

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. ADMINISTRACIÓN

Según Chiavenato (2002, p.7). Define a la administración como “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto”

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana.

Es el conjunto de actividades por medio de las cuales se logra el máximo beneficio, tanto para el gerente como para cada uno de los empleados.

Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por personas en conjunto. El administrador no es aquel que ejecuta tareas, sino, el que consigue que otros las realicen. La administración logra que las personas cumplan las tareas para llevar las organizaciones al éxito.

La administración debe combinar eficiencia con eficacia para conseguir los objetivos organizacionales; por tal motivo, el administrador debe saber utilizar los recursos organizacionales para lograr eficiencia y eficacia, y alto grado de satisfacción entre las personas que ejecutan el trabajo y el cliente que lo recibe. Este triple sentido de desempeño, obtención de resultados y satisfacción de las personas y clientes es el tema central que focaliza el moderno sitio de trabajo.

CUADRO N° 1

Diferencias entre eficiencia y eficacia

Eficiencia	Eficacia
Realizar las tareas de manera correcta	Realizar las tareas necesarias
Preocuparse por los medios	Preocuparse por los fines
Enfatizar en los métodos y procedimientos	Enfatizar en los objetivos y resultados
Cumplir con los reglamentos internos	Alcanzar las metas y los objetivos
Entrenar y aprender	Saber y conocer
Jugar fútbol con habilidad	Ganar el partido de fútbol
Saber luchar	Ganar la guerra
Ser puntual en el trabajo	Agregar valor y riqueza a la organización

FUENTE: Administración en los nuevos tiempos; Idalberto Chiavetano; 2002.

ELABORADO POR: El grupo de investigación

1.1.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

Universalidad: con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización social.

Simplificación del trabajo: simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

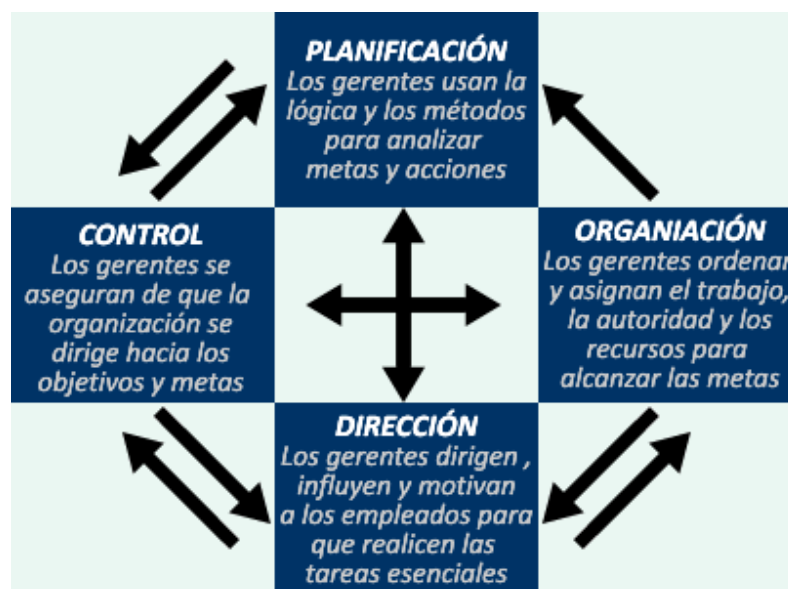
Productividad y eficiencia: la productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien común: A través de los principios de la administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

1.1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

CHIAVETANO, Idalberto (2002; pg. 16). Define como “La secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades”.

GRAFICO N°1
PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: www.creatividadempredora.com/webpages/proceso.html
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

1.1.2.1 Planificación.

CHIAVETANO, Idalberto (2002; pg. 17). Dice que “La planificación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y como debe realizarlo. Por esta razón, la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarios para alcanzarlos de manera adecuada”.

Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente entorno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Su propósito minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada, además coordina los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones.

1.1.2.2 Organización

CHIAVETANO Idalberto (2002; pg. 17). Dice que “busca los medios y recursos necesarios que permitan llevar a cabo la planeación. La organización es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos”.

Es decir busca proporcionar una secuencia y centro de toma de decisiones también la mejor estructura para desarrollar estrategias múltiples y a la vez mantener flexibilidad en el mercado.

1.1.2.3 Dirección

CHIAVETANO, Idalberto (2002; pg. 18). Define como “El proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo”.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión se debe saber cómo es el comportamiento de la gente como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de la organización.

1.1.2.4 Control.

CHIAVETANO, Idalberto (2002; pg. 18). Expresa que “el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido”.

Es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones planificadas, estas definen estándares para medir el desempeño.

1.2 MARKETING

KOTLER Philip (1999) dice que Marketing "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".

Lo mas importante que se debe tener en cuenta que marketing no es solo el realizar las ventas sino que lo más importante es que está dirigido a la satisfacción del cliente es decir estudia las necesidades de estos para de esta manera poder tomar decisiones que ayuden a que la empresa pueda llegar a alcanzar la competitividad del mercado.

1.2.1 Importancia Del Marketing

KOTLER Philip define la Importancia Del Marketing como el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

Toda empresa por muy pequeña que sea debe emplear herramientas tanto internas como externas que le permitan llegar a alcanzar la máxima rentabilidad, pero esto puede ser un arma de doble filo según sea el caso y la situación tanto de la empresa como tal, como del mercado en que se desenvuelve.

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

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

1.2.2 Funciones de la dirección del marketing

RICARDO Romero, menciona es una función de las empresas que comprende una serie de actividades con unos objetivos propios pero estrechamente interrelacionados entre sí para servir a los objetivos de la empresa". Ampliando ésta definición, Romero explica que la función de la mercadotecnia consiste en: "el análisis, planificación, ejecución y control de acciones y programas destinados a realizar intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor"

En la empresa el análisis del marketing proporciona información y evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de marketing desarrollando planes estratégicos para toda la empresa y después los traduce en planes de marketing y en otros planes funcionales para cada departamento, producto y marca.

1.2.2.1 Análisis del marketing

Guiltinan y Gordon dice "en particular deben evaluar los problemas y oportunidades presentados por los compradores, competidores, costos y cambios regulatorios. Asimismo deben de identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa."

La empresa debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas y evitar amenazas externas; debe estudiar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como sus acciones de marketing actuales y potenciales para determinar que oportunidades puede aprovechar mejor.

1.2.2.2 Planificación del Marketing

KOTLER Philip define “Es el proceso gerencial de lograr y mantener una congruencia viable entre los objetivos, las habilidades y los recursos de las organizaciones y sus cambiantes oportunidades de mercado.”

Implica las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales, una de las principales funciones de la planeación del marketing consiste en realizar un análisis detallado de la situación actual de marketing así como las amenazas y oportunidades para luego establecer los objetivos más importantes y que estrategias deben ser aplicadas para poder alcanzarlos. La planeación se ocupa del que y el porqué las actividades del marketing

1.2.2.3 Control del Marketing

ARMSTRONG, Gary (2003), dice “el control de marketing implica evaluar resultados de las estrategias y los planes de marketing para tomar las medidas correctivas necesarias para asegurar el logro de los objetivos “. Tenemos:

Control operativo.-“Implica comparar el desempeño actual con el plan anual y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario”, consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, utilidades y determinar la rentabilidad de los productos o servicios, mercado y canales.

Control estratégico.- “Requiere observar si las estrategias básicas de la empresa se ajustan bien a sus oportunidades”

1.2.3 Sistema de Información del Marketing

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), exponen “El sistema de información del marketing consiste en un conjunto de personas equipos y

procedimientos que tienen la capacidad de recoger, clasificar, analizar evaluar y distribuir la información a tiempo que necesitan los responsables de marketing para tomar decisiones adecuadas”

El sistema de información del marketing comienza y termina con los usuarios de la información como son los directivos de marketing colaboradores internos y externos y ciertas personas que necesitan información de marketing ya que la información se desarrolla a partir de datos internos de la empresa, sistema que procesa la información para darle la forma adecuada para la toma de decisiones de marketing lo que permitirá distribuirse entre los directivos como una ayuda a aplicarla en la toma de decisiones.

El SIM primero interactúa con los usuarios de la información para determinar las necesidades de información. Luego desarrolla la información necesaria a partir de bases de datos internas de la empresa, actividades de inteligencia de marketing e investigación de mercados. Posteriormente ayuda a los usuarios a analizar la información para presentarla en la forma apropiada para tomar decisiones de marketing y manejar las relaciones con los clientes. Por último el marketing distribuye información de marketing y ayuda a los directivos a usarla para la toma de decisiones.

1.2.3.1 Desarrollo de la Información del Marketing

Las empresas pueden obtener información necesaria a partir de datos internos, sistema de inteligencia de marketing e investigación de mercados.

a) Datos internos

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), dicen “Las empresas tiene la capacidad de elaborar extensas bases de datos internas, recopilaciones electrónicas de información procedente de fuentes internas de la propia empresa. La dirección de marketing puede acceder y utilizar la información contenida en las bases de

datos de forma sencilla para identificar las oportunidades y los problemas de marketing planear programas y evaluar los resultados.”

La información que se encuentra en la base de datos proviene de diversas fuentes como el departamento de contabilidad que elabora estados financieros y conserva registros detallados de las ventas, costos, flujos de caja, ventas donde informa las reacciones de distribuidores y sobre actividades de los competidores.

El departamento de marketing recopila información sobre demografía, pictografía y conducta de los consumidores y el departamento de atención al cliente guarda detallados informes sobre satisfacción del cliente o problemas de servicio.

Normalmente se puede acceder a las bases de datos internos de forma más rápida que otras fuentes de información pero también plantean problemas, como la información interna se recopila con fines diversos puede resultar incompleta o presentar un formato erróneo la misma que debe tener fácil acceso de modo que los directivos puedan participar y utilizarla de forma efectiva para la toma de decisiones

b) Sistema de inteligencia de marketing

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), dicen “El Sistema de inteligencia de marketing es la obtención y análisis sistemáticos de información que está disponible para el público, acerca de la competencia, y de los sucesos en el entorno del marketing”.

Consiste en una recopilación y un análisis sistemático de la información de acceso público sobre competidores y cambios del entorno del marketing. Cuyo objetivo del sistema de inteligencia de marketing consiste en mejorar la toma de decisiones estratégicas, acceder y controlar las actividades de los competidores y detectar de forma temprana las oportunidades y las amenazas.

Dicha información ha crecido sustancialmente y a medida que pasan los años las empresas desean saber que hacen sus competidores. Las técnicas a utilizar varían desde interrogar a los empleados de la propia empresa y comparar los productos de los competidores hasta buscar por internet.

La información también puede recopilarse a partir de las empresas de la competencia; ejecutivos, ingenieros, científicos, vendedores, así como también de proveedores, distribuidores y clientes clave.

Dentro del sistema de inteligencia del marketing la mayoría de técnicas expuestas son legales, aunque en la actualidad las empresas deberían aprovechar la información de acceso público.

c) Investigación de mercados

KOTLER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), revelan “La Investigación de mercado es el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta”.

La investigación de mercado consiste en los procesos sistemáticos de diseño recolección, análisis y presentación de información referente a la situación que se enfrenta la empresa.

Dichas empresas lo utilizan para diversos fines como puede ser para ayudar a los especialistas de marketing a evaluar un mercado potencial y su cuota de mercado, atender la satisfacción del cliente, el comportamiento evaluar la eficacia de una estrategia de fijación de precios, de un producto, distribución y promoción.

1.2.4 Marketing Estratégico

LAMBIN, Jacques Jean (2001), expresa “El marketing estratégico es, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas a sus recursos, y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad”.

Es el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia.

1.2.4.1 Proceso del Marketing Estratégico

La gestión de marketing se sitúa en el medio- largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

En el proceso de marketing estratégico la organización adjudica sus recursos de marketing mix para alcanzar su mercado objetivo. Y se divide en tres fases:

- a) Planificación
- b) Implantación
- c) Control

El proceso de marketing estratégico es tan vital para las actividades de la mayoría de las empresas, que lo formalizan como un plan de marketing que es un mapa de ruta para las actividades de marketing de una empresa, para un determinado período de tiempo futuro.

1.2.4.2 Análisis competitivo

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.

- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

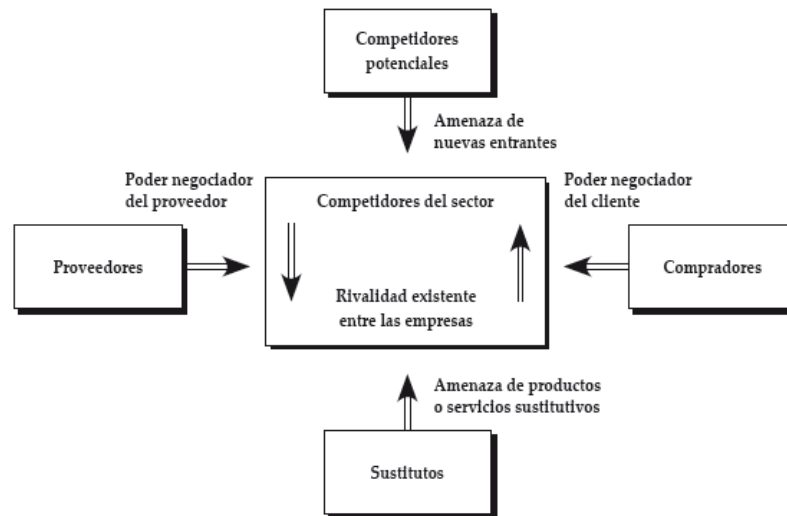
Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

GRAFICO N.- 2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS



Fuente: www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm
Elaborado: Cristina Rodríguez

1.2.4.3 Análisis de la cartera producto-mercado

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el *Boston Consulting Group*, a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio.

Este enfoque considera el *cash flow* (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

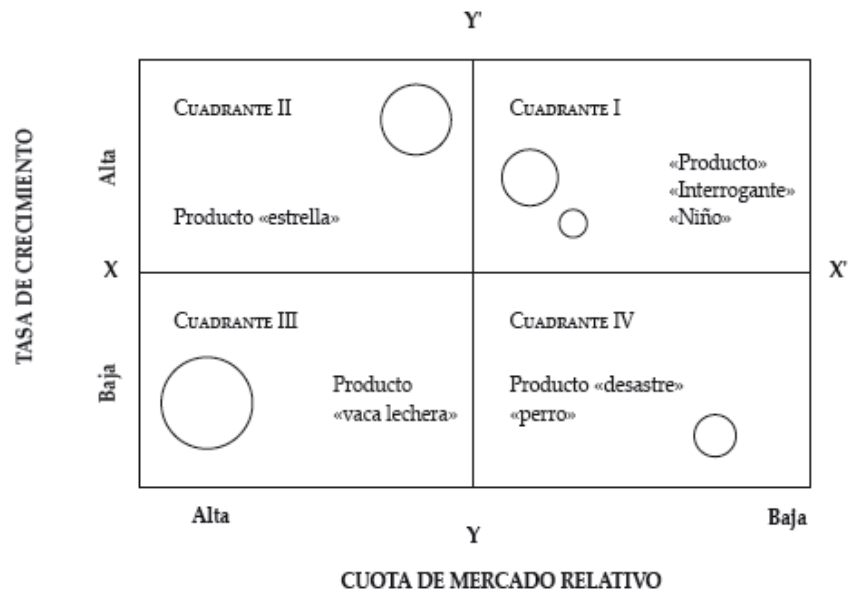
- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el *cash flow* de la empresa, esto es, al ser el *cash flow* una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

GRAFICO N.- 3

MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)



FUENTE. Henderson (1973). *The Experience Curve-Reviewed*
ELABORDO POR: Cristina Rodríguez

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permitieron al *Boston Consulting Group* efectuar una clasificación de los productos, según el posicionamiento de los mismos, de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos, y como consecuencia, establecer diferentes estrategias. La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De esta manera se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes. Cada uno de éstos representa la posición de un producto, atendiendo a su capacidad de generación de flujos (*cash flow*) y a sus necesidades monetarias.

Así se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos. En el gráfico de la matriz, las coordenadas (X - X') e (Y - Y') indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento.

Diversos autores mantienen que el eje de coordenadas (X - X') es equivalente a la masa crítica, es decir, que su tasa de crecimiento está por encima o por debajo del 10 por 100; en la práctica, esto no es posible ni útil ya que en etapas de ralentización de un determinado sector, crecer por encima del 5 por 100 puede situar a la empresa por encima de la competencia convirtiendo sus productos en estrella o niños.

Productos interrogante-niños

Los productos interrogantes o niños son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

Productos estrella

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas. Éstos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite elegir entre obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

Productos vaca lechera

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno.

Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para permitirnos financiar los productos «interrogantes», su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos «estrella».

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada, mientras se consigue la sustitución por «productos estrella».

Productos perro

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros». Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja

cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos «vacas lecheras».
- Productos que han pasado de ser «vacas lecheras» a ser «perros».

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables. Existen competidores con mejores costes, mayor experiencia y cuota, y mejores ingresos.

Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para estos productos es utilizarlos como generadores de caja hasta donde «den de sí» o tratar de encontrar un segmento, un nicho de mercado, apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, pueda alcanzarse una participación alta y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

Cartera ideal de productos

Atendiendo a la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado

productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando éstos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

Diferentes tipos de estrategias genéricas

El enfoque del BCG propone cuatro tipos de estrategias, todas ellas en términos de cuota de mercado. Determinar cuál es la más apropiada depende, entre otros motivos, del mercado actual del producto, de su ciclo de vida, de los recursos de la empresa, y de las posibles reacciones de la competencia.

A este respecto, vuelvo a recordar que el término cuota de mercado, aun siendo importante, ha dejado parte de su protagonismo al de cuota de cliente. Estas actuaciones estratégicas, que transmiten sus objetivos expresados en cuota de mercado, son cuatro:

- Aumentar la cuota de mercado. Puede ser una acción ofensiva o defensiva, dependiendo de si busca un incremento de la rentabilidad, en el primer caso; o, en el segundo, si busca la obtención de la cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir en el mercado.
- Conservar la cuota de mercado. Que es la adecuada para productos que están en la etapa de madurez y que tienen grandes cuotas de mercado relativas, debido a que en dicha etapa los hábitos de compra suelen ser más estables y difíciles de cambiar, y un intento de incrementar la cuota sería a expensas del resto de los consumidores. Es la estrategia más adoptada, siempre planteándose cuál es la manera más rentable de mantener la cuota del mercado.

- Cosechar. Consiste en maximizar los beneficios a corto plazo y el *cash flow*, dejando que la cuota de mercado disminuya. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario reducir los costes al máximo. Es la estrategia más apropiada para la gama de productos que tenga una reducida cuota en mercados de poco crecimiento.
- Retirarse. Consiste en liquidar el producto, ya que los recursos podrán ser utilizados mejor en otra parte. Se deberá aplicar a aquellos productos de estrategia con una cuota de mercado inferior a la crítica.

1.2.5 Marketing Operativo

LAMBIN, Jacques Jean (2001), indica “El marketing operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo”.

Es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación, la acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos.

El marketing operativo es un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. Es pues el brazo comercial de la empresa.

GRAFICO N.- 4

Marketing Operativo



FUENTE: www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

1.2.5.1 Producto

KOTLER, Philip define “Es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras”.

Es decir producto, es un conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable. Cada producto tiene un nombre descriptivo o genérico que todo el mundo comprende.

Proceso de desarrollo del producto:

Hay distintos enfoques metodológicos para llevarlo a cabo:

- Identificación de oportunidades: se genera una idea mediante la investigación de mercado, estudios de comercialización, etc.
- Diseño: se divide en 3 áreas de la organización:
 - La comercial, producción y económico-financiera.
 - Prueba: se hace el análisis de la reacción de los consumidores y el desempeño del producto.
 - Especificación: consiste en documentar en plano todos los aspectos inherentes al producto.

Introducción: se realiza el lanzamiento del producto al mercado

Estrategia del producto:

Se tomen en cuenta acciones como expandir o contraer la línea de productos, variar la mezcla, alterar los productos existentes, introducir nuevos productos, planificar o no la obsolescencia.

Los servicios como productos

La prestación de servicios comprenden: transporte, educación, comunicaciones, finanzas, seguros, hotelería, gastronomía, etc. Un sistema de prestación de servicios transforma insumos en productos que son intangibles. Pueden ser:

- Explícitos: son los beneficios directamente relacionados con la esencia de la actividad.
- Implícitos: son los beneficios psicológicos que los consumidores pueden percibir.

- Coadyuvantes: son materiales comprados que se requieren para que el servicio pueda ser llevado a cabo.

Los servicios tienen las siguientes características:

- Imposibilidad de almacenamiento
- Problemática logística de la distribución
- Atención personal intensiva.
- Dificultad de estandarización
- Papel activo del consumidor en el proceso de prestación
- Necesidad de suministrarlo en el sitio donde este el consumidor o que es accesible a él.
- Problemas derivados de su intangibilidad, dado que los seres humanos somos proclives a valorar mas los bienes físicos de aquellos que no podemos tocar o guardar.

1.2.5.2 Precio

KOTLER, Philip dice que el precio “Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa”. Es por eso que es considerado como el elemento de la mezcla del marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente.

Importancia del precio

Es un instrumento con el que se puede actuar, dentro de unos límites, con rapidez y flexibilidad, más que con otros instrumentos de marketing.

- Es un instrumento a C/P.
- Es un instrumento competitivo con mucha fuerza.
- Es el único instrumento que proporciona ingresos.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario.
- Es la única información disponible en muchas decisiones de compra.

El precio recibe diferentes nombres:

- Interés: capital financiero
- Entrada: precio para ver su espectáculo
- Pasaje: de transporte
- Tarifa: servicios públicos
- Utilidad: capacidad de satisfacer una necesidad
- Valor: medida cuantitativa del intercambio de productos
- Precio: valor en unidades monetarias

La ciencia económica identifica 4 tipos básicos de mercado:

- Competencia perfecta: tiene las siguientes características:
- Homogeneidad del producto
- Ningún participante en el mercado puede influir por sí solo en el precio
- Movilidad de los recursos
- Transparencia de la información de los mercados

En competencia perfecta hay un precio normal, básico o de equilibrio, igualdad de demanda y de oferta.

Monopolio: modelo opuesta la competencia perfecta, una empresa será el único vendedor en el mercado por encontrarse en condiciones como las siguientes:

- Control total de la oferta de un producto
- Posibilidad de producir a un costo muy bajo el volumen suficiente para abastecer a todo el mercado.
- Disposición exclusiva de patentes inherentes al producto y/o proceso de producción.
- Exclusividad otorgada por el gobierno para elaborar un producto o prestar un servicio

Oligopolio: en él actúan un reducido número de oferentes que tienen una gran independencia entre sí. Para la decisión de precios se realizan acuerdos entre ellos: son básicamente ilegales y generan una fuerte tendencia a no respetarlos, cuando así conviene a uno u otro participante.

Elasticidad del precio de la demanda

Cuando el volumen demandado de un cambio en el precio es pequeño, la demanda es inelástica. Cuando es significativa es elástica.

La interdependencia de productos complementarios sustitutos, deriva en una elasticidad de precio cruzada, esto se produce cuando la variación del precio de un producto origina variación de demanda de otro. Puede ser:

- Positiva: hay sustitutos entre los productos
- Negativa: existe complementariedad
- Nula: los productos son independientes

Estrategia de precios

La fijación de precios constituye una decisión estratégica:

- Estimula o desanima la demanda, habrá que tener en cuenta e valor que el consumidor y/o comprador asigna el producto y lo que esta dispuesto a pagar por él.
- Influye en le posicionamiento de producto y marca, como percibirlo en el mercado, por cuanto connota atributos como accesibilidad, prestigio.
- Es un arma competitiva en cualquier tipo de mercado.
- Incide relevantemente en le rentabilidad de la empresa.
- Integra la estrategia de marketing como una variable clave.

1.2.5.3 Plaza

KOTLER, Philip Define que es “Dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El Merchandising es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales”.

También se puede decir que sontodos los factores que permiten crear las condiciones de tiempo, plaza y posesión necesarias para satisfacer a los clientes, del mismo modo que empleamos la palabra “producto” para referirnos al producto total ofrecido.

Misión: poner a disposición del consumidor el producto en el: lugar, cantidad y momento que desee.

Actividades empresariales en torno a la distribución:

- diseño y selección del canal de distribución
- localización y dimensión de los puntos de venta.

- logística de la distribución
- dirección de las relaciones internas del canal de distribución.

¿Qué es un canal de distribución?

Conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado desde la producción hasta el consumo.

GRAFICO N.- 5
CANAL DE DISTRIBUCIÓN



ELABORDO POR: Cristina Rodríguez

Factores condicionantes de los canales de distribución

- Características del mercado
- Características del producto
- Características de los intermediarios
- Competencia
- Los objetivos de la estrategia comercial
- Recursos disponibles
- limitaciones legales

Estrategia de la distribución

Decisiones:

- Determinar la estructura vertical del canal de distribución a adoptar
- Efectividad y costo de las distintas alternativas
- Precisar la intensidad buscada de la cobertura del mercado
- Determinar el tipo de estrategia de comunicación adoptar frente a los intermediarios y usuarios finales.

1.2.5.4 Promoción

KOTLER, Philip Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca. La P de promoción está constituida por:

- a. Publicidad, los anuncios publicitarios
- b. Relaciones públicas
- c. Promoción de ventas (por ejemplo, 2 X 1, compre uno y el segundo a mitad de precio, etc.)
- d. Venta directa y ayudas a la venta, como gestión de los vendedores, oferta del producto por teléfono, Internet...

La promoción consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado.

Según Patricio Bonta y Mario Farber, autores del libro (199 preguntas sobre Marketing y Publicidad), la promoción es "el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados"

Tipos de promoción

Hay tres tipos generales de promoción, dependiendo de quien sea el último beneficiado:

- a. Las promociones dirigidas al comercio en general (trade promotions).
- b. Las promociones dirigidas a los consumidores (consumer promotions).
- c. Las promociones que se ejercen sobre la fuerza de venta del fabricante.

Estrategia de publicidad y promoción

El primer requisito esencial de estrategias de publicidad y promoción es su adecuada integración con la estrategia de marketing

La estrategia de comercialización

La formulación estratégica y su correspondiente implantación se ubican en el centro mismo de la función de Comercialización.

Las estrategias de comercialización constituyen un todo con entidad propia, que parte de la misión y la estrategia de la organización para perfilar el rumbo comercial mas compatible con ellas, a fin de optar por él.

Esta requiere una mentalidad innovadora y amplia, que sitúe a la empresa y sus negocios en el contexto y, en particular, en el mercado.

No existe una estrategia de comercialización única que resulte la mejor para cualquier empresa. La estrategia es dirigida a un determinado consumidor con el objetivo de que ese elija el producto que la estrategia incluye. Dicha estrategia no puede ser autista sino que tiene que tener en cuenta al consumidor y la competencia.

Las propuestas estratégicas mas tradicionales son las de Ansoff y la de Porter

El primero sintetiza las oportunidades de crecimiento a través de una sencilla matriz que resume las estrategias de diversificación de producto y de segmentación de producto.

Ello implica:

- a. Desarrollar nuevos productos
- b. Dirigirse a nuevos segmento del mercado
- c. Relacionar ambas cosas

Para Porter la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente

- a. Amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado
- b. Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
- c. Presión de productos sustitutos
- d. Poder negociador de los clientes
- e. Poder negociador de los proveedores
- f. Para esto hay tres estrategias genéricas:
- g. Liderazgo en costo
- h. Diferenciación de productos

1.2.6 Merchandising

PALOMARES, Ricardo (2000), menciona “Merchandising es la implantación y el control necesario de la comercialización de bienes y servicios en los lugares, en los momentos, con los precios y en las cantidades susceptibles de facilitar la consecución de los objetivos de marketing de la empresa”.

(Término anglosajones compuesto por la palabra *merchandise*, cuyo significado es mercancía y la terminación *-ing*, que significa acción), o micro-mercadotecnia es la parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta. Son actividades que estimulan la compra en el punto de venta. Es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una

presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc.

El **merchandising** incluye toda actividad desarrollada en un punto de venta, que pretende reafirmar o cambiar la conducta de compra, a favor de los artículos más rentables para el establecimiento. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

- **Merchandising del fabricante:** acciones del fabricante de un producto en el punto de venta, tanto las orientadas al comprador como las orientadas al propio establecimiento o su personal, para lograr una presencia adecuada de sus productos en el punto de venta.

En la actualidad los objetos de merchandising se utilizan por innumerables empresas para lograr la atracción de nuevos clientes y compradores hablando de un ambiente comercial que brinde un buen producto y/o servicio. Las empresas buscan llamar la atención de los compradores con productos de merchandising innovadores, por así decirlo, fuera de lo común, gastando así fortunas en creaciones tanto para vender, como para regalar a clientes destacados. Para dar ejemplos específicos de productos de merchandising podemos citar: lapiceras, llaveros, gorros e innumerables productos muy costosos a los fines de agasajar a sus clientes tradicionales, como así también vender a los mismos aquellas cosas que anhelan con la marca de la empresa a la que los mismos representan

- **Merchandising del distribuidor:** acciones del minorista en su establecimiento, busca no sólo vender los artículos de su surtido sino también optimizar la rentabilidad de la superficie dedicada a la venta.

A continuación se enumeran algunos de los elementos utilizados en el Merchandising para la venta de un producto:

- a. Ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor. En supermercados y superficies de libre servicio son las cabeceras de góndola, los estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.
- b. Pilas y exposiciones masivas de producto. Dan sensación de abundancia y suelen provocar un positivo efecto en los compradores.
- c. Cubetas. Contenedores expositores descubiertos. Si los productos están desordenados dan sensación de ganga.
- d. Extensiones de lineal. Disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a hacer sobresalir un producto del resto.
- e. Mástiles (por analogía con el mástil de un barco). Carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos.
- f. Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento.
- g. Señalizadores. Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores.
- h. Publicidad en el lugar de venta o PLV. Expositores, stands o presentadores de producto de carácter permanente o temporal; cajas expositoras y displays.
- i. Demostraciones y degustaciones. Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocar importantes incrementos de venta. Las demostraciones se realizan para productos de uso como electrodomésticos y las degustaciones para alimentos y bebidas.
- j. Animación en punto de venta. Conjunto de acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un acontecimiento particular. Por ejemplo: Semana fantástica, Vuelta al cole, Día de San Valentín, etc.

Objetos promocionales

Otra acepción del *merchandising* es la de **objetos promocionales** (también llamados «reclamos publicitarios», en inglés *tie-in* porque están ligados a un

producto). Varían en tamaño y valor, de acuerdo con los objetivos de la campaña de comunicación.

Productos licenciados

Con el fin de promocionar el lanzamiento de un producto o un evento cultural (película, simposio, feria, un acontecimiento deportivo, etc.) los fabricantes o productores ponen en circulación objetos relacionados con el mismo: muñecos, camisetas, llaveros, juguetes, etc. Esta técnica tiene especial gancho con el público infantil y juvenil.

Esta acepción es de uso popular, pero no académico ni técnico. Las empresas que fabrican productos licenciados lo llaman merchandising, pero se trata de: objetos baratos, souvenirs o regalos promocionales.

1.3 PLAN DE MARKETING

DELGADO E, Washington. “El Plan de Marketing es, un documento de trabajo” se dice que el plan de marketing es un documento de trabajo porque se puede identificar en que escenarios se va a realizar el trabajo y establecer los objetivos a los que se quiere llegar.

1.3.1 Importancia del Plan de Marketing

El Plan de Marketing como tal, es de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperamos profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

El plan de marketing es importante porque ayuda a la organización a centrarse en los segmentos más rentables del mercado y a aprovechar sus oportunidades, así

como también debe describir como la empresa invertirá sus recursos destinados a la mercadotecnia, a qué mercados meta se destinarán y cómo se desarrollarán la mezcla de la mercadotecnia para atender las necesidades de los mercados.

1.3.2 Finalidad de un Plan de Marketing

DELGADO, E Washington (2000), indica “El plan de marketing tiene como finalidad describir el entorno de la empresa como es el mercado, competidores, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, así como los recursos disponibles para la empresa”.

Preveé 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.

Otra de las finalidades es que pretende alcanzar los objetivos a través de la programación del proyecto ya que 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. Para poder captar recursos.

Es, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados, analizando los problemas y las oportunidades futuras permitiendo buscar soluciones previas a la aparición de los problemas.

1.3.3 Ventajas del Plan de Marketing

Una de las ventajas que posee un plan de marketing es que obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación.

Como también asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.

Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

Misión y Visión del Negocio

Se debe definir con claridad la misión del negocio. Con orientación al mercado para ver si es realizable.

Para lo cual se debe vasar en las siguientes preguntas:

¿Qué necesidades trata de satisfacer nuestra organización, externa e internamente?

¿Cómo definimos a nuestros usuarios externos e internos?

¿Cuál es la razón de ser de la organización, sus valores?

¿Qué pretende lograr la organización?

¿Qué camino seguirá para lograr su visión?

¿Cuándo tiene pensado lograr esta visión?, su horizonte temporal.

Antes de definir la Misión de la empresa, deberá responder las preguntas adjuntas y sobre esa base redactar su Misión.

¿Qué tipo de empresa somos?

¿Qué actividad desempeña mi negocio?

¿Qué tipo de servicios ofrece?

¿Cuáles son los beneficios que otorgan nuestros servicios?

¿Qué mercados o segmentos atiende mi empresa?

¿Qué objetivos a largo plazo persigue?

¿De qué manera mi empresa contribuye a sus asociados y a la comunidad?

1.3.4 Etapas De Un Plan De Marketing

GRAFICO N.- 6

Etapas De Un Plan De Marketing



Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. (2006). El plan de marketing en la práctica (p.215).

Elaborado: Cristina Rodríguez

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de

su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores.

Al respecto **DELGADO**, Washington (2000), explica cada una de las etapas del plan de marketing como tenemos

1.3.4.1 Situación Actual

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se deberá trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Análisis de la Situación

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como

externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere el análisis de:

a) Condiciones generales.- Son aquellas que afectan al sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmersa estos pueden ser tecnológicos, económicos, sociales, del entorno, políticos, legales, culturales entre otros. Las principales líneas económicas a considerar son el déficit público y control de la inflación.

b) Condiciones de la competencia.- En este se analizarán los posibles competidores, sus servicios, sus debilidades, proveedores, estrategias, tácticas actuales y previsibles en el futuro.

c) Condiciones de la propia empresa. Se debe describir los productos o servicios actuales, experiencia, conocimiento, reacciones con los proveedores y agentes financieros para finalmente agrupar información en una serie de puntos débiles y fuertes.

Macroentorno

KLOTTER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), expresa “El Macroentorno consiste en los actores y fuerzas externas del marketing para crear y mantener relaciones provechosas con sus clientes que representan tanto oportunidades como amenazas”.

Factores que influyen en el Macroentorno

- ***El entorno físico o natural:*** Este entorno se define por los recursos naturales, las condiciones climáticas y las características generales del área donde la empresa desarrolla su actividad.
- ***El entorno demográfico:*** Se estudian en él, los aspectos de la población como tamaño, densidad, edad, movimientos migratorios. Es de gran

importancia ya que la población es el elemento clave en los mercados y los cambios en su estructura afectan a la demanda de bienes y al comportamiento de compra del consumidor.

- ***El entorno económico:*** En él se analiza la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como son renta nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balance de pagos y carga fiscal. Todas estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo.
- ***El entorno tecnológico:*** La tecnología tiene un efecto decisivo en la vida del hombre ya que cambia los estilos de vida, modifica los patrones de consumo y también el bienestar social surge en general, los adelantos tecnológicos afectan a la sociedad de una manera positiva, en algunos casos también pueden ser perjudiciales.

En general podemos decir que los adelantos tecnológicos pueden afectar a:

- a. El mercado
- b. Los costes y la productividad
- c. El marketing – mix:

En cuanto al precio nos referimos por ejemplo a la anterior reducción de costes comentada.

En cuanto al producto podemos decir que la tecnología lleva a la aparición de productos totalmente mejorados o nuevos y también se refleja especialmente en los envases (la aparición del tetra-brick, la aparición del aluminio).

En cuanto a la promoción (ej.- la utilización de el modem para realizar pedidos).

En cuanto a la distribución destacamos la venta por TV (el uso de los scanner,..).

Entorno cultural y social:

Todas las personas nacen y viven en el seno de una sociedad que contribuye a crear sus creencias, normas y valores fundamentales, éstos influirán poderosamente en el comportamiento de las personas, los responsables de marketing deben saber que no pueden influir sobre los valores básicos de una sociedad pero sí pueden dirigir acciones hacia los valores secundarios.

➤ **Entorno político – legal:** Las empresas se ven cada vez más afectadas por los procesos político – legales de la sociedad, así la legislación tiene una gran influencia sobre las actividades de marketing.

- a. Vamos a agrupar los factores político – legales en cinco categorías:
- b. Las políticas monetarias y fiscales, como la regularización de la cantidad de dinero en circulación, el nivel de las tasas de intereses, la legislación fiscal.
- c. Las leyes sociales de carácter general y las políticas públicas desarrolladas al respecto como las leyes de protección del medio ambiente.
- d. Los programas públicos respecto a determinados sectores industriales, como los planes de reconversión.
- e. Las leyes específicas que afectan a las actividades de marketing, como la ley general para la defensa de los consumidores y usuarios.
- f. El suministro de información y la compra de productos

➤ **Entorno cultural**

De acuerdo a la cultura se puede desarrollar distintas actividades y para esto se debe realizar las siguientes preguntas.

¿Cuál es la actitud de la sociedad hacia los negocios y productos desarrollados por la compañía?

¿Qué cambios en el consumidor y en los valores y estilos de los negocios guardan relación con la compañía?

Microentorno

KLOTTER, Philip y **ARMSTRONG**, Gary (2003), indican “El Macroentorno consiste en las fuerzas cercanas a la empresa las cuales afectan su capacidad para servir a sus clientes, la empresa, proveedores, competidores y público”.

Está formado por aquellos factores más cercanos a la relación de intercambio, entre ellos vamos a distinguir dos tipos:

- Los que componen el ambiente interno de la organización o microambiente interno.
- Los que componen el ambiente de operación o microambiente externo.

El ambiente interno de la organización

El departamento de marketing se encuentra inmerso en el seno de una estructura organizativa que lo condiciona y con el que interactúa, por ello, para realizar sus funciones tendrá que relacionarse con otros departamentos como el de producción, finanzas, personal, I + D que también forman parte de esa estructura organizativa. La dirección general de la empresa será la que fijará los objetivos a seguir por el departamento de marketing, que tendrá que desarrollar planes de acción para ponerlos en marcha, para ello tendrá que contar con los otros departamentos de la empresa estableciendo así en el tiempo una serie de relaciones, unas veces en un marco de confrontación y otras de colaboración.

También hay que tener en cuenta las relaciones que se producen dentro del departamento de marketing entre sus componentes que en unos casos será de confrontación y otras de colaboración.

“Todas estas relaciones forman lo que se denomina el ambiente interno de la organización.”

Ambiente de operación o microambiente interno

Está constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en la relación de intercambio. Vamos a distinguir: proveedores, intermediarios, los clientes y la competencia.

Los gerentes de la empresa deberán establecer relaciones con estos grupos externos que, aunque generalmente se clasifican como fuerzas incontrolables pueden ser influidas más que las fuerzas del macroentorno.

- ***Los proveedores:*** Pocas organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos necesarios para realizar su actividad, por ello tienen que recurrir a los proveedores, así en la mayoría de los casos la oferta de los productos depende de un adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Así, en muchos casos, una adecuada gestión de compras será la que garantice que la empresa disponga de los recursos necesarios tanto en la cantidad como en la calidad requeridas así como en el tiempo necesario. También es importante para la empresa disponer de un mercado en el que encuentre trabajadores capacitados y finalmente contar con los servicios jurídicos financieros, fiscales y económicos que le permitan un desarrollo adecuado de su gestión.

- ***Los intermediarios:*** *Muchas* empresas no son capaces de realizar una distribución directa de sus productos, sobre todo cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y están muy dispersos geográficamente, en estos casos recurren al uso de intermediarios, con ello persiguen que la oferta llegue al mercado de una forma menos costosa y más rápida.

Dos tipos de intermediarios:

- a. Los mayoristas, son aquellas organizaciones que compran los productos a un fabricante o a otro mayorista para revenderlos a un mayorista o a un minorista (pero no al consumidor final)
 - b. Los minoristas, son aquellos que compran los productos a un fabricante o a un mayorista y los venden al consumidor final.
- **Los clientes:** Constituyen sin duda el factor más importante del entorno ya que son una de las partes de la relación de intercambio.

Para conocer a los clientes y lo que piensan cada uno se debe realizar las siguientes preguntas.

¿Cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la compañía y a su competencia en imagen, calidad del producto, servicios. Fuerza de ventas y precios?

¿Cómo toman sus decisiones los diferentes segmentos del mercado?

- **Mercado:** nos indica qué ocurre con el tamaño del mercado. su crecimiento. distribución geográfica y rentabilidad además ¿Cuales son los principales segmentos del mercado

Vamos a hacer una primera clasificación en grupos de mercados.

- a. Mercado de consumo: formado por las personas y familias que compran los bienes y servicios para atender sus necesidades individuales o familiares.
- b. Mercado industrial: está compuesto por las empresas que adquieren los productos y servicios para producir bienes.

Mercado de revendedores: constituido por los intermediarios que adquieren los productos y servicios para revenderlos posteriormente.

Mercado gubernamental: lo componen las instituciones públicas que adquieren los bienes con objeto de realizar sus funciones.

Mercados internacionales: formado por los compradores de otros países bien sea consumidor final u organizacional.

- **La competencia:** Las acciones que realiza la empresa orientadas a la conquista de sus mercados meta se ven contrarrestadas por las acciones de las empresas competidoras.

Distinguimos tres niveles de competencia:

- a. Competencia de marca, se produce entre empresas que tienen productos similares, es la más fácil de identificar y se da entre las distintas marcas relativas a un mismo tipo de producto, entre las que se produce un nivel de competencia muy intenso.
 - b. Competencia de producto, procede de aquellos productos que aunque son relativamente diferentes son usados por el consumidor para atender una misma necesidad, estableciéndose entre ellos una competencia menos intensa que las anteriores.
 - c. Competencia de necesidades, se produce entre todas las empresas que compiten en el mercado por el escaso poder adquisitivo de los consumidores.
- El responsable de marketing, para el estudio de la competencia tendrá que preguntarse:

¿Quiénes son los competidores de la empresa?

¿Cómo es de intensa la competencia en el mercado?

¿Cómo afecta la competencia a la evolución y a la estructura del mercado?

¿Cómo afectan las acciones competitivas a las decisiones comerciales?

¿Cómo logran y mantienen las empresas la ventaja competitiva?

- **Distribución y Distribuidores:** sirve para identificar cuáles son los principales canales de distribución para llevar los productos a los clientes y cuáles son los niveles de eficiencia y crecimiento potencial de los diferentes canales
- **Otras Empresas de Servicios.** Ayudan a identificar es el costo y perspectiva de disponibilidad de los servicios de transporte y el costo y perspectiva de disponibilidad de los servicios de almacenamiento además de los servicios financieros y Cuál es el nivel de efectividad de las agencias de publicidad y de las empresas de investigación de mercados.
- **Grupos de Interés** analiza Qué grupos de interés representan oportunidades o problemas concretos para la compañía

Análisis del Mercado Objetivo

Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

La empresa puede decidir atender a uno o varios segmentos de mercado determinado. La selección del mercado objetivo supone la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la selección de uno o más segmentos.

Una empresa de recursos limitados podría decidir atender únicamente a un segmento o a unos pocos segmentos o nichos de mercado. Otra podría decidir atender a varios segmentos relacionados entre sí.

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.

Problemas y Oportunidades

Cada uno de estos puntos debe ser listado individualmente. Hacer de manera de memorándum, detallando el razonamiento del porque considera que es un problema o una oportunidad.

Redactar con mucha atención nos dice que un problema es algo que necesita correctivo y que puede ser una debilidad de su producto o de su organización, también un riesgo o amenaza del mercado que puede estar o no bajo su control.

Una oportunidad por su parte es un factor que debe ser aprovechado favorablemente, se incluyen las oportunidades del mercado.

1.3.4.2 Diagnóstico de la situación

Con toda la información recogida y analizada hasta el momento se procederá a hacer un diagnóstico tanto del mercado y el entorno como de la situación de la empresa.

Para ello, se recomienda realizar un análisis DAFO. Se trata de una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

D: debilidades.

A: amenazas.

F: fortalezas.

O: oportunidades.

Las debilidades y fortalezas se corresponden con al ámbito interno de la empresa, ya que analizan sus recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores, entre los que se pueden destacar los siguientes:

- Grado de posicionamiento y notoriedad o prestigio de la marca.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios.
- Extensión y cobertura de las garantías ofrecidas.
- Calidad de la base de datos de la empresa.
- Capacidad de crédito financiero o bancario.
- Experiencia y/o competencia del personal.
- Grado de novedad de la oferta.
- Grado de tecnología.
- Introducción en intermediarios o canales.
- Número y calidad de clientes fidelizados.
- Precio o condiciones de contratación interesantes.
- Recursos financieros propios.
- Ser el nuevo producto de otro ya introducido.
- Ubicación de la oficina o establecimiento.

Como externos se consideran los factores del entorno y el mercado, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas de las que debes defenderte.

Las amenazas y oportunidades pueden derivarse de circunstancias existentes o previstas en el entorno, como por ejemplo:

- Cambios o movimientos demográficos.
- Catástrofes naturales.
- Estabilidad o inestabilidad política del país.
- Facilidad o dificultad en la obtención de créditos.
- Legislación favorable o desfavorable a las actividades del sector.
- Medidas fiscales.
- Nuevos hábitos y costumbres.
- Nuevas leyes dentro del ámbito laboral.
- Nuevas modas y tendencias.
- Nuevos planes de urbanismo.
- Tendencia al consumo de determinado tipo de productos. O bien, de circunstancias del mercado, como pueden ser:
 - Existencia o no, presente o futura, de competencia, e intensidad de la misma.
 - Abaratamiento o encarecimiento, escasez o abundancia de materias primas.
 - Aparición de nueva maquinaria o tecnología.
 - Apertura de nuevos mercados.
 - Innovaciones de los competidores aprovechables para la empresa.
 - Cambios positivos o negativos en los canales de distribución.
 - Desarrollo o retroceso de otros productos o sectores complementarios.
 - Difusión de grandes campañas publicitarias de las marcas líderes.
 - Subida de prestigio o desprestigio del sector.

Las amenazas y debilidades han de ser minimizadas en la medida de lo posible, siempre y cuando no puedan ser convertidas en oportunidades y fortalezas. Éstas, por el contrario, han de ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.

1.3.4.3 Establecimiento de objetivos

Aunque generalmente se considera que la misión esencial de un plan de marketing es la de mostrarnos cómo alcanzar los objetivos deseados, un aspecto incluso más importante es la definición de los mismos, esto es, decidir cuáles son más atractivos y factibles para la empresa.

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

a. Principios básicos de formulación de objetivos

A la hora de abordar esta etapa del plan de marketing, es necesario tener en cuenta cuáles son los principios básicos que rigen la formulación de objetivos:

- El primero y más importante de todos ellos es tener siempre presente la filosofía de la empresa. Así, los objetivos de marketing deben supeditarse a los objetivos generales de la empresa, es decir, a los objetivos y estrategias corporativas.
- Asimismo, deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí.
- En tercer lugar, no debes olvidar que se apoyan en hipótesis y escenarios de partida, dibujados en las fases de análisis y diagnóstico de la situación.

De aquí surge una de las mayores dificultades de la definición de objetivos de marketing ya que, si no es fácil analizar la situación del pasado y resulta complicado el análisis de la situación presente, prever situaciones del futuro constituye todo un reto y se articula como un elemento diferenciador entre las empresas triunfadoras y las que no lo son.

La redacción de los objetivos debe guiarse a su vez por una serie de consideraciones:

- La redacción de un objetivo debe comenzar por un verbo de acción o consecución, proponer un solo resultado clave y fijar un plazo de consecución.
- Debe ser realista y, por lo tanto, coherente con los recursos de la empresa.
- Será también consecuente con las políticas y prácticas de la empresa.
- Aunque deben ser alcanzables, es importante que también sean ambiciosos, para poder saber lo que la empresa puede dar de sí.
- Han de ser registrados y comunicados por escrito a todos los responsables y secciones implicadas en su consecución.
- Deben ser fácilmente comprensibles por todos.

b. Factores a tener en cuenta en la determinación de los objetivos de marketing

Lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de plantear los objetivos de marketing de una empresa son sus objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos comunes a todas las empresas que operan en un mercado son la consolidación de la misma, es decir, su supervivencia en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo. La importancia que se le dé a cada uno de estos objetivos dependerá fundamentalmente del tamaño de la organización.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos objetivos se ordenan de la siguiente manera, en función de la prioridad que se da a cada uno de ellos:

- Consolidación: supervivencia en el mercado.
- Rentabilidad a corto.
- Crecimiento.

Así, una PYME perseguirá su supervivencia en el mercado como objetivo prioritario, ya que la gran competencia que las grandes empresas suponen en el contexto actual sitúa este objetivo en el centro de sus prioridades. Para ello, es necesario alcanzar un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo. Llegar a tasas de crecimiento elevadas, sin dejar de ser un objetivo deseado en algunos casos, queda supeditado a los dos anteriores.

Estos objetivos estratégicos condicionarán los objetivos de marketing de la empresa. Ante esto, es habitual que se planteen objetivos incompatibles entre sí.

Por ejemplo, normalmente no es posible obtener elevados resultados de rentabilidad y de crecimiento al mismo tiempo, por lo que el plan de marketing deberá enfocarse en función de la prioridad que se le dé a cada uno de ellos, que en las PYMES suele centrarse en la rentabilidad a corto plazo.

En el actual entorno empresarial, caracterizado por una competencia cada vez mayor, el cliente se convierte en un factor escaso y fundamental para la supervivencia y crecimiento de las empresas, por lo que debe gestionarse con sumo cuidado.

En épocas anteriores, se le daba una gran importancia a la captación de clientela. Hoy en día también, sin embargo, muchas empresas han dejado de considerar el crecimiento como un objetivo fundamental y adoptan posturas más defensivas enfocadas a la fidelización de la clientela con la que ya cuentan.

Los clientes fieles suponen numerosas ventajas para una empresa, entre las que destacan:

- El mayor porcentaje sobre las ventas que suponen.
- Responsables de una mayor cantidad de ventas que los clientes ocasionales.

- Menores costes de marketing para la empresa y mayores para los competidores.
- Facilidad en la adecuación de la oferta al conocer cada vez mejor al cliente.
- Menor sensibilidad a los precios altos, lo cual permite obtener unos márgenes superiores.
- Publicidad gratuita a través del boca a boca.
- Esto ha provocado que un elemento que se encontraba implícito en el sistema de objetivos de cualquier empresa, se haya convertido en un objetivo fundamental, que se persigue a partir de las siguientes directrices:
 - Mantener y mejorar sus niveles de satisfacción, con el fin de retenerlos.
 - Estimular o simplificar la repetición de compra, para favorecer la reposición.
 - Reducir las posibilidades o aumentar los costes de cambio.

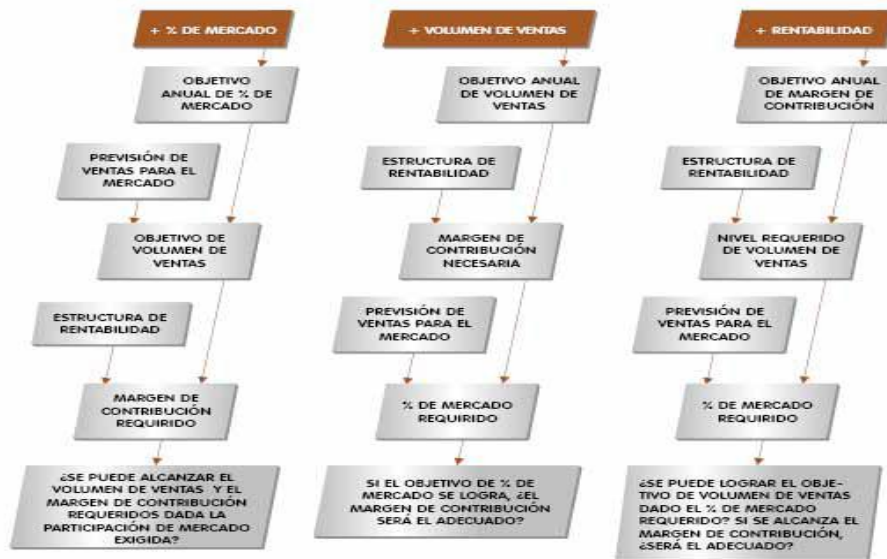
c. Tipos de objetivos

Se pueden distinguir dos tipos de objetivos de marketing, atendiendo a su naturaleza: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos.

Los objetivos cuantitativos se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refieren a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

En el gráfico que aparece a continuación se pueden observar los objetivos cuantitativos más habituales y la interacción que existe entre ellos:

GRAFICO.- 7
OBJETIVOS CUALITATIVOS



Fuente: Sainz de Vicuña, J.M. (2006). El plan de marketing en la práctica (p.215).

Elaborado: Cristina Rodríguez

Los objetivos cualitativos, al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.

1.3.4.4 Definición de la estrategia

El término estrategia hace referencia a un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que, en el mismo campo, toma o puede tomar la competencia y considerando también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Así, la estrategia de marketing define las pautas a seguir para situarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing previamente fijados.

Al igual que ocurre con los objetivos, la estrategia de marketing ha de ser coherente con la estrategia corporativa de la empresa.

Asimismo, se debe concretar tanto la estrategia de cartera (a qué mercados nos vamos a dirigir y con qué productos), como las estrategias de segmentación y posicionamiento (a qué segmentos de esos mercados elegidos y cómo nos vamos a posicionar en ellos) y la estrategia funcional (el marketing mix).

a. Decisiones estratégicas corporativas

Este tipo de decisiones definen la visión, la misión, el negocio y la estrategia competitiva de la empresa. Aunque las decisiones de marketing no tienen cabida en este nivel estratégico, es necesario poseer un conocimiento de las mismas.

Dentro de este nivel se encuadrarían las estrategias competitivas o genéricas de Porter. Este autor clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos). Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

- Estrategia de costes. Consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados.
- Estrategia de diversificación. Supone la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única y sea valorado por la totalidad del mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, servicio, etc.
- Estrategia de enfoque. Mediante esta estrategia la empresa se concentra en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede tener algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

b. Decisiones estratégicas de cartera

En este nivel de estrategia es donde debe empezar a definirse la estrategia de marketing. En este sentido, la estrategia de cartera debe contemplar todas las alternativas producto-mercado que sean imputables a la actividad.

Una de las herramientas utilizadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Ansoff. Este autor propuso un útil esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando los objetivos son de expansión o crecimiento. De este modo, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (también actual o nuevo). Este doble criterio de clasificación da lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión que aparecen recogidas en la figura que se muestra a continuación:

GRAFICO.-8
MATRIZ DE ANSOFF



Fuente: www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf
Elaborado: Cristina Rodríguez

- Estrategia de penetración del mercado. Consiste en incrementar la participación en los mercados en los que ya se opera y con los productos actuales.
- Estrategia de desarrollo del mercado. Esta estrategia implica la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de

mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

- Estrategia de desarrollo del producto. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.
- Estrategia de diversificación. Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

c. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, imagen deseada, etc.).

Habitualmente, se diferencian tres tipos de estrategias de segmentación:

- Diferenciada: se trata de dirigirse a cada segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente.
- Indiferenciada: la empresa se dirige a todos los segmentos identificados con la misma oferta de productos y posicionamiento.
- Concentrada: consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en unos segmentos determinados adaptando la oferta a las necesidades específicas de cada uno de éstos.

En cualquier caso, a la hora de seleccionar el segmento se ha de tener en cuenta la importancia relativa del mismo dentro del mercado (% que representa sobre el total), así como la adecuación de los productos o marcas de la empresa al perfil y escala de valores del segmento elegido.

d. Estrategia funcional

La estrategia funcional es aquella que combina los diferentes medios e instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa. Por tanto, se trata de seleccionar las herramientas de marketing más eficaces y adecuadas.

Las principales áreas sobre las que se ha de trabajar son: producto (amplitud de gama, abandono, modificación y creación de productos, política de marcas, creación y sostenimiento de la imagen de marca), distribución y ventas (configuración y carácter, sistema de ventas, localización de los puntos de venta, cobertura de mercado...), precios (estrategia de precios y escala de descuentos) y comunicación (comunicación interna y externa, mensajes, medios, soportes...).

1.3.4.5 Plan de acción

En esta etapa se trata de decidir las acciones que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción para la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido.

La definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing. Una estrategia, para ser efectiva, debe traducirse en acciones concretas a realizar en los plazos previstos. Asimismo, es importante asignar los recursos humanos, materiales y financieros, evaluar los costes previstos y, de modo especial, priorizar los planes en función de su urgencia.

La naturaleza de los planes de marketing dependerá de las estrategias que deban materializar. Así, el criterio según el cual se elegirá un plan de acción u otro será el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores.

De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Se puede hablar así de los siguientes planes de acción:

a. Sobre el producto:

- Ampliación o modificación de la gama. Consiste en eliminar algún producto, modificar los existentes, lanzar otros nuevos, etc.
- Cambio de envase: puede realizarse dándole un nuevo formato, rediseñando el existente, cambiando el material, etc.
- Nuevas marcas: se trata de crear nuevas marcas, rediseñar una marca existente y lanzarla como nueva, etc.
- Racionalización de productos: eliminación de referencias con baja rotación o bajo margen, etc.

b. Sobre el precio:

- Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.
- Modificación de las condiciones y términos de venta.

c. Sobre distribución y fuerza de ventas:

- Cambios en los canales.
- Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
- Reducción de costes de transporte.
- Pago de portes.
- Mejoras en el plazo de entrega.
- Aumento del número de vendedores.
- Modificación de las zonas y rutas de venta.

d. Sobre la comunicación:

- Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.
- Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)
- Incentivación y motivación del personal.
- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

1.3.4.6 Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional

Esta es la última etapa de la elaboración del plan de marketing, ya que se define tras establecer las acciones a realizar para conseguir los objetivos marcados. No siempre se conforma como un apartado diferenciado, sino que en algunos casos se integra en el apartado anterior. En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.

En ocasiones el plan concluye con una cuenta de resultados previsional, esto es, la diferencia entre lo que cuesta poner en marcha el plan de marketing y los beneficios que se esperan de su implantación. En este caso no sería necesario recoger el presupuesto, ya que la cuenta de resultados previsional incluye los gastos de marketing.

Es importante que el plan recoja el coste de cada acción, para que puedas saber cuánto va a costar su puesta en marcha. El coste de cada una de las acciones debe cuantificarse no sólo económicamente, sino también teniendo en cuenta los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Herramientas

El apartado Análisis Económico-Financiero de las Guías de Actividad publicadas por Bic Galicia puede servirte de orientación a la hora de estimar el coste de cada acción de marketing.

Por otra parte, es habitual que estas acciones de marketing requieran de los servicios prestados por otras empresas (agencias de publicidad, gabinetes de comunicación, imprentas, medios de comunicación, empresas de consultoría, etc.) y/o sean llevadas a cabo por el propio personal de la empresa.

En el primer caso, la petición de un presupuesto al proveedor permite conocer a priori el coste de estas acciones. De igual manera debemos ser capaces de cuantificar y valorar económicamente las horas de trabajo del personal imputable a la elaboración, ejecución e implantación de las acciones del plan de marketing, para así calcular el coste económico de las mismas.

Puntos clave

- Desglosado por acciones
- Expresado en términos monetarios

1.3.4.7 Control del plan

El control es la etapa final de un plan de marketing. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control se pretenden detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Se puede hablar de cuatro etapas dentro de la fase de control: análisis de los objetivos propuestos, medida del desempeño alcanzado, detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

En el análisis de los objetivos se estudia el modo en que éstos deben alcanzarse.

Para ello es aconsejable establecer períodos reducidos, puesto que si se espera a que termine el ejercicio ya será demasiado tarde para efectuar modificaciones en la estrategia o en los planes de acción.

Dividir los objetivos en partes más manejables atendiendo al tiempo, a los recursos humanos, a los medios materiales, al espacio, al tipo de cliente, etc. facilitará su consecución al permitir una adaptación progresiva de las estrategias y planes de acción que conducen a ellos.

La segunda etapa consiste en evaluar el desempeño alcanzado durante y al final del horizonte temporal previsto, esto es, medir los resultados alcanzados con la actividad que se está analizando. Para realizar esta evaluación lo habitual es realizar un estudio de mercado. Si quieres conocer los pasos a seguir para realizar un estudio de mercado, puedes consultar el manual de BIC Galicia “Cómo elaborar un estudio de mercado”, que pertenece a esta misma colección y ofrece la información necesaria para poder llevarlo a cabo.

En tercer lugar, hay que analizar las posibles desviaciones existentes, es decir, los desplazamientos, sobre el comportamiento previsto, de las variables de mayor relevancia del plan de marketing.

Por último, la cuarta fase es la referida a la adopción de medidas correctoras. En este punto adquiere gran importancia el conocer las causas que han provocado las desviaciones con el objeto de tomar las medidas correctoras oportunas. Estas medidas pueden afectar a los objetivos o a los medios para alcanzarlos.

Por tanto, los controles periódicos que se realicen implicarán modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original. Por este motivo, resulta recomendable establecer borradores de planes alternativos, por si fracasa el plan o simplemente para reforzar las desviaciones que se produzcan. Esto contribuirá a la competitividad de la empresa, que tendrá capacidad de respuesta y de reacción inmediata ante cualquier desviación.

1.3.4.8 Presupuesto

Según **GONZALES**, Cristóbal (2004), “El presupuesto es la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Funciones de los Presupuestos

- a) La principal función de los presupuestos, se relaciona con el control financiero de la organización.

- b) El control presupuestario es el proceso de descubrir que es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

- c) Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

1.3.4.9 Cronograma

Para la implementación del plan de marketing es indispensable llevar un cronograma que nos permitirá realizar de manera secuencial y organizada cada una de las actividades que se realizarán para la ejecución del mismo con la finalidad de minimizar problemas de desorganización y evitar pérdida de tiempo.

1.4 Evaluación Económico-Financiera De Un Plan De Marketing

La evaluación económica del plan de marketing sirve para determinar lo atractivo o viable del proyecto. La evaluación financiera toma en cuenta la óptica del inversionista, es decir, si los ingresos que recibe son superiores a los dineros que aporta. Se basa en las sumas de dinero que el inversionista recibe, entrega o deja de recibir si emplea precios de mercado o precios financieros para estimar las inversiones, los costos de operación y financiación y los ingresos que genera el proyecto.

Ingresos

➤ Determinación De Ingresos

Para la determinación de ingresos se tonara en cuenta el valor de las ventas.

➤ Ingreso proyectado

Los estados financieros que se consideran en el estudio del proyecto, para cada uno de los años de operación del plan de marketing.

Estimación De Egresos

La determinación de los egresos surge como consecuencia lógica y fundamental de las actividades propias que hay que desarrollar en la mezcla de la mercadotecnia, por lo que se determina la cantidad de recursos monetarios que exige la ejecución del plan de marketing.

Flujo de Caja

En finanzas y en economía se entiende por **flujo de caja o flujo de fondos** (en inglés cash flow) los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del Valor actual neto y de la Tasa interna de retorno.

Valor Actual Neto

El VAN (El Valor Actual Neto) significa que el proyecto gana dicha cifra por encima del costo de oportunidad, en términos de valor presente.

Este método consiste en hallar la suma algebraica de los flujos netos actualizados, flujos obtenidos de la comparación entre los costos y beneficios actualizados generados por el proyecto durante el horizonte del proyecto, para luego este resultado comparar con el monto de la inversión realizada.

Fórmula:

$$VAN = \text{Sumatoria de: } \frac{FNO}{(1+i)^n} + \frac{FR}{(1+i)^n} - \text{Inversión Inicial}$$

Donde:

VAN = Valor Actual Neto

FNO = Son los flujos netos de operación durante el horizonte del proyecto.

FR = Son los flujos residuales correspondientes.

I = Tasa de actualización

n. = Período de actualización

Inversión = Inversiones realizadas en el año cero.

El proyecto será factible y se aceptará técnicamente, si el VAN es mayor o igual a cero y cuando el VAN sea menor a cero, se rechazará, se postergará o se tratará de optimizarlo convenientemente.

El VAN es el mejor indicador de factibilidad de un proyecto, así tenemos el caso de analizar dos o mas proyectos en paralelo, se escogerán prioritariamente aquéllos proyectos que dan mayor VAN, su cálculo es sencillo con la ayuda de la computadora y muy especialmente del excel.

Si aplicamos el VAN a un flujo de caja económico obtendremos el VANE es decir el valor actual neto económico; y, si aplicamos el VAN a un flujo de caja financiero obtendremos el VANF es decir el valor actual neto financiero.

Tasa Interna Del Retorno (Tir)

El **TIR** (Tasa Interna de Retorno) expresa cual es la rentabilidad del inversionista.

Podemos definir la TIR como aquella tasa que hace nulo o cero el valor actual neto ó que es la tasa para el que los valores actualizados de los beneficios netos, valor residual y recupero del capital igualan al valor actualizado de la inversión.

Un proyecto se aceptará cuando su tasa interna de retorno es superior al costo de capital, entre varios proyectos o alternativas de inversión, será mejor aquella tasa interna de retorno más alta.

Manualmente se obtiene su cálculo por tanteo o sucesivas aproximaciones, pero ahora con el uso del Excel su aplicación se hace sumamente muy sencilla.

$$\text{T.I.R.} = \frac{\text{VAN}_1 * r_2 - \text{VAN}_2 * r_1}{\text{VAN}_1 - \text{VAN}_2}$$

Donde:

r₁ Tasa de descuento 1

r₂ = Tasa de descuento 2

V.A.N = Valor Actual Neto

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1.1 Razón Social

La empresa se denomina Almacenes “**Súper Deportivo**” se designo a consecuencia que a los clientes les hacía difícil pronunciar el nombre de Miami Sport’s y esto lo a decidido ya que los consumidores en un estudio que ha realizado solo lo conocían como el local de zapatos porque su nombre era extraño y no lo conocían.

2.1.2 Actividad

Por la Actividad o sector económico la Empresa Súper Deportivo es considerada de Giro Comercial, se dedica a la compra venta de mercancías sólo realiza procesos de intercambio agregando el valor de distribución, disponibilidad y servicio al cliente.

2.1.3 Constitución Jurídica

Almacenes “Súper Deportivo” de la ciudad de Latacunga, por constituirse como persona natural no obligada a llevar contabilidad, posee el RUC con la

denominación 0501243612001 y se encuentra legalmente constituida bajo las leyes y normas ecuatorianas, manteniéndose al día en los pagos a las diferentes entidades como son: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Municipio de Latacunga, Servicio de Rentas Internas (SRI) y Cámara de Comercio de Latacunga.

Con una visión mayorista y minorista, mayorista por qué se dedica a la distribución de las mercancías y minorista debido a que vende mercancía en una escala menor llegando directamente al consumidor.

Por el Tamaño se incluye a la Empresa Súper Deportivo como pequeña, cuya administración es local, posee activos fijos, su capital es superior a los \$30.000 y posee de 10 a 20 empleados.

Por el Origen del Capital la Empresa Súper Deportivo Tiene carácter privado y su capital proviene de aportaciones particulares.

En la actualidad la Cadena de almacenes Súper Deportivo dedicada a la Comercialización y Distribución de zapatos e implementos deportivos, es una empresa pequeña integrada por 10 personas.

2.1.4 Reseña Histórica

“Súper Deportivo” nace ante la necesidad de que en la ciudad de Latacunga, no existía un lugar en el cual adquirir productos como calzado de marca e implementos deportivos, por lo que era necesario que los consumidores viajen a las ciudades vecinas como Ambato y Quito; el observar esta realidad, hace que la visión de su propietario se haga realidad.

Por lo que en el año de 1995 inicia sus actividades con el nombre de Miami Sport's consagrada a la comercialización de zapatos deportivos originales para damas, caballeros y niños e implementos deportivos para toda clase de deporte;

tras dos años de trabajo arduo y la implementación de la línea de calzado formal de hombre, se dio una nueva apertura a la creación de un nuevo almacén ubicado en la misma ciudad y sector, el cuál se constituyó como principal debido a su tamaño e implantación de dos nuevas líneas de negocio, la línea de calzado casual formal e informal para damas y la otra de ropa deportiva de hombre.

Durante la dolarización la organización tuvo muchos problemas, al igual que todas las empresas grandes medianas y pequeñas, pero al contrario de empresas y microempresas que desaparecieron; para la organización “Super Deportivo” este período de inestabilidad política y económica ayudó a consolidarse dentro del mercado laticungueño.

Para el 2012 mediante una investigación empírica e informal por parte de su administrador, se dio a conocer que el nombre de los almacenes tenía problemas de pronunciación por lo que se decidió cambiar el nombre a “Super Deportivo”, que hasta la actualidad se mantiene con el mismo nombre y ha logrado incrementar tanto su clientela como el valor de sus ventas.

2.1.5 Misión

Comercializar calzado, productos e implementos deportivos, para toda disciplina, comprometidos a satisfacer las necesidades de sus clientes con productos originales y de alta calidad a través de un servicio integral; proporcionando así una rentabilidad y estabilidad laboral, involucrada socialmente con la Provincia de Cotopaxi.

2.1.6 Visión

Alcanzar el liderazgo en la comercialización de calzado y productos deportivos en la Región Central del País, utilizando recursos adecuados, competitivos y guiados al mejoramiento continuo permitiendo así mantener los más altos parámetros de servicio y calidad.

2.1.7 Valores

- Integridad: Llevar acabo una relación con la sociedad, con los proveedores y clientes tanto internos como externos con transparencia, honradez y responsabilidad.
- Respeto: Respetar las opiniones, trabajo de todos los integrantes; honrar y valorar a las personas y a la sociedad con oportunidades iguales para todos.
- Efectividad: Crear valor en la prestación de servicio y el producto.
- Responsabilidad: Cumplir con las tareas y obligaciones de la organización, del cliente externo e interno, de los proveedores mediante un trabajo en equipo.

2.1.8 Portafolio de productos

Almacenes “Súper Deportivo” presenta la siguiente línea de productos.

CUADRO N° 2

Línea de productos de los Almacenes “Súper Deportivo”

PRINCIPALES	COMPLEMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none">➤ Nike➤ Adidas➤ Converse➤ Skechers➤ New balance➤ Puma➤ Reebok➤ Dc	<ul style="list-style-type: none">➤ Calzado deportivo económico➤ Calzado casual➤ Implementos deportivos

FUENTE: Súper Deportivo

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.1.9 Diagnóstico situacional de la empresa “SUPER DEPORTIVO”

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces" (tanto en el pasado como el presente) permitiendo en ese caso definir medidas que mejoren su situación (en el presente y futuro).

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles es decir determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir

El diagnóstico de la empresa puede medir su eficiencia, este consta de dos partes específicas la externa o análisis del entorno y la interna o análisis de la empresa.

Es sencillo, un diagnóstico responde a la necesidad de ver cómo funciona una empresa, sistema, procedimiento, etc. El diagnóstico busca ver cuáles son los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas (a esto se le llama análisis FODA por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica, que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, haciendo ver la importancia estratégica de un plan de Marketing proponiendo una metodología para la elaboración del mismo.

2.1.10 Área de Mercado

Almacenes “Súper Deportivo” es una empresa de comercialización que ha puesto énfasis en ofrecer productos de alta calidad en la actualidad su mercado está enfocado a la ciudad de Latacunga como se detalla en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 3
ÁREA DE MERCADO DE SUPER DEPORTIVO

DATOS	POBLACION
Latacunga	170489

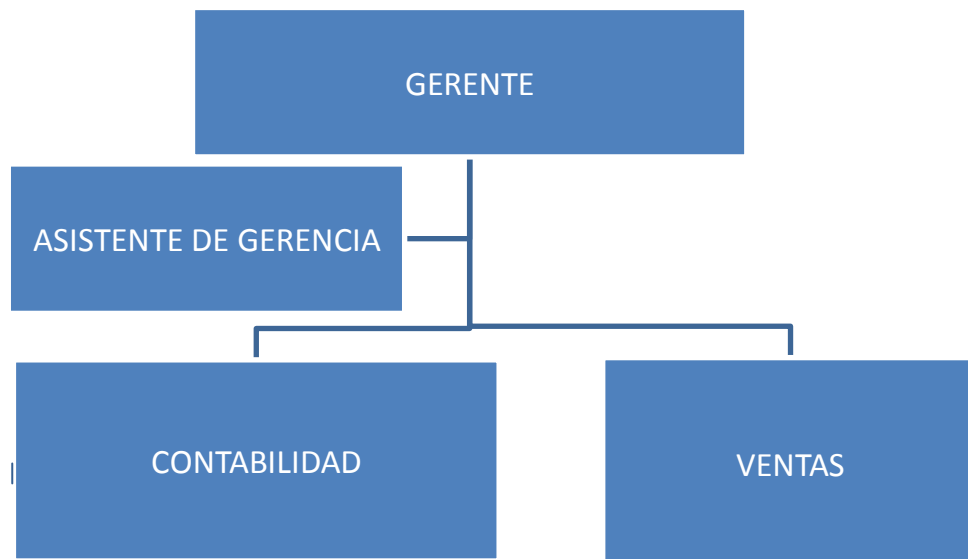
FUENTE: INEC censo 2010

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.1.11 Estructura Organizacional

Como se detalla a continuación, los almacenes Súper Deportivo están conformados en el área administrativa por un gerente, asistente de gerencia y las siguientes áreas: contabilidad, de ventas.

GRÁFICO N° 9
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE SUPER DEPORTIVO



FUENTE: Súper Deportivo

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

El análisis interno permite realizar un diagnóstico, de la situación actual de la organización para definir con mayor precisión que aspectos de la empresa se convierten en fuertes y en qué aspectos los débiles.

Fortalezas.- Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Debilidades.- Las Debilidades son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

2.2.1 Función administrativa

Considerando que los almacenes “Super Deportivo” componen, una microempresa familiar, se puede destacar que la organización es administrada bajo la dirección de su gerente propietario de forma empírica, por lo que no cuenta con una planificación estratégica bien estructurada.

Por lo que todos los procesos que se realizan se hacen simplemente bajo tareas diarias y disposiciones del gerente; sin embargo esta organización se ha mantenido en el mercado laticungueño desarrollándose de buena manera, por lo que se busca mejorar y alcanzar nuevas metas, para lo cual mediante un análisis se llegó a identificar las siguientes fortalezas y debilidades de la organización.

CUADRO No. 4
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LOS ALMACENES “SUPER
DEPORTIVO”

ADMINISTRATIVA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
FA1	planeación	ocasional			D		
FA2	Organización	Continua				F	
FA3	Dirección	Continua			F		
FA4	Control	Continua					F
FA5	Toma de decisiones	Continua			F		
FA6	Planeación de estudios de mercado para nuevos productos	Inexistente				D	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.2.2 Función de Contabilidad y finanzas

En el área de contabilidad siempre ha llevado registros de todos los estados financieros de la empresa lo cual ha sido de mucha utilidad para el buen desarrollo de la misma.

CUADRO N°5
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LOS ALMACENES “SUPER
DEPORTIVO”

FUNCIÓN: CONTABILIDAD Y FINANZAS

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
AF01	Liquidez	Buena					F
AF02	Inversión	Alta			F		
AF03	Control Estados Financieros	Inadecuado				D	
AF04	Fuentes de Financiamiento	Amplio					F
AF05	Créditos	Fácil acceso				F	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.2.3 Función de ventas o comercialización

El área de ventas cumple un rol primordial en el desempeño de la organización. Es una de las áreas principales porque de ella depende el giro del negocio y la toma de decisiones por parte de la administración.

Además esta área permite evaluar y analizar el mercado y la participación de la empresa con estrategias que permitan hacer frente a la competencia y cumplir con las necesidades del cliente.

CUADRO No. 6
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LOS ALMACENES “SUPER DEPORTIVO”
FUNCIÓN DE VENTAS O COMERCIALIZACIÓN

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
FV01	Publicidad	Ocasional			D		
FV02	distribución	Inexistente				D	
FV03	promociones	Inexistente			D		
FV04	Créditos	Inexistente		D			
FV05	Atención al cliente	personalizada					F

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.2.4 Función de Talento Humano

Hablar de talento humano mencionara todo el grupo de trabajadores que prestan su fuerza laboral y que se transforman en un activo muy importante de la empresa

CUADRO No. 7
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LOS ALMACENES “SUPER
DEPORTIVO”
FUNCIÓN DE TALENTO HUMANO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
ARH01	Reclutamiento de personal	Inexistente				D	
ARH02	Ambiente laboral	Bueno					F
ARH03	Capacitación	Inexistente				D	
ARH04	Beneficios Sociales	Cumple					F
ARH05	Remuneración	Basica		F			
ARH06	Sistemas de Evaluación	Inexistente				D	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.2.5 MATRIZ DEL PERFIL INTERNO

CUADRO N°8
PERFIL INTERNO DE SUPER DEPORTIVO

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran debilidades	Debilidades	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
FA1	Planificación ocasional		●				
FA2	Organización Continua				●		
FA3	Dirección Continua			○			
FA4	Control Continua				●		
FA5	Oportuna toma de decisiones			○			
FA6	Planeación inexistente de estudios de mercado para nuevos productos		●				
FF01	buena Liquidez				●		
FF02	alta inversión			○			
FF03	Inadecuado control de Estados Financieros	●					
FF04	Amplias fuentes de financiamiento					●	
FF05	Fácil acceso a créditos				●		
FV01	Publicidad ocasional		●				
FV02	Distribución inexistente	●					
FV03	Promociones constantes		●				
FV04	sistema de crédito inexistente		●				
FV05	Atención al cliente personalizada				●		
FRH01	Reclutamiento de personal inexistente		●				
FRH02	Ambiente laboral bueno					●	
FRH03	Capacitación inexistente		●				
FRH04	Cumple con beneficios sociales					●	
FRH05	básica remuneración			○			
FRH06	Sistema de evaluación inexistentes		●				
	TOTAL	2	8	4	5	3	22
	PORCENTAJES %						100

FUENTE: ANÁLISIS INTERNO DE CORSAPRE

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

Está compuesto por las fuerzas más generales que afectan al Macroentorno como son las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, culturales que conforman las oportunidades y plantean amenazas a la empresa.

Oportunidades.- Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Amenazas.- Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evadirlas.

2.3.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A continuación se analizarán los principales factores que influyen en el macroentorno de los almacenes “Súper Deportivo”.

2.3.1.1 Factor Económico

En lo concerniente al factor económico se busca mantener los niveles de crédito a los sectores productivos. Fomentando al empleo a través de programas de inclusión económica.

Los almacenes “Súper Deportivo” a pesar de la situación económica que ha tenido el país a logrado mantenerse en el mercado frente a todas las adversidades demostrando así la solidez de la empresa para mantenerse en el mercado, puesto que en este proceso la mayoría de microempresas se vieron obligadas a cerrar sus negocios por la falta de recursos y una economía inestable en el país.

La inflación

Fenómeno económico que se manifiesta a través de un incremento incesante en el nivel general de los precios

La principal causa de hiperinflación es un aumento rápido y masivo de la cantidad de dinero que no se encuentra apoyado por crecimiento en la producción de bienes y servicios. Esto resulta en un desequilibrio entre la oferta y la demanda de dinero (incluyendo moneda y depósitos bancarios), acompañado por una completa pérdida de confianza en el dinero, similar a situaciones en las que los clientes de un banco retiran su dinero simultáneamente. La aprobación de leyes de moneda de curso legal y controles de precios para evitar la pérdida de valor del papel moneda relativo al oro, plata, moneda o mercancías, fracasa en forzar la aceptación de un papel moneda que no tiene valor intrínseco.

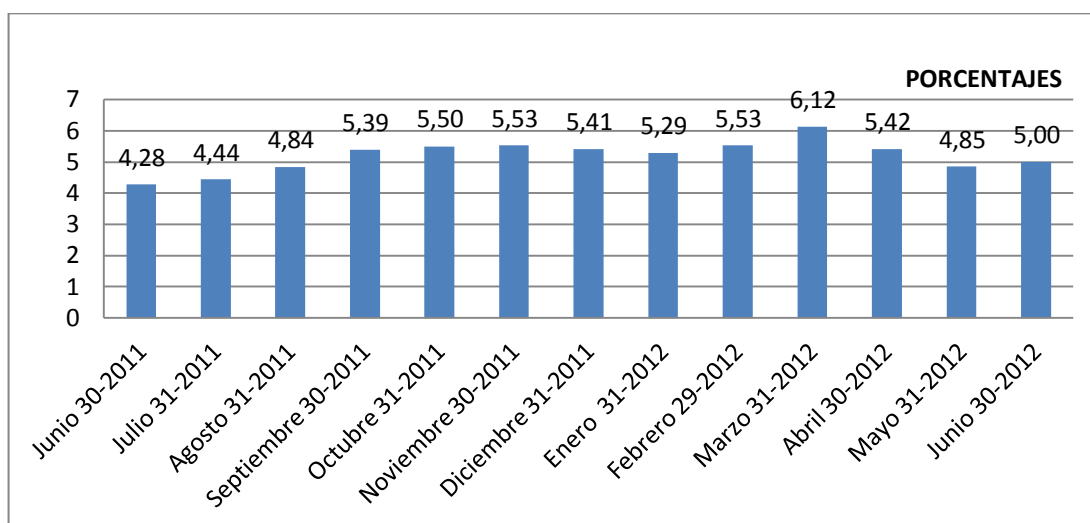
CUADRO N° 9
INFLACIÓN

MES	VALOR
Junio 30-2011	4,28
Julio 31-2011	4,44
Agosto 31-2011	4,84
Septiembre 30-2011	5,39
Octubre 31-2011	5,50
Noviembre 30-2011	5,53
Diciembre 31-2011	5,41
Enero 31-2012	5,29
Febrero 29-2012	5,53
Marzo 31-2012	6,12
Abril 30-2012	5,42
Mayo 31-2012	4,85
Junio 30-2012	5,00

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRAFICO N° 10

INFLACIÓN



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

Se puede observar que el índice de inflación en el último año no ha tenido mucha variación mes a mes excepto en el mes de marzo que incremento en gran manera pero ha logrado bajar es por eso que es necesario resaltar como un factor positivo ya que ha permitido tener un mayor poder de compra al consumidor.

Para los almacenes SUPER DEPORTIVO la inflación representa un índice directo de una política que principalmente se aplica a los productos que son importados influyendo así a que el mercado exterior sea muy riguroso al momento de dar un crédito para la importación de productos, es necesario rescatar que el nivel de inflación no ha variado en gran escala el último año.

Canasta básica

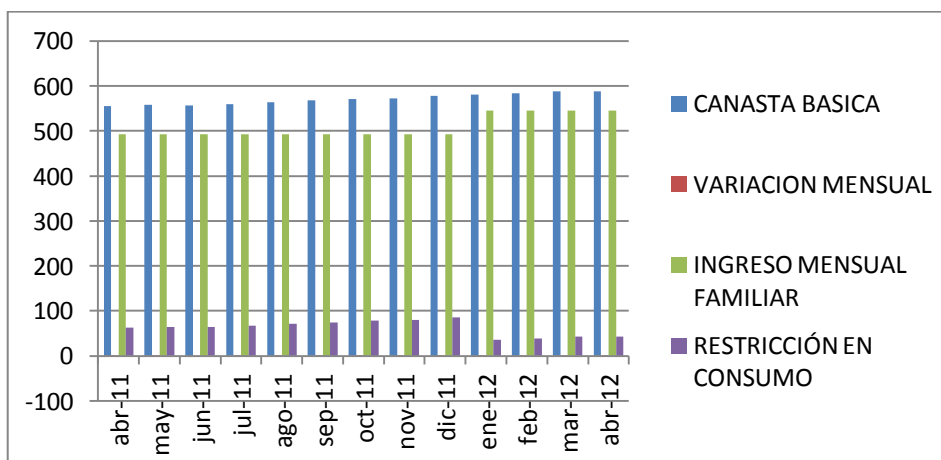
Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1,60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada, están constituidas por alrededor de 75 artículos de los 299 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

CUADRO N° 10
CANASTA BÁSICA

MES	CANASTA BÁSICA	VARIACION MENSUAL	INGRESO MENSUAL FAMILIAR	RESTRICCIÓN EN CONSUMO
Abr-11	555,27	0,62%	492,8	62,47
May-11	557,43	0,39%	492,8	64,64
Jun-11	556,93	-0,09%	492,8	64,13
Jul-11	559,41	0,44%	492,8	66,61
Ago-11	563,75	0,78%	492,8	70,95
Sep-11	567,41	0,65%	492,8	74,61
Oct-11	571,08	0,65%	492,8	78,28
Nov-11	572,35	0,22%	492,8	79,55
Dic-11	578,04	0,99%	492,8	85,24
Ene-12	581,21	0,55%	545,07	36,14
Feb-12	583,27	0,35%	545,07	38,2
Mar-12	587,36	0,70%	545,07	42,29
Abr-12	588,48	0,19%	545,07	43,41

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRÁFICO N°11
CANASTA BÁSICA



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Dentro de los 74 productos que integran la canasta básica, los que no han tenido incidencia de crecimiento de precios son el calzado y la vestimenta. Por lo que se constituye en una oportunidad ya que la vestimenta y el calzado no ha sufrido un crecimiento en el precio.

Análisis

Por tener variaciones mínimas la canasta básica la transforma en algo positivo para el consumidor y por ende para las empresas.

La canasta básica para la empresa representa una gran oportunidad ya que no ha existido mucha variación en el último año es decir que el calzado al constituirse uno de los productos principales para el consumo humano ha tenido una ventaja al que no existe mucha diferenciación en los precios de la canasta básica.

Tasas de Interés

Ecuador es un país que ha venido incrementando en los dos últimos años el porcentaje de la tasa activa y pasiva. Lo que representa que las tasas de los créditos que otorgan las instituciones financieras son altas provocando que la sociedad no pueda realizar un crédito fácilmente por el bajo nivel económico.

CUADRO N° 11

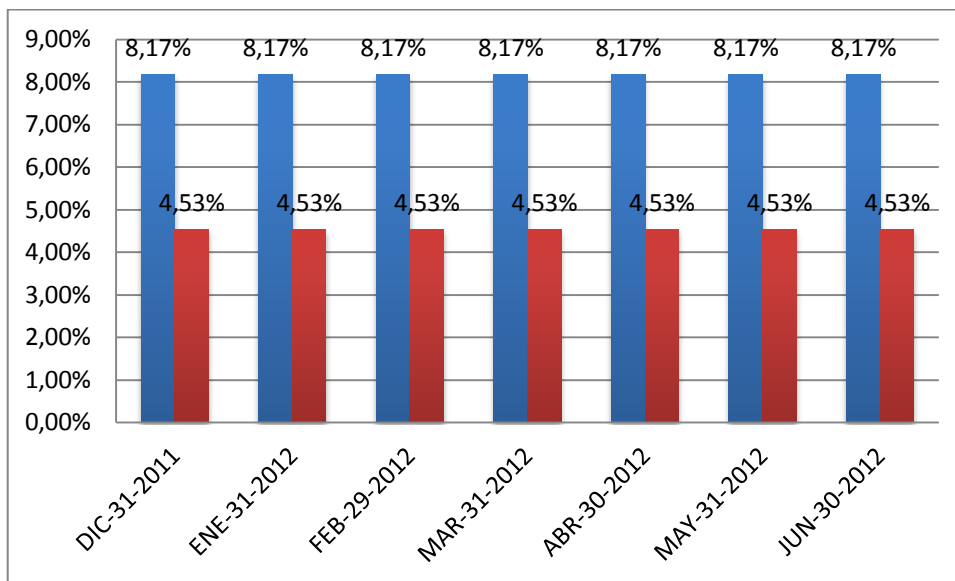
TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA AÑO 2012

FECHA	TASA DE INTERÉS ACTIVA	TASA DE INTERÉS PASIVA
DIC-31-2011	8,17%	4,53%
ENE-31-2012	8,17%	4,53%
FEB-29-2012	8,17%	4,53%

MAR-31-2012	8,17%	4,53%
ABR-30-2012	8,17%	4,53%
MAY-31-2012	8,17%	4,53%
JUN-30-2012	8,17%	4,53%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRAFICO N° 12
TASA DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA AÑO 2012



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

Las empresas se ven afectadas porque para invertir tienen que obtener un crédito pero pagando tasas de interés un poco altas pero tienen que acceder por la facilidad que dan los bancos para obtener dichos créditos que ayudan para una mejor inversión en beneficio de la empresa.

Producto Interno Bruto –PIB

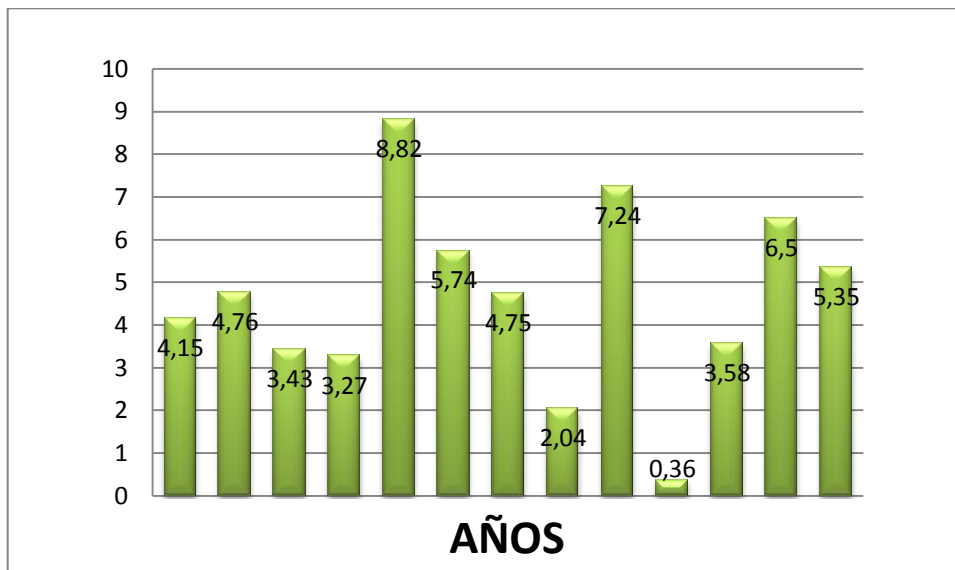
El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

CUADRO N° 12
PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA	VALOR
Ene-00	4,15
Ene-01	4,76
Ene-02	3,43
Ene-03	3,27
Ene-04	8,82
Ene-05	5,74
Ene-06	4,75
Ene-07	2,04
Ene-08	7,24
Ene-09	0,36
Ene-10	3,58
Ene-11	6,50
Ene-12	5,35

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRAFICOS N° 13 PRODUCTO INTERNO BRUTO



*FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez*

Análisis

Mediante la segmentación del PIB de acuerdo a la actividad económica se puede notar que uno de los sectores que más aportan al desarrollo del país es el sector comercial ya que es uno de los determinantes en la variabilidad del producto interno bruto.

Desempleo y Subempleo

La tasa de desempleo en Ecuador bajó al 4,9% (226.546) en marzo; pero en diciembre estuvo en 5,1%. Hace un año esta cifra se ubicó en 7% (313.952), según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Los estudios del mercado laboral del último trimestre señalan que el porcentaje de subempleo está en el 43,9% (2'036.228) y en diciembre estuvo en 44,2%; mientras que en marzo del 2011 fue del 50% (2'227.133).

También se observa que la tasa de ocupación plena se mantiene, tanto en marzo como en diciembre está en el 49,9% (2'314.594). Sin embargo, en marzo del 2011 estuvo en el 41,2% (1'836.028). La población económica activa es 4'637.828.

En el país, 2'314.594 personas tienen empleo pleno, de las cuales el 80,9% trabaja en empresas privadas, esta cifra en el 2011 estuvo en el 78,6%. En el Estado labora el 19,1% de la población empleada, cifra que estuvo en el 21,4% el año pasado.

El 59,4% de quienes se encuentran en ocupación está afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). En el 2011 la cifra fue 59,3%.

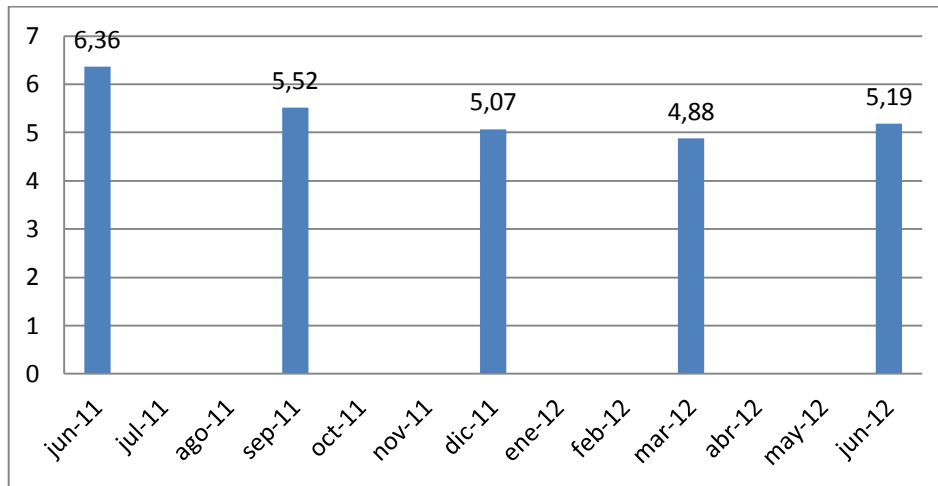
Las personas pueden encontrar empleo en menos de un mes (46,99%), aunque un 24,83% lo hace de cinco a ocho semanas y un 22,50% de nueve a 26 semanas.

CUADRO N° 13
ÍNDICE DE DESEMPLEO EN EL ECUADOR
PERIODO 2011-2012

Fecha	Porcentaje
Jun-11	6,36
Sep-11	5,52
Dic-11	5,07
Mar-12	4,88
Jun-12	5,19

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRAFICO N°14
ÍNDICE DE DESEMPLEO EN EL ECUADOR
PERIODO 2011-2012



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

El índice de desempleo se redujo en relación al año anterior pero como se puede identificar existen temporadas del año en que hay mas estabilidad laboral que otras es por eso que significa una debilidad para las empresas.

Para la empresa este índice es un factor que influye en el poder de compra del consumidor, ya que al tener los individuos un empleo las posibilidades de satisfacer sus necesidades son muy altas es decir cuando estos índices reducen ayudan al sector comercial.

Salario

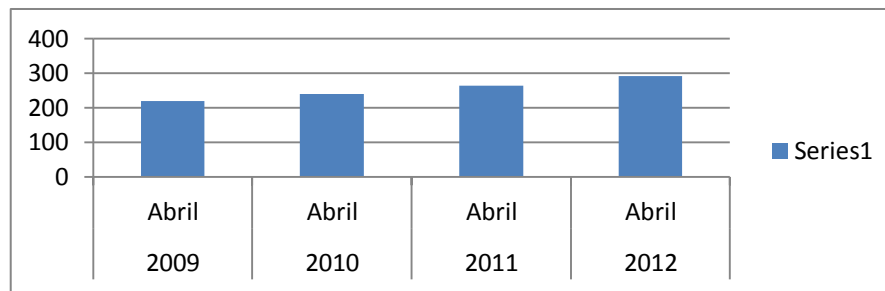
El salario(también llamado sueldo, soldada o estipendio) es la suma de Bienes o Dinero que paga el Patrón por un cierto periodo de trabajo o un producto determinado de su trabajo que recibe de forma periódica un trabajador

CUADRO N° 14
SALARIO UNIFICADO 2012

FECHA	VALOR (%)
Marzo-31-2012	4.88 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Marzo-31-2008	6.86 %

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRÁFICO N° 15
SALARIO UNIFICADO 2012



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

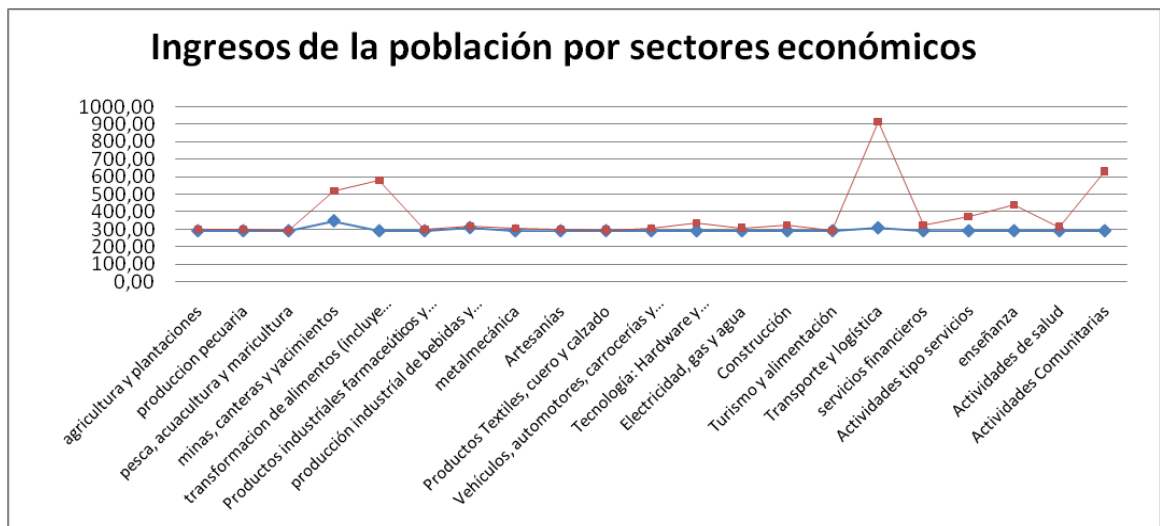
En la tabla anterior se observa que las remuneraciones, por decretos gubernamentales se han ido incrementando en los últimos cuatro años pasando de USD218, en el 2009 a un valor de USD240 en el año 2010, es decir un incremento de 10,2% este valor porcentual se ha mantenido constante hasta el año 2012 en donde la remuneración alcanza un valor de USD292.

CUADRO N° 15
SALARIOS POR SECTORES ECONÓMICOS

Comision Sectorial	desde U.S.D.	hasta U.S.D.
<i>agricultura y plantaciones</i>	292,00	299,30
<i>produccion pecuaria</i>	292,00	297,84
<i>pesca, acuacultura y maricultura</i>	292,00	294,92
<i>minas, canteras y yacimientos</i>	348,00	518,00
<i>transformacion de alimentos (incluye agroindustria)</i>	292,00	578,32
<i>Productos industriales farmaceuticos y quimicos</i>	292,00	299,30
<i>producción industrial de bebidas y tabacos</i>	309,52	319,04
<i>metalmecánica</i>	292,00	305,55
<i>Artesanías</i>	292,00	301,11
<i>Productos Textiles, cuero y calzado</i>	292,58	296,33
<i>Vehículos, automotores, carrocerías y sus partes</i>	292,00	303,68
<i>Tecnología: Hardware y Softwarwe(incluye TIC'S)</i>	292,00	337,36
<i>Electricidad, gas y agua</i>	292,00	308,02
<i>Construcción</i>	292,00	322,72
<i>Turismo y alimentación</i>	292,44	293,90
<i>Transporte y logística</i>	308,40	914,55
<i>servicios financieros</i>	292,00	325,45
<i>Actividades tipo servicios</i>	292,00	372,72
<i>enseñanza</i>	292,00	439,96
<i>Actividades de salud</i>	292,00	314,97
<i>Actividades Comunitarias</i>	292,00	631,19

FUENTE: MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

GRÁFICO N° 16



CUADRO N°16
FACTOR: ECONÓMICO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFE01	Inflación	Variable				A	
AFE02	Estabilidad económica del País	Variable				A	
AFE03	Tasas de interés	Variabes			A		
AFE04	Nivel de Ingresos	Normal capacidad adquisitiva				O	
AFE05	Créditos	Fácil acceso				O	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.1.2 Factor Demográfico y social

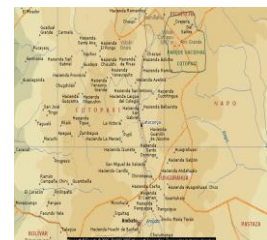
La provincia de Cotopaxi ocupa la Hoya de Latacunga - Ambato, denominada también Hoya Central Oriental. Limita al Norte con la Provincia de Pichincha, al Sur, con la Provincia de Tungurahua y Bolívar, al Este, con la Provincia de Napo, y al Oeste, con la de Pichincha y Los Ríos. Su capital es la ciudad de Latacunga fundada en 1534. Cotopaxi tiene una extensión de 5.287 Km²., con 406.798 habitantes según datos del censo 2010. En General la Provincia de Cotopaxi posee una temperatura media anual de 12°C, por lo que cuenta con un clima templado, frío y cálido húmedo.



ECUADOR



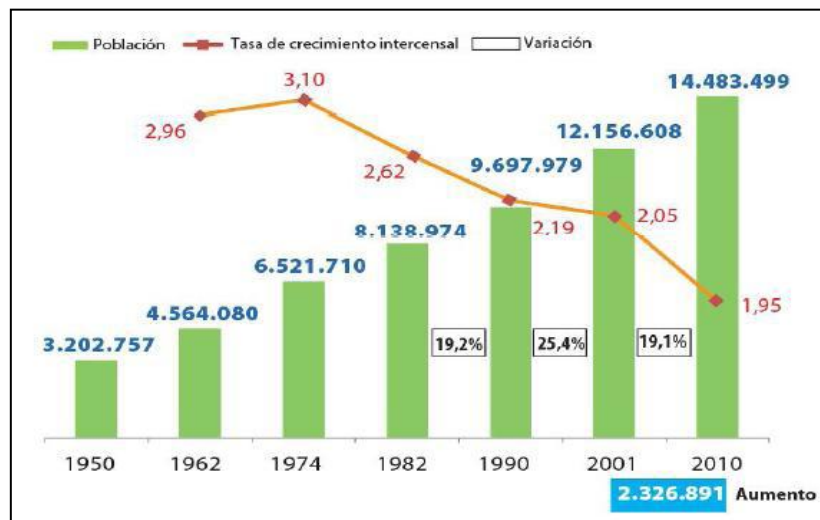
COTOPAXI



LATACUNGA








Las instalaciones de los almacenes “Súper Deportivo” se encuentran ubicadas en la ciudad de Latacunga en el sector centro.

GRÁFICO N° 17
POBLACIÓN DEL ECUADOR AÑO 2010



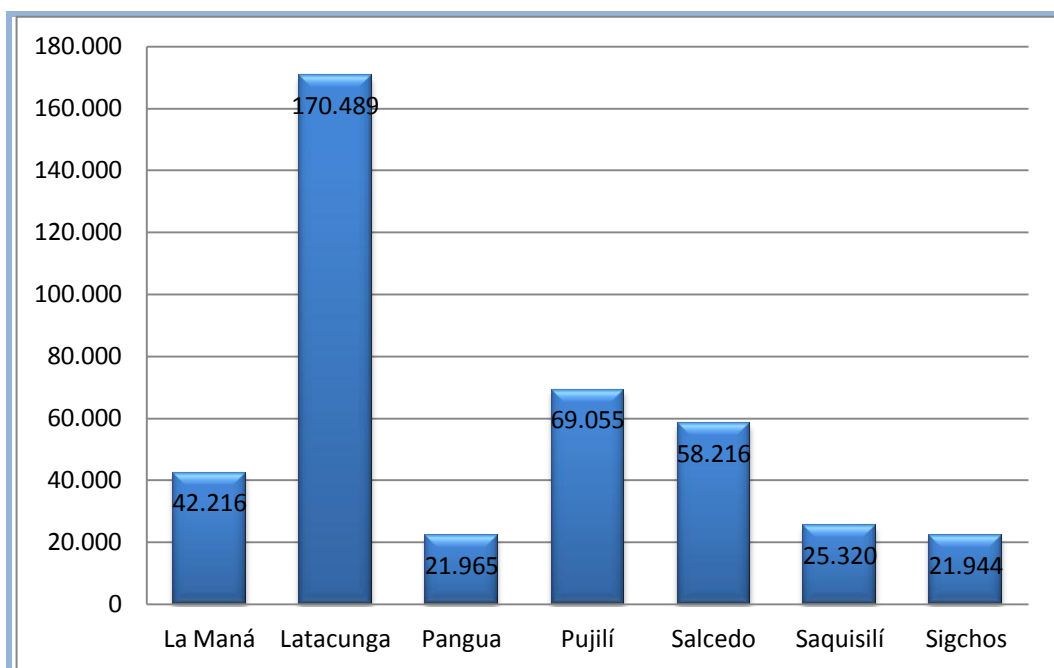
Fuente: INEC
Elaborado por: *Cristina Rodríguez*

CUADRO N°17
**PROVINCIA DE COTOPAXI: CARACTERÍSTICAS SOCIO-
DEMOGRÁFICAS**
AÑO 2010

	Cantón	Pob. (2010)	Área (km ²)	Cabecera Cantonal
	<u>La Maná</u>	42.216	663	<u>La Maná</u>
	<u>Latacunga</u>	170.489	1.377	<u>Latacunga</u>
	<u>Pangua</u>	21.965	721	<u>El Corazón</u>
	<u>Pujilí</u>	69.055	1.308	<u>Pujilí</u>
	<u>Salcedo</u>	58.216	484	<u>Salcedo</u>
	<u>Saquisilí</u>	25.320	208	<u>Saquisilí</u>
	<u>Sigchos</u>	21.944	1.313	<u>Sigchos</u>

FUENTE: INEC
ELABORADO POR: *Cristina Rodríguez*

GRÁFICO N°18
PROVINCIA DE COTOPAXI: CARACTERÍSTICAS SOCIO-
DEMOGRÁFICAS
AÑO 2010



FUENTE: INEC
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

La población de la provincia de acuerdo a los censos anteriores presenta un crecimiento llegando a los 406.798 habitantes lo cual se convierte en un factor influyente en la empresa ya que ha incrementado la demanda y con eso la competencia.

CUADRO N° 18

FACTOR DEMOGRÁFICO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFD01	Crecimiento demográfico	Alto				O	
AFD02	Desempleo	Alto nivel					A
AFD03	Labor social	Bueno				O	
AFD04	Posicionamiento de mercado	Buena			O		

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.1.3 El entorno físico o natural

Latacunga es una ciudad de Ecuador, capital de la provincia de Cotopaxi y cabecera cantonal del cantón homónimo. Conocida como Latacunga Romántica, se encuentra en la Sierra centro del país, en las estribaciones de la cordillera de los Andes en Ecuador, cerca del volcán Cotopaxi en la hoya de Patate. Se encuentra a 2750 metros sobre el nivel del mar y tiene una temperatura promedio de 12 grados centígrados.

Es una ciudad que en el siglo XXI a demostrado un desarrollo sostenido que la ha colocado entre las ciudades más importantes de la sierra ecuatoriana en la actualidad. Todos los atributos históricos, arquitectónicos y culturales que posee Latacunga le han permitido ser considerada como Ciudad Patrimonial de la Nación. Según el censo nacional de 2010 la ciudad tiene 63.842 habitantes.

El clima varía muy húmedo temperado, a seco en diferentes épocas del año cuenta con un clima que va desde el gélido de las cumbres andinas hasta el cálido húmedo en el subtrópico occidental. La capital, Latacunga, está ubicada a 2.750

metros sobre el nivel del mar, lo cual le determina un clima templado, a veces ventoso y frío. En General la provincia posee una temperatura media anual de 11 °C, por lo que cuenta con un clima templado a frío húmedo.

CUADRO N° 19

Parámetros climáticos de la ciudad de Latacunga

Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Anual
Temperatura máxima registrada (°C)	26	26	26	26	27	27	27	27	26	26	27	26	28
Temperatura diaria máxima (°C)	18	18	18	16	16	18	19	19	19	19	19	18	19
Temperatura diaria mínima (°C)	10	10	11	10	8	8	2	2	2	3	5	8	6
Temperatura mínima registrada (°C)	--	--	0	--	0	-3	-4	-2	-3	-2	--	2	--

FUENTE: INEC

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

Almacenes Súper deportivo contribuye al cuidado del medio ambiental mediante la comercialización de productos no perjudiciales para el mismo y también mediante la utilización de fundas biodegradables, ayudando a la preservación del medio ambiente.

Gracias a los factores climáticos con los que cuenta nuestra ciudad la empresa se ve muy favorecida ya que el consumo de los productos es constante y de esta manera existe una diversidad de clientes que consumen para cierto tipo de evento y cierta época del año y según la actividad que realicen.

CUADRO N° 20

ENTORNO FÍSICO O NATURAL

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFN01	Cambios climáticos	adaptable					0

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.1.4 Factor: Político-Legal

El factor político es muy importante para que funcione la empresa. Como factor primordial que se debe tomar en cuenta para una inversión es la estabilidad política del país.

Ley Tributaria.- El régimen tributario está regulado por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Las leyes y tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general, para estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional, procurando una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país.

Ley Laboral.- Es la protección con la que cuenta el trabajador por parte del Estado para asegurar el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

CUADRO N°21
FACTOR: POLÍTICO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFP01	Política	Inestable				A	
AFP02	Marco Jurídico	Favorable			O		
AFP03	Ley Tributaria	Rígida			A		
AFP04	Ley Laboral	Seguridad		O			
AFP05	Gasto o Inversión Pública	Reducido				A	
AFP06	Corrupción	Creciente					A

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.1.5 Factor Tecnológico

La tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.

Es una palabra de origen griego, *τεχνολογία*, formada por *téchnē* (*τέχνη*, *arte, técnica u oficio*, que puede ser traducido como *destreza*) y *logía* (*λογία*, el estudio de algo).

Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas. Cuando se lo escribe con mayúscula, Tecnología, puede referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como a educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

Gracias a que la tecnología cambia cada día los productos que se ofrecen en los locales son cada vez mejor de acuerdo a los requerimientos del consumidor.

Los avances tecnológicos la empresa tiene una gran oportunidad ya que le permitirá llevar un mejor control de las mercaderías y también le permite brindar una mejor atención a sus clientes.

CUADRO N° 22
FACTOR: TECNOLÓGICO

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	CALIFICACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFT01	Sistema Contable	Propicio			O		
AFT02	Medios informáticos (internet)	Renovado			O		
AFT03	Transporte adecuado de mercancías	Apto				O	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.1.6 Entorno cultural

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

De acuerdo con la cultura de la ciudad las personas adquieren en diferentes fechas calzado es decir aparte de las temporadas altas de venta en el país en la ciudad también los consumidores realizan las compras para los distintos eventos a continuación se detallaran los más importantes.

Festividad de la Mama Negra: independencia de Latacunga. Desfiles, eventos culturales y corridos de toros de pueblo Fecha: 11 de noviembre, y por la Virgen de la Mercedes Mama Negra Vísperas, mascarados, bandas de pueblo, fuegos artificiales, misa de gallo, procesión religiosa. En Latacunga: procesión de la "Mama Negra" Fecha: 23 - 27 de septiembre Lugar: calles de la ciudad.

Educación En el país el tema de la educación es un tema bastante complejo, ya que si bien es cierto se le a dado mayor interés han los últimos años, no de cumplen a cabalidad las leyes impuestas por los gobiernos de turno.

CUADRO N°23
FACTOR: CULTURAL

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFC01	Cultura-tradiciones	Se adapta					0
AFC02	Moda	Actual				0	
AFC03	Estilo de vida	adaptable				0	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Análisis

Como se observa el entorno cultural de las personas está caracterizado por su estilo de vida, Educación, Desarrollos ocupacionales, Moda, Hábitos de consumo, etc. Lo cual es de mucha importancia para la comercialización de calzado en la ciudad y provincia ya que la cultura de los latacungueños es de ser muy selectivos al momento de adquirir los productos es decir por tener una cultura adaptable son más exigentes en la marca y calidad de las mercaderías que desean comprar.

De acuerdo al entorno cultural del mercado se puede observar que también existe personal que son muy conservadoras y es por eso que la empresa puede tomar como una ventaja a este enfoque cultural porque puede comercializar productos que son clásicos como los de la última moda sin tener ningún tipo de problema.

Otro de los factores que influyen en la cultura es la educación lo cual se constituye en un factor elemental para la empresa porque de acuerdo al grado de instrucción que tenga cada persona va a poder apreciar mejor la calidad de la mercancía que ofrecen los almacenes súper deportivo.

CUADRO N°24

ANÁLISIS MACRO- ENTORNO DE SUPER DEPORTIVO

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
		Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad	TOTAL
AFE01	Inflación variable		●				
AFE02	Variable estabilidad económica del país		●				
AFE03	Variables tasas de interés		●				
AFE04	Nivel de ingresos con capacidad Adquisitiva normal				●		
AFE05	Fácil acceso a créditos				●		
AFD01	Alto crecimiento demográfico				●		
AFD02	Alto nivel de desempleo	●					
AFD03	Buena labor social				●		
AFD04	Buen posicionamiento de mercado			○			
AFN01	Cambios climáticos adaptable					●	
AFP01	Inestabilidad política		●				
AFP02	Marco jurídico favorable			○			
AFP03	Ley laboral segura		●				
AFP04	Ley Tributaria rígida			○			
AFP05	Gasto o inversión pública reducida		●				
AFP06	Corrupción creciente	●					
AFT01	Sistema contable propicio			○			

AFT02	Medios de información rentable			○			
AFT03	Transporte adecuado de mercaderías apto				●		
AFCO 01	Cultura y tradición adaptable					●	
AFCO 02	Moda actual				●		
AFCO 03	Estilo de vida adaptable				●		
	TOTAL	2	6	5	7	2	22
	PORCENTAJES	10	19	28	33	10	100 %

FUENTE: ANÁLISIS EXTERNO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis interno de la empresa es trascendental para el enfoque de la misma, ya que se analiza su interrelación, logrando así determinar sus aspectos fuertes y débiles.

En esta parte se manifiestan las fuerzas que son controlables y mediante las cuales se pueden obtener el cambio deseado.

Los principales factores que se van a revisar son los siguientes:

La empresa, proveedores, intermediarios, clientes y competidores, los mismos que se detallan a continuación.

2.3.2.1 Factor Proveedores

Los proveedores son importadoras directas de cada marca original, las cuales poseen todas las líneas de producto referente a la marca importada, las mismas

que tienen el derecho de llaves en el país lo que les permiten distribuir a todos los puntos de venta en el país como representantes únicos de la marca.

**CUADRO N° 25
PROVEEDORES**

PRINCIPALES	SECUNDARIOS
DIDE S.A.	GAMOS
MASOT CÍA. LTDA.	LUIGI VALDINI
IMPORTADORA KAO CÍA. LTDA.	

*FUENTE: SUPER DEPORTIVO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez*

Al tener pocos proveedores tiene oportunidades y amenazas que se analiza seguidamente.

**CUADRO N°26
FACTOR: PROVEEDORES**

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	1	2	3	4	5
AFPR01	Contacto con los proveedores	Frecuente				O	
AFPR02	Establecimiento de acuerdos en precios	Equitativos y necesarios					O
AFPR03	Abastecedores de mercaderias	Buena					O

*FUENTE: TRABAJO DE CAMPO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez*

2.3.2.2 Factor Intermediarios

Individuo o institución que conecta a los productores y los consumidores o a los ahorradores y los inversores, bien sea para poner de acuerdo simplemente a dos partes diferentes de un mismo proceso productivo, sin adquirir nunca la propiedad de los activos con los que trafica, o bien sea asumiendo mayores riesgos y responsabilidades en dicho proceso.

La empresa “Súper Deportivo” por estar ubicada en el país debe obtener sus productos por medio de intermediarios los mismos que son Proveedores únicos en el mercado por lo que imponen el precio, y la cantidad de compra es por eso que la empresa tiene una constante amenaza que es que un proveedor decida ya no vender a la empresa estas entidades permiten poseer descuentos mayores ya sea por volumen, tiempo de compra, tiempo de pago, etc.

CUADRO N°27
FACTOR INTERMEDIARIOS

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFI01	Negociación con los intermediarios	Frecuente				0	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.3 Factor Clientes

Los clientes de los Almacenes Súper Deportivo son todas aquellas personas naturales con un nivel económico-social bajo, medio y alto es decir todas las personas pertenecientes a la población económicamente activa del Cantón Latacunga, que poseen la necesidad de adquirir nuestras líneas de productos.

Dentro de su cartera de clientes Almacenes " Súper Deportivo " posee Cliente Potenciales, Clientes de Categoría A, Clientes de Categoría B, Clientes de Categoría C los mismos que a continuación se analizan.

Almacenes " Súper Deportivo " considera como clientes potenciales a todos los habitantes de la ciudad de Latacunga y la Provincia de Cotopaxi.

Clientes de Categoría A.- Se considera a los clientes que realizan sus compras desde la apertura de los puntos de venta; De acuerdo con el registro de la cartera de clientes Almacenes " Súper Deportivo " posee 50 clientes de esta categoría que realizan sus compras desde la apertura del local hasta la actualidad.

Clientes de Categoría B.- Se considera a los clientes que realizan compras frecuentes o repetitivas es decir que el intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corto.

Cliente de Categoría C.- Se considera a los clientes que realizan compras de vez en cuando o por única vez, es decir clientes que perciben el desempeño de la empresa, los productos y el servicio por debajo de sus expectativas.

Cuadro ventas 2010

CUADRO N°28
FACTOR: CLIENTES

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTA.	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFCL01	Reconocimiento de la marca	Alta					O
AFCL02	Exigencia de los clientes	Alta				A	
AFCL03	Fidelidad de los Clientes	Alta					O
AFCL04	Preferencias	Variable				A	
AFCL05	Poder de negociación	Alta				O	
AFCL06	Satisfacción del cliente	Buena			O		

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.4 Factor Mercado

Desde el punto de vista geográfico Almacenes " Súper Deportivo ", tiene identificado geográficamente el Mercado de Intercambio Comercial al por mayor y menor el mismo que se desarrolla en un área determinada dentro de la ciudad.

Según el Tipo de Clientes de los Almacenes Súper Deportivo " se incluye en el Mercado del Consumidor en el que los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal.

Según la Competencia Establecida Almacenes " Súper Deportivo " se mantiene dentro de un Mercado de Competencia Perfecta en el que los productos que se ofrecen en venta son iguales; los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador ni vendedor puede influir en el precio del mercado.

CUADRO N°29
FACTOR MERCADO

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFM01	Mercado variado	Bueno				O	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.5 Factor Competencia

Almacenes " Súper Deportivo " para analizar a los competidores los divide en competidores indirectos y competidores-directos.

Competidores Indirectos.- Se consideran a los locales comerciales pequeños y medianos que comercializan similares líneas de productos y que no están ubicados en el sector centro de la Ciudad de Latacunga.

- “Calzado Presidente”
- “Calzado Zapata”
- “Calzado Casual”
- “Calzado Nelly”
- “Calzado Sampetro”
- “Calza Centro”
- “Calzado de Moda”
- “Calzado Vaca”
- “Calzado Valentino”
- “Competencia mínima: Calzado “Gutiérrez”, Calzado “Henry”, Calzado “Agama”
- “MarathonSport`s” considerado como una competencia indirecta pero la más afectante. Pues esta organización posee varios almacenes ubicados en distintos lugares estratégicos del país.

Competidores Directos.- Se consideran a los locales comerciales pequeños y medianos ubicados en el sector centro de la ciudad y que comercializan las mismas líneas de productos.

A continuación se detallan los competidores directos de Almacenes " Súper Deportivo":

1. Calzado Amazonas”
2. “ExcellentShoes”
3. “New Fashion”
4. “ShoesSports”

Análisis.

La competencia directa que posee la Cadena de Almacenes " Súper Deportivo " se encuentra en el sector centro de la ciudad, de ahí la influencia inmediata para nuestra empresa y del mercado como el comercio informal.

La amenaza más relevante para Almacenes" Súper Deportivo ", sería que llegara una de las sucursales de Marathon.

CUADRO N°30
FACTOR COMPETENCIA

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFC01	Infraestructura	Buena				O	
AFC02	Fijación de Precios	regular		A			
AFC03	Tecnología	Moderna				A	
AFC04	Promociones, descuentos	ocasionales			A		
AFC05	Amenaza de nuevos competidores	Creciente					A

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.6 Distribución y distribuidores

La empresa utiliza una distribución directa ya que no utiliza ningún intermediario para hacer llegar los productos a los clientes este tipo de estrategia se utiliza porque los productos que se venden son de uso personal.

CUADRO N° 31
FACTOR DISTRIBUCIÓN Y DISTRIBUIDORES

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFDI01	Venta personal	buena				O	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.7 Otras empresas de servicios

El mundo moderno es complejo. Es por eso que se necesita contar con el apoyo de una empresa de servicios tanto para hacer llegar los productos al consumidor como cuando envían mercancías a la empresa.

CUADRO N° 32
OTRAS EMPRESAS DE SERVICIOS

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFSE01	Utilización de transporte	Frecuente				0	

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.2.8 Grupos de interés

Es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales.

Para Súper Deportivo uno de los grupos de interés puede ser el SRI, los bancos, estudiantes, cliente.

CUADRO N°33
GRUPOS DE INTERES

CÓDIGO	FACTOR	COMPORTAMIENTO	EVALUACIÓN				
			1	2	3	4	5
AFGI01	Análisis de funcionamiento	Frecuente			0		

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°34

ANÁLISIS MICRO- ENTORNO DE SUPER DEPORTIVO

COD	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					
		Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Oportunidad	TOTAL
AFPR01	Frecuente contacto con los proveedores				●		
AFPR02	Establecimiento de acuerdos en precios					●	
AFPR03	Buenos abastecedores de materiales					●	
AFI01	negociación con los intermediarios				●		
AFCL01	Alto reconocimiento de la marca					●	
AFCL02	Alta exigencia de los clientes		●				
AFCL03	Alta fidelidad de los clientes					●	
AFCL04	Preferencias variable		●				
AFCL05	poder de negociación				●		
AFCL06	buen a satisfacción del cliente			○			
AFM01	Buen mercado variado				●		
AFC01	Buena infraestructura					●	
AFC02	Fijación de Precios irregular		●				
AFC03	Tecnología moderna faltante		●				
AFC04	Promociones descuentos ocasionales		●				

AFC05	Creciente amenaza de nuevos competidores	●						
AFDI01	Buena venta personal					●		
AFSE01	Frecuente utilización de transporte					●		
AFGI01	Frecuente análisis de funcionamiento				○			
	TOTAL	1	5	2	6	5	19	
	PORCENTAJES	5	26	11	32	26	100	

FUENTE: ANÁLISIS EXTERNO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.3.3 MATRIZ FODA

El FODA es un método que permite identificar las debilidades y fortalezas; con relación a las amenazas y oportunidades existentes en el macro entorno.

El FODA está formado por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,

- **Fortalezas:** Aspectos internos que tiene Almacenes " Súper Deportivo " y que le permite aprovechar oportunidades o que pueda hacer frente a las amenazas.
- **Oportunidades:** Factores del macro entorno que si son aprovechados por Almacenes " Súper Deportivo ", pueden proporcionar beneficios
- **Debilidades:** Son las limitaciones que impiden que la Cadena de Almacenes " Súper Deportivo " logre hacer frente a las amenazas a o aproveche las oportunidad del macro entorno.
- **Amenazas:** Se consideran a los factores del macro entorno que afectan la capacidad de la empresa para lograr abastecer al mercado.

CUADRO N°35**MATRIZ FODA DE LOS ALMACENES SÚPER DEPORTIVO**

FORTALEZA	DEBILIDAD
<ol style="list-style-type: none">1. Organización continua2. Dirección continua3. Control ocasional4. Oportuna toma de decisiones5. Buena rentabilidad6. alta inversión7. Amplias fuentes de financiamiento8. Fácil acceso a créditos9. Atención al cliente personalizada10. Buena liquidez	<ol style="list-style-type: none">1. Planificación ocasional2. Planeación inexistente de estudios de mercado para nuevos productos3. Inadecuado control de Estados Financieros4. Publicidad ocasional5. distribución inexistente6. promociones inexistentes7. sistema de crédito inexistente8. Reclutamiento de personal inexistente9. Capacitación inexistente10. Sistema de evaluación inexistentes

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de ingresos con capacidad Adquisitiva normal 2. Fácil acceso a créditos 3. Alto crecimiento demográfico 4. Buena labor social 5. Buen posicionamiento de mercado 6. Cambios climáticos adaptable 7. Marco jurídico favorable 8. Sistema contable propicio 9. Medios de información rentable 10. transporte adecuado de mercaderías apto 11. cultura y tradición adaptable 12. Moda actual 13. estilo de vida adaptable 14. Frecuente contacto con los proveedores 15. Establecimiento de acuerdos en precios 16. Buenos abastecedores de materiales 17. negociación con los intermediarios 18. Alto reconocimiento de la marca 19. Alta fidelidad del os clientes 20. poder de negociación 21. buena satisfacción del cliente 22. Buen mercado variado 23. Buena infraestructura 24. Buena venta personal 25. Frecuente utilización de transporte 26. Frecuente análisis de funcionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación variable 2. Variable estabilidad económica del país 3. Variables tasas de interés 4. Alto nivel de desempleo 5. Inestabilidad política 6. Ley Tributaria rígida 7. Gasto o inversión pública reducida 8. Corrupción creciente 9. Alta exigencia de los clientes 10. Preferencias variable 11. Fijación de precio irregular 12. Tecnología moderna faltante 13. Promociones descuentos ocasionales 14. Creciente amenaza de nuevos competidores

FUENTE: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°35

F.O.D.A

<i>DF</i>	<i>DO</i>
<p>D4-f1 La empresa debe crear distintas formas de publicitarse teniendo una organización continua en la empresa.</p> <p>D6-f6 Mantener variedad y promociones en los productos que ofrece al consumidor.</p> <p>D9-f5 Aprovechar la rentabilidad con la que cuentan los locales y realizar capacitación y estimulación al personal para que el mismo se vuelva un activo más de la empresa.</p>	<p>D9-O21 Capacitar al personal constante sobre los productos que ofrecen al consumidor y normas de atención al cliente.</p> <p>D10-O26 Implementar un sistema de quejas.</p> <p>D6-O14 Solicitar a los proveedores donaciones para incentivar a los clientes al consumo la marca a la que representan y así incrementar el desarrollo del negocio.</p>
<i>AF</i>	<i>AO</i>
<p>F9 –A9 mantener una atención personalizada a los clientes para cumplir con las necesidades y exigencias de los mismos.</p> <p>F4-A14 Facilidad de diversificación de productos porque si bien los locales se encuentran en un lugar estratégico en la ciudad la competencia se encuentra muy cerca.</p> <p>F3-A11 Mantener información actualizada de los inventarios de la empresa.</p>	<p>O15-A10 Utilizar un mismo sistema de fijación de precios en los dos locales para mantener estabilidad en las ventas y satisfacer las preferencias variables del consumidor.</p> <p>O11-A13 Crear un cronograma de promociones y de esta manera atraer a los clientes.</p> <p>O9-A14 Mantener alto poder de negociación con los distintos medios de información y así dar a conocer la gama de productos que ofrece la empresa minimizando la introducción de nuevos competidores al mercador.</p>

FUENTE: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.4.1 Proceso Metodológico de la Investigación

a) Problemática

Mediante una investigación realizada con anticipación se pudo descubrir que la empresa tiene un inadecuado posicionamiento en el mercado, y de seguir así la marca súper deportivo no será reconocida en la ciudad de Latacunga; su volumen de ventas decrecerá ya que no se podrá comercializar con fuerza en los diferentes segmentos de mercado; los ingresos de la empresa disminuirán, con lo que se verá afectada la rentabilidad financiera de la misma.

b) Solución

Frente a esta problemática señalada la investigación propone realizar un PLAN DE MARKETING PARA LA CADENA DE ALMACENES “SÚPER DEPORTIVO”, DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERIODO 2011-2013.

c) Justificación

Dado que la cadena de almacenes súper deportivo presenta un gran problema por no utilizar marketing es decir que no ha llegado a obtener mayor competitividad en el mercado, es por ese motivo y considerando que un plan de marketing es la herramienta de ventas más poderosa que permite tomar el control de la situación, conocer al cliente y hacer que se perciba como un asesor para la empresa y a la vez aumentar el nivel de ventas en el mercado.

En este trabajo se explicara los diferentes tipos de estrategias que se puede usar en una venta y la forma de obtener el máximo resultado de cada una de ellas, en función de la situación actual del mercado.

También se considera que es muy importante el plan de marketing para las empresas porque de esta manera se puede conocer las necesidades y requerimientos de los clientes los mismos que servirán para poder mejorar la competitividad en el mercado.

Es muy importante resaltar que la cadena almacenes súper deportivo no cuenta con un plan de marketing bien diseñado ya que se realiza de una forma empírica las distintas estrategias que utiliza para darse a conocer al mercado.

a) Objetivos

General

- Determinar mediante una investigación de mercado información importante sobre la situación actual de los almacenes “SÚPER DEPORTIVO” en relación a la competencia, clientes y proveedores es decir a su entorno general y específico.

Específicos

- Identificar mediante la aplicación de los métodos de investigación el índice de consumo de la población en los locales SUPER DEPORTIO.
- Establecer los aspectos que ayudan a las personas al momento de adquirir un producto (gustos y preferencias) con el fin de obtener información que permita tomar decisiones que favorezcan al negocio.

- Determinar la opinión de la implementación del marketing, y que utiliza la empresa para darse a conocer en la actualidad.

2.4.2 Tipos de Investigación

Se utilizará un tipo de Investigación DESCRIPTIVA, que describe y analiza una población, sin pretender sacar conclusiones de tipo general. Es decir las conclusiones obtenidas a partir de una muestra, son válidas para toda la población, dependiendo principalmente en la formulación de preguntas a sus entrevistados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarios.

También se utilizará el tipo de investigación CUANTITATIVA porque se obtiene datos numéricos los mismos que servirán para realizar tabulación y expresar los resultados.

2.4.3 Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Son aquellas que nos brindan información directa, es decir, de donde sale la información.

Para esta investigación de mercado se utilizara el método de observación y encuestas con el objetivo de juntar información sobre variables importantes como los clientes, competencia y proveedores, etc.

Fuentes Secundarias

Son todas aquellas que ofrecen datos sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones.

Para la realización de esta investigación de mercado se recopilará datos de instituciones el INEC, el Banco Central del Ecuador, etc.

2.4.4 Métodos

En investigación se emplean métodos lógicos y científicos, que están destinados a descubrir la verdad o confirmarla, mediante conclusiones ciertas y firmes. Para el desarrollo del siguiente tema se utilizará los métodos inductivo y deductivo.

Método inductivo

Es un proceso analítico-sintético mediante el cuál se parte de el estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige, por tal razón este método se utilizará para las conclusiones y recomendaciones.

Método deductivo.

Sigue un proceso sintético-analítico. Se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican o se examinan. Por lo que este método se lo utilizará en el estudio de teorías generales que se presentan en la investigación y que necesitan particularizar el desarrollo del mismo.

2.4.5 Técnicas

Para la recopilación de la información se utilizara técnicas y procedimientos que al utilizarlos puedan ofrecer la información necesaria para lo que se utilizará son los siguientes:

Encuesta

Es una entrevista múltiple, en la que varias personas exponen su opinión sobre determinados asuntos, esto se lo realizará a nuestro mercado meta.

Instrumentos

Cuestionario.- Este instrumento se lo utilizara para la obtención de información en la encuesta ya que de esta manera facilitara la tabulación de de los datos que se obtengan a través de la investigación.

2.4.6 Segmentación de mercados

Es aquel que divide el mercado en varios segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

Clientes potenciales.- De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) y según el último censo realizado, en la ciudad de Latacunga existen 63842

CUADRO N° 36
SEGMENTACIÓN DE MERCADO CLIENTES POTENCIALES

VARIABLES	SEGMENTOS
GEOGRÁFICAS Procedencia- Cantón Área	Latacunga Urbana y Rural
DEMOGRÁFICAS Clase social Sexo Edad	Toda clase social Masculino- Femenino Toda edad
PSICOGRÁFICAS Gustos y preferencias	Orientación a la compra de calzado de marca

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO
ELABORADO POR: *Cristina Rodríguez*

a) Variable Geográfica

Es aquella que requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, provincias, comunes y poblaciones.

Súper Deportivo es una empresa que pretende cubrir con las demandas de los consumidores de la ciudad de Latacunga.

b) Variable Demográfica

Divide el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.

La empresa dirige sus servicios tanto al sexo masculino como femenino en las edades comprendidas de 0 años en adelante de toda clase social sea esta baja, media, o alta ya que cuenta con mercadería de todo precio.

c) Variable Psicográfica

Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

Se ha considerado en la variable psicográfica la orientación a la compra de calzado de marca.

2.4.6.1 Unidad de estudio

Población

El grupo objeto de estudio para el proyecto que se tomara en consideración, para la investigación es la totalidad de los elementos o individuos que consumen los productos que ofrecen los almacenes súper deportivo

anualmente. Que corresponde a la población económicamente activa de la ciudad de Latacunga. (CUADRO # 3)

Muestra

Al ser la población o universo de investigación relativamente grande, es necesario obtener una muestra, la misma que facilite la aplicación de los instrumentos, sin descuidar que sea representativa.

Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * N * pq}{B^2(N-1) + Z^2 * pq}$$

Donde:

N = Tamaño de la población es de 170489

Z= Nivel de confianza (1,96 = 95%)

n= Tamaño de la muestra

B = Error de muestra (0.05)

p = Evento favorable (0.50)

q = Evento no favorable (0.50)

$$n = \frac{1.96^2 * 170489 * 0.50 * 0.50}{0.07^2 * (170489 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{136737.6}{835.9}$$

$$n = 195$$

2.4.7 Tabulación análisis e interpretación de resultados

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA (anexo 3)

El objetivo de esta entrevista es conocer si la empresa ha elaborado un plan de marketing.

1. Ha invertido en el último año en un plan de marketing.

No sé a invertido en un plan de marketing.

2. Realiza algún tipo de publicidad

Se realiza publicidad de una manera esporádica solamente cuando son fechas de mucha venta.

3. Que medio de comunicación cree que es el que las personas más utilizan.

El medio de comunicación que más utilizan es la televisión.

4. Ha realizado algún tipo de promoción últimamente.

No se a realizado actualmente

5. Cree tener la fidelidad de los clientes.

Creo que si tengo algunos clientes que consumen los productos desde algún tiempo atrás.

6. Asume usted que los locales están ubicado en un lugar estratégico y porque.

Si porque están en el centro de la ciudad donde se encuentra la parte comercial de la misma.

7. Como considera que es el trato de sus proveedores

El trato que me dan mis proveedores es bueno es por eso que al cliente se le ofrece productos de calidad.

Análisis e Interpretación de la entrevista

De acuerdo a la entrevista que se le realizo al gerente de los almacenes SUPER DEPORTIVO, el gerente de la empresa consiente de la realidad del negocio sabe que no ha tenido un plan de marketing ni ha hecho una inversión constante en publicidad la misma que la hace muy de vez en cuando y también sabe que las promociones son escasas; además que cuenta con clientes permanentes que prácticamente son los que hacen publicidad de boca en boca.

El personal que brinda sus servicios debe ser amable y preparado con gran conocimiento del producto que oferta para que de esta manera llene las expectativas del consumidor, el gerente se esmerado en el trato a los proveedores para poder ofertar productos de calidad, marcas originales y reconocidas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS HABITANTES DE LA CIUDAD DE LATACUNGA (anexo 4)

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es recolectar la información necesaria para poder aplicar una mejor estrategia de marketing en el mercado.

1. ¿Consume actualmente algún producto en los locales SÚPER DEPORTIVO?

CUADRO N°37

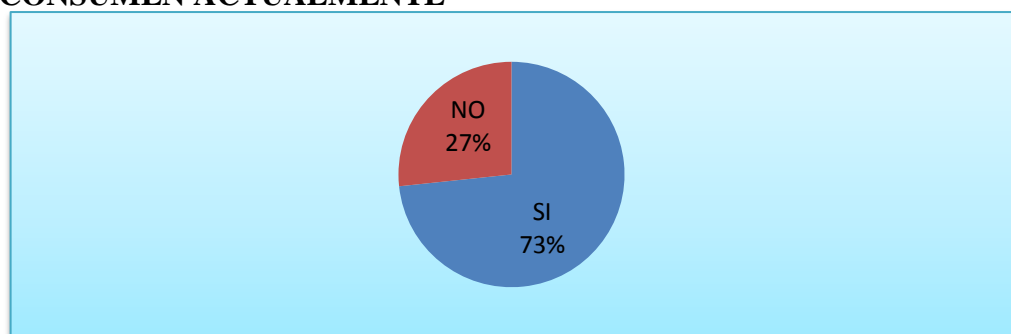
CONSUMEN ACTUALMENTE

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	143	73%
NO	52	27%
TOTAL	195	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO
ELABORADO POR: CRISTINA RODRÍGUEZ

GRAFICO N° 19

CONSUMEN ACTUALMENTE



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

El 73% de las personas encuestadas manifestaron que si han adquirido productos en dicho local y tan solo el 27% no lo hace lo que muestra que tiene un alto grado de aceptación en el mercado local, debiendo enfocarse a captar la atención a la compra del porcentaje que no lo hace.

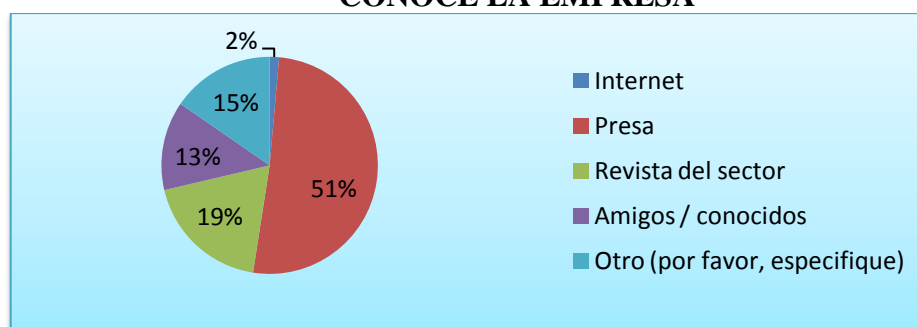
2. ¿Cómo conoció la empresa?

CUADRO N°38
CONOCE LA EMPRESA

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	22	15,38
Prensa	73	51,05
Revista del sector	27	18,88
Amigos / conocidos	19	13,29
Otro (por favor, especifique)	2	1,40
TOTAL	143	100,00

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

GRAFICO N°20
CONOCE LA EMPRESA



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

De 143 personas que manifestaron que adquieren productos en los locales súper deportivo el 51,05% manifestaron que lo conocen mediante la prensa, mientras que el 18,88% dijo que es mediante revistas que circulan en el sector, el 15,38% en el internet, el 13,29% comentó que lo conoce mediante amigos que dan referencia del lugar y el 1,4% dijo que fueron otros factores, por lo que se debe implementar publicidad en los medios hablados y escritos de la ciudad.

3. ¿Cuánto tiempo lleva comprando en los locales SÚPER DEPORTIVO?

CUADRO N°39

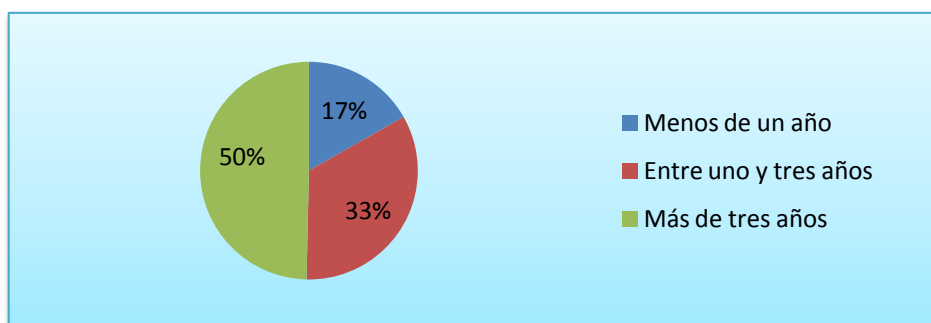
TIEMPO DE COMPRA

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	24	16,78
Entre uno y tres años	48	33,57
Más de tres años	71	49,65
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

GRAFICO N°21

TIEMPO DE COMPRA



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

Por medio de esta pregunta se puede medir el incremento anual de clientes que a tenido la empresa porque es de mucha importancia conocer si mantiene o no su nivel de ventas, del 100% de personas que consumen en el local el 49,65% lleva comprando más de tres años, el 33,57% de uno a tres años, y el 16,78% menos de un año local nos indica que se debe aplicar técnicas para mantener los clientes y atraer los que aun no lo son.

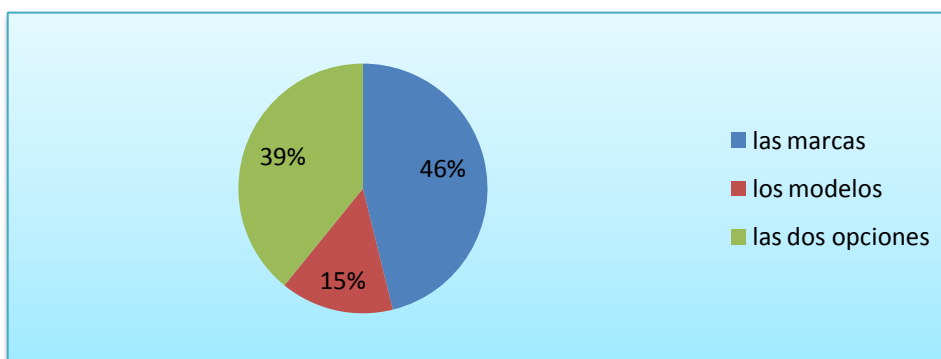
4. Para comprar que toma en cuenta usted

CUADRO N°34
RAZONES DE COMPRA

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
las marcas	66	46,15
los modelos	21	14,69
las dos opciones	56	39,16
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

GRAFICO N°22
RAZONES DE COMPRA



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Interpretación

Las razones para que compre en los almacenes “Súper Deportivo” son en primer lugar, por las marcas con un 46,15%, pues son productos de marcas originales reconocidas a nivel mundial, que tienen trayectoria y prestigio, seguida con el 39,16% por las dos opciones que son los modelos y marcas los productos al momento de adquirirlos, y el 14,69% solo comprar de acuerdo a los modelos sin importar que marca tiene, lo que indica que es importante que se mantengan las marcas y bajos costos para el cliente.

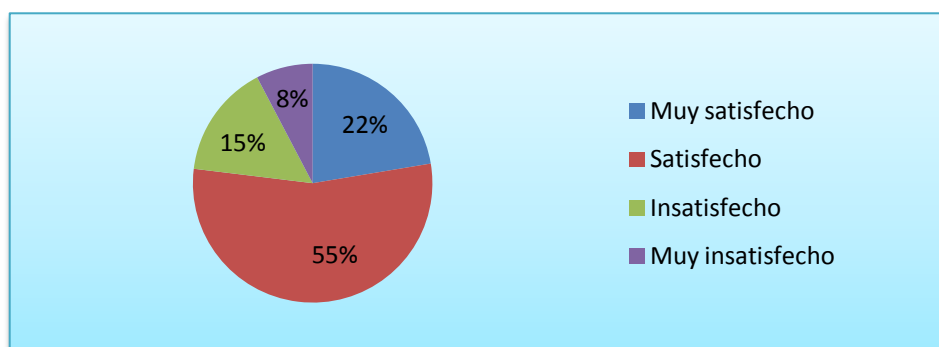
5. ¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio prestado por "empresa"?

**CUADRO N°41
GRADO DE SATISFACCIÓN**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy satisfecho	32	22,38
Satisfecho	78	54,55
Insatisfecho	22	15,38
Muy insatisfecho	11	7,69
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

**GRAFICO N°23
GRADO DE SATISFACCIÓN**



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

El 54,55% de los clientes dijeron que se encuentran satisfechos con los servicios que presta los locales súper deportivo, el 22,38% se encuentra muy satisfecho, el 15,38% se encuentra insatisfecho, y tan solo el 7,69% está muy insatisfecho con el servicio prestado por la empresa, se debe enfocar en reducir aún mas el porcentaje de clientes insatisfechos y muy insatisfechos.

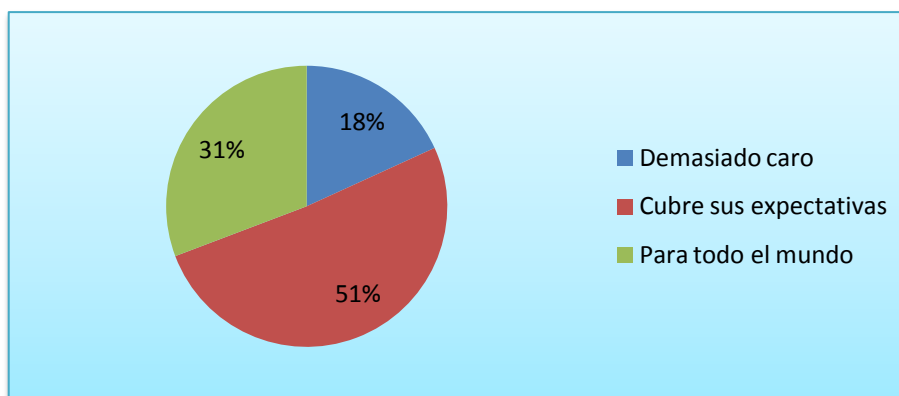
6. En su opinión, ¿Los precios que ofrece la empresa son?

**CUADRO N°42
PRECIOS**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Demasiado caro	26	18,18
Cubre sus expectativas	73	51,05
Para todo el mundo	44	30,77
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

**GRAFICO N°24
PRECIOS**



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

Mediante los datos que se obtuvo al realizar la encuesta observamos que los precios que ofrece la empresa al 51,05% cubre con las expectativas que tiene el consumidor, además el 30,77% manifestó que son precios accesibles para todo el mercado de la ciudad, y el 18,18% dijo que le parecían los precios un poco caros para la economía que se maneja en el país.

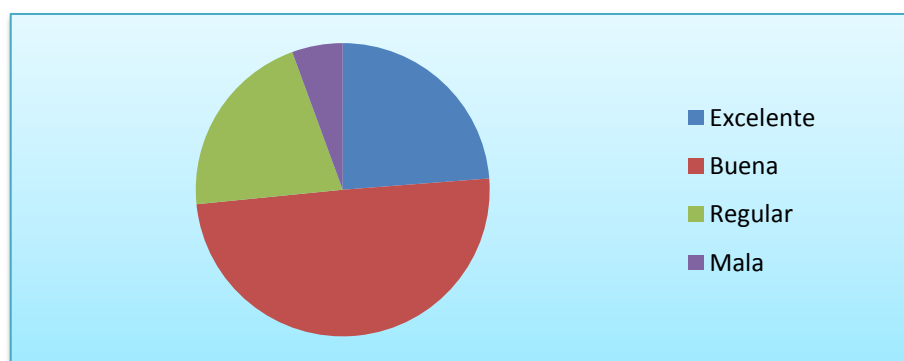
7. Como calificaría la atención brindada por el personal de los locales SUPER DEPORTIVO.

**CUADRO N°43
ATENCIÓN AL CLIENTE**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	34	23,78
Buena	71	49,65
Regular	30	20,98
Mala	8	5,59
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

**GRAFICO N°25
ATENCIÓN AL CLIENTE**



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

El 49,65% de los clientes encuestados manifiestan que la atención que reciben por parte del personal es buena, el 23,78% indica que la atención es excelente, mientras que el 20,98% mencionan que la atención es regular, como porcentaje mínimo tenemos que el 5,59% expresa que es mala la atención que brinda el personal de la empresa, la atención en los almacenes SUPER DEPORTIVO es buena y satisface las necesidades del consumidor.

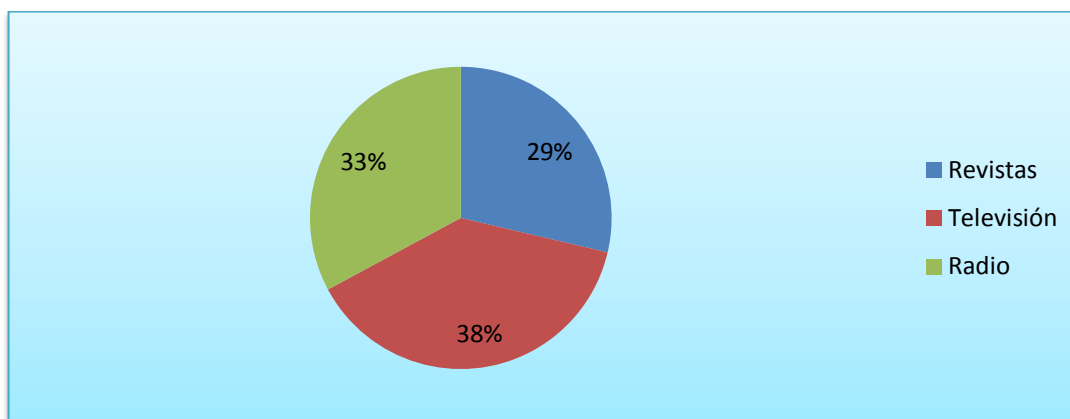
8. En que medio prefiere que tenga la publicidad SUPER DEPORTIVO?

CUADRO N°44
MEDIOS PUBLICITARIOS

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Revistas	41	28,67
Televisión	55	38,46
Radio	47	32,87
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

GRAFICO N°26
MEDIOS PUBLICITARIOS



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

Los clientes requieren que SÚPER DEPORTIVO anuncie sus servicios utilizando como medio comunicación la televisión con el 38,46%, las emisoras radiales 32,87% y el 28,67% opta por la prensa escrita es decir revistas, diarios, y demás.

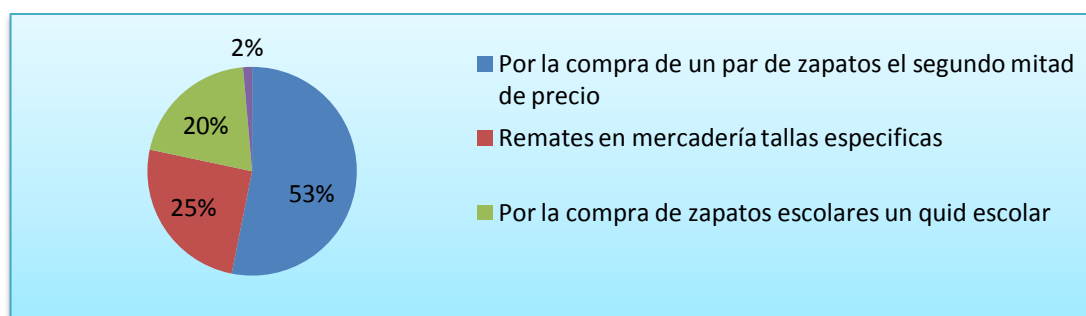
9. Que promoción le gustaría que incremente los almacenes SÚPER DEPORTIVO

**CUADRO N°45
PROMOCIONES**

DATOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por la compra de un par de zapatos el segundo mitad de precio	76	53,15
Remates en mercadería tallas específicas	36	25,17
Por la compra de zapatos escolares un quid escolar	29	20,28
otros	2	1,40
TOTAL	143	100%

Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

**GRAFICO N°27
PROMOCIONES**



Fuente: Estudio de Mercado
Elaborado por: Cristina Rodríguez

Análisis e Interpretación

Para satisfacer de mejor manera a la clientela de los almacenes “Súper Deportivo”, se realizó esta pregunta, la cual permite descubrir las necesidades de los clientes, como la existencia de mayores promociones, que constituyen uno de los factores fundamentales para la adquisición de los productos.

A lo que hace referencia incrementar un tipo de promociones más llamativas como son, con un 53,15 % por la compra de un par de zapatos el segundo va a mitad de precio, el 25,17% manifiesta que prefiere un descuento especial para las distintas tallas, 20,28 dice que en el calzado escolar siempre deberían obsequiar un quid para el estudiante, y nada mas que el 1,40% dice que todas las promociones que se puedan dar son de mucha utilidad al momento de comprar.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Después de analizar la encuesta nos damos cuenta que la cadena de almacenes SUPER DEPORTIVO goza se una gran aceptación de las personas de la ciudad de Latacunga como lo demuestra la pregunta numero uno así también se puede aprovechar que gran parte de la población conocen los locales ya mencionados para desarrollar actividades que propendan a desarrollar una publicidad acorde a las necesidades de los cliente de la empresa, así mismo incrementar ofertas especiales que sean un atractivo para el consumidor; así como también se debe mantener una política de precios accesibles para la clientela sabiendo que ese es uno de los puntos a favor con los que cuentan los almacenes como lo demuestra la pregunta numero seis que el 51.05% de los encuestados opina que los precios cubren con sus expectativas, cabe destacar que esta empresa creada por cotopaxenses esta encaminada a la comercialización de calzado en las distintas marcas originales como lo manifiesta el consumidor en la pregunta numero cuatro, también hay que tomar en cuenta que las personas opinan en la pregunta siete que la atención en estos locales es buena por lo que las estrategias que se propondrán serán para que sea excelente.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LOS ALMACENES SUPER DEPORTIVO

3.1 REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. (Véase en el anexo 1)

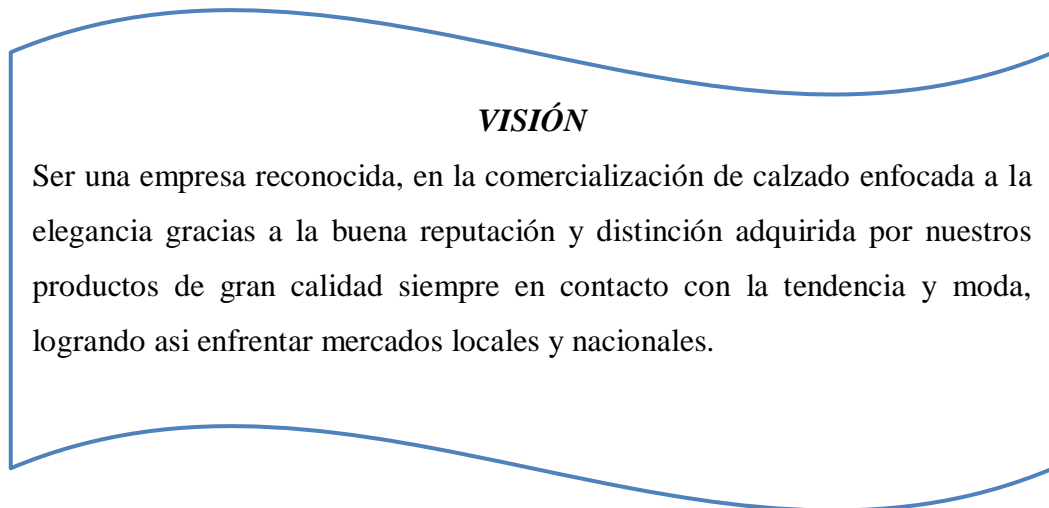
MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la comercialización de calzado que busca proveer a la sociedad productos de calidad que no dañen el medio ambiente, lo hacemos para contribuir al desarrollo de nuestra ciudad y provincia, trabajamos para satisfacer las necesidades de los clientes y que los empleados tengan estabilidad laboral.

3.2 REFORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

(Véase en el anexo 2)



3.3 VALORES

- **Integridad:** Llevar a cabo una relación con la sociedad, con los proveedores y clientes tanto internos como externos con transparencia, honradez y responsabilidad.
- **Respeto:** Respetar las opiniones, trabajo de todos los integrantes; honrar y valorar a las personas y a la sociedad con oportunidades iguales para todos.
- **Efectividad:** Crear valor en la prestación de servicio y el producto.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las tareas y obligaciones de la organización, del cliente externo e interno, de los proveedores mediante un trabajo en equipo.
- **Trabajo:** Trabajamos en equipo para liderar con el ejemplo
- **Comprensión:** Analizamos los hechos y brindamos nuestra opinión
- **Comunicación:** Nos comunicamos abierta y honestamente
- **Compromiso:** Nos comprometemos con la comunidad
- **Integridad:** Ante todo, actuamos con integridad

3.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar estrategias, con la finalidad resolver situaciones reales de la empresa para su desarrollo, y evolución, estas también buscaran incrementar el consumo del 27% de la población que no es cliente de los locales SUPER DEPORTIVO.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar estrategias relacionadas con cada uno de los elementos de la Mezcla de Marketing, para que de esta manera produzca un aumento promedio de las ventas.
- Realizar un análisis económico y financiero para ver la rentabilidad del proyecto.
- Diseñar una propuesta de la imagen corporativa con la que el consumidor le debe identificar a la empresa.

3.5 ESTRATEGIAS

Son principios y rutas que toda empresa debe escoger para que tenga éxito en el futuro, debidas a la naturaleza de la misma, a la competencia y al mercado meta en el que se desenvuelve, la estrategia es el camino para conseguir los objetivos y las metas planteadas.

3.5.1 Estrategias Competitivas de Porter

De enfoque.- Esta estrategia se debe implementar realizando una investigación de mercado que permita analizar nuevos segmentos del mismo en la que SUPER

DEPORTIVO ofrezca sus productos, se cree conveniente enfocar los productos a cualquier segmento de la población.

De Liderazgo en Costos

La estrategia permitirá a SUPER DEPORTIVO ofertar productos a precios competitivos en el mercado con el objetivo de atraer a un gran número de clientes y de esta manera le permitirá incrementar su volumen de ventas.

Capacitar al personal constantemente de acuerdo a sus necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo, de esa manera optimizar los recursos humanos.

3.5.2 Estrategias Competitivas de Diversificación

De Diversificación Concéntrica

Esta estrategia será aplica al momento de ofertar los productos ya que se lo realiza con un personal capacitado y competitivo y de esta manera se podrá satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.5.3 Estrategias Competitivas Intensivas

Desarrollo de Mercado.- Los cambios son a menudo importantes para generar nuevos consumidores, es por eso que la estrategia es la expansión de los productos para generar incrementos continuos de ventas.

Penetración en el Mercado.- En esta estrategia se deben considerar cuando anunciar o promocionar el producto. Aquí, el estudio al respecto realizado en el análisis de la empresa debe consultarse. Hay que considerar si se realizará mayor proporción en la temporada de venta alta, si se utilizarán promociones especiales en los meses bajos, etc.

Nuestros productos son estacionarios por tanto de acuerdo a la propuesta aplicaremos promociones, descuentos, etc.

Desarrollo de Producto/servicio

Debido a que los productos son adquiridos de manera directa super deportivo debe mejorar y adquirir nuevos productos y crédito con el objeto de brindar una mejor comodidad para los consumidores.

3.5.4 Estrategias Generales del Negocio

Si hay gran competencia en el sector en el que nos movemos estaremos obligados a construir estrategias especiales hacia los competidores. Estas estrategias dependen de la situación; se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico o puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante, etc.

3.5.5 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

3.5.5.1 PRODUCTO

ESTRATEGIA NUEVOS PRODUCTOS

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Incrementar nuevos productos para tener una mayor cantidad de surtido el mismo que servirá para elevar el volumen de ventas convirtiéndose en mayor ingreso de dinero a la empresa.

CUADRO N° 47

ESTRATEGIA DE NUEVOS PRODUCTOS

ESTRATEGIA N°1 : NUEVOS PRODUCTOS
Diversificar e insertan nuevos productos pero relacionados entre sí con el afán de satisfacer a un número elevado de clientes e incrementar la variedad de productos.
POLÍTICA: Se incorporará al menos 1 nueva producto semestralmente, previo la realización de un estudio de mercado.
ACCIÓN: Realizar una investigación de mercado que permita analizar que productos tienen mayor demanda en la ciudad, se contratara un profesional para esto.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°48

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

NUEVOS PRODUCTOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Instrumentos de investigación (encuesta)	300	\$ 0,05	\$ 30,00
Útiles de oficina	5	\$ 1,00	\$ 5,00
Honorario profesional	1	\$ 298,00	\$ 596,00
TOTAL			\$ 531,00

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Crear en el consumidor una imagen clara de que se refiérela marca además tratar de llamar a la fidelidad del cliente por cómo ve la presentación de los productos.

CUADRO N° 49 ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN

ESTRATEGIA N°2 : PRESENTACIÓN Analizar la presentación de los productos en los almacenes y el empaque final que se le da al producto vendido. Y el cliente elegirá los productos que satisfagan sus necesidades.
POLÍTICA: Presentar en anaqueles, muebles centro del salón, micas, etc...
ACCIÓN: Todos los exhibidores con la marca y logo del local

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N° 50 COSTOS DE ADOCIÓN DE LA ESTRATEGIA ESTRATEGIA DE PRESENTACIÓN

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Exhibidores	2	\$ 250	\$ 500
TOTAL			\$ 500

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Para incorporar nuevas presentaciones de los exhibidores para el centro del local es necesario diseñar el modelo que sea llamativo y cómodo para que el consumidor escoja los productos.

ESTRATEGIAS DE AUTOSERVICIO

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Dar confianza al cliente al momento de la compra ya que algunos de los mismos prefieren elegir el producto sin la presencia del vendedor porque se sienten presionados cuando eligen el producto.

CUADRO N° 51

ESTRATEGIAS DE AUTOSERVICIO

ESTRATEGIA N°3 : AUTOSERVICIO

Esta estrategia está destinada para que los productos se vendan solos, aunque no se encuentre el vendedor presente o este no exista, considerando que cada vez el cliente busca más de independencia y libertad a la hora de la compra y sobre todo en el momento de la decisión de la compra.

POLÍTICA: El Autoservicio a aplicarse es un sistema de ventas en el que los productos se colocan en anaqueles, muebles centro del salón, colgadores, etc., y el cliente posee mayor libertad para elegir los productos y finalmente son llevados a caja para que sean cobrados.

ACCIÓN: Con la aplicación del Autoservicio necesita de personal capacitado para dar asesoramiento al cliente en el momento que se requiera, con el objeto de dar una atención personalizada a nuestros clientes.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N° 52

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA DE AUTOSERVICIO

	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Honorarios profesionales	2	\$ 292	\$584
TOTAL			\$ 584

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Llamar la atención de los clientes para que consuman los productos que oferte el local y no tenga la necesidad de ir a otros locales por esos productos que van de la mano con el calzado.

CUADRO N° 53

ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

ESTRATEGIA N°4: PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Son todos aquellos productos adicionales que la Empresa puede contratar, los mismos que son adaptados de acuerdo a las necesidades específicas del negocio y de la población.

POLÍTICA: Por la compra de un par de calzado el implemento deportivo tiene un descuento especial.

ACCIÓN: Incorporar productos que estén relacionados con el calzado.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°54

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Estanterías	4	\$ 50,00	\$ 200,00
Vitrina	2	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL			\$ 600,00

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

3.5.5.2 PRECIO

ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Fijar los precios tomado en cuenta tanto los costos generados por el proceso, así como el precio de mercado que se genere, de tal manera que se realice una mezcla óptima que permita mantener a la empresa en una posición competitiva en el mercado y lograr su objetivo de mejorar su participación.

CUADRO N° 55

ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

ESTRATEGIA N°1: FIJACIÓN DE PRECIOS La idea principal de ésta estrategia es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y de los segmentos potenciales que son sensibles al precio es decir no tienen un nivel económico alto para poder cubrir completamente con el precio establecido por lo que se establecerá un precio menor.
POLÍTICA: Ofrecer precios en función de un estudio socioeconómico para establecer un cuadro referencial de precios.
ACCIÓN: Levantar una ficha socioeconómica que determine el nivel de ingresos de los clientes para aplicar el descuento

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N° 56

COSTO DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

FIJACIÓN PRECIOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Material de apoyo (fichas)	2000	\$ 0,15	\$ 300,00
Carpetas archivadoras	10	\$ 5,00	\$ 50,00
TOTAL			\$ 350,00

FUENTE: PROFORMA

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

ESTRATEGIAS DE DESCUENTOS

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Ayudar a que las personas tengan una capacidad mayor de adquisición de acuerdo a su nivel económico y para incrementar el nivel de fidelidad del los clientes.

CUADRO N° 57

ESTRATEGIAS DE DESCUENTOS

ESTRATEGIA N°2 : DESCUENTOS Radica en reducir el precio por el monto compra cuando el cliente a adquirido un volumen de adquisición alto con el objetivo de lograr compras frecuentes y la lealtad del cliente.
POLÍTICA: Se aplica en determinadas circunstancias por volumen de compra, medio de pago, regularidad de compra.
ACCIÓN: Los Almacenes aplica el descuento por pago en efectivo y por volumen de compra con un 10% de descuento por cada objeto de compra.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N° 58

VALOR QUE NO PERCIBE LA CORPORACIÓN POR DESCUENTOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DESCUENTO	VALOR NO PERCIBIDO POR PERSONA	VALOR NO PERCIBIDO POR AÑO
Cliente potencial	100	10%	\$ 10	14151.41
TOTAL			\$10	14151.41

FUENTE: SUPER DEPORTIVO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Los descuentos serán del 10% por cada 100 dólares como promedio y a clientes potenciales que hayan consumido con frecuencia los productos.

ESTRATEGIAS DE RECORTES DE PRECIO

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Aumentar la variación de los productos menorando el precio en los que tengan poca acogida y sean exclusivos o a su vez los que la competencia también tenga y desee vender más rápido.

CUADRO N° 59

ESTRATEGIAS DE RECORTES DE PRECIO

<p>ESTRATEGIA N°3 : RECORTES DE PRECIO</p> <p>Se puede dar por un excesivo registro de productos en inventarios, con el objeto de vender el stock lo mas rápido posible, también, si se ha perdió participación en el mercado y se desea dominarlo aplicando la medida del precio más bajo.</p>
<p>POLÍTICA: mantener un índice de ganancia lo menor posible para que fluya mejor el stock si este fuera excesivo o que no es modelo exclusivo del local.</p>
<p>ACCIÓN: Los Almacenes aplicaran la declinación del precio hasta un 10% por debajo del precio normal de acuerdo al modelo.</p>

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N° 60

VALOR QUE NO PERCIBE LA CORPORACIÓN RECORTES DE PRECIO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DESCUENTO	VALOR NO PERCIBIDO	VALOR NO PERCIBIDO POR AÑO
Alto stock	100	10%	\$ 10	\$11792.84
TOTAL			\$10	\$11792.84

FUENTE: SUPER DEPORTIVO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

De acuerdo al stock que exista se va a descontar hasta el 10% es decir en un calzado que cueste 100 dólares se recibirá un valor de 90 dólares.

3.5.5.3 PLAZA

ESTRATEGIA DE CONVENIOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Incrementar el desarrollo dando a conocer lo que ofrece la empresa de manera obtenga fidelidad de acuerdo a los tratados que las instituciones tengan con el local.

CUADRO N° 61

ESTRATEGIA DE CONVENIOS INSTITUCIONALES

ESTRATEGIA N°1 : CONVENIOS INSTITUCIONALES Los convenios con diferentes entidades ayudaran a fortalecer el desarrollo de la empresa y por ende a incrementar la rentabilidad
POLÍTICA: Realizar convenios con instituciones privadas, asociaciones, gremios de la ciudad.
ACCIÓN: Realizar visitas a las instituciones dando a conocer los precios y productos que ofrece la empresa.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°62

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA CONVENIOS INSTITUCIONALES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO MILLAR	VALOR ANUAL
Trípticos	5000	\$ 150	\$ 750.000
TOTAL			\$750.00

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Para realizar las visitas a instituciones en donde se entregaran trípticos se requiere elaborar 5 millares.

3.5.5.4 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD VISUAL

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Que la gente se entere que existe Almacenes " SÚPER DEPORTIVO ", también que la gente conozca la forma de existir de esta cadena de almacenes y lo que ofrece.

CUADRO N° 63

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD VISUAL

ESTRATEGIA N°1: PUBLICIDAD VISUAL
Se entiende por publicidad visual el medio masivo de comunicación, permanente o temporal, destinado a informar o llamar la atención del público a través de elementos visuales, visibles desde las vías de uso o dominio público tales medios pueden ser vallas, avisos, carteles, calcomanías etc.
POLÍTICA: Las vallas publicitarias deberán contener la imagen corporativa los servicios que brindan y la ubicación de la Corporación.
ACCIÓN: Realizar vallas publicitarias que estén ubicadas en varios puntos estratégicos de la ciudad.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°64

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PUBLICIDAD VISUAL

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR ANUAL
Diseño e impresión de las vallas y Arriendo de espacios para colocar las vallas	1		\$ 10,560,00
TOTAL			\$ 10.560,00

FUENTE: PROFORMA

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Atraer a un grupo masivo de personas a que conozcan y consuman los productos que oferta el local.

CUADRO N° 65

ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS (TV, RADIO Y DIARIOS)

ESTRATEGIA N°2 : PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN Este es un factor importante ya que se deberá seleccionar que medios de comunicación más le favorecen para colocar en ellos su publicidad, porque de no seleccionarlos y colocar en todos los medios excederá el costo publicitario y las ventas no reportaran como se espera.
POLÍTICA: Crear una publicidad en medios de comunicación radio, televisión y prensa de mayor sintonía.
ACCIÓN: Contratar los servicios de medios de comunicación de mayor aceptación que transmita los spot a la población.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°66

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Publicidad en radio	\$224 ,00	\$ 2.688,00
Publicidad en televisión	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Publicidad en la prensa	\$ 97,96	\$ 1.175,52
TOTAL	\$ 550,00	\$ 6.600,00

FUENTE: PROFORMA
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°67**PLAN DE MEDIOS****ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS (TV, RADIO Y DIARIOS)**

MEDIOS	FRECUENCIA	SPOTS	HORA
Tv color	Canal 36	5 spots diarios	07h00, 08H00, 13H00, 19H00, 20H00
Echizo	107.7	10 Publicaciones diarias	(04H00, a 24H00)
La Gaceta	-----	1 Publicación mensual	domingo

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Utilizar al máximo el punto de venta; así pues, el punto de venta pasa a ser un elemento clave en la publicidad.

CUADRO N° 68

ESTRATEGIAS DE MERCHANDISING

ESTRATEGIA N°3 : MERCHANDISING
El merchandising es atacar a la Psicología de las personas y lograr que el visitante se convierta en cliente.
POLÍTICA: Utilizar la imagen corporativa en cada uno de los elementos de Merchandising.
ACCIÓN: Crear publicidad en el punto de venta a través de rótulos, baners, camisetas, mandiles.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°69

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA MERCHANDISING

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Camisetas personal administrativo	12	\$ 8.00	\$ 96.00	\$ 192.00
Mandiles para personal	8	\$ 15.00	\$ 120.00	\$ 240.00
Baners	3	\$ 100.00		\$ 300.00
TOTAL			\$216.00	\$732.00

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Al personal administrativo y de ventas se les entregará camisetas y mandiles cada seis meses.

ESTRATEGIAS DE PROMOCIONES EN VENTAS

OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: Cumplir las metas establecidas como son el aumento de ventas

CUADRO N° 70

ESTRATEGIAS DE PROMOCIONES EN VENTAS

ESTRATEGIA N°4: PROMOCIONES EN VENTAS Dar incentivos a corto plazo que estimulan la compra o la venta de un producto.
POLÍTICA Esta estrategia de promociones en el consumo en mercadería seleccionada estimulando la compra del cliente.
ACCIÓN: esta se aplicara en las ventas y para esto se detalla a continuación el cronograma de las distintas actividades.

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

CUADRO N°71

COSTOS DE ADOPCIÓN DE LA ESTRATEGIA PROMOCIONES EN VENTAS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR ANUAL
Promociones		\$1.540,00
TOTAL		\$ 1.540,00

FUENTE: TRABAJO DE CAMPO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Las promociones se realizaran de acuerdo a la temporada y según las fechas que se detallan en la siguiente tabla.

CRONOGRAMA PROMOCIONAL		
MES	CELEBRIDAD	PROMOCIÓN
Febrero	San Valentín	10% de descuento en mercadería seleccionada
Mayo	Día de la Madre	Se rifara una serenata.
Junio	Día del Niño	Se dará a los niños un regalo (lápices, cartucheras, borradores, etc.)
Junio	Día del Padre	10% de descuento en mercadería seleccionada
Septiembre	Inicio a Clases	Se regalaran camisetas, gorras, llaveros y premios sorpresas.
Octubre	Aniversario de los Locales	Se rifan en todas las sucursales 4 ordenes de compras por \$50 dólares
Diciembre	Navidad	Se regalaran calendarios, y llaveros.
Diciembre	Fin de Año	Se regalaran calendarios, y llaveros.

PRESUPUESTO PROMOCIONAL
COSTO PROMOCIONAL

MES	CELEBRIDAD	PRODUCTOS	PRECIO	PROMOCIONES
Mayo	Día de la madre	Serenata	\$ 150	\$ 150
Junio	Día del niño	Regalo	\$ 2	\$ 80
Septiembre	Inicio a clases	Camiseta	\$ 4	\$ 160
		Gorras	\$ 5	\$ 150
		Llaveros	\$ 2	\$ 100
Octubre	Aniversario de los locales	Ordenes de compra	\$ 50	\$ 200
Diciembre	Navidad y fin de	Calendarios	\$ 3	\$ 600
		Llaveros	\$ 2	\$ 100
Total				\$ 1.540

PROPUESTA DE IMAGEN CORPORATIVA

HOJA MEMBRETADA



TARJETAS DE PRESENTACIÓN



SOBRE



IDENTIFICACIONES DE LOS EMPLEADOS



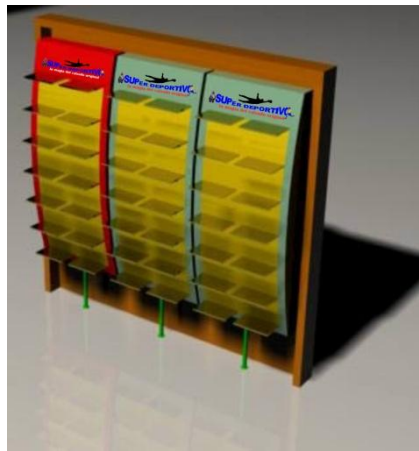
BANNER



VALLAS



EXHIBIDORES DE CALZADO



ROTULO



FUNDAS



3.6 PRESUPUESTO

CUADRO N°74
PRESUPUESTO TOTAL EN LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
DE MARKETING

N°	ESTRATEGIA	VALOR TOTAL
PRODUCTO		
1	<i>Nuevos productos</i>	\$531
2	<i>Presentación</i>	\$500
3	<i>Autoservicios</i>	\$ 584
4	<i>Productos complementarios</i>	\$ 600
PRECIO		
1	<i>Fijación de precios</i>	\$ 350
2	<i>Descuentos</i>	\$14151.41
3	<i>Recortes de precios</i>	\$11792.84
PLAZA		
1	<i>Convenios institucionales</i>	\$750
PUBLICIDAD		
1	<i>Publicidad visual</i>	\$ 10.560
2	<i>Publicidad en medios de comunicación</i>	\$ 6.600
3	<i>Merchandising</i>	\$732
4	<i>Promociones en ventas</i>	\$ 1.540
	TOTAL	\$48.691,26

FUENTE: PROFORMAS

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

3.7 CRONOGRAMA

CUADRO N° 75
CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE
MARKETING

<i>ESTRATEGIA</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>COSTO</i>	<i>FECHA DE CUMPLIMIENTO</i>	<i>RESPONSABLE</i>
PRODUCTO				
<i>Nuevos productos</i>	Realizar una investigación de mercado que permita analizar qué productos tienen mayor demanda en la ciudad.	\$531	2012- 2016	<i>Administrador</i>
<i>Presentación</i>	Todos los exhibidores con la marca y logo del local	\$500	2012- 2016	<i>Jefe de Marketing</i>
<i>Autoservicios</i>	Con la aplicación del Autoservicio necesita de personal capacitado para dar asesoramiento al cliente en el	\$ 584	2013- 2016	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>

	momento que se requiera, con el objeto de dar una atención personalizada a nuestros clientes.			
Productos complementarios	Incorporar productos que estén relacionados con el calzado.	\$ 600	2013- 2016	Administrador
PRECIO				
Fijación de precios	Levantar una ficha socioeconómica que determine el nivel de ingresos de los clientes para aplicar el descuento	\$ 350	2013- 2016	Jefe Financiero
Descuentos	Los Almacenes aplica el descuento por pago en efectivo y por volumen de compra con un 10% de descuento por	\$14151.41	2013- 2016	Jefe Financiero

	cada objeto de compra.			
<i>Recortes de precios</i>	Los Almacenes aplicaran la declinación del precio hasta un 10% por debajo del precio normal de acuerdo al modelo.	\$11792.84	2013- 2016	<i>Jefe Financiero</i>
PLAZA				
<i>Convenios institucionales</i>	Realizar visitas a las instituciones dando a conocer los precios y productos que ofrece la empresa.	\$750	2013- 2016	<i>Administrador</i>
PROMOCIÓN				
<i>Publicidad visual</i>	Realizar vallas publicitarias que estén ubicadas en varios puntos estratégicos de la ciudad	\$ 10.560	2013- 2016	<i>Jefe de Marketing</i>

<i>Publicidad en medios de comunicación</i>	Contratar los servicios de medios de comunicación de mayor aceptación que transmita los spot a la población	\$ 6.600	2013- 2016	<i>Jefe de marketing</i>
<i>Merchandising</i>	Crear publicidad en el punto de venta a través de rótulos, baners, camisetas, mandiles.	\$732	2013- 2016	<i>Jefe de Marketing</i>
<i>Promociones en ventas</i>	Esta se aplicara en las ventas y para esto se detalla a continuación el cronograma de las distintas actividades.	\$ 1.540	2013- 2016	<i>Jefe de Marketing</i>

FUENTE: ESTRATEGIAS OPERATIVAS

ELABORADO POR: *Cristina Rodríguez*

3.8 EVALUACIÓN ECONÓMICA

3.8.1 DETERMINACIÓN DE INGRESOS

CUADRO N° 76
INGRESOS DEL SUPER DEPORTIVO AÑO 2012

INGRESOS	
FECHA	INGRESOS
<i>Enero</i>	28.335,60
<i>Febrero</i>	31.090,56
<i>Marzo</i>	40.390,53
<i>Abril</i>	42.386,49
<i>Mayo</i>	55.706,49
<i>Junio</i>	51.008,98
<i>Julio</i>	43.616,40
<i>Agosto</i>	64.473,72
<i>Septiembre</i>	52.771,95
<i>Octubre</i>	39.470,46
TOTAL	
INGRESOS	449.251,18

FUENTE: SUPER DEPORTIVO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Para la obtención de los ingresos se tomo en cuenta el número de ventas de los almacenes SUPER DEPORTIVO.

CUADRO N°77
INGRESOS NORMALES PROYECTADOS DE SUPER DEPORTIVO
(2012 – 2016)

INGRESOS NORMALES PROYECTADOS				
VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<i>Ventas anuales proyectadas</i>	471.713,74	495.299,42	520.064,39	546.067,61
TOTAL INGRESOS	471.713,74	495.299,42	520.064,39	546.067,61

FUENTE: SUPER DEPORTIVO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Para determinar los ingresos normales proyectados que SUPER DEPORTIVO percibirá en los próximos 4 años, se tomó como referencia los ingresos por ventas de que la empresa obtuvo en el último año (2012), a los cuales se incremento un 5% para cada año ya que la proyección de los ingresos se la calculara de acuerdo a la inflación.

CUADRO N°78
INGRESOS PROYECTADOS CON PLAN DE MARKETING PARA
SUPER DEPORTIVO (2012 – 2016)

INGRESOS PLAN DE MARKETING 15%				
VENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
<i>Ventas con el plan de marketing</i>	542.470,80	569.594,34	598.074,05	627.977,75
TOTAL INGRESOS	542.470,80	569.594,34	598.074,05	627.977,75

FUENTE: SUPER DEPORTIVO
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Se estima que de los ingresos normales que perciben anualmente SUPER DEPORTIVO se incrementen el 15% anual si se aplican las estrategias establecidas en el plan de marketing.

3.8.2 ESTIMACIÓN DE EGRESOS

A continuación se detallan los gastos necesarios para la ejecución del plan de marketing:

CUADRO N°79

EGRESOS PROYECTADOS DE PLAN DE MARKETING (2012 – 2015)

N°	ESTRATEGIA	VALOR TOTAL
PRODUCTO		
1	<i>Nuevos productos</i>	\$531,00
2	<i>Presentación</i>	\$500,00
3	<i>Autoservicios</i>	\$ 584,00
4	<i>Productos complementarios</i>	\$ 600,00
PRECIO		
1	<i>Fijación de precios</i>	\$ 350,00
2	<i>Descuentos</i>	\$14.151,41
3	<i>Recortes de precios</i>	\$11.792,84
PLAZA		
1	<i>Convenios institucionales</i>	\$750,00
PUBLICIDAD		
1	<i>Publicidad visual</i>	\$ 10.560,00
2	<i>Publicidad en medios de comunicación</i>	\$ 6600,00
3	<i>Merchandising</i>	\$732,00
4	<i>Promociones en ventas</i>	\$ 1540,00
	TOTAL	\$ 48.691,26

FUENTE: SUPER DEPORTIVO

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Este cuadro nos detalla la cantidad que se va a invertir en la aplicación de cada una de las estrategias del plan de marketing en los locales súper deportivo.

3.8.3 FLUJO DE CAJA

El siguiente cuadro muestra la diferencia aritmética entre los valores de ingresos y egresos, lo que determina que la empresa genera los fondos necesarios para cubrir los gastos operacionales derivados del plan de marketing y generar beneficios.

CUADRO N°80
FLUJO DE CAJA DE SUPER DEPORTIVO (2012 – 2016)
(En Dólares)

<i>FLUJO DE CAJA</i>				
<i>INGRESOS</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>
Ingresos normales	471.713,74	495.299,42	520.064,39	546.067,61
Ingresos con plan de marketing	542.470,80	569.594,34	598.074,05	627.977,75
TOTAL INCREMENTO DE LOS INGRESOS	70.757,06	74.294,91	78.009,66	81.910,14
EGRESOS				
ESTRATEGIAS PRODUCTO				
Nuevos productos	531,00	557,55	585,43	614,70
Presentación	500,00	525,00	551,25	578,81
Autoservicios	584,00	613,20	643,86	676,05
Productos complementarios	600,00	630,00	661,50	694,58
ESTRATEGIA DE PRECIO				
Fijación de precios	350,00	367,50	385,88	405,17
Descuentos	14.151,41	14.858,98	15.601,93	16.382,03

Recortes de precios	11.792,84	12.382,49	13.001,61	13.651,69
ESTRATEGIA DE PLAZA				
Convenios institucionales	750,00	787,50	826,88	868,22
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN				
Publicidad visual	10.560,00	11.088,00	11.642,40	12.224,52
Publicidad en medios de comunicación	6.600,00	6.930,00	7.276,50	7.640,33
Merchandising	732,00	768,60	807,03	847,38
Promociones en ventas	1.540,00	1.617,00	1.697,85	1.782,74
TOTAL EGRESOS	\$ 48.691,26	\$51125,82	\$53682,12	\$56366,22
FLUJO DE CAJA	22.065,80	23.169,10	24.327,55	25.543,93

FUENTE: SUPER DEPORTIVOS
ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Interpretación

En el presente trabajo se puede observar que si se aplica el plan de marketing el flujo de caja será favorable para la empresa.

3.8.4 TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ACEPTABLE (TMAR)

Las accionistas de las empresas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunos se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento. (TMAR) TASA DE DESCUENTO.

Dentro de la evaluación financiera es indispensable establecer en primera instancia la Tasa Mínima aceptable de rendimiento (TMAR), ya que la misma

establece el rendimiento que desean obtener los accionistas y los prestatarios del crédito bancario por la inversión realizada en el proyecto.

Para los proyectos de inversión a largo plazo cuya rentabilidad está determinada por los rendimientos futuros, es importante determinar una tasa de descuento que deberá aplicarse a los flujos de fondos futuros que permitirá expresarlos en términos de valor actual y compararlos con la inversión inicial.

Genéricamente se puede aceptar como la Tasa mínima aceptable de rendimiento de un proyecto al porcentaje que se obtiene al sumar la tasa pasiva promedio del sistema financiero del país más un porcentaje de riesgo del negocio y más la inflación.

CUADRO No 81
TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

TASA DE DESCUENTO	
COSTO DEL CAPITAL	PORCENTAJE
PROMEDIO TASA ACTIVA	8,17%
RIESGO DEL NEGOCIO	3%
INFLACIÓN	5%
TMAR (Tasa descuento)	16,17%

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones en nuestro trabajo la (TMAR) nos dio el 16,17%

3.8.5 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$VAN = \frac{-FN_0}{(1+i)^0} + \frac{FN_1}{(1+i)^1} + \frac{FN_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FN_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

FN = Flujo de Efectivo Neto

n = Años de vida útil

i = Tasa de interés de actualización (16.2 %)

CUADRO No 82
VALOR ACTUAL NETO (VAN)

AÑOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACION	FLUJOS DE EFECTIVO ACTUALIZADOS	FLUJOS DE EFECTIVO ACTUALIZADOS ACUMULADOS
0	48.691,26	1,00	- 48.691,26	- 48.691,26
1	22.065,80	0,86	18.994,41	- 29.696,85
2	23.169,10	0,74	17.168,05	- 12.528,79
3	24.327,55	0,64	15.517,31	2.988,52
4	25.543,93	0,55	14.025,29	17.013,80

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

3.8.6 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

“La Tasa Interna de retorno, representa la tasa de interés que gana los dineros invertidos en el proyecto, es decir mide la rentabilidad en términos de porcentajes”.

La fórmula empleada para el cálculo de la T.I.R, es la siguiente:

$$\text{T.I.R.} = \frac{\text{VAN}_1 * r_2 - \text{VAN}_2 * r_1}{\text{VAN}_1 - \text{VAN}_2}$$

Donde:

r_1 Tasa de descuento 1

r_2 = Tasa de descuento 2

V.A.N = Valor Actual Neto

En el presente caso la T.I.R. es igual a:

	2.768,15	-	26.126,08
tir =		-	144.557,47
			-23.357,93
	tir =	-	144.557,47
	tir =		0,1616
	tir =		16,2

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

El tir es en términos porcentuales la rentabilidad del proyecto es decir si se aplica la propuesta SUPER DEPORTIVO tendrá una ganancia del 16.2% más que si no lo aplica

3.8.7 COSTO BENEFICIO

$$\text{COSTO BENEFICIO} = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Costos actualizados}}$$

CUADRO: 83

COSTO BENEFICIO					
AÑOS	INGRESOS	EGRESOS	Factor actualizados	Ingresos actualizados	Egresos actualizados
<i>1</i>	70.757,06	48.691,26	0,89	63.007,18	43.358,20
<i>2</i>	74.294,91	51.125,82	0,79	58.911,43	40.539,72
<i>3</i>	78.009,66	53.682,11	0,71	55.081,93	37.904,46
<i>4</i>	81.910,14	56.366,21	0,63	51.501,35	35.440,50
total				228501,89	157242,88

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

$$\text{COSTO BENEFICIO} = \frac{228501,89}{157242,88}$$

$$\text{COSTO BENEFICIO} = 1,453177981$$

Significa que por cada dólar de deuda se dispone de 0.45 centavos adicionales para cubrir ese valor

3.8.8 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión es el que necesita el empresario para poder recuperar el dinero que invirtió inicialmente en un negocio o proyecto.

Podemos también pensar en el tiempo de recuperación de la inversión como el tiempo que le toma a la operación del negocio o proyecto generar el suficiente flujo de efectivo para compensar o cubrir la inversión realizada por el empresario.

$$\text{PRI} = \frac{\text{último año del FE acumulado negativo} + \text{primer FE acumulado positivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

PRI	
PRI=	$\frac{3,00 + 2998}{48.691,26}$
PRI=	$3,00 + 0,47$
PRI=	$3,47$

ELABORADO POR: Cristina Rodríguez

De acuerdo al cálculo del PRI nos podemos dar cuenta que el total de la inversión se recuperara en menos de cuatro años que es lo que va a durar el plan de marketing según se plantea en la investigación es por eso que esta propuesta es factible.

CONCLUSIONES

- En el primer capítulo se detalló toda la fundamentación teórica que se utilizó para realizar el presente trabajo que nos ayudó para la realización del presente trabajo
- Se realizó una investigación que nos ayudó a conocer los factores internos y externos de la empresa los cuales influyeron en el planteamiento de las distintas estrategias en la tesis.
- Se pudo conocer la situación actual de la empresa y establecer como se encuentra con los mercados vinculados a la misma.
- Mediante el estudio de mercado se pudo evaluar que requerimientos el cliente tiene y que características desea encontrar en los productos que ofrece la empresa.
- Si la empresa llegara a utilizar la estrategia de comunicación fortalecerá sus ventas, es decir mediante la publicación de afiches, trípticos, rótulos, y demás materiales publicitarios, que serán promocionados en diferentes lugares de la ciudad incrementará su rentabilidad.
- El análisis del medio interno y externo que se realizó permitió evaluar e identificar aspectos positivos como las fortalezas y definir las deficiencias las mismas que se pueden reducir aplicando la propuesta de este plan de marketing.
- El proyecto es rentable para la empresa como se pudo notar en la investigación que se realizó.

RECOMENDACIONES

- Se debe facilitar al estudiante más información de los textos en los que puede consultar la fundamentación para las tesis.
- Aplicar cada una de las estrategias propuestas en el plan de marketing para la publicidad de los productos que ofrece los locales SUPER DEPORTIVO para de esa forma superar debilidades y mantener eficientemente desarrollo continuo de cada una de las actividades y funciones que cumple la empresa.
- Utilizar las estrategias implementadas en el FODA para logra posicionarse de mejor manera en el mercado actual ya que gracias al estudio realizado se logro conocer la situación actual de la empresa.
- La empresa una vez que por medio del análisis realizado conoce sus fortalezas y debilidades esta última debe tratar de eliminar con la propuesta que se da en el presente trabajo.
- Con el fin de superar problemas que afecten el normal desarrollo de la empresa se recomienda realizar frecuentemente un análisis y aplicar las estrategias establecidas en el presente trabajo.
- Mantener un constante análisis de la empresa paraqué el plan propuesto de los resultados deseados.