legales para microempresas
No existen promociones	Avances tecnológicos en el campo de la industria maderera
Falta de misión y visión	Existencia de producto prefabricados de otros materiales
Falta de capacitación a los empleados	Competencia agresiva
Falta de Incentivos a los empleados	

MATRIZ DE IMPACTO

Herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables

Para elaborar la matriz se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Contar con Expertos: Personas, funcionarios que conformen equipos multidisciplinarios, para lograr conformar el listado de variables.
2. Actores: Aquellas personan que toman decisiones.
3. Modelos matemáticos: Matricial simple

MODELO DE MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Análisis interno Y Análisis externo	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de amenazas	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Determinación de objetivos

Los objetivos son imprescindibles en la elaboración del plan de marketing, ya que lo que les precede conduce al establecimiento de estos y luego conduce al logro de ellos.

Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de objetivos lo que se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables. Puede alcanzarse y formularse desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la empresa.
- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores. Se constituyen como un reto alcanzable.

Se pueden distinguir tres tipos de objetivos principalmente:[18]

- Objetivo de posicionamiento.
- Objetivo de ventas.

[18] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 289

- Objetivo de viabilidad

Los objetivos pueden darse de forma cuantitativamente y cualitativamente de tal forma:

- Cuantitativos. Previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes, participación de mercado, coeficiente de penetración.

- **Elaboración y selección de estrategias**

"Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la empresa, deben ser formuladas sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa"[19].

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).

[19] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 290

- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo bajo la supervisión permanente de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

- Estrategias extensivas, pretenden conquistar nuevos clientes, en mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la distribución y publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca. En mercados maduros, la publicidad puede provocar o al menos apoyar una innovación técnica, nuevos sistemas de distribución, disminución de los intereses o cambios de actitudes o hábitos de ahorro. La intención es la de activar los estados de estancamiento que caracterizan a estos mercados.
- Estrategias intensivas, las cuales pretenden conseguir que los clientes actuales consuman más, es decir que aumente el ahorro por parte del cliente. Para lograrlo se incrementan el número de créditos, incrementar el interés en el ahorro, alargar los plazos de préstamos,

incluir períodos de gracia en los créditos, entre otros. En este tipo de estrategia, se suele exigir demasiado a la publicidad al enfocar los objetivos a corto plazo, cuando se está consciente de lo difícil y el tiempo que requiere para que se dé un cambio de hábito o costumbre

- Estrategias comparativas, las cuales exponen las ventajas de la empresa frente a otra de la competencia.
- Estrategias financieras, las cuales se basan en una política de presencia permanente en la mente de los destinatarios superior a la de la competencia, acaparando el espacio publicitario. Por lo tanto, se recurre a una publicidad convencional en la que los objetivos se expresan mediante porcentajes de notoriedad, cobertura de audiencia, entre otros.
- Estrategias de posicionamiento, cuyo objetivo es dar un lugar en la mente del cliente, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociar una serie de valores o significaciones positivas afines a los destinatarios o si es posible, apoyándose en una razón del objetivo general de la empresa, el cual tiene un valor e importancia para los clientes activos y potenciales.
- Estrategias promocionales, estas deben ser agresivas ya que se persigue el mantener e incrementar el ingreso de nuevos socios y aumentar el ahorro, incitar a la prueba de un nuevo servicio y además contrarrestar cualquier acción de la competencia.

- Estrategias de empuje, la cuales están orientadas a motivar los puntos de captación de clientes, a empujar más efectivamente los servicios o líneas de servicios hacia ellos (aumentando márgenes, bonos, mejor servicio, publicidad cooperativa, subsidio para promociones entre otros).

- Estrategias publicitarias, por medio de la instalación de vallas publicitarias en sitios estratégicos de mayor afluencia, es claro que esta es parte de la estrategia de promoción.

Plan de Acción

"Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia.

Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing. Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder

alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino"[20]

Las tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán contenidas dentro del MIX, así se podrán proponer estrategias puntuales combinando las variables del marketing.

Se pueden apoyar en distintas mezclas, de ahí que en esta etapa se enumera las acciones que se pondrían en marcha, las cuales estarán en función de lo analizado en las etapas anteriores:

- Sobre el producto.

Se refiere a la eliminación, modificación y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, entre otros.

- Sobre los canales de distribución.

Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte, entre otros.

- Sobre el precio.

Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra y entre otros.

- Sobre la organización comercial.

[20] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 291

Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles, ajuste de plantilla, cumplimentación y tramitación de pedidos, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, entre otros.

- Sobre la comunicación integral.

Contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales.

Es importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes con la estrategia de marketing a la que debe apoyar y a los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido para poner en prácticas las acciones establecidas en el plan. Su determinación se llevará a cabo para la implementación de la estrategia por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, los medios humanos y recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

- **Establecimiento de presupuesto**

“Ya definido lo que se debe hacer, es preciso determinar los medios para llevar a cabo las acciones definidas previamente, esto es un presupuesto,

cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados"[21].

- **Sistemas de control y planes de contingencias**

"Es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez"[22].

Se debe conocer las desviaciones que se den, por lo tanto se expone el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluarlas:

- Resultados de ventas (definidas por: delegaciones, gama de productos o vendedor).
- Rentabilidad de las ventas considerando los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.

[21] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI,2da edición, México, 2008, pág. 29
[22] MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 293

- En el gráfico que se presenta a continuación, se indica de forma explícita el proceso de control del plan de marketing.

Por último, se analiza las posibles desviaciones existentes, para realizar el *FeedBack*con el fin conocer las causas que las han producido y puedan servir para experiencias posteriores. Por tanto, se podrán hacer modificaciones sobre el plan original en función a los controles periódicos que se realicen. Se podría establecer un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir en el desarrollo. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que hará ser más competitivos.

MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

MISIÓN

Alcanzar un alto posicionamiento en el mercado latinoamericano de la consultoría en línea, como resultado de brindar asesoramiento de alta calidad profesional en análisis FODA y de contar con clientes satisfechos

VISIÓN

Contribuir al desarrollo corporativo de pequeñas y medianas empresas que habitualmente no poseen los recursos humanos adecuados para el abordaje adecuado de esta herramienta tan importante de marketing estratégico.

OBJETIVOS

Proveer soluciones de consultoría en línea a pequeños y medianos empresarios de América latina, para que puedan alcanzar los objetivos comerciales deseados a un bajo costo.[23]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son también conocidos como objetivos a largo plazo, buscan alcanzar las metas fijadas por la organización una vez que han sido planteadas ciertas estrategias, por tal motivo, son considerados esenciales para alcanzar el éxito futuro de dicha organización.

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos, que son guía del comportamiento operacional y táctico de la compañía.

LAS ESTRATEGIAS

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Aunque la palabra estrategia se relaciona comúnmente con el futuro, su vínculo con él no es menos importante. La vida se vive hacia delante, pero se entiende hacia ha traspasado.

La estrategia no es una respuesta a las fluctuaciones a corto plazo, en las operaciones o en el entorno. Su preocupación fundamental es mejorar lo

[23] http://www.matrizfoda.com/mision-vision-y-objetivos.html

actual, salvo que tenga un fuerte impacto en el negocio, afectándolo significativamente por sus consecuencias.

TÁCTICA

Una táctica es un método empleado con el fin de tener un objetivo. Originalmente, en el ámbito milicia se entiende como táctica a una acción o método empleado para lograr enfrentarse al enemigo con éxito en batalla. Sin embargo su uso hace tiempo que se ha extendido, con su significado más general, a otros usos y campos tanto teóricos (como por ejemplo la economía, el comercio o los juegos) como prácticos (como la negociación o la navegación). Si nos referimos a un misil táctico hablamos de misiles diseñados para atacar en un enemigo en el campo de batalla, en la vanguardia.

ACTIVIDAD

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los

propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

MATRIZ DE OPERATIVIDAD

La matriz de operatividad de variables es un tabla de doble entrada (filas x columnas) que presenta las variables de investigación, el tipo de variables, así como su definición conceptual y operacional.
Esta matriz sirve para evaluar la coherencia lógica de la relación entre las variables y sus definiciones. Si observas con cuidado, es la continuación de la matriz de consistencia.

EJEMPLO DE MATRIZ DE OPERATIVIDAD

VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍA MEDICIÓN	TIPO	ESCALA MEDICIÓN.	INDICADOR	VALORES
VARIABLE DEPENDIENTE *PESO DEL RECIÉN NACIDO*	Es la primera medida del peso al nacer consignado en la historia clínica de las pacientes	Bajo peso (1) peso normal (2) peso alto (3)	Cualitativa	Nominal	El peso del recién nacido en g.	< 2500 g. . (1) 2501 - 3999 g. (2) > 4000 g. (3)
VARIABLE INDEPENDIENTE *HEMOGLOBINA.*	Son resultados de los análisis de Hemoglobina durante el primer y tercer trimestre de gestación adjuntada en la historia clínica perinatal	Nivel de : Hemoglobina baja (anemia) (1) Hemoglobina normal (2) Hemoglobina Elevada (3)	Cualitativa politómica	Nominal	concentración de hemoglobina en g / L.	< 110 g / L (1) 110 - 129 g / L (2) > = 130 g / L (3)

Fuente: elmundodecalidad.wordpress.com

EL MARKETING MIX

“Primero que nada debemos definir qué es Marketing. El Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto a objetivos individuales como a los de las organizaciones.

Por lo que, el Marketing es en resumen:

“Un Proceso de planificación: ya no es el resultado de otras acciones, se reconoce su participación en la toma de decisiones. Además de que se relaciona en diferentes aspectos al Marketing con la planificación estratégica”.

El Marketing debe estar compuesto por: creación y diseño de los productos, fijación del precio, promoción, comunicación y distribución.

Se centra en el ámbito organizacional, las partes implicadas por ello pueden ser empresas, instituciones públicas y privadas, personas físicas o jurídicas. El objetivo de las relaciones de intercambio es la satisfacción de organizaciones e individuos, no sólo de bienes y servicios sino también de ideas para lograr metas.

El Marketing Mix ha elaborado múltiples clasificaciones sobre las distintas variables del Marketing. Destaca aquella que reduce el número de variables

comerciales a cuatro, conocidas como las “cuatro pes” del Marketing en su acepción anglosajona:

- Precio
- Producto
- Promoción
- Plaza

PRECIO.- Cantidad de dinero que se carga a un producto.

Es el principal mecanismo de ajuste de la oferta y la demanda. Ya que el pecio de cualquier bien, en una economía en el libre mercado, tiene que alcanzar el punto donde se equilibre la producción y el consumo; este precio de equilibrio refleja un punto donde se acuerda lo que los productos costean y lo que los consumidores están dispuesto a pagar. Por lo tanto los precios determinaran que ¿Cómo se produce? T ¿Quién puede comprar?

PRODUCTO.- Cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención del mercado cuya adquisición, empleo o consumo satisface una necesidad; comprende objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

PROMOCIÓN.- Actividad que se lleva a cabo para favorecer la comercialización de un producto, pero fundamentalmente su venta.

Es cuando se crean mensajes persuasivos acerca del producto, donde se realizan exposiciones, exhibiciones en las tiendas, muestras, etc., que complementan la publicidad para llamar la atención de los consumidores

PLAZA: Comprende las diversas actividades de la compañía para que el producto llegue a los consumidores meta.

Así, es posible definir el Marketing Mix como la combinación coherente de las cuatro variables que constituyen la parte fundamental de las actividades de Marketing.

Por su parte también es importante saber que un Plan de Marketing recoge las decisiones para ser realizadas de modo conjunto de las cuatro variables indicadas, éstas determinarán entre otras cosas el público objetivo al cual se dirige la empresa, los objetivos de Marketing, las unidades a vender, los ingresos esperados, la estrategia a seguir, los recursos necesarios, el presupuesto y tiempo destinado a cada variable."[24]

[24] Barker , Rachel, George Angelopulo, Integración, Organización y Comunicación

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Entre los materiales que se utilizó para la realización del presente trabajo se consideró lo siguiente:

- Flash memory
- Horas de servicio de internet
- Esferos Carpetas, hojas de papel bond, esferos, lápices, borradores, correctores
- Bibliográfico: Libros, folletos, revistas, internet
- Equipo de computación, computadora, dispositivo de almacenamiento, impresora, cds.
- Suministros de oficina

Métodos

Además de los materiales se utilizaron un determinado número de métodos, ya que los mismos garantizarán el éxito del desarrollo del trabajo; por tal motivo, durante el desarrollo de la presente investigación, se recurrió en la utilización de los siguientes métodos:

Método Analítico

La utilización del presente método aportó con una visión mucho más clara de la actual realidad empresarial en todo su conjunto corporativo, para así poder mostrar, describir e interpretar los datos obtenidos de la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos, que luego de ser analizadas, es decir el presente método fue utilizado al momento de

efectuar el análisis a los resultados obtenidos como resultado de la realización del estudio de campo.

Método Inductivo

Este método se utilizó para establecer los objetivos estratégicos dados por el análisis interno y externo de la empresa

Método Deductivo

La utilización del presente método se fundamenta en el hecho de que a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación directa y revisiones bibliográficas, se tuvo acceso a obtener resultados confiables que permitirán partir de afirmaciones particulares, las cuales deben compararse con la realidad a través de las conclusiones que se deduzcan del planteamiento del trabajo investigativo.

Técnicas

Así mismo, la elaboración de la investigación fue necesario el uso de las siguientes técnicas de recopilación de la información:

La Observación

A través de la aplicación de la técnica de la observación se pudo tener acceso a la obtención de datos primarios, los cuales brindarán información básica que permitió identificar o encontrar posibles problemas que en la actualidad afecten a la organización objeto de la investigación y fue utilizada para verificar aspectos relacionados con el desempeño de los empleados de la empresa.

La Entrevista

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta técnica se aplicó al gerente de la empresa.

La Encuesta:

La encuesta fue aplicada a los clientes externos de la empresa, que según la base de datos se registran en el año 2012, 849 clientes externos y 2 clientes internos

Clientes internos: 2

Clientes externos: 849

Por el número de clientes externos se debe calcular una muestra, por ello se aplicó la fórmula

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + (0.05)^2 (849)}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + (0.0025)\ (849)}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + 2.1225}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{800}{3.1225}}$$

$$\boldsymbol{n = 271,89}$$

$\boldsymbol{n = 272}$ **ENCUESTAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA**

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES DE COMERCIALIZADORA DE CALZADO “CELLINI”

GRÁFICA 1

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa comercializadora de calzado empieza su actividad económica en el año 2004 en la Ciudad de Loja en la Bolívar entre 10 de agosto y Rocafuerte.

SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Su propietaria es la señora Laura Cleotilde Galarza Márquez; quien desde sus inicio procuro el mantenimiento y crecimiento de este negocio. En sus inicios se comenzó como un negocio familiar pero en la actualidad se ha logrado constituir en una empresa conocido en la localidad; en la actualidad cuenta con la colaboración de dos empleados.

En la actualidad la empresa trabaja con capital propio y se manifiesta por parte de la gerente que en el año 2013 las ventas superan los $ 2500 dólares en utilidad neta. Los gastos o egresos que la empresa mantiene son por parte de los sueldos administrativos y servicios básicos, los mismo que no superan los 1000 dólares al mes.

EMPLEADOS DE LA EMPRESA

La empresa en la actualidad está Gerenciada por la señora Laura Cleotilde Galarza Márquez y mantiene en la actualidad la siguiente nómina de empleados

EMPLEADOS

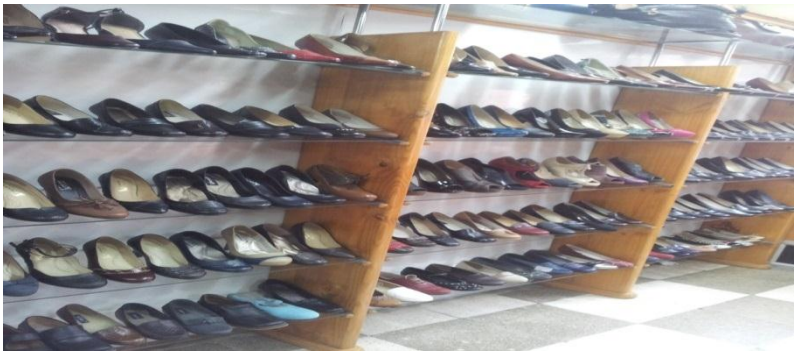
Lucía Álvarez	Vendedora
Yadira Conde	Cajera

CARTERA DE PRODUCTOS

La comercializadora de calzado CELLINI vende productos de diferentes clases como son:

Zapatos de dama:

GRÁFICA 2



GRÁFICA 3

Botas y botines

GRÁFICA 4

Zapatos de hombre fabricados en Colombia y Brasil

GRÁFICA 5

PRECIOS

Los precios van sobre los 45 dólares a 55 en zapatos de dama, botines de 65 a 70 y botas altas van sobre los 78 a 85 dólares. Los zapatos de hombre tiene un valor de 55 los colombianos de cuero y brasileros están sobre los 78 a 80 y los botines de hombre 85 dólares.

FORMAS DE PAGO

La forma de pago que utiliza la distribuidora es al contado, tarjetas de crédito y a plan acumulativo para un mes.

OBJETIVOS

La comercializadora de calzado Cellini tiene como objetivos, posesionarse en el mercado local entre las primeras empresas comercializadoras de Zapatos de hombre y de mujer, mantenerse a lo largo del tiempo en la ciudad de Loja, y se pude manifestar que estos objetivos se han ido cumpliendo a lo largo del tiempo.

ESTRATEGIAS

Según la información de su propietaria se puede manifestar algunas de las estrategias que se utilizan en el mercado local por parte de la comercializadora Cellini, entre las principales se encuentran:

- Cellini es una comercializadora que vende calzado de moda tanto en artículos femeninos como masculinos los mismos que son de alta rotación.

- Sus precios son muy competitivos y el conocimiento sobre la venta de calzado con que cuentan sus colaboradores.

Se toma en cuenta para determinar el precio el costo de los mismos y un porcentaje de utilidad que se lo determina por el conocimiento de cómo se maneja la competencia, luego los precios se los puede modificar de acuerdo a la aceptación de los mismos por parte de los usuarios.

- Para la venta a crédito se tiene establecidas ciertas normas que el cliente debe cumplir, y además deberán revisar su historial crediticio dentro de la empresa.

- La gerente está siempre al frente de la empresa y en contacto permanente con los clientes.

En la actualidad la comercializadora no cuenta con un plan de marketing, ya que no tiene presupuestado un valor exclusivamente para este tipo de herramientas administrativas por lo que es necesario tomar acciones que ayuden al crecimiento de ésta organización para lograr captar un mayor número de clientes, tener una mayor cobertura, dar a conocer sus productos a toda la población.

La forma de manejar su organización lo realiza de una manera empírica, pero tiene determinado ciertos valores y estrategias los mismos que son transmitidos en forma verbal hacia sus colaboradores.

MISIÓN Y VISIÓN

La Distribuidora CELLINI tiene como misión.

MISIÓN

Somos una empresa líder en el mercado dedicada a la comercialización de calzado para damas y caballeros, brindando atención adecuada a sus clientes.

VISIÓN

Ser la más grande comercializadora en venta de calzado para damas y caballeros ofreciendo gran variedad de productos y buena atención a sus clientes.

VALORES

- Puntualidad a la hora de entrada y entrega de los productos que vende la empresa
- Eficiencia y atención personalizada al cliente.
- Conocimiento sobre las marcas y modelos de zapatos que se expenden.

POLÍTICAS

- Plan acumulativo
- Ventas con todas las tarjetas de crédito
- Crédito directo a clientes frecuentes de la empresa.
- Todos los productos son entregados previa revisión de que se encuentren en buen estado y acorde a lo que el cliente desea.
- Para las ventas con crédito directo, se llena solicitud de crédito.

En ventas de contado efectivo se realiza un descuento de acuerdo al monto de adquisición.

De los competidores de la empresa se pueden identificar al mayor competidor que es Nievecitas, x su variedad en modelos y en colores, ejerciendo fuerte influencia en el mercado.

PROVEEDORES

El mayor proveedor de la distribuidora es el Señor Marco Mantilla es de la ciudad de Quito. Entre otros proveedores que tiene la empresa están Galo Urgiles y Osvaldo Garzón de la ciudad de Quito,

PROMOCIONES

La comercializadora da promociones a sus clientes por montos de adquisición y además se realizan promociones exclusivamente en fechas especiales como día de la Madre, día del Padre; en el resto de meses del año elabora promociones en ciertos artículos, dependiendo de las promociones que le ofrezcan las distribuidoras, sin embargo la empresa no cuenta con un plan promocional y sus promociones no son de dominio de la ciudadanía ya que no se realiza publicidad adecuada.

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

MACROLOCALIZACIÓN

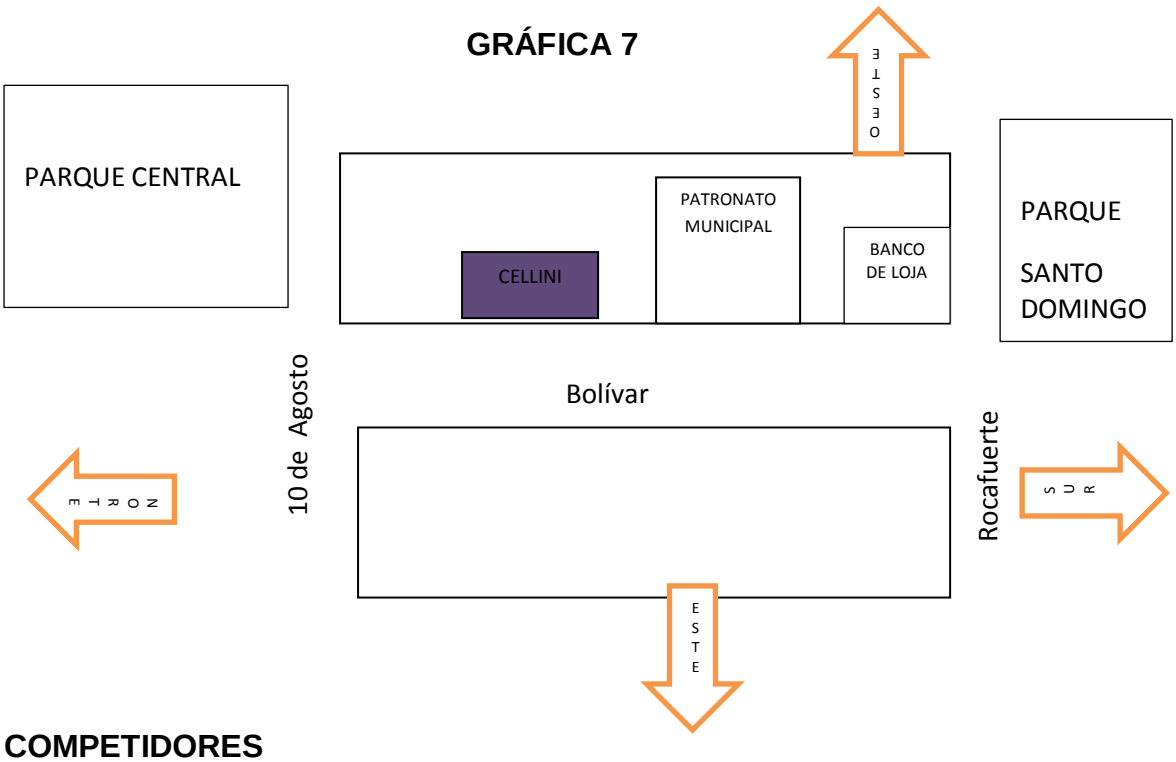
La empresa está ubicada en la Provincia de Loja, Cantón Loja, ciudad de Loja

GRÁFICA 6

MICROLOCALIZACIÓN

La distribuidora de calzado se encuentra ubicada en la calle Bolívar 08-30 y 10 de agosto junto al Patronato municipal.

GRÁFICA 7



COMPETIDORES

De los competidores de la empresa se pueden identificar al mayor competidor que es Nievecitas, x su variedad en modelos y en colores, ejerciendo fuerte influencia en el mercado.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Cellini en la actualidad no cuenta con estructura empresarial porque es una empresa pequeña, pero es muy necesario que tenga estructura empresarial para poder definir adecuadamente cada una de los departamentos de la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

Se analizará todos los componentes generales que influye de manera externa en distribuidora de calzado CELLINI. Para ello se analizará los siguientes factores que influyen externamente y de los cuales se detectarán Oportunidades y Amenazas, ellos son: Económico, Social, Político, Legal, Tecnológico y el análisis de las fuerzas de Porter

FACTOR ECONÓMICO

"Luego de la profunda depresión económica del 2010, la economía ecuatoriana evoluciono positivamente, esta tendencia se ha mantenido hasta ahora.

Esta economía a lo largo de la historia ha venido asumiendo problemas estructurales que a la larga se han vuelto inmanejables y de difícil solución. Temas como la pobreza, migración, falta de salud, vivienda, empleo, problemas en el sector educativo, etc. en el campo social y temas como déficit fiscal, elevadas tasas de interés, bajo nivel de productividad, reducida inversión extranjera, exceso de gasto público, burocracia, deuda externa, entre otros que figuran dentro del ámbito macroeconómico."[25] "Frente a todos estos temas que han tenido impactos negativos en la evolución de nuestra economía, ha existido el de la inflación que en determinadas épocas ha generado graves problemas en el desarrollo de las actividades económicas y la consecuente aplicación de medidas económicas con la

[25] http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2008/au.htm

finalidad de detener su ritmo de crecimiento y por ende los duros impactos en el entorno económico.

En efecto el Producto Interno Bruto, que en el año 2012 tuvo una taza de crecimiento de 5.6 %. La más alta de América Latina, ha continuado creciendo en porcentajes superiores a los del resto de países latinoamericanos en el año 2013 en tasas del 3.5 al 4 por ciento según el boletín del Banco central del Ecuador.

Se debe destacar que el comercio con 10.5 porcentuales mantuvo el primer puesto en el aporte de las actividades al PIB, y el segundo lo tuvo la industria manufactura con el aporte del 5 por ciento"[26]

"Así pues, continúo el crecimiento de los dos sectores mencionados registrados en el año 2012; la actividad económica en los sectores del comercio y la industria manufactura alcanzara probablemente el 6.4 %y el 3.4%, aunque el precio del crudo aumento en el mercado internacional, Petróleo y Minas redujo su aporte en un 3.8 por ciento con respecto al año anterior porque disminuyo su volumen de producción, según la agenda de innovación tecnológica agropecuaria del estado Mexicano.

En cuanto al crecimiento del PIB en el año 2013, se prevé una tasa del 4 por ciento anual, esta estimación se basa en el crecimiento de los sectores de la industria manufacturera y del comercio.

[26] http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/36906/LA_CRISIS_IMPACTO_FUTURO_ECONOMIA_INTERNACIONAL_vf.pdf

Además, la dolarización impide que los agentes económicos vuelvan a usar la emisión monetaria y los recurso fiscales como política de fomento de la actividad productiva y de relleno de huecos como se hacía antes del año 2000, el de la dolarización.

El crecimiento de la demanda agregada y el fuerte impulso de la inversión directa extranjera impulsaron las importaciones que fueron de 5.325 millones de dólares en el 2010 y de 3.156 millones en el primer semestre del 2011, según el análisis estadístico del entorno económico del Ecuador de los autores Gustavo Alfredo Altamirano Zhuno y Jorge Fernández.

La demanda real de las inversiones en el 2010 continuara como en los dos últimos años aunque con niveles más bajos, asimismo el crecimiento real del consumo del sector público se ha mantenido estancado desde 2009 y según las proyecciones de los analistas continuara bajo en el año 2013, según el reporte semestral del año 2012 del Banco Central del Ecuador"[27]

"El superávit primario ha alcanzado niveles relevantes, se destacan el superávit del año 2010 que fue del 9.1 por ciento del PIB y el del año 2008 fue aproximadamente el 6.6 por ciento del PIB, esta situación ha permitido disminuir las necesidades de financiamiento externo para el sector público no financiero, manteniéndose los niveles de deuda pública externa similares a los del año 2000; esto significa que el crecimiento de la economía obedece a la canalización del ahorro interno a la inversión productiva En este año

[27] http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2012-06.pdf

2010 el superávit primario podría estar entre 1.384 millones de dólares equivalentes al 5.9 por ciento del PIB.

Conviene destacar en las cuentas fiscales, la importancia de la recaudación de impuestos, mientras que en 2011 los ingresos tributarios fueron de 10.1 por ciento del PIB, la tendencia ascendió a partir del año 2012 llevo lo recaudado al 14.2 por ciento del PIB, entonces se estima que en el presente año se alcanzara más del 16.3 por ciento, un poco más de cuatro puntos porcentuales que los registrados en el año 2009 Publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Lo anterior refleja el volumen de lo logrado por los tributos en el financiamiento fiscal, en el año 2010 los impuestos financiaron el 43 por ciento de los gastos primarios del sector público no financiero, mientras que los resultados positivos obtenidos en la recaudación de impuestos en los últimos años han financiado el 65 por ciento de los gastos primarios.

Otra variable que muestra los esfuerzos que el país ha realizado en el sector fiscal de la economía constituye el monto de los ingresos totales con la relación al PIB, mientras que en el año 2011 los ingresos totales representaban el 22.2 por ciento del PIB, en el año 2012 alcanzaron el 29.0 por ciento del PIB.

La inflación constituye otra variable macroeconómica importante, el tipo de cambio anclado incidió en la inflación que bajo del 10.9 por ciento a un 10.7 % en el año que culmino"[28]

Esta caída de la inflación aumentaran las presiones existentes en el presente gobierno para reducir las tasas de interés y los bancos tendrán que hacer mayores esfuerzo para bajar costos y aumentar la productividad para que logren estrechar la brecha entre las tasa de interés, de lo contrario habrá presiones para que el estado fije las tasas, y se den así distorsiones que acarrearan costos económicos y sociales.

ANÁLISIS PERSONAL

Como se puede establecer de lo analizado anteriormente la economía del país está en constante crecimiento además de tener una inflación que casi es constante en los últimos años, por otro lado la dolarización ha mantenido una estabilidad económica a nivel del país, por ello la economía tiene un nivel casi constante de crecimiento lo que hace que para la distribuidora de calzado CELLINI el crecimiento constante de la economía del país sea una OPORTUNIDAD.

[28] http://www.bce.fin.ec/resumen

FACTOR SOCIAL

"Socialmente hablando, involucrado al mundo empresarial, se debe tomar en cuenta el entorno actual en el que nos desenvolvemos tanto las personas como el sector empresarial.

En el presente año la situación social del Ecuador no ha mejorado, ya que se siguen manteniendo los mismos problemas de los años anteriores como: la delincuencia, la pobreza, la indigencia, la falta de vivienda entre otros.

Todos estos problemas han venido recrudeciendo por la falta de atención de este gobierno al área social, ya que no se destinan los fondos necesarios para implantar proyectos sociales que permitan darle solución a estos problemas.

La delincuencia en el Ecuador ha llegado a niveles exorbitantes produciéndose actos delictivos nunca antes visto en nuestro país, los secuestros exprés, los sicariatos son temas de moda en la prensa nacional, últimamente inclusive se ha producido una fuga de delincuentes de alta peligrosidad en una de la cárceles de máxima seguridad en país.

En la ciudad de Loja aunque es considerada una ciudad pacífica en estos temas, se evidencia que existe inseguridad en los locales comerciales especialmente en los locales centrales."[29]

"Otro problema latente es la falta de trabajo que en nuestro país, según el Instituto de Estadística y Censos (INEC), la ocupación plena en junio de este

[29] http://www.vanderbilt.edu/lapop/ecuador/2010_Ecuador_Country_Report.pdf

año tuvo una reducción del 2,85% con relación al mismo mes del 2012 y se ubicó en 38,35%.

A nivel urbano, este indicador sumó el 46,92% con relación al 50,11% en junio del año pasado.

El INEC define a la ocupación plena como "las personas ocupadas de 10 años y más que trabajan, como mínimo, la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas, o que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas".

El desempleo siguió la misma tendencia y en el sexto mes del 2013 fue de 3,91% frente a 4,11% en junio del 2012. A nivel urbano, este indicador fue de 4,89% frente a 5,20% en junio del año anterior.

Lo contrario ocurrió con el subempleo que a nivel nacional contabilizó el 56,39%, frente a 53,29% en junio del 2012. Aquí están "las personas que trabajaron o tuvieron un empleo durante el período de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral", trabajando menos de 40 horas a la semana o más."[30]

Todos estos indicadores solo evidencia el creciente problema del desempleo en nuestro país, además de ello este mismo problema social se evidencia en la presencia cada vez mayor de vendedores ambulantes en las calles de nuestra ciudad lo que provoca cuantiosas pérdidas para los comerciantes

[30] http://iugm.es/uploads/tx_iugm/TRABAJO_CURSO_IUGM.pdf

que tienen sus locales y se ven obligados a cancelar arriendos que en la ciudad son exageradamente caros

ANÁLISIS PERSONAL

Por lo anteriormente expuesto y por las situaciones no controladas del gobierno nacional y local el factor social se convierte en una AMENAZA para la distribuidora CELLINI de la ciudad de Loja y para toda institución o empresa por las graves consecuencias que se pueden generar.

ASPECTO POLÍTICO

"En el aspecto político se analizó la Estabilidad Política que posee nuestro país la cual se establece mediante la aprobación y credibilidad que tiene el actual Presidente Constitucional Rafael Correa Delgado.

Al momento en nuestro país se vive Estabilidad Política y por ende en Democracia después que vivió tres destituciones presidenciales. El actual presidente Rafael Correa en su tiempo de gobierno ha recibido el 70,5% de aprobación por la gestión que ha realizado a favor de los pobres, discapacitados, cambios sociales y obras viales según la opinión de los ciudadanos en una evaluación realizada en Quito y Guayaquil a 716 entrevistados por Perfiles de Opinión en el mes de Junio del 2012."[31]

"De otro lado, el Gobierno se ubica en tercer lugar en el índice de credibilidad institucional (con el 48,3%) luego de la Iglesia (55,4%) y las

[31] http://www.flacso.org.ec/docs/antdemocracia.pdf

Fuerzas Armadas (54,1%).

La Policía Nacional se ubica en el cuarto lugar (37,4%) y los medios de comunicación en quinto puesto con el (34,4%). En este apartado, los partidos políticos registran apenas el 6,4 por ciento de aceptación.

El 74,3 por ciento de consultados por Perfiles de Opinión calificó como positivo el trabajo del actual Gobierno en el combate contra la corrupción, según indica un despacho de Andes.

De acuerdo al estudio los aciertos de la presidencia de Rafael Correa están centrados en tres aspectos como el mejoramiento de las vías en un 18,3%, bonos del desarrollo humano para gente pobre y discapacitados, mejoramiento de la salud pública 8,2%, mejoramiento del sistema educativo 6,30% y bono para la vivienda en un 3,90%."[32]

ANÁLISIS PERSONAL

El factor político muestra una OPORTUNIDAD para la distribuidora CELLINI con la Estabilidad Política el Gobierno actual tiene la aprobación y la credibilidad del pueblo ecuatoriano. Además nuestro país se convierte en un atractivo para la inversión extranjera.

ASPECTO LEGAL

"En el aspecto legal según el CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN, en su Artículo

[32] http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Precisiones_Historia_y_CCSS_2BGU_170913.pdf

11.- Sistema de Innovación, Capacitación y Emprendimiento.- El Consejo sectorial de la Producción, anualmente diseñará un plan de capacitación técnica que servirá como insumo vinculante para la planificación y priorización del sistema de innovación, capacitación y emprendimiento, en función de la Agenda de Transformación Productiva y del Plan Nacional de Desarrollo.

Del desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas y de la democratización de la producción.

En la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, página No 1, página 3 y página 33 el consejo sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MYPIMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a) Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor; así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales, ambientales y particulares de cada zona articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero."[33]

b) "Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de

[33] http://www.puertodemanta.gob.ec/wp-content/uploads/2013/02/codigo-organico-de-la-produccion.pdf

las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno;

c) Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector;

d) Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional;

e) Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza local, nacional e internacional, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES;"[34]

f) "Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia; g) Impulsar la implementación de

[34] http://www.sri.gob.ec/de/principales-cambios-tributarios-productos-del-codigo-de-produccion-comercio-e-inversiones

programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES;

h) Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES;

i) Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES.**"**[35]

ANÁLISIS PERSONAL

En conclusión el factor legal presenta una OPORTUNIDAD para la distribuidora de calzado CELLINI de la ciudad de Loja, debido a que el Gobierno actual en conjunto con la Asamblea Nacional Constituyente aprueba leyes con las cuales se involucre al Estado y los organismos públicos para desarrollar la microempresa y todas aquellas organizaciones

ASPECTO TECNOLÓGICO

"La tecnología es un factor sumamente importante para el proceso de servicio al cliente, y representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas.

[35] Código de la Producción, Registro Oficial No 351, página No 14

En los últimos tiempos la tecnología informática juega un papel importantísimo en el desenvolvimiento de funciones sean estas administrativas, financieras y de servicios.

Las nuevas tecnologías crean mercados y oportunidades nuevas, por lo que es de esencial importancia renovar el portafolio de productos, acorde con la nueva tecnología que hay en el mercado y con las necesidades de los clientes; sin embargo cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja.

La tecnología también incide de manera directa en como son aprovechadas para utilizarlas como herramientas para captar más mercados y así ampliar la capacidad de comercialización; una herramienta fundamental hoy en día es el internet y junto con ella las redes sociales.

Se observa que la comercialización de productos de todo tipo, en la actualidad se anuncian a través de la creación de páginas web de tipo empresarial y de las redes sociales, lo que les permite a las empresas colocar sus productos en el mercado y en cualquier área geográfica.

Referente a las empresas distribuidoras de calzado y otros productos una de las ventajas competitivas de estas empresas a través de nuevas tecnologías, es el ahorro de tiempo y recursos, sus capacidades desbordan a la empresa tradicional para operar en un ambiente de desarrollo que ya no está limitado por muros, espacios, lenguas o tiempos.” [36]

---

[36] http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/cliente.htm

ANÁLISIS PERSONAL

Es por ello que el factor tecnológico se constituye como una OPORTUNIDAD para la distribuidora de calzado CELLINI de la ciudad de Loja porque con el uso de la tecnología digital facilita la transmisión de información y la confiabilidad de la misma, porque se tiene mayor seguridad por la veracidad de esta, manteniendo un control sobre cada actividad que realiza el cliente y la empresa en general.

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores

La empresa comercializadoras en el Ecuador han tenido un crecimiento importante, por lo que se podría pensar que es muy fácil implementar nuevas entidades en el país y en general en la ciudad de Loja, por ello es conveniente analizar cuáles serían las barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado local. Una de ellas es por su puesto el capital que se necesita pata montar una microempresa con características similares a la Distribuidora CELLINI, lo cual al parecer no inconveniente muy grande ya que este capital no representa un monto muy grande y por ello sería fácil de reunirlo entre uno o varios socios.

Otra barrera de entrada a tomar en cuenta es las restricciones legales que puedan existir para implementar otra distribuidora de calzado en la zona, y en este sentido al ser el Ecuador un país que se rige por la libre oferta y demanda y en la ciudad de Loja no existen regulaciones que impidan el

establecer otro negocio de este tipo se puede manifestar que esta barrera también es baja

ANÁLISIS PERSONAL

Por todo lo manifestado se hace evidente que las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas y por lo tanto se presenta una AMENAZA para la distribuidora ya que podrían establecerse negocios similares en el contexto local que podrían poner en riesgo la estabilidad de la empresa

2. Poder de negociación de los clientes

La distribuidora CELLINI tiene un promedio de 400 clientes fijos que compran de 3 a 6 veces en el año según su propietaria, y se tiene un cliente que una vez al mes y compra alrededor de 2 a 3 pares mensuales a ella si se le da mayor plazo de pago x el monto que compra.

ANÁLISIS PERSONAL

De lo expuesto se puede manifestar que el poder de negociación con los clientes es alto ya que la distribuidora es quien maneja los precios y plazos den caso de crédito y no los clientes quienes lo hacen. Imponiendo las condiciones sobre las cuales se negociará, por ellos el poder de negociación con los clientes es una OPORTUNIDAD para esta empresa.

3. Rivalidad entre los competidores

El mercado competitivo donde se desenvuelve la distribuidora de calzado CELLINI ya que existen algunos competidores y que se ubican precisamente en el centro de la ciudad, existiendo actualmente mucha competencia directa sin embargo el mayor competidor es Calzado Nievecitas.

ANÁLISIS PERSONAL

Calzado Nievecitas presenta una gran variedad en modelos y en colores y es un competidor que si maneja el mercado inclusive en cuanto a precios, ya que es referencia de casi todos los negocios de este tipo, viéndose el resto de competidores en la necesidad de establecer modelos, colores y precios que sean similares a los de esta empresa. Por ello la rivalidad de la competencia es una AMENAZA para la empresa, pues existe un competidor que maneja el mercado local de calzado.

4. Poder de negociación con los proveedores

En la distribuidora de calzado CELLINI existen algunos proveedores como es el caso el Señor Marco Mantilla que es el mayor proveedor de la empresa, están además el señor Freddy Urgiles y el señor Osvaldo Garzón, todos ellos de la ciudad de Quito, son proveedores cumplidos y que hasta el momento en el tiempo que lleva en el mercado la distribuidora CELLINI no han tenido mayores inconvenientes, sin embargo no son estos proveedores los únicos que existen en el mercado Ecuatoriano, ni alguno de ellos maneja significativamente el mercado de calzado.

ANÁLISIS PERSONAL

Por lo manifestado se puede decir que en caso de que alguno de ellos no sea del agrado de la distribuidora CELLINI fácilmente se podría buscar otros evidenciándose que el poder de negociación con los proveedores es alto, convirtiéndose en una OPORTUNIDAD para la empresa

5. Amenazas de productos sustitutos

Para la distribuidora de calzado CELLINI se puede manifestar que existen gran variedad de productos sustitutos de los productos que ella expende porque en cuestión de zapatos existe variedad con la misma calidad y mismo precio y también con mayor y menor calidad y con precios superiores e inferiores, viéndose afectada por este tipo de productos.

ANÁLISIS PERSONAL

Por ello la distribuidora CELLINI viéndose afectada por los productos sustitutos, representan una AMENAZA que podría hacerla desaparecer.

CUADRO 1 MATRIZ EFE				
OPORTUNIDADES	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN TOTAL**	**FACTOR DE DONDE PROVIENE**
Estabilidad económica e inflación casi constante en el país	**0,1**	**4**	**0,4**	Factor Económico
Estabilidad Política el Gobierno actual	**0,09**	**3**	**0,27**	Factor Político
Gobierno y Asamblea Nacional Constituyente aprueba leyes para desarrollar de las microempresa	**0,07**	**3**	**0,21**	Factor Legal
La tecnología digital facilita la transmisión de datos, confiabilidad, y seguridad de la empresa	**0,12**	**4**	**0,48**	Factor tecnológico
La empresa maneja las condiciones de negociación (precios y plazos de pago)	**0,1**	**4**	**0,4**	Poder de negociación con los clientes
Gran cantidad de proveedores en el mercado	**0,1**	**4**	**0,4**	Poder de negociación con los proveedores
AMENAZAS		**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN TOTAL**	
Delincuencia, Desempleo y Subempleo	**0,07**	**1**	**0,07**	Factor Social
Bajas Barreras de entrada (capital y restricciones leagles para nuevos negocios)	**0,1**	**1**	**0,1**	Amenaza de entrada de nuevos competidores
Competencia maneja el mercado (precios)	**0,15**	**2**	**0,3**	Rivalidad entre competidores
Existencia de varios productos sustitutos en el mercado	**0,1**	**2**	**0,2**	Amenaza de ingreso de productos sustitutos
TOTAL	**1**		**2,83**	

FUENTE: Factores externos
ELABORACIÓN: La autora

Nota: La ponderación se asignó de acuerdo al siguiente criterio: 0,0 no es importante a 1,0 muy importante, dependiendo de la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa. La suma total debe ser 1. Así mismo se asignó la calificación de 1 a 4, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

ANÁLISIS:

El total ponderado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos para la comercializadora CELLINI es 2,83 esto indica que el entorno de la empresa posee una serie de oportunidades para enfrentar las amenazas que lo rodean, mediante el aprovechamiento de las oportunidades existentes a través de estrategias se puede mejorar la posición competitiva de la empresa.

Entre las principales oportunidades se encuentra el La tecnología digital facilita la transmisión de datos, confiabilidad, y seguridad de la empresa", a la cual se le asignó un peso de 0,12 debido a que la empresa mejoraría substancialmente al implementar aspectos de orden tecnológico que permitan mejorar la atención del cliente.

La amenaza más representativa es la "Competencia maneja el mercado (precios)", a la cual se le asignó un peso de 0,15 en vista de que la comercializadora CELLINI debe compartir el mercado con otras empresas, para evitar la reducción de su cartera de clientes debe mejorar los beneficios que la competencia ofrece a fin de promover la fidelización de sus clientes.

ANÁLISIS INTERNO

ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA COMERCIALIZADORA CELLINI

1. **¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente estructurada la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

El Señor Gerente manifestó que la comercializadora está estructurada por su gerente propietario y dos empleados, considerando que nuestra empresa es pequeña no ha sido conveniente requerir más recursos humanos.

2. **¿Cree Ud. que los productos que presta la empresa son de buena calidad?**

El gerente manifestó que los productos que comercializan son de buena calidad, nuestro calzado para damas y caballeros son elaborados con materiales seleccionados y 100% de cuero, nuestros zapatos son garantizados.

3. **¿La comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con misión y visión?**

El gerente dice que la Comercializadora CELLINI no cuenta con misión y visión. Considerando porque es una empresa pequeña no hemos realizado ningún tipo o forma de plasmar nuestra visión y misión en algún lugar visible de nuestra empresa.

4. **¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?**

   El gerente supo decir que para evaluar las actividades de nuestros dos empleados se la realiza de acuerdo a las ventas de los zapatos fijándome en como lo se realiza la venta. Y el control se lo realiza cada actividad que realizan los empleados.

5. **¿La comercializadora de calzado "CELLINI", cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**

   El Gerente manifestó que hasta la fecha actual, no cuenta con organigrama estructural ni funcional, no hemos podido establecerlo, pero si consideramos que es muy necesario realizarlo ya que nuestra empresa lleva varios años sirviendo a la comunidad.

6. **¿Cree Ud. Que es necesario implantar un Plan de Marketing dentro de la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

   El gerente comento, considero que sería de mucha ayuda implementar un plan de marketing en nuestra empresa ya nos ayudaría incrementar nuestras ventas

7. **¿Cuáles son los productos que oferta la empresa?**

   El gerente manifestó nos dice que los productos que ofrece CELLINI son calzado ejecutivo, botas, botines para damas y caballeros en diferentes modelos y colores, nuestros zapatos son cómodos y sobre todo de buena calidad.

8. **¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?**

   El gerente comento que se intentó realizar capacitación para los que conformamos la empresa pero no hemos podido realizar por el tiempo ya se ocuparía tiempo en un fin de semana, pero en días laborales no se puede realizar esta capacitación. Considerando que si es necesario que se establezca un plan de capacitación para empleados y directivo.

9. **¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**

   El gerente nos dio a conocer que; las dos personas que trabajan en la Comercializadora CELLINI realizan su trabajo con responsabilidad en las tareas que se les han sido otorgadas cada uno conoce sus obligaciones y las realizan con responsabilidad, cuando necesitan algún asesoramiento recuren a preguntar a mi persona para ayudarles o asesorar en lo que necesiten.

10. **¿En cuánto a la estructura física y ubicación con la que cuenta, la empresa es la adecuada?**

    El gerente nos dijo que, la estructura física de la comercializadora no es muy grande pero creo que es adecuada porque hemos podido realizar nuestros actividades laborales sin inconvenientes y en cuanto a la ubicación de la empresa estamos en un lugar estratégico en el centro de nuestra ciudad cual es muy conveniente para que nuestros clientes lleguen sin ningún conveniente a visitarnos.

11. ¿Actualmente la comercializadora de calzado "CELLINI" maneja algún tipo de publicidad y de promociones?

El gerente nos dijo, no utilizamos ningún tipo de publicidad parar dar a conocer nuestra empresa, no hemos creído necesario porque la empresa ya es conocida y también otro factor es los costos de publicidad son altos.

Con respecto a las promociones si las hemos realizado promociones como es por la compra de dos pares de zapatos se realiza descuentos o en fechas especiales también se realizan grandes descuentos.

12. ¿La comercializadora de calzado "CELLINI" tiene algún servicio adicional, como, asesoramiento, diseño, etc?

El Gerente nos informó que la comercializadora cellini no cuenta con estos servicios adicionales.

13. ¿Considera Usted que los precios están acordes al mercado?

El gerente manifestó que los precios están acorde con los de la competencia aunque ahora existen empresas nacionales como la industria peruana que han ocupado gran espacio de nuestro mercado. Ya que nuestros productos son elaborados de material de buena

calidad no hemos tenido inconveniente que nuestros clientes nos sean desleales.

14. **Cómo los considera a los productos que vende la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

    El Gerente nos comentó, nuestros productos son excelentes elaborados con materiales de buena calidad contamos con varios modelos con precios accesibles.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA CELLINI

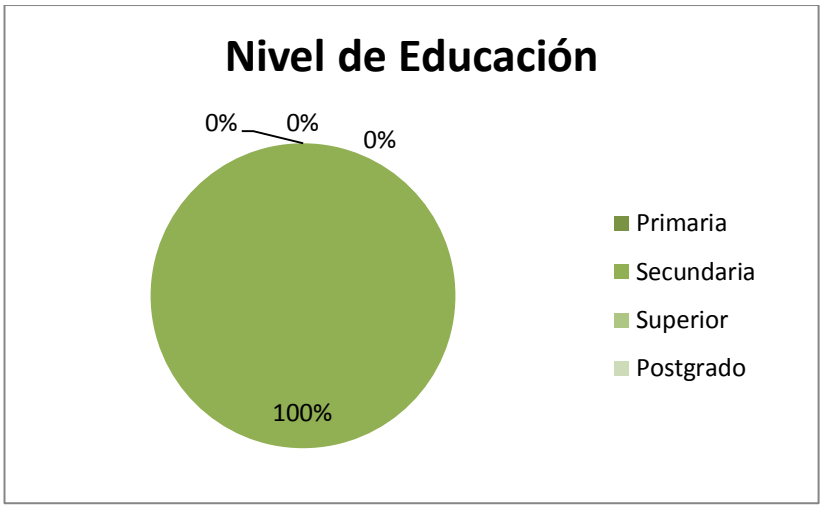
De lo que se pudo observar en la entrevista a la gerente de la empresa no tiene una estructura organizacional definida, además se manifiesta que los productos son de buena calidad, en cuanto a la visión y misión de esta empresa, la gerente manifiesta que no se cuenta con estos aspectos por ser una empresa pequeña, por ello tampoco se mantiene un organigrama estructural de la empresa. Para evaluar las actividades se lo realiza en función de las ventas y actividades que realizan los empleados y además no se realiza capacitación a os empleados. En cuanto a las promociones y publicidad la empresa no mantiene publicidad y realiza promociones por grandes ventas y en fechas especiales. Sin embargo a pesar de estos aspectos negativos la gerente considera que se debe implementar un plan de marketing para mejorar las ventas y mantenerse en el mercado.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES INTERNOS

Pregunta 1. ¿Qué nivel de educación posee?

CUADRO 2		
NIVEL DE EDUCACIÓN		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Primaria	0	0
Secundaria	2	100
Superior	0	0
Postgrado	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: **La Autora**		

GRÁFICA 8



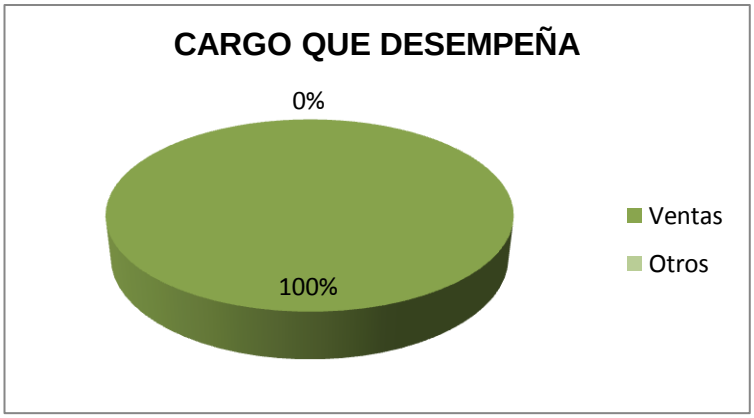
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores en relación a nivel de educación tenemos que el 100% de los trabajadores mantienen un nivel de educación secundaria. Siendo un factor muy favorable para la empresa porque cuenta con personal capacitado para un mejor desempeño.

Pregunta 2. ¿Qué cargo desempeña?

CUADRO 3		
CARGO QUE DESEMPEÑA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Ventas	2	100
Otros	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora		

GRÁFICA 9



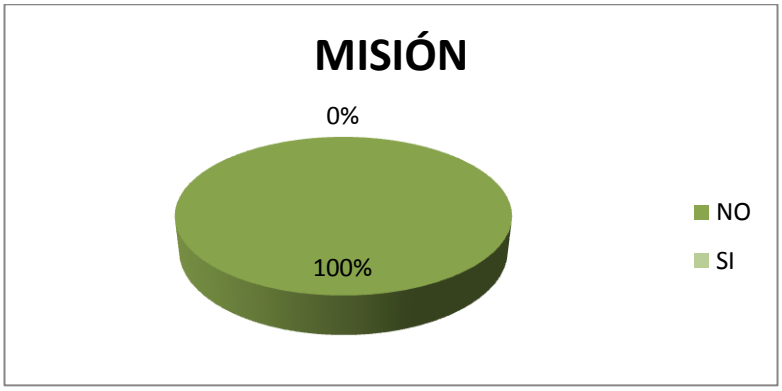
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En base a los resultados obtenidos tenemos que el 100% de los trabajadores de comercializadora de calzado CELLINI realizan la función específicamente de ventas tomando en consideración que solo son dos personas y esta empresa no cuenta con más departamentos.

Pregunta 3. ¿Conoce usted si la comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con Misión?

CUADRO 4		
MISIÓN		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
NO	2	2
SI	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 10



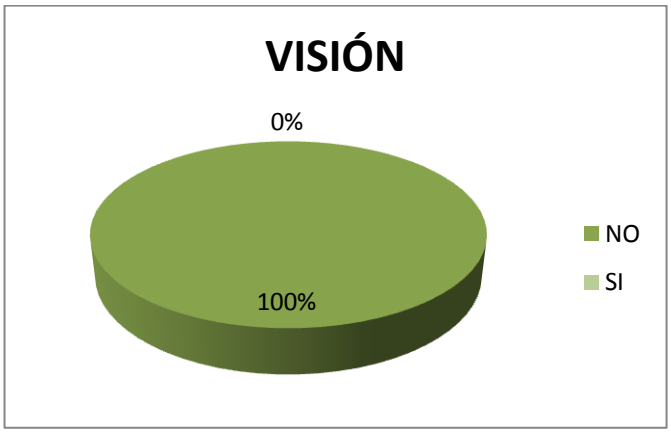
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los trabajadores confirman que la comercializadora CELLINI no cuanta con la misión de la empresa porque nunca han visto ni han escuchado que exista una misión establecida de la empresa.

Pregunta 4. ¿Conoce usted si la comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con y Visión?

CUADRO 5		
VISIÓN		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
NO	2	100
SI	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 11



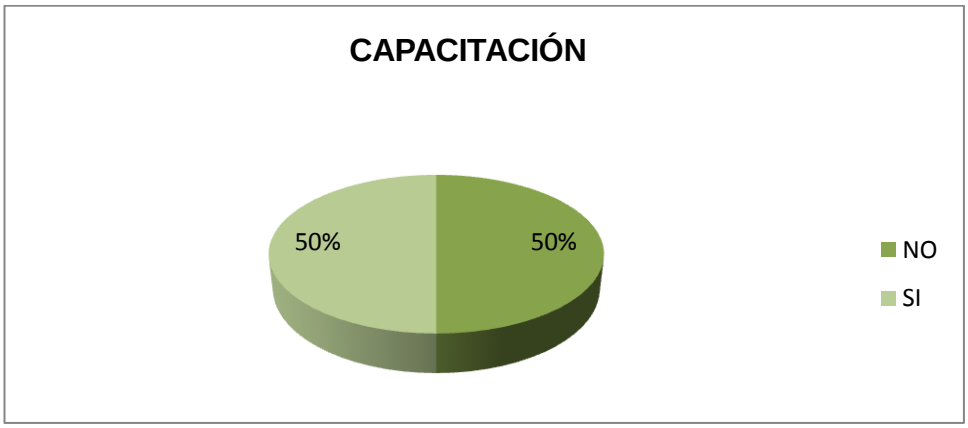
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado obtenido de las encuestas se obtuvo que el 100% de los trabajadores manifiestan que no existe visión establecida de la empresa CELLINI.y no se encuentra plasmado en ningún lado de la empresa, creyendo muy importante que se conozca la visión que tiene la Empresa CELLINI.

Pregunta 5. ¿Dentro de su empresa recibe usted la debida capacitación?

CUADRO 6		
CAPACITACIÓN		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
NO	1	50
SI	1	50
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 12



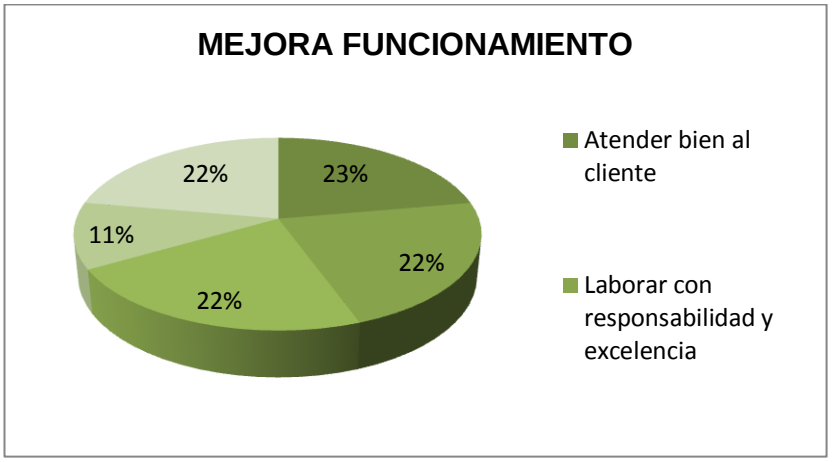
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Basándonos al resultado de la encuesta conocemos que el 50% de los empleados reciben capacitación, tomando en consideración que esta capacitación es regular porque son pequeñas explicaciones. Mientras que el otro 50% no recibe ningún tipo de capacitación.

Pregunta 6. ¿Qué aspectos cree concerniente Ud. para la mejora del funcionamiento de la empresa?

CUADRO 7		
MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EMPRESA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Atender bien al cliente	2	22
Laborar con responsabilidad y excelencia	2	22
Cumplir los requerimientos y prioridades de la comercializadora	2	22
Optimizar el tiempo	1	11
Crear nuevos servicios	2	22
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 13



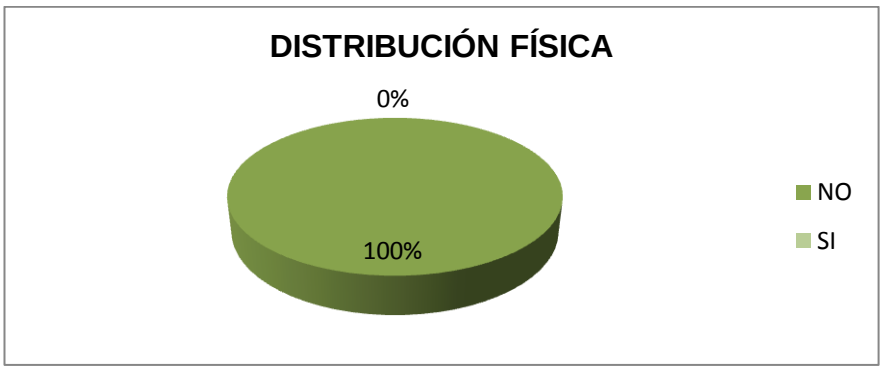
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo al resultado de las encuestas el 22% considera que para mejorar el funcionamiento de la empresa se debe Atender bien al cliente, el mismo porcentaje se obtiene en el caso de Laborar con responsabilidad y excelencia, Cumplir los requerimientos y prioridades de la comercializadora y Crear nuevos servicios

Pregunta 7. ¿La distribución física de la comercializadora de calzado "CELLINI" es la adecuada para las funciones que usted realiza?

CUADRO 8		
DISTRIBUCIÓN FÍSICA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
NO	2	2
SI	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 14



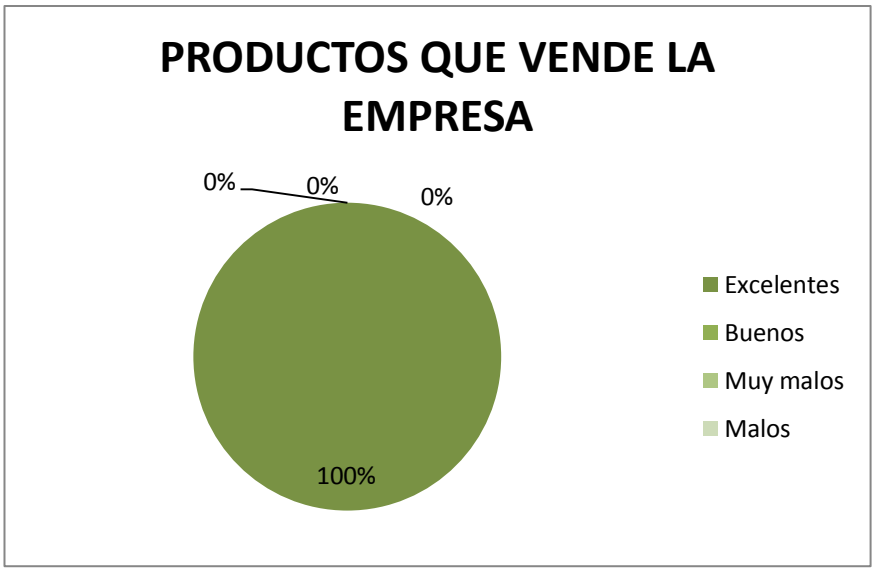
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo al resultado obtenido podemos conocer que el 100% de los encuestados creen que la distribución física no es adecuada para poder realizar sus labores, por contar con una infraestructura pequeña, siendo necesario que se la amplié la empresa o busque una forma de poder tener el espacio suficiente para realizar de una manera más satisfactoria el trabajo.

Pregunta 8. ¿De qué manera calificaría usted los productos que vende la empresa?

CUADRO 9		
PRODUCTOS QUE VENDE LA EMPRESA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Excelentes	2	100
Buenos	0	0
Muy malos	0	0
Malos	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 15



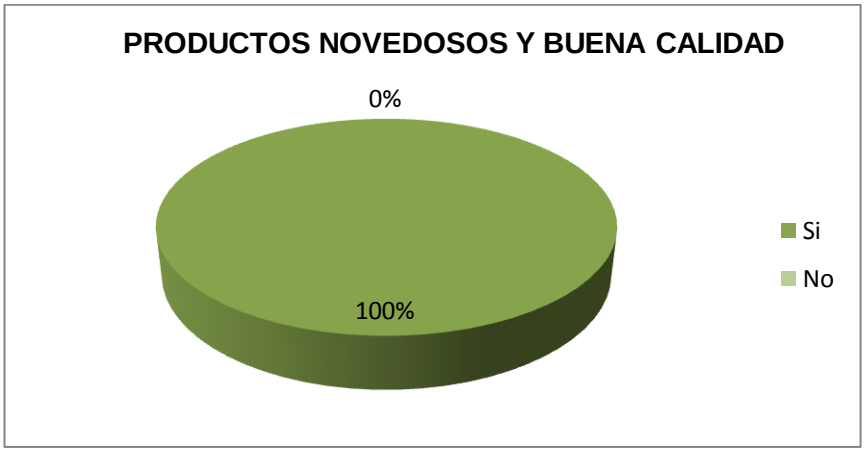
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado obtenido el 100% de los encuestados manifiestan que los productos que vende la comercializadora CELLINI son excelentes, debido a que utilizan material de buena calidad para su confección.

Pregunta 9. ¿La comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con productos novedosos y de buena calidad?

CUADRO 10		
PRODUCTOS NOVEDOSOS Y BUENA CALIDAD		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	2	2
No	0	0
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 16



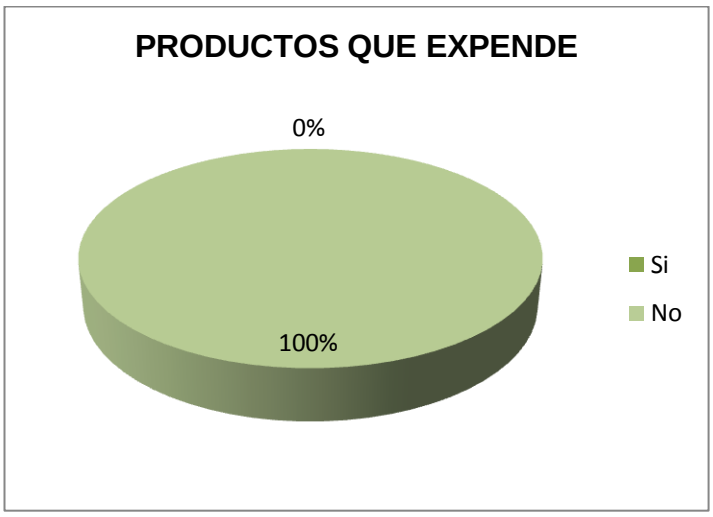
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado de las encuestas aplicadas tenemos que el 100% opinan que los productos son de buena calidad y novedosos, ya que para su elaboración utilizan material seleccionado y son novedosos porque varían modelos y colores.

Pregunta 10. Los productos que expende la comercializadora de calzado "CELLINI" son de fácil acceso a los clientes?

CUADRO 11		
PRODUCTOS QUE EXPENDE		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	0	0
No	2	2
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 17



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Los encuestados nos dan a conocer que el 100% de los productos que ofrecen son de fácil acceso a los clientes, ya sus ventas son al por mayor y menor.

Pregunta 11. ¿La comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con programas promocionales y publicitarios?

CUADRO 12		
PROGRAMAS Y PROMOCIONES		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	0	0
No	2	2
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 18

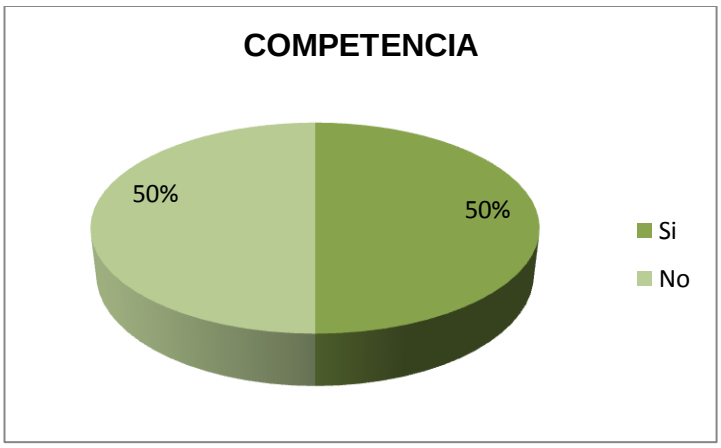
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas aplicadas conocemos el 100% de los trabajos nos dan a conocer que no realizan ningún tipo de publicidad, y las promociones en ocasiones.

Pregunta 12. Los precios de los productos la comercializadora de calzado "CELLINI" están en relación a la competencia?

CUADRO 13		
COMPETENCIA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	1	1
No	1	1
TOTAL	**2**	**100**
Fuente: **Clientes Internos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 19



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

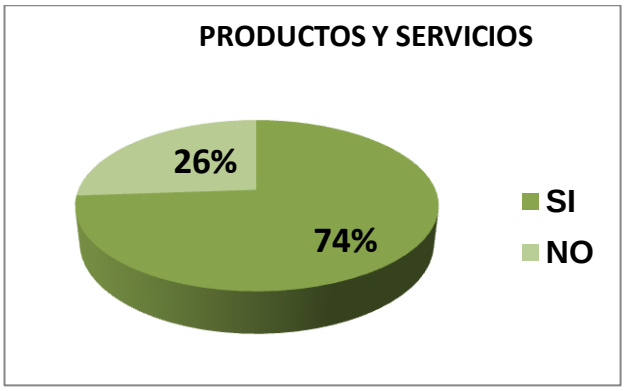
En base a los resultados obtenidos el50% de los encuestados manifiestan que los precios de los productos si van acorde con la competencia, ya que toman consideración que los precios de la competencia es un factor muy importante para la venta del producto, el otro 50% manifiesta que no están de acuerdo a la competencia y que los precios varían por la calidad y a veces por el modelo especificando que se los hace de con material excelente.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

Pregunta 1. ¿Conoce los productos y servicios que oferta la comercializadora de calzado CELLINI?

CUADRO 14		
PRODUCTOS Y SERVICIOS		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
SI	201	74
NO	71	26
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora		

GRÁFICA 20



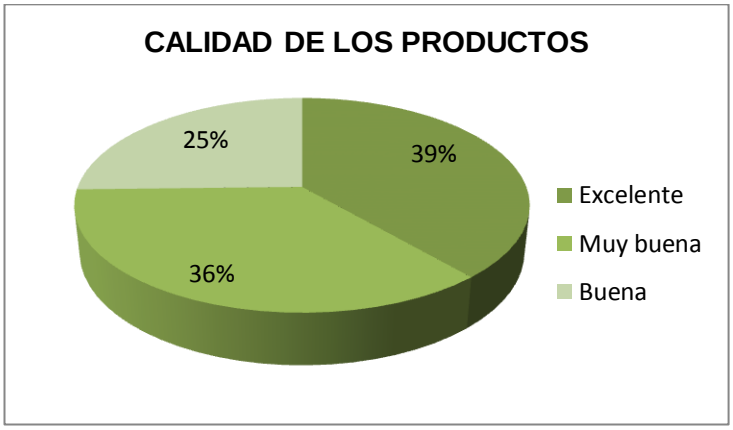
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas aplicadas a clientes tenemos que la mayoría de los encuestados que es el 74% si conocen los productos que ofrece la comercializadora CELLINI , y el 26% de los encuestados opinan que no conocen de los productos que ofrece dicha empresa y que no han escuchado de esta comercializadora.

Pregunta 2. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los productos de comercialización de calzado CELLINI?

CUADRO 15		
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Excelente	105	39
Muy buena	98	36
Buena	69	25
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora		

GRÁFICA 21



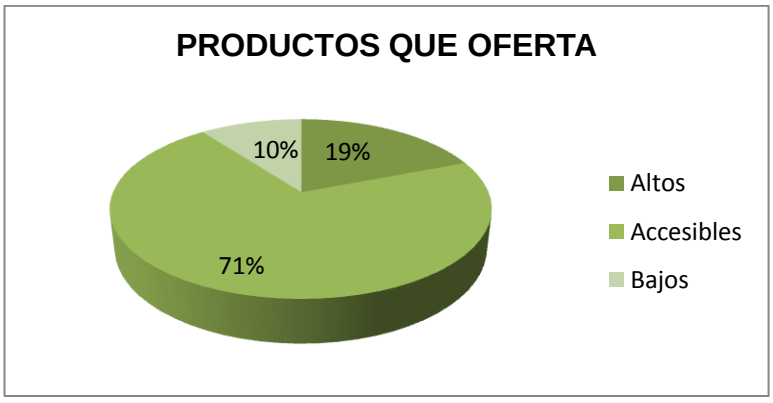
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado obtenido las encuestas el39% de los clientes opinan que los zapatos que vende esta comercializadora son excelente calidad, ya que el material que utilizan para elaborarlos es bueno brindando y con muy cómodos para el uso diario. El 36% de los encuestados opinan que la calidad de los zapatos es muy buena porque es un material muy duradero y el 25% de encuestados dicen que la calidad es buena.

Pregunta 3. ¿Qué opinión tiene acerca de los precios de los productos que oferta la comercializadora de calzado CELLINI?

CUADRO 16		
PRODUCTOS QUE OFERTA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Altos	52	19
Accesibles	192	71
Bajos	28	10
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora		

GRÁFICA 22



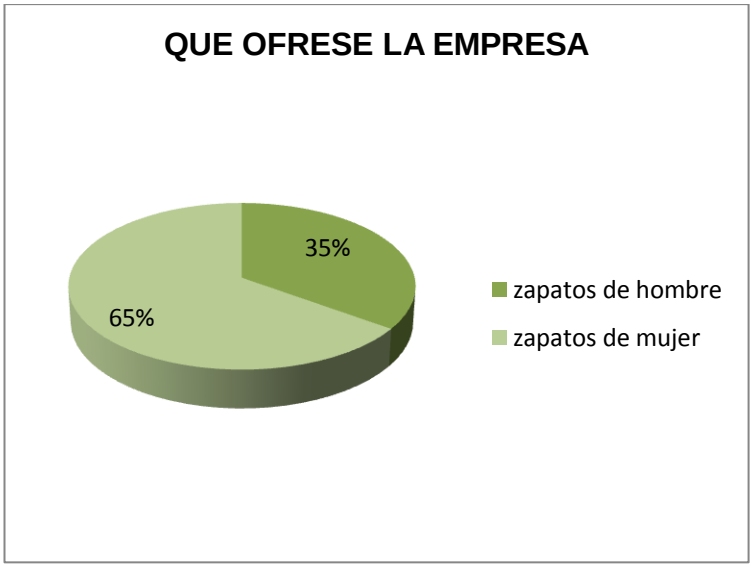
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

En base a los resultados obtenidos tenemos que el 71% de los encuestados opinan que los precios que ofrece esta comercializadora son accesibles para los clientes, el 19% nos dicen que los precios son altos por lo que es difícil poder adquirir en esta comercializadora y el 10% de los encuestados creen que los precios son bajos por lo tienen la facilidad de adquirir la compra de calzado.

Pregunta 4. ¿De los productos que ofrece la empresa cual es que usted compra con mayor frecuencia?

CUADRO 17		
QUE OFRECE LA EMPRESA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
zapatos de hombre	95	35
zapatos de mujer	177	65
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 23



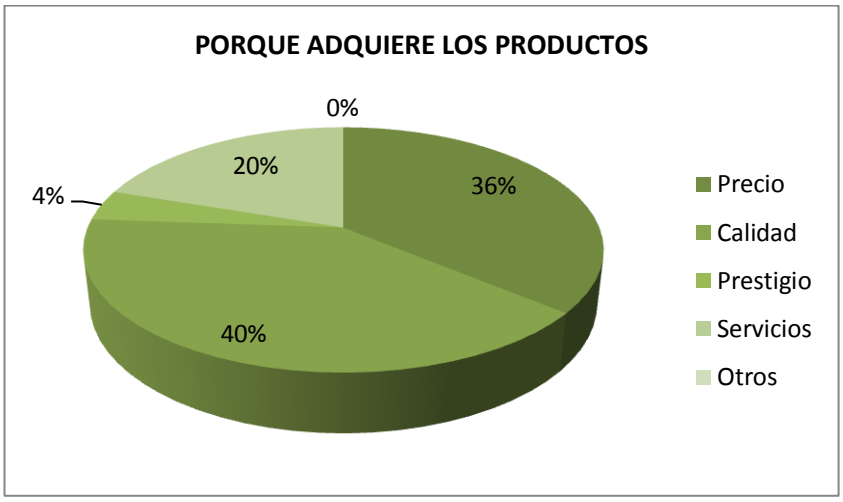
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado obtenido el 65% de encuestados adquieren calzado para mujer, tomando en consideración que son muy cómodos y varios modelos y el 35% de encuestados adquieren zapatos para hombres teniendo en consideración que los modelos son casuales y cómodos.

Pregunta 5. ¿Por qué adquiere los productos de la comercializadora Cellini?

CUADRO 18 PORQUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Precio	98	36
Calidad	109	40
Prestigio	11	4
Servicios	54	20
Otros	0	0
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 24



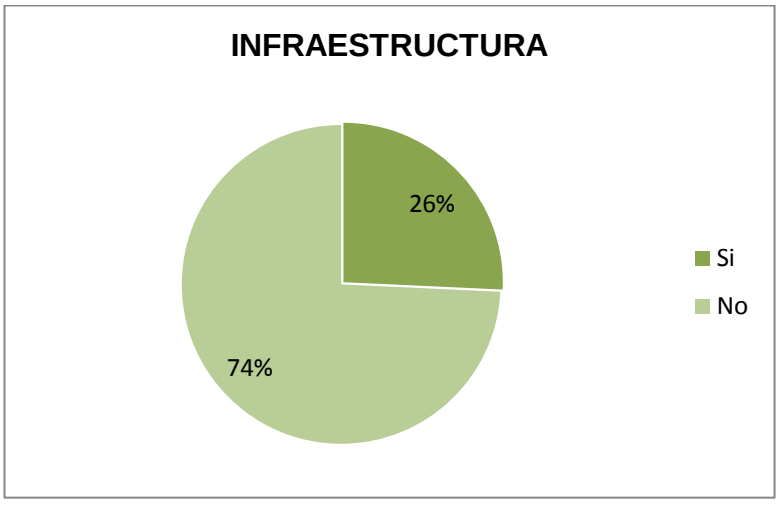
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 40% de los encuestados adquieren los zapatos en esta comercializadora por excelente calidad de durabilidad, el 36% los adquiere por su precio que es accesible, el 20% los adquiere por sus servicios como es la comodidad que brinda para caminar y el $% por su prestigio.

Pregunta 6. ¿Considera usted que la actual infraestructura que posee la comercializadora de calzado "CELLINI" es la adecuada?

CUADRO 19		
INFRAESTRUCTURA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	70	26
No	202	74
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 25



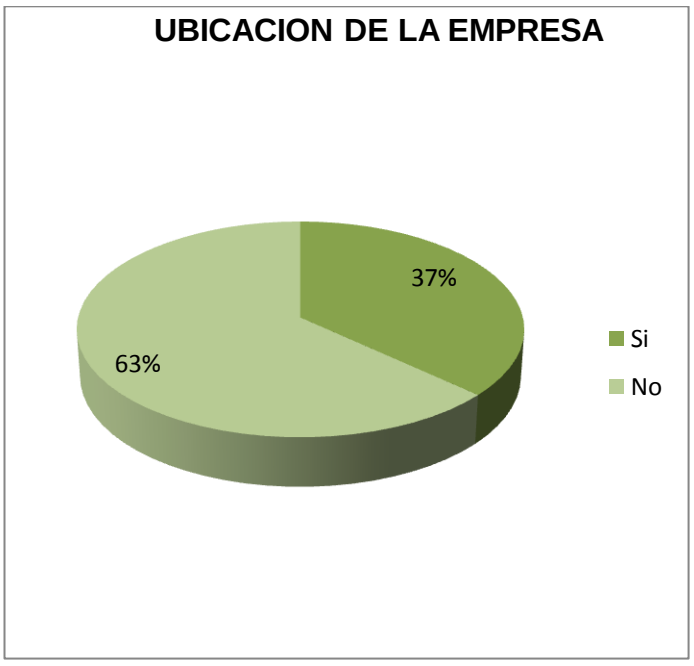
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 74% de encuestados consideran que la infraestructura no es adecuada para que realice sus funciones y el 26% consideran que si es adecuada la infraestructura de esta comercializadora.

Pregunta 7. ¿El Lugar de ubicación de la empresa le facilita su acceso como cliente?

CUADRO 20		
UBICACIÓN DE LA EMPRESA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Si	100	37
No	172	63
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 26



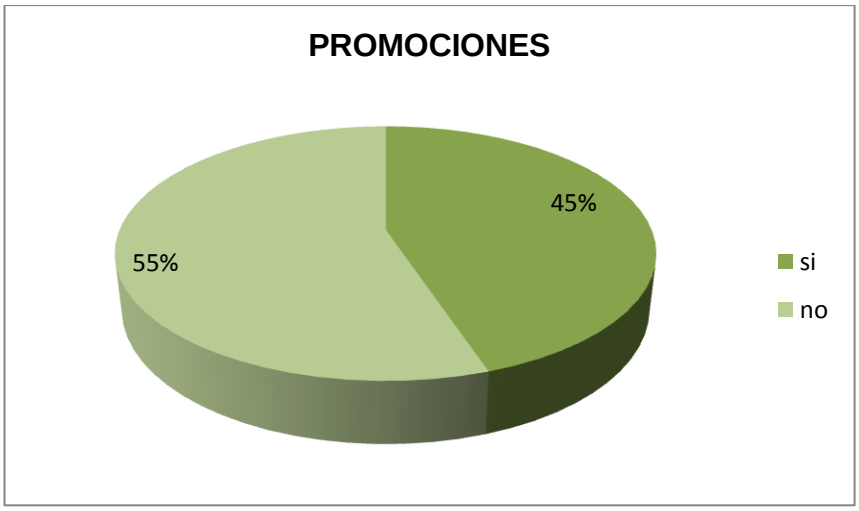
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 63% de los encuestados indican que no es apropiado la ubicación de la empresa para los clientes por lo que se encuentra un poco distante del centro de la ciudad y el 37% de los encuestados manifiestan que si creen apropiada la ubicación actual de la empresa.

Pregunta 8. ¿Realiza la empresa promociones para sus productos?

CUADRO 21		
PROMOCIONES PARA SUS PRODUCTOS		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
si	122	45
no	150	55
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 27



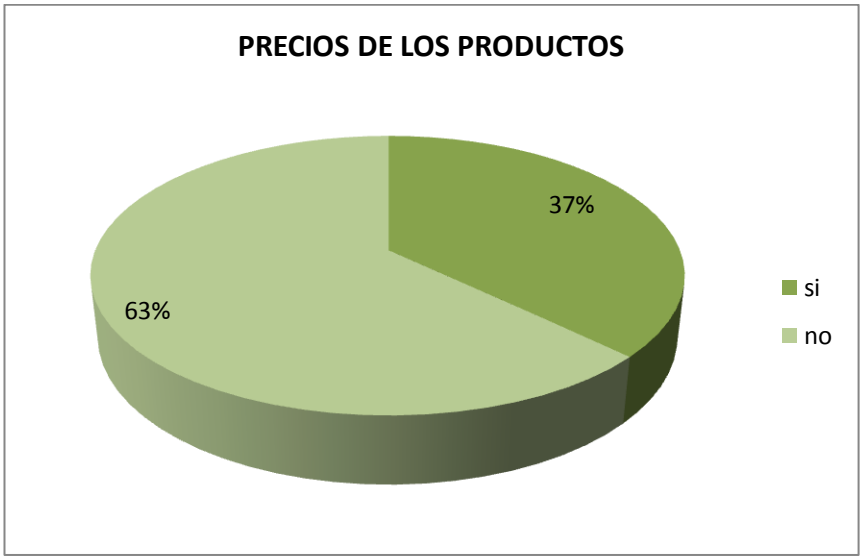
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos el 71% de los encuestados manifiestan que la comercializadora no realiza promociones de sus productos y el 29% de encuestados opinan que si realizan promociones tomando en consideración que estas las realizan muy eventual mente.

Pregunta 9. ¿Los precios de los productos de la comercializadora de calzado "CELLINI" están en relación a la competencia?

CUADRO 22		
PRECIOS PRODUCTOS		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
si	101	37
no	171	63
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 28



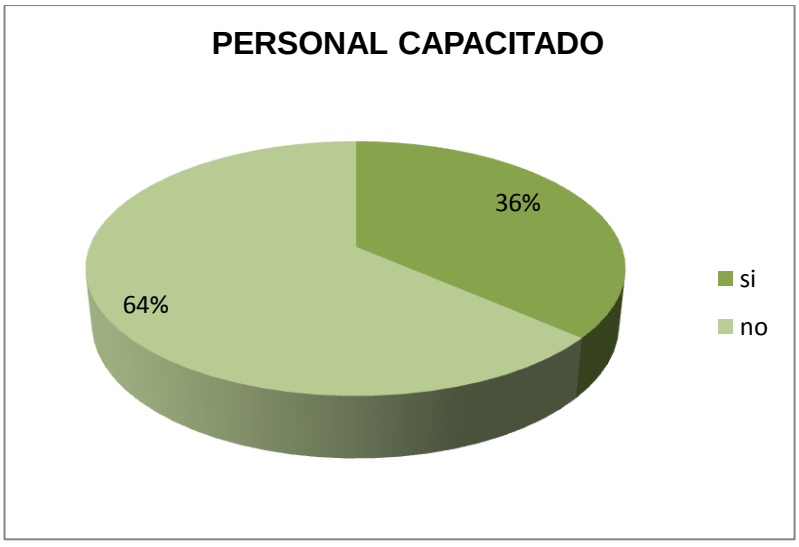
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

El 63% de los encuestados opinan que si están en relación a la competencia que existe y el 375 de encuestados opinan que no están en relación de la competencia.

Pregunta 10. ¿Considera usted que la empresa cuenta con personal capacitado para brindarles buen servicio al cliente?

CUADRO 23		
PERSONAL CAPACITADO		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
si	99	36
no	173	64
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 29



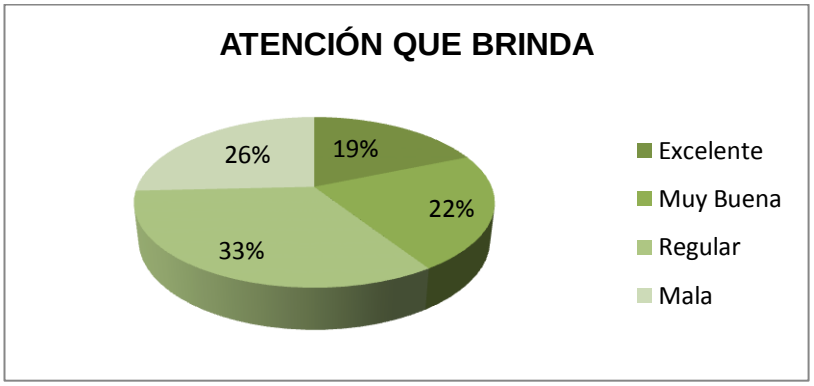
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos el 64% de encuestados cree que el personal si es capacitado ya que al momento de atender brindan un buen servicio al cliente y el 36% de encuestados creen que no están bien capacitados el personal por diversos aspectos.

Pregunta 11. ¿La atención que brinda la comercializadora de calzado "CELLINI" es?: (escoja una opción)

CUADRO 24		
ATENCIÓN QUE BRINDA		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
Excelente	51	19
Muy Buena	60	22
Regular	91	33
Mala	70	26
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 30



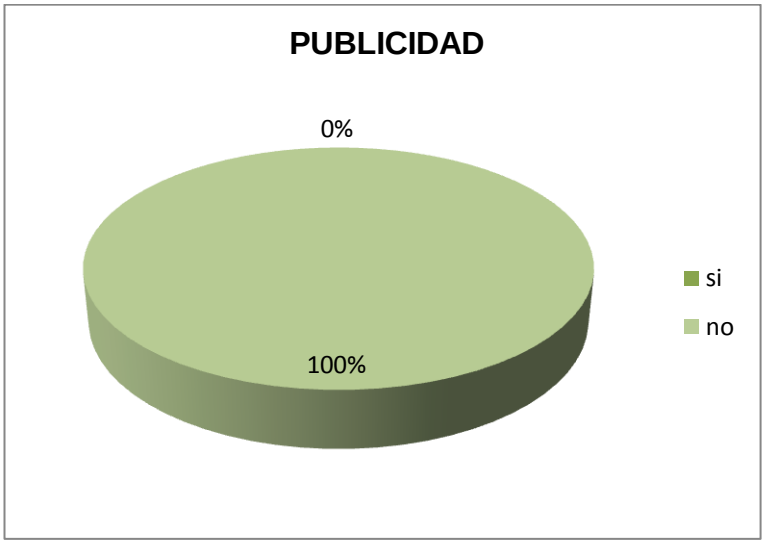
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

Con el resultado obtenido de la encuesta conocemos que el 34% de los encuestados opinan que la atención que brindar es regular, porque no existe el suficiente personal para atender, el 29% de encuestados creen que la atención es excelente al momento de realizar las compras han sido atendidos con rapidez, el 22% de encuestados opinan que es muy buena la atención brindada, y el 15% opinan que la atención es mala porque no cuentan con el debido personal y espacio físico.

Pregunta 12. ¿Ha escuchado publicidad de la comercializadora de calzado "CELLINI"?

CUADRO 25		
PUBLICIDAD		
DETALLE	**Frecuencia**	**%**
si	0	0
no	272	100
TOTAL	**272**	**100**
Fuente: **Clientes Externos de la empresa CELLINI de la ciudad de Loja**		
Elaboración: La Autora.		

GRÁFICA 31



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS

De acuerdo a los resultados obtenidos el 100% de los encuestados opinan que esta comercializadora no realiza publicidad, puesto que no han escuchada en ningún medio de comunicación.

CUADRO 26 MATRIZ EFI				
FORTALEZAS	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN TOTAL**	**FUENTE DE DONDE PROVIENE**
Productos de buena calidad	**0,08**	**4**	**0,4**	Entrevista al Gerente pregunta 2 Encuesta a los empleados pregunta 8 Encuesta a los clientes pregunta 2
Precios acordes a la competencia	**0,05**	**3**	**0,24**	Entrevista al Gerente pregunta 13 Encuesta a los empleados pregunta 12 encuesta a los clientes pregunta 3
Buena atención al cliente	**0,12**	**4**	**0,48**	Encuesta a los Clientes pregunta 11
Productos Novedosos	**0.03**	**3**	**0.09**	Encuesta a los empleados pregunta 9
Conocimiento de los productos por parte de los clientes de la empresa	**0.02**	**3**	**0.06**	Encuesta a los clientes pregunta 1
DEBILIDADES		**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN TOTAL**	
Falta de estructura organizativa	**0,05**	**1**	**0,05**	Entrevista al Gerente pregunta 1 y 5
Falta de misión y visión	**0,1**	**2**	**0,2**	Entrevista al gerente pregunta 3 Encuesta a los empleados pregunta 3 y 4
Falta de capacitación a los empleados	**0,1**	**2**	**0,2**	Entrevista 8 a los empleados encuesta a los empleados pregunta 5 Encuesta a los clientes pregunta 10
Falta de publicidad	**0,15**	**2**	**0,3**	Entrevista al Gerente pregunta 11 Encuesta a los empleados pregunta 11 encuesta a los clientes pregunta 12
Ineficientes promociones	**0,11**	**2**	**0,22**	Entrevista al Gerente pregunta 11 Encuesta a los empleados pregunta 11 encuesta a los clientes pregunta 8
Falta de nuevos servicios	**0,05**	**1**	**0,05**	Encuesta a los clientes pag 91
Infraestructura inadecuada	**0,07**	**1**	**0,07**	Encuesta a los clientes pregunta 6
Inadecuada ubicación de la empresa	**0,07**	**1**	**0,07**	Encuesta a los clientes pregunta 7
TOTAL	**1**		**2,43**	

FUENTE: Análisis Interno
ELABORACIÓN: La autora

Nota: La ponderación se asignó de acuerdo al siguiente criterio: 0,0 no es importante a 1,0 muy importante, dependiendo de la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa. La suma total debe ser 1. Así mismo se asignó la calificación de 1 a 4, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

ANÁLISIS:

El total ponderado obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos para la Importadora es 2,43; esto indica que las debilidades que posee la empresa están por encima de las fortalezas, por lo tanto se requiere establecer estrategias que permitan en primera instancia explotar las fortalezas y eliminar las debilidades.

La principal fortaleza identificada es “Buena atención al cliente” al cual se le asignó un peso de 0,12 esto por cuánto el consumidor actual es exigente y busca la mejor calidad la cual la pueden encontrar en la comercializadora CELLINI.

La debilidad más representativa es “Falta de publicidad” factor que se le asignó un peso ponderado de 0,15 en vista de que la perspectiva de los clientes es que no se mantiene publicidad de la empresa y se hace difícil poder enterarse de la existencia de la empresa lo que no les afecta económicamente a esta.

FODA

Concluido el análisis situacional se procede a la elaboración de Matriz FODA herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Comercializadora, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA se construyó a partir de las matrices EFE y EFI, de las cuales se tomó los factores críticos de éxito identificados en el entorno interno y externo de la empresa. A continuación se presenta la Matriz FODA de la Comercializadora CELLINI.

CUADRO 27
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Productos de buena calidad	Estabilidad económica e inflación casi constante en el país
Precios acordes a la competencia	Estabilidad Política el Gobierno actual
Buena atención al cliente	Gobierno y Asamblea Nacional Constituyente aprueba leyes para desarrollar de las microempresa
Productos Novedosos	La tecnología digital facilita la transmisión de datos, confiabilidad, y seguridad de la empresa
Conocimiento de los productos por parte de los clientes de la empresa	La empresa maneja las condiciones de negociación (precios y plazos de pago)
	Gran cantidad de proveedores en el mercado
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Falta de estructura organizativa	Delincuencia, Desempleo y Subempleo
Falta de misión y visión	Bajas Barreras de entrada (capital y restricciones leagles para nuevos negocios)
Falta de capacitación a los empleados	Competencia maneja el mercado (precios)
Falta de publicidad	Existencia de varios productos sustitutos en el mercado
Ineficientes promociones	
Falta de nuevos servicios	
Infraestructura inadecuada	
Inadecuada ubicación de la empresa	

FUENTE: Matriz EFE y EFI
ELABORACIÓN: La autora

CUADRO 28

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Productos de buena calidad	1. Falta de estructura organizativa
	2. Precios acordes a la competencia	2. Falta de misión y visión
	3. Buena atención al cliente	3. Falta de capacitación a los empleados
	4. Productos Novedosos	4. Falta de publicidad
FACTORES EXTERNOS	5. Conocimiento de los productos por parte de los clientes de la empresa	5. Ineficientes promociones
		6. Falta de nuevos servicios
		7. Infraestructura inadecuada
		8. Inadecuada ubicación de la empresa
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA FO**	**ESTRATEGIA DO**
1. Estabilidad económica e inflación casi constante en el país	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, diseñando una política de precios realizando un ajuste dos veces por año, para incrementar el volumen de ventas y obtener mayores ingresos. (F2;O1)	Captar un mayor número de clientes, realizando un plan de promoción permitiendo mantener la fidelidad de los clientes. (D5;O5)
2. Estabilidad Política el Gobierno actual		
3. Gobierno y Asamblea Nacional Constituyente aprueba leyes para desarrollar de las microempresa		
4. La tecnología digital facilita la transmisión de datos, confiabilidad, y seguridad de la empresa		
5. La empresa maneja las condiciones de negociación (precios y plazos de pago)		
6. Gran cantidad de proveedores en el mercado		
AMENAZAS	**ESTRATEGIA FA**	**ESTRATEGIA DA**
1. Delincuencia, Desempleo y Subempleo	Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo. (F3;A4)	Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa (D4; A2)
2. Bajas Barreras de entrada (capital y restricciones legales para nuevos negocios)		
3. Competencia maneja el mercado (precios)		
4. Existencia de varios productos sustitutos en el mercado		

FUENTE: Matriz FODA
ELABORACIÓN: La autora

CUADRO # 29

RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1	Lograr un mayor posicionamiento en el mercado, diseñando una política de precios realizando un ajuste dos veces por año, para incrementar el volumen de ventas y obtener mayores ingresos.
2	Captar un mayor número de clientes, realizando un plan de promoción permitiendo mantener la fidelidad de los clientes.
3	Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo
4	Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa

FUENTE: Matriz de Alto Impacto
ELABORACIÓN: La autora

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA PLAN DE MARKETING PARA LA DISTRIBUIDORA DE CALZADO CELLINI DE LA CIUDAD DE LOJA

Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y procesadas en las matrices FODA y matriz de Alto impacto, se determinan los objetivos estratégicos, para el caso de la comercializadora CELLINI se han establecidos 4, por ellos es necesario desarrollarlos para se tengan lineamientos claros sobre lo que se va a realizar y como se va a realizar.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en consideración la nueva misión y visión de la comercializadora.

Entonces es necesario elaborar la misión y visión de CELLINI y para ellos se debe tener claro lo siguiente:

MISIÓN

Para la elaboración de la misión se hizo necesario contestar algunas preguntas que ayudaron a que esta sea elaborada.

¿Quiénes somos?

CELLINI

¿Qué buscamos?

Satisfacer a nuestros clientes con calzado de moda y de excelente calidad, buscando siempre la comodidad y el precio justo, cultivando así la fidelidad de nuestros clientes.

¿Qué hacemos?

Comercialización de zapatos de hombre y mujer

¿Dónde lo hacemos?

En la ciudad de Loja

“CELLINI es una empresa creada para satisfacer a nuestros clientes con calzado de moda y de excelente calidad, buscando siempre la comodidad y el precio justo, cultivando así la fidelidad de nuestros clientes y actuando responsablemente con la sociedad de la ciudad de Loja.”

VISIÓN

Igualmente para la elaboración de la visión de la empresa es necesario dar contestación a algunas preguntas que nos ayudarán a establecer dicha visión

¿Qué tratamos de conseguir?

ser el mayor distribuidor y comercializador de calzado para damas en la Ciudad de Loja para el año 2019

¿Cuáles son los valores de la empresa?

- Responsabilidad
- Calidad

- Lealtad
- Puntualidad

¿Cómo conseguimos ser competitivos?

Con normas y estándares de calidad

“CELLINI lograra ser el mayor distribuidor y comercializador de calzado para damas en la Ciudad de Loja para el año 2019, sustentado en el talento humano, normas y estándares de calidad para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.”

Valores Corporativos

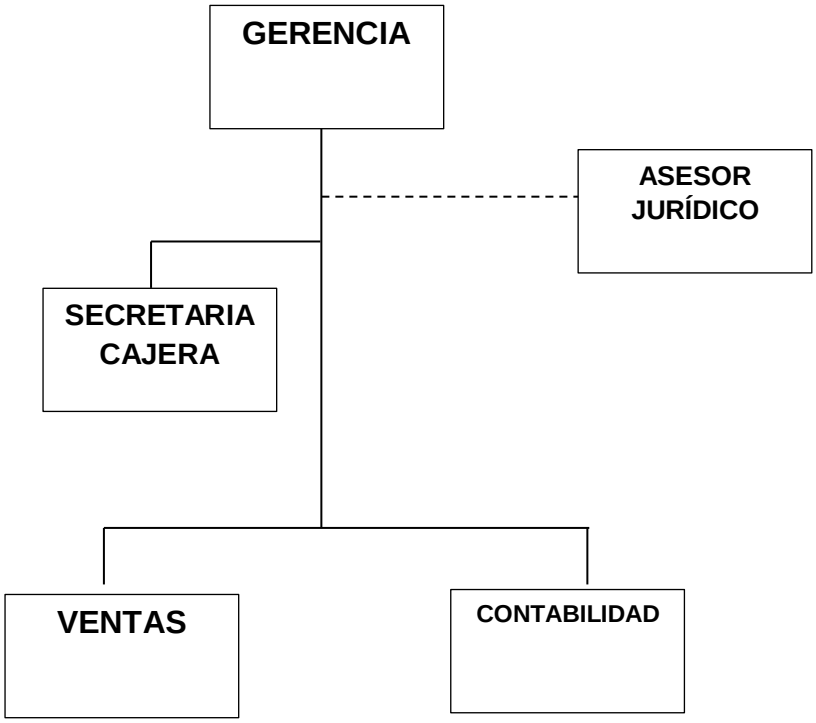
Representan la parte intangible de la empresa y son parte fundamental para el desarrollo y cumplimiento de la misión y visión empresarial.

- **Calidad:** Garantizar la calidad tanto de nuestros productos y la formación permanente de nuestro recurso humano para asegurar productos de primera.
- **Compromiso:** Satisfacer las expectativas de nuestro recurso humano, de nuestros clientes y proveedores.
- **Respeto:** El desarrollo de actividades se realiza en un ambiente de amabilidad y respeto de todos los recursos que intervienen en la comercialización, esto se refleja también en la satisfacción de los clientes.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA CELLINI

La Empresa CELLINI en la actualidad no cuenta con organigrama estructural, por lo que es necesario que se establezca este el organigrama estructural de la empresa permitiendo un mejor desempeño laboral y definiendo cada uno de sus departamentos, el organigrama estructural de CELLINI lo presentamos gráficamente asi:

GRÁFICA 30



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Diseñar una política de precios y realizar un ajuste de los mismos dos veces por año.

ESTRATEGIA

Aprovechar la apropiada selección de proveedores que permita mantener una política adecuada de precios para poder realizar un ajuste de los mismos dos veces por año.

PROBLEMA

Falta de una política de precios que le permita ganar mercado y ajustar los mismo semestralmente

ACTIVIDADES

Realizar viajes para contactar proveedores

Realizar llamadas telefónicas a los proveedores

TÁCTICA

Propiciar las negociaciones de manera personal o vía telefónica a fin de llegar a acuerdo claros con los proveedores.

Conservar y fomentar la adecuada búsqueda y selección de proveedores por parte del gerente, para conseguir la mejor mercadería al precio justo, y así mantener precios accesibles en el mercado.

POLÍTICA

Respetar los precios establecidos para la venta al público con revisión semestral.

META: Evitar elevación de los precios en la mercadería en más de un 5%

durante un año.

TIEMPO: Tres años.

RESPONSABLE: Gerente

CUADRO 31

FINANCIAMIENTO OBJETIVO 1

DETALLE	VALOR TOTAL	DESCRIPCIÓN
Viajes en busca de proveedores	1000	**Se prevé realizar viajes para contactar y negociar personalmente con los proveedores, a fin de buscar mejores precios y nuevos modelos**
Llamadas telefónicas	100	**Las llamadas que se realizan por gestiones con proveedores**
TOTAL	**1100**	

CUADRO 32

OBJETIVO 1

Diseñar una política de precios y realizar un ajuste de los mismos dos veces por año.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Aprovechar la apropiada selección de proveedores que permita mantener una política adecuada de precios para poder realizar un ajuste de los mismos dos veces por año.	Realizar visitas a empresas locales Establecer contactos con gerentes de las empresas de la localidad	Evitar elevación de los precios en la mercadería en más de un 5% durante un año.	Propiciar las negociaciones de manera personal o vía telefónica a fin de llegar a acuerdo claros con los proveedores.	COSTO TOTAL 1100 DÓLARES	Gerente de comercializadora de calzado CELLINI	Tres años

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Elaborar un plan de promoción para fidelizar a los clientes y captar un mayor número de ellos

PROBLEMA

Falta de promociones para fidelizar y atraer clientes

ESTRATEGIA

- Realizar promociones que permitan ingresar en nuevos segmentos del mercado.
- Otorgar premios por volúmenes de compra en cualquiera de los productos.
- Realizar rifas por un monto fijo de adquisición, para incentivar la compra de los clientes
- Realizar ofertas en días especiales, como día de la madre día del padre, navidad, etc.

TÁCTICA

Seleccionar los puntos estratégicos donde se pueda exhibir la mercadería, además de participar en ferias como la septembrina y diciembre en el complejo ferial.

Seleccionar y mostrar los mejores diseños de calzado para captar el mayor de número de personas interesadas en conocer la empresa.

POLÍTICA

Atraer clientes participando en exposiciones en las ferias con promociones de productos

META:

La comercializadora de calzado CELLINI, con este objetivo trata de incrementar sus ventas en un 25% y atraer nuevos clientes fijos.

ACTIVIDADES

- Cotizar el precio de los cupones para la rifa.
- Realizar una rifa en los meses de febrero, mayo, junio y diciembre (fechas especiales), entregando premios chaquetas de cuero y zapatos
- Adquirir canastas navideñas y boletos para rifa

RESPONSABLE: Gerente

FINANCIAMIENTO

CUADRO 33

PRESUPUESTO OBJETIVO 2

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO
Feria de septiembre y diciembre	2	200	$400.00
Cupones para la rifa	100	15	$30.00
Chaqueta de cuero	4	60	$240.00
Zapatos	4	30	$120.00
TOTAL			**$ 790,00**

CUADRO 34

OBJETIVO 2

Elaborar un plan de promoción para fidelizar a los clientes y captar un mayor número de ellos

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
Realizar promociones que permitan ingresar en nuevos segmentos del mercado. **Otorgar premios por volúmenes de compra en cualquiera de los productos.** **Realizar rifas por un monto fijo de adquisición, para incentivar la compra de los clientes.** **Realizar ofertas en días especiales, como día de la madre día del padre, navidad, etc.**	Cotizar el precio de los cupones para la rifa. Realizar una rifa en los meses de febrero, mayo, junio y diciembre (fechas especiales), entregando premios chaquetas de cuero y zapatos Adquirir canastas navideñas y boletos para rifa	La comercializadora de calzado CELLINI, con este objetivo trata de incrementar sus ventas en un 25% y atraer nuevos clientes fijos.	Seleccionar los puntos estratégicos donde se pueda exhibir la mercadería, además de participar en ferias como la septembrina y diciembre en el complejo ferial. Seleccionar y mostrar los mejores diseños de calzado para captar el mayor de número de personas interesadas en conocer la empresa.	COSTO TOTAL 790 DÓLARES	Gerente de comercializadora de calzado CELLINI	Un año

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo.

PROBLEMA

Deficiente capacitación a los empleados de la empresa CELLINI en atención al cliente.

META

CELLINI comercializadora de calzado, alcanzará un mejoramiento en el desempeño laboral en un 100%.

ESTRATEGIAS

- Realizar talleres y cursos de capacitación para los empleados.
- Asistir a seminarios de capacitación para el gerente de la empresa.

TÁCTICAS

- Gestionar convenios con conferencista locales como el SECAP para la capacitación.
- Los empleados de la empresa asistirá a seminarios que se dispongan por parte de la Gerencia.

ACTIVIDADES

- Desarrollar un seminario que se llevará a cabo en las instalaciones del SECAP, esta se la realizara los días sábados se empezarán 18:00 y terminaran a las 21:00, durante 4 semanas
- El Gerente es el encargado de contratar el curso en el SECAP
-

RESPONSABLE

- Gerente

❖ **TIEMPO**

- La capacitación será realizará durante 4 semana

❖ **COSTO**

CUADRO 35

RUBRO	COSTO UNITARIO ($)	NÚMERO	COSTO TOTAL ($)
Conferencista local Temas a Tratar: Técnicas de Ventas, Servicio al Cliente, Relaciones Humanas .	$100.00	2	$200.00
Material audiovisual	$10.00	2	$20.00
TOTAL	**$ 110,00**		**$ 220,00**

❖ **RESULTADOS**

- El personal de CELLINI mediante la capacitación obtendrá los conocimientos necesarios y que estén debidamente preparados para desarrollar de mejor manera sus actividades, tal y como lo piden los clientes de la empresa.
- Mejorar las técnicas de atención al cliente ya que esto repercutirá en mejorar beneficios económicos para la comercializadora.

CUADRO 36

OBJETIVO 3

Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
• **Realizar talleres y cursos de capacitación para los empleados.** • **Asistir a seminarios de capacitación para el gerente de la empresa..**	Desarrollar un seminario que se llevará a cabo en las instalaciones del SECAP, esta se la realizara los días sábados se empezarán 18:00 y terminaran a las 21:00, durante 4 semanas El Gerente es el encargado de contratar el curso en el SECAP	CELLINI comercializadora de calzado, alcanzará un mejoramiento en el desempeño laboral en un 100%.	Gestionar convenios con conferencista locales como el SECAP para la capacitación. Los empleados de la empresa asistirá a seminarios que se dispongan por parte de la Gerencia. .	COSTO TOTAL 220, DÓLARES	Gerente de comercializadora de calzado CELLINI	Cuatro semanas

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa

PROBLEMA

Falta de publicidad por parte de la empresa CELLINI para dar a conocer los productos de la empresa

META

Incrementar el 25% el número de clientes de la distribuidora de calzado CELLINI a través de la publicidad, realizando spots en la televisión, publicaciones de la prensa escrita y cuñas radiales en las radios más sintonizadas.

ESTRATEGIAS

- Recibir proformas para la ejecución de cuñas en los diferentes medios según sea el caso.
- Ejecutar los respectivos contratos con los medios de comunicación que permitan dar a conocer los productos que ofrece CELLINI de la ciudad de Loja.

TÁCTICAS

- Realizar publicidad en los horarios de preferencia de los usuarios de los productos de CELLINI.

- Diseñar un Slogan que ayude a posesionar la marca CELLINI en la mente de los clientes y del público en general

  SLOGAN:

  “SOLO LAS MEJORES PISADAS PARA EL MEJOR CLIENTE, DALE GUSTO A TUS PIES, CELLINI, COMERCIALIZADORA DE CALZADO”

ACTIVIDADES

Contratar la publicidad de la empresa en Ecotel tv, Radio Super Lasser y Diario, que son del de mayor audiencia en nuestra ciudad.

SPOT PARA TELEVISIÓN:

Se colocará en el programa de mayor sintonía. La cuña publicitaria se detalla a continuación.

"Solo las mejores pisadas para el mejor cliente"
"Calidad y mejor pisada"
"CELLINI boutique de calzado exclusivo"
"Dale un gusto a tu pie"
Los mejores precios del mercado
Nuestros asesores le darán una atención personalizada.
Visítenos en nuestro local calle Bolívar entre 10 de agosto y Rocafuerte

RADIO: La cuña publicitaria se detalla a continuación

Camina con paso firme

CON

CELLINI distribuidora de calzado en la mejores marcar y una infinidad de modelos

Visítanos en nuestros local Bolívar entre 10 de agosto y Rocafuerte

No lo olvides calzado CELLINI

PRENSA ESCRITA

Se contratará un espacio en Diario la hora el cual tendrá la siguiente característica.

GRÁFICA 37

CELLINI DISTRIBUIDORA DE CALZADO

Ofrecemos zapatos para damas

Para caballeros

Los mejores precios y marcas del mercado

Visítanos en nuestro local Bolívar entre 10 de Agosto y Rocafuerte

RESPONSABLE

- Gerente

PRESUPUESTO

CUADRO 38
PRESUPUESTO OBJETIVO 4

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS	DURACIÓN ESPACIO	NÚMERO SPOTS MENSUALES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
TELEVISIÓN	ECOTEL TV	20 SEGUNDOS	30 spots mensuales	$ 34,00	$1020,00
RADIOS	SUPER LASSER	20 SEGUNDOS	60 cuñas mensuales en la mañana y tarde	$ 10.00	$600.00
PRENSA ESCRITA	DIARIO LA HORA	10x10	4 publicaciones mensuales	$50.00 semanal	$ 200.00
		TOTAL:			**$ 1720,00**

RESULTADOS

- Aumentar la cartera de clientes de la empresa en un 25%.
- Posicionamiento en el mercado local

CUADRO 39

OBJETIVO 4

Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO
• **Recibir proformas para la ejecución de cuñas en los diferentes medios según sea el caso.** • **Ejecutar los respectivos contratos con los medios de comunicación que permitan dar a conocer los productos que ofrece CELLINI de la ciudad de Loja.**	Contratar la publicidad de la empresa en Ecotel tv, Radio Super Lasser y Diario, que son del de mayor audiencia en nuestra ciudad.	Incrementar el 25% el número de clientes de la distribuidora de calzado CELLINI a través de la publicidad, realizando spots en la televisión, publicaciones de la prensa escrita y cuñas radiales en las radios más sintonizadas.	Realizar publicidad en los horarios de preferencia de los usuarios de los productos de CELLINI. Diseñar un Slogan que ayude a posesionar la marca CELLINI en la mente de los clientes y del público en general	COSTO TOTAL 1720,00	Gerente de comercializadora de calzado CELLINI	Un año

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING DE LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO CELLINI

CUADRO 40

OBJETIVO	MONTO
Diseñar una política de precios y realizar un ajuste de los mismos dos veces por año"	**$ 1100,00**
Elaborar un plan de promoción para fidelizar a los clientes y captar un mayor número de clientes	**$ 790,00**
Elaborar un plan de Capacitación al personal para brindar un mejor servicio y procurar su desarrollo	**$220,00**
Elaborar un plan de publicidad para dar a conocer los productos de la empresa	**$ 1720,00**
TOTAL	**$ 3830,00**

Elaborado por: La autora

h. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de investigación, se pudo concluir lo siguiente:

- Es indispensable diseñar y aplicar un plan de marketing para la empresa de calzado CELLINI, para que la misma logre posicionarse en la mente de los consumidores y mejoren sus ingresos.

- La matriz EFE tuvo un ponderado de 2,83, esto indica que el entorno de la empresa posee una serie de oportunidades para enfrentar las amenazas que lo rodean

- La matriz de alto impacto tuvo un resultado de 2,43, esto indica que las debilidades que posee la empresa están por encima de las fortalezas.

- Luego de elaborar las matrices EFE y EFI, la matriz de lato impacta determinó 4 objetivos estratégicos provenientes de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa CELLINI

- CELLINI no cuenta con una filosofía empresarial para el buen funcionamiento de la misma.

- La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal, el mismo que incide en la buena atención a los clientes.

- La comercializadora CELLINI no posee publicidad y brinda promociones a sus clientes solo en ocasiones, por ello debe incrementar estos aspectos con la finalidad que incentiven a más clientes a comprar los productos que ofrece la misma.

i. RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo se investigación se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el presente plan de marketing, para mejorar en nivel de la empresa.
- Mantener los precios y la calidad de los productos en niveles diferenciados de la competencia.
- Conservar la venta personalizada y la cartera de clientes para fidelizar a los mismos y atraer a nuevos clientes
- Implementar constantemente estrategias que permitan el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Se recomienda a la empresa empezar a utilizar la misión y visión, que se propuso, con la finalidad de saber aprovechar y distribuir adecuadamente los recursos.
- Realizar la publicidad propuesta en el presente trabajo ya que ayudará a que la empresa pueda mantenerse en el mercado y fidelizar a sus clientes.
- Establecer una capacitación constante a los empleados de la empresa, lo cual garantizará que la atención del cliente sea un punto a favor de la empresa CELLINI

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ALVAREZ, Juan 'Estrategias en el Negocio", Editorial Conacula, México, 2000, pag 156-158
- HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica. Páginas mostradas con permiso de ESIC Editorial, México, DF, 2001. Pag 258
- Limusa, 1994 - INVESTIGACIÓN EKOS, Revista Ekos
- JOSÉ *MA.* FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMÓN RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. "Enciclopedia Marketing y Ventas". Edit. Océano. Barcelona 2007. Pag 185
- KOTLER Philip: Mercadotecnia Aplicada, Editorial Hispanoamericana SA primera edición, impreso en México, 2005, pag 274
- KOTLER, AMSTROM, Investigación de Mercados, Editorial, Pearson Educación, Octava Edición México 2001, pag. 99
- LEXUS EDITORES, Diccionario enciclopédico, 1998 Ediciones Trébol, S.L. Barcelona.
- LÓPEZ - PINTO RUIZ. 'La esencia del marketing". Edic. UPC. Barcelona 2001
- LOPEZ, OZUN. "Introducción a la investigación de mercados", Editorial Diana, México, 2003. Pag. 315

- Marketing. XIII edición, Edit. McGraw Hill. México2005, pág 123
- RED R. DAVID," Conceptos de Administración Estratégica". México, Editorial Prentice Hall a Edición. 2007, pág 203
- REYES PONCE, *Agustín.* Administración Moderna. México, D.F.: Limusa, 1994. Pag 75
- THOMPSON & STRICKLAND "strategic management" ha edición, (1999), Editorial McGraw Hill. Pag 196

PÁGINAS DEL INTERNET

- *estefania79.blogspot.com/2008/07/**que-es-la-mecanica**-**automotriz**.htm*
- www.automecanico.com
- http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf
- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm
- http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html. Publicado por Ing. MBA. Julio Carreto

k. ANEXOS

ANEXO 1 FICHA RESUMEN DEL PROYECTO APROBADO

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZADORA DE CALZADO “CELLINI”, DE LA CIUDAD DE LOJA.”

b. PROBLEMÁTICA

Todas las personas manifestamos a la hora de comprar ciertas actitudes que a veces pueden concordar o no con la manera de ser de cada individuo. Algunas veces nos tomamos mucho tiempo y esfuerzo al momento de adquirir un producto o a utilizar un servicio, ya sea por la necesidad que tenemos, por la importancia que le damos, por el uso o por el precio que nos vemos obligados a pagar; pero otras veces adquirimos productos por un impulso que suele ser incluso obsesivo y no controlado.

Tal vez sea por esto que nos preguntamos cuáles son esos factores que nos empujan o nos impulsan a actuar de determinada manera en las situaciones donde se realiza una compra de algún producto o servicio.

En el Ecuador, las cosas no son diferentes al resto del mundo en este aspecto, las empresas nacionales también se han embarcado en el “tren del desarrollo”, sus directivos han comprendido que ya no basta únicamente con ubicar o vender su producción, sino mantener latente la fidelidad de sus consumidores,

para ello, han debido también recurrir a la utilización de herramientas de gestión tecnológica empresarial como la planificación estratégica.

Mediante la observación directa he podido deducir que en la actualidad en nuestro medio existe una serie de factores que inciden directa e indirectamente en la comercialización de bienes y servicios, la empresa "**CELLINI"** no ha sido la excepción, existe una serie de eventos que impiden lograr su posicionamiento en el mercado del calzado, a continuación expongo los principales problemas que la empresa enfrenta en el área de mercadotecnia.

Los precios de los productos que comercializa CELLINI no son los más adecuados para los clientes de la empresa puesto que no se fijan de manera técnica y eso hace que se encuentre por arriba de la competencia.

Por otra parte **los productos** que ofrece aunque son de buena calidad es evidente que los empleados no prestan la atención adecuada al cliente poniendo una barrera para que los productos sean comercializados de manera adecuado evitando darles el valor agregado a estos.

Al parecer tampoco existe una adecuada manera de distribuir los productos de la empresa puesto que se utiliza un solo canal de distribución y no cuenta con vendedores que le permitan ampliar el mercado cada vez más competitivo, viéndose afectada la empresa por tener en el medio una competencia agresiva en el sector de comercialización de calzado, lo cual reduce las posibilidades de sobrevivencia en el mismo.

Finalmente la empresa no realiza **promociones y publicidad** de los productos de la empresa, lo que no permite que se pueda atraer a más clientes en él un caso y en el otro no se puede dar a conocer los productos de la empresa, estos dos factores limitan el desarrollo en el mercado lojano.

Por todos los puntos expuestos anteriormente se puede determinar que el problema central de la empresa es **"La falta de un plan de marketing estratégico para la empresa CELLINE de la ciudad de Loja",** evita su crecimiento en el mercado local y no permite que se desarrolle de manera adecuada.

d. OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES:

*El*aborar el plan estratégico de marketing para la comercializadora de calzado **"CELLINI"**, de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico a la situación actual de la Comercializadora de Calzado "Cellini"

- Realizar el análisis de los factores externos la Comercializadora de Calzado "Cellini", para determinar las oportunidades y amenazas de la empresa.

- Realizar un análisis interno de la Comercializadora de Calzado “Cellini”, para determinar fortalezas y debilidades de la empresa.

- Elaborar la matriz F.O.D.A. para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades Y Amenazas de la empresa

- Proponer los Objetivos Estratégicos de Marketing para la Comercializadora de Calzado “Cellini”

- Proponer un modelo de Plan Estratégico de Marketing para la Comercializadora de Calzado “Cellini”

- Realizar y presupuestar un sistema técnico de operativización de los objetivos estratégicos identificados para la Comercializadora de Calzado “Cellini”.

f. METODOLOGÍA

A la metodología se la puede conceptualizar como el instrumento a través del cual se enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, no se puede prescindir de la metodología ya que resultaría casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

MÉTODOS:

Tal como se lo enuncia en el párrafo anterior la elaboración de todo trabajo investigativo demanda obligatoriamente de la utilización de un determinado número de métodos, ya que los mismos garantizarán el éxito del desarrollo del trabajo; por tal motivo, durante el desarrollo de la presente investigación, se *recurrirá a* la utilización de los siguientes métodos:

Método Analítico:

Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición) esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

La utilización del presente método aportará con una visión mucho más clara de la actual realidad empresarial en todo su conjunto corporativo, para así poder mostrar, describir e interpretar los datos obtenidos de la presente investigación, determinando las diferentes causas de los hechos, que luego de ser analizadas, se determinará si pueden ser corregidos o no dentro de la organización; el presente método será utilizado al momento de efectuar el análisis a los resultados obtenidos como resultado de la realización del estudio de campo.

Método Inductivo — Deductivo:

MÉTODO INDUCTIVO: Es un modo de razonar que nos lleva: a) De lo particular a lo general, b) De una parte a un todo.

Este método se utilizará para establecer los objetivos estratégicos dados por el análisis interno y externo de la empresa

MÉTODO DEDUCTIVO: Es un tipo de razonamiento que nos lleva: a) De lo general a lo particular, b) De lo complejo a lo simple.

La utilización del presente método se fundamenta en el hecho de que a partir de la aplicación de las técnicas de la encuesta, entrevista, observación directa y revisiones bibliográficas, se tendrá acceso a obtener resultados confiables que permitirán partir de afirmaciones particulares, las cuales deben compararse con la realidad a través de las conclusiones que se deduzcan del planteamiento del proyecto.

TÉCNICAS:

Así mismo, la elaboración de la investigación se verá matizada por el uso de las siguientes técnicas de recopilación de la información:

La Observación:

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

A través de la aplicación de la técnica de la observación se podrá tener acceso a la obtención de datos primarios, los cuales brindarán información básica que permitirá identificar o encontrar posibles problemas que en la actualidad afecten a la organización objeto de la investigación y será utilizada para verificar aspectos relacionados con el desempeño de los empleados de la empresa.

La Entrevista

La Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador). Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta técnica será aplicada al gerente de la empresa.

La Encuesta:

La encuesta es un instrumento de investigación para obtener información representativa de un grupo de personas. Se trata de aplicar un cuestionario ha determinado número de individuos con el objeto de obtener un resultado. La entrevista es una conversación entre dos personas con el fin de obtener

información. La encuesta será aplicada a los clientes internos de la empresa que son: 2

Además se aplicará a los clientes externos de la empresa, que según las facturas del año 2012 llegan a un número aproximado de 849

Clientes internos: 2

Clientes externos: 849

Por el número de clientes externos se debe calcular una muestra, por ello se aplica la fórmula

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + (0.05)^2 (849)}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + (0.0025)\ (849)}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{849}{1 + 2.1225}}$$

$$\boldsymbol{n = \frac{800}{3.1225}}$$

$$n = 271,89$$

$n = 272$ ENCUESTAS A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA

ANEXO 2 FORMATO DE ENTREVISTA AL GERENTE

1. **¿Cómo considera Ud. que se encuentra actualmente estructurada la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

2. **¿Cree Ud. que los productos que presta la empresa son de buena calidad?**

3. **¿La comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con misión y visión?**

4. **¿Qué métodos utiliza para la evaluación y control de las actividades?**

5. **¿La comercializadora de calzado "CELLINI", cuenta con un organigrama estructural y funcional plenamente establecido?**
6. **¿Cree Ud. Que es necesario implantar un Plan de Marketing dentro de la comercializadora de calzado "CELLINI"?**
7. **¿Cuáles son los productos que oferta la empresa?**
8. **¿Existe un Plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?**
9. **¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**
10. **¿En cuánto a la estructura física y ubicación con la que cuenta, la empresa es la adecuada?**
11. **¿Actualmente la comercializadora de calzado "CELLINI" maneja algún tipo de publicidad y de promociones?**
12. **La comercializadora de calzado "CELLINI" tiene algún servicio adicional, como, asesoramiento, diseño, etc?**
13. **Considera Usted que los precios están acordes al mercado?**

14. **¿Cómo los considera a los productos que vende la comercializadora de calzado “CELLINI”?**

ANEXO 3 FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES INTERNOS

1. **¿Qué nivel de educación posee?**

Primaria

Secundaria

Superior

Postgrado

2. **¿Qué cargo desempeña?**

……

3. **¿Conoce usted si la comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con Misión?**

Si ( ) No ( )

4. **¿Conoce usted si la comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con y Visión?**

Si ( ) No ( )

5. **¿Dentro de su empresa recibe usted la debida capacitación?**

Si ( ) No ( )

6. **¿Qué aspectos cree concerniente Ud. para la mejora del funcionamiento de la empresa?**

Atender bien al cliente

Laborar con responsabilidad y excelencia

Cumplir los requerimientos y prioridades de la Comecializadora

Optimizar el tiempo

Crear nuevos servicios

7. **¿La distribución física la comercializadora de calzado "CELLINI" es la adecuada para las funciones que usted realiza?**

Si ( ) No ( )

8. **¿De qué manera calificaría usted los productos que vende la empresa?**

Excelente

Buenos

Muy Buenos

Malos

9. **¿La comercializadora de calzado "CELLINI"cuenta con productos novedosos y de buena calidad?**

Si ( ) No ( )

10. **Los productos que expende la comercializadora de calzado "CELLINI"son de fácil acceso a los clientes?**

Si ( ) No ( )

11. **La comercializadora de calzado "CELLINI" cuenta con programas promocionales y publicitarios**

Si ( ) No ( )

12. Los precios de los productos la comercializadora de calzado "CELLINI" están en relación a la competencia.

Si ( ) No ( )

ANEXO 4 FORMATO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES EXTERNOS

1. **¿Conoce todos los productos y servicios que oferta la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

Si ( ) No ( )

2. **¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los productos de la comercializadora de calzado "CELLINI"**

Excelente

Muy Buena

Buena

3. **¿Qué opinión tiene acerca de los precios de los productos que oferta la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

Altos

Accesibles

Bajos

4. **¿De los productos que ofrece la empresa cual es el que Ud. Compra con mayor frecuencia?**

Zapatos de Hombre

Zapatos de Mujer

5. **¿Por qué adquiere los productos la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

Precio

Calidad

Prestigio

Servicios

Otros…..

6. **¿Considera usted que la actual infraestructura que posee la comercializadora de calzado "CELLINI" es la adecuada?**

Si ( ) No ( )

7. **¿El lugar de ubicación de la empresa le facilita su acceso como cliente?**

Si ( ) No ( )

8. **Realiza la empresa promociones para sus productos.**

Si ( ) No ( )

9. **Los precios de los productos de la comercializadora de calzado "CELLINI"están en relación a la competencia.**

Si ( ) No ( )

10. **¿Considera usted que la empresa cuenta con personal capacitado para brindarles buen servicio al cliente?**

Si ( ) No ( )

11. **La atención que brinda la comercializadora de calzado "CELLINI"es: (escoja una opción)**

Excelente

Muy Buena

Regular

Mala

12. **¿Ha escuchado publicidad de la comercializadora de calzado "CELLINI"?**

Si ( ) No ( )

ÍNDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO 1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 4

c. INTRODUCCIÓN 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA 8

e. MATERIALES Y MÉTODOS 59

f. RESULTADOS 63

g DISCUSIÓN 126

h. CONCLUSIONES 147

i. RECOMENDACIONES 149

j. BIBLIOGRAFÍA 150

k. ANEXOS 152

ÍNDICE 168