



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios**

**TEMA: Estrategias de crecimiento y su influencia en  
las ventas de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la  
ciudad de Ambato.**

**Autora: Ruth Gabriela Guatumillo Freire**

**Tutor: Ing. Fabricio Ríos**

**AMBATO – ECUADOR**

**Noviembre 2012**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Fabricio Ríos**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 20 Septiembre del 2012

---

**Ing. Fabricio Ríos**

**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Ruth Gabriela Guatumillo Freire, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Marketing y Gestión de Negocios son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sra. Ruth Gabriela Guatumillo Freire

C.I. 180447081-1

Autora

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

---

Sra. Ruth Gabriela Guatumillo Freire

C.I. 180447081-1

Autora

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Víctor Córdova

f).....

Ing. Danilo Bombon

Ambato, Noviembre del 2012

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi mayor agradecimiento a DIOS por darme la vida y ser la luz que ilumina nuestras vidas, mi guarda y compañía en todo momento: por dejarme ser escritor de verdades calladas y sentimientos silenciosos que muchos dejaron de ver.

A mi padre Homero Guatumillo, por su apoyo y comprensión y tolerancia en mi caminar, por enseñarme que la vida no es una carrera de velocidad, sino de resistencia, gracias por dejarme llegar a donde estoy. No te defraudare.

A mi madre Alexandra Freire por su comprensión y paciencia, por enseñarme la magnitud de un abrazo oportuno y por ser la luz incondicional de mí caminar.

A la empresa “HG” Cía. Ltda. por darme la apertura de realizar esta tesis y que me ayudaron de manera muy significativa, y un profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a la Carrera de Marketing y Gestión de Negocios, a sus directivos y docentes, por su magnífica educación impartida a cada uno de los alumnos en especial a los ingenieros que de una y otra manera contribuyeron a la realización y culminación de esta tesis.

A mis amigas que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, compartimos una amistad sincera e incondicional.

Ruth Gabriela Guatumillo Freire

## **DEDICATORIA**

A mi Padre querido Homero Guatumillo, porque supo apoyarme con su inmortal fortaleza, siempre quiere lo mejor para nuestra familia; a mi adorada Madrecita Alexandra Freire que siempre con su infinito amor, me supo guiar en todo momento; para ellos y por ellos mi dedicación y mi esfuerzo los dedico, porque nadie en el mundo se puede sentir más orgulloso de sus hijos que nuestros padres.

A mi esposo y mi hijo que son mi adoración, y a una persona especial, quienes confiaron en mi sus consejos, amor y apoyo, mi imperecedera gratitud por contribuir con mi formación profesional y apoyarme en todo momento.

Mil gracias a todos por confiar en mí, no les defraudare....

Ruth Gabriela Guatumillo Freire

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	16
1. EL PROBLEMA	16
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2.1. Contextualización	17
1.2.3. Prognosis	22
1.2.4. Formulacion del problema	22
1.2.5. Interrogantes	22
1.2.6. Delimitación del objeto de estudio	23
1.3. JUSTIFICACIÓN	23
1.4. OBJETIVOS	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos	24
CAPÍTULO II	25
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	25
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	27

2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	28
2.4.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	29
2.4.1.	Categorización de Variables	29
2.4.2	Definición de Categorías	31
2.5.	HIPÓTESIS	51
2.6.	VARIABLES	52
CAPÍTULO III		53
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1.	ENFOQUE	53
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1.	Investigación Bibliográfica	54
3.2.2.	Investigación de Campo	54
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	56
3.6.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	59
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	60
CAPITULO IV		61
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	61
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	61
4.2.	INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	62
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	74
4.3.1.	Modelo lógico.	74
4.3.2.	Nivel de significancia	74
4.3.3.	Prueba estadística	75
4.3.4.	Combinación de frecuencias	76
4.3.5.	Cálculo matemático	77
4.3.6.	Decisión Final	77
CAPITULO V		79
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
5.1.	CONCLUSIONES	79

<b>5.2. RECOMENDACIONES</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>82</b>
<b>6. PROPUESTA</b>	<b>82</b>
<b>6.1 DATOS INFORMATIVOS</b>	<b>82</b>
<b>6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA</b>	<b>83</b>
<b>6.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>6.4 OBJETIVOS</b>	<b>85</b>
<b>6.4.1 Objetivo General</b>	<b>85</b>
<b>6.4.2. Objetivos Específicos</b>	<b>85</b>
<b>6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD</b>	<b>86</b>
<b>6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>88</b>
<b>6.7 METODOLOGÍA- MODELO OPERATIVO</b>	<b>95</b>
<b>6.8. CRONOGRAMA</b>	<b>122</b>
<b>6.9. ADMINISTRACIÓN</b>	<b>123</b>
<b>6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>124</b>
<b>6.11. BIBLIOGRAFÍA:</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>130</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla N° 1: Variable Dependiente: Estrategias de crecimiento</i>	57
<i>Tabla N° 2: Variable Dependiente: Ventas</i>	58
<i>Tabla N° 3: Recolección de Información</i>	59
<i>Tabla N° 4: Conocimiento de la Empresa</i>	62
<i>Tabla N° 5: Oferta de productos</i>	63
<i>Tabla N° 6: Medios por el cual se conoce la empresa</i>	64
<i>Tabla N° 7: Beneficios que reciben los clientes</i>	65
<i>Tabla N° 8: Compras de calzado</i>	66
<i>Tabla N° 9: Nivel de aceptación</i>	67
<i>Tabla N° 10: Clientes contactados vía teléfono diariamente</i>	68
<i>Tabla N° 11: Clientes visitados al día</i>	69
<i>Tabla N° 12: Clientes concretados diarios</i>	70
<i>Tabla N° 13: Cumplimiento de Ventas</i>	71
<i>Tabla N° 14: Cumplimiento de ventas mensual</i>	72
<i>Tabla N° 15: Visita a otros sectores</i>	73
<i>Tabla N° 16: Visita del vendedor</i>	75
<i>Tabla N° 17: Cupones de descuento</i>	76
<i>Tabla N° 18: Encuesta frecuencias</i>	76
<i>Tabla N° 19: Cálculo matemático</i>	77
<i>Tabla N° 20: Perfil Competitivo</i>	105
<i>Tabla N° 21: Matriz de Rivalidad</i>	106
<i>Tabla N° 22: Análisis FODA</i>	107
<i>Tabla N° 23: Criterios Cuantitativo y Cualitativo</i>	108
<i>Tabla N° 24: Proyección Ventas</i>	110
<i>Tabla N° 25: Ventas</i>	111
<i>Tabla N° 26: Matriz BCG (Boston consulting group)</i>	112
<i>Tabla N° 27: Tasa de crecimiento</i>	113
<i>Tabla N° 28: Matriz de crecimiento de productos y Mercados</i>	115
<i>Tabla N° 29: Estrategias de crecimiento</i>	116
<i>Tabla N° 30: Plan de Acción</i>	119
<i>Tabla N° 31: Cronograma Empresa HG</i>	122

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 1 Variable Independiente</i>	29
<i>Gráfico N° 2 Variable Dependiente</i>	30
<i>Gráfico N° 3 Mando Integral o Balanced Scorecard.</i>	35
<i>Gráfico N° 4: Encuesta a clientes</i>	62
<i>Gráfico N° 5: Oferta de productos</i>	63
<i>Gráfico N° 6: Medios por el cual se conoce la empresa</i>	64
<i>Gráfico N° 7: Beneficios que reciben los clientes</i>	65
<i>Gráfico N° 8: Compras de calzado</i>	66
<i>Gráfico N° 9: Nivel de aceptación</i>	67
<i>Gráfico N° 10: Clientes contactados vía teléfono diariamente</i>	68
<i>Gráfico N° 11: Clientes visitados al día</i>	69
<i>Gráfico N° 12: Clientes concretados diarios</i>	70
<i>Gráfico N° 13: Cumplimiento de Ventas</i>	71
<i>Gráfico N° 14: Cumplimiento de ventas mensual</i>	72
<i>Gráfico N° 15: Visita a otros sectores</i>	73
<i>Gráfico N° 16: Chi cuadrado</i>	78
<i>Gráfico N° 17: Matriz de crecimiento de productos y mercados</i>	88
<i>Gráfico N° 18: Productos</i>	95
<i>Gráfico N° 19: Logo</i>	96
<i>Gráfico N° 20: Principales Actividades Económicas</i>	99
<i>Gráfico N° 21: Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	101
<i>Gráfico N° 22: Proyección Ventas</i>	110
<i>Gráfico N° 23: Canales de Distribución</i>	118
<i>Gráfico N° 24: Organigrama Estructural</i>	123

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo N° 1: Diagrama de “Ishikawa”</i>	130
<i>Anexo N° 2: Cuestionarios</i>	131

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa “HG” Cía. Ltda. se ha dedicado a la producción y comercialización de calzado industrial dirigido al segmento masculino durante 22 años, tiempo durante el cual ha experimentado las fases de introducción, actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo tanto es indispensable tomar acciones estratégicas para mantener y mejorar de una manera exitosa el producto en el mercado.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de establecer estrategias de crecimiento que permitan detectar oportunidades e incrementar las ventas.

Los datos arrojados por la investigación de campo aplicada a los clientes externos e internos de la empresa, indican que es importante corregir aspectos como la distribución y disponibilidad de producto como parte inherente del éxito para las ventas de la marca de dicha empresa, puesto que estos son factores que la mayoría de los clientes consideran como una falencias que se deben mejorar.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó para identificar y diseñar estrategias que permitan a la empresa crecer tanto en productos como en mercados; mediante la aplicación de la matriz del crecimiento de productos y mercados, siendo estas actividades encaminadas a facilitar la disponibilidad de productos en mercados nuevos y captar nuevas oportunidades de negocio.

**Palabras claves:** Estrategias de crecimiento, influencia, ventas.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación contiene un tema de amplio interés; el mundo actual son los negocios y en tal virtud se ha visto la necesidad de realizar un estudio en el área de las ventas, de la empresa “HG” Cía. Ltda. Para determinar la efectividad de las estrategias que actualmente utiliza la empresa, mejorándolas o innovándolas con la finalidad de incrementar las ventas día a día y captar la atención de nuevos clientes, para de esta manera lograr un mejor posicionamiento de la organización en el mercado.

La presente investigación está estructurada en seis capítulos que se describen a continuación:

Capítulo I.- Corresponde al problema que existente, es decir se identifica y se plantea el problema en estudio, realizando un análisis de las causas y efectos del mismo, determinando el lugar donde se va a llevar a cabo la investigación, se delimita el campo de estudio justificando las razones de importancia, para el desarrollo de la investigación y se formula los objetivos a alcanzar.

Capítulo II.- Se sustenta a través del marco teórico, dentro del cual se detallan los antecedentes investigativos existentes con relación al problema planteado, las bases en que se fundamenta la investigación, el contenido teórico científico, que contribuye y sirve para el desarrollo del trabajo, y el planteamiento de una respuesta tentativa al problema, estableciendo la relación entre dos variables.

Capítulo III.- Comprende la metodología del trabajo; incluye los tipos, métodos y técnicas de investigación que se utilizaron para la recolección, procesamiento y análisis de la información; la operacionalización de las variables: estrategias de marketing y bajo volumen de ventas; el plan de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

Capítulo IV.- Contiene el análisis e interpretación de resultados de la encuesta y entrevista, se hace una explicación de las mismas, para lograr la verificación de que la

selección y aplicación de las estrategias de crecimiento más adecuadas permitirán incrementar el volumen de ventas de la empresa “HG” Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

Capítulo V.- Luego de haber obtenido y procesado la información, se llega a determinar varias conclusiones, y se formula las recomendaciones respectivas para la empresa.

Capítulo VI.- Constituye el desarrollo de la propuesta, en donde se formula Estrategias de crecimiento para maximizar las ventas de la empresa HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, la misma que determinará o cambiará el curso de la organización.

El desarrollo de la investigación, tuvo éxito gracias a la colaboración desinteresada del gerente propietario de la empresa, además de los clientes y trabajadores. De manera especial se tuvo el aporte importante de colaboración por parte del profesor director de tesis.

En el proceso investigativo se presentaron pequeñas dificultades que fueron superadas propiciamente, tales como: la falta de material bibliográfico y la localización de ciertos clientes.

El presente trabajo se pone a consideración de estudiantes, trabajadores, empleados, empresarios y público en general, que deseen disponer de un medio de consulta o información, para resolver problemas similares en empresas y negocios semejantes.

La propuesta planteada, para la empresa es una de las posibles alternativas de solución, es decir, no es el único ni definitivo camino para remediar el problema encontrado, probablemente habrán otros procedimientos que ayuden a hacerlo; está sujeto a cambios y modificaciones que sean necesarios, de acuerdo a la evolución del tiempo, avances tecnológicos y los constantes cambios en el escenario socio económico del país.

Se espera aportes, críticas y sugerencias de los lectores para complementar o mejorar el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Estrategias de crecimiento y su influencia en las ventas de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inadecuada aplicación de estrategias de crecimiento limita los volúmenes de ventas de la empresa de calzado “HG Cía. Ltda.” de la ciudad de Ambato.

### **1.2.1. Contextualización**

#### **Macro contexto**

Después de una década de reducir plantillas y de una competencia cada vez más intensa, el crecimiento rentable es uno de los mayores desafíos al que se enfrentan muchas empresas hoy en día. ¿Por qué algunas empresas logran un crecimiento sostenido, tanto en ventas como en beneficios? En un estudio de cinco años sobre las empresas de alto crecimiento y sus competidoras menos prósperas, se ha descubierto que la respuesta está en el modo en que cada grupo enfoca la estrategia. La diferencia de enfoque no era cuestión de que los directores eligiesen una herramienta analítica u otra, o prefiriesen un modelo de planificación en lugar de otro. La diferencia estaba en los supuestos fundamentales e implícitos acerca de la estrategia. Las empresas menos prósperas adoptaban un enfoque convencional: su mentalidad estratégica estaba dominada por la idea de mantenerse a la cabeza de sus competidores. En profundo contraste con esta actitud, las empresas con gran crecimiento no se preocupaban por igualar o ganar a sus rivales. En lugar de eso, intentaban hacer que sus competidores resultasen irrelevantes mediante una estrategia que se denomina “innovación del valor”

Muchas empresas consideran que las condiciones y normas del sector son algo dado, inalterable y plantean su estrategia de acuerdo con esa idea. Los innovadores del valor no actúan así. Sin importarles cómo está funcionando el resto del sector, los innovadores del valor buscan ideas “bomba” y saltos cuantitativos en valor.

Evolucionar sobre los conocimientos y capacidades propias de la empresa, este enfoque es el más adecuado para las empresas que todavía conservan una mentalidad correcta: las que mantienen el espíritu emprendedor y el deseo de crecimiento y están ya actuando de acuerdo a estos principios operativos clave. Es muy posible que tales empresas estén ya funcionando con otras unidades operativas de gran autonomía, en ocasiones hasta con estructuras jurídicas separadas, aunque siempre manteniendo estrechos lazos con la empresa matriz. En estos casos, la mayoría de los cambios serán

evolutivos, más que revolucionarios y se orientarán a colocar a la empresa adquirida y a su dirección en línea con las prácticas más avanzadas.

### **Meso contexto**

En el Ecuador pocas empresas son las que han aprovechado las estrategias de expansión, más bien se ha visto que muchas empresas extranjeras han extendido sus operaciones hacia este país como es el caso de empresas dedicadas a refrescos, copiado, tecnología, comidas, etc. Una manera de afrontar la crisis que se adviene es comenzar a desarrollar estrategias de búsqueda de diferentes usos de productos y en consecuencia de diferentes tipos de mercados potenciales.

En noviembre del 2005, en Cuenca, como una propuesta de la Cámara de Industrias de esa ciudad. Para ejecutarla, esta creó la Corporación Mucho Mejor Ecuador, la cual desarrolló el logotipo de la huella tricolor. La idea fue bien acogida por otras cámaras de industrias del país. “Fue concebida como una marca país, que protege a la producción ecuatoriana frente a productos extranjeros”, explica Elías Merchán, director nacional de Marketing de la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

Un estudio realizado en el 2010 por la consultora cuencana Advance señala que ese año la campaña alcanzó un 62% de penetración en Quito, Guayaquil y Cuenca, frente al 44% obtenido en el 2009 (ver puntal). “No queremos que nos prefieran por tener producción ecuatoriana, sino por ofrecer calidad hecha en el país”, aclara Merchán. Añade que hay un total de 450 empresas afiliadas a la corporación, y cada año se suman otras 40, en promedio. De ellas, el 40% pertenece al sector alimenticio. Además, dice que en los últimos cuatro años se ha invertido cerca de USD 1 millón en publicidad.

Las empresas pymes suelen tener un pequeño grupo de grandes clientes que mantienen a la empresa en actividad y que absorben la energía de casi todos los recursos de la empresa. Es por esto que se hace casi una misión imposible dedicarse a tener una

mirada comercial que permita visualizar los diferentes mercados a los que puede llegar a apuntar el crecimiento de la empresa en general y de productos en particular.

El primer análisis debe ser geográfico, si existe la posibilidad de expansión hacia mercados alejados de la capital e incluso a mercados extranjeros. En este punto es necesario primer analizar la cultura de cada lugar y luego realizar exploraciones, o sea trabajos de campo en el viejo sistema de ensayo error. Ir a los lugares seleccionados y comenzar a buscar posibles distribuidores o conocer contactos a través de Internet de canales de comercialización que puedan interesarse en incorporar nuevos proveedores o nuevos productos. El mercado del interior del país suele ser bastante poco atendido por las empresas y existen muchas insatisfacciones porque siempre perciben que son abandonados en el intento de crecimientos por proveedores que se comprometen y no cumplen.

El segundo análisis posible es realizar estudios de mercado domésticos en los cuales algunas veces se puede realizar una pequeña modificación al producto de tal modo que permita alcanzar nuevos mercados debido al nuevo uso que se le puede dar al mismo producto.

Por último, se pueden desarrollar estrategias de precios o de aumento de valor agregado al producto y crear un relanzamiento. En el caso de una estrategia de precio, cambia el foco comercial, se puede bajar una pequeña porción de margen de ganancia para captar un mercado más masivo que dará como resultado igual ganancia pero a mayor escala. Si se desarrolla valor agregado de producto, es una estrategia que reemplaza al producto anterior o lo mejora en consecuencia se reactiva el consumo con la difusión de los valores agregados y la innovación que esta acción genera.

Todas las estrategias creativas y analizadas en profundidad con todas las variables bien medidas serán fundamentales para la época de crisis que se prevee para el 2009. Las empresas corren dos caminos, o son reabsorbidas por empresas más grandes proveedoras o clientes, o crecen dando el salto al crecimiento definitivo.

Aprovechemos esta crisis para fortalecer a la pequeña y mediana empresa, es posible.

### **Micro contexto**

Considerando el ambiente micro la empresa de calzado HG Cía. Ltda. fue creada en el año de 1990, por el emprendedor Homero Guatumillo, cuyo visionario se puso la meta de la fabricación de un tipo de calzado industrial dirigido al segmento masculino, utilizando materiales nacionales y buscando exclusividad a través de las plantas utilizadas en el calzado, con el fin de posicionarse en el mercado con un producto diferenciado respecto a las demás empresas productoras de calzado, la empresa al ubicarse en la Panamericana norte, sector Atocha, le ha permitido crear trabajo para los habitantes del sector y además por estar en un sitio de fácil acceso contribuye a que la empresa realice efectivamente sus actividades.

La empresa calzado HG quiere dar a conocer el nombre de su marca en base a la calidad del producto, sin embargo debido a la poca utilización de estrategias que destaquen las cualidades del producto y le permitan ser reconocido en el mercado, se ha visto afectado el desempeño de las actividades comerciales de la empresa, desembocando en una disminución paulatina de las ventas.

#### **1.2.2. Análisis Crítico**

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad, hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de nuevos mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, está destruyendo las barreras tradicionales.

Ante estas circunstancias, la empresa, no puede permanecer indiferente, y es por ello que se propone tomar y establecer algunos tipos de medidas correctivas como la de elaborar algunas estrategias de crecimiento externo, que le permitan incrementar sus ventas, así como también un posicionamiento en el mercado.

En la empresa de Calzado HG existe una baja rotación de calzado industrial de hombre, debido a la poca aplicación de estrategias promocionales, lo que en gran parte se debe a las nuevas tendencias del mercado, por lo tanto dificulta la venta y reposición de calzado.

La distribución escasa de material publicitario en los puntos de venta, es motivo de inconformidad y malestar para los clientes, debido a que en épocas sobre todo de alta demanda del producto, la publicidad es un instrumento muy eficaz y de apoyo para la venta, de esta manera afecta en el desempeño comercial del cliente y de la empresa.

El desconocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores es otra dificultad que afronta la organización, principalmente por no utilizar recursos de la empresa dirigidos a la investigación, por considerarla un gasto en lugar de una inversión que generara utilidad para el beneficio de toda la institución y ponerse al tanto de la moda y nuevas tendencias que muestra el mercado potencial de consumo, además siempre es importante conocer la opinión del cliente.

La empresa de calzado HG presenta una descoordinación en la frecuencia y secuencia de visitas a sus clientes como consecuencia de la poca utilización de estrategias que fortalezcan el desempeño comercial, lo que provoca disminución de la cuota de mercado y favorece principalmente a la competencia.

La empresa de calzado HG presenta un débil posicionamiento a nivel nacional, debido a la deficiente gestión de promoción y publicidad del producto, provocando el desconocimiento de la marca en el mercado actual y por ende dificultando la captación de clientes de un mercado potencial.

A partir del diagrama de “Ishikawa” o árbol de problemas podemos ir adelante en análisis de la problemática empresarial de la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda., y se puede observar que en períodos anteriores las ventas van disminuyendo a un

porcentaje del 5%, lo cual pone en riesgo a la empresa del cierre definitivo. La oportunidad que presenta el mercado de la región y nacional puede ser una solución para crecer como empresa y por ende sus ingresos, estos aspectos ha hecho pensar a sus directivos en ampliar la empresa hacia otros polos socio económicos del país como sería la ciudad de Riobamba, Quito, Ibarra, etc, pero no cuenta con una investigación de mercado para darle impulso como una gran empresa de prestigio y reconocimiento en el mundo productivo y de servicios al nivel nacional.

### **1.2.3. Prognosis**

Los efectos que se evidencian en la empresa de calzado industrial HG Cía.Ltda. son, disminución considerable de los volúmenes de ventas, pérdida de oportunidades de negocio, riesgo de cerrar el negocio, razón por la cual se debe implementar canales de distribución adecuados e implementar estrategias de crecimiento que se acoplen a las necesidades del mercado, esto contribuirá a mejorar la cobertura de mercado y mejorar los volúmenes de ventas, afianzando la permanencia en el mercado.

### **1.2.4. Formulacion del problema**

¿Cómo incide en los volúmenes de ventas la inadecuada aplicación de estrategias de crecimiento en la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5. Interrogantes**

¿La expansión a otros mercados, maximizarán las ventas de la empresa de calzado industrial HG?

¿Las ventas de HG Cía. Ltda. están determinadas por falta de estrategias de crecimiento?

¿Una propuesta de expansión a otros mercados será factible?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de estudio**

Límite de contenido

Campo: Marketing

Área : Distribución

Aspecto: Estrategias de crecimiento

Límite Espacial: Empresa de Calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato

Límite Temporal: Julio – Diciembre 2.012

Unidades de observación: Usuarios

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La empresa de calzado HG ha tenido a lo largo de sus veinte años de operación en el mercado un crecimiento sostenido, sin embargo durante los últimos dos años ha venido afrontando problemas de ventas, por lo que el investigador considera oportuno el análisis, estudio y la proposición de soluciones viables para el resurgimiento de las ventas de la empresa.

La presente investigación basará sus esfuerzos en profundizar y aportar conocimientos sobre lo que a la estructuración de estrategias para incrementar las ventas se refiere, adaptado al entorno externo en el cual surge la comercialización de calzado industrial.

Por otra parte se pretende implementar estrategias de crecimiento en la empresa de calzado HG, con el fin de incrementar el volumen de ventas y por ende la rentabilidad de la misma, reactivando de esta manera el movimiento económico tanto de la empresa, así como de sus componentes internos y externos.

Para llevar a cabo los estudios pertinentes del tema a desarrollar se tomara como punto de partida el método de investigación bibliográfica, para penetrarse dentro del contenido necesario y con ello llevar a la práctica dicha teoría; al mismo tiempo se

utilizaran los recursos que proporciona el método de investigación de campo como son los modelos matemáticos y estadísticos, instrumentos investigativos como encuestas, entrevistas y la aplicación de programas informáticos.

La investigación y la implementación de estrategias de crecimiento permitirán mejorar el desarrollo de las actividades y operaciones de la empresa, de los miembros involucrados en ella, contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad, la provincia y el país, con ello mejorando el estilo y calidad de vida de sus habitantes.

Debido a la apertura de los propietarios y colaboradores de la empresa de calzado HG como resultado de la preocupación de estos ante la posición en la cual la empresa se halla hoy en día, se ha facilitado la disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, ayudando al investigador a la realización del trabajo en el menor tiempo posible, con el apoyo que este precise y con el continuo seguimiento de los avances realizados.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Implementar estrategias de crecimiento, para incrementar las ventas de la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar la factibilidad de expansión a otras ciudades para maximizar las ventas de la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda.
- Analizar el comportamiento de las ventas de la empresa HG y sus estrategias actuales.
- Proponer estrategias de crecimiento a fin de maximizar las ventas de la empresa HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Luego de realizar una revisión y análisis bibliográfico, a continuación se detallan los siguientes antecedentes investigativos:

ANDRADE, N. (2005) *Estrategias de comercialización, para incrementar las ventas de la Empresa Disprofarma*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo general:

Determinar cómo influyen en la estrategia de comercialización en el volumen de las ventas de la empresa DISPROFARMA de la ciudad de Ambato

Objetivos específicos:

1. Examinar las estrategias de comercialización vigentes en la empresa.
2. Proponer estrategias de comercialización que permitan incrementar el volumen de ventas.

Conclusiones:

1. El sistema de compra de los diferentes consumidores, se basa directamente en los precios ofrecidos por los proveedores de medicina que existe en la ciudad y fuera de ella, en el cual la empresa que ofrezca los productos a precios más bajos será la que llegue a vender más y se apodere del mercado existente, en la ciudad de Ambato.
2. La mayoría de los clientes prefiere adquirir medicina popular, también llamada OTC, por la publicidad, la costumbre de auto medicarse por su bajo costo y que no necesita de receta médica.

SANCHEZ, M. (2009) “Marketing Estratégico para mejorar la participación en el mercado de Más seguros en la ciudad de Ambato”. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

En la ciudad de Ambato existe alta competencia, gran parte de los participantes del sector utilizaron estrategias de marketing para el desarrollo de sus gestiones comerciales, una de las estrategias utilizadas es la de crecimiento, además de utilizar estrategias de segmentación y posicionamiento para mejorar la participación en el mercado.

Se ha tomado en cuenta el contenido de éstas citas para la realización del presente trabajo investigativo por cuanto la empresa de calzado Gabriel necesita de la utilización de estrategias de Marketing para mejorar la gestión comercial y lograr la fidelidad de los clientes mediante el apoyo de la publicidad y promoción, puesto que son factor relevante y herramientas para el vendedor y el cliente, con lo cual se obtendrá un crecimiento sostenido de las ventas y se incrementará la participación de la empresa en el mercado.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el Paradigma Crítico – Propositivo, por las siguientes razones:

Para pretender una conceptualización de ciencia, de acuerdo a este enfoque es preciso analizar la fundamentación ontológica, ya que permitirá al investigador conocer el problema de una manera teórica y práctica conduciendo al investigador a poder cualificar y cuantificar las causas y efectos del problema.

A través de la fundamentación epistemológica el investigador conseguirá establecer hipotéticamente las variables, las mismas que permitirán conocer el problema teórico y práctico logrando establecer una o varias soluciones.

Otro de los pasos que es de suma importancia para el investigador es aprovechar la fundamentación axiológica, la misma que permitirá estar al tanto que el conocimiento de la ciencia no puede ser indiferente, es decir, que debe estar influenciada por valores sin prescindir del fondo cultural del autor y lector, para obtener un sentido mucho más objetivo del documento escrito.

La presente investigación se lo hará a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema, también se usarán métodos cuantitativos, es decir que la metodología que

aplicará el investigador será bibliográfica, documental y de campo, ya que es un problema que se logrará visualizar y comparar con la teoría seleccionada logrando plantear una o varias soluciones.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Las bases legales del presente trabajo investigativo básicamente se sustentan en la Constitución Política de la República del Ecuador específicamente en la ley del consumidor destacando los siguientes aspectos importantes:

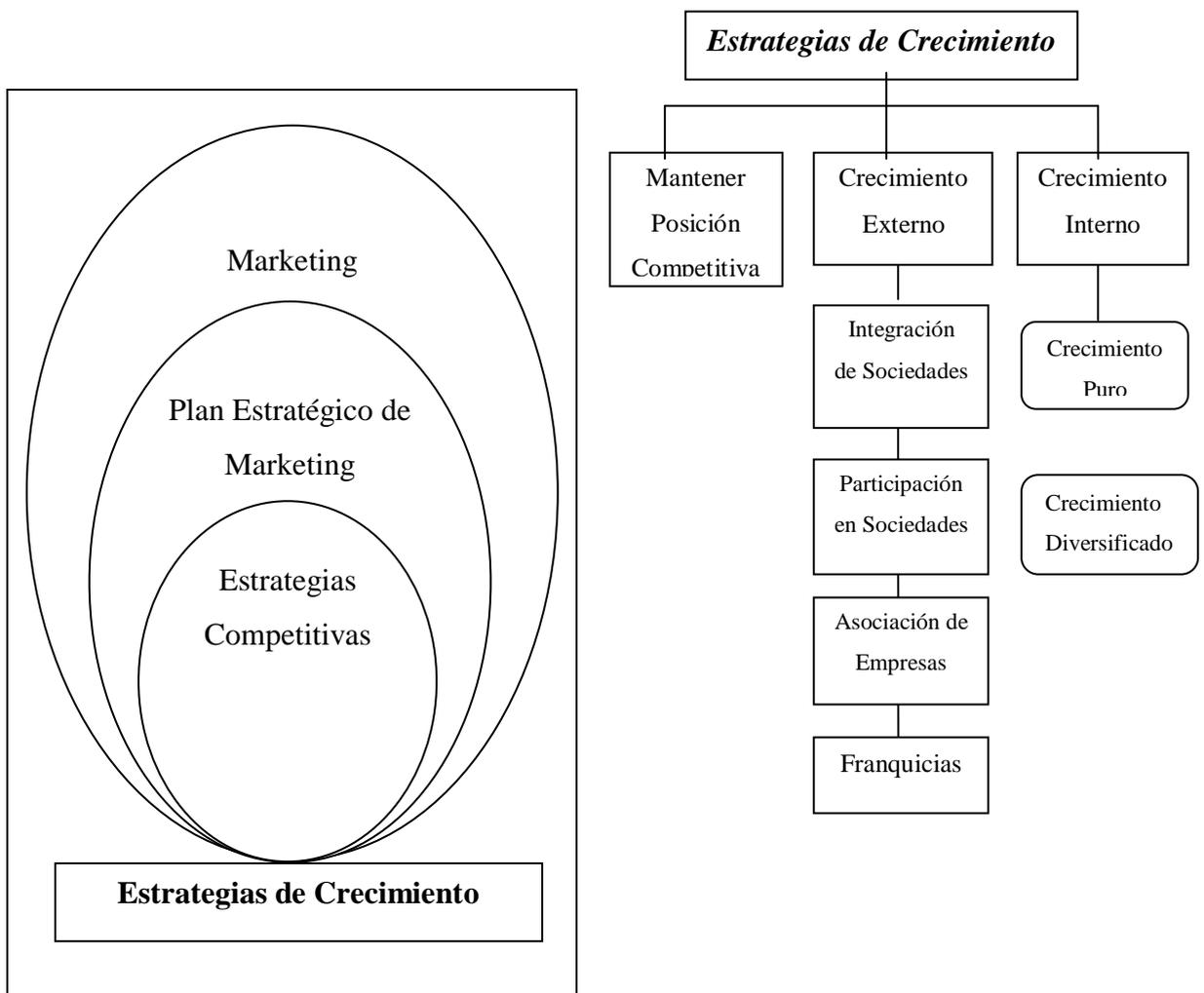
Sección 3". De los Consumidores.

Art.92.- Control de calidad. Defensa al consumidor.- La ley establecerá los mecanismos de control de calidad, los procedimientos de defensa del consumidor, la reparación e indemnización por deficiencias, daños y mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos no ocasionados por catástrofes, caso fortuito o fuerza mayor, y las sanciones por la violación de estos derechos.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

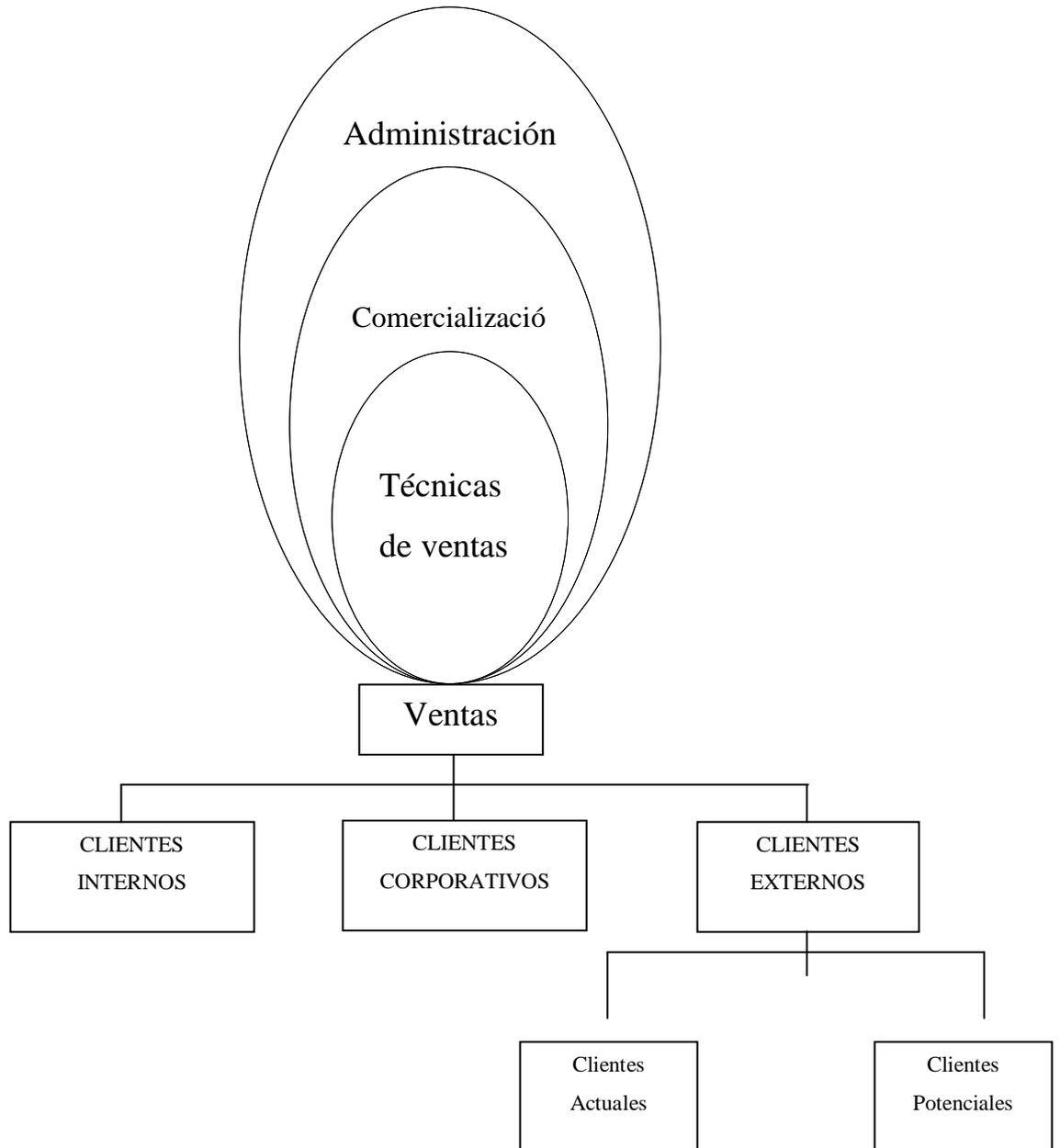
### 2.4.1. Categorización de Variables

Gráfico N° 1 Variable Independiente



*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*  
*Fuente: Investigación bibliográfica*

**Gráfico N° 2 Variable Dependiente**



*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)  
Fuente: Investigación bibliográfica*

## 2.4.2 Definición de Categorías

### Marketing

Según Lambin, J. (2003) “El marketing, también llamado mercadeo, es el arte (y el conocimiento) de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa”. (Pág. 25).

Según Enciclopedia Océano (2007) “Es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes”. (Pág. 256).

Los encargados de esta área deben ingeniárselas para convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto o servicio, y no el de otros. Para ello, deben centrarse en los elementos que lo diferencian de la competencia, entre los que se encuentran: la calidad, la distribución y una publicidad que impresione desde un principio. Quienes crean y desarrollan un plan de marketing, no pueden hacerlo de buenas a primeras.

“Es necesario que, con anterioridad, hayan investigado y tengan un conocimiento oportuno acerca del tamaño del mercado, volúmenes de ventas, importancia y "lenguaje" de la marca, e instalaciones, entre otros aspectos. Lo importante en este proceso, es buscar cuáles son las ventajas competitivas del producto o servicio y saber explotarlas al máximo. Responder a las principales interrogantes del consumidor también es importante: ¿por qué prefiero este producto en vez del otro? ¿Por qué éste es más económico que aquel? ¿Por qué hay grandes cantidades de éste, y aquél está agotado? ¿Por qué este producto es tan difícil de conseguir?, entra otras inquietudes”  
<http://www.degerencia.com/tema/marketing>.

## **Etapas del marketing**

“Para llevar a cabo el proceso de marketing, es necesario cumplir con una serie de etapas que son primordiales para el éxito de esta metodología. En un principio, se requiere de, al menos, dos partes; las cuales deben aportar valor una a la otra.

- Estudio y selección del mercado. Se estudian las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), geográficas (clima y tipo de población / rural o urbana) y psicológicas (aspectos de la personalidad, clase social).

- Definición de las "Cuatro P". Se definen las variables primordiales del producto precio, plaza (distribución) y promoción. Esta última fase, puede llevarse a cabo mediante la comunicación directa (cara a cara) o técnicas publicitarias por medio de la radio, prensa, televisión, vallas, panfletos, entre otras

- Diseño de directrices. Se crean y emplean las estrategias necesarias para recibir una retroalimentación exitosa de los consumidores.

- Posicionamiento. Se estudia a la competencia: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este sentido, debemos buscar la forma”  
<http://www.degerencia.com/tema/marketing>

## **Plan Estratégico**

Según Bruno P. (1998) “Curso de acción que diseña en los más altos niveles directivos y que tiene por objeto guiar a los distintos niveles de la empresa hacia un futuro competitivo. (Pág. 252)

Según Shunta de Galicia (2000) “El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes,

empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El plan estratégico recoge tres puntos principales:

**Objetivos:** un objetivo es un hecho que no depende directamente de la compañía, y que está formado por la ecuación: cantidad a alcanzar + plazo para conseguirlo. El verbo asociado a un objetivo es siempre conseguir:

- Conseguir una facturación de 1.000.000 € antes de 2.010.
- Conseguir incrementar la rentabilidad económica un 10% durante 2.008.
- Conseguir una cuota de mercado del 40% antes de Noviembre de 2.007.

Los objetivos del tipo: "Optimizar los recursos empleados" o "Maximizar el beneficio durante este año" no son válidos, ya que no indican una cantidad a alcanzar y un plazo para conseguirlo. Tampoco sería correcto el objetivo: "Gastar 10.000 € en renovar el equipamiento informático durante Febrero", ya que eso depende directamente de la compañía.

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

- Establecer una política de cobros a 30 días y de pagos a 90 días.
- Establecer una política de contratación para titulados con al menos 2 años de experiencia.

- Establecer una política retributiva basada en un 80% de retribución fija y 20% retribución variable.

Existen muchos parámetros sobre los que se puede establecer la actitud de la empresa, como la política de tesorería, la política de atención al cliente, la política de recursos humanos, la política de imagen corporativa, la política de reparto de dividendos...

**Acciones:** una acción es un hecho que depende directamente de la compañía, y que generalmente se lleva a cabo para facilitar la consecución de los objetivos, fomentar el respeto a las políticas impuestas, o vertebrar la estrategia global de la empresa. El verbo asociado a una acción es siempre realizar:

- Asistir a los principales congresos del sector para mejorar la formación interna.
- Lanzar una campaña de publicidad en TV y periódicos para promocionar el nuevo producto.
- Elaborar un manual de procedimientos interno que agilice la incorporación de nuevos miembros.

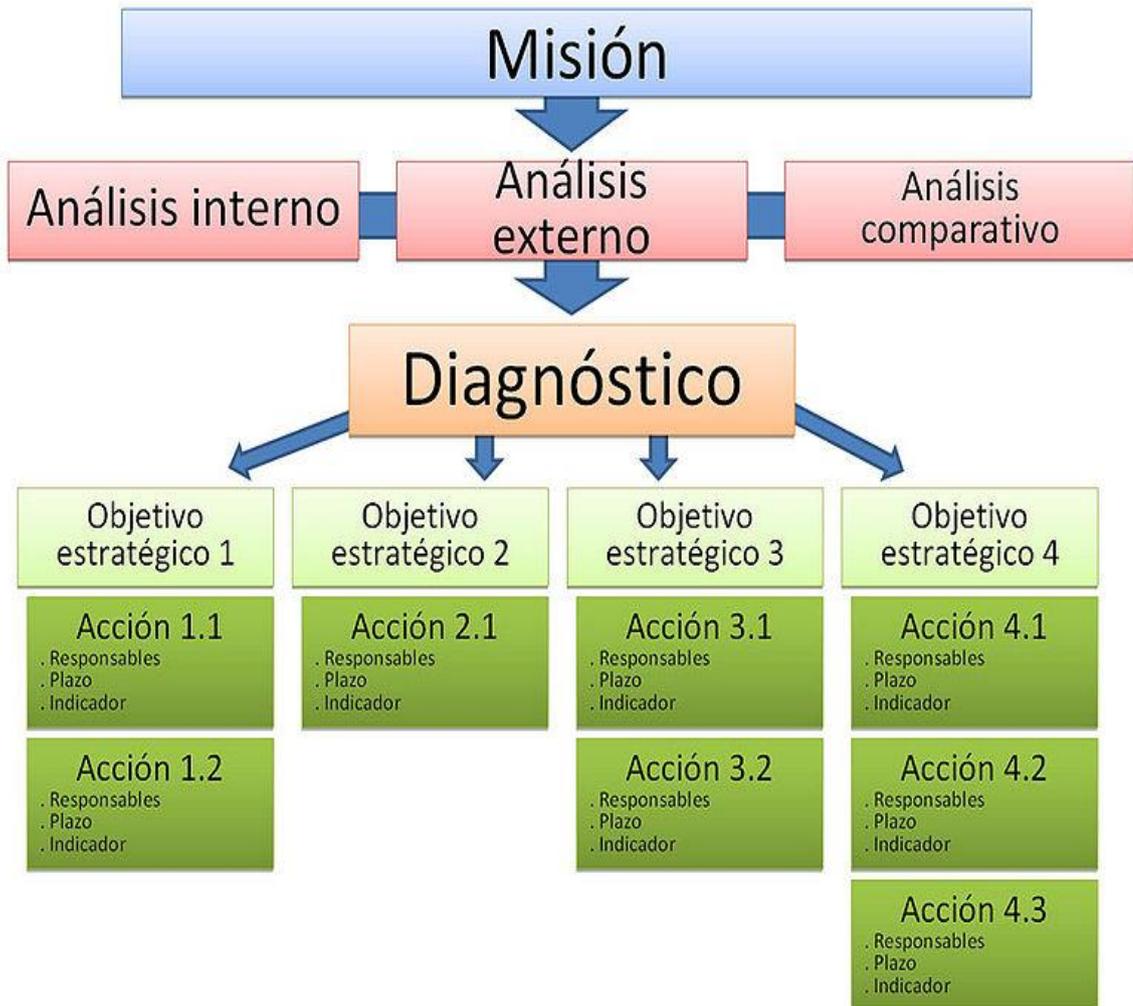
Las acciones se suelen agrupar de tal manera que sea sencillo identificar su origen y, a su vez, su finalidad. Así se pueden clasificar como dependientes de un objetivo estratégico, de una política de empresa o simplemente como acciones puntuales.

En la práctica, el plan estratégico se suele sintetizar en un documento escrito (generalmente de menos de 20 páginas), concretando así las líneas estratégicas generales a seguir por la compañía.

El plan estratégico describe, por tanto, una manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

La herramienta de Business Intelligence dedicada a la inclusión y seguimiento del plan estratégico en una empresa es la tabla de Mando Integral o Balanced Scorecard”.

**Gráfico N° 3 Mando Integral o Balanced Scorecard.**



*Fuente: Michael Porter (1991)*

### **Distribución**

Según Bruno Pujol (1998). “Es una de las subfunciones del marketing, que se encarga de la organización de todos los elementos incluidos en la vía que une el fabricante con

el usuario final. Estos elementos (distribuidores, mayoristas, minoristas, detallistas, etc.) se comprenden en el canal de distribución” (Pág.101).

Borja, Luis de y Casado, Fernando (1989) “La distribución es uno de los aspectos o variables de la mezcla de mercadotecnia (marketing mix). Forma parte de las llamadas «Cuatro P's» del marketing clásico.

Las otras tres partes originales son producto, precio y promoción; actualmente se agregan personas, procesos y evidencia física (Physical Evidence) en el caso del marketing de servicios.

La distribución trata de cómo hacer llegar físicamente el producto (bien o servicio) al consumidor; la distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien. Por ejemplo, una bebida refrescante tiene un valor por su marca, imagen... la distribución comercial aumenta el valor tiempo y valor lugar poniéndola a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla”. (Pág.81).

### **Canales de distribución**

De la Vega, Paulo Stefan (2011) La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

Con frecuencia existe una cadena de intermediarios, en la que cada uno pasa el producto al siguiente eslabón, hasta que finalmente alcanza al consumidor o usuario final. Este proceso se conoce como canal de distribución o cadena. Cada uno de los elementos del canal tiene sus propias necesidades, que el productor debe considerar junto con las del usuario final. (Pág.76).

## **Tipos de canales**

- Agente, son personas íntimamente relacionadas a la empresa que deben respetar zonas geográficas de venta y cumplir cuotas.
- Mayoristas adquieren sus productos directamente de los fabricantes o de los agentes, venden a los minoristas u otros fabricantes.
- Minorista (también llamado detallista), que vende al cliente final.

“Los canales de distribución no se pueden restringir a los productos físicos. Pueden ser importantes para promover un servicio desde el productor al consumidor en ciertos sectores, ya que ambos canales, directos e indirectos, pueden ser utilizados.

Los hoteles, por ejemplo, pueden vender sus servicios directamente o con agentes, operadores de viaje, líneas aéreas, tableros turísticos, sistemas centralizados de reservas, el etc.

También ha habido algunas innovaciones en la distribución de servicios. Por ejemplo, ha habido un aumento en las franquicias y en los servicios de alquiler, y, la última novedad, ofreciendo cualquier cosa a través de las televisiones. También hay una cierta evidencia de la integración del sector de servicios, con distintos servicios ofreciéndose juntos, particularmente en los sectores del transporte y turismo. Por ejemplo, los acoplamientos ahora existentes entre las líneas aéreas, los hoteles y los servicios de alquiler de coches. Además, ha habido un aumento significativo en los distribuidores al por menor para el sector de servicios” Tomado de la página web [http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_%28negocios%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_%28negocios%29)

## **Miembros de los canales**

Los canales de distribución pueden tener distintos niveles. Kotler definió “el nivel más simple, el del contacto directo sin intermediarios implicados, como el canal nivel cero.

El nivel siguiente, es el canal nivel uno, caracterizado por un intermediario; en bienes de consumo un minorista, para las mercancías industriales un distribuidor.

En mercados pequeños (y países pequeños) es práctico llegar a todo el mercado usando apenas los niveles cero y uno.

En mercados grandes (y en países más grandes) un segundo nivel, distribuidor por ejemplo, se utiliza principalmente para ampliar la distribución a un gran número de minoristas de cada vecindad.

En Japón la cadena de la distribución es más compleja y se utilizan otros niveles, incluso para el más simple de los bienes de consumo”. (Pág.84).

### **Estructura de los canales**

Robins (2000) “A los varios niveles de la distribución, a los que se refieren como la longitud de canal, Lancaster y Massingham también agregaron otro elemento estructural, la relación entre sus miembros:

Convencional o de flujo libre, canal con una gama de intermediarios por donde llegan las mercancías al usuario final.

Transacción única, un canal temporal que se puede instalar para una transacción; por ejemplo, la venta de un proyecto específico.

Sistema de comercialización vertical, es aquél en que los elementos de la distribución se integran”. (Pág.10).

### **Estrategias Competitivas**

Según Bruno P. (1998). “La estrategia competitiva será el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en

el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de la actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido” (Pág. 125)

Las estrategias competitivas básicas, según la naturaleza competitiva podemos decir que son las siguientes:

- a) Liderazgo de Costes.
- b) Diferenciación.
- c) Segmentación o especialización.

### **Estrategias de Crecimiento**

#### **Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva**

Opción que persigue la supervivencia de la empresa.

#### **Crecimiento interno.**

Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos.

Distinguimos: Crecimiento puro y crecimiento diversificado.

#### **Crecimiento externo.**

“Logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

El crecimiento interno se verá materializado en inversiones tales como: bienes de equipo, plantas industriales, instalaciones, patentes, etc... y tendrá una consecuencia inmediata en la empresa: un incremento en la capacidad productiva.

La estrategia del crecimiento externo busca maximizar el efecto sinérgico.

### **Integración de sociedades**

Normalmente con pérdida de personalidad jurídica.

- Absorción simple o fusión por absorción.
- Fusión pura. - Dos sociedades A y B se unen aportando la totalidad de sus patrimonios para crear una nueva sociedad C. La personalidad jurídica de A y B desaparecen.

En las fusiones es importante que las dimensiones iniciales de la sociedad sean relativamente similares. También se considera fusión el supuesto de absorción cuando la absorbente posee la totalidad de las acciones de la absorbida.

- Fusión con aportación parcial de activo. Se produce cuando la sociedad A aporta una parte de su patrimonio, bien a la sociedad B o a una nueva sociedad C. La personalidad de A siempre permanece y la de B puede desaparecer si se crea la nueva C o se mantiene si se ve ampliada por la aportación de A". (Pág.84).

### **Participación en sociedades o creación de una cartera de control.**

“Representa la estrategia de la adquisición de paquetes de acciones para alcanzar un control absoluto mayoritario o minorista respecto de la sociedad participada, con lo que se puede lograr los efectos de un crecimiento bien por expansión o bien por diversificación.

Sin pérdida de personalidad jurídica.

- Control absoluto.
- Control mayoritario
- Control minoritario”.

### **Asociación de empresas**

Según Cuevas (2008) “Existen dos clases de asociaciones y uniones de empresa:

- a) Las que provienen de acuerdos tácitos o explícitos por los que se pretende incrementar el poder de monopolio de las empresas, caso de *los carteles* o asociaciones de empresas de un mismo sector industrial, y de *los trusts* o conjunto de empresas situadas en distintos escalones o fases del mismo proceso productivo que se ponen de acuerdo con el fin de ahorrar costes y de controlar el mercado.
- b) Las que se originan por contratos o colaboraciones especiales pero que revierten en una formalización jurídica. Son los casos de las llamadas sociedades de empresa o sociedades anónimas constituidas por otra sociedad para fines comunes específicos. (Pág.191).

### **Franquicia**

“Contrato por el que dos personas jurídicamente independientes, franquiciador y franquiciado, se obligan mutuamente a seguir una política de comercio asociado, con un nombre y unas condiciones de funcionamiento comunes, así como una colaboración estrecha en formación, publicidad y abastecimiento de productos.

Es un convenio en virtud del cual el titular de un negocio, de una marca y de un conocimiento o experticia, franquiciante, le otorga el derecho por un tiempo determinado a otro comerciante, franquiciado, de explotar y replicar todo ello de manera independiente en un territorio determinado con métodos comerciales y administrativos

uniformes. Basándose en estudios de la página <http://www.diclib.com/contrato%20de%20franquicia/show/en/alkonaeconomia/C/962/660/0/12/1669>

### **Las oportunidades**

“Empresas pujantes del país se pueden expandir con gran proyección y a bajo costo. La franquicia es una estrategia efectiva para tener un mayor posicionamiento en los mercados. Por otra parte, existen franquicias nacionales e internacionales en el mundo, que representan una oportunidad para invertir”. Tomado de (bogotaemprende.com: Internet)

### **Las Cifras**

El 90% de las empresas creadas con el sistema de franquicias en el mundo, se sostienen en el mercado y presentan buenos resultados. Menos del 30% de las empresas creadas por las vías convencionales sobreviven y sólo el 10% son exitosas.

### **¿Cuáles son las ventajas de las franquicias?**

- Se cuenta con un negocio reconocido y exitoso.
- Es una forma efectiva de ampliar el mercado de un producto o servicio.
- Es una estrategia segura de expansión empresarial
- Se puede llegar a nuevos mercados.

### **Ventajas del franquiciante**

- Fortalecimiento y preservación de la marca
- Baja inversión de capital en la expansión del negocio.
- Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades directamente operadas y supervisadas.

- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Cobro de una cuota inicial por derechos de uso de marca (con lo que se recupera en el mediano plazo la inversión del desarrollo del sistema de franquicias).
- Cobro de regalías mensuales con base a las ventas brutas de los artículos o servicios de las franquicias otorgadas.

### **Ventajas para el franquiciado**

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado.
- Innovación permanente aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Capacitación documentada con los Manuales de Operación
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño
- Entrenamiento en procesos productivos de bienes y servicios.
- Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquicias.
- Acceso a programas de promoción y publicidad
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse con un concepto de negocio de éxito”.

### **Administración**

Según Días, C. (2001) " Es una ciencia cuya finalidad está destinada a lograr objetivos que cumplan la responsabilidad de dirigir, gobernar y administrar los bienes ajenos por lo que su participación en las empresas, entidades o instituciones y con pretensiones, es vital ya que la administración por siempre está presente en toda organizaron y en toda las áreas que lo componen." (Pág. 22).

Según una página de Internet (2012). "La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos

disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas."  
<http://www.Marketingfree.com>

Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

### **Elementos del concepto de Administración**

Robino (2009) "La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

**Objetivo:** la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

**Eficacia:** se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

**Eficiencia:** esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**Grupo social:** es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.

**Coordinación de recursos:** en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

**Productividad:** es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Págs.- 1 - 2)

### **Características de la administración**

“La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.

Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.

Interdisciplinariedad: la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz” .Según

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/).

### **Importancia de la Administración**

Zelaya (2009) “La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración. (Pág. 95)

### **Principios administrativos de Fayol**

“Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas.
2. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.
3. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.
4. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.
5. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

6. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.
7. Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.
8. Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explicó diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.
9. Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.
10. Jerarquía. Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
11. 10. Orden. Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

12. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.
13. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.
14. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.
15. 14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella”. Según [Jesús Zelaya, Bolivia, Universidad Andina Simón Bolívar]

### **Proceso administrativo**

Chiavenato, Idalberto (1989) “La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (Pág. 95)

### **Comercialización**

Según Pujol, B. (2003). "Proceso el cual los productos pasan de los centros de producción a sus destinos de consumo, a través de diferentes fases u operaciones de compraventa de mayoristas o minoristas." (Pág.57)

“Proceso cuyo objetivo es hacer llegar los bienes desde el productor al consumidor.

Según una página del Internet (2012). “Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento. Involucra actividades como compraventas al por mayor y al por menor, publicidad, pruebas de ventas, información de mercado, transporte, almacenaje y financiamiento ”[http://www\\_BusinessCol.com\\_](http://www_BusinessCol.com_)  
Comercialización

## **Estrategias de Ventas**

Según (Diccionario de Marketing (1999) “Plan diseñado para alcanzar los objetivos de venta. Es una parte del plan de marketing y suele incluir los objetivos de cada vendedor, material promocional a usar, presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, promedio de visitas/día a realizar por vendedor, tiempo a dedicar a cada producto, etc.”. (Pág.131)

## **Ventas**

Según Pujol, B. (2003). "Es un contexto en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero, también puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual el vendedor pretende influir en el comprador, alrededor de la acción de vender la empresa despliega una serie de funciones como la fuerza de ventas, la publicidad." (p.340)

Según Fischer, L. y Espejo, J. (2005). "Consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". (Pág.26)

## **Clientes Internos**

Según Diccionario de Marketing (1999). “Son los clientes o consumidores que ya forman parte de la empresa es decir con los que trabajan dentro de la firma. (Pág.54)

## **Clientes Externos**

Según Diccionario de Marketing (1999). “Son los consumidores que posee la empresa fuera de la misma.

### **Clientes Actuales**

Son los compradores que tiene la empresa en la actualidad que garantizan su rentabilidad.

### **Clientes Potenciales**

Son los futuros o posibles clientes que la empresa espera alcanzar en un determinado tiempo para ampliar su economía”. (Pág.54)

### **Clientes Corporativos**

Según Mc. Carthy J. (2.000) “A semejanza del consumidor final, las empresas efectúan compras para satisfacer necesidades. Pero con frecuencia es más fácil entender las necesidades de las empresas, porque casi todas compran por la misma razón fundamental. Adquieren bienes y servicios que les ayuden a entender la demanda de los bienes y servicios que a su vez deberán proporcionar a su mercado”. (Pág. 183)

## **2.5. HIPÓTESIS**

### **Formulación del problema:**

¿Cómo incide en los volúmenes de ventas la inadecuada aplicación de estrategias de crecimiento en la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

### **Hipótesis**

La aplicación de estrategias de crecimiento incrementará las ventas en la empresa de calzado industrial HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

## **2.6. VARIABLES**

X = Estrategias de crecimiento (Cualitativa)

Y = Ventas (Cuantitativa)

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. ENFOQUE**

La modalidad predominante en esta investigación será la cuali-cuantitativa, que explicará a fondo las bondades de las estrategias de crecimiento, para brindar los productos y servicios ofertados por la empresa de calzado HG Cía. Ltda.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente proyecto el investigador se basará en las siguientes modalidades:

### **3.2.1. Investigación Bibliográfica**

Según (Pineda Ramírez, 2004, pág. 110) Afirma que la investigación bibliográfica es un escrito que “contiene y comunica los resultados de la indagación efectuada a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas o electrónicas”.

Se utilizará la investigación bibliográfica, ya que será el paso principal en la investigación científica a fin de adquirir información secundaria para ponerla en práctica conforme avanza la investigación, la información la obtendremos de libros, tesis de grado e Internet, lectura científica, fichaje. Esta modalidad de investigación permitirá al investigador analizar y comprender la información escrita que se generará en la empresa como datos históricos que le darán la oportunidad de desarrollar índices o referentes para obtener información eficaz con la cual se podrá respaldar los resultados que se alcanzarán en la empresa.

### **3.2.2. Investigación de Campo**

Según (Garza Mercado 2007, 20) “El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la entrevista, la observación participante y el experimento”.

El investigador se beneficiará del contacto directo entre el sujeto y el objeto de estudio para obtener información primaria desde el lugar de los hechos, porque a través de la misma se recolectará información directa obteniendo una mejor óptica del entorno de la empresa, mediante la observación, la entrevista, la encuesta, etc.; por lo que será de mucha importancia visitar la empresa, se realizará entrevistas a la mayor parte de los

involucrados en la realidad concreta que se investiga como son: usuarios potenciales , personal administrativo, empleados, trabajadores y clientes potenciales , entonces el investigador logrará formular soluciones mediante el análisis y evaluación de la información que ayudará a mejorar la situación actual de la empresa.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. Investigación Correlacional**

Según el autor (Bernal Torres, 2006, pág. 113) “uno de los puntos importantes respecto de la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro”.

La investigación que se aplicará en el presente proyecto es de tipo Correlacional, porque permite determinar el grado de relación entre la variable independiente y la variable dependiente, además nos permite examinar la asociación entre las variables como son la aplicación de estrategias de crecimiento y las ventas, esta investigación permite obtener un conocimiento de tercer nivel.

La investigación correlacional está orientada a medir estadísticamente el impacto que causa la aplicación de estrategias de crecimiento en las ventas, por lo que realizaremos la verificación de la misma mediante la aplicación de la fórmula del CHI CUADRADO.

### **3.4. POBLACIÓN**

Según (Equipo Editex, 2009, pág. 286) “La población es el conjunto de referencia sobre el que haremos las observaciones”.

En la empresa HG Cía. Ltda. se encuentran registradas 245 empresas que trabajan con calzado industrial HG Cía. Ltda. Cuenta con 8 vendedores de los cuales 4 son internos y 4 externos.

Al ser una población pequeña se realizará la encuesta a toda la población, para determinar la opinión tanto de los clientes actuales como de los potenciales, así como también se realizará la encuesta a los vendedores internos y externos para encontrar problemas en las ventas de la empresa .

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Para el problema objeto de estudio se operacionalizará a las variables independiente y dependiente con la finalidad de comprobar la hipótesis.

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** La aplicación de estrategias de crecimiento incrementará las ventas en la empresa de calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

**Tabla N° 1: Variable Dependiente: Estrategias de crecimiento**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Estrategias de crecimiento :  “Las estrategias de crecimiento clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades.	Mercado actual	Participación de mercado	¿Qué participación de mercado tiene la empresa en este año? ¿Cuánto fue el ingreso total de la Industria de calzado en este año?	Entrevista a los ejecutivos de la empresa  Encuesta y cuestionario a los clientes externos
	Mercado Nuevo	Promociones  Número de clientes  Cobertura efectiva  Distribución	¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?  ¿Ha comprado usted calzado de la empresa HG?  ¿Le gustaría que su proveedor sea la empresa HG Cía. Ltda. ?  ¿Cuentan con una adecuada Distribución para cubrir con otro centro?	Encuesta y cuestionario a los usuarios  Encuesta y cuestionario a Clientes  Entrevista a Ejecutivos de la empresa.

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

*Fuente: Investigación de campo*

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**HIPÓTESIS:** La aplicación de estrategias de crecimiento incrementará las ventas en la empresa de calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

**Tabla N° 2: Variable Dependiente: Ventas**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Ventas</p> <p>Es el proceso sistemático del marketing personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos utilizando diferentes técnicas de ventas.</p>	<p>Técnicas de Ventas</p> <p>Beneficios</p>	<p>No. Prospectos/día</p> <p>No. Clientes visitados</p> <p>% Efectividad de visitas</p> <p>Ventas/día</p> <p>% cumplimiento ventas</p>	<p>¿Cuántos clientes contacta diariamente por teléfono?</p> <p>¿Cuántos clientes visitan al día?</p> <p>¿En cuántos clientes concreto?</p> <p>¿Cuánto vendió en el día?</p> <p>¿Qué porcentaje de ventas tiene cumplido vs el presupuesto de ventas?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los vendedores internos</p> <p>Encuesta y cuestionario a los vendedores externos</p> <p>Encuesta y cuestionario a los vendedores</p>

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

*Fuente: Investigación de campo*

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución del presente trabajo de investigación será necesario desarrollar una intensa labor bibliográfica de búsqueda, recolección y procesamiento de información que permita interpretar, comprender y explicar con profundidad el problema en estudio, para lo cual se utilizará las siguientes técnicas de investigación e instrumentos.

**Tabla N° 3: Recolección de Información**

<b>TIPOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN</b>
<b>SECUNDARIA</b> Es aquella donde el investigador recolecta la información a través de documentación bibliográfica	Análisis de Documentos(lectura científica)	Libros de Marketing, revistas, tesis de grado, Internet, informes técnicos todo referente a
<b>PRIMARIA</b> Es aquella donde el investigador recolecta directamente a través del contacto directo con el objeto de estudio	Investigación de Campo	La observación, la entrevista, la encuesta.

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)  
Fuente: Investigación de campo*

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener los resultados óptimos del problema objeto de estudio, tendremos que procesar y analizar la información donde el investigador debe cumplir con las siguientes exigencias como son:

La revisión y codificación de la información nos ayudará a detectar errores, eliminando las respuestas contradictorias y así poder organizarla de forma más clara posible para facilitar el proceso de tabulación, luego se procederá a la categorización y tabulación para conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de la variable en cada categoría, para lo cual se tabulará computarizadamente por la gran cantidad de información, con el programa Excel.

Se seleccionará el estadígrafo Chi- cuadrado, la presentación de los datos se hará a través de tablas estadísticas con sus respectivos gráficos y finalmente se interpretará los resultados, analizando la hipótesis en relación con los resultados obtenidos para verificarla o rechazarla.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Las encuestas fueron aplicadas a los potenciales clientes y vendedores externos como internos de la empresa HG Cía. Ltda. a través de cuestionarios y un muestrario de los productos que oferta la empresa; es decir que las encuestas fueron desarrolladas a clientes y personal de planta, con el fin de conocer los requerimientos y la apreciación de los clientes respecto a los productos para desarrollar las estrategias de crecimiento más adecuadas e incrementar el volumen de ventas.

## 4.2. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

### Encuesta realizada a los Clientes

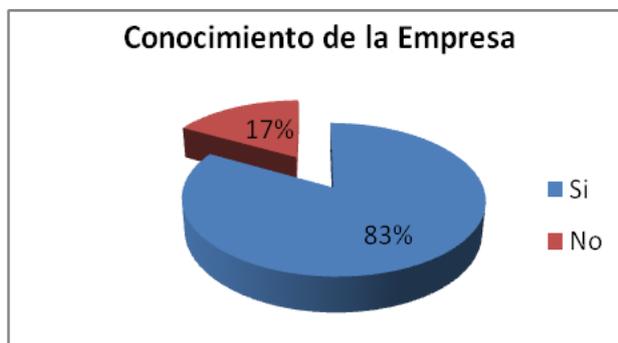
#### 1.- ¿Conoce o ha escuchado la empresa HG Cía. Ltda.?

**Tabla N° 4: Conocimiento de la Empresa**

Opciones	Frecuencia	%
Si	203	83%
No	42	17%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 4: Encuesta a clientes**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación:** Del 100% de los clientes encuestados, el 83% manifiesta que si conoce la empresa HG Cía. Ltda., mientras que el 17% manifiesta que no conoce o nunca ha escuchado acerca de esta empresa.

Existe un 17% de clientes que no conocen, lo cual nos brinda la oportunidad para crecer en el mercado actual y mucho mejor si se crece en mercados nuevos, ya que la empresa sólo opera a nivel local.

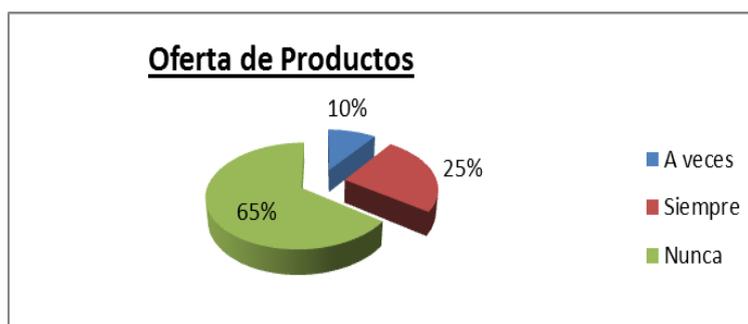
2.- ¿Le ha visitado algún vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa?

**Tabla N° 5: Oferta de productos**

Opciones	Frecuencia	%
A veces	25	10%
Siempre	61	25%
Nunca	159	65%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 5: Oferta de productos**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** De los 245 clientes encuestados el 65% manifiesta que nunca le ha visitado un vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa, el 25% manifiesta que siempre le han visitado y un 10% no recuerda haber sido visitado por un vendedor de la empresa.

Existe un porcentaje alto entre que no recuerda la visita de un vendedor de la empresa HG y que nunca le han visitado el 75%, por lo que nos confirma que la empresa puede crecer tanto en el mercado actual como en nuevos mercados.

### 3.- ¿Cómo conoció Ud. Los productos que oferta la empresa HG Cía. Ltda.?

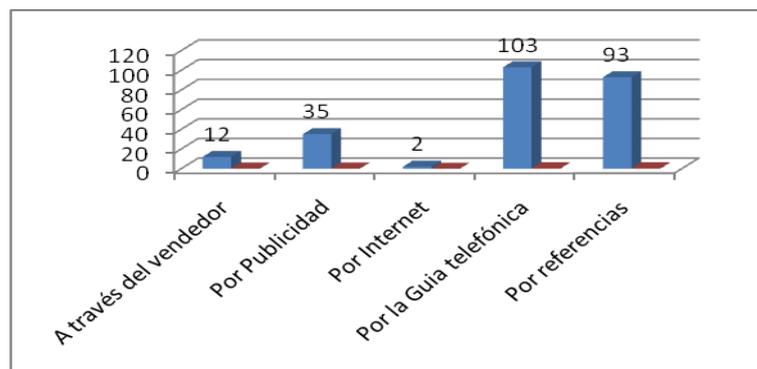
**Tabla N° 6: Medios por el cual se conoce la empresa**

Opciones	Frecuencia	%
A través del vendedor	12	5%
Por Publicidad	35	14%
Por Internet	2	1%
Por la Guía telefónica	103	42%
Por referencias	93	38%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 6: Medios por el cual se conoce la empresa**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% de los encuestados manifiesta el 42% que el medio por el cual conoció los productos de la empresa HG Cía. Ltda. Fue por la Guía Telefónica, el 38% a través de referencias, el 14% por medio de medios publicitarios, el 5% a través del vendedor y apenas el 1% a través del Internet.

Existe la oportunidad de explotar muchos medios nuevos e innovadores para dar a conocer la existencia y productos que ofrece la empresa HG, lo cual permitirá incrementar las ventas bajos costos y más efectivos.

#### 4.- ¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?

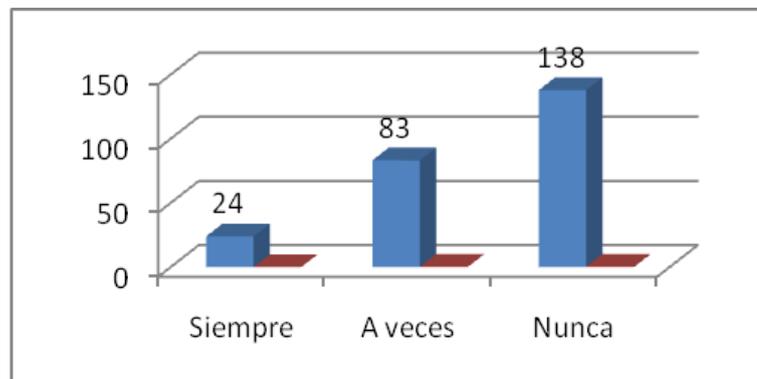
**Tabla N° 7: Beneficios que reciben los clientes**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	24	10%
A veces	83	34%
Nunca	138	56%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 7: Beneficios que reciben los clientes**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** De los 245 clientes, 138 que representan el 56%, manifiesta que nunca han recibido descuentos en sus compras, 83 clientes que representan el 34% indican que a veces han recibido algún descuento y 24 clientes que son el 10% de los encuestados manifiestan que nunca han recibido descuento alguno.

En la empresa HG, no existe programas de incentivos para retener clientes o para atraer clientes, lo que nos permite aprovechar esta herramienta para crecer en el mercado actual y mejorar las ventas.

## 5.- ¿Ha comprado usted calzado de la empresa HG?

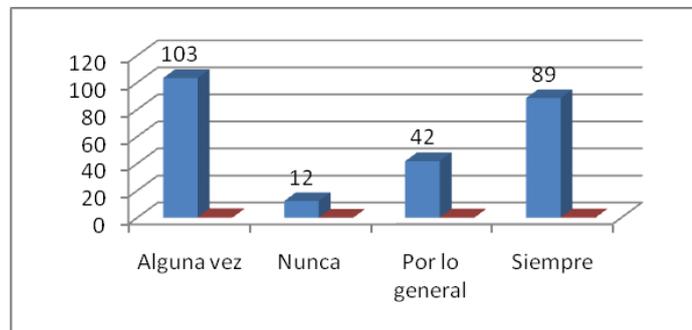
**Tabla N° 8: Compras de calzado**

Opciones	Frecuencia	%
Alguna vez	103	42%
Nunca	12	5%
Por lo general	42	17%
Siempre	89	36%
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 8: Compras de calzado**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% de los clientes, el 42% manifiesta que alguna vez compraron calzado en la empresa HG, el 36% manifiesta que siempre lo hace, el 17% nos indica que por lo general compra en HG, y el 5% nunca ha comprado a la empresa HG Cía. Ltda.

El 64% de los clientes no son frecuentes, lo que nos demuestra la pregunta anterior que no existen programas de fidelidad, es importante para la empresa HG retener clientes para beneficiarse con las recompras a largo plazo, para incrementar las ventas en adelante.

**6.- ¿Le gustaría que su proveedor sea la empresa HG Cía. Ltda.?**

**Tabla N° 9: Nivel de aceptación**

Opciones	Frecuencia	%
Si	203	83%
No	42	17%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 9: Nivel de aceptación**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** Al 83% de los encuestados les gustaría que la empresa HG sea el proveedor de calzado industrial, mientras que el 17% que penas son 42 clientes manifiesta que no les gustaría.

Existe un alto porcentaje que está dispuesto a comprar los productos de Hg Cía. Ltda. Esto nos brinda la oportunidad de crecer en el mercado actual y servirá como referente para incursionar en nuevos mercados, o ampliar las estrategias hacia productos nuevos.

## Encuesta realizada a los vendedores

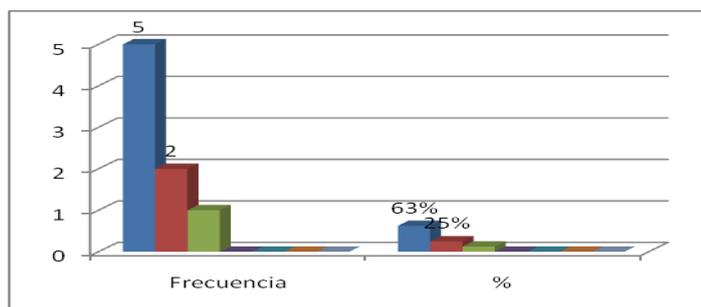
### 1.- ¿Cuántos clientes contacta diariamente por teléfono?

Tabla N° 10: Clientes contactados vía teléfono diariamente

Opciones	Frecuencia	%
De 0 a 5	5	63%
De 6 a 10	2	25%
De 11 a 15	1	13%
De 16 a 20	0	0%
De 21 a 25	0	0%
De 26 a 30	0	0%
Más de 30	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo

Gráfico N° 10: Clientes contactados vía teléfono diariamente



Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% de los vendedores encuestados el 63% de ellos que son 5 vendedores manifiestan que contactan vía teléfono en el rango de 0 a 5 clientes diarios, mientras que 2 de ellos que representan el 25% contactan entre el rango de 6 a 10 y sólo 1 vendedor contacta entre 11 a 15 clientes diarios.

Existe poca gestión de ventas por parte de los vendedores, lo cual limita las ventas, no existe un plan o presupuesto de clientes para contactar vía teléfono.

## 2.- ¿Cuántos clientes visita al día?

**Tabla N° 11: Clientes visitados al día**

Opciones	Frecuencia	%
De 0 a 5	2	25%
De 6 a 10	6	75%
De 11 a 15	1	13%
De 16 a 20	0	0%
De 21 a 25	0	0%
De 26 a 30	0	0%
Más de 30	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>113%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 11: Clientes visitados al día**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** De los 8 vendedores encuestados, 6 de ellos visitan diariamente entre 6 y 10 clientes, 2 de ellos visitan menos e 5 clientes y apenas 1 vendedor visita diariamente más de 10 clientes.

Con ese número de clientes visitados diariamente, la empresa HG no podrá incrementar las ventas, se debe exigir a los vendedores que visiten a más clientes asignando un presupuesto diario de visitas.

### 3.- ¿En cuántos clientes concreta?

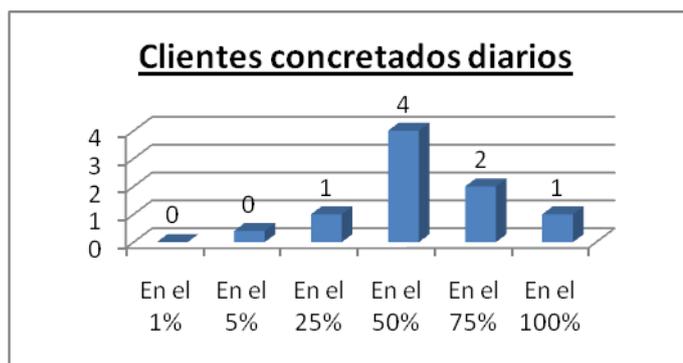
**Tabla N° 12: Clientes concretados diarios**

Opciones	Frecuencia	%
En el 1%	0	0%
En el 5%	0	0%
En el 25%	1	12,5%
En el 50%	4	50%
En el 75%	2	25%
En el 100%	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 12: Clientes concretados diarios**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes*

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** De los 8 clientes, 4 que representan el 50% concretan diariamente sus ventas en el 50%, 2 de ellos concretan en el 75%, 1 en el 25% y 1 en el 100% de clientes.

Apenas 1 vendedor concreta sus ventas en el 100% de sus clientes, la mayoría sólo en el 50%, no existe un control y seguimiento a los vendedores en cuanto a las ventas diarias, la mayor parte de los vendedores son pérdida para la empresa, debido a que las ventas no representan los gastos por sueldos.

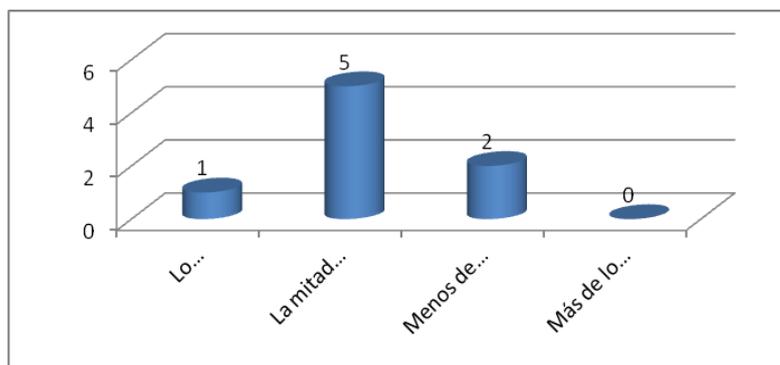
#### 4.- ¿Cuánto vende en el día?

**Tabla N° 13: Cumplimiento de Ventas**

Opciones	Frecuencia	%
Lo presupuestado en el día	1	13%
La mitad de lo presupuestado	5	63%
Menos de la mitad de lo presupuestado	2	25%
Más de lo presupuestado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 13: Cumplimiento de Ventas**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** Del 100% de los vendedores, el 63% manifiesta que diariamente cumple la mitad del presupuesto, el 25% cumple menos de lo presupuestado, el 13% indica que cumple con lo presupuestado en el día.

Sólo 1 vendedor cumple con sus metas, la mayoría el 87% no cumple con las metas propuestas en ventas, no existe un control y penalidades por no cumplir con las ventas, las ventas al parecer son captadas por la competencia, no existe un compromiso por parte de los vendedores.

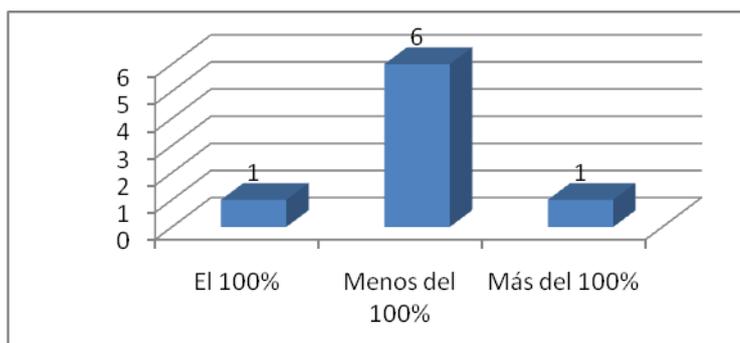
5.- ¿Qué porcentaje de ventas por lo general cumple mensualmente vs el presupuesto de ventas?

**Tabla N° 14: Cumplimiento de ventas mensual**

Opciones	Frecuencia	%
El 100%	1	13%
Menos del 100%	6	75%
Más del 100%	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 14: Cumplimiento de ventas mensual**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** El 75% de los vendedores encuestados cumplen menos del 100% de lo presupuestado en el mes, el 13% cumple más del 100% y también el 13% cumple el 100% de lo presupuestado.

Existe un alto porcentaje exactamente el 88% de los vendedores que no cumplen mensualmente con el presupuesto de ventas, apenas 1 vendedor cumple con lo exigido por la empresa, el decremento de las ventas se debe a la falta de compromiso por parte de los vendedores para exigir más a los clientes que compren sus productos, conformándose con bajos pedidos.

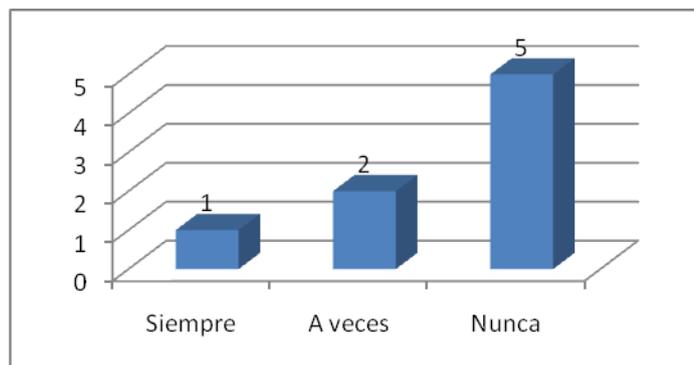
## 6.- ¿Ha visitado otros sectores?

**Tabla N° 15: Visita a otros sectores**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	1	12%
A veces	2	25%
Nunca	5	63%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Gráfico N° 15: Visita a otros sectores**



*Fuente: Encuesta realizada a los clientes  
Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

**Análisis e Interpretación.-** El 63% de los vendedores que son 5 manifiesta que nunca visitan otros sectores que no es el asignado, 2 de ellos que representan el 25% manifiestan que a veces si visitan otros sectores y el 12% que es 1 vendedor indica que siempre visita otros sectores.

Sólo 1 vendedor se preocupa por llegar a sus metas, buscando otros sectores que son visitados por la competencia o que están abandonados, este análisis nos brinda la oportunidad de planear estrategias de crecimiento hacia otros sectores o nichos de mercado.

### 4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes se toma como referencia las preguntas y respuestas número 2.- ¿Le ha visitado algún vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa?

Y la pregunta y respuesta número 4 de la encuesta realizada a los clientes.- **¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?**, se procedió a realizar la hipótesis para comprobar si es necesario o no aplicar estrategias de crecimiento para incrementar el volumen de ventas en la empresa HG Cía. Ltda. en la ciudad de Ambato.

#### 4.3.1. Modelo lógico.

**Ho:** La aplicación de estrategias de crecimiento no incrementará las ventas en la empresa de calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

**H1:** La aplicación de estrategias de crecimiento si incrementará las ventas en la empresa de calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

#### 4.3.2. Nivel de significancia

$$Gl = (F-1)(C-1)$$

Dónde:

Gl = Grado de libertad

F = Filas

C = Columnas

Reemplazando tenemos:

$$Gl = (2-1) (3-1)$$

$$Gl = (1) * (2)$$

$$Gl = 2$$

Grado de significación

$$\alpha = 0,05$$

### 4.3.3. Prueba estadística

La prueba estadística chi cuadrado

Dónde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

En donde:

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

$x^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada teórica

**2.- ¿Le ha visitado algún vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa?**

**Tabla N° 16: Visita del vendedor**

Opciones	Frecuencia	%
A veces	25	10%
Siempre	61	25%
Nunca	159	65%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

**4.- ¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?**

**Tabla N° 17: Cupones de descuento**

Opciones	Frecuencia	%
Siempre	24	10%
A veces	83	34%
Nunca	138	56%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

**4.3.4. Combinación de frecuencias**

**Tabla N° 18: Encuesta frecuencias**

Respuestas Encuestas	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	TOTAL
2.- ¿Le ha visitado algún vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa?	61	25	159	<b>245</b>
4.- ¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?	24	83	138	<b>245</b>
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>108</b>	<b>297</b>	<b>490</b>

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

#### 4.3.5. Cálculo matemático

La prueba de chi cuadrado( $\chi^2$ ) permite determinar si el patrón de frecuencia observado corresponde o se ajusta al patrón esperado; también sirve para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

**Tabla N° 19: Cálculo matemático**

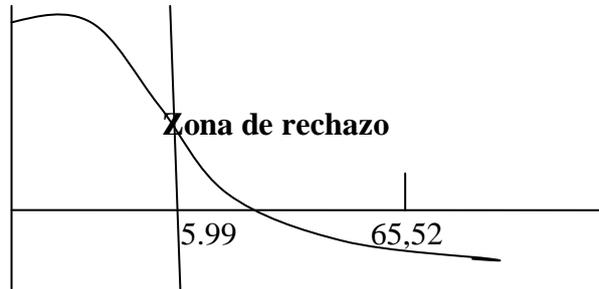
$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
Oferta de productos	61	42,5	18,5	342,25	8,05
Oferta de productos	25	54	-29	841	15,57
Oferta de productos	159	148,5	10,5	110,25	0,74
Beneficios	24	42,5	-18,5	342,25	8,05
Beneficios	83	54	29	841	15,57
Beneficios	138	148,5	-10,5	110,25	0,74
				<b><math>\chi^2 =</math></b>	<b>48,74</b>

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

#### 4.3.6. Decisión Final

El valor  $\chi^2 = 48,74$  mayor a  $\chi^1 = 5,99$  y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera que la aplicación de estrategias de crecimiento si incrementará las ventas en la empresa de calzado HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

**Gráfico N° 16: Chi cuadrado**



## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

- La empresa HG Cía. Ltda. a lo largo de muchos años ha venido operando sólo a nivel local por lo que sus ventas se han restringido únicamente a la ciudad de Ambato.
- La empresa HG no cuenta con programas de fidelidad con sus clientes, debido a que durante el tiempo que funciona esta empresa se ha manejado más de forma

empírica, sin ningún plan de marketing que soporte actividades encaminadas a incrementar el volumen de ventas.

- Los vendedores no tienen ningún compromiso con la empresa, como no existe un control y seguimiento adecuado, ellos no cumplen con sus metas, ni se preocupan por ganar más clientes, limitándose únicamente a los clientes actuales y a los pedidos que realizan los clientes.
- La empresa HG Cía. Ltda. no aprovecha otros medios para dar a conocer su empresa como sus productos, lo cual limita el crecimiento de la misma, oportunidad que más bien es aprovechada por la competencia.
- La empresa HG Cía. Ltda. tiene buena posibilidad de crecer a nivel local y fuera de este contexto, lamentablemente no ha existido un buen asesoramiento y una buena dirección para llevar a esta empresa a mejores niveles de ventas y por ende de ingreso.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Ampliar sus operaciones a otros mercados nuevos, para lo cual la empresa HG deberá aplicar las diferentes estrategias de crecimiento tanto con productos actuales como nuevos y en mercados actuales como mercados nuevos.
- Implementar un departamento o área de Marketing para manejar planes y programas que permitan a la empresa crecer tanto a nivel local, provincial, regional y nacional.
- Implementar indicadores de desempeño, como planes de incentivos y de penalidades que motiven las ventas y castigue a los vendedores que no realizan bien su trabajo. De igual manera se deberá supervisar las actividades de los vendedores dentro y fuera de la empresa.

- La empresa HG, debe aprovechar nuevos medios de publicidad y promoción de ventas para dar a conocer su marca y sus productos, entre estas puede contar con estrategias BTL que son más eficientes sin recurrir a altos costos.
- La empresa HG deberá realizar una reingeniería, a fin de mejorar todos sus procesos, negociaciones, personal, clientes, proveedores, contratos, etc. El punto primordial será contratar personal profesional para manejar la empresa.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

Estrategias de crecimiento para maximizar las ventas de la empresa HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

**Beneficiarios:** Directivos, clientes, vendedores internos y externos de la empresa “HG Cía. Ltda.

**Teléfono:** 032426733

**Ubicación:** Panamericana Norte, sector Atocha, Ambato

**Responsable:** Gerente General

**Equipo técnico responsable:** Gerente, Vendedores

**Costo de la Propuesta:** \$ 9.000

**Financiamiento:** Recursos propios de la empresa

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Octubre 2011

**Finalización:** Agosto 2012

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

En todo tipo de negocio se debe tomar en cuenta el entorno interno y externo para tener un mejor desempeño en cuanto a las ventas y consecución de objetivos, de tal manera que utilizando las fortalezas, fijándonos en nuestras oportunidades y competencia aplicaremos pasos a seguir, los cuales deben ayudar a mantenerse en el mercado a la empresa, mediante la información y el estímulo a los clientes a la compra constante de productos, además de ofrecer un servicio adecuado, todo esto se logra mediante la aplicación de estrategias de marketing.

En el mercado del calzado existen empresas como Buestán que han aplicado estrategias de integración vertical hacia delante permitió que incrementen y mantengan sus ventas,

Plasticaucho SA que utiliza estrategias promocionales de sus productos y publicidad en los almacenes de calzado, además de que cuentan con su página web, brindando excelentes resultados en sus ventas; las estrategias de marketing orientan a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad, la gestión del marketing es a medio y largo plazo, su función es precisar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar estrategias de desarrollo y estructurar la cartera de productos.

Sabemos que en la empresa de calzado HG las ventas no son las deseadas y si los clientes se mantienen satisfechos con el producto que compran a la empresa sus ventas de igual manera no satisfacen, por este motivo es necesario establecer estrategias de marketing, basándonos principalmente en mercados actuales y mercados nuevos, productos nuevos y productos actuales, para lo cual se debe conservar los canales de distribución, los vendedores y su atención al cliente mediante la venta personal, la calidad del producto manteniendo proveedores de calidad y que el precio de sus insumos no varíen constantemente, los diseños de sus productos deberán modificarse utilizando los recursos actuales que posee la empresa, de tal manera que el precio final siga siendo razonable para los clientes y el usuario o comprador final.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El mercado Ecuatoriano se caracteriza por estar en constante cambio debido a que todas las personas tenemos necesidades y estas son diversas, por lo que es necesario estar en constante innovación y estudio de aspectos que tienen que ver con el producto, precio, servicio, como se compra, la publicidad, promoción, el servicio post-venta, etc. Mediante este estudio la empresa estará en capacidad de sacar al mercado productos de calidad y de alto valor percibido por los clientes.

Todas las empresas productoras y comercializadoras de calzado priorizan el costo de sus productos, sin destacar calidad del mismo, debido a que los clientes piensan que todo tipo de producto es igual, por lo que es necesario cambiar la mentalidad de los compradores, de tal manera que mejorando la información y ofreciéndoles precios de acuerdo a su capacidad de pago incrementará su fidelidad a nuestros productos.

Al estar en constante relación con los clientes y luego del estudio realizado en la empresa de calzado HG, se puede determinar que la empresa tiene problemas en las ventas debido a que no ha crecido y no se apoya de estrategias de crecimiento interno y externo, provocando un estancamiento respecto a su posición en el mercado, lo que permite a la competencia mejorar su situación, razón por la que se justifica esta propuesta ya que se va a exponer soluciones estratégicas para la empresa donde se resaltarán sus oportunidades para crecer, manteniendo un precio competitivo; desarrollo de nuevos productos que darán solución a los problemas que tiene la empresa en el mercado en cuanto sus ventas.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Formular Estrategias de crecimiento para maximizar las ventas de la empresa HG Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis FODA que permita identificar los factores internos y externos que inciden en la disminución de las ventas de la empresa.
- Establecer estrategias de crecimiento para mercados actuales y nuevos con productos actuales y nuevos.

- Aplicar las estrategias de crecimiento para incrementar las ventas de la empresa de calzado HG.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Política**

La propuesta es viable ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y sus leyes apoyan a la producción nacional, evita el exceso de producto extranjero y promueve la compra de nuestro producto en todo el país.

### **Socio-Cultural**

Las costumbres de compra han ido evolucionando en nuestro país desde la exigencia de adquirir productos a precios cómodos, hasta solicitar calidad y precio que ahora son las variables más solicitadas y demandadas en el mercado.

### **Tecnología**

La empresa tiene una capacidad alta de producción, pero en este momento apenas se utiliza un 70% de su capacidad, de tal manera que es posible incrementar la producción con la tecnología moderna que posee la empresa.

### **Organización**

La empresa de calzado HG a través de sus miembros está dispuesta a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en el mercado.

## **Equidad de Género**

En la actualidad sabemos que tanto las mujeres como los hombres tenemos los mismos derechos y las mismas oportunidades de salir adelante, por este motivo la empresa de calzado HG necesita del aporte de los dos géneros para llevar a cabo sus actividades laborales.

## **Ambiental**

Es factible la propuesta debido a que la empresa realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios y basura.

## **Económico**

Es viable la propuesta debido a que la industria del calzado se vio beneficiada con la salvaguardia impuesta a los productos extranjeros, de tal manera que el mercado necesita cubrir el espacio dejado por los productos importados con producto nacional.

## **Financiero**

La empresa de calzado HG se encuentra en capacidad de solventar las actividades que están encaminadas a posicionar a la empresa en el mercado de una mejor manera y que permitirá mejorar su situación financiera en el futuro.

## **Legal**

Es factible ya que las leyes que amparan a la producción nacional, han impulsado favorablemente el crecimiento la industria de calzado, es por este motivo que la empresa de calzado HG realiza sus actividades cumpliendo las disposiciones que tienen que ver con la pequeña empresa.

## 6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### Estrategias de Crecimiento

Según Stanton , Etzel, Walker (2008) “Para lograr un crecimiento en ventas de su empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. La siguiente tabla muestra las estrategias disponibles:

**Gráfico N° 17: Matriz de crecimiento de productos y mercados**



*Fuente: Stanton ,Etzel,Walker- Fundamentos de marketing*

### Penetración de Mercados.

Según Stanton , Etzel, Walker (2008) Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

- Definir nuestra estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente estamos.
- Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, ofrecer a nuestros clientes que nos han comprado un seguro de vida, un

seguro contra robo o contra incendio. Ofrecer a nuestros clientes que nos han comprado un sistema de contabilidad, que ahora instalen un sistema de control de chequeras., etc.

Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente”.  
(pág. 84)

### **Desarrollo de Mercados.**

“Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar. Si nuestro mercado es en una ciudad, buscaremos ser regionales. Si somos regionales, creceremos de manera nacional. Si ya tenemos el mercado nacional, buscar crecer internacionalmente.

Es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, nos ayudarán desde el momento de contratar a aquella gente que nos ayudará para atender los nuevos mercados. Nos ayudará para capacitar a la nueva gente que contratemos, y nos será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a nuestra oficina actual. Teniendo ya nuestro negocio funcionando como sistema, podemos inclusive crear franquicias de nuestro producto.

Ejemplos claros de esto serían los negocios como Mc Donalds, quienes simplemente replican el funcionamiento de sus restaurantes de comida rápida cada vez que abren una nueva sucursal. Si tu negocio ya probó ser exitoso y no depende de tí para trabajar, replícalo en nuevas sucursales.

Esta estrategia implica buscar 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”. Según [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

### **Desarrollo de Productos.**

“Otra manera de crecer es desarrollando nuevos productos. Un ejemplo de compañía que ha crecido con esta estrategia es la gigante del software Microsoft. Crearon el sistema operativo MS-DOS, luego Windows, sigue Windows 95, Windows 98, Windows millenium, Windows XP, Windows vista y ahora Windows 7. Han mejorado su producto clave creando un nuevo sistema operativo. Además, han desarrollado otros productos que giran en torno a él como office (Excel, Word, PowerPoint, Access).

Otro ejemplo son las compañías discográficas, que año con año están buscando y desarrollando nuevos talentos de la música.

Trata de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que manejas actualmente, para aprovechar el mercado que ya tienes.

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. Tomado de la página [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

### **Diversificación**

Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. Es

recomendada cuando las actividades que estamos haciendo no tienen ningún éxito, cuando estamos anticipando cambios que afectarán muy negativamente nuestra situación actual, o cuando ya cubrimos las otras tres posibilidades de crecimiento.

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. Según [http://www.trabajo.com.mx/estrategias\\_de\\_crecimiento.htm](http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm)

## **Estrategias de Crecimiento de las Empresas de Distribución Comercial**

**Las empresas de distribución comercial pueden plantearse cuatro estrategias de crecimiento básicas:**

**1. Estrategia de penetración en el mercado propio.** Consiste en el aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia Kotler E, (2000), en primer lugar, que “los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno (por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias) o a través de un crecimiento externo (por ejemplo, a través de la compra o fusión de empresas competidoras)”. (p. 83):

**2. Estrategia de internacionalización.** La empresa de distribución comercial a través de esta estrategia se introduce en otros mercados geográficos con el mismo formato comercial. Esta estrategia presenta mayores niveles de riesgo cuanto mayor es la diferencia del mercado objetivo con los mercados de origen en cuando a estilos de vida, lenguaje, entorno cultural, requerimientos legales, renta per cápita, etc. En este sentido se puede hablar de dos niveles de internacionalización: en primer lugar, entrada en mercados con una afinidad sociocultural y legal elevada; y en segundo lugar, entrada en mercados donde la afinidad es reducida. Para el caso español, los mercados del primer nivel estarían compuestos principalmente por los países de la Unión Europea, y

latinoamericanos y los mercados del segundo nivel, los países del resto del mundo. Esta estrategia de internacionalización se puede llevar a cabo por tres caminos: realización de una inversión directa (creación de establecimientos propios o compra de una empresa de distribución comercial local), realización de una jointventure (creación de una nueva empresa con la asociación de una empresa local que aporte el conocimiento del mercado) y exportación del formato comercial a través de la fórmula de la franquicia.

**3. Estrategia de integración vertical.** Tiene lugar cuando la empresa de distribución comercial extiende su negocio hacia actividades mayoristas y de fabricación, pudiendo mejorar los precios y los servicios a sus clientes. En función de la dirección de la integración se puede hablar de integración hacia atrás (el minorista se integra con el mayorista o el fabricante) o integración hacia delante (el mayorista se integra con el minorista). Para el desarrollo de la estrategia de integración se pueden seguir tres vías: la integración corporativa, la integración contractual y la integración administrada.

**4. Estrategia de diversificación comercial.** Es la estrategia de crecimiento más arriesgada y más compleja, ya que conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella tanto en mercados como en productos, por lo que esta estrategia se justifica si el sector en el que se encuentra la empresa no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive (Lambin, 1995, p. 347). Esta estrategia implica la introducción paulatina de la empresa en otros formatos comerciales y en sectores de apoyo a la actividad comercial. En este sentido, se puede hablar de tres posibilidades para desarrollar la estrategia de diversificación (Kotler et al, 2000, p. 84): en primer lugar, la introducción en nuevos formatos comerciales que tengan sinergias tecnológicas o de marketing con los formatos comerciales existentes, aunque estos nuevos formatos comerciales se dirijan a un nuevo segmento de consumidores (estrategia de diversificación concéntrica); en segundo lugar, la explotación de nuevos formatos comerciales que no tengan sinergias tecnológicas con los formatos comerciales existentes, pero que se dirijan a los clientes actuales (estrategia de diversificación horizontal); y en tercer lugar, la introducción en nuevos negocios que

no guarden relación ni con el formato comercial actual ni con los clientes actuales (estrategia de diversificación en conglomerado). Al igual que en las estrategias de crecimiento anteriores, la estrategia de diversificación se puede poner en marcha a través de un crecimiento interno o a través de un crecimiento externo.

La estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento. Las estrategias de diversificación comercial y de internacionalización son las alternativas de crecimiento por las que han optado las principales empresas de distribución comercial minorista, fundamentalmente las dedicadas a la distribución de productos de gran consumo (hipermercados, supermercados y tiendas descuento). La integración vertical es una estrategia adoptada más por empresas de distribución de otros sectores diferentes al de productos de gran consumo, como por ejemplo el textil, aunque también está siendo utilizada esta estrategia por las principales empresas de distribución de productos de gran consumo para conseguir dominar por completo el canal de distribución y poder ofrecer mejores precios y mayor número de servicios”.

### **Definición de ventas**

“El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es cambio de productos y servicios por dinero.

Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y

vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica.

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades”. Tomado de <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

### **Tipos de ventas**

Según Lizano 2005 “Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social).

Ventas industriales: ventas de una empresa a otra.

Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (tele mercadeo, correo).

Ventas electrónicas: vía Internet (B2B, B2C, C2C).

Ventas intermediadas: por medio de corredores.

Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas”.

## 6.7 METODOLOGÍA- MODELO OPERATIVO

### MISIÓN

H.G Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado industrial para empresas. Fue formada desde hace 21 años, siempre destacándose por su calidad, responsabilidad y puntualidad.

Actualmente cuenta con mayor tecnología, posee una estructura organizacional totalmente plana y está siempre a la vanguardia de un mejoramiento continuo.

### VISIÓN

Ser una organización destacada, fortaleciendo la participación en el mercado de dotaciones industriales, acentuándonos por la calidad de nuestro portafolio.

Los clientes son nuestra razón de ser, por eso queremos contar con usted para seguir adelante con el compromiso de cuidar los pies de los trabajadores de las empresas Ecuatorianas.

### PRODUCTOS

Gráfico N° 18: Productos



## **HG CALZADO**

Dotaciones colegiales e industriales, botas, botines, suelas vulcanizadas, bota motociclista, ingenieros (con punta y sin punta de acero), zapato, bota dieléctrica..

## **LOGO**

**Gráfico N° 19: Logo**



**Todo en calzado Industrial**

## **VALORES EMPRESARIALES**

- Confiabilidad
- Servicio
- Calidad
- Cortesía
- Honestidad

## **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

- Expandirnos en el mercado de dotaciones industriales adquiriendo nuevos clientes.
- Desarrollar nuevos proyectos para seguir compensando a nuestros consumidores y trabajadores.
- Seguir generando empleo ayudando a personas cabezas de familia.
- Brindar excelente calidad, cumplimiento, servicio al cliente y precios competitivos.

## **POLÍTICAS**

### **POLÍTICAS GENERALES**

- ✓ Mejorar constantemente los productos que comercializamos
- ✓ Se controlará el estado de los insumos de utilización, previo al ingreso a bodega
- ✓ Mantener proveedores de calidad
- ✓ El pago de facturas se realizará con cheques
- ✓ El pago a proveedores se ejecutara luego de 15 días de haber recibido el producto en la empresa.
- ✓ Se controlará la hora de ingreso y de salida de los trabajadores
- ✓ Mantener la Satisfacción de nuestros trabajadores y clientes
- ✓ Cero Problemas, buenas soluciones
- ✓ Minimización de desperdicios
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Pago puntual a los miembros de la empresa

### **POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN**

- ✓ Brindar productos y servicio adecuado y de calidad a nuestros clientes
- ✓ Todo servicio será realizado de acuerdo a la planificación de trabajo de la empresa HG Cía. Ltda. y de la empresa contratante esto es dentro de los 15 días a partir de la fecha de la orden tomada.
- ✓ El trabajo que realiza la empresa es bajo pedido.

- ✓ Se verificará cuentas bancarias de los posibles clientes de la empresa
- ✓ Se entregará a las empresas contratantes un Dossier técnico para que se presente a las autoridades de control.
- ✓ En pagos de contado se otorgará un 3% de descuento, pagadero en un tiempo máximo de 7 días posteriores a la prestación del servicio.
- ✓ Toda venta que se realice debe ser documentada mediante cheques
- ✓ Tiempo de cancelación de facturas es de 15 días máximo
- ✓ El crédito para los clientes tiene un límite de 90 días (Clientes con contrato)

## **PLAN DE ACCIÓN**

Una compañía progresista constantemente busca oportunidades. Una vez identificadas, deberá seleccionarlas y evaluarlas. Generalmente no puede cultivar todas las oportunidades a su alcance y, por lo mismo, debe intentar ajustarlas a sus recursos y a sus objetivos. Primero es necesario que los administradores eliminen rápidamente las oportunidades inadecuadas a todas luces para analizar más a fondo las restantes.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

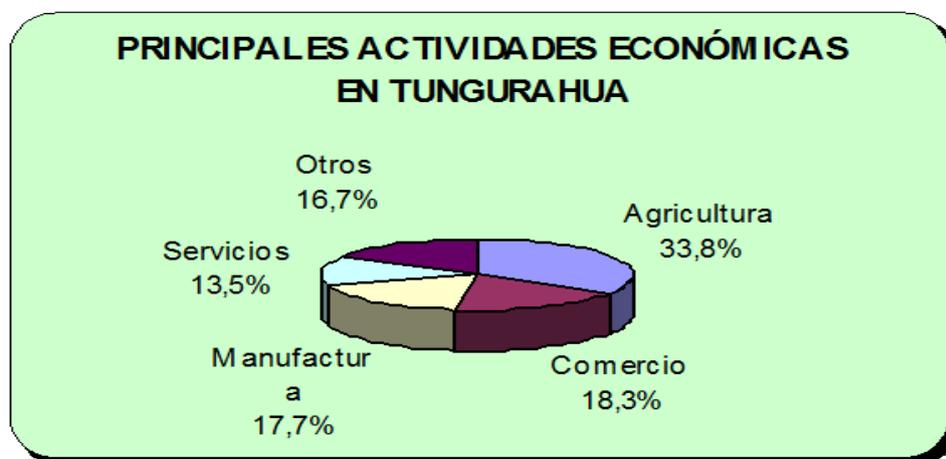
#### **Macro ambiente Actividades**

En la Provincia de Tungurahua existe una estructura de concentración productiva, conocido también como polo de desarrollo, de acuerdo a la fuente del INEC, en el año 2.008, existen 2773 Industrias Manufactureras que representa el 1% de la distribución empresarial Nacional. Tungurahua es la provincia más industrial, ya que de las 842 compañías, 117 son industrias, es decir el 14%, le sigue Azuay con el 11,2%, Pichincha con el 9,7%, y Guayas con el 6,6%

Después del comercio y la industria carrocera, la manufactura de calzado es una de las actividades más dinámicas en el cantón Ambato. Esta labor genera más dinero y empleo en la capital de Tungurahua. Según el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 145 empresas fabrican calzado y emplean a 3 199 personas en el cantón. Sus ingresos anuales bordean los USD 139 millones.

44,09 % de la población total de la provincia corresponde a la PEA, Ambato concentra el 65% del total de la PEA de la provincia, el 33,8 % de la PEA se dedica a las actividades primarias agrícolas, en segundo lugar se ubica al comercio con el 18,3 %, en tercer lugar es la manufactura con el 17,7 %

**Gráfico N° 20: Principales Actividades Económicas**



*Fuente: Inec*

Los nodos de estructuración nacional se enfocan en procesos avanzados de tecnología, con industrias especializadas y plataformas productivas. Ambato, es uno de ellos por su ubicación y dinámica comercial, cuenta con equipamiento de servicios básicos, recreación y cultura para la producción, que incluye mercados, centros de acopio y mayoristas. También dispone de infraestructura para la movilidad, que favorece la promoción del sector productivo regional y de todo el país.

Las salvaguardias y el actual arancel mixto a la importación ayudaron a salir de la crisis a la industria del cuero y calzado, en especial en Ambato donde se producen 12 millones de pares de calzado al año.

“Esta política de Estado dio un respiro a los empresarios y les permitió capacitarse. Además, compraron maquinaria de punta, mejoraron e innovaron los productos y abrieron nuevos mercados.

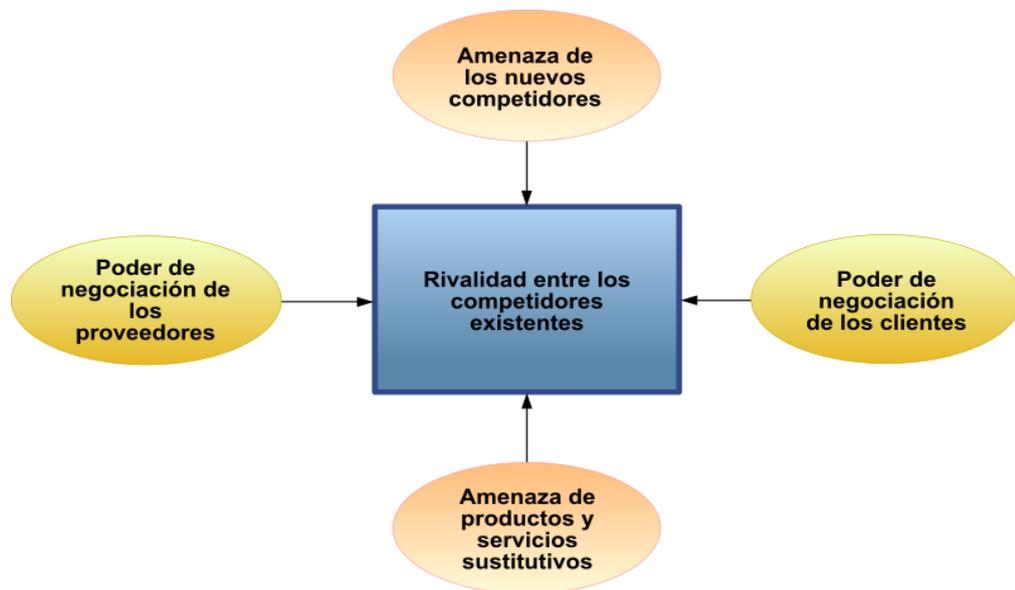
En Ambato hay 1 350 productores de zapatos en empresas grandes, medianas, pequeñas y talleres artesanales. Estas dan empleo a 30 000 personas. En el Censo no se tomó en cuenta a los pequeños productores y a los artesanos, pero es el área que más empleo genera”.

De esa bonanza también se beneficia calzado Gamos. Esta fábrica tiene 60 años en el mercado. En el 2008 fabricaba 300 pares al día. Esta producción solo era para subsistir y mantener los puestos de 70 trabajadores. “Las ganancias eran mínimas ante un mercado invadido por el producto chino.

Con las salvaguardias les permitió invertir USD 400 000 en tecnología de punta para mejorar la calidad, los procesos de fabricación y de capacitación a sus técnicos y obreros. Hoy produce de 800 a 1 000 pares diarios y da empleo a 165 personas. El 30% de la producción se va a Colombia.

## Microambiente

Gráfico N° 21: Las Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)*

### 1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Actualmente debido a la salvaguardia que incrementó el costo de importación.

Aunque la desgravación del arancel ha sido paulatina y actualmente se encuentra en \$3, la ayuda se extenderá. Antes de que el impuesto de importación llegue a cero, desde junio el gobierno puso a operar de forma paralela el arancel mixto indefinido que gravará con \$6 a todo producto que ingrese, más el 10% advalorem, con la excepción de países como Colombia, Chile, Perú con quienes existe convenios internacionales.

Hoy gracias a esto la mayor producción nacional de calzado abarca el 84% de la oferta global. Ambato provincia de Tungurahua es la principal proveedora del producto. El

70% del producto no se comercializa en Ambato sino más bien van a los principales almacenes de Guayaquil y otras ciudades del país.

Los principales clientes son:

- Dolores Pesantez.- Comercial Industrial
- Avelino Garate .- Calzado Garate
- Leopoldo Garate.- Industrial G
- Geovanny Calle .- ImporCalza
- Leónidas Franco.- Calzado Venus
- Mayra Toapanta.- Industec
- Mario Sigüenza.- Calzadecror
- Patricia Moreno.- Seguritec
- Gladys Bonilla.- Comatec
- Teresa Carrillo.- Serviindustrial

## **2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Cuando no había arancel la industria del país vendió 15 millones de pares de zapatos, pero a fines del año pasado la cantidad subió a 21 millones. Este rendimiento hizo que el número de productores pase de 600 a 3.000 a nivel nacional y que el sector ofrezca 100 mil puestos de trabajo en toda la cadena productiva.

Los principales proveedores son:

Harold Pobeda.- Plantas de caucho.- Tropizuelas

Carmen Abellán.- Cueros & Cueros

Nancy Paredes.- Insumos

Yolanda Salazar.- Curtiduría Salazar

### **3. Amenaza de nuevos entrantes**

En la actualidad el número de productores pasó de 600 a 3.000 a nivel nacional, empresas grandes, medianas, pequeñas y talleres artesanales. Los programas de financiamiento para pequeñas empresas son muy agresivos con facilidades de pago, bajas tasas de interés y rápido acceso.

El tamaño del mercado puede ser un factor de interés a nuevos entrantes y también debido a que la ciudad de Ambato es un nodo de estructuración nacional.

### **4. Amenaza de productos sustitutos**

La salvaguardia que incrementó el costo de importación, desde junio el gobierno puso a operar de forma paralela el arancel mixto indefinido que gravará con \$6 a todo producto que ingrese, más el 10% ad valorem, puso fin a los productos chinos de \$2 de mala calidad, esto dificultaba competir con uno local de \$12 y \$13.

Entre los principales sustitutos:

- Botas de caucho .- Plasticaucho

### **Rivalidad entre los Competidores**

La directora de la Cámara de Industrias de Tungurahua, Neida Vascones, cuenta que en la institución se trabaja arduamente para lograr la internacionalización de algunos productos, como el calzado.

Además de tecnología se necesita diseño, por lo cual algunas entidades están realizando capacitaciones como es con el fondo Ítalo- Ecuatoriano (FIE) para transferir tecnología que permita alcanzar mejores niveles de diseño para competir con el resto.

El Ministerio de Industrias y Productividad también incentiva la visita de técnicos de Brasil, para asesorar sobre diseño, marketing y ventas.

El Consejo Nacional de Formación y capacitación, destinará cerca de \$83 millones para el mismo objetivo. Confirma la Presidenta de la Cámara de Calzado

Entre los principales competidores están:

- GAMOS
- BÚFALO
- CALZADO HIDALGO

**Tabla N° 20: Perfil Competitivo**

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

		HG		GAMOS		BÚFALO		CALZADO HIDALGO	
			<i>Peso</i>		<i>Peso</i>		<i>Peso</i>		<i>Peso</i>
<b>Factores Críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>	<i>Calificación</i>	<i>Ponderado</i>
Participación en el Mercado	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Competitividad de Precios	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Posición Financiera	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6
Calidad del Producto	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9	4	1,2
Lealtad del Cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,9</b>		<b>3</b>		<b>2,5</b>		<b>2,6</b>
<i>1.- Bajo, 2.- Mediano, 3.- Alto, 4.- Muy alto</i>									

De acuerdo a esta tabla de Competitividad se puede observar que “la calidad de producto” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0,30. La “calidad de producto” de la empresa HG es superior y es el factor más importante como lo destaca la calificación de 4, en el análisis a la competencia podemos observar que “la Posición Financiera de Gamos la fuerza es mediana, en la empresa Bufalo “La participación de mercado”, “la competitividad de precios” y “la posición financiera” tienen una fuerza mediana y en Calzado Hidalgo “La participación de mercado la fuerza es baja como lo señala la calificación de 1. Gamos es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.

**Aclaración:** Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión, el propósito es evaluar la información de manera sensata para la toma de decisiones.

## MATRIZ DE RIVALIDAD

**Tabla N° 21: Matriz de Rivalidad**



Fuente: Michael Porter.- Matriz Rivalidad Ampliada

## ANÁLISIS FODA

Tabla N° 22: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Experiencia en calzado industrial</li><li>✓ Liquidez financiera</li><li>✓ Estructura Organizacional plana</li><li>✓ Siempre a la vanguardia</li><li>✓ Portafolio de productos de calidad</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Crecimiento de mercado a otros centros</li><li>✓ Alta demanda</li><li>✓ Mejorar el posicionamiento de la empresa</li><li>✓ Incentivos del gobierno a la producción de materia prima en el país.</li><li>✓ Salvaguardias</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aversión al riesgo</li><li>✓ Actividad del negocio a nivel local</li><li>✓ Conformismo</li><li>✓ Falta de visión y estrategias de los directivos</li><li>✓ Deficiente Logística</li><li>✓ Falta de Diseños</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pérdida de clientes</li><li>✓ Competencia agresiva</li><li>✓ Tecnología acelerada</li><li>✓ Apoyo del gobierno a Microempresarios, barreras de ingreso bajas</li><li>✓ Fusión de empresas</li><li>✓ Globalización</li></ul>

Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)

Una vez analizados los recursos de la compañía (sus fuerzas y debilidades), las tendencias del ambiente que la rodea y los objetivos de la alta administración, las combinamos en un conjunto de criterios de selección basados en el mercado de

productos y servicios. Los criterios habrán de contener componentes cuantitativos y cualitativos.

Los criterios han de ser realistas, han de ser alcanzables. Las oportunidades que pasan la selección deberán ser susceptibles de ser convertidas en estrategias que la compañía pueda llevar a cabo con los recursos actuales.

**MERCADO META:** Cadenas de supermercados, cadenas de Almacenes, Almacenes de calzado, Ferias de calzado, dentro y fuera del país.

**Tabla N° 23: Criterios Cuantitativo y Cualitativo**

<p><b>1. Criterios cuantitativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Aumentar las ventas en 100.000 USD en los próximos cinco años.</li><li>b) Obtener un rendimiento sobre la inversión al menos de 25% antes de pagar impuestos.</li><li>c) Alcanzar en un año el punto de equilibrio en los nuevos negocios.</li><li>d) La oportunidad ha de ser lo bastante grande para justificar el interés (y ayudar a alcanzar los objetivos), pero también lo bastante pequeña para que la compañía la aproveche con los recursos disponibles.</li><li>e) Deben cultivarse varias oportunidades para cumplir los objetivos y distribuir los riesgos.</li></ul>
<p><b>2. Criterios cualitativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Naturaleza del negocio preferido<ul style="list-style-type: none"><li>1. Debe aprovechar nuestro sistema de pedidos por Internet</li><li>2. Nuevos productos y servicios a los clientes actuales para fortalecer las relaciones con ellos.</li><li>3. Productos de “calidad” que no se orienten al canibalismo de las</li></ul></li></ul>

ventas de los actuales.

4. La competencia debe ser débil y la oportunidad difícil de copiar durante varios años.
5. Deben existir necesidades fuertes (incluso insatisfechas) para reducir los costos de promoción y permitir precios altos.

b) Restricciones

1. Naturaleza de los negocios por excluir.

- a) Los que requieren grandes inversiones fijas de capital
- b) Los que requieren muchas personas de soporte que han de ser “buenas” en todo momento y que necesiten mucha supervisión.

2. Restricciones geográficas

- a) Ninguna

3. Restricciones generales

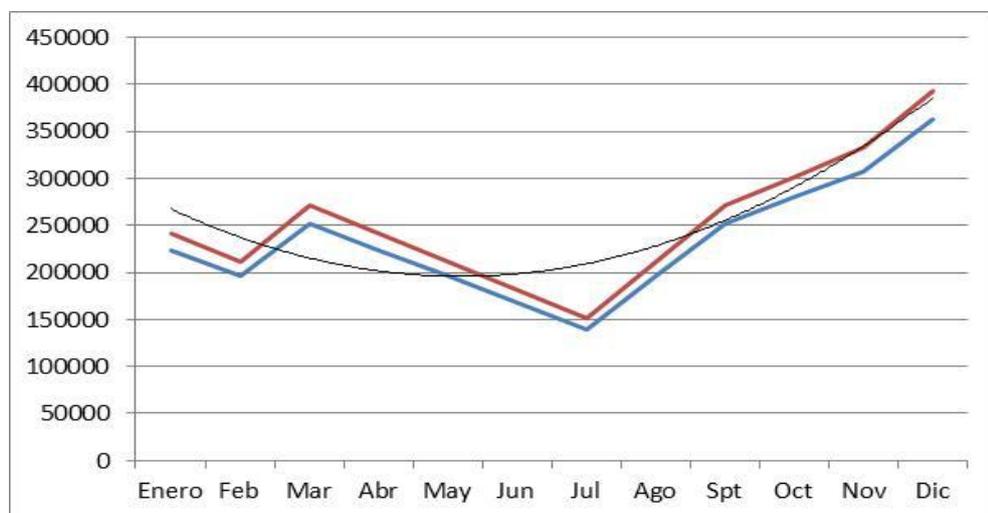
- a) Aprovechar las fuerzas actuales
- b) El atractivo del mercado deberá ser reforzado por más de una de las siguientes tendencias básicas: tecnológicas, demográficas, sociales, económicas y políticas.
- c) El mercado no debe resistir obstinadamente las tendencias básicas.

## PROYECCIÓN DE VENTAS

**Tabla N° 24: Proyección Ventas**

MES	VENTAS 2.010	VENTAS PROY.2011	CRECIMIENTO
Enero	5100	5508	8%
Febrero	8500	9180	8%
Marzo	8500	9180	8%
Abril	6800	7344	8%
Mayo	7650	8362	8%
Junio	10200	11016	8%
Julio	11900	12852	8%
Agosto	9350	10098	8%
Septiembre	6800	7344	8%
Octubre	5950	6426	8%
Noviembre	5950	6426	8%
Diciembre	5100	5508	8%
<b>TOTAL</b>	<b>91800</b>	<b>99144</b>	<b>8%</b>

**Gráfico N° 22: Proyección Ventas**



## MATRIZ BCG

**Tabla N° 25: Ventas**

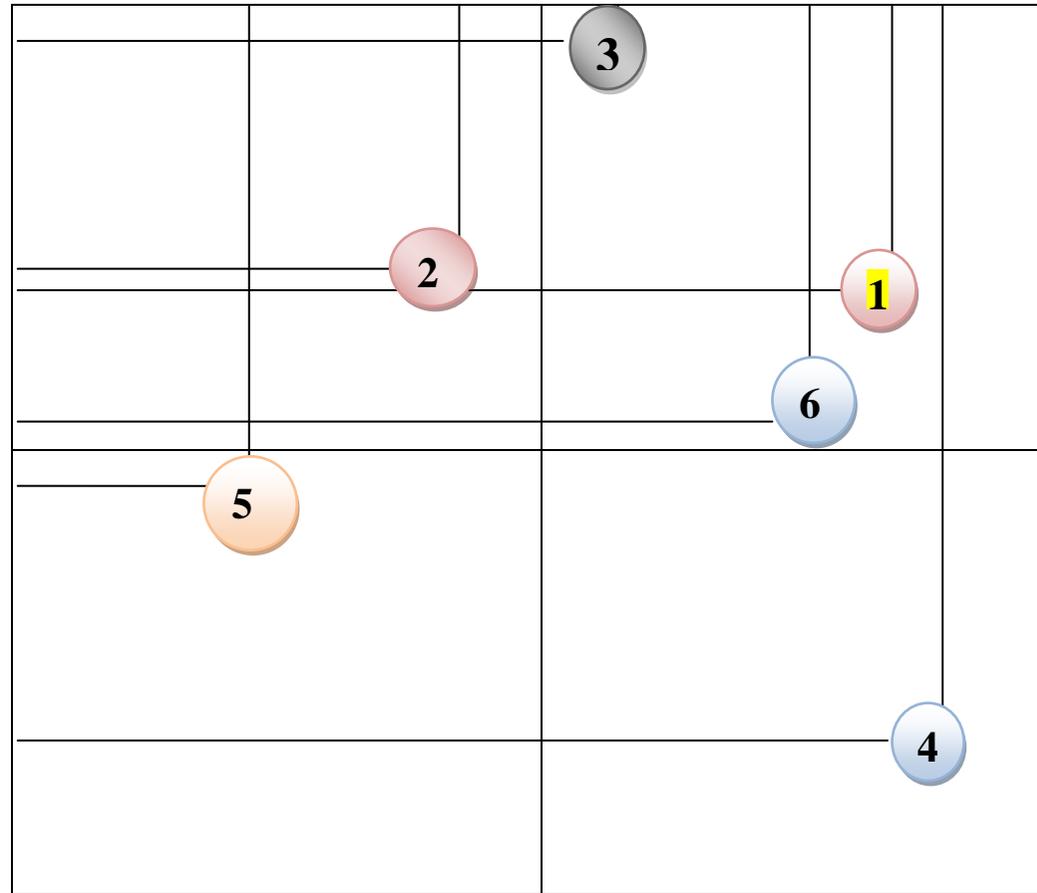
<b>No</b>	<b>Productos</b>	<b>Ventas 2.010 \$</b>	<b>Ventas 2.009 \$</b>	<b>Tasa de Crecimi ento %</b>	<b>Particip . de Mercad o %</b>
<b>1</b>	Botas de soldador	5508	5177	6%	15%
<b>2</b>	Bota militar	18360	17074	7%	57%
<b>3</b>	Botas dialécticas	11016	10993	23%	45%
<b>4</b>	Zapatos rebajados	3672	2900	-21%	5%
<b>5</b>	Botas punta de acero	45900	45441	-1%	75%
<b>6</b>	Botas hidrofugadas	7344	7197	2%	23%

*Fuente: Gabriel Guatumillo (2012)*

## Participación de Mercado

Tabla N° 26: Matriz BCG (Boston consulting group)

TASA DE CRECIMIENTO



Fuente: Stanton, Etzel, Walker-Fundamentos de marketing

De acuerdo a esta Matriz, se puede determinar lo siguiente:

**Tabla N° 27: Tasa de crecimiento**

No.	Producto	Categoría	Estrategia
4	Zapatos rebajados	Perro	Poca participación de mercado y baja tasa de crecimiento, por lo tanto es necesario reducir los gastos ó promover una ventaja diferencial para obtener participación en el mercado. Reducir inversión en este producto. Objetivo: Elevar a categoría interrogante o sacar del mercado.
1	Botas de soldador	Interrogantes	Este producto no ha logrado afianzarse en el mercado en expansión muy competido. Se recomienda analizar si se puede ganar participación de mercado y también analizar su rentabilidad, en base a la rentabilidad tomar la decisión de invertir o sacarlo del mercado debido a la rapidez que crece el mercado. Objetivo: Mantener en categoría estrella.
3	Botas dialécticas	Interrogantes	Su participación de mercado crece y también crece el

			mercado, por lo que se recomienda invertir para ganar participación de mercado, mejorar la mezcla promocional, crear impacto en el mercado mejorando la ventaja diferencial para atraer el apoyo de los clientes. Objetivo: categoría estrella.
<b>6</b>	Botas hidrofugadas	Interrogantes	Su participación de mercado crece y también crece el mercado, por lo que se recomienda invertir para ganar participación de mercado, mejorar la mezcla promocional, crear impacto en el mercado mejorando la ventaja diferencial para atraer el apoyo de los clientes. Objetivo: categoría estrella.
<b>2</b>	Bota militar	Estrella	Se recomienda realizar estrategias de marketing muy agresivas si desean conservar o mejorar la participación de mercado, se necesita efectivo para financiar su crecimiento rápido, reinvertir las ganancias en mejoramiento de los

			productos para este servicio, mejorar la distribución, aumentar promoción, mejorar estándares de eficiencia y captar más clientes a medida que se va creciendo. Objetivo: Elevar al nivel de vaca lechera.
5	Botas punta de acero	Vaca de Efectivo	Se recomienda defender la participación de mercado, principalmente reforzando la lealtad de los clientes. Es necesario mantener el liderazgo de precios y con la introducción de mejoras tecnológicas. Asignar el exceso de dinero a las otras categorías como los productos 2, 3, 6 y 1. Objetivo: Mantener categoría vaca de efectivo.

## MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS

**Tabla N° 28: Matriz de crecimiento de productos y Mercados**

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo*

Las estrategias de crecimiento para HG Cía. Ltda. de acuerdo a la encuesta realizada son las siguientes:

**Tabla N° 29: Estrategias de crecimiento**

<b>Estrategia</b>	<b>Táctica</b>	<b>Acción</b>
<b>Penetración de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Invertir en Publicidad</li> <li>✓ Aumentar su venta personal</li> <li>✓ Brindar un trato preferencial a los clientes actuales</li> <li>✓ Buscar clientes potenciales</li> <li>✓ Aumentar promociones ( cupones de descuento)</li> <li>✓ Programas de fidelidad</li> </ul>	<p>HG debe tratar de vender una mayor cantidad de sus productos y servicios en su mercado actual.</p> <p>Utilizar la base de datos para la toma de decisiones</p>
<b>Desarrollo de Mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abrir una sucursal en la ciudad de Riobamba</li> <li>✓ Asignar recursos al desarrollo del negocio en este centro.</li> <li>✓ Prospectar clientes potenciales</li> <li>✓ Levantar información de las empresas</li> </ul>	<p>HG, debe enfocarse a la atracción de clientes nuevos a productos o servicios existentes, al mismo tiempo que incorporan</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar las visitas a la empresas</li> <li>✓ Concretar contratos con las empresas</li> <li>✓ Impulsar un plan agresivo de promoción y publicidad en la ciudad de Riobamba y en la Región.</li> </ul>	compradores nuevos.
--	--	---------------------

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

## **MARKETING MIX**

### **PRODUCTOS/ SERVICIOS**

Debemos manifestar a ustedes que nuestra Empresa ofrece calzado industrial para hombres

- Calzado para fábricas
- calzado para montaña
- Calzado para hospital
- Calzado para Minas

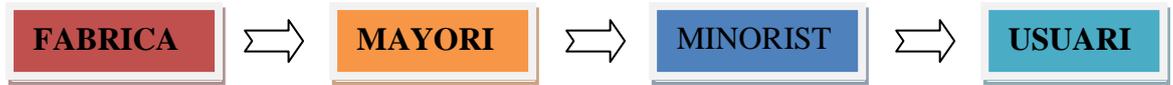
### **PRECIO**

Los precios están de acuerdo a lo servicios y al tiempo que requiere el cliente

### **PLAZA**

Los Canales de Distribución son los indirectos, de acuerdo al siguiente esquema

**Gráfico N° 23: Canales de Distribución**



*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*

## **FINANCIAMIENTO**

La empresa de calzado HG Cía. Ltda. consciente de que se debe tomar acciones para mejorar su rendimiento en el mercado y posicionar la marca, decide reservar un porcentaje del 10% de las ventas del año 2.011 que equivale a \$ 9180 usd., destinados para las actividades de promoción de la empresa y adecuación de oficinas; de tal manera que el financiamiento de dichas actividades sea propio; para la ejecución de las estrategias de crecimiento y promoción se detalla en las tablas los elementos más importantes que permiten el manejo adecuado para el funcionamiento de este plan.

**Tabla N° 30: Plan de Acción**

<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<b>Penetración de Mercados</b>	Publicidad:					
	TV Radio Prensa Revistas Internet	1/oct/2011 al 2/Feb/2012	Gerente / Jefe de Agencia	Económicos Humanos Materiales Equipos	\$800 \$250 \$200	Informar, y posicionar a la empresa HG
	Ventas:					
	Concursos a Vendedores	Mensual	Jefe de	Materiales y suministros % ventas	\$2.000	Motivar a los vendedores

	Promoción:  Bonos Descuentos Camisetas Gorras Maletas	Mensual	Agencia  Jefe de Agencia	Económicos  propios	\$15.00	Incentivar a los clientes
				<b>Total Estrateg. 1</b>	<b>\$4.750</b>	
	Local:  Arriendo  Decoración	Mensual	Jefe de Agencia	Propios	\$500  \$500  \$1.500	Local bien ubicado, en el centro de la ciudad

<b>Desarrollo de Mercados</b>	Equipos de Computación				\$500	
	Muebles y enseres				\$50	
	Suministros de oficina				\$ 100	
	Servicios Básicos				\$1100	
	Sueldos					
				<b>Total Estrateg. 2</b>	<b>\$4.250</b>	
				<b>TOTAL (Sin Productos)</b>	<b>\$9.000</b>	

*Elaborado por: Gabriela Guatumillo(2012)*

## 6.8. CRONOGRAMA

Tabla N° 31: Cronograma Empresa HG

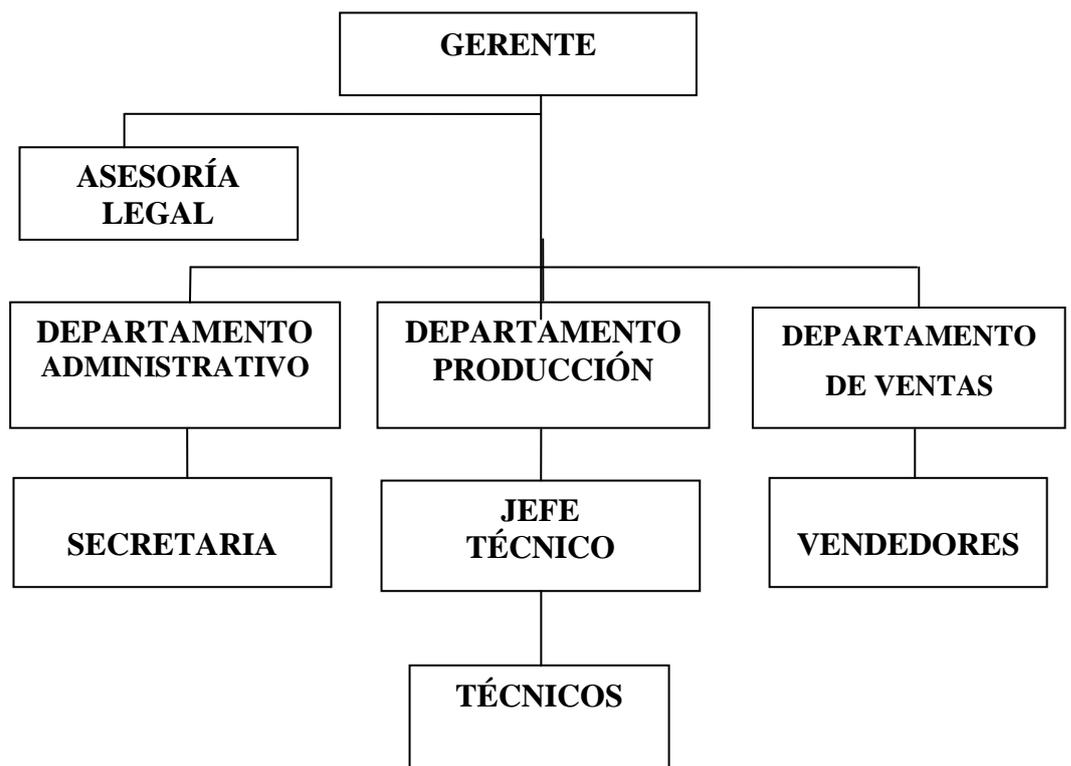
No.	Tiempo 2011-2012 Actividades	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ag.
		1	Presentación de las Estrategias a los dueños de la empresa.	█								
2	Aprobación del Plan de acción por la Gerencia	█										
3	Socialización con todo el equipo de trabajo		█									
4	Difusión del Plan de Acción a los clientes externos		█									
5	Elaboración de material publicitario		█									
6	Preparación del material promocional		█									
7	Diseño y publicación de la página web			█								
8	Elaboración de la cuña radial		█									
9	Ubicación del material publicitario en los puntos de venta			█								
10	Difusión de la cuña radial en la estación de radio seleccionada			█								█
11	Seguimiento y Evaluación del Plan de acción			█	█	█	█	█	█	█	█	█

## 6.9. ADMINISTRACIÓN

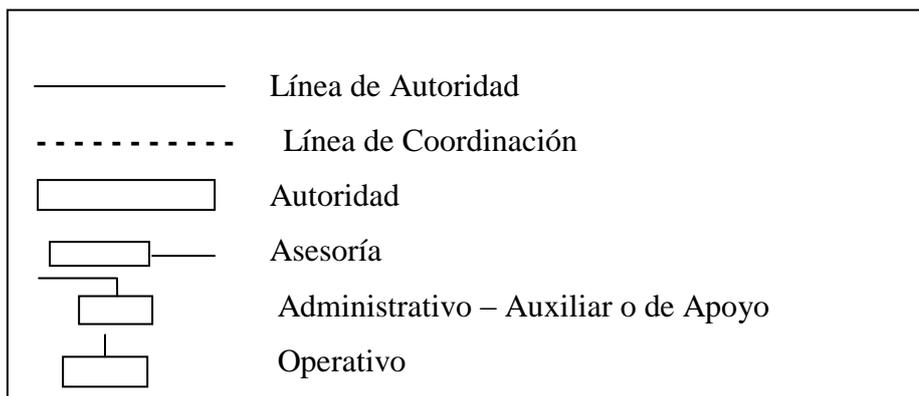
La responsabilidad directa estará a cargo del Gerente de la empresa de calzado HG, en coordinación con el equipo de ventas de la empresa, quienes serán los encargados de vigilar el inicio, desarrollo y establecimiento del plan de acción y sus actividades a través del tiempo, este plan será ajustado a los requerimientos de la empresa HG conforme avance la actividad comercial y su ciclo así lo determine; la revisión del plan será secuencial, constante y permanente.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA HG Cía. Ltda.

Gráfico N° 24: Organigrama Estructural



*Elaborado por: Gabriela Guatumillo (2012)*



Las actividades encaminadas a incrementar las ventas de la empresa de calzado HG se desarrollarán principalmente en el departamento de ventas en coordinación con la Gerencia de la empresa.

## 6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar la monitoria de las actividades del Plan de Acción, como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que nos permita anticipar contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas.

Las preguntas que a continuación se explican ayudarán a cumplir esta tarea:

### 1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

La evaluación de las actividades del plan de acción serán solicitadas por el Gerente de la empresa; así como también por parte de los vendedores de la empresa de calzado HG.

### 2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación del plan es necesario porque es la única forma de constatar que el desarrollo de estas actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito de la empresa.

### **3.- ¿Para qué evaluar?**

Se debe evaluar el plan, porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante el período de ejecución.

### **4.- ¿Qué evaluar?**

Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo de las estrategias de crecimiento que permitirán el incremento esperado de las ventas.

### **5.- ¿Quién evalúa?**

El responsable de evaluar las actividades del plan de acción estará a cargo de Gabriela Guatumillo, autor de la propuesta, que en corto tiempo será una profesional en el campo del Marketing Y Gestión de Negocios.

### **6.- ¿Cuándo evaluar?**

La evaluación del plan de acción se realizará durante y después del período de implementación de las actividades encaminadas a incrementar las ventas.

### **7.- ¿Cómo evaluar?**

Mediante indicadores determinados para medir el grado de consecución de los objetivos en términos cuali-cuantitativos, comparando las ventas promedio e ingresos de años anteriores, con los datos actuales.

### **8.- ¿Con qué evaluar?**

Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y observaciones directas según el caso.

## 6.11. BIBLIOGRAFÍA:

- Alcalde, P., & Alcalde, S. M. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Buffa, E. (1991) *Dirección técnica de administración de producción...* 3 Edición, Editorial. El Ateneo. México
- Escribano G; Fuentes M; Y Alcaraz, J. (2006). *Políticas de Marketing*. Thomson Paraninfo. Madrid
- Garza Mercado, A. (2007). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades*. México: Colmex.
- Hernández, C, Ricardo; G, Jesús. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Gestion Ediciones. Barcelona
- Hitt, M. A., & Pérez de Lara Choy, M. I. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- Jany Castro, J. N. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. (L. Solano Arévalo, Ed.) Bogotá, Colombia: Nomos.
- Jobber, D; Fahy, J (2007). *Fundamentos De Marketing*. 2da. Mc Graw – Hill / interamericana de españa, S.A.U. Madrid
- Kotler, P; Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Pearson Educación S.A. Madrid
- Kotler, Philip, y otros. 2007. *Dirección de Marketing*. Madrid : Prentice Hall, 2007.

- Lambin, J. (2002). *Marketing Estratégico*. 3ra. McGRAW- HILL / Interamericana S.A.U. Madrid
- Malagón Londoño, G., Galán Morera, R., & Pontón Laverde, G. (2006). *Garantía de calidad en salud*. Colombia: Editorial Panamericana.
- Mas Ruiz, F. J. (2010). *Temas de Investigación Comercial* (Quinta edición ed.). España: ECU.
- Monllor Domínguez, J. (2004). *Economía, Legislación y Administración de Empresas*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Moore, G. (1987) *Administración de empresas*. 3ª. Edición. Editorial Diana. Buenos Aires.
- Peña Rojas, J. (2003). *Principios de ética empresarial*. Madrid: Selector.
- Pineda Ramírez, M. I. (2004). *Lenguaje y expresión*. Mexico: Pearson Educación.
- Pujol, B. (1999). *Diccionario de Marketing*. Cultural S.A. Madrid.
- Pujol, B. (2002). *Diccionario de Marketing*. Cultural S.A. Madrid.
- Pujol, B. (2003). *Diccionario de Marketing*. Cultural S.A. Madrid.
- Reyes Ponce, Agustín. 2006. *Administración de empresas: teoría y práctica*. México D.F. : Limusa, 2006.
- Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. 2007. *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Tercera Edición. México : Pearson, 2007.
- Rodríguez Ardura, Inma. 2006. *Principios y Estrategias del Marketing*. Barcelona : Eureka Media S.L., 2006.

- San Martín, Sonia. 2008.*Prácticas de Marketing: Ejercicios y supuestos.* Madrid : Esic, 2008.
- Santesmases Mestre, Miguel, Sánchez de Dusso, Francisca y Kosiak de Gesualdo, Graciela. 2000.*Marketing: conceptos y estrategias.* s.l. : Piramide, 2000.
- Stanton, E, Walker (2007). *Fundamentos de Marketing.14va.* McGraw-Hill S.A. de C.V. México D.F.
- Stanton, Etzel y Walker. 2008.*autores del libro "Fundamentos de Marketing.* treceava edición. Madrid : Mc Graw Hill, 2008.
- Zikmund, William G. y Barry J., Babin. 2008.*Investigación de Mercados.* Novena edición. México : Cengage Learning, 2008.

## **PAGINAS ELECTRONICAS**

- OPORTUNIDADES COMERCIALES

<http://www.upbusiness.net/oportunidades/>

- BUSSINESS TO BUSINESS ECUADOR S.A.

<http://www.b2becuador.net/default.asp?lan=2>

- SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMERCIAL ECO

<http://www.eco.microempresa.org>.

- AGRI-BUSINESS ASSISTANT

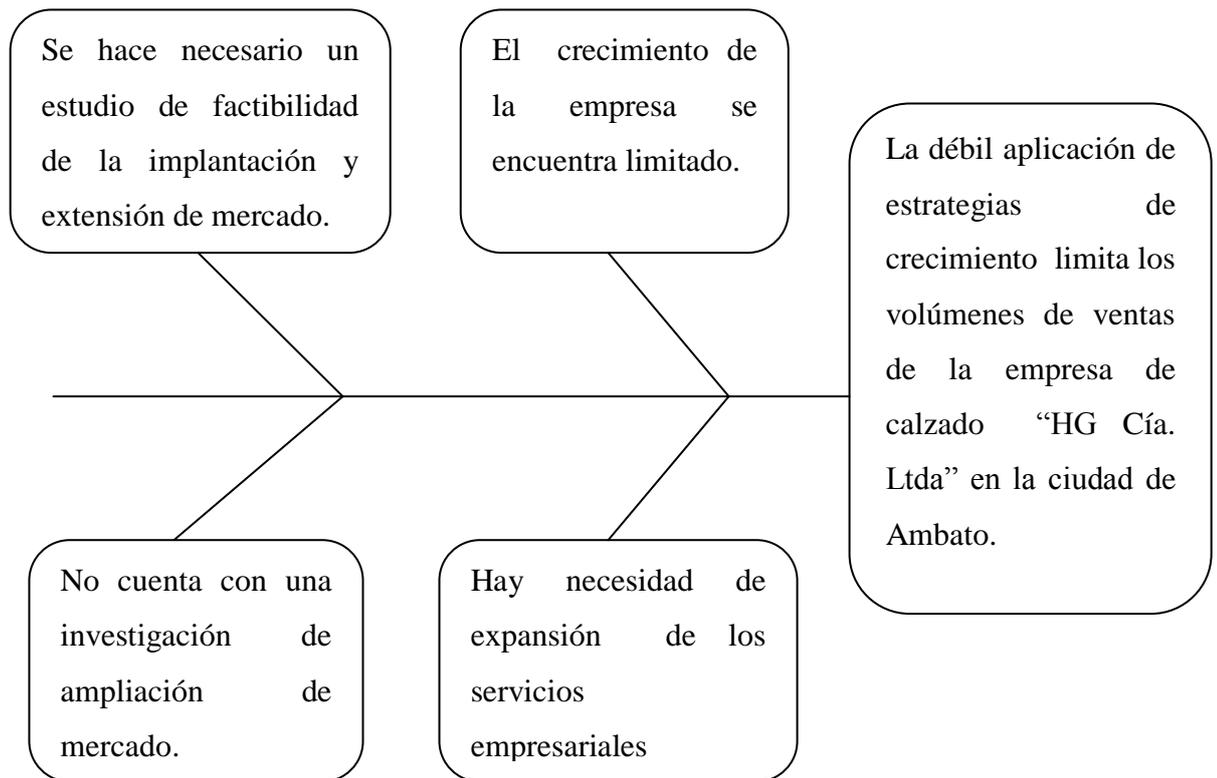
<Http://www.trace-se.com/agri/.menu.htm>

- CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

## ANEXOS

### Anexo N° 1: DIAGRAMA DE "ISHIKAWA"

#### E F E C T O



#### C A U S A

*Fuente: Gabriela Guatumillo (2012)*

**Anexo N° 2: Cuestionarios**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS  
ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE

CUESTIONARIO #.....

Encuesta sobre Estrategias de Crecimiento y su incidencia en las ventas de la empresa  
HG Cía. Ltda.

**Objetivo**

Obtener información primaria confiable para determinar las estrategias de crecimiento  
adecuadas para mejorar el volumen de ventas.

**Instructivo.**

Estimado señor o señora:

Le pedimos se digne en contestar el siguiente cuestionario puesto que será de mucha  
utilidad para la investigación que se está realizando.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.-

Gracias por su colaboración

Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

1.- ¿Conoce o ha escuchado la empresa HG Cía. Ltda.?

SI

NO

2.- ¿Le ha visitado algún vendedor de la empresa HG para ofrecerle los productos que comercializa esta empresa?

NO RECUERDO

SIEMPRE

NUNCA

3.- ¿Cómo conoció Ud. Los productos que oferta la empresa HG Cía. Ltda.?

A TRAVÉS DEL VENDEDOR

POR PUBLICIDAD

POR INTERNET

POR LA GUIA TELEFÓNICA

POR REFERENCIAS

4.- ¿Se ha beneficiado de cupones de descuento en nuestros servicios?

SIEMPRE

A VECES

NUNCA

5.- ¿Ha comprado usted calzado de la empresa HG?

ALGUNA VEZ

NUNCA

POR LO GENERAL

SIEMPRE

6.- ¿Le gustaría que su proveedor sea la empresa HG Cía. Ltda.?

SI

NO

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN MARKETING Y GESTIÓN DE NEGOCIOS  
ENCUESTA DIRIGIDA A VENEDORES

CUESTIONARIO #.....

Encuesta sobre Estrategias de Crecimiento y su incidencia en las ventas de la empresa  
HG Cía. Ltda.

**Objetivo**

Obtener información primaria confiable para determinar las estrategias de crecimiento  
adecuadas para mejorar el volumen de ventas.

**Instructivo.**

Estimado señor o señora:

Le pedimos se digne en contestar el siguiente cuestionario puesto que será de mucha  
utilidad para la investigación que se está realizando.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.-

Gracias por su colaboración

Marque con una X la (s) respuesta (s) elegida (s)

1.- ¿Cuántos clientes contacta diariamente por teléfono?

De 0 a 5  De 6 a 10  De 11 a 15  De 16 a 20   
De 21 a 25  De 26 a 30  Más de 30

2.- ¿Cuántos clientes visita al día?

De 0 a 5  De 6 a 10  De 11 a 15  De 16 a 20   
De 20 a 25  De 26 a 30  Más de 30

3.- ¿En cuántos clientes concreta?

En el 1%  En el 5%  En el 25%  En el 50%   
En el 75%  En el 100%

4.- ¿Cuánto vende en el día?

Lo presupuestado en el día   
La mitad de lo presupuestado   
Menos de la mitad de lo presupuestado   
Más de lo presupuestado

5.- ¿Qué porcentaje de ventas por lo general cumple mensualmente vs el presupuesto de ventas?

El 100%   
Más del 100%   
Menos del 100%

6.- ¿Ha visitado otros sectores?

SIEMPRE   
A VECES   
NUNCA