

Estrategias comerciales y su impacto en la rentabilidad de las medianas empresas del sector de calzado de la ciudad de Ambato

Commercial strategies and its impact on the profitability of the medium companies of the footwear sector of Ambato city

Casos de estudio:

Calzafer cía. Ltda., luigi valdini cía. Ltda., y rubber shoes

Autora:

Mg. Amanda Patricia Martínez Yacelga (amanda_carpem_diem@yahoo.es)

Áreas de conocimiento: Planificación Estratégica, Operaciones, Contabilidad General, Administración General, Proyectos.

Resumen

Las crecientes exigencias del cliente hacen que las empresas independientemente del sector al cual pertenecen, desarrollen diversidad de estrategias para diferenciar sus productos de la competencia e incrementar su participación de mercado. No ajeno a este particular, el sector de calzado de la ciudad de Ambato, debe estar pendiente de los requerimientos del consumidor para tratar de satisfacerlos rápidamente y con excelencia. La razón de ser de la mayoría de las empresas es generar utilidades, lo cual depende directamente del nivel de ventas alcanzado. Sin embargo, en un mundo altamente competitivo, se hace cada vez más complejo diferenciarse de la competencia.

En tal virtud, la aplicación efectiva de estrategias se convierte en un mecanismo vital para lograr los objetivos planteados, y en especial, para incrementar la rentabilidad de una entidad.

El sector del calzado es uno de los más relevantes e importantes de la economía de la ciudad de Ambato, y su vez, uno de los que posee mayor cantidad de oferentes. Es por ello, que cada uno de estos, debe enfocarse en definir las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas en los diferentes ámbitos, lo cual se materializará en productos de calidad.

Lo que se pretende a través del presente documento, es investigar la actual aplicación de las estrategias comerciales en las medianas empresas de calzado y su impacto en la rentabilidad, determinando oportunidades de mejora para la comercialización del producto, de forma más efectiva, que le permitan aumentar sus ventas y participación en el mercado.

Palabras claves: Estrategia comercial, rentabilidad, diseño de estrategias, gestión de ventas, empresas de calzado, proceso de ventas.

Abstract

The increasing demands of the client make companies independent of the sector to which they belong, develop diverse strategies to differentiate their products from the competition and increase their market share. Not unlike this, the footwear sector of the city of Ambato must be aware of the requirements of the consumer to try to satisfy them quickly and with excellence.

The rationale of most companies is to generate profits, which depends directly on the level of sales achieved. However, in a highly competitive world, it becomes increasingly complex to differentiate itself from the competition.

Thus, effective implementation of strategies becomes a vital mechanism to achieve the objectives, and especially to increase the profitability of an entity. The footwear sector is one of the most important and important of the economy of the city of Ambato, and in turn, one of the largest suppliers. That is why each of these should focus on defining the actions necessary to meet the goals set in the different areas, which will materialize in quality products.

The aim of this paper is to investigate the current application of commercial strategies in medium-sized footwear companies and their impact on profitability, identifying opportunities for improvement in the commercialization of the product, more effectively, allowing them increase their sales and market share.

Keywords: Business strategy, profitability, strategy design, sales management, footwear companies, sales process.

Introducción

Actualmente, con el crecimiento de la competencia, los cambios en el entorno ya sea económicos, políticos, culturales y los avances tecnológicos; las empresas se han visto orientadas a investigar y desarrollar tácticas y/o estrategias que les permita asegurar las operaciones productivas, administrativas, así como las ventas, con el objetivo de mantener un negocio rentable.

Andrade (2010) menciona:

Hoy el Marketing ya no es una función adicional. Por su permanente cercanía con el cliente éste define la manera como las empresas, vislumbran los negocios. Visto así, no es responsable tan solo de la nueva campaña publicitaria o la promoción de este mes (peor aún de engañar o falsificar la imagen de la compañía), si no que el proceso de mercadeo nace mucho antes, nace de la mano de la estrategia. (pág.3).

El comercio aumenta cada día más en forma eficiente y productiva; las empresas de cualquier línea de negocio se enfrentan a diferentes retos, entre los que está definir un

nivel de administración que les permita ser financieramente estables y mantener o aumentar su participación en el mercado.

El sector del calzado no ha sido la excepción, en un informe sobre las Manufacturas de Cuero y Calzado publicado por (Proargentina, 2005, pág.8) afirma que “*los países industrializados son las usinas de diseño y productos de alta calidad*”, definiendo a esta industria como un mercado altamente competitivo.

Desde una perspectiva más general, la cadena del cuero y sus manufacturas se caracteriza por presentar un grado importante de internacionalización de la producción. En la localización de los diversos eslabones entran en juego aspectos como la disponibilidad de materia prima, el costo de la mano de obra (con diversos grados de calificación),(.), innovación tecnológica, especialización de la producción e innovación y desarrollo de diseños.(pág.8)

De acuerdo a Proargentina (2005), tales factores han incidido finalmente para que la industria del calzado se vaya caracterizando por una redistribución geográfica de la producción, percibida de la siguiente manera:

- Países como China, Corea, Hong Kong, Indonesia, Taiwán, son considerados con una producción con intensiva mano de obra, se podría decir que corresponde a la aplicación de una estrategia genérica, denominada liderazgos en costos.

Tabla 1. Ranking de países productores de calzado 2015

Ranking	País	Pares (millones)	Porcentaje mundial	2015/2014
1°	China	13.581,00	59,10%	-13,5%
2°	India	2.200,00	9,60%	+6,5%
3°	Vietnam	1.140,00	5%	+25,3%
4°	Indonesia	1.000,00	4,40%	+38,1%
5°	Brasil	877,00	3,80%	-2,6%
6°	Pakistán	366,00	1,60%	-5,2%
7°	Bangladés	353,00	1,50%	+12,1%
8°	Turquía	350,00	1,50%	+9,4%
9°	México	251,00	1,10%	+2,4%
10°	Tailandia	200,00	0,90%	+33,3%
17°	España	105,00	0,50%	2,90%

Fuente: tomado de Datos World Footwear (2015)

Añadiendo a lo anteriormente mencionado:

- España, Italia y Portugal tienen un enfoque de estrategia, basado en la diferenciación, en cuanto posicionamiento de marcas, diseño y materiales.

A su vez, según lo expuesto por Sánchez, (2013) quien considera a España el lugar dónde se hace el mejor calzado del mundo, con trabajadores altamente cualificados e implicados. Su estrategia estaría enfocada en la diferenciación por el nivel de calidad y *confort* del producto.

Otro punto importante, es la diversidad de materiales y materias primas que existen desde el original cuero y otros sustitutos a este, como en el caso de la capellada se aplica los sintéticos y en la suela el plástico, eva inyectada, entre otros que influyen directamente en el costo de producto y en la variedad de modelos y opciones que el consumidor pueda disponer en el momento de elegir ya sea por precio o preferencia.

El Instituto Español de Comercio Exterior, (2005) menciona:

El sector de calzados [sic] brasileño está comenzando a adoptar una nueva estrategia internacional en la cual el objetivo es posicionar sus productos en el exterior con un sello propio de calidad y diseño. La adopción de esta estrategia por parte del sector ha sido acompañada por grandes inversiones realizadas para modernizar los parques industriales y cualificar mano de obra especializada de toda la cadena de cueros y calzados. (pág.4)

México, con una participación importante en la zona, tiene oportunidades de exportación producto de los avances de la calidad de los artículos y diseño con precios competitivos. Según el sitio web, “Tu Interfax de negocios” (2012), haciendo referencia al de calzado mexicano determina que es un sector con altas oportunidades de crecimiento, se ha enfocado en la mejora del servicio al cliente, desarrollo de los procesos productivos haciéndolos más tecnificados en la cadena, creando productos innovadores, con diseños altamente calificados, convirtiéndose en las principales fortalezas que les permitirá ingresar en el mercado internacional.

Consecuentemente y por lo anteriormente expuesto, el sector de calzado se define por los siguientes puntos:

- Cadena productiva dinámica, convirtiéndose en una importante fuente generadora de empleo.
- Desarrollo en avances tecnológicos en los países con más experiencia, mientras que otros aún basan su producción en procesos artesanales y poco innovadores.
- Industria diversificada, por la variedad de materiales existentes para atender distintos segmentos como: infantil masculino, infantil femenino, adulto dama, adulto caballero.
- Países productores y comercializadores, con presencia dominante en el mercado, ya sea por precios, moda y aspectos técnicos como la calidad y el confort, planteando así sus ventajas competitivas y ratificándose en el negocio.

Todas las empresas que definen objetivos comerciales deben desarrollar las estrategias acordes con las necesidades de mercado y propósito propios de la organización. Al respecto Ecuador, es tan competitivo en el mercado de calzado que el productor nacional en varios períodos ha buscado protegerse de las importaciones que ofrecen: bajos precios, imagen, moda, reputación y tradición como lo anteriormente descrito.

En la publicación realizada por el diario el “El Telégrafo” (2013), en una entrevista realizada a la presidenta de la Cámara Nacional de Calzado, Dra. Lilian Villavicencio, menciona que el año 2008 fue uno de los períodos más problemáticos para la industria del cuero y calzado, por poco casi la industria se reduce por la presencia del calzado asiático que presentaba productos con precios extremadamente bajos, y prácticamente era imposible competir.

Cabe resaltar, que el gobierno para defender la industria y resguardar los empleos que genera, decidió establecer un arancel mixto permanente el cual mitigó la crisis que vivía este sector manufacturero; pasando así de 600 fábricas en el 2008 a más de 1,800 en el 2013, según la Cámara Nacional de Calzado.

Para los últimos años, el escenario se torna distinto; tomando como referencia la siguiente publicación de (“Líderes”, 2016):

Durante el último año, la producción de este producto cayó en un 25%. Según los ejecutivos de Caltu, en el 2013 hubo una producción de 33 millones de pares de zapatos. Esta cantidad creció en el 2014 a 35 millones y el año pasado decreció a 34 millones.

El sector busca evitar que más empresas cierren y que crezca la desocupación. Según informe de Caltu 187 talleres cerraron y 1870 personas quedaron en la desocupación durante el último año.

En tal sentido, el avance y desarrollo de las empresas de cualquier línea de negocio, depende de los métodos comerciales que establezcan diferencias al resto de competidores, aumentando o manteniendo un adecuado volumen de ventas a pesar de las situaciones adversas del entorno. Como principales causas base de la inadecuada aplicación de estrategias comerciales, se tienen las siguientes:

- Limitada diversificación de producto generado por el mínimo desarrollo en procesos de Investigación, Diseño o Innovación.
- Escaso reconocimiento de la marca en el mercado, lo que indica que no existen adecuadas estrategias de comunicación.
- Ausencia de sondeos de mercado lo que no permite ser asertivos en las necesidades del sector.

Consecuentemente, estos factores inciden en una baja competitividad del producto y una limitada participación en el mercado, afectando directamente a la gestión de ventas; ya que, al contar con estrategias comerciales adecuadas, el empresario aumenta las probabilidades de que su producto sea más acogido y aceptado por el consumidor, previamente se estarían evaluando los criterios o elementos de entrada que definirán que un producto sea exitoso, desarrollado su ventaja competitiva.

La escasa formalidad que se le otorgue a procesos como de desarrollo, diseño de producto, sin una investigación previa de las necesidades del cliente, hace que el productor asuma futuros riesgos en la comercialización exitosa de su producto.

De igual manera, las empresas al no contar con estrategias comerciales idóneas, se limitan a esquemas tradicionales de venta y *marketing*, sin poder alcanzar las ventajas competitivas necesarias, factor altamente importante debido a la que la industria del calzado está fuertemente consolidada tanto por empresas nacionales como extranjeros, que compiten con capacidad productiva, innovadores diseños y bajos precios de importación y exportación.

Con lo cual, el objetivo general de la investigación se centra en:

Analizar el impacto de las estrategias comerciales en la rentabilidad para la contribución de la gestión de ventas, en las medianas empresas de calzado de la ciudad de Ambato.

Desarrollo

Estado del arte

Los retos a que toda empresa se enfrenta diariamente es hacer que sus metas y objetivos se conviertan en realidad, teniendo en cuenta que los resultados están ligados a un entorno cambiante y dinámico agregando un cierto grado de incertidumbre.

Dentro de lo que corresponde al estudio que se realiza, se consideran las siguientes base científica:

Eguren, Palacios y Roux (2006), en su artículo “Estudio sobre las estrategias comerciales de las empresas consultoras para la captación de clientes” mencionan: “Las empresas consultoras tienen como principal reto conseguir clientes y proyectos para prestar sus servicios y poder establecer de este modo un crecimiento sostenido del negocio”. Establecen el estudio con el propósito de “Identificar las diferentes estrategias comerciales que las empresas consultoras utilizan para la captación de clientes y la obtención de proyectos”.

Las empresas y organizaciones deben establecer un diseño para el desarrollo y seguimiento de la estrategia comercial más a fin al logro de sus objetivos, para ello, es necesario evaluar cómo se está levantando cada una de las estrategias/tácticas, y si se está considerando lo necesario a fin de que el estudio sea lo más amplio posible y otorgue la información necesaria.

Para acotar a lo anteriormente descrito, en el trabajo de investigación titulado “Diseño de una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresa” realizado por Freire (2003, pág.12;13;101), tiene como objetivo general: “Diseñar una estrategia comercial a nivel nacional para el Banco del Pichincha en la comercialización de servicios financieros para microempresa”. Como metodología y técnicas de investigación, emplea el enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que los mecanismos de prospección de mercado buscan retroalimentarse de estos dos tipos de investigación.

Asimismo, es importante precisar que en este tipo de estudio juega un papel preponderante la estrategia comercial. Al respecto, la Fundación Chile (2012), indica que: “La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio”.

Añade además: “Al elaborar esta estrategia, se supone que están definidos los temas más amplios y prioritarios: la razón de ser del negocio, los objetivos generales y de largo plazo que se espera alcanzar, etc”.

Aplica además un modelo en 4 elementos:

1. Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA)
2. Diseño: Definir la estrategia (5P)
3. Implementación: Hacer realidad las decisiones tomadas.
4. Medición de resultados: Control de gestión para evaluar el éxito de nuestra estrategia.

Con lo cual, se definiría a la estrategia comercial como el conjunto de herramientas fundamentales y necesarias que permite llegar a los objetivos propuestos, básicamente estarían enfocados y fundamentados por el análisis de las 5 p, (producto, precio, plaza, promoción, personal o post venta, para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Otro elemento a considerar es la rentabilidad, para ello, se considera el concepto de Gitman (1992, pág. 62 y 171), el cual define:

La rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños. La importancia de esta medida radica en que para que una empresa sobreviva es necesario producir utilidades.

Los indicadores de rentabilidad miden el grado de eficiencia de la empresa para generar las utilidades mediante el uso racional de los activos y sus ventas para poder invertir. Zapata (2011, pág.420)

El estudio realizado se basa fundamentalmente en el Modelo Du Pont, que es una herramienta de evaluación financiera que involucra el estudio del ROE y ROA “*Fórmula Du Pont*”, el principio básico del modelo es: margen neto de utilidades, rotación de activos totales de la empresa y apalancamiento financiero.

Según Juan Pablo Del Alcazar Ponce en la página web Linked in, menciona: El ROE y ROA son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos, lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Por lo tanto, el análisis Du Pont es un análisis integral de la organización. Su Fórmula es:

	Eficiencia Operativa Margen de Utilidad Neta	Eficiencia uso Activos Rotación Activos Totales	Apalancamiento
Du Pont=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$* \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	$* \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$
	ROA		
	ROE		

Donde:

- Margen de Utilidad Neta: mide la rentabilidad de las ventas de la empresa.
- Rotación Activos Totales: mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar ventas.

Metodología

Considerando los aportes de las investigaciones realizadas y bajo un concepto crítico, el enfoque primeramente será cualitativo, pues se analiza la aplicación de las estrategias comerciales en base a sus principales principios y aplicabilidad, consecuentemente a esto, permite relacionar con la rentabilidad, ya que de las acciones previas que se ejecuten para la colocación de un producto en el mercado sea exitosa, depende de los ingresos y la rentabilidad de la empresa, convirtiéndose en una medición cuantitativa.

En tal sentido, la Cámara de Nacional de Calzado, posee actualmente doce empresas de calzado socio-activas, de las cuales, tres son consideradas medianas, en base al criterio

de la CAN. Se seleccionó en función de la cantidad vendida y a la accesibilidad de información financiera para obtener datos sobre la rentabilidad, además de contar con la apertura para la ejecución del presente trabajo de investigación y su socialización.

La encuesta consideró el criterio de los gerentes, jefes de contabilidad, jefes de ventas y vendedores, obteniéndose información sobre la ejecución de la estrategia comercial aplicada, siendo los directamente relacionados tanto en la parte estratégica, financiera y comercial, siendo un total de 12 personas.

Resultados

Se despliegan los resultados de las encuestas realizadas sobre el tema tratado, con el propósito de confirmar la relación e influencia que existe entre las estrategias comerciales aplicadas y la rentabilidad.

A su vez, para el análisis de la Rentabilidad se aplicó el método Dupont, sistema que determina el ROE y ROA, a fin de conocer el uso eficiente de los activos fijos, costos financieros en relación de la gestión de operación que se está realizando, es decir, el buen aprovechamiento del capital de trabajo.

Es importante recalcar que la realidad de la administración y la gestión empresarial para cada organización es distinta, con lo cual, el objetivo es detectar qué ámbitos pueden ser mejorados y socializados a fin del tema propuesto sea aplicable en base de la necesidad propia de cada organización.

Para el desarrollo de la encuesta, se aplicó preguntas que permiten abarcar la temática sobre la aplicación de análisis como FODA, la reacción de los empresarios frente los cambios del entorno y las aplicaciones que se hacen para la adecuada colocación del producto en el mercado a través de la consideración de las 4 P's.

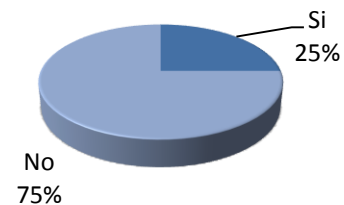
Análisis Estadístico Encuesta

- ¿Realiza sondeos de mercado, antes de la liberación comercial del producto?

Técnica de Sondeos de Mercado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25%
No	9	75%
Total	12	100%

Técnica de Sondeos de Mercado

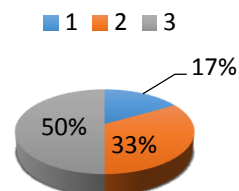


- ¿En qué grado han sido efectivas las estrategias comerciales aplicadas en su empresa?

Efectividad de la Estrategia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	2	17%
Moderado	4	33%
Leve	6	50%
Total	12	100%

Efectividad de la Estrategia

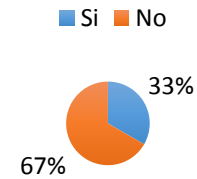


- ¿Considera que los diseños actuales que ofrece en el mercado tienen características distintas al de la competencia?

Evaluación de Diseños

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	33%
No	8	67%
Total	12	100%

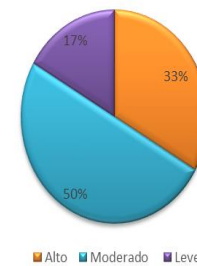
Evaluación de Diseños



- ¿Considera usted, que, con la aplicación de estrategias comerciales más adecuadas y conocimiento más amplio sobre las necesidades del consumidor, en qué nivel mejoraría su competitividad?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	4	33%
Moderado	6	50%
Leve	2	17%
Total	12	100%

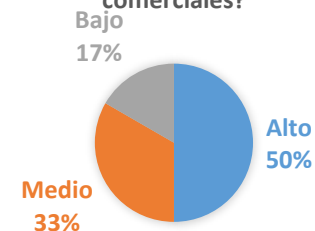
Aplicación de estrategias comerciales más y mejora de la competitividad



- ¿En qué grado considera que su rentabilidad mejoraría con la aplicación de adecuadas estrategias comerciales?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	50%
Medio	4	33%
Bajo	2	17%
Total	12	100%

¿En qué grado considera que su rentabilidad mejoraría con la aplicación de adecuadas estrategias comerciales?



Análisis Financiero

Estados Financieros y Análisis Sistema Du Pont COMPAÑÍA DE FABRICACIÓN DE CALZADO LUIGI VALDINI					
Cuentas de Estado de Situación Financiera					
PERIODO CONTABLE	2011 (1)	2012 (2)	2013 (3)	2014 (4)	2015 (5)
ACTIVOS	\$ 836,290.64	\$ 879,968.02	\$ 770,424.56	\$ 845,822.00	\$ 892,409.00
Corriente	\$ 496,076.71	\$ 494,054.62	\$ 393,104.35	\$ 461,477.00	\$ 550,612.00
No Corriente	\$ 340,213.93	\$ 385,913.40	\$ 377,320.21	\$ 384,345.00	\$ 341,797.00
PASIVOS	\$ 573,695.03	\$ 448,475.09	\$ 259,692.62	\$ 584,507.00	\$ 618,679.00
Corriente	\$ 471,145.39	\$ 410,853.39	\$ 240,590.35	\$ 502,872.00	\$ 508,708.00
No Corriente	\$ 102,549.64	\$ 37,621.70	\$ 19,102.27	\$ 81,635.00	\$ 109,971.00
PATRIMONIO	\$ 262,595.61	\$ 431,494.93	\$ 510,731.94	\$ 261,315.00	\$ 273,729.00
Cuentas de Estado Financiero Pérdidas y Ganancias					
PERIODO CONTABLE	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 1,346,540.44	\$ 1,603,760.70	\$ 1,668,998.24	\$ 1,695,452.00	\$ 1,270,599.00
Costos	\$ 1,030,718.97	\$ 1,238,060.53	\$ 1,054,719.70	\$ 831,127.00	\$ 736,716.00
Gastos	\$ 22,232.22	\$ 234,314.25	\$ 490,982.17	\$ 643,813.00	\$ 507,415.00
Utilidad Neta	\$ 64,788.48	\$ 92,644.28	\$ 81,143.92	\$ 99,011.9	\$ 26,468.00
Desempeño Financiero-Sistema Du Pont					
PERIODO CONTABLE	2011	2012	2013	2014	2015
Margen Neto	4.8%	5.8%	4.9%	5.8%	2.1%
Rotación de Activos	1.61	1.82	2.17	2.00	1.42
Apalancamiento	3.18	2.04	1.51	3.24	3.26
ROE-DUPONT	24.67%	21.47%	15.89%	37.89%	9.67%

Estados Financieros y Análisis Sistema Du Pont "Manufacturas de Cuero Calzafer Cia. Ltda."					
Cuentas de Estado de Situación Financiera					
PERIODO CONTABLE	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVOS	651.007,70	886.546,26	821.401,56	819.301,36	790.335,00
Corriente	458.984,41	526.406,95	494.438,56	509.613	540.816
No Corriente	192.023,29	360.139,31	326.963,	309.688	249.519
PASIVOS	445.365,98	489.993,00	462.917,80	508.044,19	502.720,00
Corriente	321.041,19	447.752,44	240.467	368.939	475.927
No Corriente	124.324,79	42.240,56	222.451	139.106	26.793
PATRIMONIO	205.641,72	396.553,26	358.483,76	311.257	287.612
Cuentas de Estado Financiero Pérdidas y Ganancias					
PERIODO CONTABLE	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas Netas	1.111.320,35	1.224.394,95	1.262.524,37	1.265.169	1.573.534
Costos	946.068,21	1.024.764,2	1.111.206,21	1.101.965	1.221.772
Gastos	121.290,02	136.709,55	124.575,33	192.787,	329.564
Utilidad Neta	27.869,95	19.441,1	17.643,49		15.660
Perdida				-29.582,94	
Desempeño Financiero-Sistema Du Pont					
PERIODO CONTABLE	2011	2012	2013	2014	2015
Margen Neto	2,5%	1,6%	1,4%	0,0	1,0%
Rotación de Activos	1,71	1,38	1,54	1,54	1,99
Apalancamiento	3,17	2,24	2,29	2,63	2,75
ROE-DUPONT	13,55%	4,90%	4,92%	0,00%	5,44%

Estados Financieros y Análisis Sistema Du Pont			
RUBERS SHOES			
Cuentas de Estado de Situación Financiera			
PERIODO CONTABLE	2015		2016
ACTIVOS	\$	2.225.362,79	\$ 2.118.361,69
Corriente	\$	1.714.836,72	\$ 1.694.666,89
No Corriente	\$	510.526,07	\$ 423.694,80
PASIVOS	\$	2.206.188,76	\$ 2.098.881,84
Corriente	\$	1.806.188,76	\$ 2.057.218,38
No Corriente	\$	400.000,00	\$ 41.663,46
PATRIMONIO	\$	19.174,03	\$ 19.479,85
Cuentas de Estado Financiero Pérdidas y Ganancias			
PERIODO CONTABLE	2015		2016
Ventas Netas	\$	1.199.594,52	\$ 1.545.298,29
Costos	\$	891.435,81	\$ 1.097.685,92
Gastos	\$	289.384,68	\$ 432.372,20
Utilidad Neta	\$	-	\$ -
Perdida			
Desempeño Financiero-Sistema Du Pont			
PERIODO CONTABLE	2015		2016
Margen Neto	0,0%		0,00%
Rotación de Activos	0,54		0,73
Apalancamiento	0,0		0,01
ROE-DUPONT	0,00%		0,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías

Conclusiones

Se determinó, a través de las personas encuestadas, la importancia que le otorgan a una adecuada aplicación de la estrategia comercial para mejorar la rentabilidad de sus negocios.

A su vez bajo el criterio de los mismos encuestados, se considera que con la aplicación de estrategias comerciales más idóneas, se logra mejorar la competitividad de las empresas, apoyándose en el desarrollo de los medios de publicidad, posicionamiento de la marca, buscándose nuevos mercados, así como también asegurarse de que el producto decidido a comercializar cumpla con las expectativas del consumidor a través de técnicas de sondeos de mercado, que no son aplicadas totalmente en la actualidad.

Se considera también que no existe un permanente control y seguimiento a las estrategias ya establecidas, lo que no permite tener mayor efectividad para el logro de las metas propuestas y/o evaluación oportuna de la estrategia definida.

También se diagnosticó, que las actuales estrategias comerciales aplicadas por las medianas empresas de calzado si han incidido en la rentabilidad; pues mediante el análisis financiero se pudo determinar:

- LUIGI VALDINI, la ganancia de la empresa está basada en el margen de utilidad en ventas, más no de los activos lo que manifiesta una moderada gestión en general, y que podría invertirse en proyectos de innovación y desarrollo del producto.
- Calzafer Cía. Ltda., a pesar de que sus ventas son estables, los costos de producción son altos, básicamente se encuentra en los inventarios de materias primas y sub-ensambles, lo que influye en una baja rentabilidad en función de lo que se está invirtiendo.
- En el caso de Rubber Shoes la mayor parte del activo corriente se encuentra en las cuentas por cobrar -clientes; lo que no permite el flujo de efectivo, en este caso es importante determinar que se debe fortalecer la relación de ventas a través de políticas comerciales y de una investigación y selección más minuciosa de los clientes potenciales.

En la actualidad los empresarios consideran que sus ventas se han visto afectadas por situaciones externas, como la acelerada apreciación del dólar en los países fronterizos, lo que ha influido en la reducción de ventas del sector. Asimismo, a nivel de empresas de calzado, existen aspectos que se pueden mejorar bajo los resultados de la encuesta aplicada, el análisis financiero a través del indicador de rentabilidad, y en el análisis del entorno.

Los empresarios deben tener en cuenta y prever que la economía en sí no es estática, pues siempre existen oportunidades de negocios, así como también amenazas.

A su vez dentro del proceso productivo, existe también estrategias que se aplican a través de planes o metodologías, que van orientados a la reducción de costos, eliminación de desperdicios, optimización de los procesos, incremento de estándares, estas son

oportunidades de mejora altamente aplicables que apoyan al ahorro, y por ende a la rentabilidad. A su vez, es necesario e indispensable adoptar criterios de investigación de mercado, con procesos definidos que permitan que los productos que decidamos comercializar tengan un ciclo largo en el mercado y llegar a los clientes potenciales.

Referencias Bibliográficas

24 millones de pares de zapatos fabrica Ecuador. (16 de 10 de 2016). Líderes, s/n. Recuperado el 8 de 12 de 2010, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-fabrica-empresa-economia.html>

Andrade, A. X. (Julio de 2010). ¿A qué se deben que mis estrategias de mercadeo no terminen de lograr los resultados esperados? ¿ No será que el mercadeo todavía no es visto en verdadera dimensión? Perspectiva, 3. Recuperado el 2016

Eguren Segurado, S., Palacios Fernández , M., & Roux Martínez , F. (2006). Estudio sobre las estrategias comerciales de las empresas consultoras para la captación de clientes . Madrid.

Freire, J. C. (2003). Banco del Pichincha en la venta de servicios financieros para microempresa.Tesis inédita. Quito. Recuperado el 30 de Enero de 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2543/1/T0270-MBA-Freire-Dise%c3%b1o%20de.pdf>

Fundación Chile. (14 de Septiembre de 2012). Desarrollo de Proveedores. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <http://desarrolloproveedores.cl/2012/09/disene-su-estrategia-comercial-con-las-5-p-del-marketing/>

Instituto Español de Comercio Exterior. (2005). El mercado del calzado en Brasil. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Rio de Janeiro.

Tu Interfax de negocios. (Noviembre, Diciembre de 2012). Recuperado el 8 de Abril de 2017, de <https://tuinterfaz.mx/articulos/9/69/la-industria-del-calzado-en-grandes-numeros/>