



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE CALZADO  
“NOVAMODA” DE LA CIUDAD DE LOJA”**

Tesis previa a la obtención de  
título de Ingeniera Comercial

**AUTORA:**

**CONSUELO SORAYÁ CARRIÓN GRANDA**

**DIRECTOR:**

**1859**  
**ING. GALO SALCEDO**

**LOJA – ECUADOR**

**2014**

## CERTIFICACIÓN

Ingeniero

Galo Salcedo

**DIRECTOR DE TESIS**

### **C E R T I F I C A:**

Que luego de haber revisado de manera prolija la investigación de Tesis Titulada **PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE CALZADO “NOVAMODA” DE LA CIUDAD DE LOJA**; previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, presentada por la Señora: **Consuelo Carrión Granda**, y una vez que ha cumplido con las normas de graduación que exige la Universidad Nacional de Loja; autorizo su presentación para fines legales pertinentes.

Loja, octubre de 2014



Ing. Galo Salcedo

**DIRECTOR DE TESIS.**

## AUTORÍA

Yo Consuelo Carrión Granda declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional-biblioteca Virtual.

**AUTORA:** Consuelo Carrión Granda

**CEDULA DE IDENTIDAD:** 1103775449

**DIRECCIÓN:** Nueva Granada calle: García Moreno 17-34 y J. M. Urbina

**FIRMA:**  .....

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

Yo, Consuelo Soraya Carrión Granda declaro ser autora de la tesis titulada: “**PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE CALZADO “NOVAMODA” DE LA CIUDAD DE LOJA**”, como requisito para optar al Grado de **INGENIERA 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 **10 días del mes de noviembre**, firma la autora.

**AUTORA:** Consuelo Soraya Carrión Granda

**FIRMA:** .....

**CÉDULA:** 1103775449

**DIRECCIÓN:** Nueva Granada: calle García Moreno 17-34 y J.M. Urbina

**CORREO ELECTRÓNICO:** consuecg@gmail.com

**TELÉFONO:** 072614140 **CELULAR:** 0989122086

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**DIRECTOR DE TESIS:** Ing. Galo Salcedo López

**TRIBUNAL DE GRADO:**

Mg. Luis Quizhpe Salinas (PRESIDENTE)

Mg. Edison Espinosa Bailón (VOCAL)

Mg. Carlos Rodríguez Armijos (VOCAL)

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo agradecimiento a la Modalidad de Estudios a Distancia de la **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, como también a toda la planta docente y administrativa perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas, quienes contribuyeron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo de la tesis.

De manera muy especial al Ing. Galo Salcedo, director de tesis, quien supo orientarme y brindarme la asesoría necesaria para lograr la culminación de la misma.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este propósito.

A todos mis familiares por brindarme el incondicional apoyo.

Consuelo Soraya Carrión Granda

## **DEDICATORIA**

A ti mi Dios por darme la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa. A mis padres Roger Carrión y Consuelo Granda, por su inmenso cariño, dedicación, estímulo, comprensión y ayuda en momentos malos y menos malos. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio. Gracias por todo papi y mami por darme una carrera para mi futuro y creer en mí, este trabajo es para ustedes, aquí está lo que ustedes me brindaron.

Para mi hija, Valentina, que con su cariño puro e incondicional, su sonrisa tierna e inocente me da fuerzas para seguir adelante escalando día a día cada peldaño de mi vida, para ser una buena madre, amiga, profesional, digna de un ejemplo vivificador que ella aspire seguir. Su nacimiento llenó de muchas bendiciones mi vida entera. Ella es lo mejor que nunca me ha pasado. Es sin duda mi referencia para el presente y para el futuro. A mi amiga mi hermanita, gracias Adrianita por todo lo que hemos vivido juntas y seguiremos viviendo.

No tengo palabras para mi abuelito Miguel Ángel que no está ahora conmigo pero sé que su alma está en cada instante como un soplo de viento acariciando mi rostro que en su momento supo cimentar con sus consejos, anécdotas y vivencias relatadas con cariño en mi infancia, valores y enseñanzas que hoy en día están dando los frutos que él hubiera deseado haber presenciado y disfrutado a mi lado. Pero estoy segura que de donde está cuento con su apoyo y bendiciones en todo momento.

**Consuelo Carrión Granda**

**a. TÍTULO**

**“PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE CALZADO “NOVAMODA” DE LA  
CIUDAD DE LOJA”**

## **b. RESUMEN**

### **ESPAÑOL**

En la presente investigación se ha planteado como objetivo General “Realizar un Plan de Marketing para la empresa Novamoda, de la ciudad de Loja”, el mismo que permitirá aportar con conocimientos válidos para la empresa NOVAMODA en mejorar su aplicación de estrategias de Marketing.

En el literal (e) de materiales y métodos se determinaron distintos métodos de los que se utilizó el método Inductivo, permitió establecer la realidad encontrada en la empresa NOVAMODA desde lo particular a lo general, el método estadístico, facilitó la tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa NOVAMODA, así como a los empleados y Gerente de la empresa; dentro de la técnicas permitió aplicar una encuesta a los clientes, empleados y una entrevista al Gerente de la empresa NOVAMODA, en estas condiciones dichos datos colaboraron para poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, siempre apoyándose en la investigación de campo, en el diseño de la matriz FODA.

En el literal (f) de resultados se realizaron el análisis externo, en el cuadro de la Matriz de evaluación de los Factores Externos, una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen la empresa NOVAMODA, se obtuvo el resultado ponderado de 2,55.



Como observamos en el cuadro de evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,55** puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la empresa NOVAMODA debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

Estas matrices permitieron determinar la matriz de alto impacto FODA, llegando a determinar las estrategias FA, FO, DA y DO como se describe en lo posterior.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la empresa es de 2.61, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa NOVAMODA, nos da como resultado ponderado de 2,60; significa que en la empresa existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades; es decir, existe 1.95 fortalezas y las debilidades son de 0.66, con una diferencia de 1,28, por lo tanto la empresa, tiene es fuerte internamente pero las debilidades puedan interferir en el crecimiento de la misma y también que tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

En el literal (g) de Discusión mediante la Matriz de alto Impacto, se plantearon cuatro objetivos estratégicos, entre los cuales tenemos, Incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa NOVAMODA, realizar un plan de publicidad, para ofertar los productos que ofrece la empresa NOVAMODA, Crear un plan de capacitación, para el personal de la empresa; y, Establecer un plan promocional, desarrollando un plan de incentivos, estos objetivos con un valor determinado de \$18.421,54 dólares para su cumplimiento.

Por último en los literales (h) e (i) se ha llegado a determinar las conclusiones y recomendaciones en base al estudio de mercado y a la propuesta las recomendaciones que deberían realizar frente a la puesta en marcha del Plan de Marketing.

## **ABSTRAC**

In the present study we have set targets General "Perform a Marketing Plan for the company Novamoda of Loja", allowing it to provide the company with valid Novamoda to improve implementation of marketing strategies knowledge. In paragraph (e) of materials and methods other methods which the inductive method was used were determined, allowed to establish the reality found in the company Novamoda from the particular to the general, the statistical method, facilitated the tabulation of surveys applied customers Novamoda company and employees and manager of the company; within the techniques allowed to apply a survey to customers, employees and interview the manager of the company Novamoda, under these conditions the data they collaborated to develop the

strengths, weaknesses, opportunities and threats, always relying on field research in SWOT design matrix.

In paragraph (f) of the external analysis results were performed in the frame of the evaluation matrix of External Factors, once the weighting assigned to each of the external factors influencing the company Novamoda, the weighted result was obtained 2.55.

As noted in the evaluation grid of External Factors, the sum of the total weighted between opportunities and threats, gives a value of 2.55 points; which means you are on the acceptable average of the factors, which concluded by saying that in this case the opportunities outweigh the threats; and therefore is defined in the external environment is no greater consistency in opportunities and threats that the company Novamoda should seize the best way these factors are favorable for their development.

These matrices allow determining SWOT high impact matrix, leading to determine the FA, FO, DA and DO strategies as described in later. The average score is at 2.5. A score below 2.5 characterizes companies that are weak internally, whereas a total score above 2.5 indicates that the company maintains a strong internal position.

According to the EFI matrix obtained, the weighted rating of the company is 2.60, which implies that the company is weak internally. According to the result of the Evaluation Matrix Internal Factors Novamoda company, it gives us as a weighted result of 2.60; means that there is a predominance of the company's strengths weaknesses; ie 1.94 there are strengths

and weaknesses of 0.66, with a difference of 1.28, so the company has internal problems that may interfere with the growth of it and having a normal development in the local market.

In paragraph (g) Discussion with High Impact Matrix, four strategic objectives, among which are, increase the sales volume of the products offered by the company Novamoda, performing an advertising plan to offer products raised Novamoda offered by the company, create a training plan for the staff of the company; and Establish a promotional plan, developing an incentive plan, these objectives with a given value of \$ \$ 18,421.54 for compliance. Finally in subparagraphs (h) and (i) has been determined conclusions and recommendations based on the market study and proposed recommendations should be made against the implementation of the Marketing Plan.

### c. INTRODUCCIÓN

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 PDMKT forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Es así que el Plan de Marketing es una herramienta que nos **permite marcarnos el camino** para llegar a una lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

En una época de globalización y alta competitividad de productos y servicios, como lo es el mundo de la Publicidad y el Marketing, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, por ello, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hace uso de técnicas y herramientas, una de ellas, es llevar a cabo un Plan de Publicidad y Promoción.

Es la combinación específica de instrumentos de Publicidad, venta, personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que la compañía utiliza para lograr sus objetivos.

Actualmente la publicidad tiene facturaciones millonarios en EE.UU. se facturan más de 150.000 millones de dólares, la publicidad es usada por empresas, gobiernos, iglesias, en definitiva por todos.

La Mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, debe fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Las compañías también deben comunicarse con éstos clientes, y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, a menudo las compañías contratan empresas de publicidad que desarrollen anuncios efectivos y eficientes consultores especializados en promociones de ventas, que diseñan programa de incentivos, y empresas de relaciones públicas que les creen una imagen corporativa. También entrenan a sus ejecutivos de venta para que sean amables, serviciales y persuasivos. Pero para la mayor parte de las compañías, el conflicto no está, en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma.

Una compañía moderna maneja un complejo sistema de comunicaciones de Mercadotecnia esta tiene comunicaciones con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos. A su vez los intermediarios se comunican con los consumidores y con sus públicos. En cuanto a los consumidores, tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos. En definitiva en este proceso, cada grupo retroalimenta a todos los demás.

La provincia de Loja, se caracteriza por el gran movimiento comercial que tiene, contando así como empresas que se dedican a la producción y comercialización de calzado, las cuales son importantes para la economía de la provincia, pero muchas de ellas no poseen un correcto Plan para poder promocionar sus productos y expandir su mercado.

La Publicidad y la Promoción, es uno de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta, por que la actividad contribuye directamente al mejoramiento de la empresa, ya que da a conocer a la actividad a la que se dedica, los productos que ofrece y el aporte que brinda a la comunidad.

En la empresa NOVAMODA no se aplica las herramientas que proporciona el marketing, por su escaso conocimiento y sobre todo por la creencia de que el marketing es un gasto innecesario. La gerencia no aplica un plan de marketing, que le permita un crecimiento sostenido y un posicionamiento en el sector comercial de la ciudad, por eso es importante que esta empresa realice una profunda investigación en las diferentes áreas que comprende el marketing mix:Producto/servicio, precio, plaza y promoción, que le permita visualizar un desarrollo comercial mejor planificado que responda a sus expectativas y a los requerimientos de las consumidoras.

En primera instancia se ha realizado un análisis externo de los factores que intervienen en la empresa, como son los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, los mismos que permitieron detectar las amenazas y oportunidades que afectan a la empresa, las cuales fueron ponderadas en orden de prioridad. Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.

Se realizó el análisis interno de la empresa mediante la aplicación de encuestas a los clientes externos e internos; así, como una entrevista al Gerente de la empresa NOVAMODA, lo que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, las mismas que fueron ponderadas de acuerdo a la importancia, que determinó que

la empresa no está aprovechando sus fortalezas que le permitan corregir sus debilidades.

Mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa NOVAMODA en las condiciones actuales que se encuentra.

Posteriormente se ha realizado la Matriz de alto impacto, la que permitió plantearse los objetivos estratégicos a ser desarrollados en la propuesta definitiva de la empresa NOVAMODA.

En la propuesta se ha determinado que la falta de una Visión y Misión definida para la empresa, ha originado que esta no tenga un rumbo definido.

Se ha determinado la Visión y Misión de la empresa NOVAMODA lo cual ayudará a enrumbar el destino de la empresa.

La empresa NOVAMODA, carece de un plan de marketing. El plan de marketing a ser implementado en el presente proyecto consiste en seleccionar y realizar los respectivos contratos con los medios de comunicación de mayor circulación, proponer un plan de capacitación, mejorar el servicio al cliente y promocionar los servicios que ofrece la empresa.



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

“La industria del calzado, es el conjunto de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de todo tipo de calzado para pie.

La industria puede agruparse por segmentos de productos tales como zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, zapatos para señoras, botas, zapatillas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, botas especiales para deportes (esquí, patinaje, equitación), sandalias.”<sup>1</sup>

La industria también puede ser analizada desde la posición y tareas que las distintas empresas ocupan en la cadena productiva, como ser:

- Suministro de materias primas
- Diseño
- Corte de materiales
- Confección y fabricación
- Distribución
- Ventas

---

<sup>1</sup> Alberto Pontoni, La Industria del Calzado y sus inicios, Artículo de economía

“El sector del calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, caucho y cuero) y productos, desde los tipos generales de calzado para hombre, mujer y niños hasta productos más especializados, como botas para practicar snowboard y calzado de protección. Esta diversidad de productos finales no es sino fiel reflejo de la multitud de procesos industriales, empresas y estructuras de mercado existentes.

La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente se producen en el mundo unos 12 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Un dato interesante es el hecho que un 60% de esa producción es exportada. China (produce 6.500 millones de pares/año y exporta 4 mil millones) e India (700 millones de pares/año), son los países que registraron el crecimiento más espectacular de esta industria, desplazando de la escena a naciones que en su momento fueron grandes productores, como Italia, cuya producción se ha reducido a 400 millones de pares/año.”<sup>2</sup>

“Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo EEUU (1.800 millones de pares), seguido de Japón y Alemania. Estos 3 países concentran casi la mitad de las importaciones totales netas (excluyendo Hong Kong, que opera como país de tránsito). El valor del comercio mundial de calzado no deportivo ronda los 15 mil

---

<sup>2</sup> Alberto Pontoni, La Industria del Calzado y sus inicios, Artículo de economía

millones de dólares anuales, correspondiendo un 85% de ese total al calzado con capellada de cuero.

El mundo muestra dos modelos contrapuestos que compiten en el mercado internacional: el "asiático o económico", cuyo liderazgo ejerce China, que aprovecha el bajísimo costo de su mano de obra, y el "europeo", representado por Italia y seguido por España y Portugal, más caro pero con diseño y elaboración de mayor calidad.”<sup>3</sup>

## **CALZADO**

“Todo producto con suela destinado a proteger o cubrir los pies, incluidas las partes de las que se compone (empeine, forro y suela), si se comercializan por separado.

Bajo esta denominación figuran, entre otros, estos productos: zapatos planos o, a caña hasta la rodilla o hasta el muslo, sandalias de varios tipos, alpargatas, zapatillas deportivas, de baño y otros tipos de calzado de ocio. También el calzado deportivo especial diseñado para un determinado deporte, calzado para patinar, esquiar, para la lucha, el boxeo y el ciclismo, el calzado que disponga de patines fijos (para hielo o de ruedas), las zapatillas de baile, el calzado obtenido de una sola pieza, las fundas para cubrir otros artículos de calzado, el calzado desechable, con suelas aplicadas, destinado a ser utilizado de una sola vez, y el calzado ortopédico.

---

<sup>3</sup> Alberto Pontoni, La Industria del Calzado y sus inicios, Artículo de economía.

## COMERCIO DEL CALZADO

El término comercio proviene del concepto latino *commercium* y se refiere a la transacción que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto. También se denomina comercio al local comercial, negocio, botica o tienda, y al grupo social conformado por los comerciantes, el comercio del calzado define el comprar o vender calzado en un negocio que está determina por una razón social.”<sup>4</sup>

## MARCO CONCEPTUAL

### EMPRESAS

Es una unidad económica autónoma organizada donde se combina una serie de factores tanto económicos como humanos con la finalidad de producir bienes o servicios para posibles consumidores potenciales y satisfacer sus diferentes necesidades.<sup>5</sup>

### CLASES DE EMPRESAS

Existen Varias clases de empresas, las mismas que se diferencian de acuerdo a su función específica, a si tenemos:<sup>6</sup>

- Según su forma de organización económica

---

<sup>4</sup> La industria del calzado. Centro de Estudios para la Producción. Secretaría de Industria, Comercio y PyME. Ministerio de Economía y Producción.

<sup>5</sup> STONER A. F. JAMES, “Administración”, Madrid 1985

<sup>6</sup> STONER A. F. JAMES, “Administración”, Madrid 1985

- Según su régimen jurídico
- Según su función económica
- Según su campo de actividad territorial.

## **PLAN**

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Un plan económico se encarga de la gestión de la actividad económica de una empresa, un sector o una región.

Un plan de inversiones establece el destino que se les dará a los recursos financieros de una empresa.”<sup>7</sup>

## **MARKETING**

### **Definición**

El Marketing “es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna

---

<sup>7</sup> ARELLANO C., Rolando; *Plan de Marketing*; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F. Año 2007; Pág. 10

responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.”<sup>8</sup>

En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

## **EL PLAN DE MARKETING**

“Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial.

---

<sup>8</sup>ARELLANO C., Rolando; *Plan de Marketing*; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F. Año 2007; Pág. 12.

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo. Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.”<sup>9</sup>

El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sea diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las

---

<sup>9</sup>BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYME debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

“El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos más o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de



estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.”<sup>10</sup>

## **MARKETING ESTRATÉGICO**

“Un plan de marketing 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 conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos 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 tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en esta prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados

---

<sup>10</sup>BURGWAL, Gerrit y CUELLAR Juan, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999.

mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.”<sup>11</sup>

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

**COMPLETITUD:** Lo que interesa está en el Plan.

**BUENA ORGANIZACIÓN:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información.

---

<sup>11</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

## **FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING**

“En el siguiente ítem’s se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son

sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los

problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.”<sup>12</sup>

## **ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING**

“Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

El primer fin implica cierta redundancia. Debe haber, por fuerza, varias cuestiones que sean tratadas en otros tantos apartados para que, de este modo, sea posible encontrarlas sin tener que adivinar el lugar de ubicación. El segundo exige que el Plan recoja todas las posibles cuestiones y alternativas de una manera exhaustiva; así, una organización completa ayuda a no olvidar nada importante.

### **Análisis de la situación**

“Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

---

<sup>12</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.
- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002

## **Análisis del Mercado Objetivo**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

## **Problemas y Oportunidades**

Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

## Objetivos y Metas

Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con él, las metas son una descripción más precisa y explícita de estos objetivos. Estos últimos han de cumplir ciertos objetivos para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

- Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.
- Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
- Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.



Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

“Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en qué mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

## **TÁCTICAS DE MARKETING**

Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

## **EJECUCIÓN Y CONTROL**

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El Potencial del Mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El Potencial de Ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La Previsión de Ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- La Gestión del Proyecto: Empleando los métodos PERT o CPM.
- El análisis del Punto de Equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.

- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

## **MISIÓN / VISIÓN**

- “Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?”<sup>15</sup>

**Visión:** “Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

**Misión:** Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades”<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

<sup>16</sup>SAPAG, Chain R. Y N. Preparación y Evaluación de Proyectos, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Este instrumento para formular estrategias resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la estructura organizacional de la Institución.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar la información respecto de los resultados de las matrices del Perfil Estratégico del Entorno General (PEEG) y Perfil Estratégico del Entorno Especifico (PEEE). Estos resultados son ponderados, determinando de esta forma el grado en que las oportunidades son menores a las amenazas del entorno. La calificación más alta que puede obtener la institución es 4,0 que equivale a indicar a una alta reacción de la institución frente a las oportunidades y amenazas, mientras que la calificación más baja posible es de 1,0 que significa que la institución tendrá una deficiente reacción, siendo la calificación promedio ponderado de 2,5.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).**

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) evalúa las principales categorías internas de la institución. Para ello se ponderan las distintas fortalezas y debilidades que se encontraron dentro de las distintas áreas de la institución. El total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4,0 y el total ponderado más bajo posible es 1,0. El valor del promedio ponderado es 2,5.

## **LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

“Es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

1. (F1) Poder de negociación de los clientes.
2. (F2) Poder de negociación de los proveedores.
3. (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
4. (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
5. (F5) Rivalidad entre los competidores.

El propio autor explica la herramienta en el vídeo con diversos ejemplos.

El artículo incluye ejemplos, una descripción de la herramienta y una presentación en Power Point con información adicional y con gráficos que podrá reutilizar para sus presentaciones.

## **LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.**

Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

## **LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN DETALLE.**

Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

### **1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.**

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.*
- Grado de dependencia de los canales de distribución.*
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.*
- Volumen comprador.*
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.*
- Disponibilidad de información para el comprador.*
- Capacidad de integrarse hacia atrás.*
- Existencia de sustitutos.*
- Sensibilidad del comprador al precio.*
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.*
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).*

### **2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.**

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.*

- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

### **3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES.**

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.

*-Represalias esperadas.*

*-Acceso a canales de distribución.*

*-Mejoras en la tecnología.*

#### **4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.**

*-Propensión del comprador a sustituir.*

*-Precios relativos de los productos sustitutos.*

*-Coste o facilidad de cambio del comprador.*

*-Nivel percibido de diferenciación de producto.*

*-Disponibilidad de sustitutos cercanos.*

#### **5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.**

*-Poder de los compradores.*

*-Poder de los proveedores.*

*-Amenaza de nuevos competidores.*

*-Amenaza de productos sustitutivos.*

*-Crecimiento industrial.*

*-Sobrecapacidad industrial.*

*-Barreras de salida.*



*-Diversidad de competidores.*

*-Complejidad informacional y asimetría.*

*-Valor de la marca.*

*-Cuota de coste fijo por valor añadido.*

*-Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.*

*-Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.*

*-Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).*

*-Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.*

## **ANÁLISIS FODA**

### **FODA**

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la *realidad* empresarial y de los mercados está

conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.<sup>17</sup>

Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicitable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el *adentro* y el *afuera* de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna** de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del **escenario**.

El análisis del **escenario** requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".

El análisis **interno** requiere estudiar y evaluar:

- Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.

---

<sup>17</sup> MARIÑO. H. "Planeación Estratégica de la Calidad Total"™ .Editores. 1994.

- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de auto superación continua.

Es importante destacar que, como se señalara antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación. De igual modo ocurre con las situaciones paradójales en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, o peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo, su efecto final-luego de múltiples interrelaciones-concluye siendo fuertemente negativo.

Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer de información reciente y profunda sobre el mercado. Se trata de contar tanto con datos duros (volúmenes de ventas, participación de mercado o cantidad de consumidores), como datos de naturaleza soft, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca.

Estos datos sólo pueden provenir de rigurosos estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que resultan vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca

- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos
- Percepción de calidad de servicios

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de *marketing*. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables intervinientes.

## **MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A).

Tiene con referencia las estrategias, FO, FA, DO y DA, como se explica a continuación.

### **La estrategia FO.**

Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

### **La estrategia FA.**

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

### **La estrategia DA.**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

## **La estrategia DO.**

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Planeación Estratégica (Aplicación en un Concepto Determinado), para ilustrar la importancia de las dimensiones, una compañía puede situar un producto en la esquina superior izquierda de la matriz, la cual mide el crecimiento del mercado en un eje y la participación del mercado en el otro. Sin embargo, la compañía puede decidir reducir su inversión en el producto y gradualmente discontinuar por etapas ese producto debido a ciertas razones; leyes gubernamentales, se espera que aumenten, con respecto al producto, o la compañía puede tener otros productos con una tasa de potencial mayor donde desea invertir su capital.

Un enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial que son los más importantes para ellas y sus productos.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing. VI edición, Edit. Prentice Hall. (2006)

## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica
- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:
  - 1 . Economía a escala en producción
  - 2 . Economía a escala en distribución
  - 3 . Determinado grado de desarrollo tecnológico
  - 4 . Imagen Profesional
  - 5 . Calidad del Servicio
  - 6 . Servicio Personalizado
  - 7 . Abastecimiento oportuno
  - 8 . Tener personal de calidad, etc.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

## **VARIABLES AMBIENTALES**

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

### **VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)**

- Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades Fortalezas
  - a. Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas
  - b. Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas

### **VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)**

- Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo",



producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas

- a. **Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja
- b. **Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

## DIAGNÓSTICO

- Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.
- En la elaboración de este diagnóstico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

## ESCENARIOS

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas
  - α. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"
  - β. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"
- El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

## LA ESTRATEGIA

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia dónde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.
- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos

de éxito

- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

## **OBJETIVOS**

- “Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija

## **ELECCION DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS**

- Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:
  - a. Beneficio
  - b. Crecimiento
  - c. Seguridad
  - d. Liquidación de la empresa

## ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- a. Expansión
- b. Estabilización o consolidación
- c. Retroceso parcial
- d. Retroceso total

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.”<sup>20</sup>

- Se buscare aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda  
POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES

- El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto

- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión",

---

<sup>20</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

así como por ejemplo:

1. Costos más bajos
2. Recursos financieros superiores
3. Amplia y organizada red de distribución
4. Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar.”<sup>21</sup>

## **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 ESTRATÉGIAS**

Son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

---

<sup>21</sup>CHAVENATO Idalberto, Administración Teórica, proceso y práctica Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.

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 el 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 actual, salvo que tenga un fuerte impacto en el negocio, afectándolo significativamente por sus consecuencias.<sup>22</sup>

## **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

---

<sup>22</sup> David, Fred R. (2003:198) Conceptos de Administración Estratégica, 9na. Edic., Prentice Hall. México

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.”<sup>23</sup>

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **MATERIALES**

- ✓ Resmas de papel bond,
- ✓ Lapiceros,
- ✓ Paleógrafos,
- ✓ Marcadores,
- ✓ Cinta adhesiva,
- ✓ Libreta de campo,
- ✓ casete de filmadora,
- ✓ Casete de audio,

---

<sup>23</sup> **EVO-Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)-BID, 3/97**

- ✓ CDS vacíos,
- ✓ Pilas alcalinas.

Para fortalecer el desarrollo del proyecto se utilizó un conjunto de procedimientos lógicos, considerando los aspectos más relevantes en lo que se refiere para lograr los objetivos de la investigación.

## **MÉTODOS:**

Dentro de los Métodos que se utilizaron se puede señalar los siguientes:

**Método Histórico:** El método histórico o la metodología de la historia comprende el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias, El presente método dentro de la investigación se utilizó durante todo el proceso investigativo ya que el mismo sirvió para todo lo referente a la historia de la empresa y las actividades a que se dedica, entre otras.

**Método Inductivo.-** En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Este método se lo aplicó partiendo de lo particular a lo general de la empresa de Calzado NOVAMODA en el desarrollo de su análisis externo como interno para el desarrollo del Plan de Marketing.



**Método Deductivo.-** Este Método se aplicó para desarrollar y ejecutar el Plan de Marketing en la empresa de Calzado NOVAMODA, partiendo desde un análisis de lo general a lo particular; la investigación permitió realizar una descripción de cómo se puede aplicar el plan de marketing. Y ayudó a determinar la forma se cómo estuvo estructurada, cual fue la forma de manejo hacia sus empleados e identificando la situación de la competencia.

**Método Estadístico.-** Este método se aplicó para reunir, organizar y analizar datos numéricos ya que ayudó a resolver problemas y representar gráficamente; a través de éste método se pudo medir los resultados obtenidos de la encuesta y así se pudo determinar el mayor porcentaje de las fortalezas y debilidades de la empresa de Calzado NOVAMODA las cuales permitieron determinar el problema de la aplicación del Plan de Marketing de la empresa de Calzado NOVAMODA

**Método Analítico:** Este método implicó el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes. Este método se lo aplicó en el análisis de la información recabada para el Plan de Marketing de la empresa de Calzado NOVAMODA; además, se analiza la evaluación de factores externos como internos de la empresa, así mismo se realiza el análisis FODA, para el análisis estratégico en la empresa.

**Método Sintético:** Implica la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo.

El juicio analítico implica la descomposición del fenómeno, en sus partes constitutivas. Es una operación mental por la que se divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

El método sintético se lo utilizó en las síntesis de la información para determinar el Plan de Marketing en la empresa de Calzado NOVAMODA.

### **TÉCNICAS:**

**ENTREVISTA.-** Se la aplicó al Gerente de la empresa de Calzado NOVAMODA, la misma que permitió obtener datos importantes para el estudio del Plan de Marketing.

**ENCUESTA.-** Se la aplicó a los clientes y empleados de la empresa de Calzado NOVAMODA, estos datos del número de clientes se los obtuvo en base al promedio de clientes semanales que asisten a la empresa, del número de empleado en base a los datos obtenidos en la nómina de personal que existe en el departamento de contabilidad.

### **Procedimientos**

A continuación se procederá a realizar la elaboración del formulario para aplicar el censo, para luego proceder al análisis e interpretación de los datos recolectados con el fin de obtener los elementos de juicio necesarios y técnicas del proyecto.

Para la aplicación de las encuestas se hará a los clientes de la empresa de Calzado NOVAMODA, de la que se desprende que según las facturas emitidas en el año 2013 a los clientes en un promedio de 3.500 facturas (Clientes), para ello

aplicaremos una muestra representativa, además se aplicarán encuestas a los 4 empleados que laboran en la empresa de Calzado NOVAMODA, y una entrevista al Gerente-Propietario.

## Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1+Nx^2}$$

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{3.500}{1 + 3.500*0.05^2}$$

$$n = 359$$

## f. RESULTADOS

### ANTECEDENTES



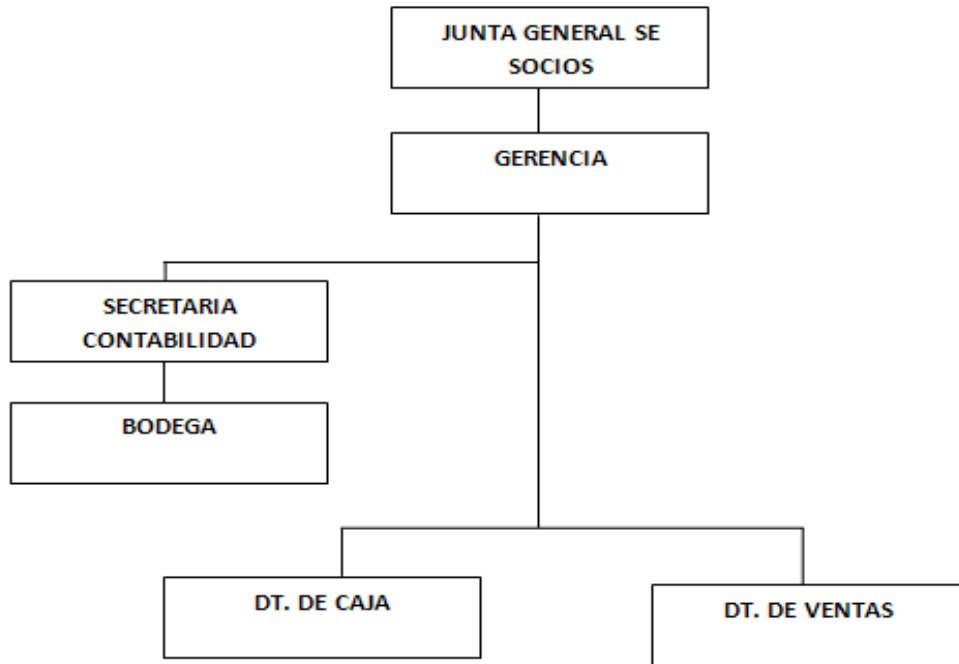
NOVAMODA, es reconocida en el mercado nacional por la calidad de sus productos puesto que la empresa NOVAMODA lleva en 15 años en el mercado, su trayectoria y la experiencia permanente en la comercialización de calzado, con su gran propietaria Lic. Sandra Jara, la misma que la comercialización la realizan con zapatos de diferentes marcas reconocidas a nivel nacional e internacional como son BEBECE, VECACHI, mismos que son elaborados con tecnología de punta, con materia prima de alta tecnología tanto para hombres, mujeres y chicos, hoy dirigido al mercado de clase media alta.

La existencia de la empresa de calzado “**NOVAMODA**” es de 15 años en el mercado, la empresa ubicada en la ciudad de Loja, en las calles 10 de agosto entre Olmedo y Bernardo Valdivieso constituida en el año de 1999, es una empresa familiar, cuya actividad principal es la comercialización de zapatos.

NOVAMODA en la actualidad cuenta con 5 personas que desempeña diferentes labores en el área de distribución y ventas.

La tecnología que posee NOVAMODA en la actualidad nos permite trabajar con normalidad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, que en su mayoría están en la zona central de Loja en sus principales ciudades, Paltas, Zamora, Celica.

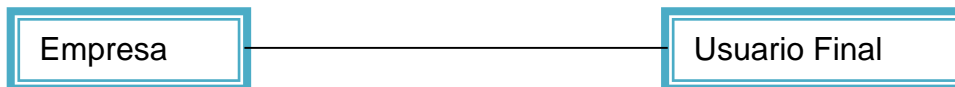
## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NOVAMODA



FUENTE: Investigación Directa

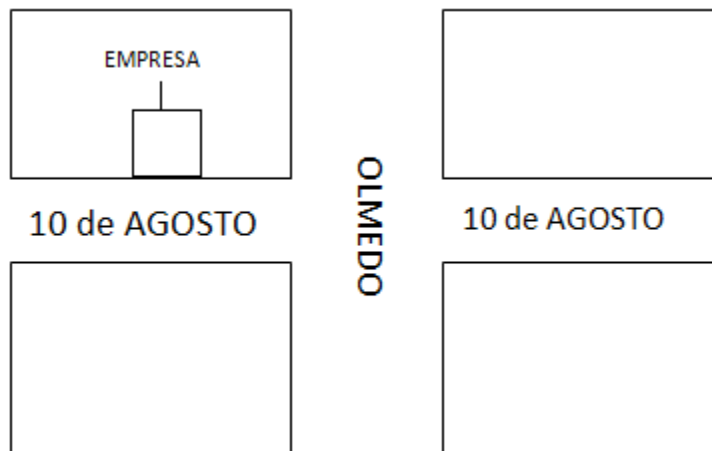
## SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa, para comercializar su producto utiliza un canal de distribución directo, es decir de la empresa a la usuaria final.



## Localización

Esta empresa se ubica en sus inicios en un local comercial ubicado en las calles 10 de agosto entre Olmedo y Bernardo Valdivieso.



### **ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DE CALZADO NOVAMODA**

Para realizar el plan de marketing de la empresa NOVAMODA, es importante comenzar con un diagnóstico en el que se desarrollan las actividades de la organización, vista a nivel externo como a nivel interno. Componentes fundamentales que influyen de manera directa o indirecta en la actividad empresarial, información sujeto de análisis expuestos a continuación:

#### **ESCENARIOS EXTERNOS Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN.**

Comprende un análisis del entorno, el sector, el mercado que rodea a la empresa NOVAMODA, siempre y cuando este tiene incidencia sobre la actividad que ejerce.

El éxito de cualquier organización depende de su capacidad de adaptación a los cambios del entorno que le rodean por lo que es imprescindible revisar los siguientes factores:



## **ANÁLISIS ECONÓMICO**

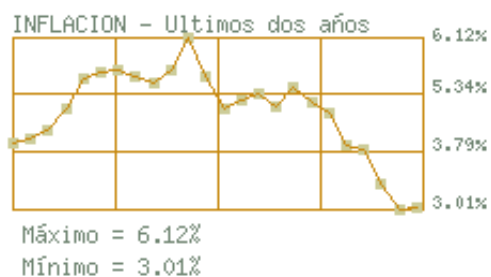
### **INFLACIÓN**

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

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

FECHA	VALOR
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %
Octubre-31-2011	5.50 %
Septiembre-30-2011	5.39 %
Agosto-31-2011	4.84 %
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %



FUENTE: Banco Central del Ecuador, página oficial [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

“La tasa de inflación en nuestro país posee una tendencia que se mantiene gracias al sistema económico que se implanto (dolarización), muestra de ello es que la inflación desde enero de 2013 no ha rebasado el 4,10% y este tope se dio por problemas que el país sufrió en este periodo, tales como crudos inviernos, elecciones seccionales, inicio de clases en abril, sin embargo la inflación no ha sobrepasado un dígito lo cual según estudios es saludable para el país.”<sup>24</sup>

<b>Oportunidad</b>	Los precios constantes permiten mantener una estabilidad en los precios de NOVAMODA.
--------------------	--

<sup>24</sup> Banco Central del Ecuador, página oficial [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

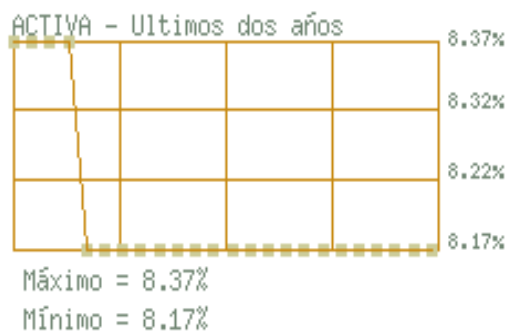
## Tasas de Interés

Precio que se paga por el uso del dinero ajeno o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

**Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.

### Tasa activa

FECHA	VALOR
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %
Noviembre-30-2011	8.17 %
Octubre-31-2011	8.17 %
Septiembre-30-2011	8.37 %
Agosto-31-2011	8.37 %
Julio-31-2011	8.37 %
Junio-30-2011	8.37 %

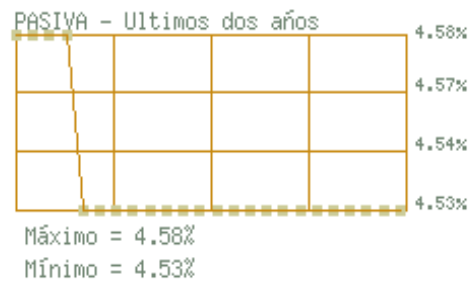


FUENTE: Banco Central del Ecuador, página oficial [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

**Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

## Tasa pasiva

FECHA	VALOR
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %
Febrero-28-2013	4.53 %
Enero-31-2013	4.53 %
Diciembre-31-2012	4.53 %
Noviembre-30-2012	4.53 %
Octubre-31-2012	4.53 %
Septiembre-30-2012	4.53 %
Agosto-31-2012	4.53 %
Julio-31-2012	4.53 %
Junio-30-2012	4.53 %
Mayo-31-2012	4.53 %
Abril-30-2012	4.53 %
Marzo-31-2012	4.53 %
Febrero-29-2012	4.53 %
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %



FUENTE: Banco Central del Ecuador, página oficial [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

“Como muestran los índices desde junio del 2011 el spread entre las tasas de interés tanto la tasa activa como en la tasa pasiva en promedio bordean el 8,17% y el 4,53% sin embargo es necesario tener en cuenta que la tasa máxima convencional es 1,5 veces la tasa activa referencial la cual según datos para el mes de junio se ubica en 14.03%.”<sup>25</sup>

## Tasa Activa

<b>Amenaza</b>	La tasa activa es muy alta, lo que minimiza la posibilidad de pedir préstamos para capitalizar a la empresa
----------------	---

<sup>25</sup> FUENTE: Banco Central del Ecuador, página oficial [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

## Tasa de Interés

<b>Amenaza</b>	El aumento de la tasa de interés en crédito disminuye la intención de endeudarse lo que resulta en una disminución considerable en la cartera de clientes.
----------------	--

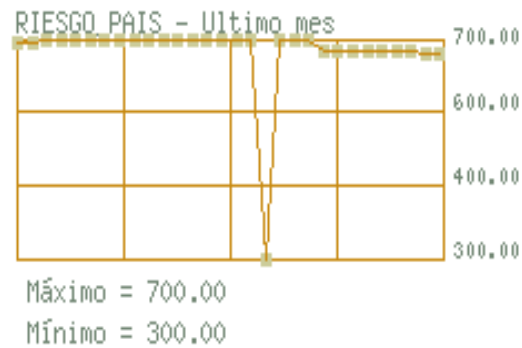
## Tasa Pasiva

<b>Oportunidad</b>	El incremento de las tasas de interés incentiva a que el sobrante de efectivo sea destinado al ahorro enriquecimiento de esta forma el portafolio de inversiones
--------------------	--

## Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

FECHA	VALOR
Abril-11-2013	677.00
Abril-10-2013	677.00
Abril-09-2013	679.00
Abril-08-2013	680.00
Abril-07-2013	680.00
Abril-06-2013	680.00
Abril-05-2013	680.00
Abril-04-2013	681.00
Abril-03-2013	680.00
Abril-02-2013	699.00
Abril-01-2013	700.00
Marzo-31-2013	700.00
Marzo-30-2013	300.00
Marzo-29-2013	700.00
Marzo-28-2013	700.00
Marzo-27-2013	699.00
Marzo-26-2013	698.00
Marzo-25-2013	699.00
Marzo-24-2013	698.00
Marzo-23-2013	698.00
Marzo-22-2013	698.00
Marzo-21-2013	698.00
Marzo-20-2013	699.00
Marzo-19-2013	700.00
Marzo-18-2013	699.00
Marzo-17-2013	698.00
Marzo-16-2013	698.00
Marzo-15-2013	698.00
Marzo-14-2013	697.00
Marzo-13-2013	697.00



FUENTE: SENPLADES, Manual del usuario, [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)

“El riesgo país es un índice que nos ayuda a identificar cuan atractivo es el país para las inversiones extranjeras en nuestro caso empresas importantes en lo que a salud se refiere, además es importante conocer también si la inversión extranjera genera ingresos para los probables clientes, lamentablemente para el país este índice está en constante incremento debido a la desconfianza de otros países respecto a las políticas del gobierno del Eco. Rafael Correa.”<sup>26</sup>

<sup>26</sup> SENPLADES, Manual del usuario, [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)

<b>Amenaza</b>	Al aumentar el riesgo país la inversión extranjera se contrae, provocando una disminución de la demanda de productos ya que la población no posee recursos económicos para adquirirlos.
----------------	---

**ANÁLISIS POLÍTICO.-** Pocos mandatarios han logrado resultados políticos como los conseguidos por el actual régimen en Ecuador.

Luego de seis años de gobierno, hechos como la instalación de la Asamblea Constituyente con más del 90% de asambleístas del oficialismo en el año 2008, ganar más de 5 procesos electorales en los últimos seis años, y mantenerse con un nivel de aceptación y popularidad sobre el 50%, son algunos de los ejemplos que indican el éxito en la implementación de la estrategia política, lo cual coincide con un escenario económico favorable por los elevados niveles del precio del petróleo y el crecimiento de la economía. De todas maneras, el éxito en la arena política deberá comprobarse y complementarse con la eficiencia, equidad y eficacia de las políticas públicas en el tiempo.

Luego de una década de eventos y problemas de gobernabilidad en el país, Ecuador ha ganado estabilidad en el escenario político, pero con cuestionamientos como la afinidad con el resto de poderes e instituciones del estado. Vale recordar que desde el año anterior, el Gobierno logró el respaldo de la población para reformar el sistema judicial, lo cual ha sido recibido positivamente por la población desde finales del año anterior. Sin embargo, el éxito o fracaso de ésta y otras políticas públicas, radica entre otros, en la calidad de las instituciones y la evaluación de impacto sobre

el bienestar de la población, aspectos sobre los cuales el país tiene un reto importante y pendiente.

Así lo demuestra el Índice de Calidad Institucional, el cual mide dos componentes. El primero asociado a instituciones políticas, y el segundo, a instituciones económicas.

Ecuador está dentro de los países con mayores rezagos en la región.

<b>Oportunidad</b>	Estabilidad Política, determina un creciente emprendimiento empresarial.
--------------------	--

**ANÁLISIS TECNOLÓGICO.-** La tecnología avanza a una velocidad vertiginosa, produciendo productos con mayores respuestas mejores acabados o servicios más eficientes y como si fuera poco a precios casi favorables.

Su crecimiento avanza gracias a la ciencia. El uso o empleo de las computadoras, comunicación electrónica y satelital, son entre algunos pequeños detalles muy comunes hoy en día y útiles en las empresas que modifican sustancialmente la velocidad y progreso de las mismas.

En lo referente al campo de productos de bazar, es importante el crecimiento tecnológico, lo que permite que las personas realicen la renovación de sus equipos.

Vivimos en un mundo altamente tecnificado y la población actual requiere de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que se adapten a los



profundos cambios que se están produciendo en el planeta y en consecuente comportamiento de los consumidores.

<b>Oportunidad</b>	El contar con una tecnología de punta, garantiza que la empresa pueda lanzar al mercado productos de excelente calidad, cubriendo todas las expectativas y necesidades de los clientes, lo que genera mayores ventas.
--------------------	---

## **ANÁLISIS SOCIAL**

La empresa en cualquier ámbito, social, político, etc., juega un papel fundamental en el desarrollo empresarial de una ciudad, de allí que es muy importante que se haya creado una empresa que presta productos en la Ciudad de Loja, ya que mediante la apertura de la misma, se generan fuentes de trabajo directa e indirectamente y sirve a la ciudadanía en general.

La moda del calzado es una cultura social que se impone de gran manera en el Ecuador por la impuesta por países desarrollados, como EEUU, Francia, España, etc., que imponen su moda, sus estilos, sus colores, etc., estos factores culturales de la moda en el Ecuador se convierten en una oportunidad para la empresas comercializadoras de zapatos que cuentan con calzado a la moda, claro está que el estar a la moda es un factor que influye directamente en el precio, pero al estar el Ecuador enajenado por la cultura de otros países tienden a pagar el precio por la Moda

<b>Amenaza</b>	Lamentablemente con el incremento del problema social existente en nuestra ciudad se incrementa la desocupación, siendo este factor una amenaza para la empresa.
----------------	--



**1. Rivalidad entre competidores.-** En nuestro medio y específicamente en la empresa NOVAMODA, la competencia se ha visto como un factor determinante negativo, debido al incremento de empresas de venta de Calzado en nuestra Ciudad.

En la presente se determina que la competencia existente en la actualidad son: Nievécitas, Yoredi, D´Moda, entre los más significativos, que son lo que ofrecen los mismos productos que comercializa NOVAMODA, uno de ellos a precios menor a los que ofrece la empresa como es Yoredi, por lo tanto la rivalidad entre competidores se convierte en una **AMENAZA** de gran impacto para la empresa NOVAMODA.

**2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** Nuestra ciudad se rige bajo una economía de libre mercado; y en vista de la creciente competencia, de este tipo de comercios en nuestra ciudad, reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la empresa NOVAMODA, por ejemplo la mayor amenaza que se ha dado en el último año es la entrada de empresas que comercializan Zapatos que venden en los Centros Comerciales, que se crean en forma informal y que a pesar de ofrecer precios mayores a los de la empresa NOVAMODA estos ofrecen productos de baja calidad que son preferidos por la ciudadanía, por tal motivo se convierte en una **AMENAZA** de mediana importancia.

**3. Amenaza de ingresos de servicios sustitutos.-** A pesar de existir un incremento en cuanto a innovaciones tecnológicas; en el aspecto Industrial del calzado existen productos que sustituyen al mismo, claro está del producto que comercializa la empresa NOVAMODA, es así que existen sustitutos del calzado como sandalias, alpargatas, lonas, pantuflas, zapatillas, chanclas, entre otros, lo más importante es el de saber cómo llegar al cliente así sea con otro producto, al final debe cumplir con las mismas expectativas que el cliente busca, el existir sustitutos son una **OPORTUNIDAD** de mediano impacto para el negocio.

**4. Poder de negociación de proveedores.-** Esta fuerza canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la empresa NOVAMODA; de tal forma que esto genere rentabilidad futura a la

empresa, convirtiéndose esta fuerza de PORTER en una **OPORTUNIDAD** para la empresa NOVAMODA, debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en las promociones que nos ofrecen las diferentes empresas proveedoras de artículos de Bazar.

#### **5. Poder de negociación de los compradores.-**

El poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios.

Previo análisis de los resultados obtenidos en la entrevista al Gerente de la Empresa NOVAMODA, tiene sus clientes potenciales que son el factor primordial para la buena marcha de la misma, por cuanto de acuerdo a sus opiniones los precios son normales y se ajustan a la economía de nuestro medio local, siendo esta una **OPORTUNIDAD** para la empresa NOVAMODA.

## EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

	FACTORES	FACTOR	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	Los precios constantes permiten una estabilidad en los precios de NOVAMODA	Económico Pág. 60	0,06	3	0,18
2	El incremento de las tasas de interés incentiva a que el sobrante de efectivo va destinado al ahorro enriqueciendo de esta forma el portafolio de inversiones	Económico Pág. 63	0,05	4	0,2
3	Estabilidad política, determina un creciente emprendimiento empresarial	Político Pág. 62	0,08	3	0,24
4	El contar con una tecnología de punta, garantiza que la empresa pueda lanzar al mercado productos de excelente calidad, cubriendo todas las expectativas y necesidades de los clientes	Tecnológico Pág. 67	0,09	4	0,36
5	Proveedores con experiencia	PORTER Pág. 70	0,08	4	0,32
6	Clientes con mayor poder de negociación	PORTER Pág. 70	0,08	3	0,24
<b>Total Oportunidades</b>			<b>0,44</b>		<b>1,63</b>
<b>AMENAZAS</b>					
1	Tasa activa alta, lo que minimiza las posibilidades de pedir préstamos para capitalización a la empresa	Económico Pág. 62	0,11	2	0,22
2	Aumento de la tasa de interés en crédito lo que disminuye la intención de endeudamiento lo que resulta en una disminución considerable en la cartera de clientes	Económico Pág. 63	0,08	1	0,08
3	Aumenta el riesgo país, la inversión extranjera se contrae, provocando una disminución de la demanda de productos ya que la población no posee recursos económicos para adquirirlos	Político Pág. 65	0,09	2	0,18
4	Competidores con precios más bajos	PORTER Pág. 69	0,09	2	0,18
5	Entrada de competidores de carácter informal	PORTER Pág. 70	0,12	1	0,12
6	Ingreso de productos sustitutos de procedencia China	PORTER Pág. 69	0,07	2	0,14
<b>Total Amenazas</b>			<b>0,56</b>		<b>0,92</b>
<b>Total</b>			<b>1</b>		<b>2,55</b>

**FUENTE:** Análisis Externo

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **SUSTENTACIÓN MATRIZ EFE**

Dentro de la Matriz EFE, las oportunidades se las determina mediante Investigación Directa.

### **OPORTUNIDADES:**

1.- Los precios constantes permiten una estabilidad en los precios de NOVAMODA, esta oportunidad se da por que los precios en una economía estable son fijos y determinan gastos estables, por tal razón se la califica con 3.

2.- El incremento de las tasas de interés incentiva a que el sobrante de efectivo va destinado al ahorro enriqueciendo de esta forma el portafolio de inversiones, esta tiene una importancia marcada ya que si en el mercado se tiene circulante se puede formar gastos, por tal razón se la califica con 4.

3.- Estabilidad política, determina un creciente emprendimiento empresarial, esta tiene una importancia alta ya que el país al estar establemente en su política se puede tener estabilidad económica en las familias para que inviertan, por tal razón se la califica con 3.

4.- El contar con una tecnología de punta, garantiza que la empresa pueda lanzar al mercado productos de excelente calidad, permitiendo que se la empresa venda productos de avance tecnológico, por tal razón se la califica con 4.

5.- Proveedores con experiencia, esta tiene una importancia alta ya que permitirá que la empresa pueda ofrecer productos de calidad, claro está con un beneficio tanto para los clientes como para la empresa por tal razón se la califica con 3.

6.- Clientes con mayor poder de negociación, esta tiene una importancia alta ya que permitirá que la empresa pueda realizar una negociación marcada y permita ofrecer sus productos al cliente con capacidad de negociación mutua, por tal razón se la califica con 3.

Dentro de la Matriz EFE, las amenazas se las determina mediante Investigación Directa, en el análisis de los factores externos que afectan a la empresa NOVAMODA siendo esta:

### **AMENAZAS**

1.- Tasa activa alta, lo que minimiza las posibilidades de pedir préstamos para capitalización a la empresa, esta es una amenaza ya que al subir la tasa activa las personas no pueden endeudarse, por tal razón se la califica con 2.

2.- Aumento de la tasa de interés en crédito lo que disminuye la intención de endeudamiento lo que resulta en una disminución considerable en la cartera de clientes, se determina que el poder adquisitivo de las personas disminuye, por tal razón se la califica con 1.

3.- Aumenta el riesgo país, la inversión extranjera se contrae, provocando una disminución de la demanda de productos ya que la población no posee recursos económicos para adquirirlos, se convierte en una amenaza marcada por la disminución de la demanda de productos, por tal razón se la califica con 2.

4.- Competidores con precios más bajos, al existir competidores con precios más bajos que el de la empresa esta es una amenaza marcada, la que permitirá proponer alternativas de solución, por tal razón se la califica con 2.

5.- Entrada de competidores de carácter informal, es un problema y a la vez una amenaza ya que en la actualidad existen vendedores informales que ofrecen productos a bajos precios a pesar de ser de baja calidad las personas compran sus productos, por tal razón se la califica con 1.

6.- Ingreso de productos sustitutos de procedencia China, es una amenaza ya que existen empresas de procedencia China que venden zapatos a bajos precios lo que limita la competencia en la empresa, por tal razón se la califica con 2.

Como observamos en el cuadro de evaluación de los Factores Externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y las amenazas, nos da un valor de **2,55** puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas; y, por consiguiente queda definido que en el ambiente externo hay mayor consistencia de oportunidades que en las amenazas y que la empresa NOVAMODA debe aprovechar de la mejor manera estos factores que son favorables para su desarrollo.

Estas matrices permitieron determinar la matriz de alto impacto FODA, llegando a determinar las estrategias FA, FO, DA y DO como se describe en lo posterior.



## **ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA NOVAMODA**

- 1. ¿Qué tiempo lleva funcionando la empresa NOVAMODA y como considera la acogida del mismo por parte de la ciudadanía lojana?**

El cinco de abril de 1999, cerca de 15 años estamos en el mercado sirviendo a la ciudad y provincia de Loja.

- 2. ¿Cuáles son las marcas de zapatos que más comercializa?**

Picadilly, Kole Han, Vizzano, Viguz, Lia Line, Martdomenic, Sperry, Fashion, Rendeer, Jhostyven

- 3. ¿Cuáles son los días de mayor demanda de los productos?**

Los días de mayor demanda son los viernes y sábados porque son los días en que la juventud sale a sus reuniones sociales y las damas quieren un par de zapatos para cada ocasión social

- 4. ¿El personal y el stock en inventarios con que cuenta la empresa son suficientes para abastecer la demanda existente?**

Con el personal que se cuenta es suficiente para la atención al público.

En lo referente al stock con que se cuenta, está en constante renovación lo que permite tener un stock bastante variado.

**5. ¿Considera usted que el precio de los productos que comercializa está acorde con la calidad de los mismos?**

Los precios que posee la empresa NOVAMODA, están acorde a la calidad de los mismos ya que somos importadores directos.

**6. ¿Cuenta con la capacidad financiera suficiente?**

No en la capacidad que tiene la competencia

**7. ¿Cuál es la Misión de la empresa NOVAMODA?**

No tenemos ya que no se posee la capacitación para elaborarla.

**8. ¿Cuál es la Visión de la empresa NOVAMODA?**

No tenemos al igual que la misión, no se posee la capacitación.

**9. ¿Qué objetivos a mediano y largo plazo tienen establecidos?**

No tenemos ya que se trabaja con objetivos a corto plazo.

**10. ¿Qué estrategias se han implementado en la empresa NOVAMODA?**

Entre las estrategias que se ha implantado son empíricas ya que se trata de identificar las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas

**11. ¿Tiene implementado un Plan de marketing en la empresa?**

No tenemos un plan de marketing, ya que realmente no se como elaborarlo, esto por falta de conocimientos.

**12. ¿Posee incentivos para los Empleados de la empresa?**

Los incentivos que se da a los empleados son bono navideño, pago de los sueldos a tiempo, décimos, descuentos a precios de fábrica en calzado para ellos.

**13. ¿Existe capacitación para el personal que labora en la empresa NOVAMODA?**

La única capacitación que se brinda es la de conocimiento del calzado que se comercializa en la empresa.

**14. ¿La empresa cuenta con publicidad? ¿De qué tipo?**

La empresa no posee ningún tipo de publicidad en ningún medio de comunicación.

**15. ¿Realiza promociones para los clientes? ¿De qué tipo?**

Las promociones que se realiza son descuentos por temporadas como navidad, día de la mujer, etc., plan acumulativo sin carga en el precio.

**16. ¿Cómo considera a la Competencia?**

La competencia yo la considero sana ya que esta nos permite seguir creciendo y ser innovadores, pero no deja de ser una amenaza ya que cada vez hay más.

## **ANÁLISIS PERSONAL**

Como se puede determinar en la entrevista realizada al Gerente de la empresa Nova Moda, este manifiesta que la empresa no cuenta con Misión ni Visión, la empresa cuenta con el presupuesto necesario para cumplir con sus objetivos, pero no en el monto que posee la competencia, los precios de los productos están acorde a la calidad de los mismos, No posee planteados objetivos a mediano ni a largo plazo, no posee un Plan de Marketing, por lo que es imperiosa la necesidad de implementar un Plan de Marketing, el personal no se lo capacita, no se realizan promociones y peor aún no se realiza una publicidad para dar a conocer la empresa en el mercado local y provincial.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE**  
**CALZADO NOVAMODA**

**PREGUNTA 1.**

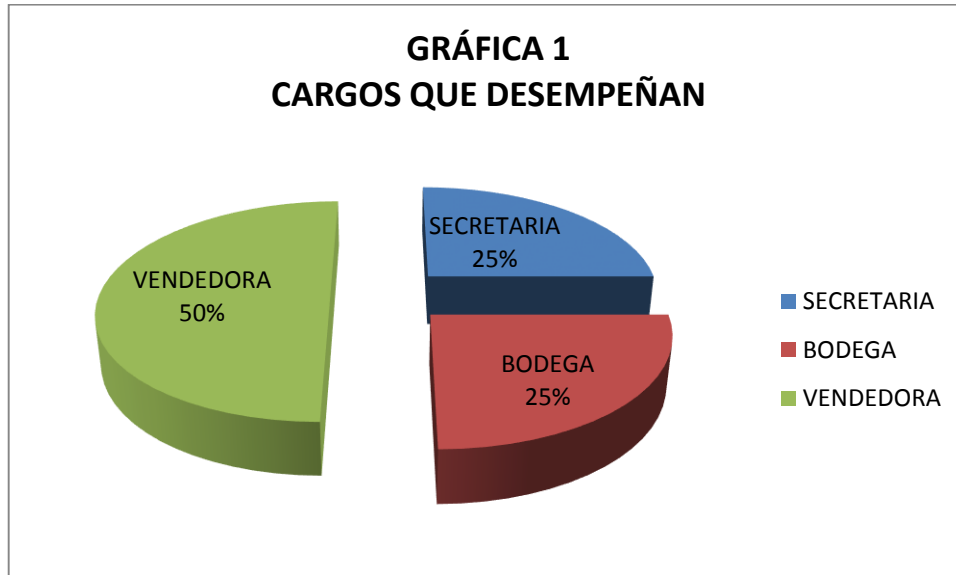
**¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa NOVAMODA?**

**CUADRO 1**  
**CARGOS QUE DESEMPEÑAN**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SECRETARIA	1	25,00
BODEGA	1	25,00
VENDEDORA	2	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En Cuanto se refiere a la encuesta realizada al personal de la empresa NOVAMODA, se les preguntó el cargo que desempeñan en la empresa, de lo que se determina que existe una secretaria, un bodeguero, y 2 vendedores.

## PREGUNTA 2.

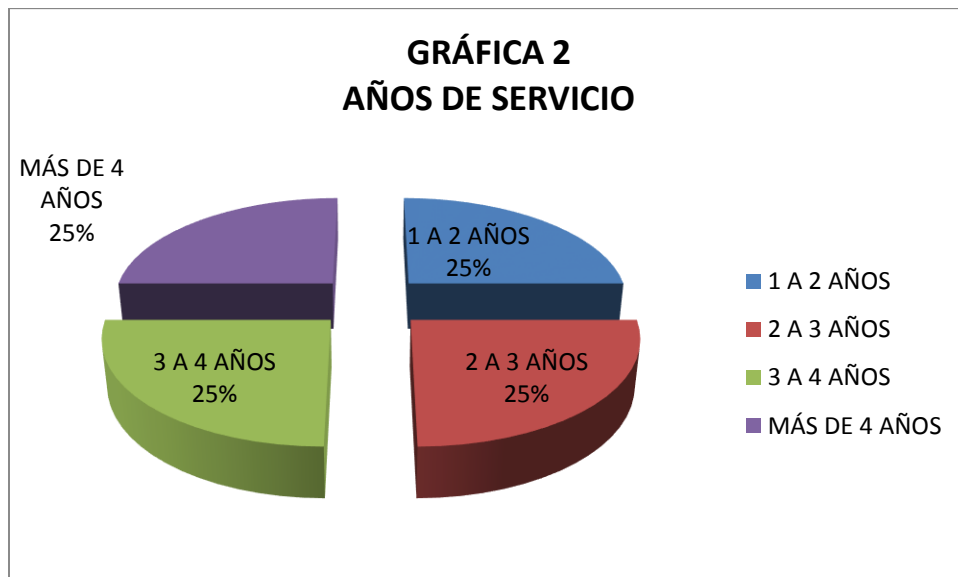
¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa NOVAMODA?

**CUADRO 2**  
**AÑOS DE SERVICIO**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
1 A 2 AÑOS	1	25,00
2 A 3 AÑOS	1	25,00
3 A 4 AÑOS	1	25,00
MÁS DE 4 AÑOS	1	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere al tiempo que vienen laborando en la empresa NOVAMODA, el 25% de los encuestados trabajan 1, 2, 3 y 4 años respectivamente.

### PREGUNTA 3.

¿Qué formación Profesional tiene usted?

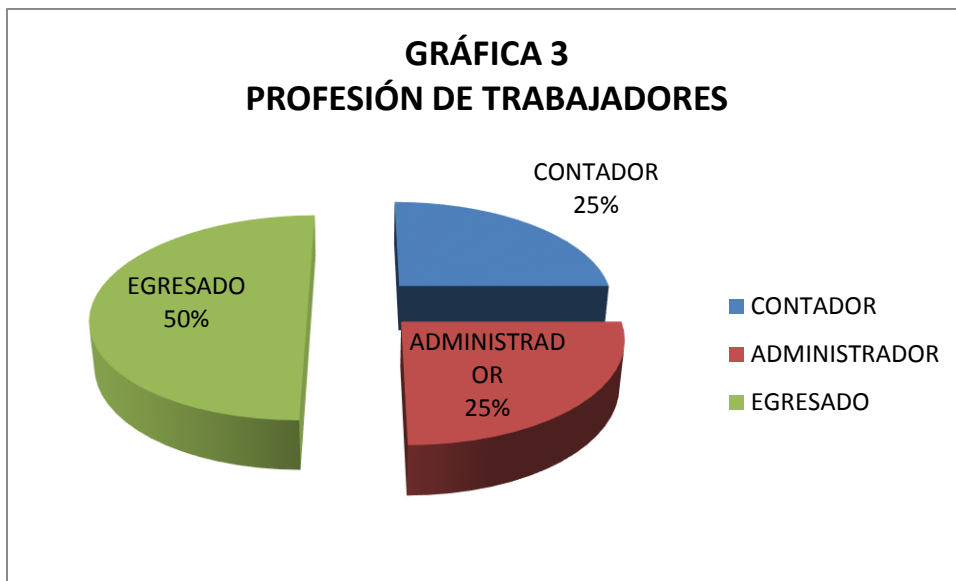
**CUADRO 3**  
**PROFESIÓN DE TRABAJADORES**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
CONTADOR	1	25,00
ADMINISTRADOR	1	25,00
EGRESADO	2	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 3**  
**PROFESIÓN DE TRABAJADORES**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a las profesiones de los empleados y trabajadores de la empresa NOVAMODA, existen 1 egresado de administración de empresas, 1 Ingeniero en Administración de Empresas y 1 contadora auditora.

#### PREGUNTA 4.

¿Cuenta con el espacio adecuado para desempeñar su labor en la empresa?.

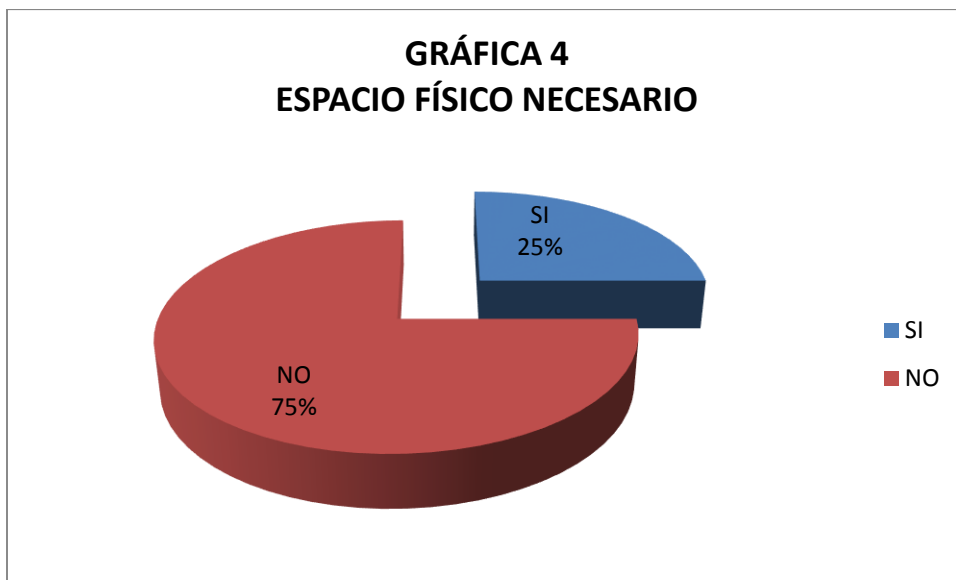
**CUADRO 4**  
**ESPACIO FÍSICO NECESARIO**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	25,00
NO	3	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 4**  
**ESPACIO FÍSICO NECESARIO**



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 25% de los encuestados manifiesta que poseen el espacio físico suficiente para realizar sus actividades en la empresa NOVAMODA; mientras, que el 75% de ellos manifiesta que no, ya que les falta mayor espacio físico para desempeñar su actividad adecuadamente, por cuanto es demasiado reducido el espacio especialmente en la parte administrativa.



## PREGUNTA 5.

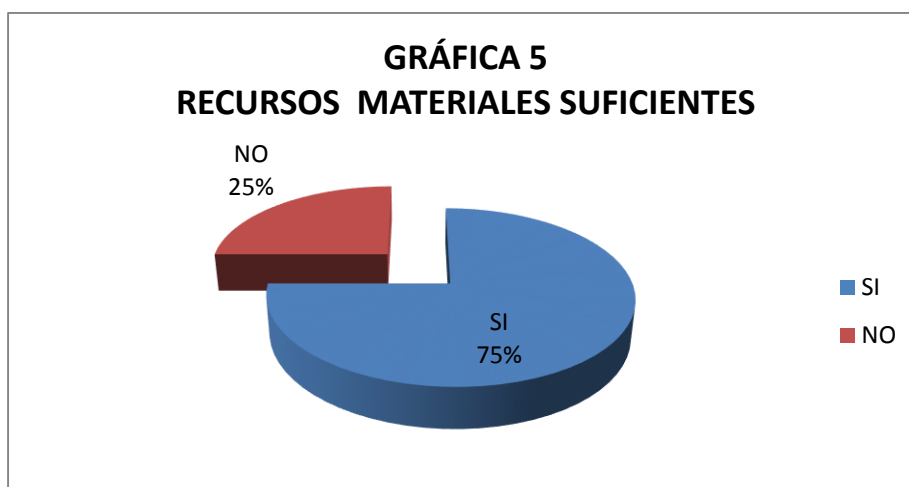
Los recursos materiales para la venta (facturas, lapiceros, calculadoras, fundas para la venta), son suficientes para desempeñar adecuadamente sus actividades:

**CUADRO 5**  
**RECURSOS MATERIALES SUFICIENTES**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	3	75,00
NO	1	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó si los recursos materiales son suficientes para desempeñar adecuadamente sus actividades, el 75% de ellos manifiestan que si son suficientes, ya que cuentan con los suficientes modelos y marcas de zapatos para su comercialización, entre otros; mientras, que el 25% manifiestan que no, especialmente el personal administrativo como es la secretaria.

## PREGUNTA 6.

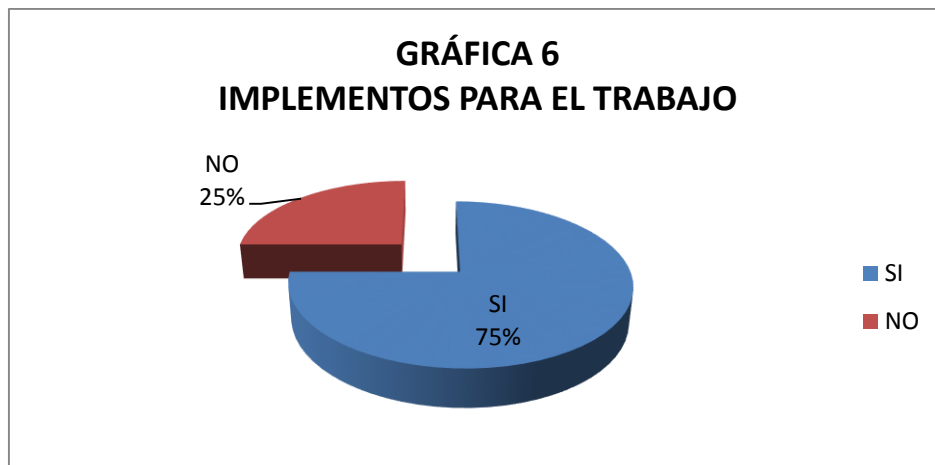
¿La empresa cuenta con los instrumentos necesarios para realizar una atención de calidad a sus clientes?

**CUADRO 6**  
**IMPLEMENTOS PARA EL TRABAJO**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	3	75,00
NO	1	25,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 75% de los encuestados manifiestan que si posee todos los implementos para realizar una atención de calidad a los clientes, como lista de precios, formas de pago, entre otros; mientras que el 25% de ellos manifiestan que no poseen todos los implementos para brindar un servicio de calidad, especialmente en la parte administrativa.

## PREGUNTA 7.

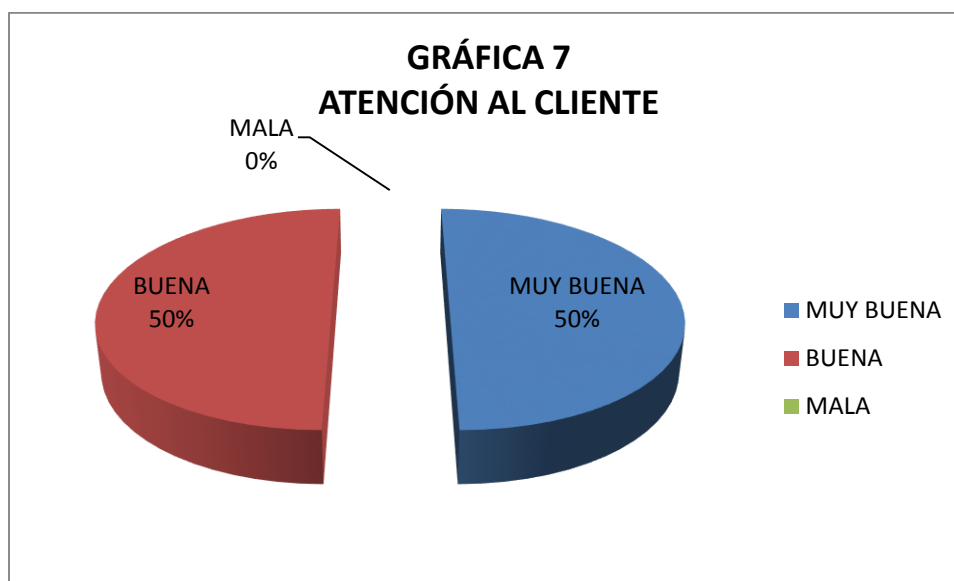
¿La atención a los clientes es:

**CUADRO 7**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	2	50,00
BUENA	2	50,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó al personal acerca de la atención que se les brinda a los clientes al momento de comprar calzado, ellos contestaron de una forma dividida el 50% manifiesta que es muy buena, el otro 50% manifestó que es buena la atención que se brinda a los clientes.

### PREGUNTA 8.

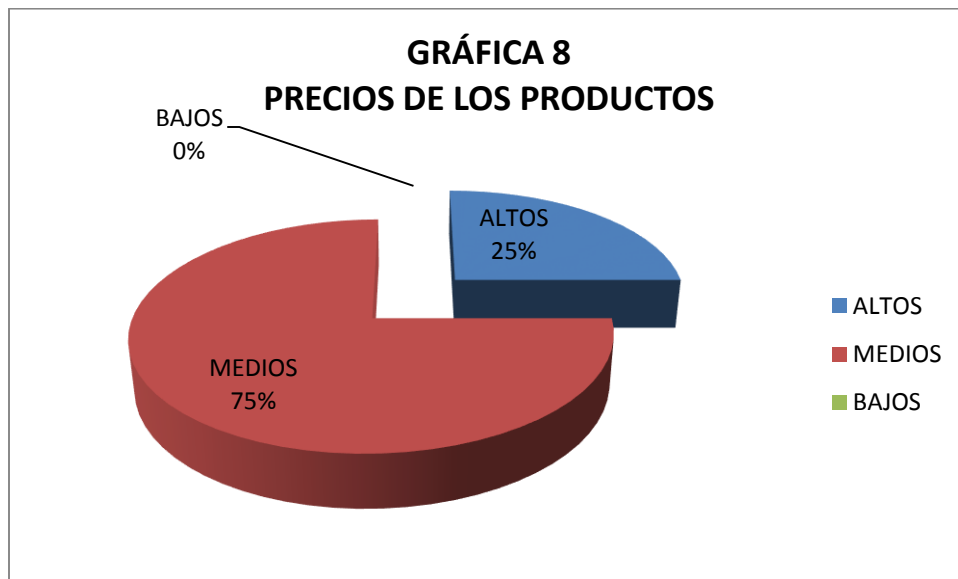
Considera que los precios de los productos que ofrece la empresa a sus clientes son:

**CUADRO 8**  
**PRECIOS DE LOS PRODUCTOS**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ALTOS	1	25,00
MEDIOS	3	75,00
BAJOS	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con relación a los precios que ofrece la empresa NOVAMODA, el 75% de los empleados consideran que son medios; y, el 25% de ellos los considera que los precios de los productos son altos.

### PREGUNTA 9.

La Comunicación que lleva con el Gerente es:

**CUADRO 9**  
**RELACIÓN CON GERENCIA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	4	100,00
BUENA	0	0,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la comunicación existente entre el Gerente y el personal, el 100% de ellos considera que es Muy Buena, esto denota una buena comunicación entre el personal y la Gerencia.

## PREGUNTA 10.

El ambiente de trabajo y su relación laboral con sus compañeros de trabajo es:

**CUADRO 10**  
**RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	4	100,00
BUENA	0	0,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Igual que en la pregunta anterior, se les preguntó sobre la relación existente entre los compañeros de trabajo, y como se determinó anteriormente, el 100% de ellos considera que es Muy Buena, esto denota una buena relación entre compañeros de trabajo.

**PREGUNTA 11.**

**¿Recibe algún tipo de incentivo por parte del Gerente de la empresa?**

**CUADRO 11  
RECIBE INCENTIVOS**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	25,00
NO	3	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se les preguntó si han recibido algún tipo de incentivo por parte del Gerente la empresa NOVAMODA, contestando el 75% que no reciben incentivos; mientras que el 25% de ellos manifiestan que si reciben incentivos como el bono navideño y cuando quieren comprar productos les dan un mayor descuento que a los clientes.

**PREGUNTA 12.**

**¿La empresa NOVAMODA cuenta con misión, visión y valores institucionales?**

**CUADRO 12**  
**CUENTA CON MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0,00
NO	4	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les preguntó si la empresa NOVAMODA cuenta con misión, visión y valores institucionales, el 100% de ellos manifiesta que NO.



**PREGUNTA 13.**

**¿Usted conoce si la empresa NOVAMODA tiene implementado un Plan de Marketing?**

**CUADRO 13  
CUENTA CON PLAN DE MARKETING**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0,00
NO	4	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 13  
CUENTA CON PLAN DE MARKETING**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les preguntó si la empresa NOVAMODA tiene implementado un Plan de Marketing, el 100% de ellos manifiesta que NO.

## PREGUNTA 14.

¿Qué promociones hay en la empresa para sus clientes?

**CUADRO 14**  
**PROMOCIONES PARA LOS CLIENTES**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DESCUENTOS	1	25,00
ENTREGA DE OBSEQUIOS	4	100,00
RIFAS	2	50,00

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se les preguntó si hay promociones para los clientes, contestando de algunas alternativas, por ser una pregunta abierta, esto es el 100% manifestó que se da obsequios, el 50% rifas; y, el 25% descuentos.

**PREGUNTA 15.**

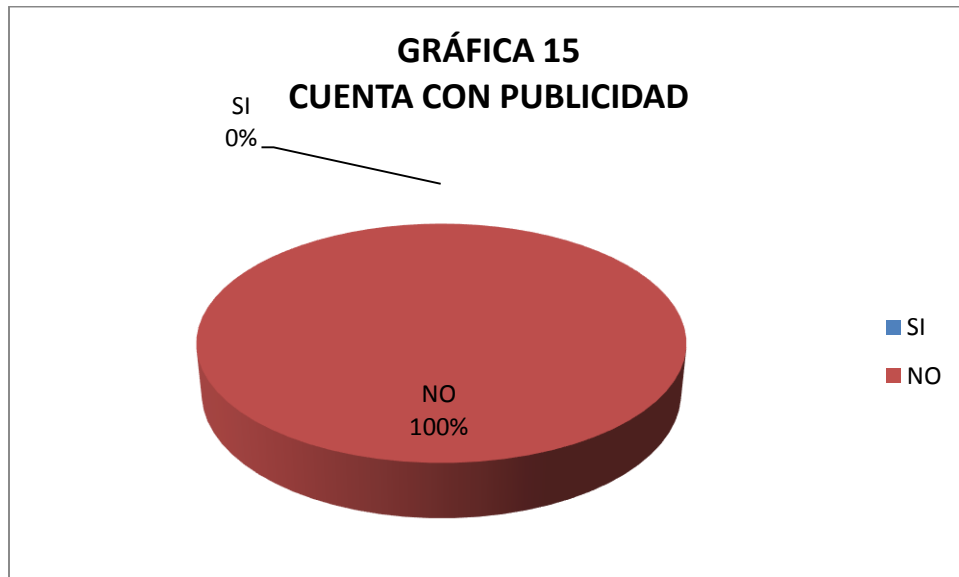
**¿Conoce usted si la empresa NOVAMODA utiliza algún tipo de publicidad?**

**CUADRO 15  
CUENTA CON PUBLICIDAD**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0,00
NO	4	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados manifiestan que no han escuchado ni saben si la empresa NOVAMODA, cuenta con publicidad, ya que ellos personalmente no han escuchado, lo que determina que la empresa no tienen publicidad.

**PREGUNTA 16.**

**¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa NOVAMODA?**

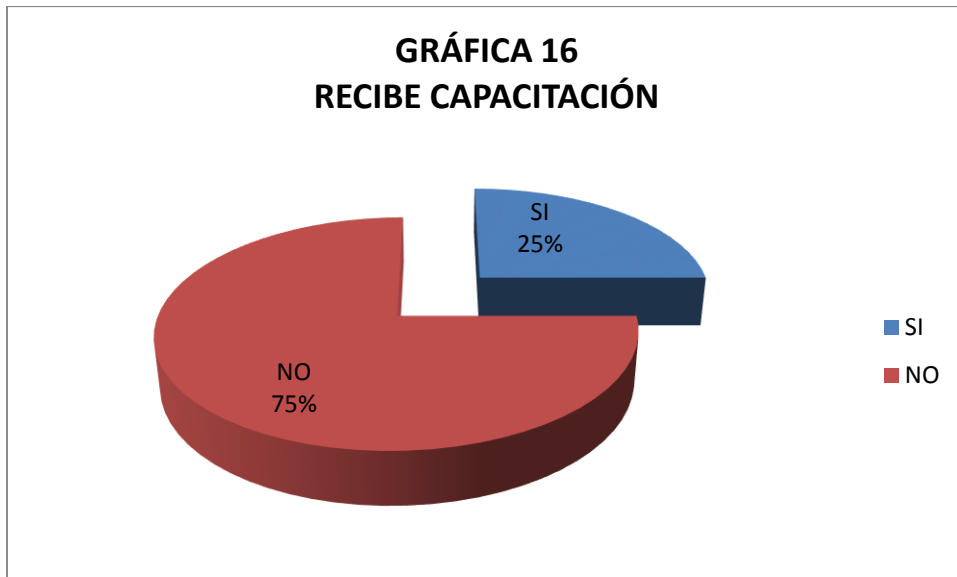
**CUADRO 16  
RECIBE CAPACITACIÓN**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	1	25,00
NO	3	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 16  
RECIBE CAPACITACIÓN**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Como se puede determinar en el cuadro anterior el 75% de los empleados no reciben capacitación; mientras que únicamente el 25% de ellos manifiestan que si reciben capacitación, lo que determina que el personal en su mayoría necesita estar capacitación en sus diferentes áreas.

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA NOVAMODA

### PREGUNTA 1.

¿Por qué medio se enteró de la existencia de la empresa NOVAMODA?

**CUADRO 17**  
**MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
RADIO	0	0,00
TV	0	0,00
PRENSA ESCRITA	0	0,00
NINGUNO	359	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el cuadro N° 17 se determina que el 100% de los encuestados manifiestan que no han escuchado ningún tipo de publicidad de la empresa NOVAMODA, esto determina que la empresa no posee publicidad para dar a conocer sus productos.

## PREGUNTA 2.

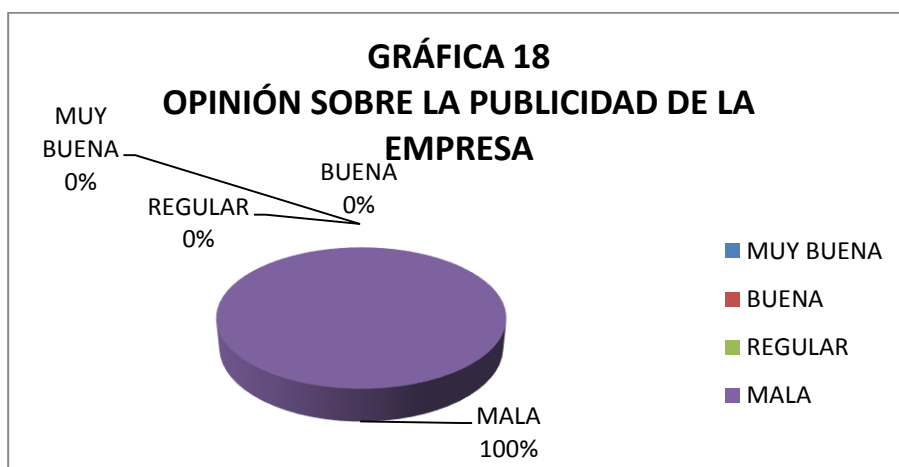
¿Qué opina de la publicidad que realiza en la actualidad la empresa NOVAMODA de la ciudad de Loja?

**CUADRO 18**  
**OPINION SOBRE LA PUBLICIDAD DE LA EMPRESA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	0	0,00
BUENA	0	0,00
REGULAR	0	0,00
MALA	359	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En Cuanto se refiere a la opinión que les merece la publicidad que realiza la empresa NOVAMODA, el 100% de ellos al igual que la pregunta anterior si no han escuchado publicidad de la empresa NOVAMODA, pues ellos manifiestan que la publicidad es mala por no tenerla.

### PREGUNTA 3.

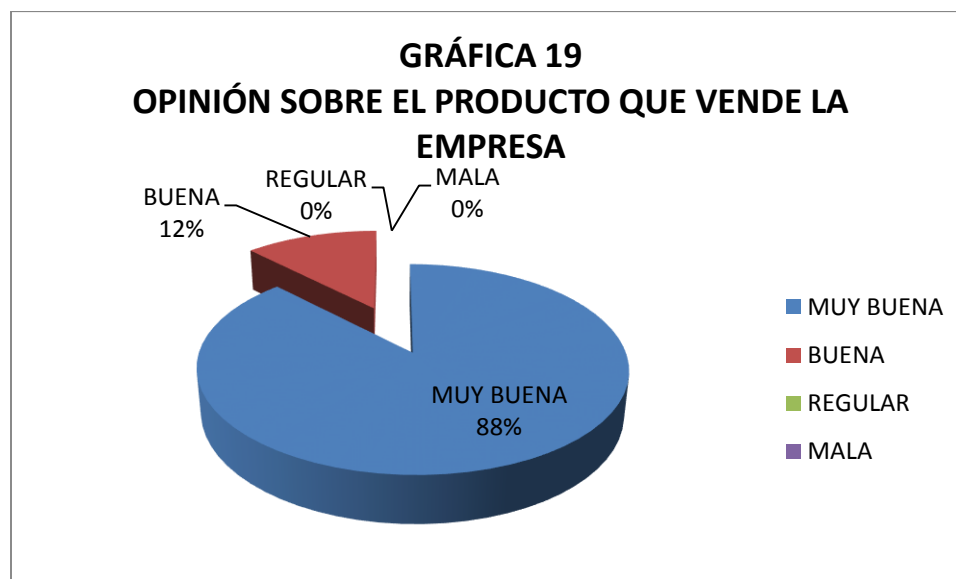
¿Qué opinión le merece el calzado que comercializa la empresa NOVAMODA?

**CUADRO 19**  
**OPINION SOBRE EL PRODUCTO QUE VENDE LA**  
**EMPRESA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	315	87,74
BUENA	44	12,26
REGULAR	0	0,00
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cómo se puede determinar el 88% de los clientes encuestados, manifiestan que el calzado que comercializa la empresa NOVAMODA es Muy Buena; y, el 12% que es Buena, lo que determina que los clientes manifiestan que los productos en su mayoría son de buena calidad.

#### PREGUNTA 4.

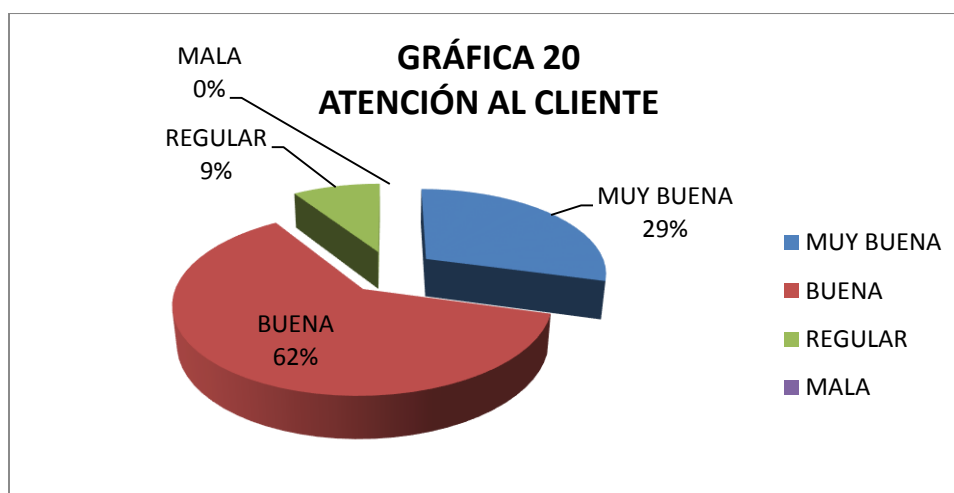
¿La atención que usted ha recibido en la empresa NOVAMODA la considera?

**CUADRO 20**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENA	105	29,25
BUENA	221	61,56
REGULAR	33	9,19
MALA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les preguntó sobre qué opinión les merece la atención que ha recibido en la empresa NOVAMODA, el 62% manifiesta que fue Buena, el 29% Muy Buena; y, únicamente el 9% lo considera regular. Esto determina que en un almacén de venta directa hacia el cliente la atención debería ser excelente, lo que no sucede en la empresa NOVAMODA, ya que las encuestadas manifiestan que fue buena la atención.



### PREGUNTA 5.

¿Cree que los precios están acorde con la calidad de los productos que ofrece?

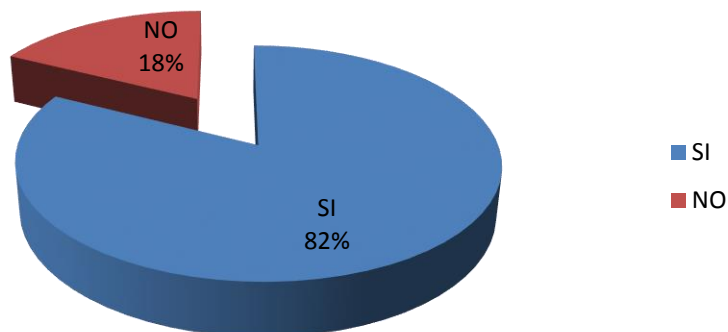
**CUADRO 21**  
**PRECIOS ACORDE A LA CALIDAD DEL PRODUCTO**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	296	82,45
NO	63	17,55
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 21**  
**PRECIOS ACORDE A LA CALIDAD DEL PRODUCTO**



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 82% de los clientes manifiestan que los precios si están acorde a la calidad de los productos que ofrece la empresa NOVAMODA; mientras, que el 18% manifiestan que los precios no están acorde a la calidad de los productos. Esto determina que el producto que vende la empresa NOVAMODA si está acorde al precio que determina para la venta al público.

## PREGUNTA 6.

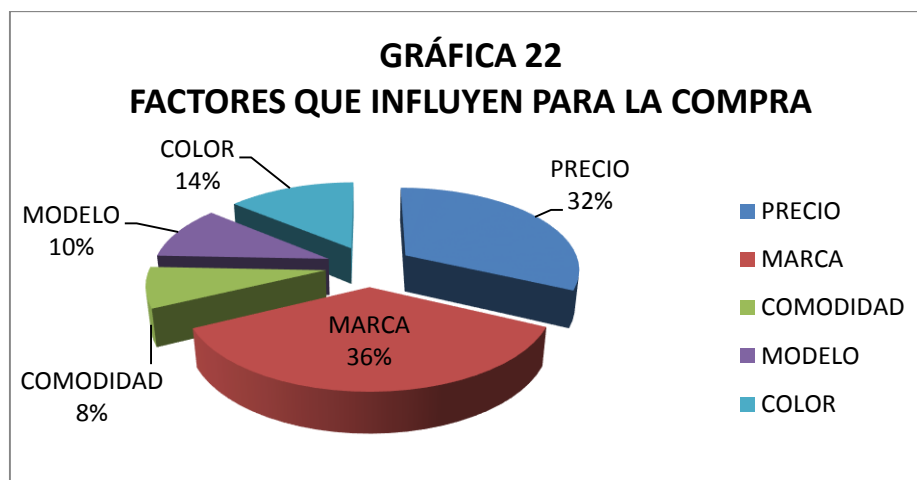
¿Qué factor es el de mayor influencia al momento de adquirir calzado?

**CUADRO 22**  
**FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA COMPRA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
PRECIO	147	40,95
MARCA	165	45,96
COMODIDAD	36	10,03
MODELO	48	13,37
COLOR	64	17,83

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cuando se les preguntó a los clientes sobre cuáles son los factores que influyen al momento de comprar calzado, ellos contestaron de diferentes alternativas, ya que se trata de una pregunta de varias alternativas, de los cuales el 36% manifiesta que la marca, el 32% el precio, el 14% el color, el 10% por el modelo; y, el 8% por la comodidad. Lo que mayormente ve el comprador al adquirir zapatos es la marca con el precio del mismo.

**PREGUNTA 7.**

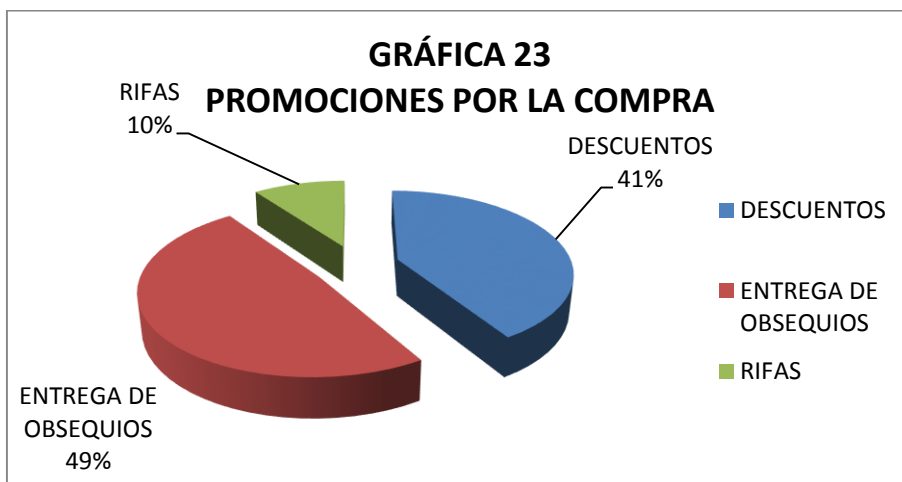
**¿Usted ha sido beneficiario de algún tipo de promociones por parte de la empresa NOVAMODA, si su respuesta es sí conteste cuáles?**

**CUADRO 23  
PROMOCIONES POR LA COMPRA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
DESCUENTOS	148	41,23
ENTREGA DE OBSEQUIOS	175	48,75
RIFAS	36	10,03
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto se refiere a si han recibido algún tipo de promoción, el 49% de ellos manifiestan que han recibido obsequios; el 41% descuentos; mientras que, el 10% se realizan rifas por parte de la empresa NOVAMODA. Esto determina que la empresa NOVAMODA beneficia a sus clientes con obsequios en lo que respecta por compra de calzado.

**PREGUNTA 8.**

¿Las instalaciones de la empresa NOVAMODA son adecuadas?

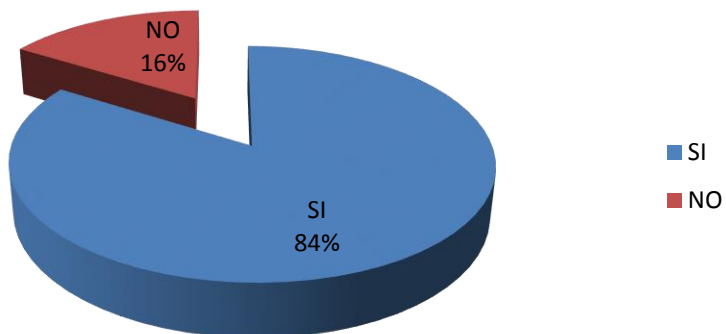
**CUADRO 24**  
**INSTALACIONES ADECUADAS**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	301	83,84
NO	58	16,16
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

ELABORACIÓN: CONSUELO CARRIÓN

**GRÁFICA 24**  
**INSTALACIONES ADECUADAS**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto se refiere a si las instalaciones de la empresa NOVAMODA son adecuadas, el 84% manifiesta que si son las más adecuadas; mientras, que el 16% manifiesta que no, ya que tiene un espacio reducido.

**PREGUNTA 9.**

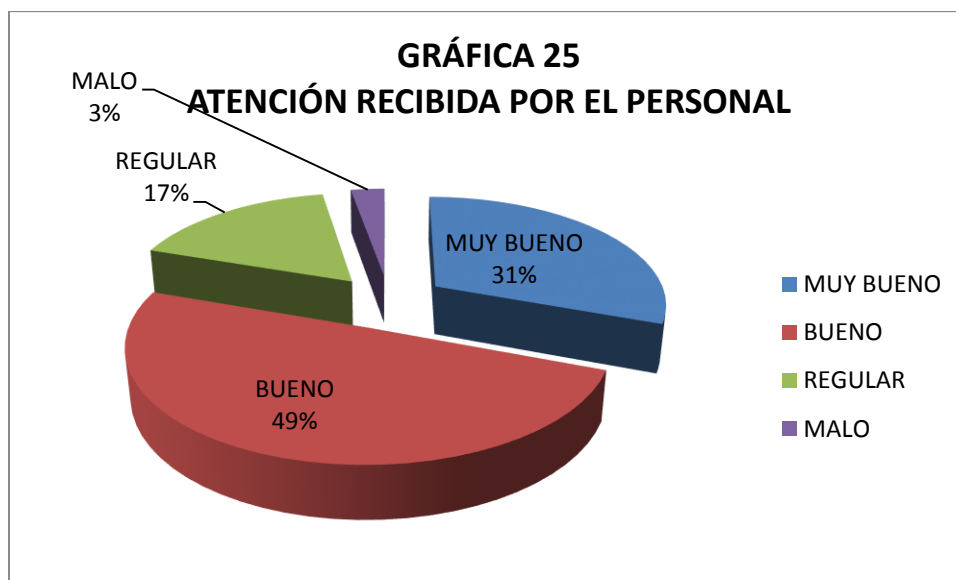
¿La atención que recibió por parte de los empleados fue?

**CUADRO 25**  
**ATENCIÓN RECIBIDA POR EL PERSONAL**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MUY BUENO	110	30,64
BUENO	178	49,58
REGULAR	61	16,99
MALO	10	2,79
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto se refiere a la atención que recibió por parte de los empleados, el 49% de ellos manifiestan que fue bueno; el 31% muy bueno; el 17% regular; y, únicamente el 3% manifiesta que fue malo. Esto determina que la empresa NOVAMODA da un servicios bueno a sus clientes.

**PREGUNTA 10.**

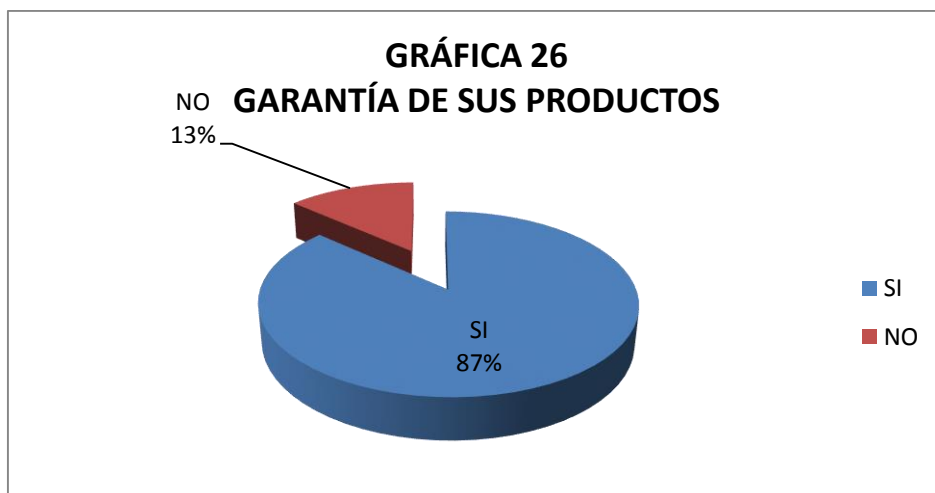
**¿La empresa NOVAMODA le ofrece garantías en la compra de zapatos?**

**CUADRO 26  
GARANTÍA DE LOS PRODUCTOS**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	311	86,63
NO	48	13,37
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 87% de los encuestados manifiesta que la empresa NOVAMODA si les da la garantía necesaria en la compra de zapatos; mientras, que el 13% manifiesta que no. Esto determina que la empresa NOVAMODA, si da garantía en sus productos esto debido a que muchos de ellos traen sus garantías desde la fábrica misma, es decir al calzado que viene con falla de fábrica se les devuelve otro calzado, en otro tipo de garantía la empresa no cuenta.

**PREGUNTA 11.**

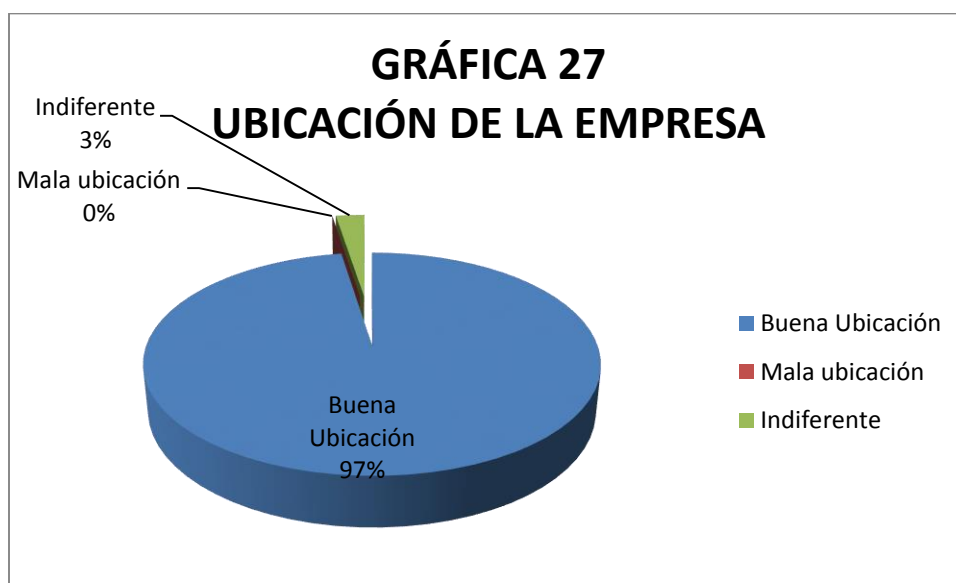
**¿Cómo considera la ubicación de la empresa NOVAMODA?**

**CUADRO 27**  
**UBICACIÓN DE LA EMPRESA**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Buena Ubicación	350	97,49
Mala ubicación	0	
Indiferente	9	2,51
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100,00</b>

**FUENTE:** ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**ELABORACIÓN:** CONSUELO CARRIÓN



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

En cuanto se refiere a la ubicación de la empresa NOVAMODA, el 97% considera que es buena la ubicación; mientras que al 3% de los clientes les es indiferente esta ubicación. Esto determina que la empresa NOVAMODA al estar ubicada en el centro de la ciudad es estratégica su ubicación.

## CUADRO 28

### MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA NOVAMODA

FACTORES	Pregu. Nº	POND.	CALIF.	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>				
1.- Precios bajos	6 Clientes	0,09	3	0,27
2.- Atención personalizada	7 Clientes	0,07	3	0,21
3.- Buenas promociones	13 Clientes	0,06	3	0,18
4.- Espacio físico necesario	4 Empleados	0,05	3	0,15
5.- Buena Imagen ante los clientes	5 Clientes	0,08	4	0,32
6.- Buena relación laboral	10 Empleados	0,07	3	0,21
7.- Calidad del producto	11 Clientes	0,06	3	0,18
8.- Motivación del recurso humano (salario/beneficios)	11 Empleados	0,06	3	0,18
9.- Buena Ubicación	11 Clientes	0,08	3	0,24
<b>Total fortalezas</b>		<b>0,62</b>		<b>1,94</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
1.- Falta de capacitación	16 Trabajadores	0,07	2	0,14
2.- Poca diversificación de productos	4 Gerente	0,06	2	0,12
3.- Falta de incentivos	11 Trabajadores	0,05	2	0,10
4.- No cuenta con Misión y Visión	8 y 9 Gerente	0,04	2	0,08
5.- No existen objetivos definidos en la empresa	14 empleados	0,04	2	0,08
6.- No existe plan de mercadeo	13 Trabajadores	0,04	2	0,08
7.- Falta de publicidad	4 Clientes	0,06	1	0,06
<b>Total debilidades</b>		<b>0,36</b>		<b>0,66</b>
<b>Total</b>		<b>0,98</b>		<b>2,60</b>

Fuente: Encuestas y entrevista.

Elaboración: Consuelo Carrión

### SUSTENTACIÓN:

Para la determinación de la matriz EFI, se siguió el siguiente procedimiento.



### **PASO 1:**

Se realizó un listado de los factores internos identificados en el trabajo de campo realizado, en el cual se determinó las fortalezas y debilidades.

### **PASO 2:**

Se asignó valores a cada factor entre 0.0 (no tiene importancia ) a 1.0 (muy importante).

Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de 1.

Para el presente caso, se establece que el factor interno “Buena imagen ante los clientes” representa una buena fortaleza de la empresa, por lo que se le asigna un peso de 0.08, y de igual forma la debilidad mas importante que afecta a la empresa es la debilidad “Falta de Capacitación”, al cual se le asignado un valor de 0.07.

### **PASO 3:**

Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada facor dependiendo de la importancia o no de la misma.

En el presente estudio se establece que la fortaleza denominada “Buena imagen ante los clientes”, es muy importante ya que de acuerdo a los resultados de las encuestas reflejados en la pregunta N° 5 los clientes reflejan y manfiestan que la empresa tiene una buena imágen, por lo que a este factor se le asigna un valor de 4, y así mismo la debilidad mas importante “Falta de Capacitación”, se le asignado una calificación de 2, ya que el no poseer un plan de publicidad limitando el desarrollo empresarial

de la misma.

**PASO 4:**

Se multiplicó los valores por las calificaciones.

**PASO 5:**

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la empresa.

Sin importar cuántos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que, un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

De acuerdo a la matriz EFI obtenida, la calificación ponderada de la empresa es de 2.60, lo cual implica que la empresa es débil internamente.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa NOVAMODA, nos da como resultado ponderado de 2,60; significa que en la empresa existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades; es decir, existe 1.94 fortalezas y las debilidades son de 0.66, con una diferencia de 1,28, por lo tanto la empresa, no tiene problemas internos que puedan interferir en el crecimiento de la misma y también que tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

**CUADRO 29**  
**MATRIZ FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1.- Precios bajos	1.- Falta de capacitación
2.- Atención personalizada	2.- Poca diversificación de productos
3.- Buenas promociones	3.- Falta de incentivos
4.- Espacio físico necesario	4.- No cuenta con Misión y Visión
5.- Buena Imagen ante los clientes	5.- No existen objetivos definidos en la empresa
6.- Buena relación laboral	6.- No existe plan de mercadeo
7.- Calidad del producto	7.- Falta de publicidad
8.- Motivación del recurso humano (salario/beneficios)	
9.- Buena Ubicación	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.- Los precios constantes permiten una estabilidad en los precios de NOVAMODA	1.- Tasa activa alta, lo que minimiza las posibilidades de pedir préstamos para capitalización a la empresa
2.- El incremento de las tasas de interés incentiva a que el sobrante de efectivo va destinado al ahorro enriqueciendo de esta forma el portafolio de inversiones	2.- Aumento de la tasa de interés en crédito lo que disminuye la intención de endeudamiento lo que resulta en una disminución considerable en la cartera de clientes
3.- Estabilidad política, determina un creciente emprendimiento empresarial	3.- Aumenta el riesgo país, la inversión extranjera se contrae, provocando una disminución de la demanda de productos ya que la población no posee recursos económicos para adquirirlos
4.- El contar con una tecnología de punta, garantiza que la empresa pueda lanzar al mercado productos de excelente calidad, cubriendo todas las expectativas y necesidades de los clientes	4.- Competidores con precios más bajos
5.- Proveedores con experiencia	5.- Entrada de competidores de carácter informal
6.- Clientes con mayor poder de negociación	6.- Ingreso de productos sustitutos de procedencia China

**FUENTE:** Cuadro matriz EFE y EFI

**ELABORACIÓN:** Consuelo Carrión

**Cuadro 30**

**MATRIZ FODA DE ALTO IMPACTO**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1.- Precios bajos	1.- Falta de capacitación
	2.- Atención personalizada	2.- Poca diversificación de productos
	3.- Buenas promociones	3.- Falta de incentivos
	4.- Espacio físico necesario	4.- No cuenta con Misión y Visión
	5.- Buena Imagen ante los clientes	5.- No existen objetivos definidos en la empresa
	6.- Buena relación laboral	6.- No existe plan de mercadeo
	7.- Calidad del producto	7.- Falta de publicidad
	8.- Motivación del recurso humano (salario/beneficios)	
	9.- Buena Ubicación	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1.- Los precios constantes permiten una estabilidad en los precios de NOVAMODA	<b>F7, F1, F3 y O1 Incrementar el volumen de ventas</b>	<b>D7 y O4 Realizar un plan de publicidad.</b>
2.- El incremento de las tasas de interés incentiva a que el sobrante de efectivo va destinado al ahorro enriqueciendo de esta forma el portafolio de inversiones	<b>F1 y O5, O1 Captar nuevos mercados</b>	<b>D1 y O7 Crear un plan de capacitación.</b>
3.- Estabilidad política, determina un creciente emprendimiento empresarial		
4.- El contar con una tecnología de punta, garantiza que la empresa pueda lanzar al mercado productos de excelente calidad.		
5.- Proveedores con experiencia		
6.- Clientes con mayor poder de negociación		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1.- Tasa activa alta, lo que minimiza las posibilidades de pedir préstamos para capitalización a la empresa	<b>F5 y A5. Obtener información directa del mercado a fin de lograr una fidelidad de las clientas</b>	<b>D1. Y A6 Posicionar la empresa NOVAMODA en la mente de los clientas</b>
2.- Aumento de la tasa de interés en crédito lo que disminuye la intención de endeudamiento lo que resulta en una disminución considerable en la cartera de clientes	<b>F6 y A6 Desarrollar un plan de incentivos para los clientes.</b>	<b>D6 y A5 Establecimiento de un plan promocional</b>
3.- Aumenta el riesgo país, la inversión extranjera se contrae, provocando una disminución de la demanda de productos		
4.- Competidores con precios más bajos		
5.- Entrada de competidores de carácter informal		
6.- Ingreso de productos sustitutos de procedencia China		

### CUADRO 31

#### MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO 1	Incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa NOVAMODA
OBJETIVO 2	Realizar un plan de publicidad, para ofertar los productos que ofrece la empresa NOVAMODA
OBJETIVO 3	Crear un plan de capacitación, para el personal de la empresa.
OBJETIVO 4	Establecer un plan promocional, desarrollando un plan de incentivos

## **g) DISCUSIÓN**

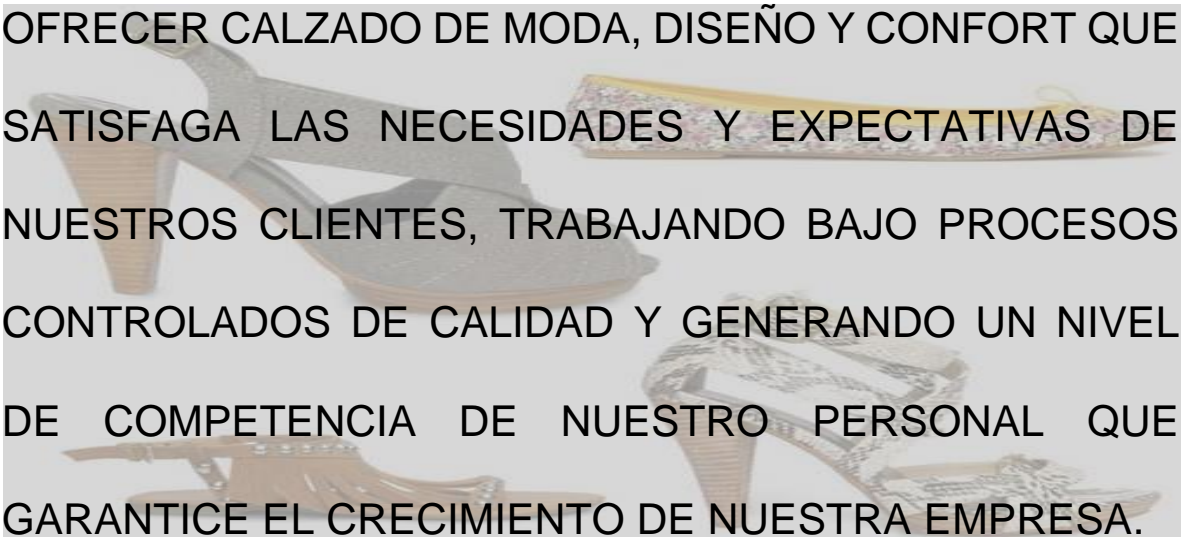
### **PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA NOVAMODA DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Para determinar la propuesta de Plan de Marketing de la empresa Novamoda de la ciudad de Loja, se procede a plantearse la Misión y Visión de la empresa mediante la siguiente consideración:

#### **MISIÓN**

La Misión es la razón de ser, es la respuesta del porqué de la existencia de la empresa, en la presente es comercializar el mejor calzado para dama. Es como una declaración duradera de propósito que distingue a una empresa de otras similares, en la empresa Novamoda en forma personalizada. Es un compendio de la razón de ser de una empresa esencial, para determinar objetivos y formular estrategias, en el caso de la empresa Novamoda es la utilización de los recursos y la mejor mano de obra calificada teniendo siempre presente la satisfacción de los clientes y del mercado en general.

## **DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN**



OFRECER CALZADO DE MODA, DISEÑO Y CONFORT QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, TRABAJANDO BAJO PROCESOS CONTROLADOS DE CALIDAD Y GENERANDO UN NIVEL DE COMPETENCIA DE NUESTRO PERSONAL QUE GARANTICE EL CRECIMIENTO DE NUESTRA EMPRESA.

## **VISIÓN**

Para poder establecer la Visión para la empresa Novamoda es necesario indicar que se debe considerar que se encuentra el final del periodo que se está proyectando, es decir, que en lugar de ser hoy el día que marca la fecha sea ésta tres, cuatro o cinco años más adelante, es decir se la ha proyectado al año 2016 a la visión de la empresa; se debe realizar la descripción del estado de la institución para proyectarse al futuro, en este caso ser líder en ofrecer calzado en la provincia de Loja; y, como lograr ese futuro deseado, en la empresa apoyado de la mejor calidad y diseño de los calzados para obtener una mayor participación en el mercado; por lo tanto la visión es

## DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

HASTA FINES DEL AÑO 2016 LLEGAR A SER LA COMPAÑÍA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN EL MERCADO PROVINCIAL, TRABAJANDO BAJO ESTÁNDARES DE CALIDAD Y CON UN ALTO NIVEL DE COMPETENCIA DE NUESTRO PERSONAL, QUE NOS GARANTICEN LA SATISFACCIÓN Y PREFERENCIA DE NUESTROS CLIENTES, ASEGURÁNDONOS EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y LA SOLIDEZ FINANCIERA.



## **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **OBJETIVO Nº 1**

**INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA NOVAMODA**

#### **PROBLEMA**

Novamoda es una empresa que no cuenta con estrategias que le permitan aumentar el volumen de ventas, esto debido a la falta de conocimientos en la aplicación de estrategias de marketing.

#### **META**

Al finalizar el año 2015 se incrementará el volumen de ventas de la empresa Novamoda en un 30%

#### **ESTRATEGIAS**

- ✓ Realizar un plan de adquisición e implementación de un Software.
- ✓ Promover la venta de productos garantizados.
- ✓ Promover la venta de productos con precios accesibles para el cliente.
- ✓ Plan de búsqueda para otorgar incentivos al propietario y empleados.

## **POLÍTICA**

Realizar reuniones periódicas con los empleados a fin de determinar las estrategias más adecuadas.

## **TÁCTICA**

- ✓ Implementar un programa informático que permita ejercer un control de los inventarios disponibles en el negocio, capaz de conocer los productos de menor rotación.
- ✓ Realizar promoción de los productos de poca rotación.

## **RESPONSABLES**

Gerente de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

El lograr incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa Novamoda, permitirá que la empresa se poseione en el mercado lojano y sea un referente en la comercialización de calzado, con productos de calidad y a buen precio.

## **PRESUPUESTO**

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

**CUADRO 32**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>TOTAL</b>
IMPLEMENTAR UN PROGRAMA INFORMÁTICO	GERENTE	0
	INTERNET	180
	SOFTWARE	700
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>980,00</b>
REALIZAR PROMOCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE POCA ROTACIÓN (AGENTE VENDEDOR)	VENTAS	458,46
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>5.501,54</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6.481,54</b>

**CUADRO 33****ROL DE PAGOS AGENTE VENDEDOR**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Vendedor</b>
<b>REMUNERACIONES</b>	
Salario Básico	340
13º Sueldo	28,33
14º Sueldo	28,33
Aporte Patronal (11.15%)	44,23
IECE (0.50%)	1,7
SECAP (0.50%)	1,7
Vacaciones	14,17
<b>Total</b>	<b>458,46</b>
Numero de empleados	1
<b>Total Mensual</b>	<b>458,46</b>
<b>Total Anual</b>	<b>5.501,54</b>

**CUADRO 34**

<b>OBJETIVO Nº 1: INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA NOVAMODA</b>						
<b>META</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
Al finalizar el año 2015 se incrementará el volumen de ventas de la empresa Novamoda en un 30%	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementar un programa informático que permita ejercer un control de los inventarios disponibles en el negocio, capaz de conocer los productos de menor rotación.</li> <li>✓ Realizar promoción de los productos de poca rotación.</li> <li>✓ Contratar los servicios de un agente vendedor para que promocioe los productos que ofrece la empresa.</li> </ul>	Realizar reuniones periódicas con los empleados a fin de determinar las estrategias más adecuadas.	Gerente	El presupuesto del objetivo asciende a la cantidad de \$6.481,54 dólares lo mismos que serán financiados por la propia empresa	Doce meses	El lograr incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece NOVAMODA, permitirá que la empresa se posesione en el mercado lojano y sea un referente en la comercialización de calzado, con productos de calidad y a buen precio.

## OBJETIVO N° 2

### **REALIZAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA NOVAMODA**

**PROBLEMA:** Como se pudo determinar en el análisis interno de la empresa NOVAMODA es la falta de publicidad, que le permita crear una nueva imagen y haga conocer los beneficios que trae el comprar zapatos en la empresa.

**META:** Al final del primer semestre del año 2015, la empresa NOVAMODA incrementará su imagen en un 50% mediante una campaña promocional masiva en los medios de comunicación escritos y radiales.

#### **ESTRATEGIA:**

- ✓ Creatividad en la publicidad.
- ✓ Diseñar un eslogan y logotipo que permita fácilmente ser retenido en la mente de los clientes.

#### **TÁCTICA:**

La difusión de los programas publicitarios se los realizará por los medios de comunicación de mayor sintonía.

Así mediante el análisis interno y externo, se pudo determinar que los medios de comunicación de mayor aceptación en el mercado son la prensa escrita diario La Hora y la radio La Hechicera.

## GRÁFICA 41



**Nova Moda**

*La moda más deseada*  
Y LA MÁS VENDIDA

DIRECCIÓN: 10 de Agosto y Olmedo

TELF: 072102930

Loja - Ecuador

### POLÍTICA:

- ✓ Que el mensaje publicitario sea acorde con el servicio que presta la empresa.
- ✓ Difusión de la publicidad en los medios de comunicación.

**COSTOS:**

**CUADRO 35**

**PRESUPESTO DE COSTOS**

<b>MEDIO</b>	<b>TAMAÑO DURACIÓN</b>	<b>INSERCCIONES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>LA HECHICERA</b>	30 segundos	96 cuñas	\$ 45,00	\$ 4.320
<b>DIARIO LA HORA</b>	10cm.x12cm	48 espacios	\$ 65,00	\$ 3.120
<b>TOTAL</b>				<b>\$7.440,00</b>

**FUENTE:** Medios de Comunicación

**ELABORACIÓN:** La Autora

**FINANCIAMIENTO:** El costo de éste objetivo será asumido por la institución, puesto que sus beneficios se verán reflejados en una mejor y más eficiente atención al cliente y la consecución de nuevos clientes.

**RESPONSABLE:** El responsable de este objetivo es el Gerente de la empresa.

**CUADRO 36**

<b>OBJETIVO N° 2: REALIZAR UN PLAN DE PUBLICIDAD, PARA OFERTAR LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA NOVAMODA</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
<p>✓ Creatividad en la publicidad.</p> <p>✓ Diseñar un eslogan y logotipo que permita ser retenido en la mente de los clientes.</p>	<p>La radio la Hechicera frecuencia modulada, sea la que difunda los anuncios publicitarios.</p> <p>Y en el medio escrito La Hora, es el de mayor acogida por los lojanos, por cuanto presenta información social, cultural, deportiva, etc.</p>	<p>✓ Que el mensaje publicitario sea acorde con el servicio que presta la empresa.</p> <p>✓ Difusión de la publicidad en los medios de comunicación.</p>	<p>Radio \$ 4.320,00.</p> <p>USD 1.000,00</p> <p>Periódico \$ 3.120,00</p> <p>200,00</p> <p>10,00</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>TOTAL \$ 7.440,00</p> <p>1.270,00</p>	<p>El Gerente de la empresa, será el responsable del cumplimiento de éste objetivo</p>	<p>Al final del primer semestre del año 2015, la empresa NOVAMODA incrementará su imagen en un 50% mediante una campaña promocional masiva en los medios de comunicación escritos y radiales.</p>



### **OBJETIVO N° 03:**

#### **CREAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA**

**PROBLEMA:** Uno de los problemas más graves que pueden tener las empresas, es que su personal no esté capacitado, para la atención al cliente y en sí al trabajo que realiza, de ahí que la empresa NOVAMODA, no ha venido capacitando a su personal constantemente, ya que lo consideran un gasto, por lo que no saben es que es una inversión que se recupera con el incremento de clientes.

**META:** Capacitar al 100% al personal sobre los productos y servicios que ofrece la empresa NOVAMODA y sobre las herramientas tecnológicas que posee, con el objeto de que cuente con los conocimientos adecuados para desempeñarse en el puesto asignado con toda la eficiencia y rapidez con que el caso lo amerite.

**ESTRATEGIA:** Las operaciones de la empresa NOVAMODA comprenden una amplia variedad de metas que incluyen personal de todos los niveles, desde la inducción de los nuevos empleados hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se deberá seguir un enfoque sistemático de acuerdo a los pasos que se describe a continuación:

1. Evaluación de necesidades
2. Diseño de programas
3. Instrumentación
4. Evaluación

**TÁCTICA:** La capacitación en la empresa NOVAMODA será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa. Los principales medios que se utilizarán para la determinación de necesidades de capacitación son: observación; cuestionarios y análisis de cargos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

**POLÍTICA:** De acuerdo a lo observado en la determinación de las necesidades de capacitación, se ha podido establecer que es prioritario tener un programa de entrenamiento, el cual incluya:

- Productos y Servicios de la empresa NOVAMODA,
- Moda
- Atención al cliente

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los resultados, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente.

### Cuadro 37

#### COSTOS DE CAPACITACION

Nombre del curso	Periodicidad	Personal	Costo Anual
Productos y Servicios de la empresa NOVAMODA	Bimensual	Ventas	\$ 500
Moda	Bimensual	Todo el personal	\$ 500
Servicio de atención al cliente	Anual	Todo el personal	\$ 500
Total			\$ 1.500,00

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** La Autora

**FINANCIAMIENTO:** El costo de éste objetivo será asumido por la empresa, puesto que sus beneficios se verán reflejados en una mejor y más eficiente atención al cliente y la consecución de nuevos clientes.

**RESPONSABLE:** El Gerente de la empresa Nova Moda será el responsable directo que se cumpla este objetivo.

**CUADRO 38**

<b>OBJETIVO Nº 3: CREAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN, PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA NOVAMODA</b>					
<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
Las operaciones de la empresa NOVAMODA comprenden una amplia variedad de metas que incluyen personal de todos los niveles, desde la inducción de los nuevos empleados hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, se deberá ofrecer capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.	La capacitación en la empresa NOVAMODA será oportuna y deberá ir dirigida a los aspectos prioritarios de acuerdo a una evaluación sistemática previa. Los principales medios que se utilizarán para la determinación de necesidades de capacitación son: observación; cuestionarios y análisis de cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y Servicios de la empresa Nova Moda,</li> <li>• Moda</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul>	Productos y Servicios de la empresa NOVAMODA \$ 500,00 Moda \$ 500,00 Servicio de atención al cliente \$ 500,00  10,00 -----  ----- TOTAL \$ 1.500,00  1.270,00	El Gerente de la empresa será el responsable del cumplimiento de este objetivo	Capacitar al 100% al personal sobre los productos y servicios que ofrece la empresa NOVAMODA.

## OBJETIVO N° 4

### ESTABLECER UN PLAN PROMOCIONAL, DESARROLLANDO UN PLAN DE INCENTIVOS

**PROBLEMA:** Uno de los problemas que tienen la mayoría de las empresas es el lograr que los potenciales clientes puedan posicionar en su mente la empresa, es el caso de la empresa Novamoda que no cuenta con un plan promocional que le permita ganar mercado.

**META:** Hasta fines del año 2015 se incrementará en un 30% el número de clientes en la empresa NOVAMODA, a través de un plan promocional.

#### ESTRATÉGIA:

- ✓ Formular objetivos estratégicos, que den cumplimiento de la misión y visión de la empresa NOVAMODA.
- ✓ Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida.

#### TÁCTICA:

- ✓ Para lograr posicionar la marca NOVAMODA se realizará un plan promocional en el cual se entregará gorras, llaveros con el distintivo de la empresa.

- ✓ Por la estadía en las instalaciones de la empresa, recibirá un set completo promocional (camisetas, gorras y llaveros).

**POLÍTICA:**

- ✓ Elaborar promociones para los clientes como monederos, y llaveros.
- ✓ Lograr posicionarse en la mente de los clientes mediante un plan promocional.

**COSTOS:** El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

**CUADRO 39**

**PLAN DE PROMOCIONES**

<b>PROMOCIONES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RESPONSABLE</b>
500 MONEDEROS	\$ 4,00	\$ 2.000,00	Gerente
500 LLAVEROS	\$ 2,00	\$ 1.000,00	Gerente
<b>TOTAL</b>		\$ 3.000,00	

**ELABORADO:** La Autora

**GRÁFICA 38**



**GRÁFICA 39**



**FINANCIAMIENTO:** El presente objetivo representa un costo para la empresa de \$ 3.000,00, el cual será cubierto por la empresa en su totalidad

**RESPONSABLE:** El responsable de esta actividad es el Gerente de la empresa.



**Cuadro 40**

<b>OBJETIVO Nº 04: PROMOCIONAR LA EMPRESA MEDIANTE UN PLAN DE PROMOCIONES.</b>					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>POLÍTICA</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>META</b>
<p>✓ Formular objetivos estratégicos, que den cumplimiento de la misión y visión de la empresa NOVAMODA.</p> <p>✓ Lograr un posicionamiento, dependiendo de la naturaleza del negocio su ejecución puede ser audaz y atrevida.</p>	<p>✓ Para lograr posicionar la marca NOVAMODA se realizará un plan promocional en el cual se entregará monederos, llaveros con el distintivo de la empresa.</p> <p>✓ Por la compra de dos pares de zapatos, recibirá un set completo promocional (monederos y llaveros).</p>	<p>✓ Elaborar promociones para los clientes como monederos y llaveros.</p> <p>✓ Lograr posicionarse en la mente de los clientes mediante un plan promocional</p>	<p>Gorras \$ 2.000,00</p> <p>200,00</p> <p>Llaveros \$ 1.000,00.</p> <p>10,00</p> <p>10,00</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>TOTAL \$ 3.000,00</p> <p>1.270,00</p>	<p>El responsable de esta actividad, es el Gerente</p>	<p>Hasta fines del año 2015 se incrementará en un 30% el número de clientes en la empresa NOVAMODA, a través de un plan promocional</p>

## RESUMEN DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO 41

OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSTOS
1. Incrementar el volumen de ventas de los productos que ofrece la empresa NOVAMODA.	\$ 6.481,54
2. Realizar un plan de publicidad, para ofertar los productos que ofrece la empresa NOVAMODA	\$ 7.440,00
3. Crear un plan de capacitación, para el personal de la empresa	\$ 1.500,00
4. Establecer un plan promocional, desarrollando un plan de incentivos	\$ 3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.421,54</b>

**Fuente:** Objetivos Estratégicos

**Elaboración:** La Autora

## **h) CONCLUSIONES**

En base a los resultados obtenidos se determina que:

1. La empresa NOVAMODA carece de programas de capacitación y motivación al personal, lo cual se ve reflejado en el trato al cliente y en la manera de direccionarlo para la solución de sus necesidades.
2. La empresa no cuenta con un Plan de promociones, que le permita incrementar sus ventas y aumentar sus clientes.
3. Es imprescindible el que la empresa mejore la atención y servicio al cliente mediante un plan de capacitación al personal de los productos que ofrece la empresa.
4. Los directivos de la empresa NOVAMODA, siempre han sido muy cautelosos al momento de invertir para promocionar los productos y servicios que ofrece la empresa, por lo que es necesario un cambio radical en éste aspecto, lo cual redundará en mejores posibilidades de expansión de la Institución.
5. Impulsar y reforzar la comercialización de zapatos en la ciudad de Loja, la misma que permitirá optimizar los recursos y ganar mayor mercado en la ciudad y provincia de Loja.

## **i) RECOMENDACIONES**

1. La empresa debe propender a la capacitación del personal para que exista una mejora en el nivel de satisfacción tanto de los clientes internos como externos, lo cual a su vez redundará en la consecución de nuevos clientes y por lo tanto mejor rendimiento para la Institución.

2. La institución debe cambiar la percepción que tienen los clientes de una empresa antigua, por una imagen actualizada y moderna que vaya acorde a los constantes cambios tecnológicos, realizando una renovación de mobiliarios, equipos e impresión de folletería que promocióne la nueva visión de la empresa NOVAMODA sin descuidar la percepción de solvencia y seriedad de que siempre ha gozado.

3. La empresa debe iniciar una campaña publicitaria permanente en los medios de comunicación locales, con el objeto de mantener en la mente de los clientes actuales y potenciales la imagen de liderazgo, solvencia, garantía y seguridad que brinda la empresa, ya que no se puede descuidar ante la constante y agresiva amenaza publicitaria de la competencia.

4. Es necesario que la empresa de paso a la aplicación de un Plan de Marketing, para de ésta manera consolidarse como la principal empresa comercializadora de zapatos de la ciudad y provincia de Loja, apoyados en el buen nombre, prestigio, solvencia y liquidez, ante la amenaza constante de sus principales competidores.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

- ✓ CHIAVENATTO, Adalberto Administración: Proceso Administrativo  
Tercera Edición Colombia: MakronBooks Do Brasil Editora, LTDA
- ✓ DURAND I., Elementos y Dimensión de la Planificación. Editorial  
Universidad Central del Ecuador.
- ✓ IVANCEVICH, John MLORENZI, Peter SKINNER J., Steven Gestión:  
Calidad y Competitividad 1997 España: McGraw - Hill
- ✓ Interamericana de España, S.A.
- ✓ MC. Graw – Hill., Calidad para el Siglo XXI, Volumen Nº 1. Editorial MC.  
Graw – Hill.
- ✓ P.H.D. LARREA, R., Planificación del Desarrollo Estratégico de la  
Empresa, Editorial Centro de Copiado de la Epoch, 1998.
- ✓ ROBERT S., Kaplan, DAVID P., Norton., The EXECUTION Premium.,  
Ediciones Deusto, pp95
- ✓ REYES PONCE Agustín 1.994. Administración Moderna, Editorial  
Limusa
- ✓ ROBBINS Stephen P. y Mary Coulter 1997. Administración. Quinta  
edición
- ✓ STEINER A. George. Planeación Estratégica Lo que todo Director debe  
Saber. México 2006. Cecsca.

## k. ANEXOS

### ANEXO 1

#### FICHA RESUMEN

##### TITULO

PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE CALZADO “NOVAMODA” DE LA CIUDAD DE LOJA

##### PROBLEMA

El Plan de Marketing constituye un sistema gerencial que desplaza en énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con el Plan de Marketing se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y qué negocio o área a competir, en correspondencia y amenazas que ofrece el entorno.

El Plan de Marketing tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. El Plan de Marketing exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

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 al PDMKT forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Es así que el Plan de Marketing es una herramienta que nos **permite marcarnos el camino** para llegar a una lugar

concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir.

Este es, por lo tanto, el punto de partida.

En una época de globalización y alta competitividad de productos y servicios, como lo es el mundo de la Publicidad y el Marketing, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, por ello, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hace uso de técnicas y herramientas, una de ellas, es llevar a cabo un Plan de Publicidad y Promoción.

Es la combinación específica de instrumentos de Publicidad, venta, personal, promoción de ventas y relaciones públicas, que la compañía utiliza para lograr sus objetivos.

Actualmente la publicidad tiene facturaciones millonarios en EE.UU. se facturan más de 150.000 millones de dólares, la publicidad es usada por empresas, gobiernos, iglesias, en definitiva por todos.

La Mercadotecnia moderna requiere algo más que desarrollar un buen producto, debe fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Las compañías también deben comunicarse con éstos clientes, y lo que dicen nunca debe dejarse al azar. Para tener una buena comunicación, a menudo las compañías contratan empresas de publicidad que desarrollen anuncios efectivos y eficientes consultores especializados en promociones de ventas, que diseñan programa de incentivos, y empresas de relaciones públicas que les creen una imagen corporativa. También entrenan a sus ejecutivos de venta para que sean amables, serviciales y persuasivos. Pero para la mayor parte de las compañías,

el conflicto no está, en si deben tener una comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma.

Una compañía moderna maneja un complejo sistema de comunicaciones de Mercadotecnia esta tiene comunicaciones con sus intermediarios, sus consumidores y diversos públicos. A su vez los intermediarios se comunican con los consumidores y con sus públicos. En cuanto a los consumidores, tienen comunicaciones verbales entre sí y con otros públicos. En definitiva en este proceso, cada grupo retroalimenta a todos los demás.

La provincia de Loja, se caracteriza por el gran movimiento comercial que tiene, contando así como empresas que se dedican a la producción y comercialización de calzado, las cuales son importantes para la economía de la provincia, pero muchas de ellas no poseen un correcto Plan para poder promocionar sus productos y expandir su mercado.

La Publicidad y la Promoción, es uno de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta, por que la actividad contribuye directamente al mejoramiento de la empresa, ya que da a conocer a la actividad a la que se dedica, los productos que ofrece y el aporte que brinda a la comunidad.

En la empresa NOVAMODA no se aplica las herramientas que proporciona el marketing, por su escaso conocimiento y sobre todo por la creencia de que el marketing es un gasto innecesario. La gerencia no aplica un plan de marketing, que le permita un crecimiento sostenido y un posicionamiento en el sector comercial de la ciudad, por eso es importante que esta empresa realice una profunda investigación en las diferentes áreas que comprende el marketing mix: Producto/servicio, precio, plaza y promoción, que le permita visualizar un



desarrollo comercial mejor planificado que responda a sus expectativas y a los requerimientos de las consumidoras.

**CAUSA.-** La falta de un plan de marketing puede generar fallas en el proceso de comercialización y oferta de instrumentos musicales justo cuando aumentan las necesidades o gustos de los clientes. Por lo que es necesario reducir la vulnerabilidad de la empresa, a través de la implementación de un plan de marketing, para poder hacer frente a los imprevistos cuando estos se presenten y tomar decisiones sistemáticas, ajustadas a los principios de marketing; caso contrario, cualquier cambio externo puede provocar el cierre del almacén.

**EFFECTOS.-** Desconocimiento de la existencia de la empresa, No aplicación de estrategias aplicativas de marketing, Mercado insatisfecho por lo que busca la competencia, personal desmotivado sin capacidad para ejecutar el trabajo adecuadamente, poca credibilidad por parte de la ciudadanía, mercado insatisfecho con los servicios que presta la empresa.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

En base a estos análisis se ha creído pertinente establecer que, el problema principal es la falta la utilización de técnicas administrativas y planes estratégicos de marketing por parte del personal de la empresa de calzado NOVAMODA que limitando de esta forma sus ingresos, y no permitiendo que sus clientes y el mercado en general alcancen en su totalidad la satisfacción deseada.

# **JUSTIFICACIÓN**

## **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

En calidad de egresada de la Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas y luego de haber asimilado todos los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, estaré en capacidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos y aplicarlos.

Este trabajo de investigación a realizarse será de utilidad en el ámbito social y empresarial porque permitirá conocer la realidad de la empresa especialmente en la atención a nuestros clientes y la competencia que cada día es más difícil.

Además considero justificado el presente trabajo, porque a través del mismo se cumple con un requisito para poder llegar a la meta propuesta que se hizo al inicio de la Carrera como es el de obtener el título de Ingeniera Comercial, como también servirá como fuente de consulta para las diferentes personas que estudian en nuestra Modalidad, esto relacionado al Marketing Estratégico.

## **JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

El presente trabajo investigativo será un aporte para el desarrollo socio-económico para la provincia de Loja, ya que está encaminado a brindar un mejor servicio a los clientes de la empresa de calzado NOVAMODA.

Este proyecto se lo puede llevar a cabo en cualquier ámbito ya que no se necesita de gran inversión económica ni tampoco de tecnología avanzada para realizarlo.

## **JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Al ser parte de una sociedad, todo individuo debe contribuir al bienestar de la misma, proporcionándole alternativas de solución a los problemas que en ella se presenten; por lo tanto, aplicando adecuadamente un plan de marketing en la empresa NOVAMODA se contribuirá a que se mejore la calidad del servicio, incrementando la satisfacción de los clientes que serán beneficiados por esta mejoría.

## **JUSTIFICACIÓN POLÍTICA**

La economía es pilar fundamental de país que se encuentra en crisis, es por esta razón que como ecuatorianos debemos encontrar una forma de contribuir con este gran problema; como egresada de la CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS se ha decidido realizar una propuesta de PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE VENTA DE CALZADO NOVAMODA, esto servirá para incentivar nuevas expectativas de trabajo en pro del desarrollo económico y social de la Región Sur del País.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Plan de Marketing para la empresa Novamoda, de la ciudad de Loja.

### **ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico de la realidad de la empresa
- Realizar un análisis Externo, que permita determinar los factores que afectan a la empresa en relación a las amenazas y oportunidades del mercado.

- Efectuar un análisis Interno, para determinar las debilidades y fortalezas que afectan a la empresa.
- Efectuar un análisis FODA, factores internos como externos, en el desarrollo del mercado.
- Elaborar la matriz de alto impacto en la determinación de los cruces FO, FA, DO y DA
- Proponer objetivos estratégicos de la empresa a fin de proponer alternativas de solución
- Elaborar un plan de Marketing como propuesta.
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones

## **METODOLOGIA**

### **METODOS.-**

#### **Método Inductivo**

El método inductivo es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

Se utiliza para determinar los resultados del proyecto, los mismos que serán obtenidos a través de las técnicas que se aplican, con la finalidad de poder determinar las diferentes funciones y actividades que realizan los funcionarios y empleados de la empresa NOVAMODA de la ciudad de Loja, objeto de estudio.

Además se lo utilizará para formular, analizar e interpretar, la entrevista y encuestas las cuales serán aplicadas y proporcionaran información confiable para el desarrollo del tema en investigación.

### **Método histórico**

Es la forma de método científico específico de la historia como ciencia social. Comprende las metodologías, técnicas y las directrices mediante la que los historiadores usan fuentes y otras pruebas históricas en su investigación y luego escriben la historia.

Comprende las metodologías, técnicas y las directrices que se usaran a través de fuentes primarias en la investigación.

Las principales directrices son, en primer lugar la localización y recopilación de las fuentes documentales, que serán la materia prima del trabajo de investigación; en segundo lugar la crítica de esas fuentes distinguiendo dos formas de crítica, externa e interna; y por último la síntesis. La cual ayudará a describir los hechos y acontecimientos suscitados en la empresa NOVAMODA.

### **Método Descriptivo.**

Consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo.

El cual permitirá describir la situación actual por la que atraviesa la empresa en estudio, al realizar el estudio se pudo conocer los procesos administrativos reales de la empresa y su accionar.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.**

### **TECNICAS**

La información que necesitamos para la presenta investigación se puede recabar utilizando las siguientes técnicas.

**Observación.-** se podrán tener datos nuevos observando a los actores y situaciones pertinentes al desarrollo del proyecto.

**Entrevista.-** La misma que la aplicará al Gerente de la empresa de Calzado NOVAMODA.

**Encuestas.-** Las encuestas son idóneas para investigaciones descriptivas. Se recabará información varia de los clientes internos y externos de la empresa de Calzado NOVAMODA. Existen cuatro métodos básicos para llevar a cabo las encuestas, personalmente, por teléfono, por correo y por internet. En el presente estudio se realizará en su totalidad con la encuesta personal, las preguntas se formularán en un encuentro directo entre el encuestado y el encuestador.

### **INSTRUMENTOS**

- Guías de Observación.
- Guías para grupos de enfoque.
- Encuestas con preguntas cerradas o de opción múltiple.

### **POBLACION Y MUESTRA.**

Cuando se realiza un estudio de investigación, se pretende generalmente inferir o generalizar resultados de una muestra a una población. Se estudia en

particular a un reducido número de individuos a los que tenemos acceso con la idea de poder generalizar los hallazgos a la población de la cual esa muestra procede.

## **POBLACIÓN.**

La población de estudio son los clientes que posee la empresa de Calzado NOVAMODA esto es según la declaración realizada en el Servicio de Rentas Internas de las facturas emitidas en el año 2012 en un número de 3500 clientes, para ello se utilizará la muestra.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

La Muestra es el conjunto menor de individuos que a su vez es accesible y limitado, sobre el cual las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizadas de la población serán objetivos y simplificados en recursos.

Existen algunas fórmulas para determinar el tamaño de la muestra, para la presente se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{3.500}{1 + 3.500 \cdot 0.05^2}$$

$$n = 359$$

Dónde:  
n= Tamaño de la muestra.  
N= Universo (Cuadro Estadístico)  
e= Margen de error del 5%

El resultado indica que se debe realizar 359 encuestas a los clientes de la empresa de Calzado NOVAMODA, además se aplicará encuestas a los 4 empleados que trabajan en la empresa y una entrevista al Gerente.



## ANEXO 2

### FOTOS







## 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 .....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS .....	49
f. RESULTADOS .....	55
g. DISCUSIÓN .....	112
h. CONCLUSIONES .....	133
i. RECOMENDACIONES .....	134
j. BIBLIOGRAFÍA .....	135
k. ANEXOS .....	136
ÍNDICE .....	150