

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Tema:

**ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE GENEREN MAYORES VENTAS
EN LA EMPRESA LEATHER FACTORY UBICADA EN LA PARROQUIA
QUISAPINCHA DEL CANTÓN AMBATO**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera
Comercial con mención en Marketing**

Autor:

RUTH JACQUELINE LARA HERNÁNDEZ

Director:

ING. JORGE GARCÍA GUERRERO

Ambato – Ecuador

Abril-2009

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ESTUDIO Y DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL
DESARROLLO DE ESTRATEGIAS QUE GENEREN MAYORES VENTAS
EN LA EMPRESA LEATHER FACTORY UBICADA EN LA PARROQUIA
QUISAPINCHA DEL CANTÓN AMBATO**

Autor:

RUTH JACQUELINE LARA HERNÁNDEZ

Jorge García Guerrero, Ing.
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f. _____

Miguel Torres, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Eliécer Erazo, Ing.
CALIFICADOR

f. _____

Ángel Ortiz del Pino, Dr.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

f. _____

Pablo Pobeda Mora, Ab.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **RUTH JACQUELINE LARA HERNÁNDEZ**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1803262300 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

RUTH JACQUELINE LARA HERNÁNDEZ

CI. 180326230-0

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la PUCESA por abrirme las puertas para adquirir conocimientos y formarme como una profesional de éxito.

A mi director de disertación, el Ing. Jorge García por su valiosa colaboración al transmitirme sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

A la empresa, LEATHER FACTORY por la información proporcionada para la elaboración del documento.

Ruth Jacqueline Lara Hernández

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico con infinito amor y gratitud a mis queridos padres Edwin y Ana Rosa, a mi hermano Patricio, ya que con su incondicional esfuerzo, apoyo y cariño supieron guiarme por el sendero del bien a lo largo de mi vida estudiantil.

A Dios, el ser más maravilloso, por permitirme alcanzar una de las metas trazadas en mi vida.

A mis amigas por los buenos y malos momentos compartidos, en especial a Fernanda y Soraya por demostrarme que en las aulas universitarias podemos encontrar la verdadera amistad.

Y todas las personas que de una u otra manera me brindaron su tiempo y apoyo para la culminación de la presente investigación

RESUMEN

La investigación pretende fundamentar una ventaja competitiva que tiene como propósito posicionar eficientemente la empresa en el mercado.

De esta manera establecer un enfoque administrativo basado en la diferenciación promoverá un cambio sostenible en la empresa, por tanto determinará una estrategia que diferencie y potencialice los atributos y la imagen en el entorno, incrementará las ventas, posicionándola como una marca de exclusividad.

Una de las principales conclusiones de la investigación es que los cambios y la innovación tienen como fin último satisfacer completamente las necesidades del cliente a partir de un sistema de comercialización integral que dinamice el comportamiento de la empresa y de esta manera generar un direccionamiento competitivo a cada una de las actividades comerciales.

Los resultados obtenidos en el proceso investigativo conllevan al establecimiento de un punto de venta, el cual permitirá establecer una mejor cobertura ya que a partir de la atención personalizada al consumidor final Leather Factory conocerá cada uno de sus requerimientos y preferencias, las mismas que serán atendidas acorde a las necesidades de las nuevas tendencias.

Por tanto la ventaja competitiva integra cada uno de los recursos empresariales para mejorar el desarrollo organizacional y establecer un crecimiento eficiente y participativo en el entorno para obtener una alta rentabilidad.

ABSTRACT

The goal of this investigation was to set solid ground on a competitive advantage that will have as its purpose to place the enterprise on a high standard of efficiency in the market.

Therefore, it will provide an administrative insight based on the differentiation providing a constant change on the business, allowing it to determine an effective strategy and up build the positive areas and the image it has in its surroundings. And so allowing it to increase sales and position the business as an exclusive brand in the market.

One of the main conclusions in the investigation is that changes and innovations have as a maximum goal to completely satisfy the needs of the client from an integral commercial stand which fires up the general behavior of the business and redirects competitiveness into each of the commercial activities in it.

The results in the investigative process take us to set a selling point which will allow us to establish a broader band range since personal attention is given to our final consumers. Leather Factory will completely understand its requirements, preferences and these will fulfill the needs of new trends.

Being so, the advantages of integral competitiveness each of the enterprise resources to up build efficient growth and the participation of the surroundings to obtain high performance.

TABLA DE CONTENIDOS		
CONTENIDO		PÁGINA
HOJA DE APROBACIÓN		iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....		iv
AGRADECIMIENTO		v
DEDICATORIA		vi
RESUMEN		vii
ABSTRACT.....		ix
TABLA DE CONTENIDOS.....		xi
TABLA DE GRÁFICOS.....		xiv
INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO I.....		3
EL PROBLEMA.....		3
1.1 Tema.....		3
1.2 Planteamiento del problema.....		3
1.2 Contextualización del problema		4
1.3 Análisis Crítico		6
1.4.1 Prognosis		9
1.4.2 Formulación del problema.....		9
1.4.3 Preguntas básicas.....		9
1.4.4 Delimitación del problema		10
1.4.5 Delimitación del contenido		10
1.4.6 Delimitación Espacial		10
1.4.7 Delimitación Temporal.....		10
1.5 Justificación.....		11
1.6 Objetivos		12
1.6.1 Objetivo General		12
1.6.2 Objetivos Específicos.....		12
CAPÍTULO II.....		13
MARCO TEÓRICO		13
2.1 Antecedentes Investigativos.....		13

2.2	Fundamentación filosófica.....	19
2.3	Fundamentación legal.....	19
2.4	Categorías fundamentales.....	20
2.5	Fundamentación Teórica.....	21
2.5.1	Variable Independiente: Ventaja Competitiva.....	21
2.5.2	Variable Dependiente: Ventas.....	42
2.6	Hipótesis.....	52
2.7	Identificación de Variables.....	52
CAPÍTULO III.....		53
METODOLOGÍA.....		53
3.1	Enfoque.....	53
3.2	Modalidad de la investigación.....	53
3.3	Tipo o nivel de Investigación.....	54
3.3.1	Investigación Exploratoria.....	54
3.3.2	Investigación descriptiva.....	54
3.3.3	Investigación correlacional.....	55
3.4	Población y Muestra.....	55
3.4.1	Población y Muestra Distribuidores.....	56
3.4.2	Población y Muestra Consumidor Final.....	57
3.5	Operacionalización de variables.....	60
3.5.1	Variable Independiente: Ventaja Competitiva.....	60
3.5.2	Variable Dependiente: Ventas.....	61
3.6	Técnicas e Instrumentos.....	62
3.6.1	Técnica.....	62
3.6.2	Instrumento.....	63
3.6.3	Trabajo de Campo.....	64
CAPÍTULO IV.....		67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		67
4.1	Resultados obtenidos.....	67
4.1.1.	Encuesta al Consumidor Final.....	67
4.1.2.	Encuesta a Distribuidores.....	89

4.1.3 Conclusiones de la Investigación de Mercado	100
Distribuidores	101
CAPÍTULO V	102
PROPUESTA.....	102
4.1 Tema	102
4.2 Datos informativos	102
4.3 Antecedentes de la propuesta.....	102
4.4 Justificación.....	103
4.5 Objetivos	104
4.5.1 Objetivo general	104
4.5.2 Objetivos específicos	105
4.6 Operatividad de la propuesta	105
VENTAJA COMPETITIVA	125
PARA CONSUMIDOR FINAL	125
VENTAJA COMPETITIVA	151
PARA DISTRIBUIDORES.....	151
CAPÍTULO VI	169
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
6.1 Conclusiones	170
6.2 Recomendaciones	171
BIBLIOGRAFÍA	172
GLOSARIO	174
ANEXOS N° 1	179
ANEXO N° 2	181
ANEXO N° 3	183
ANEXO N ^a 4	187
ANEXO N° 5	193

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINA
Gráfico N° 1.1.- Árbol de problemas	8
Gráfico N° 2.2.- Variable dependiente e Independiente	20
Gráfico N° 2.3.- Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	23
Gráfico N° 2.4.- Componentes de un análisis de la competencia	27
Gráfico N° 2.5.- Cadena Genérica de Valor	39
Gráfico N° 2.6.- Fases de la venta	45
Gráfico N° 4.7.- Ciudades que visitan Quisapincha	68
Gráfico N° 4.8.- Genero de personas que compran en Quisapincha	69
Gráfico N° 4.9.- Ocupación de personas que compran en Quisapincha	70
Gráfico N° 10.- Frecuencia de visita a Quisapincha.....	71
Gráfico N° 4.11.- Motivo de visita a la Parroquia	72
Gráfico N° 4.12.- Intención de compra Vs. Compra final.....	74
Gráfico N° 4.13.- Artículos demandados Vs. Artículos adquiridos	76
Gráfico N° 4.14.- Personas que realizan compras en Quisapincha	77
Gráfico N° 4.15.- Establecimiento preferido para compras	79
Gráfico N° 16.- Característica de precio.....	80
Gráfico N° 4.17.- Característica de calidad	81
Gráfico N° 4.18.- Características marca.....	81
Gráfico N° 4.19.- Características de servicio	82
Gráfico N° 4.20.- Características de diseño	83
Gráfico N° 4.21.- Promoción preferida	84
Gráfico N° 4.22.- Forma de pago	86
Gráfico N° 4.23.- Medios publicitarios	87
Gráfico N° 4.24.- Sistema de distribución	89
Gráfico N° 4.25.- Características del producto	90
Gráfico N° 4.26.- Implementación de marca	91
Gráfico N° 4.27.- Satisfacción de productos	92
Gráfico N° 4.28.- Factores a mejorar del producto.....	93
Gráfico N° 4.29.- Tipos de cuero.....	94
Gráfico N° 4.30.- Proveedor más importante	95
Gráfico N° 4.31.- Comparación de precios con competidores	96

Gráfico N° 4.32.- Promoción preferida	97
Gráfico N° 5.33.- Cadena de Valor de Leather Factory.....	117
Gráfico N° 5.34.- Marca	136
Gráfico N° 5.35.- Arquitectura Exterior.....	137
Gráfico N° 5.36.- Rótulo	138
Gráfico N° 37.- Escaparate	139
Gráfico N° 5.38.- Puntos focales del escaparate	140
Gráfico N° 5.39.- Punto de acceso.....	142
Gráfico N° 5.40.- Zona caliente y fría.....	143
Gráfico N° 5.41.- Zona templada	144
Gráfico N° 5.42.- Disposición del mobiliario.....	145
Gráfico N° 5.43.- Diseño de los pasillos.....	148

CUADRO	PÁGINA
Cuadro N° 1.1.- Ventas Leather Factory	4
Cuadro N° 2.2.- Estrategias genéricas.....	36
Cuadro N° 2.3.- Tipos de venta.....	44
Cuadro N° 3.4.- Población de distribuidores	56
Cuadro N° 3.5.- Población Consumidor final.....	58
Cuadro N° 3.6.- Muestra Consumidor Final	59
Cuadro N° 3.7.- Operacionalización de la variable independiente	60
Cuadro N° 3.8.- Operacionalización de la variable dependiente.....	61
Cuadro N° 4.9.- Ciudades que visitan Quisapincha	67
Cuadro N° 4.10.- Genero de personas que compran en Quisapincha	68
Cuadro N° 4.11.- Ocupación de personas que compran en Quisapincha... 69	
Cuadro N° 4.12.- Frecuencia de visita a Quisapincha	71
Cuadro N° 4.13.- Motivo de visita a la Parroquia	72
Cuadro N° 4.14.- Intención de compra Vs. Compra final	74
Cuadro N° 4.15.- Artículos demandados Vs. Artículos adquiridos	75
Cuadro N° 4.16.- Personas que realizan compras en Quisapincha	76
Cuadro N° 4.17.- Establecimiento preferido para compras.....	78
Cuadro N° 4.18.- Característica de precio	80

Cuadro N° 4.19.- Característica de calidad.....	80
Cuadro N° 4.20.- Características marca	81
Cuadro N° 4.21.- Características de servicio	82
Cuadro N° 4.22.- Características de diseño.....	82
Cuadro N° 4.23.- Promoción preferida.....	84
Cuadro N° 4.24.- Forma de pago.....	85
Cuadro N° 4.25.- Medios publicitarios.....	87
Cuadro N° 4.26.- Sistema de distribución	89
Cuadro N° 4.27.- Características del producto.....	90
Cuadro N° 4.28.- Implementación de marca	91
Cuadro N° 4.29.- Satisfacción de productos	92
Cuadro N° 4.30.- Factores a mejorar del producto	93
Cuadro N° 4.31.- Tipos de cuero	94
Cuadro N° 4.32.- Proveedor más importante	95
Cuadro N° 4.33.- Comparación de precios con competidores	96
Cuadro N° 4.34.- Promoción preferida.....	97
Cuadro N° 5.35.- Análisis Organizacional.....	107
Cuadro N° 5.36.- Fuerzas Competitivas.....	108
Cuadro N° 5.37.- Análisis de las cinco fuerzas competitivas	109
Cuadro N° 5.38.- Análisis FODA.....	110
Cuadro N° 5.39.- Matriz de evaluación de factores internos.....	111
Cuadro N° 5.40.- Matriz de evaluación de factores externos	113
Cuadro N° 5.41.- Matriz del perfil competitivo.....	115
Cuadro N° 5.42.-Políticas empresariales	121
Cuadro N° 5.43.- Valores Corporativos.....	122
Cuadro N° 5.44.- Modelo de Capacitación.....	123
Cuadro N° 5.45.- Enfoque en diferenciación.....	124
Cuadro N° 5.46.- Segmentación Consumidor Final	125
Cuadro N° 5.47.- Circuito de distribución a consumidor final	128
Cuadro N° 5.48.- Características del Local Comercial.....	130
Cuadro N° 5.49.- Manejo de productos.....	146
Cuadro N° 5.50.- Manejo de productos.....	147
Cuadro N° 5.51.- Campañas Publicitarias.....	149

Cuadro N° 5.52.- Relaciones Públicas	150
Cuadro N° 5.53.- Campañas Promocionales	151
Cuadro N° 5.54.- Segmentación a Distribuidores	153
Cuadro N° 5.55.- Circuito de distribución	155
Cuadro N° 5.56.- Perfil de la fuerza de ventas.....	157
Cuadro N° 5.57.- Características del vendedor.....	158
Cuadro N° 5.58.- Reclutamiento y selección de personal	159
Cuadro N° 5.59.- Zonificación de la Fuerza de Ventas	160
Cuadro N° 5.60.- Campañas Promocionales	167
Cuadro N° 5.61.- Campañas Publicitarias.....	167

INTRODUCCIÓN

Para efectuar una mejor administración empresarial y generar así una ventaja competitiva las empresas deben forjar un cambio paradigmático e innovador a sus procesos, de esta manera LEATHER FACTORY ha establecido en su base organizacional la necesidad de buscar e implementar actividades que conlleven al diseño de un esquema de enfoque en diferenciación, que le permita obtener clientes satisfechos mediante la entrega de un valor agregado superior al de la competencia y sostenible en el mercado en que se desenvuelve la Empresa, lo que permitirá lograr un posicionamiento empresarial óptimo y fortalecer su imagen corporativa. Logrando con la aplicación de este enfoque estratégico incrementar sus ventas y por ende su rentabilidad.

La estructura de la presente investigación consta de los siguientes capítulos:
En el capítulo I se encuentra: el planteamiento del problema, dentro del cual está la contextualización, análisis crítico, prognosis, la delimitación así como la justificación y los objetivos.

El capítulo II lo constituye: el Marco Teórico con los antecedentes, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables.

El capítulo III está formado por: la Metodología con la modalidad, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas de recolección de la información y el procesamiento.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de resultados recolectados en la investigación de campo, conclusiones y la respectiva verificación de la hipótesis.

El capítulo V, detalla cada uno de los puntos de la propuesta: título, la justificación, los objetivos, el plan de acción y sus actividades.

En el capítulo VI, se redactan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Estudio y definición de la ventaja competitiva para el desarrollo de estrategias que generen mayores ventas en la empresa LEATHER FACTORY ubicada en la parroquia Quisapincha del cantón Ambato

1.2 Planteamiento del problema

En la empresa existen algunas falencias organizacionales, encontrando la de mayor relevancia, la carencia de estrategias competitivas que ha limitado a LEATHER FACTORY su participación en el sector industrial en el que se desenvuelve, una de las principales consecuencias es que los productos aquí fabricados no logran una completa satisfacción y posicionamiento en el mercado, situaciones que según el administrador de la empresa han afectado las ventas con una disminución de aproximadamente 10% con respecto al año anterior (relación año 2007-2008), lo que se ve reflejado directamente en la gestión financiera, dichas condiciones crean el temor de que a mediano plazo la empresa no adquiera un crecimiento sustentable en el entorno.

Cuadro N° 1.1.- Ventas Leather Factory

LEATHER FACTORY	
AÑO	VENTAS(\$)
2006	52200
2007	46700
2008	42000

Fuente: Leather F
Elaborado por: R. Lara

1.2 Contextualización del problema

En el Ecuador el crecimiento empresarial ha experimentado notables cambios en su forma de establecer las negociaciones, dichos cambios han convertido en un mercado netamente competitivo, debido a la existencia de un mayor número de fabricantes de artículos en cuero que ofertan sus productos, es por ello que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para sobrevivir y tener éxito deben evolucionar de acuerdo a las exigencias del mercado a pesar de sus escasos recursos, es decir actuar en forma tal que supere a sus competidores,

Según datos emitidos por ANCE (Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador). La industria del cuero en la provincia de Tungurahua ha crecido notablemente, lo que le ha permitido incursionar en los últimos años en diversos mercados nacionales e internacionales con el éxito esperado. Hoy en día dicho sector ha enfrentado algunos problemas que nacen de los retos de la globalización, aspectos como la fuga de su primordial materia prima

(cuero), a otros países principalmente hacia el continente asiático, el ingreso de artículos a menor costo, estas situaciones ha generado que el sector preste mayor atención a estos problemas y busque soluciones rápidas y efectivas que permitan no solo mantenerse, sino lograr un crecimiento sostenible dentro del entorno.

En forma particular el estudio de esta investigación se realizó en la empresa Leather Factory ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato parroquia Quisapincha, sector conocido por la elaboración y comercialización de artesanías de cuero, en donde la empresa viene desempeñándose en dicha manufactura con una trayectoria de 15 años en el mercado.

En esta parroquia el desarrollo comercial basado en la industria del cuero se ha incrementado rápidamente en los últimos años, dicha afirmación se evidencia al encontrar hoy en día en Quisapincha varios artesanos dedicados ya sea únicamente a la fabricación o unificado con la comercialización de los artículos aquí elaborados, lo que pone al descubierto el notable progreso de la competencia en el sector, por ello resulta de vital importancia buscar e implementar estrategias comerciales que permitan obtener cambios organizacionales eficaces al momento de competir.

Actualmente la empresa debe pensar en forma estratégica, ya que en el mercado existen más necesidades a ser cubiertas, pero los clientes son concientes de sus opciones y exigen excelencia, por esta razón la ausencia de estrategias competitivas no permite que la empresa oferte productos que

se adapten a dichos cambios, perdiendo así las oportunidades de comercialización que se encuentran en su segmento, lo que se refleja directamente en el volumen de venta, y a su vez ha generado un estancamiento empresarial.

1.3 Análisis Crítico

Leather Factory se ha venido desarrollando lentamente por 15 años dentro del mercado, con la fabricación de artículos de cuero, que se comercializan únicamente a distribuidores que se encuentran ubicados a nivel nacional, todo esto acompañado de un manejo empírico de su administración, es por ello que hoy surge la necesidad de realizar un análisis minucioso de la situación actual que presenta la empresa.

Mediante este estudio se ha encontrado algunas condiciones y actividades que generan problemas, los mismos que han desplegado múltiples falencias dentro de la organización, luego del análisis realizado sé determino que una de las principales causas es la ausencia de un enfoque empresarial que se ha visto reflejado en el poco interés por parte de cada uno de sus miembros por alcanzar la meta establecida, lo que ha generado un lento adelanto empresarial, limitando el aprovechamiento de sus fortalezas y sus recursos, otro factor es el desconocimiento de los cambios del entorno, sus necesidades, gustos y preferencia que hoy en día demanda el mercado.

Conocemos que una de las principales herramientas para fidelizar y crear lealtad en el cliente, es lograr un buen posicionamiento de la marca, es por ello que la ausencia de esta ha generado que el producto no se ubique de una manera más amplia y reconocida en el mercado, finalmente la poca innovación en los artículos de cuero ha creado la insatisfacción parcial o permanente en el cliente al cual consideramos una de las fuerzas competitivas claves para determinar el crecimiento de las ventas y la rentabilidad.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Gráfico N° 1.1.- Árbol de problemas



Fuente: Leather F
Elaborado por: R. Lara

1.4.1 Prognosis

En el mercado globalizado las empresas necesitan un cambio administrativo integral, de esta manera el no establecer alternativas de solución ante los problemas que presenta LEATHER FACTORY, corre el riesgo que la imagen y la calidad de los productos no sean debidamente aceptados en el mercado, lo que desarrollará un bajo volumen de ventas y posteriormente un estancamiento empresarial, que forjará a que la gestión organizacional no se fortalezca y de esta manera la rentabilidad se vaya minimizando, lo que puede llevar al cierre de la empresa por la baja demanda de los productos.

1.4.2 Formulación del problema

¿De que manera el no contar con estrategias que permitan diseñar una ventaja competitiva afecta las ventas de la empresa LEATHER FACTORY ubicada en la parroquia Quisapincha del cantón Ambato?

1.4.3 Preguntas básicas

- ¿La Empresa ha determinado las actividades que generan valor para sus clientes?
- ¿Se ha realizado un estudio de mercado que permita identificar las oportunidades, que pueda desarrollar la Empresa?

- ¿La Empresa requiere generar una ventaja competitiva para obtener una posición superior al de su competencia?

1.4.4 Delimitación del problema

1.4.5 Delimitación del contenido

Campo	Administrativo
Área	Comercial
Aspecto	Ventajas Competitivas

1.4.6 Delimitación Espacial

La Empresa Leather Factory esta ubicada en la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Quisapincha.

1.4.7 Delimitación Temporal

El desarrollo del estudio de la empresa se realizara del 10 de Enero del 2008 al 20 de Enero del 2009 tiempo en el cual se debe concluir con el desarrollo y solución de la problematización.

1.5 Justificación

El presente estudio fundamenta su interés en la creación y diseño de una ventaja competitiva que permita a la Empresa incrementar su participación en el mercado, mediante una diferenciación que incremente el desarrollo comercial, y a su vez un progreso organizacional sostenible.

La importancia social se direcciona a la búsqueda de un lugar más competitivo para la empresa, lo que permitirá incentivar el área social de la Parroquia Quisapincha, a través de la generación de mejoras económicas, mediante el cumplimiento del pago de impuestos, lo cual coadyuvará al crecimiento de las riquezas locales, las mismas que se verán reflejadas en obras de vialidad, también se creará fuentes de empleo sólidas que permitan cubrir los gastos, lo que ayudará a disminuir la migración en el sector, promoviendo así estabilidad familiar en cada uno de los miembros de la empresa, además impulsar el desempeño laboral para obtener una mejor productividad, que promueva y dinamice el área económica interna y externa, de esta manera el fomentar el crecimiento empresarial establecerá progreso en cada una de sus áreas.

Es novedoso por cuanto la empresa contará con un nuevo enfoque administrativo que permita una mejor cobertura de sus productos, mediante una nueva imagen corporativa por lo tanto las ventas mejorarán sustancialmente, permitiendo a Leather Factory un crecimiento diferenciado y competitivo.

Es factible por cuanto se tiene la apertura de cada uno de los integrantes de la empresa para establecer un cambio organizacional que permita desarrollar una diferencia que a largo plazo se refleje en lograr una mayor rentabilidad.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Establecer estrategias que permitan edificar una ventaja competitiva que genere un aumento sustancial de las ventas en la Empresa Leather Factory ubicada en la parroquia Quisapincha del cantón Ambato.

1.6.2 Objetivos Específicos

1. Estudiar y definir la cadena de valor dentro de la empresa para integrarlas a las actividades generadoras de valor.
2. Realizar un estudio de mercado en Quisapincha, que permita conocer las oportunidades que demandan los clientes de manufacturas en cuero.
3. Diseñar un modelo estratégico que permita proponer una ventaja competitiva para manejar adecuadamente las ventas y generar un desarrollo sostenible de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del marco teórico se basa en un conjunto de conceptualizaciones que se determinan en las variables de investigación, por tanto se establece el contenido de la ventaja competitiva y las ventas, además se toma en consideración información del sector industrial del cuero como material referencial para el proceso conceptual.

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo de la investigación se acudió a información secundaria, la misma que permitió recolectar datos acerca del material referencial del tema planteado:

En LEATHER FACTORY, no se ha realizado ningún tipo de estudio similar al planteado en el presente proyecto, es por esta razón que se ha analizado y se ha detectado que el principal problema es la carencia de estrategias que permitan diseñar un modelo de ventaja competitiva, lo que ocasiona algunas dificultades, como la falta de reconocimiento de la empresa debido a la carencia de una imagen corporativa, productos con poca innovación y

en especial la falta de comunicación dentro del mercado, aspectos que inciden directamente en el volumen de sus ventas.

A continuación se analiza en forma mas detallada varios aspectos que intervienen directamente dentro del sector industrial del cuero, además información del crecimiento productivo y comercial de la parroquia Quisapincha.

2.1.1 Sector del Cuero

El aprovechamiento de las pieles y cueros, es una de las actividades de transformación más ancestrales, en donde se debe considerar con profundidad sus procesos productivos y las implicaciones de los mismos.

Esto sucede sin embargo, en un entorno económico globalizado que exige de las empresas las más elevadas medidas de competitividad para mantenerse vivas.

El sector cuero vive un momento coyuntural, por una parte efectos externos que surgen de la globalización, como fuertes crecimientos en el mercado de algunos países, principalmente asiáticos y de nuestros vecinos Colombia y Perú que han obtenido un mayor progreso tecnológico y por otro el acarreo de continuos años de incertidumbre financiera y monetaria debido a una inestabilidad política y jurídica, ha mantenido a este sector productivo, salvo excepciones, en estancamiento.

Simultáneamente esa misma apertura internacional nos da la oportunidad de participar en un mercado gigantesco de exportación y paradójicamente también de competir en nuestro propio país, algunas instituciones se han reorganizado como la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador (ANCE) y la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU), existen también empresas que por si solas han avanzado mediante adelantos en el campo tecnológico, de diseño y mercadeo habiendo logrado productos de alta calidad y competitivos.

En este contexto, el trabajo gremial de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador, es fundamental para que se apoye el crecimiento de las acciones de innovación y mejora de los productos elaborados en cuero, y de esta manera se logre aumentar los niveles de calidad y productividad, para así superar los problemas que se presentan en el mercado.

El sector del cuero, calzado, marroquinería y afines a nivel Nacional ha atravesado una crisis, debido al desabastecimiento de pieles y otros factores que afectan a una de las principales fuentes de ingreso de empleo de la provincia de Tungurahua, en donde se manufactura más del 65% de productos y subproductos del cuero, generando entradas que suman en promedio un 16% del PIB provincial, datos que se encuentran reflejados en la revista cueros edición N° 49 de la ciudad de Ambato.

2.1.2 Industria del cuero en Quisapincha

Tungurahua es conocida en el País por su gran tradición en el sector del cuero, en esta provincia se encuentran las principales curtiembres a nivel Nacional, además en el cantón Ambato se encuentra Quisapincha uno de los centros artesanales de mayor importancia, en donde la manufactura es su principal actividad económica. Esta parroquia rural se encuentra ubicada al Noroccidente de la provincia, su industria se ha convertido en un referente del comercio local, nacional e internacional.

En esta comunidad habitan 12 mil 400 habitantes según datos obtenidos en el último censo del año 2001, de la cual, un alto porcentaje de la población se dedica a la confección y comercialización de artículos y vestimenta de cuero.

Cabe recalcar que esta industria es la principal fuente de ingresos económicos para la población ubicada en la zona centro de la parroquia ya que la mayoría de sus habitantes se encuentran en las comunidades indígenas existentes, en donde su actividad primordial es la agricultura.

A pesar de que el sector del cuero se encuentra fuertemente consolidado, los artesanos en Quisapincha no cuentan con gremios legalmente establecidos.

Podemos diferenciar y agrupar a los artesanos de esta Parroquia de la siguiente manera:

Según información emitida por el Sr. Fausto Sánchez, hace 18 años se conformo el primer grupo de artesanos del cual fue presidente y fundador, estuvo conformado por 25 personas que mediante capacitación y ayuda del Gobierno Chino comenzaron con las primeras manufacturas en cuero.

A raíz de esto se construye un centro artesanal, y al mismo tiempo una feria organizada por productores de cuero, esta perduró aproximadamente un año, pero debido a la inexperiencia y a los diferentes intereses de los artesanos este gremio se dispersó, terminando así con la primera exhibición de artículos creada.

En la actualidad a este centro se le denomina UPAQ (Unión Parroquial de Artesanos de Quisapincha) y tiene como fin capacitar en manufactura a jóvenes de la urbe.

Luego de varios años nuevos artesanos se unen motivados por un fin común: el dar a conocer su producción, mediante la creación de una feria del cuero.

Este segundo grupo inició aproximadamente con 120 socios. Los mismos que agrupados en la plaza central comenzaron a ofrecer sus diferentes productos, en la feria que se realiza los días sábados, domingos y feriados.

Gracias a la información formulada por la actual secretaria la Sra. Marlene Proaño, hasta diciembre del 2008 este gremio cuenta con 55 socios, cada uno de ellos netamente artesanos, es decir se encargan directamente de la confección y a la vez comercialización de sus productos, en la única feria artesanal que existe en esta Parroquia y que hasta el momento ha tenido gran concurrencia y aceptación.

Con respecto a los locales comerciales que se encuentran en Quisapincha, mediante la investigación de campo realizada se logró conocer que existen 50 en su totalidad, y además un centro comercial con 9 puntos de venta.

Entre los principales productos que se comercializan en estos locales son:

- Prendas de vestir en cuero (chaquetas, pantalones, chalecos, etc.)
- Accesorios (gorras, carteras, cinturones, portafolios, monederos, entre otros)
- Calzado para damas, caballeros y niños.

Cada uno de estos productos son elaborados en diferentes tipos de cuero, entre los mas usados por los artesanos son: cuero de borrego, vaquilla y nobuk, existe una gran variedad de artículos con precios accesibles al mercado, todo depende de características como: calidad, modelo y tamaño de la prenda o articulo.

De esta manera se evidencia que existe varios artesanos y locales comerciales que ofertan una amplia gama de artículos en cuero, lo que pone en manifiesto la necesidad de la empresa Leather Factory por buscar estrategias que generen una diferenciación frente a sus competidores y por ende obtener una posición superior en el mercado lo que permitirá convertirse en el líder de dicho sector industrial del cuero a nivel local y nacional.

2.2 Fundamentación filosófica

Para el desarrollo de la presente investigación se ha establecido el enfoque paradigmático crítico propositivo, ya que a través del conocimiento del problema se determinan las causas y efectos, que promueve las falencias en la empresa, este análisis permitirá establecer una alternativa de cambio mediante la ejecución de una propuesta enfocada a mejorar las ventas y fomentar una mejor participación en el mercado.

2.3 Fundamentación legal

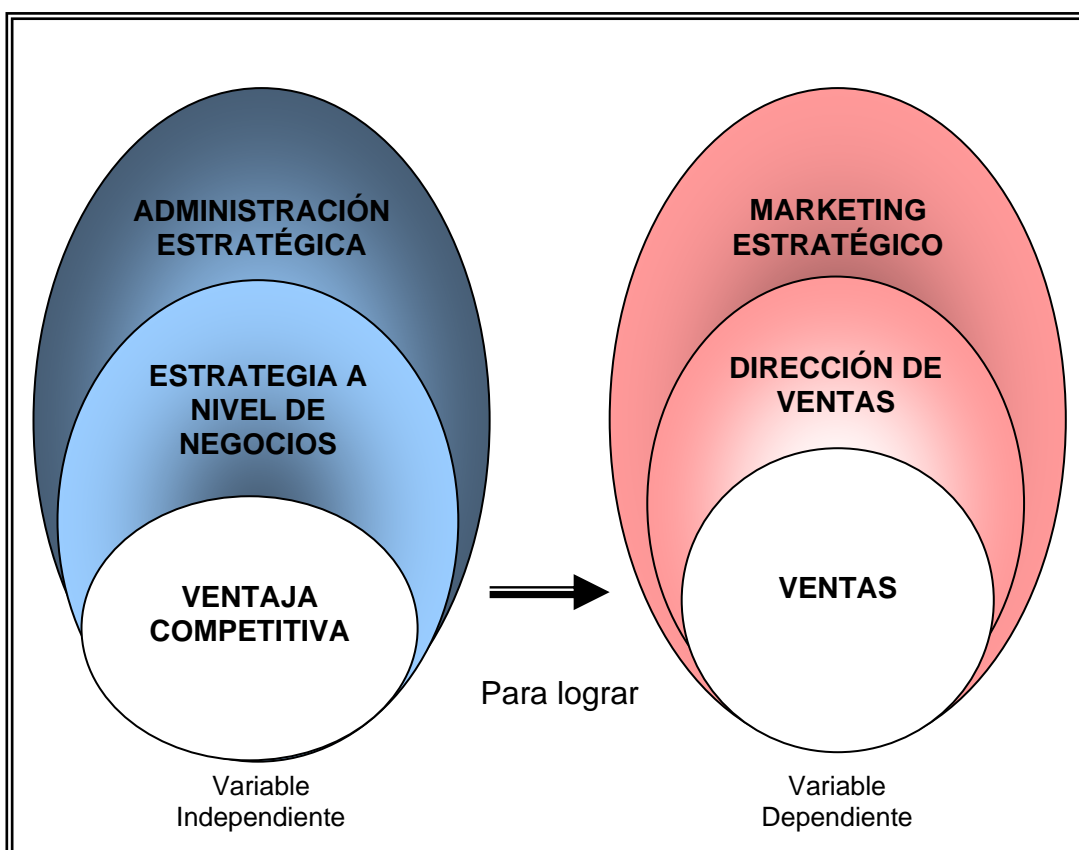
En el desarrollo legal de la presente investigación se tomó en consideración la ley de defensa del consumidor, la misma que manifiesta en alguno de sus artículos, aspectos relacionados con el tema, como el artículo 2 en donde encontramos importantes definiciones comerciales, artículo 4 y 5 derechos y obligaciones del consumidor respectivamente y en el artículo 6 aspectos

relacionados con la publicidad. Los mismos que establecen una base legal de amparo tanto al comprador como al vendedor en caso de litigio.

El fragmento completo de cada uno de estos artículos se encuentran debidamente detallados en el anexo 3.

2.4 Categorías fundamentales

Gráfico N° 2.2.- Variable dependiente e Independiente



Fuente: Bibliografía
Elaborado por R. Lara

2.5 Fundamentación Teórica

A continuación se detalla varios conceptos con respecto a la variable dependiente: Ventas e independiente Ventaja Competitiva, las mismas que influyen directamente en el desarrollo de la investigación y que permitirán un mejor entendimiento conceptual al momento de buscar la propuesta idónea que disminuya o elimine las falencias encontradas en la empresa Leather Factory.

2.5.1 Variable Independiente: Ventaja Competitiva

Administración Estratégica

Charles Hill (2001), en su libro Administración estratégica indica que: “Sirve para interpretar las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, el primer paso hacia el logro de este objetivo involucra una visión general de los principales elementos del proceso de administración estratégica, un examen de la manera como se integran y un análisis de los factores que afectan la calidad de las decisiones estratégicas generadas por el proceso de administración estratégica”. (Pág. 5)

La administración estratégica ayuda a conocer e investigar las causas para lograr el éxito o el fracaso dentro de una organización, basándose en diferentes técnicas propias de la dirección gerencial que junto con recursos,

capacidades y estrategias empleadas se obtenga un manejo empresarial competitivo.

Estrategia a nivel de negocios

En el libro Administración estratégica de Charles Hill (2001), indica que “Esta estrategia implica decisiones sobre: necesidades del cliente o lo que se va a satisfacer, grupos de clientes o a quienes se va a satisfacer, habilidades distintivas o como se va a satisfacer las necesidades del cliente. Estas tres decisiones se encuentran en el núcleo de la selección de estrategias a nivel de negocios ya que suministran la fuente de ventaja competitiva de una compañía sobre sus rivales y determinan como competirá en un negocio. En consecuencia, es necesario examinar la manera como las empresas pueden obtener una ventaja competitiva a nivel de negocios”. (Pág. 171)

Para lograr una ventaja competitiva, las empresas pueden escoger entre tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter; liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que servirán como fuente primordial al momento de tomar decisiones sobre el que, a quien y de que manera se logrará la satisfacción completa de sus necesidades.

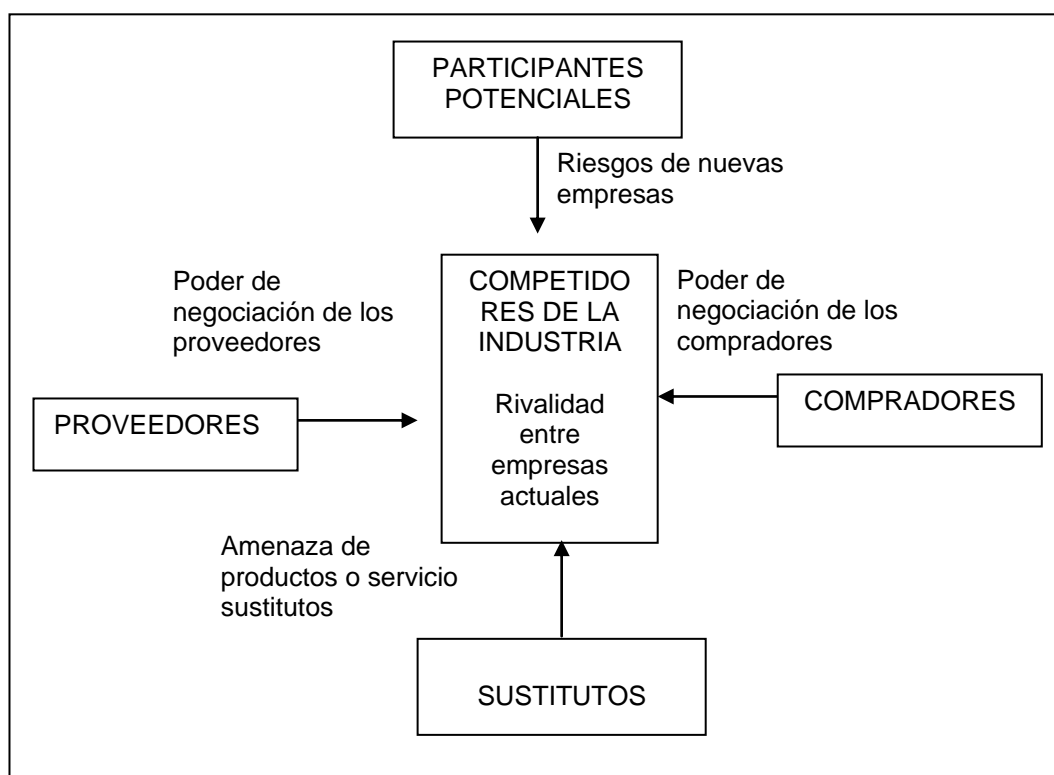
Estrategia Competitiva

Porter, M (2000), en su libro Estrategias Competitivas menciona que: “La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar

al máximo el valor de las capacidades que la distingue de sus rivales, consiste en relacionar una empresa con su ambiente.” (Pág. 19)

La meta de la estrategia competitiva consiste en encontrar una posición en el sector donde pueda defenderse mejor de las fuerzas externas del sector o influir en ellas para sacarles provecho.

Gráfico N° 2.3.- Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Porter, M
Elaborado por: R. Lara

Leather Factory se encuentra relacionada con el entorno competitivo del sector del cuero, por lo que se realizará un estudio de las cinco fuerzas competitivas que aquí intervienen, de esta manera se podrá plantear estrategias de acuerdo a las necesidades arrojadas mediante el estudio, lo

que permitirá oportunamente enfrentarse a cada una de ellas para un mejor desempeño de la empresa.

A continuación se detalla cada una de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria:

- ***Riesgos que entren más participantes***

Los nuevos participantes de una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas

- ***Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales***

La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

- ***Presión proveniente de los productos sustitutos***

En sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuando más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar y encontrar otros productos que realicen la misma función que el de la industria estudiada.

- ***Poder de negociación con los clientes***

Los compradores combaten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. Los consumidores suelen ser más sensibles al precio, cuando compran productos no diferenciados y costosos en relación con sus ingresos o aquellos en que la calidad no les interesa mucho.

- ***Poder de Negociación de los Proveedores***

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los

más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

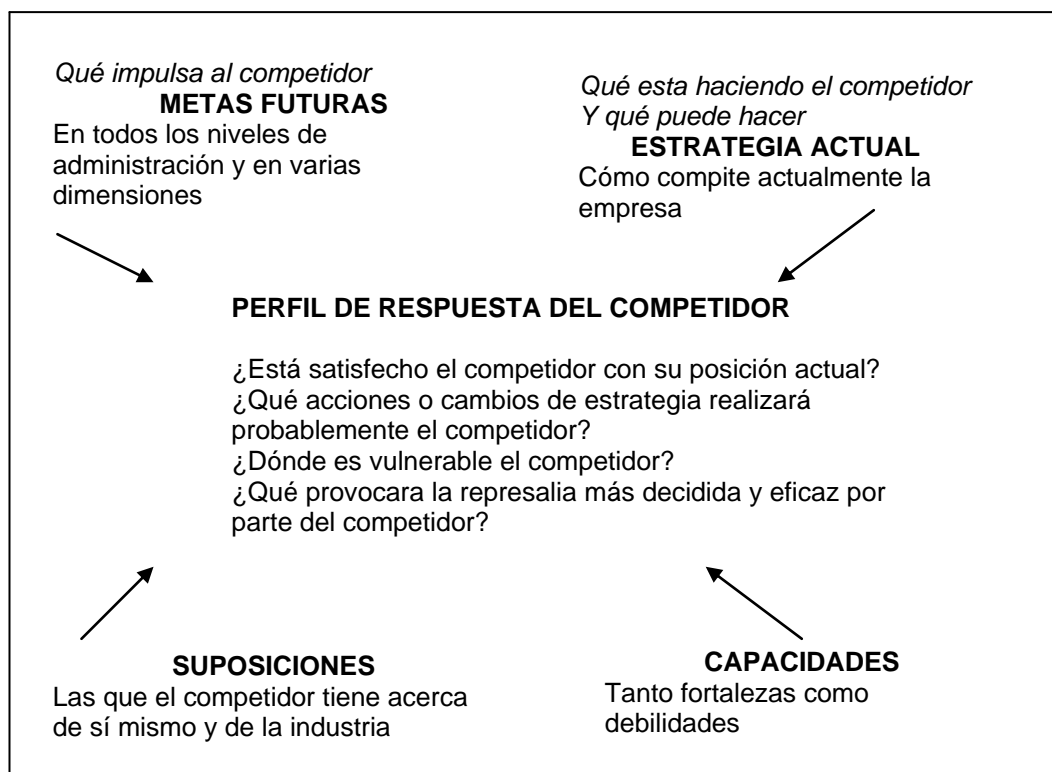
Generalmente pensamos que los proveedores son otras empresas; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Su poder es considerable, cuando los trabajadores están bien organizados o cuando impiden que crezca la oferta de mano de obra.

Análisis de La Competencia

En el libro Estrategias Competitivas de Porter, M(2000) “El análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos: metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades. Su conocimiento permitirá predecir más objetivamente el perfil de respuesta de los rivales, además se logra una idea intuitiva sobre sus estrategias actuales, sus fuerzas y debilidades. Este análisis se lo debe realizar a todos los competidores actuales”. (Pág. 66)

Previo a la formulación de estrategias se debe analizar minuciosamente al competidor. De esta manera se podrá conocer su desenvolvimiento, sus probables cambios estratégicos, su reacción ante tácticas estratégicas y cambios de la industria. Es decir conocer los puntos fuertes y débiles de los competidores que ayudarán a plantear estrategias que le coloquen a la empresa en una mejor posición en el mercado.

Gráfico N° 2.4.- Componentes de un análisis de la competencia



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: R. Lara

Ventaja competitiva

En el libro ventaja competitiva de Michael Porter (2003), indica que “Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada”. (Pág. 9)

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los

clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica y diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que la competencia.

La idea es que LEATHER FACTORY pueda identificar o a su vez crear estrategias que le permitan construir una ventaja competitiva y aplicarla, para cubrir de una manera optima las oportunidades de su segmento. Una de estas estrategias estará relacionado con la creación de la imagen corporativa en donde se contará con una marca que permitirá diferenciarnos de la competencia, pues es un valor que el mercado percibe y que crea confianza. Además se manejará unificadamente la maquila con marcas de los distribuidores, lo que permitirá cubrir una mayor parte del mercado.

Potenciar y difundir una ventaja competitiva, no es tarea fácil. Para empezar tenemos que situarnos tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que podemos aportar de diferente al producto, así como ver la viabilidad de éste aporte.

Esto ayudará a la empresa a plantear estrategias que permitan crear una ventaja sostenible en el tiempo y que brinde a la empresa un lugar privilegiado ante su competencia.

Estrategias Competitivas Genéricas

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva según Michael Porter son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización)

Kotler, P (1996), en su libro Dirección de Mercadotecnia agrega, que “Es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Establece cuatro tipos de estrategias competitivas: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.” (Pág. 55)

1. Las estrategias de líder. El líder ocupa una posición dominante y es reconocido como tal por los competidores. La empresa líder sirve de referencia al sector y suele contribuir de forma importante al desarrollo del mercado.
2. Las estrategias del retador. La empresa retadora actúa agresivamente intentando desbancar al líder. Esta tiene que evaluar adecuadamente sus capacidades y la respuesta del líder. De especial importancia es la decisión de como atacar, siendo el ideal una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar o no reacciona por el alto coste de la acción defensiva.
3. Las estrategias del seguidor. El seguidor dispone de una pequeña cuota de mercado y su capacidad de acción es reducida. Estas empresas con baja participación pueden ser rentables si son gestionadas adecuadamente.
4. Las estrategias de especialista. El especialista se concentra en nichos de mercado. Para ser rentable y duradero un nicho debe representar un potencial de beneficio suficiente, tener potencial de crecimiento, ser poco atractivo para los competidores y corresponder a las capacidades distintivas de la empresa

Estrategia de Liderazgo en Costos Globales

En el libro administración estratégica de Charles, H(2001), encontramos que “ Liderazgo en costos es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos”. (Pág. 172)

Porter en su libro Ventaja Competitiva (2003), plantea que “la estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable” (Pág. 53)

“Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico, requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, la minimización de los costos tales como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas y publicidad”

<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>

El objetivo de esta estrategia es obtener productos a menor costo que el de la competencia, resulta primordial una búsqueda constante de reducción de costos en una o todas las actividades de la cadena de valor que maneje la empresa sin descuidarse de aspectos importantes como la calidad y el servicio

Características de Liderazgo en Costos

- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos recargados
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Estrategia de Diferenciación

Charles, H(2001) Administración Estratégica “La diferenciación del producto es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos bienes o servicios- para satisfacer las necesidades del cliente. Todas las empresas deben diferenciar sus productos hasta cierto grado con el fin de atraer clientes y satisfacer un nivel mínimo de sus necesidades. No obstante, algunas organizaciones diferencian sus productos a un nivel mucho mayor que otras, y esta diferencia puede proporcionarles una ventaja competitiva” (PG 176)

Según Michael Porter en el libro ventaja competitiva (2003), “Una estrategia de Diferenciación se plantea cuando se introducen en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de Diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efectos de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados” (Pág. 74)

“Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribución o en otras dimensiones”

<http://www.monografias.com/trabajos12/>

La diferenciación busca ofrecer productos o servicios que sean únicos o posean un valor distintivo al de la competencia en características que para el mercado resulte más importante como el diseño, imagen, marca y servicio.

Características de la Diferenciación

- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Mediante la implementación de esta estrategia se puede lograr una ventaja frente a la competencia ya que se logra un producto diferenciado que crea un valor único al mercado, tomando en consideración las características que este demande.

Estrategia de Enfoque o Concentración

Porter en su libro Estrategias competitivas (2000) indica “La estrategia de Enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Las empresas orientadas a estrategias de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de Diferenciación” (Pág. 55)

Charles, H(2001) en su libro Administración Estratégica indica que “El enfoque se diferencia de las otras dos sobre todo porque esta dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes. Una compañía concentrada se dirige a atender un nicho de mercado en particular, el cual puede definirse geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos”. (PG 181)

Una empresa al establecer esta estrategia se podrá centrar en un grupo de compradores, en un segmento, en la línea de productos. Se basa en la suposición de que la empresa pudiere prestar una mejor atención a su

segmento. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas frente a su pequeño nicho. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables o aquellos donde la competencia es más débil.

Características del enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

Esta estrategia permite segmentar su mercado en diferentes grupos de clientes de acuerdo a las necesidades que cada nicho demande y de esta manera buscar o elegir el más conveniente para desarrollar el producto que más se ajuste a las necesidades.

Cuadro resumen de estrategias genéricas

Cuadro Nº 2.2.- Estrategias genéricas

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMÚNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema óptimo de distribución	Riguroso control de costos Informes detallados y frecuentes de control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	Sólidas capacidades de marketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación Básica Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad Larga tradición en la industria Cooperación incondicional de otros canales	Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo de productos y de marketing Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, personas creativas
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente. Porter, M
 Elaborado por: R. Lara

Cadena de Valor

Para Humberto Cantú (2001), en su libro Desarrollo de una cultura de calidad, la cadena de valor es “ El conjunto de eslabones que representan los

diversos procesos que una organización tiene para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. El último eslabón de la cadena es el consumidor que atrae el resto de los procesos hacia la satisfacción de sus propias necesidades. En general, los procesos mayores que componen la cadena de valor son los siguientes: el mercado de consumo, los canales de distribución y comercialización, la elaboración o fabricación y el abastecimiento de insumos.” (Pág. 348)

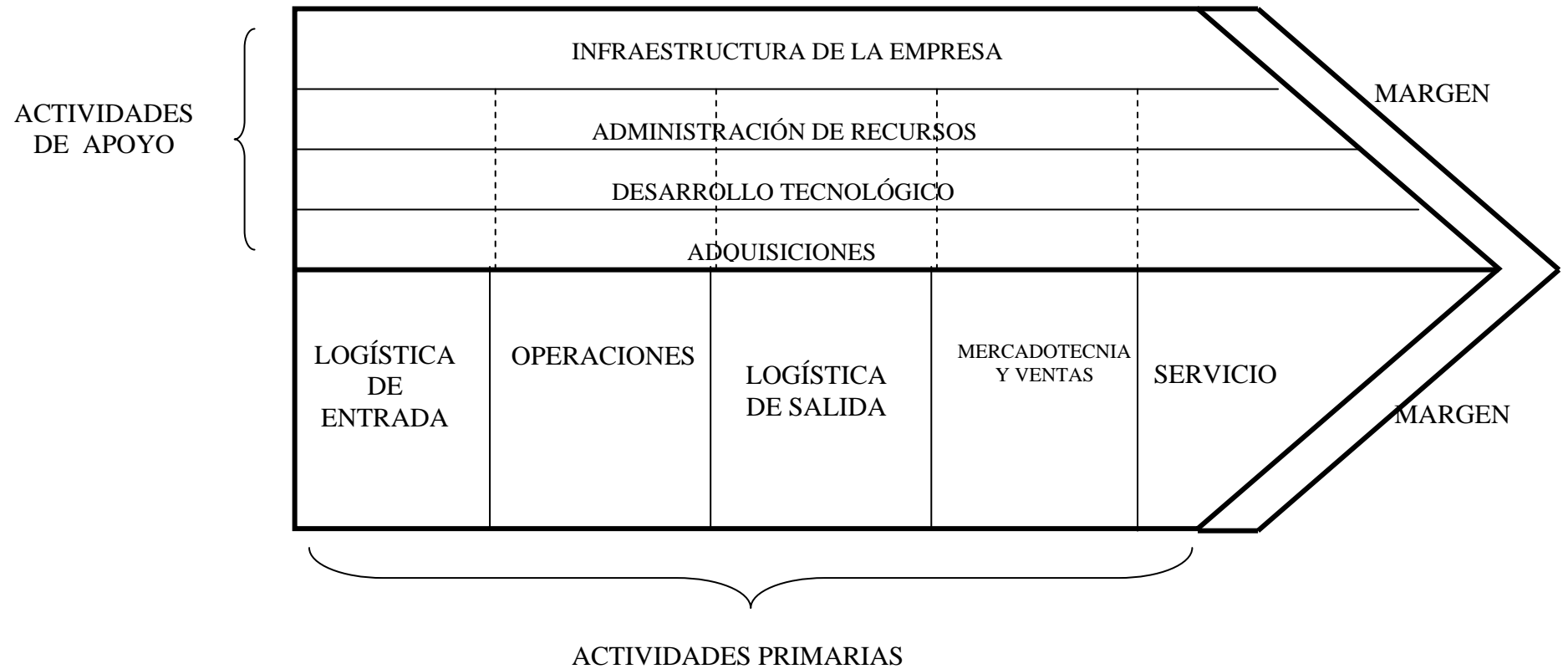
Porter (2003) en su libro *Ventaja Competitiva*, define “El valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan”

Queda claro que no se puede atender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. Ya que nace de muchas actividades como el diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de diferenciación. La misma que puede basarse en factores como la obtención

de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnifico diseño de productos.

El análisis de la cadena de valor que maneja actualmente la empresa, ayudará a identificar las actividades primarias, estratégicas; las de apoyo y las secundarias, y de esta manera buscar las generadoras de valor que complementadas con un análisis FODA y las fuerzas competitivas de Porter permitan efectuar un cambio estructural sostenible en la empresa

Gráfico Nº 2.5.- Cadena Genérica de Valor



Fuente: Michael Porter
Elaborado por: R. Lara

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente, parámetros de desempeños y estadísticas de fracasos de productos.

De acuerdo a Porter (2003) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general.

c) El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Análisis DAFO

Gerry Johnson (2001), en su libro Dirección estratégica indica “ El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta que punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También puede utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aun más los recursos de la organización. La palabra DAFO esta formada por las siglas de Debilidades y Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, pero este análisis no se limita a generar una lista de las anteriores en función de las percepciones de los directivos, sino que se trata de efectuar un análisis más estructurado, de forma que se puedan alcanzar nuevas conclusiones que permitan formular nuevas estrategias”. (Pág. 173)

El análisis FODA, servirá como una herramienta útil al momento de estudiar la situación actual de la empresa y su entorno, esto permitirá conocer los factores claves internos y externos que se debe considerar al momento de buscar las mejores estrategias que atribuyan a obtener un lugar competitivo dentro del mercado.

2.5.2 Variable Dependiente: Ventas

Ventas

Pederson, C (1995) en su libro Principios y Métodos manifiesta que “La venta es el proceso personal e impersonal que ayuda a persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor, vendedor que identifique, actúe y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente” (Pág. 3,4)

En el libro Operaciones de venta del autor Lobato, F (2006) indica “El concepto de venta sostiene que los consumidores y los negocios, si se dejan solos normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por ello, está debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción.” (Pág. 52.

Una venta involucra al menos tres actividades:

- 1) cultivar un comprador potencial
- 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio
- 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.

Métodos de Venta

Existen distintas clasificaciones de los métodos de venta según el criterio que se adopte, el criterio más apropiado para su clasificación es de acuerdo al tipo de contacto que se establece con el cliente.

Tipos de venta

Lobato, F (2006) en su libro Operaciones de venta, detalla los siguientes tipos:

Venta a distancia

Se trata de un método en el que no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor, por ejemplo ventas por correspondencia, video, telefónicamente o las tele ventas.

Venta personal

Se caracteriza porque se involucra un contacto directo entre el comprador y el vendedor. En este tipo puede ocurrir ventas tanto dentro como fuera del establecimiento, aquí están inmersas ventas a domicilio, ventas en ferias,

salones y exhibiciones, siendo la más recomendable ya que se da a conocer directamente las características del producto.

Cuadro N° 2.3.- Tipos de venta

VENTA A DISTANCIA	VENTA PERSONAL	
	INTERNA	EXTERNA
Venta por correspondencia	Venta directa	Venta a domicilio
Venta por video	Venta en libre servicio	Venta ambulante
Tele venta	Venta en ferias, salones y exhibiciones	Autoventa
Venta por teléfono		
Venta automática		
Venta electrónica		

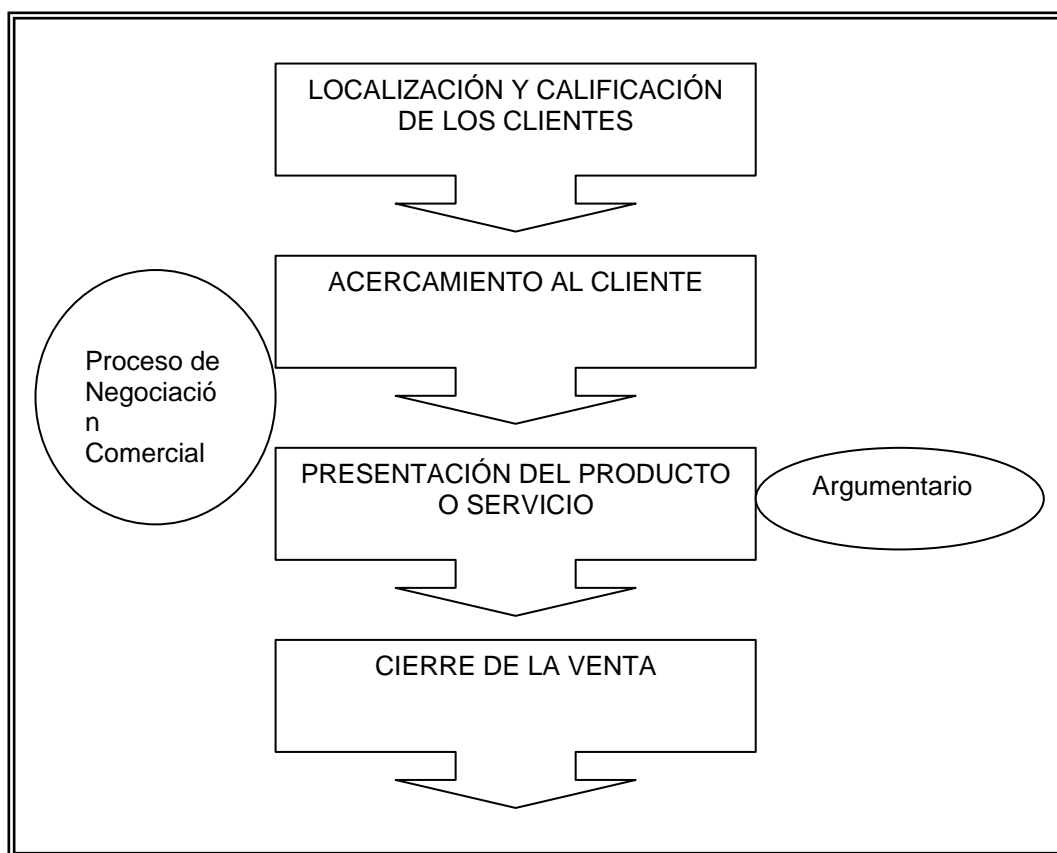
Fuente: Lobato, F
Elaborado por: R. Lara

Actualmente existen varios métodos que podemos utilizar para realizar la venta, los mismos que evolucionan conjuntamente con las perspectivas y diversas formas que el consumidor cree conveniente para llegar al producto deseado. Por lo que resulta necesario, implementar el tipo de venta que mejor se adapte a las necesidades comerciales de la empresa y de esta manera implementar estrategias que ayuden a una mejor comercialización de los artículos.

Fases de la venta

Lobato, F (2006), en el libro Operaciones de venta indica, “La venta es un proceso que se desarrolla de una forma ordenada y secuencial y por tanto tiene diferentes fases fácilmente identificables”

Gráfico N° 2.6.- Fases de la venta



Fuente: Lobato, F (2006)
 Elaborado por: R. Lara

A continuación el autor Lobato, F (2006), explica cada una de las fases que intervienen en la venta:

Localización y calificación de los clientes

Para realizar una operación de venta es preciso tener dos elementos el producto y el cliente. Evidentemente una empresa comercial tiene productos que vender por tanto necesita encontrar a los clientes dispuestos a comprarlo. La búsqueda de los clientes tiene dos momentos:

- Localización del cliente.- Son clientes potenciales todas aquellas personas que tienen necesidades de un determinado producto, por tanto deben localizarse a las personas con esas necesidades. , Para lo cual se puede acudir a fuentes de información internas y externas. Las más usadas son: bases de datos, encuestas, revistas especializadas, etc.
- Calificación de los clientes.- Una vez localizados los posibles clientes es conveniente realizar un listado y proceder al análisis de ese listado para hacer una valoración de cada uno de los clientes, la cual se basa en: capacidad económica, capacidad de decisión, necesidad del producto, accesibilidad. Es conveniente resaltar que es más rentable conservar a los clientes que buscar clientes.

Acercamiento al cliente

- Conocimiento del cliente.- Se busca toda la información posible sobre el cliente: identificación, peculiaridades, y situación comercial, es lo que permite acercar al vendedor al conocimiento del cliente.
- Ubicación del cliente en el mercado.- Luego de conocer al cliente es preciso determinar cual es su posición en el mercado, para determinarlas se analiza a los competidores a los que compra, y su comportamiento de consumo.

- Preparación de la visita.- Con toda la información disponible se realiza un contacto con el cliente para preparar una visita.

Presentación del producto o servicio, él argumentarlo de ventas

Es la fase central del proceso en la que el vendedor, sondea las necesidades del cliente, y le presenta el producto.

Par hacer más eficiente esta fase se utiliza el argumentario de ventas. Es un documento que indica los puntos en los que debe incidir con mayor énfasis y sirve para apoyar la operación.

Cierre de la venta

Constituye la ultima fase de la venta, es una de las más importantes ya que es en este momento en el que a mas de realizar una venta se ha logrado un cliente más al cual se debe preservar.

De esta manera realizada la venta a partir del conocimiento de los atributos de los productos se cierra la negociación con el cliente para posteriormente realizar un monitoreo que permita obtener la fidelización de los mismos.

Al analizar estos conceptos, se determina que dentro de una organización las ventas son el eje primordial, que conjuntamente con la producción de artículos de calidad y una buena comunicación comercial permitirá reunir a compradores y vendedores para llevar a cabo una actividad comercial

exitosa, lo que permitirá a la empresa seguir desarrollándose dentro del mercado. Pero la venta no existe por si sola, se debe lograr junto a la satisfacción permanente de los clientes. Es por ello que el objetivo será vender pero siempre logrando que los productos satisfagan necesidades y expectativas.

Estrategia Comercial

Del Olmo, R(2000), en su libro El plan de Marketing Estratégico indica que “La estrategia comercial es un conjunto de actividades que se realiza en una organización relacionadas con el diseño de la mezcla comercial y dirigida a un mercado específico.

La mezcla comercial está compuesta por las 4 "p" y son: Producto, Precio, Plaza y Promoción” (Pág. 58)

La estrategia comercial de una empresa debe encajar con el mercado al cual apunta. Por eso, es importante conocer e identificar bien a los clientes ya sean actuales o futuros. Si la empresa vende productos o servicios de lujo quizás le acomoda realizar una campaña de marketing (relacional) donde llegue directamente a ciertas personas con un mensaje más individual. Pero si la empresa vende arroz tendrá que desarrollar una estrategia comercial distinta, con una venta masiva y múltiples canales de venta.

Lo que es aplicable a la empresa es que todo negocio requiere una estrategia comercial bien estructurada e implementada, alineada con la

dirección empresarial, la misma que se lleve adelante integralmente. Dentro de este marco general, las opciones y variaciones son infinitas, pudiendo transformarse en un factor determinante del éxito de la compañía.

Marketing estratégico

Rafael Muñiz (2004), en su libro *Marketing en el Siglo XXI* menciona que “El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia” (Pág. 25)

Jean-Jacques Lambin (1991), en su libro *Marketing Estratégico*, define · “Es un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo.

La función de marketing estratégico orienta la empresa hacia oportunidades económicas atractivas en función de sus capacidades, recursos y el entorno competitivo y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.” (Pág. 55).

Al analizar los conceptos emitidos por estos dos autores encontramos que el marketing estratégico permite a la empresa un constante análisis de los cambios que se da en el mercado tanto de clientes reales como los clientes que a mediano o largo plazo formaran parte del segmento, mediante la aplicación de este tipo de marketing se tiene conocimiento de la evolución de los diferentes gustos y necesidades que demanda, logrando una equidad entre lo que se debe ofrecer y lo que el mercado requiere, sin permitir un adelanto a la competencia.

La empresa debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado la afectarán y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlas al máximo para su beneficio.

Merchandising

Para Mercado, S (2004), en el libro Promoción de Ventas, señala “Es una herramienta del marketing que se ocupa de establecer una unión entre el producto y el consumidor, este método se utiliza para reforzar los anuncios, la información hacia el cliente y la promoción a través de medios de

comunicación no masivos. El merchandising incluye folletos, visualización del producto en el punto de venta, y cualquier otra forma de comunicar las características del producto, su posicionamiento, su precio e información de promoción a través de medios de comunicación no pagados”. (Pág. 120)

El merchandising es el conjunto de técnicas que se utiliza dentro de los establecimientos comerciales (sobre todo superficies de libre servicio), para lograr un aumento de las ventas. En este tipo de establecimientos predominan las compras por impulso y el merchandising contribuye a fomentar éstas.

La psicología ha realizado diferentes estudios para:

- Lograr que los consumidores permanezcan más en estos establecimientos.
- Colocar los productos en el lugar más adecuado para que haya un mayor volumen de ventas y una máxima rentabilidad (nivel de ojos, manos, pies; puntos fríos y calientes, etcétera)
- Analizar como aumentar el número de compras impulsivas

Esta herramienta se utilizará en la propuesta de la investigación, debido a que la principal estrategia que implementará Leather Factory para cubrir las oportunidades encontradas mediante la investigación de mercado enfocada

al consumidor final es la creación de un punto de venta, en donde se implementara cada uno de los conceptos del Merchandising.

Al concluir con el desarrollo del marco teórico, se obtiene un conocimiento de cada una de las conceptualizaciones y fundamentaciones de las variables en estudio: Ventaja competitiva y Ventas, además de temas relacionados con la investigación, el conocimiento de lo expuesto anteriormente ayudará a un mejor desarrollo de la propuesta que promueva y genere soluciones precisas a las falencias que presenta la empresa en la actualidad.

2.6 Hipótesis

La formulación de estrategias y el diseño de un modelo de ventaja competitiva aumentará sustancialmente las ventas de la empresa Leather Factory ubicada en la parroquia Quisapincha del cantón Ambato.

2.7 Identificación de Variables

2.7.1 Variable Independiente

Ventaja Competitiva

2.7.2 Variable Dependiente

Ventas

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

El enfoque establecido para el proceso de investigación es el cuantitativo, ya que se caracteriza por la delimitación del problema, se establecen los objetivos y se formula la hipótesis que posteriormente deberán ser comprobados, además se diseña y estructura técnicas e instrumentos de recopilación de información sobre el tema investigado, para buscar una solución a través de una propuesta de cambio.

3.2 Modalidad de la investigación

Como modalidades de la investigación se utilizaron la Investigación bibliográfica-documental y la Investigación de Campo.

La Investigación Bibliográfica ayudó a conocer y profundizar diferentes enfoques y conceptualizaciones de varios autores sobre el tema estudiado, de la misma manera se sustentan las variables tanto Independiente: Ventajas competitivas y la variable dependiente: ventas, en una forma teórica –

científica, mediante la consulta en libros, textos, folletos publicaciones e Internet.

Investigación de Campo permitió situarse en el lugar que se producen los acontecimientos y el sitio en donde se va a recolectar la información, es decir en el campo mismo de la problemática.

3.3 Tipo o nivel de Investigación

3.3.1 Investigación Exploratoria

El estudio exploratorio se efectuó con el objetivo de examinar los problemas poco investigados o desconocidos por la empresa tanto interna como externamente, para posteriormente utilizar una metodología flexible y ejecutar soluciones a la problemática.

Luego de analizados los problemas se determinó explorar e investigar dentro de la empresa: la carencia de estrategias que permitan diseñar un modelo de ventaja competitiva, la misma que esta afectando el desarrollo de sus ventas.

3.3.2 Investigación descriptiva

Bernal, C (2002), en su libro Metodología de la Investigación “La investigación descriptiva busca especificar las propiedades de personas,

grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. Miden o evalúan con la precisión diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar”(Pág. 60)

Mediante esta investigación se pudo describir la naturaleza del problema, las situaciones que lo generan y los efectos que se ha dado en la Empresa, para posteriormente relacionarlos con los objetivos a alcanzar en el proceso investigativo y generar una propuesta de solución.

3.3.3 Investigación correlacional

Esta investigación permitió relacionar las variables Dependiente e independiente: Ventaja Competitiva y Ventas, que intervienen en el estudio o a su vez los resultados que genera cada una de ellas.

3.4 Población y Muestra

El desarrollo comercial que actualmente tiene Leather Factory esta sujeta únicamente a las ventas que efectúa al por mayor a sus 10 distribuidores que se encuentran a nivel Nacional.

Debido a las oportunidades que se abren al mantener un contacto directo con el cliente, la empresa encuentra factible y estratégico, establecer un punto de venta en Quisapincha. Por esta razón surge la necesidad de realizar la investigación de mercado a dos poblaciones y muestras, una dirigida hacia los distribuidores inmersos en la empresa y una segunda

hacia clientes potenciales del local comercial, a los cuales se denomina consumidor final.

3.4.1 Población y Muestra Distribuidores

Para este caso la Población con la cual se trabajará consta de 10 distribuidores, considerados clientes reales que actualmente posee la Empresa.

Entendiéndose por distribuidores para Leather Factory: locales comerciales a quienes va dirigido la producción de artículos de cuero, para posteriormente comercializarlos en sus establecimientos.

Por mantener la empresa un número limitado de clientes, no se encontró factible realizar una muestra, sino más bien ejecutar un censo a cada uno de ellos.

Cuadro N° 3.4.- Población de distribuidores

Distribuidores	Cantidad
Distribuidores	10
Total:	10

Elaborado por: R. Lara
Fuente: Leather Factory

3.4.2 Población y Muestra Consumidor Final

Población

La población esta constituida por 1460 vehículos que visitan mensualmente Quisapincha, considerados sus ocupantes, como consumidores finales de artículos de cuero.

Esta información se obtuvo a través de la investigación de campo realizada, la misma que tuvo el siguiente procedimiento: se ubico una persona en un lugar estratégico dentro del sector de Quisapincha, por el transcurso de dos semanas, lo que permitió contabilizar los vehículos que ingresan a la parroquia, sea por turismo, compras o actividades ajenas a las mencionadas, las mismas que posteriormente serán esclarecidas.

Cabe señalar que por ser Quisapincha un sector pequeño, la persona encargada del sondeo conoce a sus habitantes, lo que permitió no tomar en consideración como muestra, los vehículos de moradores que circulaban en los días de la investigación.

Cuadro N° 3.5.- Población Consumidor final

TURISTAS QUE VISITAN LA PARROQUIA QUISAPINCHA			
PROVINCIA: TUNGURAHUA			
CANTÓN: AMBATO			
PARROQUIA: QUISAPINCHA			
DÍAS	Nº CARROS		TOTAL
	MAÑANA	TARDE	
Lunes a Viernes	35	80	115
Sábados	40	60	100
Domingos	60	90	150
TOTAL SEMANAL	135	230	365
TOTAL MENSUAL	540	920	1460

Fuente: Inv. de Campo

Elaborado por: R. Lara

Muestra

Luego de conocer la población total de turistas que visitan mensualmente Quisapincha, se calculó la muestra que servirá para realizar la pertinente investigación de mercado, la misma que se obtuvo previo a la aplicación de la fórmula que se detalla a continuación.

Cuadro N° 3.6.- Muestra Consumidor Final

Población	Error de muestreo	Probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia	coeficiente de corrección de error	Muestra
N	E	PQ	K	n
1460 vehículos	7%	25%	2	179 vehículos
<p>Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:</p> $n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$ <p>Aplicando la fórmula se obtiene:</p> $n = \frac{0.25 \cdot 1460}{(1460 - 1) \frac{(0.07)^2}{2^2} + 0.25} = 179 \text{ vehículos}$				

Fuente: Hernández, R
Elaborado por: R. Lara

De esta manera la muestra para la realización de la encuesta es de 179 autos, de cada uno de estos, mediante una pregunta filtro se ubicará a las personas que han realizado la compra a quienes se dirigirá la encuesta en su totalidad.

3.5 Operacionalización de variables

3.5.1 Variable Independiente: Ventaja Competitiva

Cuadro N° 3.7.- Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS / INSTRUM.
<p>La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o proporcionales beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo de costo diferenciación y enfoque.</p>	Liderazgo en Costo	<p>Eficiencia Operacional Coordinación Interdepartamental</p>	<p>Encuesta dirigida a distribuidores de Leather Factory</p>
	Diferenciación	<p>Diseño o imagen de la marca Tecnología Características del producto Servicio al cliente Redes de distribución</p>	<p>Encuesta dirigida a personas que ingresan a Quisapincha, considerados consumidores finales de artículos de cuero</p>
	Enfoque	<p>Necesidades especializadas del Segmento</p>	

Elaborado por: R. Lara

Fuente: Porter, M

3.5.2 Variable Dependiente: Ventas

Cuadro N° 3.8.- Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS / INSTRUM.
La venta es el proceso personal e impersonal que ayuda a persuadir a un cliente potencial para que compre un artículo o un servicio o para que actúe favorablemente sobre una idea que tiene importancia comercial para el vendedor, vendedor que identifique, actúe y satisfaga las necesidades o los requerimientos del comprador para beneficio mutuo y permanente.	Proceso personal	Decisión de compra Comportamiento del consumidor	Encuesta dirigida a distribuidores de Leather Factory
	Persuasión	Incremento de la demanda Tipo de posicionamiento	
	Satisfacción de las necesidades	Tipos de compra Puntos de venta	Encuesta dirigida a personas que ingresan a Quisapincha, considerados consumidores finales de artículos de cuero
	Beneficio	Dirección de ventas Fuerza de ventas	

Elaborado por: R. Lara
Fuente: Dalrymple, L

3.6 Técnicas e Instrumentos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que han sido utilizados para la investigación se basaron primordialmente en el interés por conocer las necesidades de los clientes tanto reales como potenciales.

3.6.1 Técnica

Se utilizó como técnica de investigación la encuesta.

Encuesta.- Consiste en recolectar información sobre una parte de la población, es decir, la muestra. Se elaboró en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación, la misma que esta sustentada bajo un formato de cuestionario.

En la investigación se utilizó la encuesta, para obtener información sobre los cambios que demanda el mercado de artículos de cuero, las preguntas se basaron en características primordiales del producto como precio, calidad, diseño o variedad, sin olvidar lo relacionado a promoción y publicidad, se diseñó dos tipos de encuestas una formulada a distribuidores que se encuentran a nivel Nacional en ciudades como Riobamba, Tulcán, Ibarra, Ambato, Quito y otra a consumidores finales que visitan la parroquia Quisapincha quienes demandan manufacturas de cuero.

3.6.2 Instrumento

Como instrumento utilizamos el cuestionario.

- **Cuestionario.-** Cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

Se diseñó dos cuestionarios establecidos con preguntas cerradas y de selección múltiple, una dirigida a los 10 distribuidores con los que cuenta la empresa, el mismo que consta de 9 preguntas basadas primordialmente en las características del producto que están adquiriendo. Otro de los cuestionarios elaborados está dirigido al consumidor final este consta de 11 preguntas que se basan en las necesidades demandadas sobre artículos de cuero.

Para estos formularios se escogió preguntas cerradas debido principalmente a la facilidad que tienen para ser tabuladas y obtener respuestas concretas, lo que permitió recolectar la información necesaria de los distribuidores y consumidor final de dichos artículos, y de esta manera lograr un mejor desarrollo de la propuesta.

3.6.3 Trabajo de Campo

Distribuidores

- determinación de la técnica a aplicarse
- diseño del instrumento (cuestionario)
- aplicación del instrumento a los 10 distribuidores a nivel Nacional, mediante un censo que se la realizó vía fax
- creación de base de datos con los resultados obtenidos
- tabulación de la encuesta
- análisis e interpretación de resultados

Consumidor Final

- determinación de la técnica a aplicarse
- diseño del instrumento (cuestionario)
- realización de la prueba piloto a 5 personas que visitan Quisapincha
- análisis de la prueba piloto
- modificación de la encuesta
- aplicación del instrumento a la muestra, ocupantes de 179 vehículos
- realización de base de datos en Excel con información obtenida en cada una de las preguntas.
- tabulación de la encuesta
- análisis e interpretación de resultados

3.6.3 Plan de procesamiento y análisis de información

El procedimiento para procesar la información es el siguiente:

Distribuidores

- Revisión de la información recogida en las 10 encuestas realizadas.
- Creación de una base de datos, con la información obtenida mediante el desarrollo de la encuesta
- Análisis e interpretación de la información
- Tabulación de la encuesta
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Representaciones gráficas de las 9 preguntas, para un mejor análisis de resultados
- Análisis general de los resultados obtenidos.
- Presentación de resultados

Consumidor Final

- Revisión de la información recogida en cada una de las encuestas realizadas.
- Se creó una base de datos amplia en Excel, en donde consta la información presentada por cada uno de los encuestados.
- Al contar con toda la información obtenida mediante la realización de las encuestas se realizó su respectiva tabulación.

- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Cruce de información relevante y representaciones gráficas en cada una de las preguntas.
- Interpretación y análisis de los resultados obtenidos
- Presentación de resultados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos

4.1.1. Encuesta al Consumidor Final

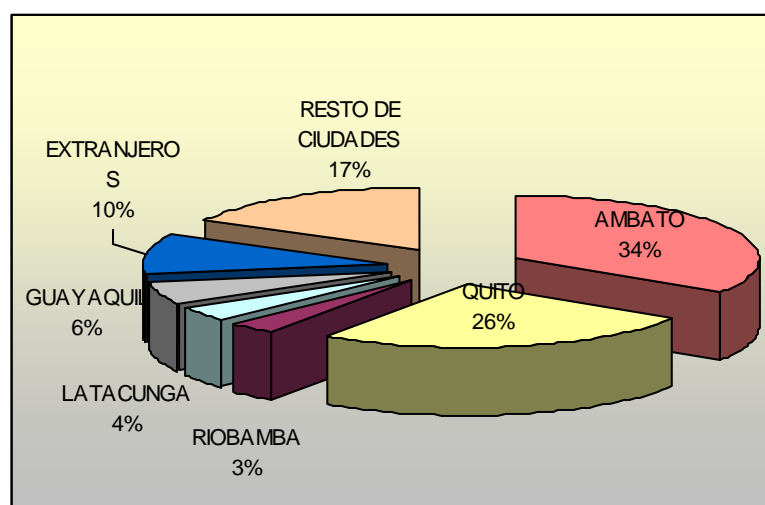
Al inicio del desarrollo de la encuesta que se efectuó a las 179 personas que conforman la muestra, se obtuvo datos informativos importantes como: lugar de origen, profesión, edad y sexo, antecedentes que servirán de sustento a varias afirmaciones emitidas en el análisis realizado en las preguntas que intervienen en la investigación.

Cuadro N° 4.9.- Ciudades que visitan Quisapincha

CIUDADES	NUMERO	PORCENTAJE
AMBATO	61	34%
QUITO	46	26%
RIOBAMBA	6	3%
LATACUNGA	7	4%
GUAYAQUIL	10	6%
EXTRANJEROS	18	10%
OTRAS CIUDADES	31	17%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Gráfico N° 4.7.- Ciudades que visitan Quisapincha

Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

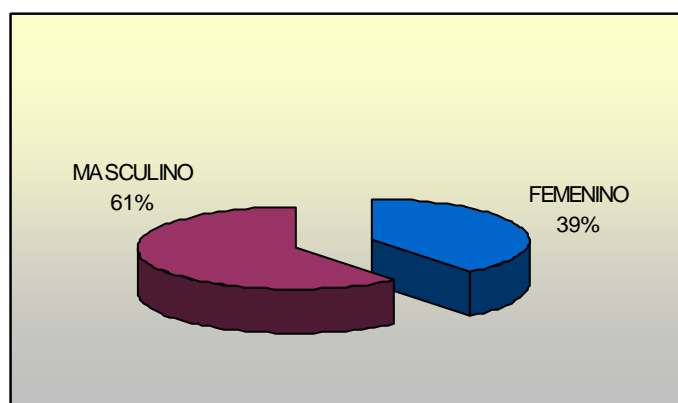
De las 179 encuestas realizadas, las personas que visitan Quisapincha en mayor porcentaje son procedentes de ciudades como: Ambato con un 34%, Quito 26%, y extranjeros 10%.

Cuadro N° 4.10.- Genero de personas que compran en Quisapincha

GENERO	NUMERO	PORCENTAJE
FEMENINO	70	39%
MASCULINO	109	61%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Gráfico N° 4.8.- Genero de personas que compran en Quisapincha

Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

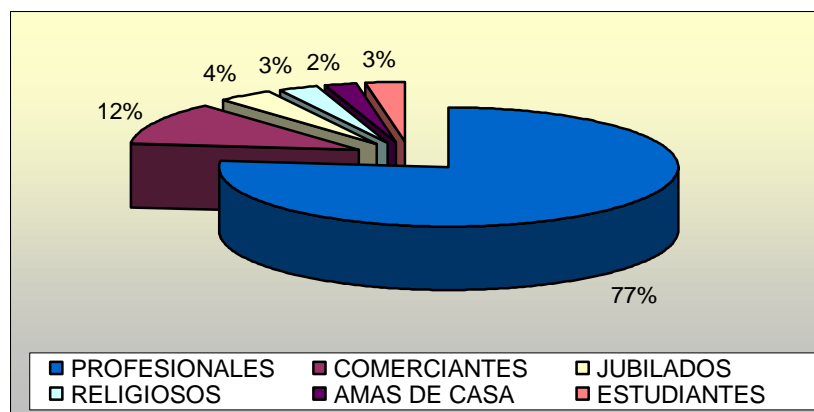
De las 179 encuestas realizadas, el género que realiza más compras en Quisapincha es el masculino con un 61% y el femenino lo realiza en un 39%.

Cuadro N° 4.11.- Ocupación de personas que compran en Quisapincha

OCUPACIÓN	NUMERO	PORCENTAJE
PROFESIONALES	137	77%
COMERCIANTES	21	12%
JUBILADOS	7	4%
RELIGIOSOS	5	3%
AMAS DE CASA	4	2%
ESTUDIANTES	5	3%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Gráfico N° 4.9.- Ocupación de personas que compran en Quisapincha

Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

Del total de los encuestados, la ocupación de las personas que compran en la parroquia, se encontró que el mayor porcentaje 77% son profesionales, el 12% comerciantes, 4% personas jubiladas, 3% religiosos y estudiantes y con un 2% tenemos amas de casa.

Los anteriores datos porcentuales, emitidos en cada una de las preguntas informativas, servirán para corroborar y complementar el análisis de la encuesta realizada al consumidor final que se presenta a continuación.

Pregunta N° 01

1. - ¿Con qué frecuencia usted visita Quisapincha?

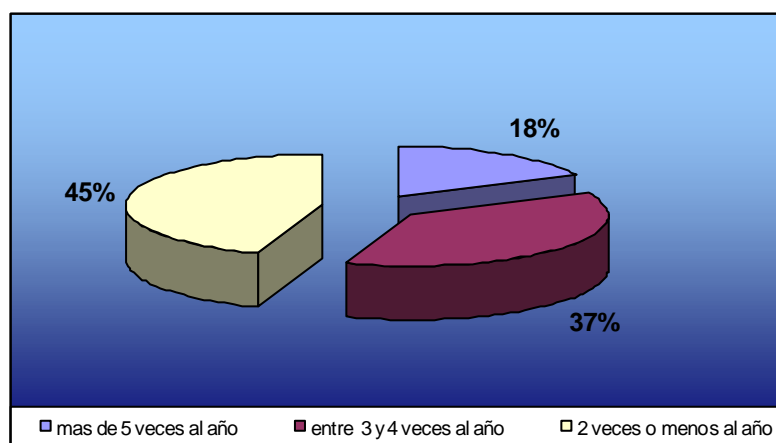
Cuadro N° 4.12.- Frecuencia de visita a Quisapincha

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
mas de 5 veces al año	32	18%
entre 3 y 4 veces al año	67	37%
2 veces o menos al año	80	45%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 10.- Frecuencia de visita a Quisapincha



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

De las 179 personas encuestadas el 45% visita Quisapincha 2 veces o menos al año, el 37% lo hace entre 3 y 4 veces y solo un 18% tiene una visita más frecuente con 5 veces o más al año.

La información recolectada evidencia que las personas que ingresan a la parroquia, en cada visita son diferentes, además, se determina que la mayor

parte son de la ciudad de Ambato con el 36%, lo que afirma que la cercanía se convierte en un punto clave de frecuencia de visita, con relación a ciudades a nivel Nacional, el mayor porcentaje 24% son personas procedentes de Quito(ver cuadro N° 8), que ingresan a la parroquia y por ende demandan artículos de cuero, se encuentra también turistas extranjeros de países como Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica, y Colombia. Esta información se sustenta con la base de datos creada (ver anexo 4)

Pregunta N° 02

2. - ¿Cuál es el motivo por que visita la Parroquia?

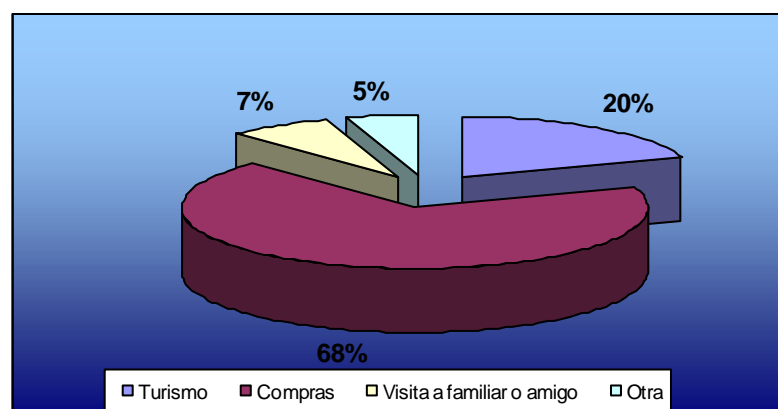
Cuadro N° 4.13.- Motivo de visita a la Parroquia

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Turismo	35	20%
Compras	122	68%
Visita a familiar o amigo	9	5%
Otra	13	7%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.11.- Motivo de visita a la Parroquia



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Se evidencia entonces que los principales motivos para visitar Quisapincha son turismo y compras sumando un porcentaje total del 88%, lo cual indica que existe una amplia demanda de artículos de cuero en el sector, otras fortalezas son que la mayoría de estas personas acuden al lugar por el conocimiento que existe entre la población acerca de los productos de buena calidad y excelente precio que se comercializa dentro de la parroquia, la cual se difunde por recomendaciones de familiares y amigos, (información que se sustenta con la pregunta N° 11), lo que permite que año tras año aumente la visita de personas al lugar.

Cabe señalar que aquellas personas que ingresan por opciones diferentes a compras, durante su recorrido se inclinan por la adquisición de algún artículo de cuero, en especial aquellas que llegaron a Quisapincha por turismo, además se ha comprobado que del 7% de personas que acuden por otra opción distinta a las mencionadas lo realizan en su mayoría por comercio. Es decir son personas que distribuyen mercadería a los artesanos o a su vez adquieren productos al por mayor para posteriormente comercializarlos en locales comerciales en otras ciudades.

Pregunta N° 03 y N° 4

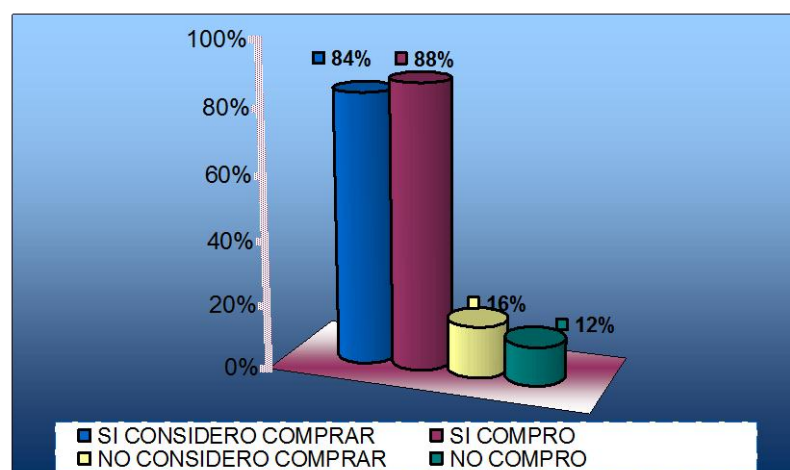
Para una mayor interpretación de los resultados se ha cruzado la información obtenida en las preguntas, ¿Usted consideró en esta visita comprar algún producto de cuero? Vs. ¿En esta visita realizó usted alguna compra?, Obteniendo la siguiente información:

Cuadro N° 4.14.- Intención de compra Vs. Compra final

	INTENCIÓN DE COMPRA	COMPRA FINAL
RESPUESTA	PORCENTAJE	PORCENTAJE
SÍ	84%	88%
NO	16%	12%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.12.- Intención de compra Vs. Compra final

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de personas encuestadas el 84% considero comprar algún producto de cuero, pero un 88% finalmente realizó compras.

Con esta información se comprueba que existe un porcentaje de personas que realizan sus compras por impulso, es decir, durante el recorrido a los establecimientos comerciales las personas cambian de decisión y finalmente adquieren algún producto de cuero. Los artículos que mayor demanda existe entre estas personas son toda clase de accesorios en cuero.

Además como información relevante se tiene que 77% del mercado referencial son profesionales (Ver cuadro 4.11), provenientes en su mayoría de las ciudades de Ambato 34% y Quito 26%. (Ver cuadro 4.7).

Pregunta N° 05 y N° 07

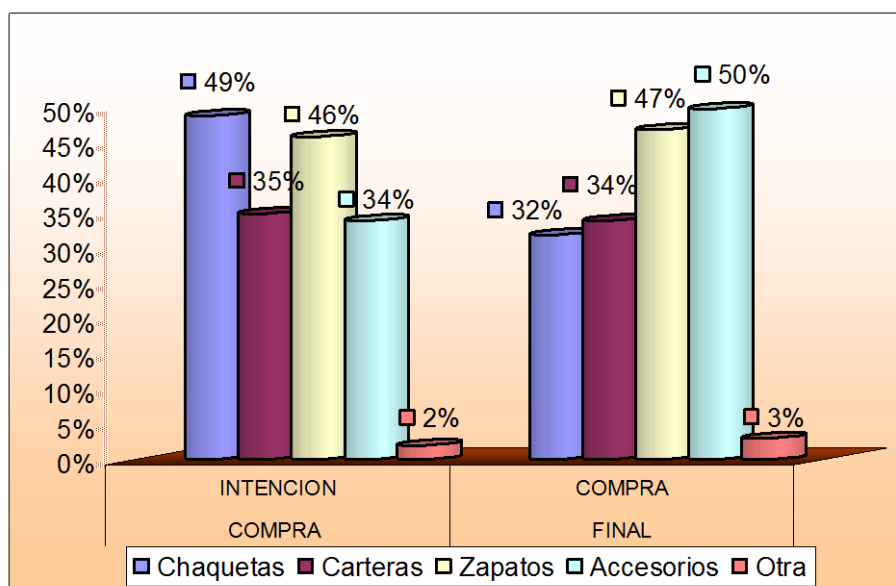
En este cuadro encontramos unificado los porcentajes obtenidos en las preguntas 5. - ¿Por cuál de las siguientes opciones de compra Ud. llegó a Quisapincha? y 7. - ¿Qué artículo finalmente adquirió en esta visita?, lo que ayudó a evidenciar los cambios que existen entre los productos que demandan los turistas y los que finalmente adquieren.

Cuadro N° 4.15.- Artículos demandados Vs. Artículos adquiridos

	Preg. 5 INTENCIÓN DE COMPRA	Preg. 6 COMPRA FINAL
RESPUESTA	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Chaquetas	49%	32%
Carteras	35%	34%
Zapatos	46%	47%
Accesorios	34%	50%
Ninguna	18%	0%
Otra	2%	3%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.13.- Artículos demandados Vs. Artículos adquiridos

Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

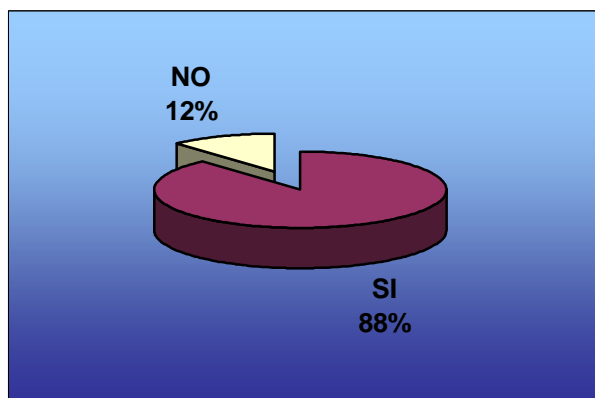
Para complementar el análisis de esta pregunta es necesario presentar un cuadro porcentual, en donde se evidencia la cantidad de personas que no realizaron compras.

Cuadro N° 4.16.- Personas que realizan compras en Quisapincha

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	158	88%
NO	21	12%
TOTAL	179	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.14.- Personas que realizan compras en Quisapincha

Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

Considerando el 12% equivalente al número de personas que no realizaron ninguna adquisición de productos en esta visita.

Se evidencia la variación de porcentajes que se da entre los artículos en cuero que previamente demandan y los que finalmente se adquieren, los cuales se encuentran en el siguiente orden:

Chaquetas de 49% a 32%, carteras de un 35% a 32%, zapatos de 46% a 47%, accesorios del 34% a un 50% y otros artículos del 2 al 3%. Para estos resultados se ha considerado el 100% en cada una de las opciones de respuesta.

Vemos claramente el incremento que se da en cada uno de los artículos mencionados, lo que evidencia que la decisión de compra final en la mayoría de personas que adquirieron productos en cuero son accesorios tales como: Cinturones, billeteras, monederos, portafolios, cosmetiqueras entre otros. Al comparar las chaquetas que es el producto de mayor intención de compra vemos que ya en la realidad su venta disminuye, esto debido principalmente

a que dentro del mercado este artículo es el de mayor costo, por lo que las personas prefieren utilizar su presupuesto en la adquisición de dos productos, siendo el de mayor demanda carteras y zapatos de igual o similares características o a su vez combinados con algún accesorio.

Cabe recalcar también que las personas que adquieren chaquetas en su mayoría solo adquieren este producto o a su vez son comerciantes de otras ciudades o incluso de otros países que visitan entre 2 veces o menos al año Quisapincha pero realizan sus compras al por mayor. Esta información se sustenta con la base de datos creada. (ver anexo 4)

Pregunta N° 06

¿6? - ¿Qué tipo de establecimiento Ud. Prefiere al momento de realizar sus compras en Quisapincha?

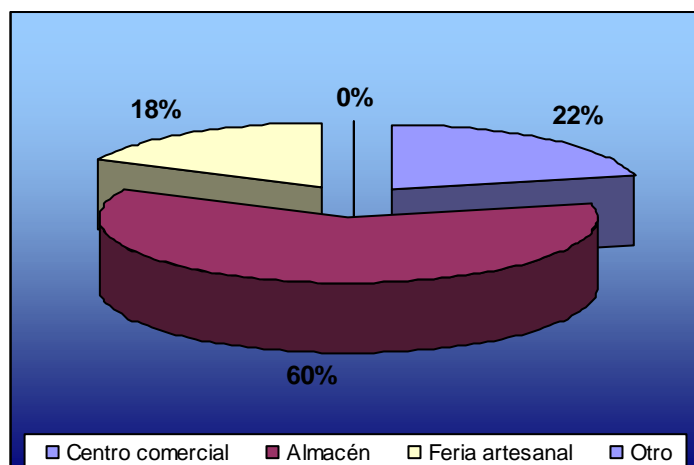
Cuadro N° 4.17.- Establecimiento preferido para compras

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Centro comercial	34	22%
Almacén	96	61%
Feria artesanal	28	18%
Otro	0	0%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.15.- Establecimiento preferido para compras



Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

El 60% de los encuestados prefieren un almacén como establecimiento al momento de realizar compras en Quisapincha, un 22% un centro comercial y el 18% restante manifiestan que en una feria artesanal.

Mediante los resultados obtenidos, vemos que el mayor porcentaje de ventas se efectúa en los almacenes, cabe recalcar que este porcentaje incluso puede incrementar ya que en el transcurso de la investigación se comprobó que para algunas personas el centro comercial del cuero ubicado al ingreso de la parroquia, es considerado como almacenes particulares, es decir desconocían la existencia de dicho centro comercial.

Pregunta N° 08

8. -¿ Señale el grado de importancia que tienen para Ud. Las siguientes características al momento de realizar su compra?

Características del producto

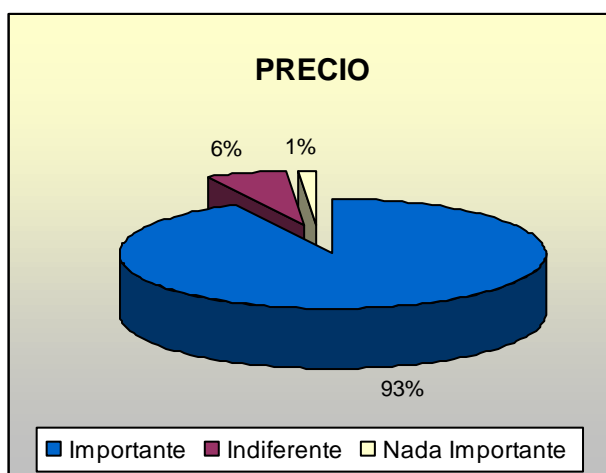
Cuadro N° 4.18.- Característica de precio

PRECIO		
RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Importante	146	92%
Indiferente	10	6%
Nada Importante	2	1%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 16.- Característica de precio



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

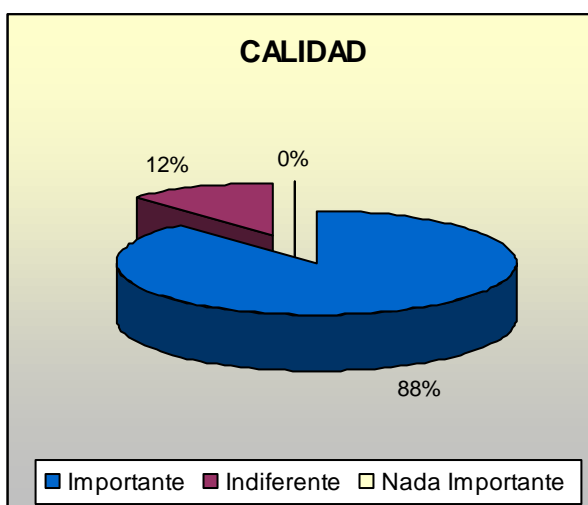
Cuadro N° 4.19.- Característica de calidad

CALIDAD		
RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Importante	139	88%
Indiferente	19	12%
Nada Importante	0	0%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.17.- Característica de calidad



Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

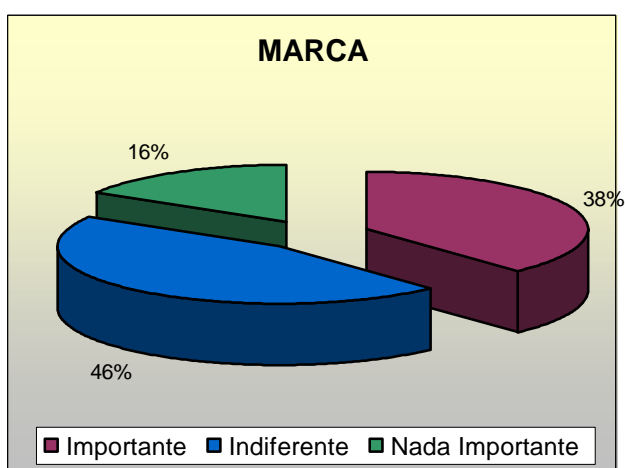
Cuadro N° 4.20.- Características marca

MARCA		
RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Importante	60	38%
Indiferente	72	46%
Nada Importante	26	16%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.18.- Características marca



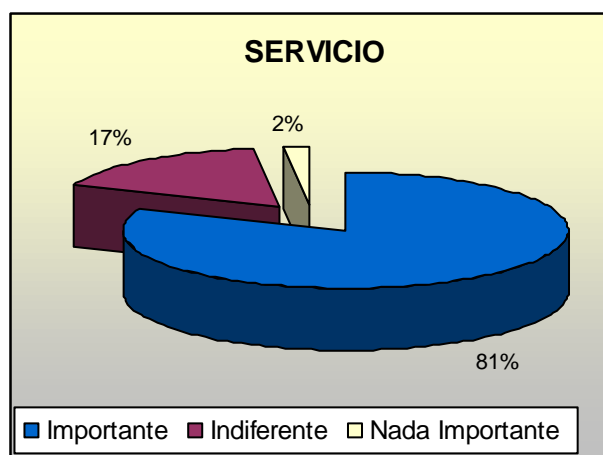
Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

Cuadro N° 4.21.- Características de servicio

SERVICIO		
RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Importante	128	81%
Indiferente	27	17%
Nada Importante	3	2%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.19.- Características de servicio

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

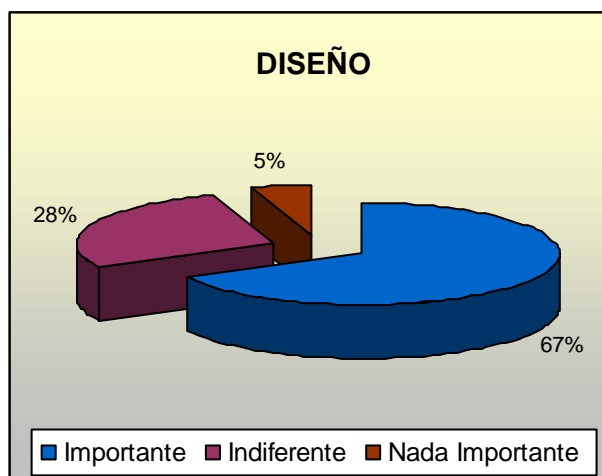
Cuadro N° 4.22.- Características de diseño

DISEÑO		
RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Importante	106	67%
Indiferente	44	28%
Nada Importante	8	5%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.20.- Características de diseño



Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

Con estos resultados se evidencia que al momento de elegir los productos en cuero, cada una de las características mencionadas es de gran importancia para sus compradores, con excepción de la marca que les resulta indiferente al 46% de encuestados, debido principalmente a la falta de marcas que se destaquen dentro del sector. Entonces un producto que reúna cada una de estas características resultará de fácil comercialización.

Las características que sobresalen en grado de importancia son: el precio con el 93%, la calidad 88% y un buen servicio con 81%, esta información evidencian que resulta estratégico encontrar artículos que manejen precios accesibles de excelente calidad, como atributos principales que influyan en la decisión de compra. Cabe recalcar que para aquellas personas en las que el precio les era indiferente, exigían una excelente calidad, un buen servicio y diseños exclusivos razón por la cual estarían dispuestos a pagar mayores montos.

El diseño es otra de las características claves al momento de realizar adquisiciones, del total de los encuestados el 67% indica que es muy importante, ya que denota exclusividad y por ende buscan variedad en los diseños, en tanto el 28% de encuestados manifiestan que les es indiferente el diseño por cuanto ellos aprecian características diferentes acordes a su personalidad y a la economía que manejen.

Pregunta N° 09

9. -¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir al momento de su compra?

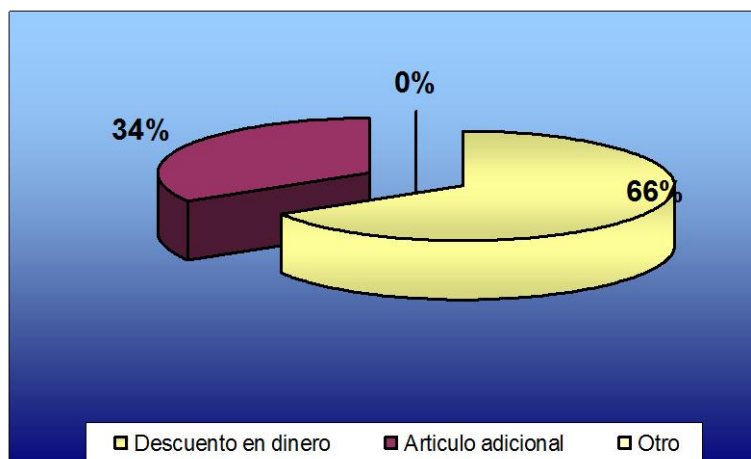
Cuadro N° 4.23.- Promoción preferida

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Descuento en dinero	105	66%
Articulo adicional	53	34%
Otro	0	0%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.21.- Promoción preferida



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Se evidencia con un 66% una clara preferencia por recibir descuento en dinero como promoción al momento de realizar compras, el 34% se inclina por recibir algún accesorio en cuero y no existe otro tipo de promoción que deseen lo que se evidencia con el 0%.

De esta manera se determina que la mayoría de personas prefieren descuento en los artículos comprados, ya sea en el volumen de compra o por la fidelidad del cliente, en tanto que para otro grupo de los encuestados es importante recibir beneficios tangibles como el obsequio de algún tipo de artículo en cuero, por esta razón en la comercialización de estos productos, un descuento en dinero resulta un gran atractivo para los turistas que visitan el sector, otro punto importante a considerarse es que a la mayoría de mujeres encuestadas eran quienes preferían un obsequio por realizar sus compras, esta información la encontramos detallada en la base de datos. (ver anexo 4).

Pregunta N° 10

10. - ¿Cuál fue su forma de pago?

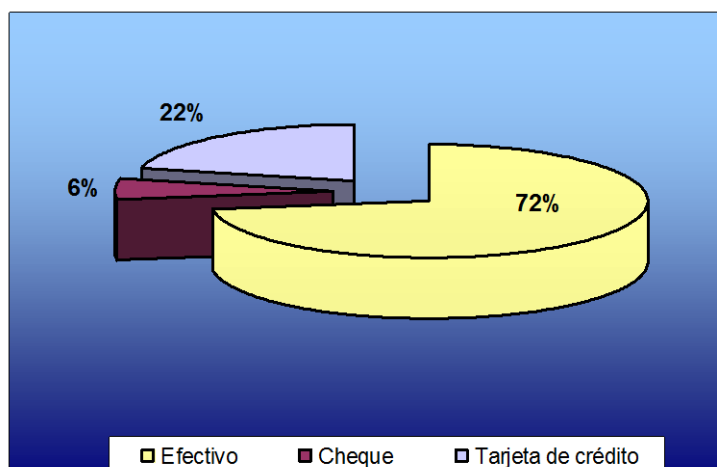
Cuadro N° 4.24.- Forma de pago

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Efectivo	115	73%
Cheque	9	6%
Tarjeta de crédito	34	22%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.22.- Forma de pago



Fuente: Inv. de Mercado
Elaborado por: R. Lara

De las 158 personas encuestadas, el 72% realiza sus pagos en efectivo, el 22% lo hace mediante una tarjeta de crédito y tan solo un 6% lo efectúa mediante un cheque comercial.

Las personas que llegan a la Parroquia a realizar compras de artículos de cuero en su mayoría son profesionales (datos que se encuentran en el cuadro porcentual # 4.11), por esta razón existe un mayor manejo de efectivo para efectuar dicha adquisición.

En los últimos años propietarios de establecimientos comerciales han buscado afiliación con instituciones financieras, es por ello que en la actualidad las personas que realizan compras en Quisapincha lo pueden hacer mediante la utilización de tarjetas de crédito perteneciente a cualquier entidad financiera ya que aquí se da apertura a cada una de ellas, cabe recalcar que las personas que realizan sus pagos con un cheque son

comerciantes ya identificados que por algunos años realizan sus compras constantemente en establecimientos específicos, es decir los locales comerciales manejan cheques posfechados como una forma de crédito para sus fieles clientes, esta información la pudimos conocer mediante un sondeo realizado a propietarios de puntos de venta.

Pregunta N° 11

11. - ¿Qué medio publicitario le ayudo a conocer que en Quisapincha comercializan artículos de cuero?

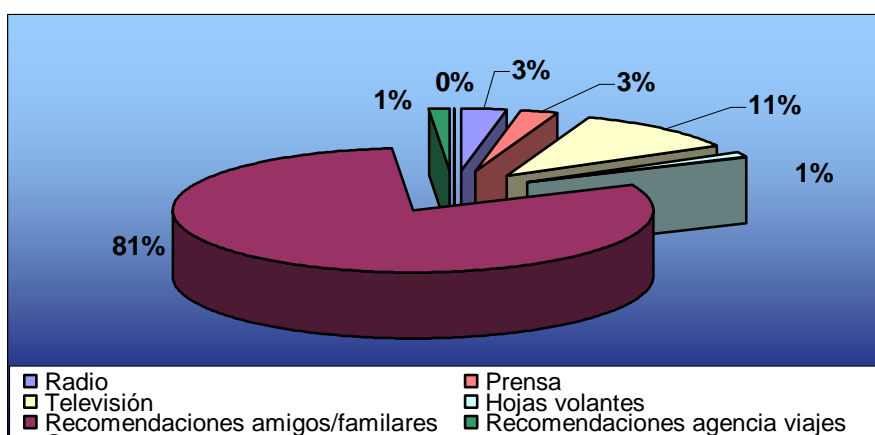
Cuadro N° 4.25.- Medios publicitarios

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Radio	5	3%
Prensa	4	3%
Televisión	18	11%
Hojas volantes	2	1%
Recomendaciones amigos/familiares	127	81%
Recomendaciones agencia viajes	2	1%
Otra	0	0%
TOTAL	158	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.23.- Medios publicitarios



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de personas encuestadas, se determina que la mayor parte, es decir el 81% conoce que en Quisapincha existe la comercialización de artículos de cuero por recomendaciones de amigos o familiares, siendo este el medio principal para la comunicación de los atributos de los productos, en tanto que un 11% de encuestados indican que otro medio de comunicación es la televisión, para un grupo representado por el 6% el medio informativo son anuncios publicados por radio y prensa.

Se evidencia entonces que las personas que llegan a Quisapincha por primera vez lo hacen gracias a recomendaciones que se da entre amigos o familiares, por tanto se determina que la información fluye de manera directa, y las personas que visitan mas de una vez lo hacen por tradición, de esta manera queda claro que los artículos que aquí se comercializan tienen como medio publicitario la satisfacción del cliente, ya sea por calidad, precio bajo, diseño del producto o por el servicio que reciben al momento de efectuar sus compras, es por ello que la transmisión de información es veraz y confiable, otro medio de comunicación elegido es la televisión ya que llega a un gran número de potenciales clientes, por diferentes reportajes que han realizado tanto canales locales como nacionales en donde se da a conocer la imagen productiva del sector en cada uno de sus artículos de cuero, lo mismo ocurre con la prensa y radio aunque aquí cabe recalcar el papel que han tomado instituciones financieras (tarjetas de crédito), que mantienen convenios con algunos locales comerciales, las cuales ayudan con publicidad en fechas específicas como por ejemplo feriados.

4.1.2. Encuesta a Distribuidores

Pregunta N° 01

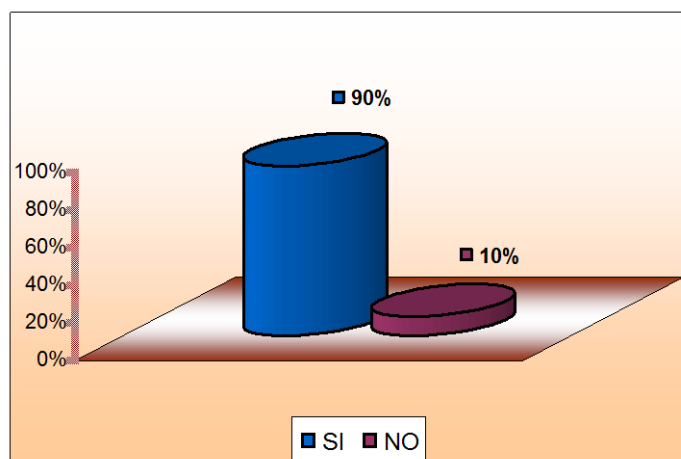
1. - ¿Esta Ud. De acuerdo con el sistema de distribución para los productos que ofrece la empresa?

Cuadro N° 4.26.- Sistema de distribución

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SÍ	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.24.- Sistema de distribución

Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

De los 10 distribuidores con los que cuenta la empresa, el 90% está de acuerdo y el 10% no está de acuerdo con el sistema de distribución que maneja la empresa.

Pregunta N° 02

2. -¿Jerarquice entre 1 y 5 la importancia que tienen para Usted las siguientes características de los productos de la empresa?

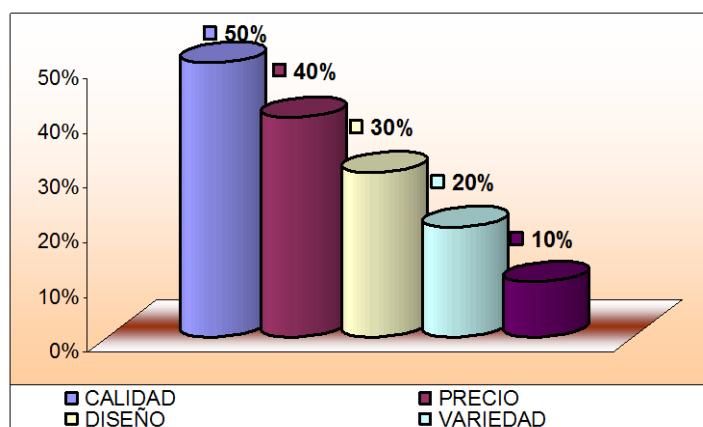
Cuadro N° 4.27.- Características del producto

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
CALIDAD	5	50%
PRECIO	4	40%
DISEÑO	3	30%
VARIEDAD	2	20%
SERVICIO AL CLIENTE	1	10%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.25.- Características del producto



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Con relación a la totalidad de distribuidores las características mencionadas, tienen el siguiente grado de importancia:

La calidad 50%, el precio un 40%, la variedad un 30%, seguido por el diseño con un 20% y finalmente servicio al cliente con el 10%.

Pregunta N° 03

3. -¿Considera Usted que la implementación de una marca propia de Leather Factory, promovería su intención de compra?

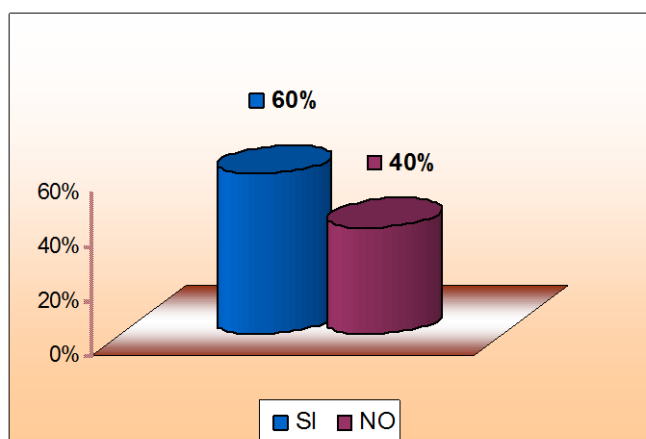
Cuadro N° 4.28.- Implementación de marca

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SÍ	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.26.- Implementación de marca



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de distribuidores, para el 60% sí se promovería su intención de compra con la implementación de una marca propia de la empresa y para el 40% no.

Pregunta N° 04

4. -¿Su satisfacción con los productos que esta adquiriendo de nuestra empresa es: ?

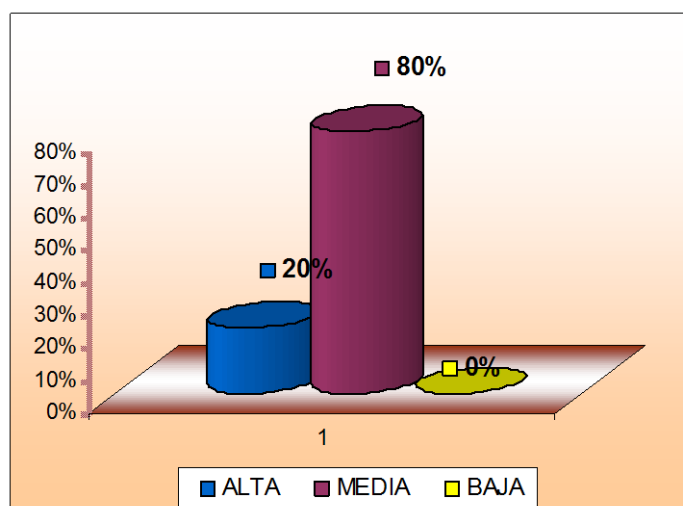
Cuadro N° 4.29.- Satisfacción de productos

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
ALTA	2	20%
MEDIA	8	80%
BAJA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.27.- Satisfacción de productos



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de la muestra el 80% considera que es media la satisfacción con los productos que esta adquiriendo, el 20% lo considera alta y el 0% baja.

Pregunta N° 05

5-¿Qué factores considera importante mejorar en los productos que adquiere de la empresa?

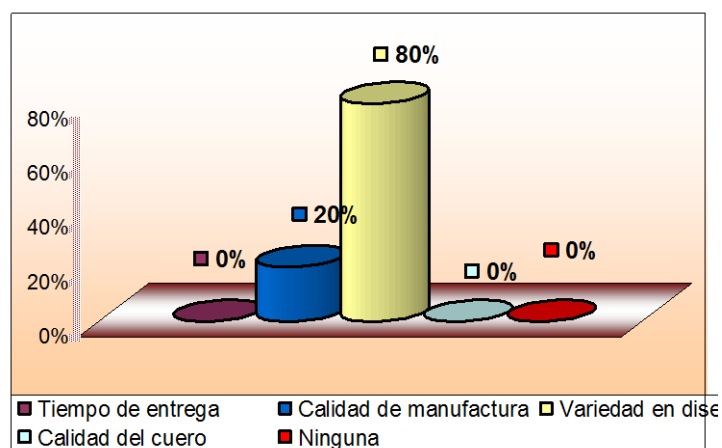
Cuadro N° 4.30.- Factores a mejorar del producto

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Tiempo de entrega	0	0%
Calidad de manufactura	2	20%
Variedad en diseños	8	80%
Calidad del cuero	0	0%
Ninguna	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.28.- Factores a mejorar del producto



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

De los factores mencionados los distribuidores se centran específicamente en 2 de ellos que consideran importante modificar o mejorar estos son: la variedad en diseños con el 80% y la calidad de la manufactura con el 20%.

Pregunta N° 06

6-¿De los siguientes tipos de cuero cual prefiere usted para la fabricación de las chaquetas?

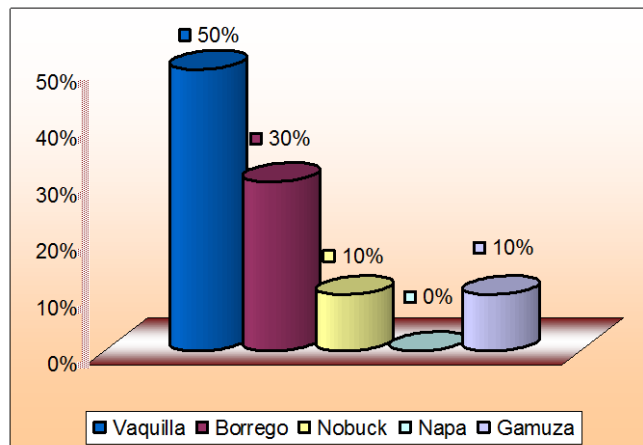
Cuadro N° 4.31.- Tipos de cuero

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Vaquilla	5	50%
Borrego	3	30%
Nobuck	1	10%
Napa	0	0%
Gamuza	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.29.- Tipos de cuero



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de encuestados, un 50% prefiere como cuero para la fabricación de las chaquetas la vaquilla, el 30% el borrego, 10% nobuck , 10% la gamuza y un 0% napa.

Pregunta N° 07

7. -¿Con respecto a la adquisición de artículos de cuero cuál es el proveedor más importante para Ud.?

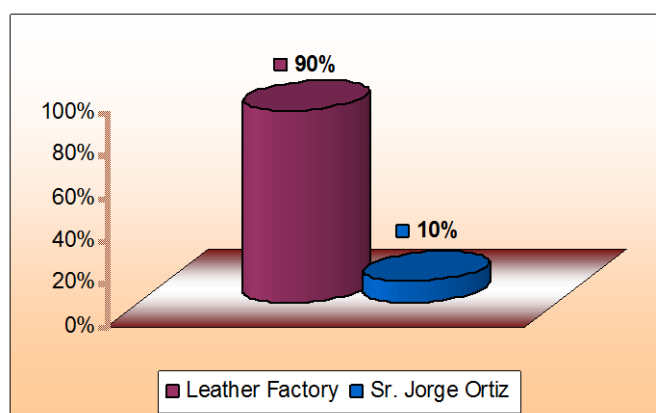
Cuadro N° 4.32.- Proveedor más importante

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Leather Factory	9	90%
Sr. Jorge Ortiz	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.30.- Proveedor más importante



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

De los 10 distribuidores que maneja la empresa, el 90% indica que Leather Factory es su principal proveedor y el 10% menciona al Sr. Jorge Ortiz.

Pregunta N° 08

8-¿Los precios que maneja la empresa en comparación con otros proveedores son?

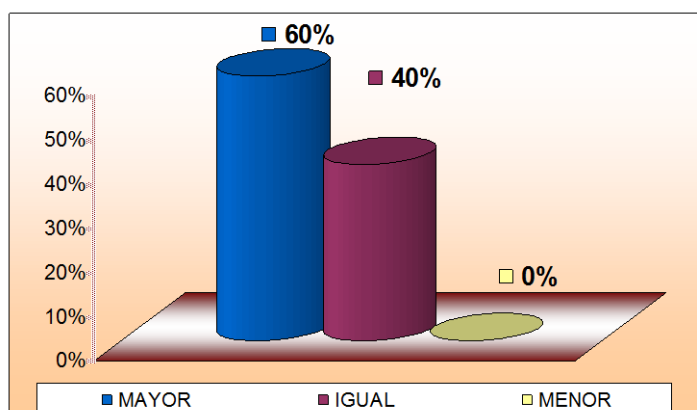
Cuadro N° 4.33.- Comparación de precios con competidores

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
MAYOR	6	60%
IGUAL	4	40%
MENOR	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.31.- Comparación de precios con competidores



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

De los 10 distribuidores el 60% considera que los precios de la empresa son mayores, un 40% similares y el 0% considera que es menor al de otros proveedores.

Pregunta N° 09

9. - ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por las compras que realiza en la empresa?

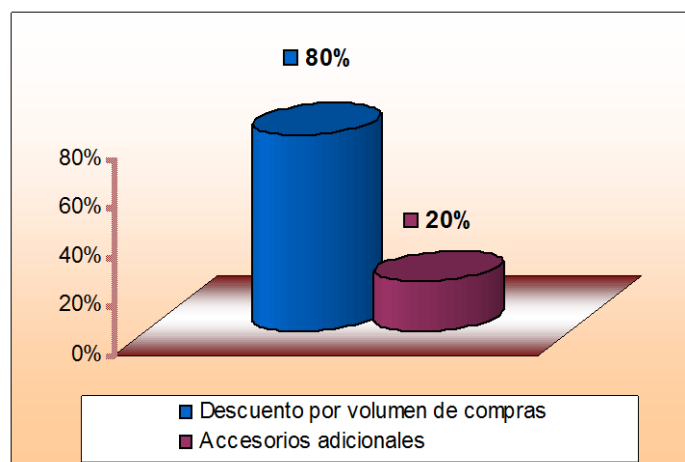
Cuadro N° 4.34.- Promoción preferida

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
Descuento por volumen de compras	8	80%
Accesorios adicionales	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Inv. Mercado

Elaborado: R Lara

Gráfico N° 4.32.- Promoción preferida



Fuente: Inv. de Mercado

Elaborado por: R. Lara

Del total de distribuidores al 80% le gustaría recibir como promoción descuento por volumen en compras y a un 20% accesorios adicionales.

ANÁLISIS DE ENCUESTA A CONSUMIDOR FINAL

Con los resultados obtenidos mediante esta encuesta se puede observar que existen puntos favorables para la empresa, actividades que se están realizando exitosamente como es el caso de la distribución de los productos en donde la gran mayoría se encuentra conforme con el sistema que actualmente se emplea para dicha comercialización (entrega de mercadería mediante encomiendas). Otra fortaleza para la empresa se evidencia con la pregunta numero 6 en donde el tipo de cuero que prefieren para la fabricación de chaquetas es la vaquilla y el borrego, los mismos que por años la empresa ha utilizado, como imagen de calidad y distinción.

Se evidencia también que existe fidelidad por parte de los distribuidores, ya que al preguntarles acerca de su proveedor más importante, un 90% indico que es Leather Factory (ver pregunta 7), a pesar de esto no se ha logrado una completa satisfacción con los productos que adquieren, ya que los artículos satisfacen sus expectativas pero consideran que estos necesitan una constante innovación, principalmente en los diseños de las chaquetas que se elaboran, acentuando puntos importantes como tendencias de moda, colores, variedad en cueros y calidad de la manufactura, dando como resultado un producto diferente y exclusivo en el mercado. Para esto se debe tomar en cuenta todos los procesos que conlleva la fabricación desde el diseño mismo hasta el producto terminado con su respectivo valor agregado, logrando así que los distribuidores que no se encuentren satisfechos obtengan un producto con las características que ellos

demandan, lo que permitirá a la empresa satisfacer necesidades y mantenerse en un lugar superior ante la competencia.

Por tanto, la calidad, el precio y la variedad en diseños son las características más importantes para los distribuidores, a través de los años la empresa ha logrado calidad en cada uno de los artículos que fabrica, comenzando desde la adquisición de materia prima, seguido por un buen proceso de manufactura hasta finalmente llegar a pequeñas actividades pero no menos importantes como son los procesos de terminado, obteniendo así fidelidad en los distribuidores los mismos que trabajan junto a la empresa en su mayoría por mas de 15 años. Otra de las características que demandan atención es la variedad en diseños, a dicha característica dentro de la empresa no se le ha dado importancia, pero mediante esta investigación surge como necesidad primordial la contratación de un diseñador que este al tanto sobre tendencias de moda.

Cabe recalcar también que durante los años que la empresa se encuentra en el mercado, los artículos se distribuyen sin una marca propia que permita diferenciarse entre los competidores, ahora gracias al estudio realizado queda claro que la creación e implementación de una marca promovería una mayor intención de compra en los distribuidores, logrando de esta manera uno de los principales objetivos, el incremento en las ventas junto a todos los beneficios que en si conlleva el manejo de una imagen corporativa.

4.1.3 Conclusiones de la Investigación de Mercado

Consumidor final

- Los productos de mayor ventas en Quisapincha son los que se realizan por impulso, estos son toda clase de accesorios en cuero, los de venta esencial son las chaquetas, y los ocasionales y/o habituales son carteras y zapatos, los mismos que deben ser comercializados a través de la apertura de un local comercial en la localidad, en donde se comunique los atributos y beneficios de dichos productos.
- Al momento de realizar las compras, las principales características de los productos son: precio, calidad y atención al cliente, sin dejar de lado todo lo relacionado al diseño como variedad, exclusividad y tendencias de moda.
- La promoción más atractiva para el mercado, son beneficios económicos, es decir descuentos ya sea en los artículos comprados o por volúmenes de compra.
- Existe un porcentaje alto de personas que realizan sus compras mediante tarjetas de crédito, lo que sirve como punto referencial al momento de establecer relaciones comerciales estratégicas.

- El principal medio de comunicación para los productos de cuero fabricados en la parroquia Quisapincha, son las recomendaciones de amigos y familiares, que con anterioridad adquirieron algún artículo en este sector.

Distribuidores

- Las principales características del producto, jerárquicamente son: la calidad, el precio y la variedad en diseños, este último considerado por los distribuidores el factor indispensable para ser mejorado, a través de una constante innovación de acuerdo a necesidades del mercado y a tendencias de moda.
- Los distribuidores manifiestan que su intención de compra incrementará a partir de la implementación de una marca propia de Leather Factory.
- Los distribuidores mantienen una satisfacción media con los productos que están adquiriendo, lo que se puede mejorar, convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.
- Existe fidelidad por parte de la cartera de clientes que maneja Leather Factory, ya que ellos lo consideran el proveedor de artículos de cuero más importante, al momento de realizar sus adquisiciones.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

4.1 Tema

Enfoque en diferenciación como estrategia competitiva para incrementar las ventas en la empresa LEATHER FACTORY

4.2 Datos informativos

Empresa: LEATHER FACTORY

Actividad: Producción y comercialización de artículos en cuero

Ubicación: Cantón Ambato, Parroquia Quisapincha

Dirección: García Moreno y Calle 2

4.3 Antecedentes de la propuesta

El nuevo enfoque comercial ha determinado el cambio de gestión empresarial, actualmente la empresa LEATHER FACTORY no se cuenta con una herramienta administrativa que promueva, no solo la organización interna, sino también una diferenciación en el mercado, lo cual ha limitado su

participación en el entorno, por tanto no se dinamiza la decisión de compra de los consumidores.

4.4 Justificación

La propuesta brindará un punto de referencia de cómo elevar el desempeño general de la empresa, con la implementación de un factor clave de éxito dentro del sector industrial, mediante la creación de un modelo de ventaja competitiva acentuando una de las estrategias genéricas, el enfoque en diferenciación, la cual potencializará la estructura y el proceso administrativo de la empresa, el mismo que permitirá que LEATHER FACTORY alcance su desarrollo organizacional.

En la actualidad el sector cuero se encuentra en un cambio muy rápido y si no se ubican dentro de ese sistema competitivo, únicamente ocuparan un lugar más en el mercado, es por ello que el tema se basa en la diferenciación de los productos y servicios a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El modelo del enfoque en diferenciación que se presenta, permitirá a la empresa obtener una posición superior frente a su competencia, esto complementado con la implementación de valores corporativos como herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de una gestión administrativa estratégica en

la empresa, lo cual contribuirá elevar su productividad a través de la adecuada utilización de sus recursos dentro del panorama competitivo.

La novedad de la propuesta se constituye en buscar la estrategia y lograr su sostenibilidad en el mercado a través de la innovación de los productos y un servicio de primera, es decir, que con eficiencia, calidad y capacidad de satisfacer al cliente, obtener mayor participación en la industria del cuero, además se proyecta el mejoramiento de la cultura y la innovación organizacional lo que permitirá elevar la motivación de los miembros de la organización mediante el logro de metas, lo que vivenciará el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia empresarial.

4.5 Objetivos

4.5.1 Objetivo general

Diseñar un esquema de enfoque en diferenciación que permita obtener clientes satisfechos mediante la entrega de un valor agregado superior al de la competencia con un producto innovado y de calidad, que fortalezca la imagen corporativa y alcance una posición estratégica dentro del sector en el que Leather Factory opera.

4.5.2 Objetivos específicos

- Efectuar un análisis competitivo para conocer la situación actual de la empresa en el mercado.
- Realizar un marketing estratégico para determinar el mercado meta al cual se dirigirá el enfoque en diferenciación.
- Determinar una filosofía gerencial que permita la optimización de los productos y los servicios en la empresa.
- Promover constantemente la innovación de los productos, servicios y procesos direccionándolos hacia la creación de valor para el mejoramiento de la imagen empresarial en el mercado.

4.6 Operatividad de la propuesta

El enfoque en diferenciación como estrategia competitiva consiste en: segmentar un grupo de compradores, y diferenciarse al satisfacer más favorablemente las necesidades y expectativas de dicho mercado.

En el desarrollo de la propuesta esta estrategia se basará en: el diseño de imagen o marca, características particulares del producto, servicio al cliente y la cadena de distribución, por tanto es una táctica viable para devengar rendimientos mayores al promedio y crear una posición defendible entre sus competidores.

Entonces comprender que la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva es un ciclo continuo que la empresa manejará para su desarrollo organizacional, dotará una mezcla de recursos constituidos por activos, capacidades y características como calidad, variedad y excelencia que pueden ser iguales o superiores a los de la competencia y en ellos residirá la fuente de la ventaja competitiva.

Esta posición de superioridad, produce un efecto en la participación de mercado, en las ventas y rentabilidad de Leather Factory, las mismas que estarán paulatinamente sujetas a desgaste debido a las maniobras de la competencia y a los cambios en el mercado, forzando a la empresa a realizar continuas investigaciones y mejoras, que permita perpetuar el posicionamiento obtenido.

El desarrollo de la propuesta cumple el siguiente esquema:

Cuadro Nº 5.35.- Análisis Organizacional

ETAPA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
I ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	Determinar la situación actual de la empresa en el entorno comercial	Realizar un diagnóstico estratégico situacional de la empresa	FODA Matriz de competitividad Matriz de las 5 fuerzas competitivas
II CULTURA ORGANIZACIONAL	Delinear la cultura organizacional para generar cambios estructurales que impliquen innovación en el comportamiento empresarial	Establecer objetivos organizacionales para llegar a la excelencia empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear un modelo estratégico mediante el establecimiento de valores corporativos. ➤ Establecer modelos de comportamiento o a través de la motivación y capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

ETAPA I

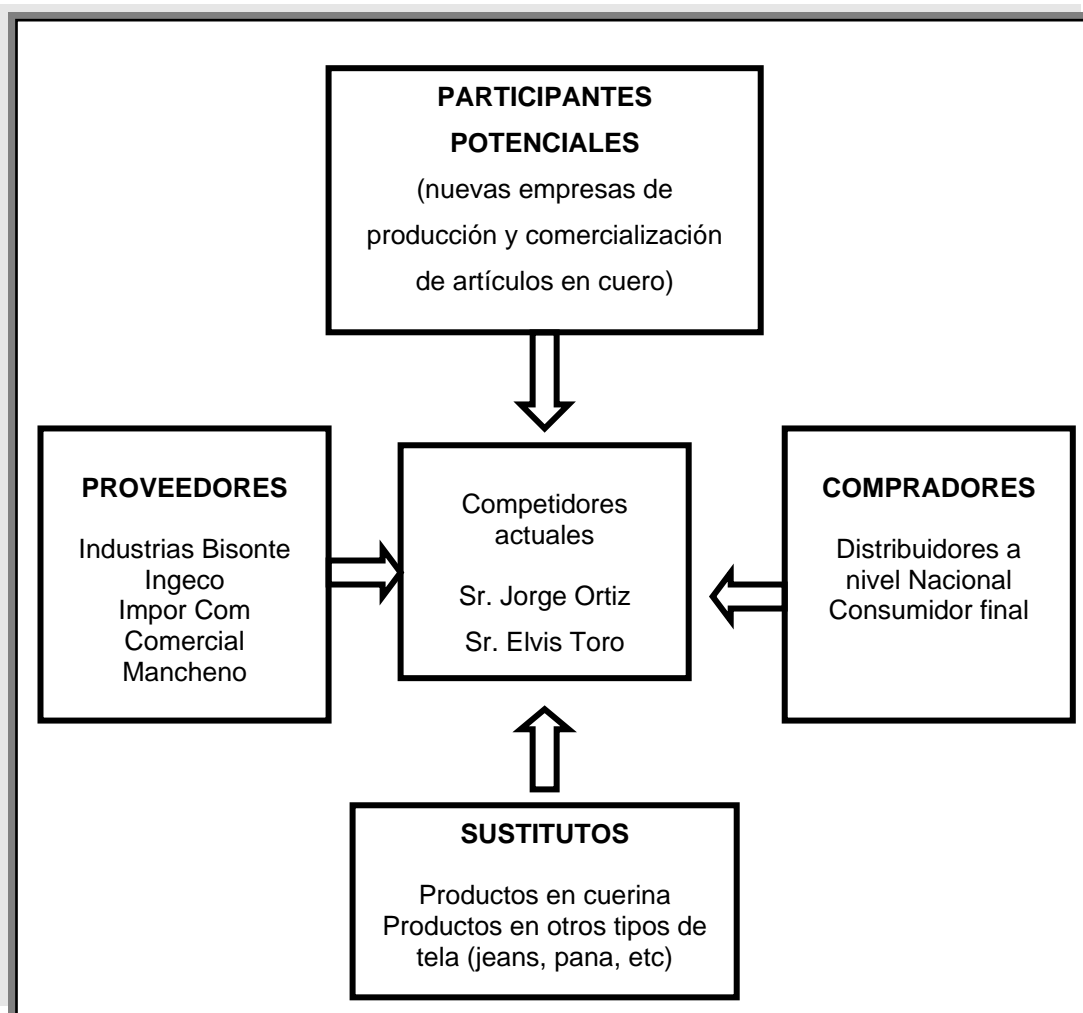
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Objetivo

Determinar la situación actual de la empresa en el entorno comercial

Las cinco fuerzas competitivas

Cuadro N° 5.36.- Fuerzas Competitivas



Fuente: Michael Porter

Elaborado por: R. Lara

Análisis de las Fuerzas Competitivas

Se detalla el análisis de cada una de las fuerzas competitivas que intervienen dentro del sector cuero en que Leather Factory se desarrolla.

Cuadro N° 5.37.- Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Riesgos que entren más participantes
<p>Fuente: La fuente de la barrera contra la entrada es la diversificación del producto. La empresa desarrollará esta fuente mediante la variación constante de los artículos que fabrica, basados en calidad y diseños exclusivos, además la implementación de su propia marca permitirá identificar y posicionar a la empresa a través de medios publicitarios lo que generará captar fidelidad de su segmento de mercado.</p>
Rivalidad entre competidores actuales
<p>Factor: La rivalidad en el sector cuero tiene como factor principal la existencia de numerosos competidores.</p> <p>Se logrará alcanzar una mejor posición ante la competencia mediante la implementación del enfoque en diferenciación como estrategia competitiva, recurriendo a tácticas que permitan introducir productos innovados, además de la utilización permanente de las técnicas del marketing como herramienta de gestión, que genere una mejor posición frente a los competidores</p>
Presión proveniente de los productos sustitutos
<p>El principal sustituto del cuero es la cuerina es decir los productos sustitutos que intervienen directamente dentro del sector son: artículos como chaquetas, carteras, zapatos y accesorios elaborados principalmente en cuerina y como sustituto secundario los elaborados en otro tipo de material como: jeans, gabardina y pana</p>
Poder de negociación de los compradores
<p>La determinación de las ventas esta influenciada por el distribuidor, pero es necesario establecer políticas internas que permitan a la empresa abastecer coordinadamente del producto a sus clientes para mantener un adecuado equilibrio entre cliente y empresa.</p>
Poder de negociación de los proveedores
<p>Para este sector el factor que convierte poderoso al proveedor es: El producto de los proveedores, ya que es un insumo importante para la producción de la empresa.</p> <p>Esta circunstancia se evidencia en los proveedores de la principal materia prima el cuero, ya que este constituye el material indispensable para el proceso producción de la empresa, además no existe un insumo que permita sustituir con las mismas características al cuero, lo que ocasiona que este grupo de proveedores mantenga un alto poder de negociación.</p>

Fuente: Michael Porter

Elaborado por: R. Lara

Análisis situacional

Una vez diagnosticada la competencia, la empresa podrá identificar de una mejor manera sus puntos fuertes y débiles en relación con la industria del cuero.

Cuadro N° 5.38.- Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica del negocio • Materia prima de excelente calidad • 15 años de experiencia y permanencia dentro del sector. • Existen recursos para invertir • Maquinaria, e infraestructura adecuada • Instalaciones Propias • Cuenta con canales de distribución desarrollados. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo empresarial empírico • No cuenta con marca propia que identifique el mercado • La facturación mensual viene decreciendo • No cuenta con un punto de venta que proyecte los atributos de los productos de LEATHER FACTORY • No existen programas de motivación dirigidos al personal para mejorar la calidad del producto. • Poca variedad y diseño de productos
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes • Cobertura de nuevos mercados a través de elección de nuevos segmentos. • Apoyo gubernamental e el área financiera a micro empresas. • Capacitación externa sobre nuevos sistemas productivos y comerciales. • Innovación de maquinaria para el proceso productivo. • Contar con un aprovisionamiento fiel de la materia prima e insumos por parte de los proveedores. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La situación política del país es inestable • Capacidad económica restringida de la Población (Bajo poder adquisitivo). • Alto grado de competencia • Ingreso de productos sustitutos (artículos en otros materiales). • Cambios en las normativas ambientales en el procesamiento del cuero.

Matriz de evaluación de factores internos

Una vez diagnosticada la competencia, Esta matriz permitió determinar en forma cuantitativa el predominio de fortalezas o debilidades más trascendentales en la empresa, para ellos se seleccionó los factores claves de éxito

Cuadro N° 5.39.- Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDER.	CALIF.	RESULTADO
			PONDERADO
FORTALEZAS			
1.-Ubicación estratégica del negocio	0,05	3	0,15
2.-Materia prima de excelente calidad	0,10	4	0,40
3.-15 años de experiencia y permanencia dentro del sector	0,10	4	0,40
4.-Existen recursos para invertir	0,08	4	0,32
5.-Maquinaria, e infraestructura adecuada	0,05	3	0,15
6.-Instalaciones Propias	0,05	3	0,15
7.-Cuenta con canales de distribución desarrollados	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
1.-Manejo empresarial empírico	0,10	1	0,10
2.-No cuenta con marca propia que identifique el mercado	0,08	1	0,08
3.-La facturación mensual viene decreciendo	0,08	1	0,08
4.-Poca variedad y diseños en los productos	0,10	1	0,10
5.-No cuenta con un punto de venta	0,05	2	0,10
6.-No existe programas de motivación dirigidos al personal	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,55

Fuente: Díaz, S

Elaborado por: R. Lara

Ponderación

Se asigna 0.0 ninguna importancia hasta 1 de gran importancia.

Calificación

Se asigna:

- (1) Debilidad importante
- (2) Debilidad menor
- (3) Fortaleza menor
- (4) Fortaleza importante

Resultado ponderado total:

Según el resultado de 2.55 obtenido en la matriz de evaluación de factores internos, se analiza que: la empresa posee fortalezas que no son debidamente explotadas, como el aprovechamiento de la ubicación estratégica del negocio, de su maquinaria e infraestructura, lo cual limita el total desempeño de sus recursos, del desarrollo integral de la empresa y por ende de su participación en el segmento, lo que determina que el no establecer acciones estratégicas para el cambio impedirá incrementar las ventas y fortalecer la imagen de Leather Factory en el mercado.

Matriz de evaluación de factores externos

El análisis externo hace referencia al estudio del entorno en el que se desenvuelve la empresa, es decir los factores que siendo ajenos afecta el desarrollo organizacional.

Cuadro N° 5.40.- Matriz de evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDER	CLASIF	RESULTADO
			PONDERADO
AMENAZAS			
1.-La situación política del país es inestable	0,11	1	0,11
2.-Capacidad económica restringida de la Población	0,11	1	0,11
3.-Alto grado de competencia	0,11	1	0,11
5.-Ingresos de productos sustitutos.	0,06	2	0,12
6.-Cambios en las normativas ambientales en el procesamiento del cuero.	0,06	2	0,12
OPORTUNIDADES			
1.-Desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes	0,11	4	0,44
2.-Cobertura de nuevos mercados a través de elección de nuevos segmentos.	0,11	4	0,44
3.-Apoyo gubernamental e el área financiera a micro empresas.	0,08	3	0,24
4.-Capacitación externa sobre nuevos sistemas productivos y comerciales.	0,07	3	0,21
5.-Innovación de maquinaria para el proceso productivo.	0,07	3	0,21
6.-Contar con un aprovisionamiento fiel de la materia prima e insumos por parte de los proveedores.	0,11	4	0,44
TOTAL	1,00		2,55

Fuente: Díaz, S

Elaborado por: R. Lara

Ponderación

Se asigna 0.0 ninguna importancia hasta 1 de gran importancia.

Calificación

Se asigna:

- (1) Amenaza importante
- (2) Amenaza menor
- (3) Oportunidad menor

(4) Oportunidad importante

Resultado ponderado total:

Luego de evaluados los factores externos, se observa que existen varias oportunidades en el mercado, las mismas que la Empresa deberá aprovecharlas para mejorar su condición y a la vez dar a conocer su nueva imagen y posicionar la marca en la mente de los consumidores, el resultado de 2.55 de la matriz de evaluación de factores externos, determina que la empresa debe explotar nuevos mercados a través de la innovación y la creación de productos que permita una mayor participación de Leather Factory

Matriz del perfil competitivo

En el análisis de la matriz se ha considerado a dos empresarios que se encuentran en el mismo nivel competitivo, es decir son productores de artículos en cuero, que realizan la comercialización de sus productos mediante distribuidores, de esta manera se han establecido los factores claves de éxito que permitirán conocer el grado de participación de la empresa frente a dichos competidores.

Cuadro N° 5.41.- Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves de Éxito	LEATHER FACTORY			Sr Jorge Ortiz		Sr. Elvis Toro	
	PON	CALIFIC	RES.POND	CALIFIC	RES.POND	CALIFIC	RES.POND
Experiencia en el mercado	0,12	4	0,48	1	0,12	4	0,48
Gestión de mercadeo	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05
Mano de obra calificada	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Infraestructura física	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08
Participación en el mercado	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Competitividad en precios	0,14	4	0,56	1	0,14	2	0,28
Recursos financieros	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
Variedad de diseños	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40
Calidad del producto	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Lealtad del distribuidor	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Lealtad del cliente	0,05	2	0,10	3	0,15	3	0,15
Total resultado ponderado	1,00		3,16		2,00		3,02

Fuente: Díaz, S

Elaborado por: R. Lara

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Calificación:

(1) Debilidad grave o muy importante

(2) Debilidad Menor

(3) Fortaleza Menor

(4) Fortaleza Importante

Conclusión

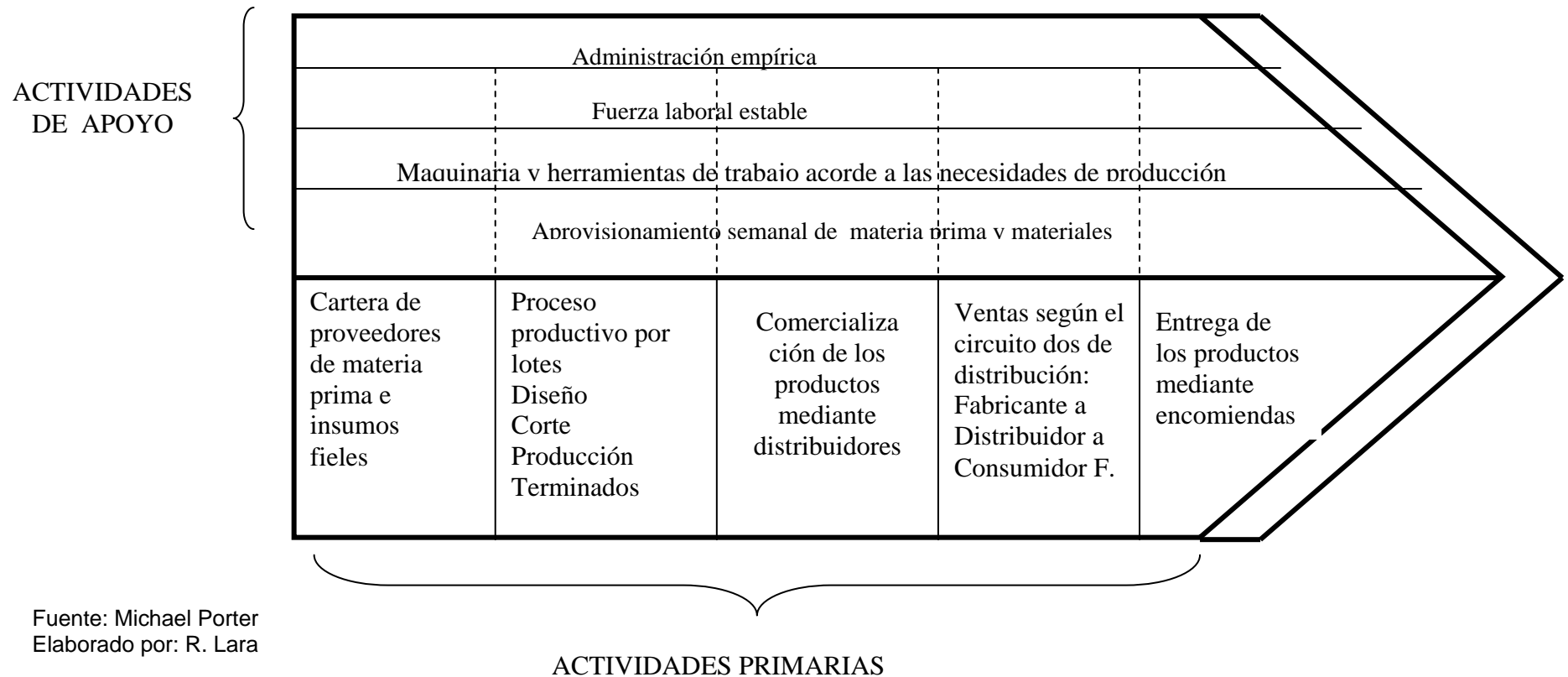
La matriz del perfil competitivo ha determinado un resultado positivo a LEATHER FACTORY, con una puntuación de 3.16, en el cual sus factores

claves de éxito señalan un mejor nivel competitivo, por tanto, es necesario potencializar las fortalezas, las mismas que permitirán mejorar el posicionamiento y por ende incrementar las ventas y la rentabilidad, se debe también mejorar los puntos deficientes como: la falta de productos variados y la carencia de mercadeo para minimizar las debilidades y fomentar un mejor desarrollo en el sector industrial en el que opera la empresa, además se determina en el análisis que el inmediato competidor es el Sr. Elvis Toro con un resultado de 3.02, lo que evidencia que posee factores claves que le permiten sostenerse en el mercado.

Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa se constituye en el análisis de la actividad productiva y comercial mediante la cual se busca aquellas actividades generadoras de valor.

Gráfico Nº 5.33.- Cadena de Valor de Leather Factory



II Etapa

CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo

Delinear una cultura organizacional en Leather Factory, para generar cambios estructurales que impliquen innovación en el comportamiento empresarial

Planificación

El proceso de creación de una ventaja competitiva también se enmarcará en la base de una nueva cultura organizacional que permita a la empresa incorporar un modelo de trabajo organizacional que estimule el desempeño y el rendimiento interno, en el cual se integren valores éticos para obtener un mejor comportamiento en el entorno.

MISIÓN

Leather Factory es una empresa dedicada a la producción y comercialización de artículos de cuero con la mejor calidad, moda y precio, incorporando las últimas tendencias de diseño para obtener competitividad, logrando así satisfacer su mercado objetivo y de esta manera obtener una buena rentabilidad.

VISIÓN

LEATHER FACTORY para el 2012 será una empresa líder en producción y comercialización de artículos de cuero a nivel regional y nacional cubriendo el mercado elegido, mediante el conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes, mediante el manejo de un sistema de información que permita tomar decisiones acordes a sus necesidades.

PRINCIPIOS

La Empresa ha creado algunos principios con respecto a la mano de obra, que permitirá un mejor desempeño en la producción del producto.

- Brindar a los empleados oportunidades equitativas según sus capacidades, esfuerzos y resultados.

- Fomentar la creatividad.

- Evaluar de forma objetiva el rendimiento de los empleados.

- Ofrecer a los empleados tareas bien definidas con un nivel de responsabilidad adecuado.

- ✦ Permitir a los empleados crecer a través de su trabajo, formación y dedicación, para así responder de forma flexible y eficaz ante los cambios.

- ✦ Entregar a los trabajadores una participación en los beneficios obtenidos por la empresa.

- ✦ Fomentar en todos los actos y actividades el respeto y honradez a los demás, a la institución y a sí mismos como personas.

POLÍTICAS

Las Políticas empresariales en Leather Factory son decisiones corporativas que se convierten en pautas de comportamiento, de obligatorio cumplimiento cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de la razón social de la empresa.

Cuadro N° 5.42.-Políticas empresariales

POLÍTICAS EMPRESARIALES	ACTIVIDADES
Política de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención al cliente, es decir se enfocará a la proporción de información integral de los atributos. • Superación de las expectativas del cliente, mediante la aplicación del sistema de información en donde consta las necesidades del mercado y las ultimas tendencias de moda.
Política Social	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar programas de capitalización para generar más producción. • Crear más fuentes de empleo para promover desarrollo social.
Política de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una dinámica ambiental mediante la estabilidad laboral • Comunicación interna mediante la publicación de comunicados en una cartelera de información al ingreso de la empresa.
Política de Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programas de capacitación al personal para mejorar los niveles de productividad y competitividad. • Motivar el desarrollo personal, laboral y social que dirija a los miembros hacia la visión empresarial
Política de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos del catalogo de menor rotación serán eliminados cada 4 meses. • Los pagos de distribuidores que maneja la empresa como clientes reales, se efectuarán a 15 y 30 días plazo

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos que Leather Factory pondrá en práctica son los siguientes:

Cuadro N° 5.43.- Valores Corporativos

VALORES CORPORATIVOS	Mediante:
<i>Trabajadores comprometidos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral • Desarrollo profesional • Sueldos equitativos al trabajo
<i>Trabajadores capacitados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento permanente para mejorar habilidades y destrezas
<i>Respeto a las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de valores personales para mejorar actitudes y comportamientos • Puntualidad en responsabilidades adquiridas
<i>Calidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mediante el fomento a los miembros de la empresa de motivación y competitividad
<i>Responsabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los actos laborales, legales y formales adquiridos
<i>Honradez</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de deberes y compromisos con clientes internos y externos.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Modelo de Capacitación

El motivar al personal de la empresa, contribuye al logro de los objetivos empresariales, ya que se da un impulso que conlleva a la satisfacción de las necesidades internas y externas, para lo cual se ha establecido el siguiente modelo:

Cuadro Nº 5.44.- Modelo de Capacitación

CURSOS	DESCRIPCION	DIRIGIDO	DURACION	FECHA	HORARIO	RESPONSABLE
VENTAS Y SERVICIO						
VENTAS	Curso	Vendedores	10 horas	Nov. 2010	Lunes (2 días) 08h00 a 13h00	Gerente - Propietario
COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CIENTE	Seminario /Taller	Vendedores	8 horas	Mar. 2010	Lunes y martes 08h00 a 12h00	Gerente - Propietario
MOTIVACION						
COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Seminario /Taller	Administrativo Ventas Operarios	9 horas	May. 2010	Lunes, martes y miercoles 08h00 a 11h00	Administrador
MOTIVACION	Seminario /Taller	Administrativo Ventas Operarios	8 horas	Dic. 2010	Lunes y martes 08h00 a 12h00	Administrador
NIVEL OPERARIO						
MANEJO DE LA MAQUINARIA	Seminario /Taller	Operarios	10 horas	Abr. 2010	Sábados (2) 08h00 a 13h00	Gerente - Propietario
DISEÑO Y TENDENCIAS DE MODA	Conferencia	Diseñador Ventas	40 horas	Ene. 2010	Sábado 09h00 a 12h00	Gerente - Propietario
EVALUACION DEL DESEMPEÑO						
	Seminario /Taller	Administrativo Ventas Operarios	4 horas	Feb. 2010	Lunes 08h00 a 12h00	Gerente - Propietario

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

El desarrollo de la tesis se ha enfocado a dos tipos de mercado, tanto para Consumidor final así como Distribuidores, por lo que se ha considerado conveniente generar la ventaja hacia los dos segmentos elegidos.

Cuadro N° 5.45.- Enfoque en diferenciación

ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
CONSUMIDOR FINAL	Cubrir las oportunidades de comercialización encontradas en el mercado	1.-Establecer un modelo de Marketing estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de mercado • Posicionamiento
		2.- Implementación de un local comercial en la Parroquia Quisapincha	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Merchandising
		3.- Comunicación del producto y el servicio de Leather Factory	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias • Campañas promocionales • Relaciones públicas
DISTRIBUIDOR	Cubrir nuevos mercados para incrementar las ventas	1.-Establecer un modelo de Marketing estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de mercado • Posicionamiento
		2.- Implementación de una fuerza de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de canal de distribución • Diseño de catalogo
		3.- Comunicación del producto y el servicio de Leather Factory	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas publicitarias • Campañas promocionales

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

VENTAJA COMPETITIVA PARA CONSUMIDOR FINAL

Marketing Estratégico

En la segmentación para el consumidor final se ha determinado variables y factores específicos como la edad, el sexo, ingresos y ocupación los mismos, que permitirán conocer específicamente el mercado referencial al cual se orientará las acciones empresariales para satisfacer las necesidades de los clientes que adquieren productos y artículos de cuero.

Variables de Segmentación

Cuadro Nº 5.46.- Segmentación Consumidor Final

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Región geográfica	País: Ecuador Ciudad: Ambato Provincia Tungurahua Parroquia: Quisapincha
Demográfica	Personas que ingresan a Quisapincha por realizar compras y turismo
Clima	Los artículos de cuero en especial las chaquetas están destinados principalmente a personas de la región Sierra y Oriente es decir con un clima: Templado y suave
Edad	De 12 años en adelante
Sexo	Hombre, mujer.
Ingresos	Mayor a 400 dólares (ingresos personales)
Ocupación	Profesional, funcionario, empresario, jubilados; estudiantes universitarios, amas de casa.
Clase social	Media, media alta, alta
Beneficios	Calidad, servicio, diseño y exclusividad.

Fuente: Philip Kotler

Elaborado por: R. Lara

Mercado Meta

El mercado establecido para la empresa, está compuesto por: personas profesionales, jubilados, amas de casa y estudiantes universitarios que ingresen a la Parroquia Quisapincha por turismo o compras, que posean ingresos personales superiores a 400 dólares y pertenezcan a un estrato medio, medio alto y alto.

Investigación de mercados

Para conservar la fidelidad del cliente a la marca y a la empresa, se establecerá un sistema de información de mercado, es decir se recolectará datos de las necesidades del entorno mediante encuestas, los mismos que ofrecerán resultados cuantificados de las necesidades del cliente, también se investigará fuentes secundarias como revistas y folletos referentes a nuevas tendencias y moda de artículos en cuero, para así tomar futuras decisiones en los niveles de producción. Esta herramienta utilizará métodos de investigación cuantitativos y será planteada como una técnica de investigación permanente.

Posicionamiento de mercado

El posicionamiento en el mercado se logrará mediante la orientación del negocio hacia la determinación y satisfacción de necesidades de los clientes que utilizan prendas y artículos de cuero, mediante la fabricación de

productos de calidad en diversos tipos de cuero y con diseños exclusivos, para lo cual se implementará dentro de la empresa los servicios de un diseñador que se encargue de maximizar los atributos de dichos productos.

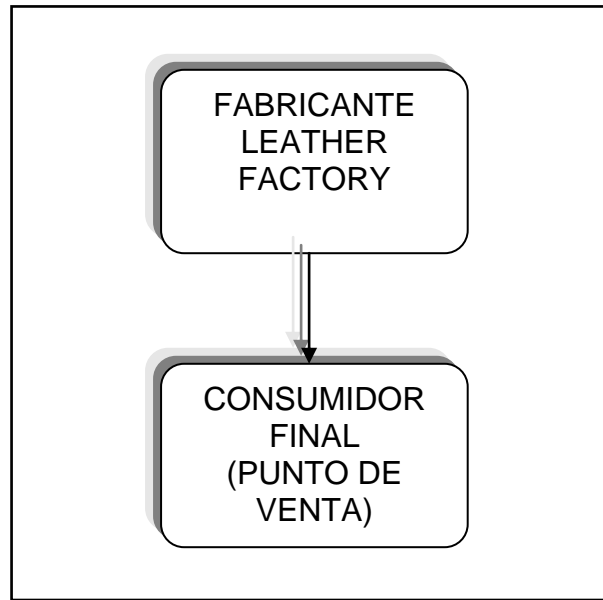
El posicionamiento entonces insertará en el mercado los beneficios de los productos en base a su diferenciación, en la mente de los clientes a través de la marca LEATHER FACTORY y su slogan EXCLUSIVIDAD EN CUERO, la misma que será el sinónimo de alta confección y diseño en el mercado.

Distribución y Ventas

La distribución y ventas del producto al consumidor se lo efectuarán en primer nivel, es decir directo del fabricante al consumidor final, lo que permitirá conocer específicamente sus requerimientos a través del local comercial.

CIRCUITO I

Cuadro N° 5.47.- Circuito de distribución a consumidor final



Fuente: Editores Océano
Elaborado por: R. Lara

Por tanto la distribución al consumidor, orientada desde el punto de venta permitirá conocer de primera mano las necesidades y requerimientos del cliente, los mismos que la empresa podrá cubrir y satisfacer directamente

Implementación de un Local Comercial en la Parroquia Quisapincha

Objetivo

Cubrir las oportunidades de comercialización encontradas en el mercado.

Mediante los resultados de la investigación se ha determinado que existe un potencial mercado insatisfecho en el cual LEATHER FACTORY puede ingresar a partir del conocimiento directo de las necesidades de los clientes, mediante la apertura de un local comercial, situado en la Parroquia Quisapincha del Cantón Ambato. Se ha analizado varias características para encontrar la mejor ubicación del establecimiento, teniendo como resultado que el lugar más estratégico es el ingreso a la parroquia junto a la avenida principal por poseer características que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5.48.- Características del Local Comercial

LOCAL COMERCIAL	
CARACTERÍSTICAS	DETALLE
Ubicación	<p>El local de artículos de cuero estará ubicado al ingreso a la parroquia en la Av. Principal, debido a las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe mayor afluencia de turistas y comerciantes. • Se concentra el mayor numero de locales comerciales de artículos de cuero de Quisapincha
Espacio interior	<ul style="list-style-type: none"> • Este local se encuentra dentro del centro comercial en construcción, ubicado al ingreso a Quisapincha. • Esta conformado por 41 locales comerciales • Cada uno cuenta con dos plantas con un espacio de 9mt. X 5mt.
Servicios	<p>Este centro comercial cuenta con varios servicios para generar mayores beneficios a los visitantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parqueadero • Áreas verdes • Guardianía privada • Cajero automático

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Dentro del local comercial de Leather Factory se utilizará como herramienta competitiva el merchandising, y a su vez varias técnicas y estrategias dentro del establecimiento, relacionadas con el personal, surtido, y precio, con la finalidad de aumentar la rotación de la mercadería y promover una mayor demanda de los productos en el consumidor.

MERCHANDISING

1. Memoria descriptiva del escaparate a diseñar

Factor motivante

Cuero y la Moda

El cuero, siempre fue elegancia y sinónimo de libertad, hoy los cueros ya no son ese material duro y tosco de antaño, sino materiales suaves y agradables al tacto, que vienen en colores y con diseños que van desde lo más clásico a las últimas tendencias.

La ventaja de los cueros, es que vienen bien con todo, unos jeans y una chaqueta de cuero, una falda y una chaqueta, saca de apuros para cualquier ocasión. El cuero es un comodín imprescindible y adecuado para toda época.

En las tiendas se ve tanto material que imita al cuero, que a veces se hace difícil distinguir el verdadero del falso, las tecnologías han desarrollado cuerinas muy resistentes y visualmente idénticas al cuero suave.

Los colores por cierto, son tentadores, ya no solo debemos limitarnos al clásico negro o café, ya que hay verdes preciosos, rojos, blancos, amarillos, rosados, burdeos, es decir una amplia gama de colores, algunos diseños combinan los colores con texturas tan variadas como, la gamuza, el nobuck y la lana.

Los comodines de cuero, indispensables del armario, son la chaqueta y cartera negra y/o café. Para muchas personas actualmente buscan variedad en diseños y colores, por supuesto sin dejar de lado la cartera que combine al mismo tono y cinturones con zapatos al tono.

Ficha descriptiva

Función General

La función general del proyecto que se presenta a continuación, es crear un diseño nuevo de un escaparate que sea innovador. Es por tanto que el diseño que se propondrá tiene como finalidad satisfacer las diferentes necesidades requeridas por los clientes meta.

Al hablarse de un escaparate distinto, es obvio que el espacio en donde se va a desenvolver también necesita ser diferente, original y acorde con las tendencias actuales de diseño y moda.

Dicho diseño constará entonces de elementos tipológicos que poseen características similares en cuanto a su forma, material y color, para de esta manera lograr un grupo idóneo de elementos agradable a la vista y armónico a la vez.

Función Específica

El espacio diseñado, es en general, un espacio interior que puede corresponder a un escaparate de fachada y a la vez animado, en donde no se considere la monotonía y lo común como elementos imperantes e influyentes en el carácter de las personas versátiles y que esté al tanto de la moda. Es un conjunto destinado a personas jóvenes, maduras y a adolescentes actuales, gente abierta a lo nuevo y distinto.

Análisis de fachada:

Fachada lineal, con detalles que muestran los artículos principales del local comercial, y un frente de techo para la ubicación del rótulo.

Análisis del Segmento de mercado:

Al tratarse de un local comercial, en donde se comercializa artículos de cuero, este diseño está dirigido para hombres y mujeres desde 12 años en adelante, de un nivel socio-económico medio, medio-alto y alto cuyo gusto sea lo diferente y original.

Información del producto:

El local es un espacio comercial dedicado a la venta de artículos de cuero en general para mujeres y hombres a partir de 12 años en adelante.

Aquí se podrán hallar todo tipo de elementos elaborados en cuero, los cuales llamarán la atención de las personas, quienes buscan la comodidad, moda, color y diseño en los diferentes productos que ofrece este local.

Por tanto, se ha decidido mediante la investigación de mercados que dentro de este espacio comercial se ubicará como producto esencial las chaquetas por ser el de mayor demanda, los zapatos y carteras ya que mantienen un alto porcentaje de ventas y toda clase de accesorios por ser productos de impulso y de mayor venta. A continuación se detalla cada uno de estos productos:

- **Ropa de cuero**

Chaquetas, Abrigos, $\frac{3}{4}$, pantalones, faldas

- **Carteras**
Mochilas, maletas, portafolios
- **Calzado**
Zapatos y botas
- **Accesorios**
Billeteras, correas, gorras-sombreros, porta chequeras, monederos
- **Bisutería en cuero**

2.- Diseño del Local

El siguiente proyecto, esta enfocado al diseño de un espacio comercial de artículos de cuero, el cual, se ha utilizado colores cálidos y fríos, para que lleven un equilibrio y armonía con sus productos, ya que los artículos de cuero son elementos conocidos y utilizados por gente que rodea toda clase de edades.

- **Marca**

Gráfico N° 5.34.- Marca



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- **El espacio disponible.**

El espacio disponible, ha sido distribuido equitativamente por sus productos y sus zonas establecidas, como por ejemplo las zonas de exhibición y la zona de caja, las cuales están ubicadas en los respectivos puntos: fríos y calientes.

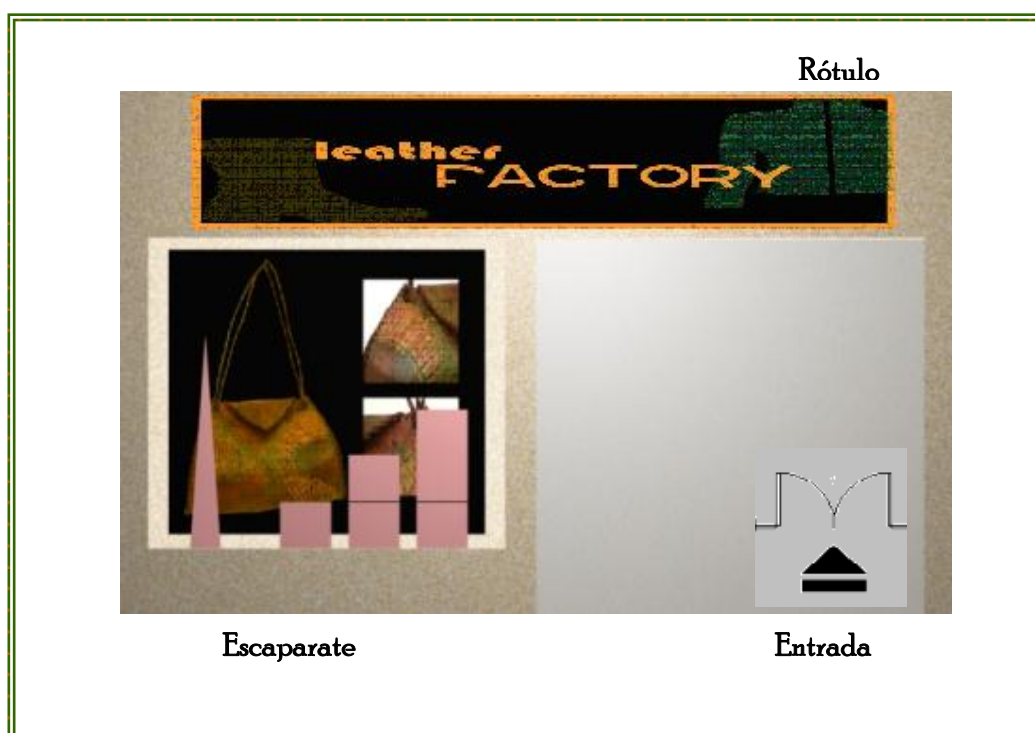
El espacio del local comercial que estará ubicado en la Parroquia Quisapincha es de: 9 mt. x 5 mt.

- **La ubicación.**

De acuerdo al cuadro N° 5.52, donde se analiza las condiciones del local comercial, este estará ubicado en la Parroquia Quisapincha del cantón Ambato, en el ingreso a la Parroquia, avenida principal.

Elementos de la arquitectura exterior

Gráfico N° 5.35.- Arquitectura Exterior



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- **Rotulo**

La Identidad: el espacio, donde se da a conocer el nombre, eslogan, y el tipo de establecimiento que es; como el local está destinado a la venta de

artículos de cuero, este exhibe una identidad fácil de pronunciar y de recordar.

El nombre del establecimiento comercial es “Leather Factory”, lo cual indica que los productos están elaborados en cuero y que son elementos útiles de toda persona como las prendas de vestir.

Gráfico N° 5.36.- Rótulo



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- Nombre: Leather Factory
- Medidas: 3 m. x 1 m.
- Colores: Negro, anaranjado, verde
- Forma: Rectangular

- **Escaparate**

El escaparate es el lugar junto a la entrada del establecimiento en donde se da a conocer cada uno de los artículos que se comercializa.

El escaparate es el elemento principal de la arquitectura ya que se exhiben los productos, ya sea estacionales o también de promoción. Es un espacio donde se mostrará los productos para que el público conozca sus atributos.

Gráfico N° 37.- Escaparate



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Políticas del escaparate

Para la ubicación de los artículos de cuero se tomará en consideración las siguientes políticas:

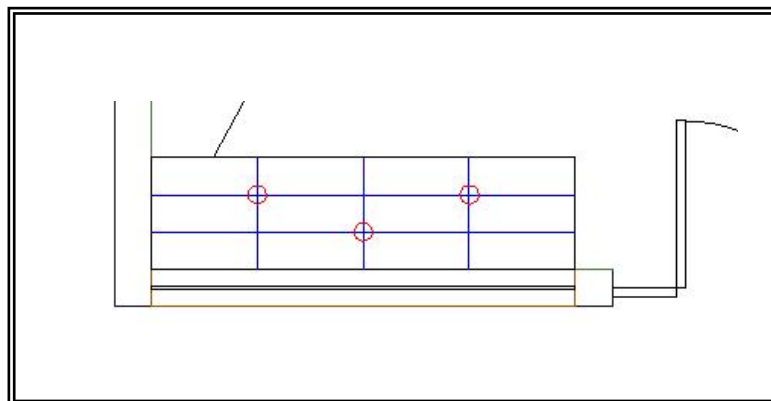
- ▶ El escaparate se modificará cada 15 días
- ▶ Se exhibirá una combinación de los productos a comercializar
 - Chaqueta conjuntamente con pantalón para hombre
 - Chaqueta conjuntamente con faldas para mujer
 - Carteras y zapatos de iguales o similares características
 - Algún tipo de accesorio
- ▶ Se expondrá los productos con colores de temporada
- ▶ En fechas especiales como día de la madre, del padre, navidad, fiesta de la fruta, se realizará escaparates estacionales y promocionales

Ubicación de los puntos focales

El escaparate del local comercial, consta de tres puntos focales, que se enlazan con la iluminación.

Cada una de las luminarias muestra un punto focal que desplaza las vistas hacia los productos que se exhiben.

Gráfico N° 5.38.- Puntos focales del escaparate



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- **La Entrada**

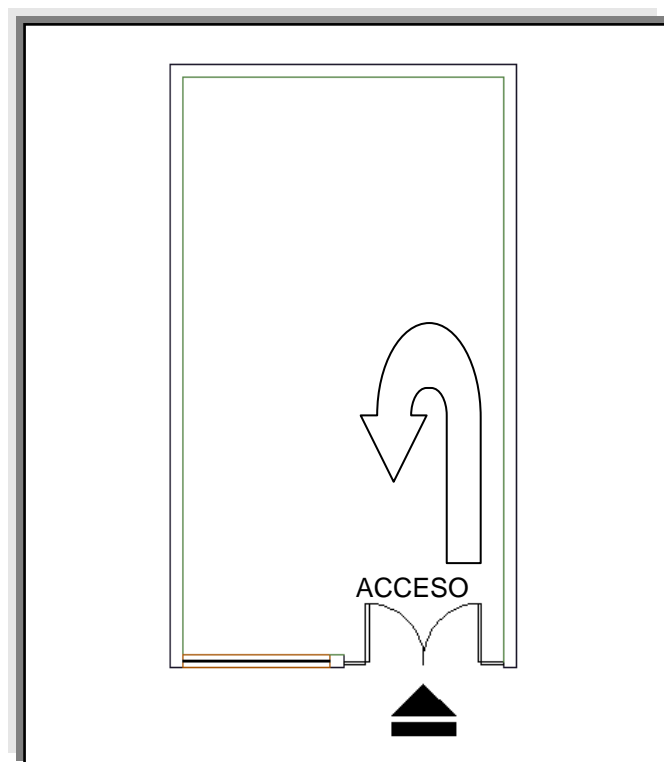
La entrada, el espacio donde los clientes o el público ingresan a conocer o a adquirir los productos, llama la atención ya que las puertas están constituidas de vidrio que estarán permanentemente abiertas lo cual permite una mejor visión hacia el interior, estará ubicado a la derecha de la superficie, lo cual permitirá el mejor flujo y vista de los productos.

Elementos de la Arquitectura Interior

- **Los puntos de acceso.**

Los puntos de acceso son los encargados de iniciar el flujo de dirección del cliente, las personas que ingresan al establecimiento tienen la tendencia a dirigirse al centro y comienzan su recorrido en sentido contrario a las manecillas del reloj, por estas razones la entrada del local comercial, se ubicará en la parte derecha de la superficie.

Gráfico N° 5.39.- Punto de acceso



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- **Puntos calientes, fríos y templados**

Zona caliente

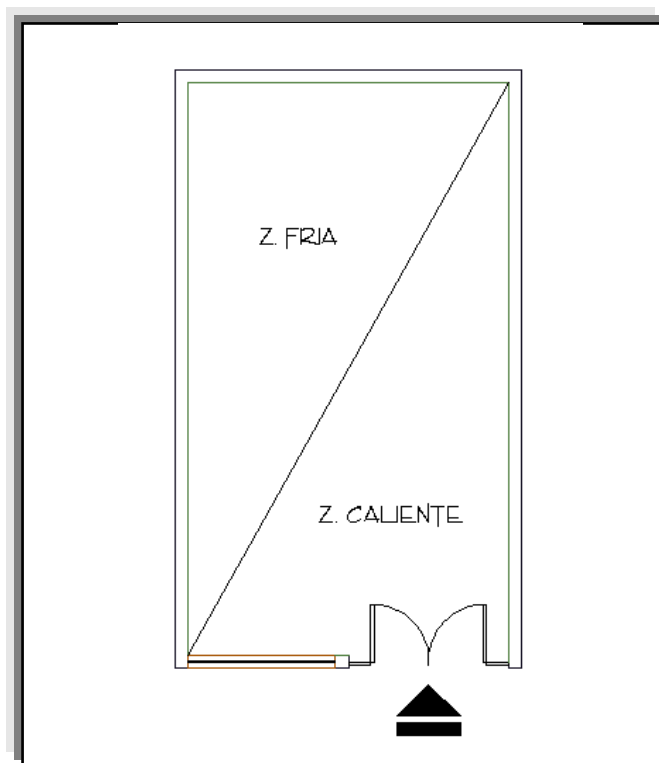
Este espacio está localizado en el área por donde los clientes tienen mayor circulación, este lugar será ocupado por todo tipo de accesorios en cuero, ya que mediante la investigación de mercados realizada se comprueba que son artículos que se adquieren en mayor cantidad y se efectúa por impulso, además estos constituyen los de mayor margen bruto.

Zona Fría

Este espacio está localizado en el área por donde los clientes tienen menor circulación, es un espacio obligado de recorrido. Dentro del local comercial

en esta zona se ubicará la ropa de cuero en especial chaquetas, ya que este producto se lo considera esencial para las personas que visitan Quisapincha.

Gráfico N° 5.40.- Zona caliente y fría

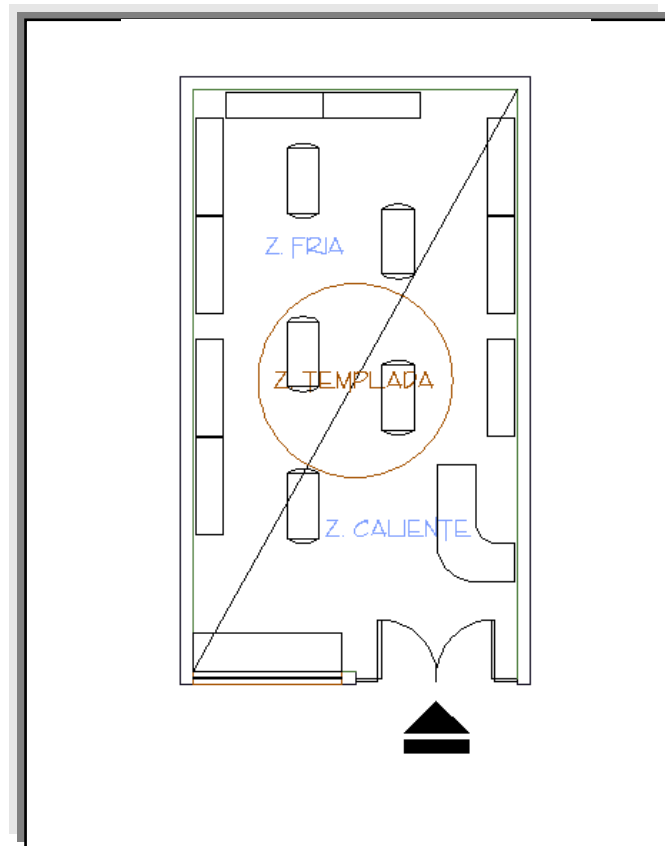


Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Zona Templada

Este espacio se obtiene al convertir ciertas zonas frías y calientes en templadas, regulando la temperatura de estas para lograr que en realidad se amplíen los lugares de tránsito, impacto y compra de los clientes. Dentro del local se ubicarán los productos de compra habitual, calzado y los de compra ocasional que son las carteras.

Gráfico N° 5.41.- Zona templada

Fuente: Elaboración propia Elaborado por: R. Lara

- **La disposición del mobiliario.**

En la disposición del mobiliario se usó la libre, ya que se necesita una distribución creativa para exhibir varios tipos de elementos, los artículos de cuero se ofrecen en diferentes formas, colores y texturas, por lo requiere cada uno de estos elementos para llamar la atención.

También por el espacio y por la circulación de los clientes, se ha dispuesto en forma libre.

Cuadro N° 5.49.- Manejo de productos

Categoría de productos	Descripción	% de Utilidad
Productos por impulso ACCESORIOS (Zona caliente)	Billeteras Gorras-sombreros Porta chequeras Monederos, Llaveros Cinturones, correas Bisutería en cuero	Para la obtención del 100%, de utilidad en estos productos, se tomó en consideración: <ul style="list-style-type: none"> - El alto grado de rotación de dichos artículos - El costo bajo de producción y - El PVP bajo
Productos Habituales CALZADO (Zona Templada)	Botas Zapatos para hombre Zapatos para mujer	Se estipula el 40% de utilidad, por ser productos notorios y de mayor venta dentro de un local comercial
Productos Ocasionales CARTERAS (Zona templada)	Carteras, Mochilas Maletas Portafolio	Se estipula el 40% de utilidad, por ser productos notorios y de mayor venta dentro de un local comercial
Productos esenciales CHAQUETAS (zona fría)	Chaquetas Abrigos Tres cuartos Complementados con: Pantalones y faldas	Se establece el 20% de utilidad por ser los productos por los cuales las personas llegan a Quisapincha , además son los de mayor PVP dentro del local comercial por lo cual se estipula una menor rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Precios psicológicos

Dentro del local comercial, en la distribución de los productos se establecerán precios psicológicos dirigidos a los clientes, lo que permitirá estimular las compras basadas en reacciones emotivas, los mismos que se presentarán en carteles visibles junto a los artículos de cuero, apoyando las actividades de merchandising en base a características que se presentan a continuación.

Cuadro N° 5.50.- Manejo de productos

Dirigido	Estrategias	Actividad
Consumidor Final	Fijación de precios psicológicos, para estimular las compras basado en reacciones emotivas.	<p><i>Imagen de producto rebajado</i> Trabajar en los decimales con 90, 99 o 95. Carteras de 25 a 24.90 como precio referencial para el portafolio de productos</p>
		<p><i>Imagen de producto de categoría superior</i> Evitar los 90, 99 o 95 y usar cifras finales en cero o cinco Chaquetas 75,00 Carteras 30,00 Zapatos 35.00</p>

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

- **Diseño de los pasillos.**

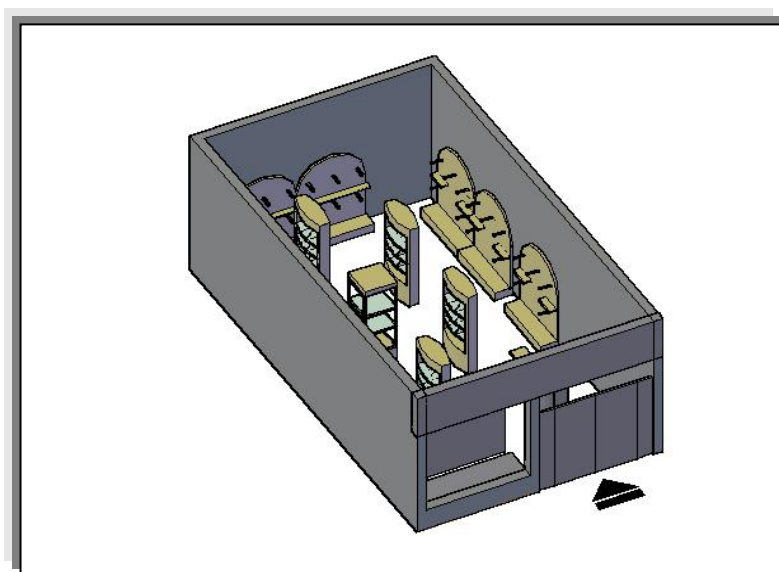
Son los espacios por donde circulan los clientes, el diseño de los pasillos ha sido decorado con mobiliario para cada categoría de los elementos a

exhibirse, y las imágenes de personas o los artículos de cuero que se van a vender en este establecimiento comercial. También se ha provisto de los productos promocionales, y de los productos estrella del establecimiento comercial.

El tipo de pasillo es de Acceso, ya que el lugar esta ubicado sobre una superficie pequeña, entonces, se ha dispuesto este tipo con la finalidad de que el cliente llegue hacia los productos de la zona frías y además verifique las promociones.

En este tipo de pasillos tiene básicamente como función el acceder al cliente a una compra cómoda, canalizan todo el flujo de circulación, y propician las compras por impulso.

Gráfico N° 5.43.- Diseño de los pasillos



Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Comunicación Comercial

Para comunicar al mercado los atributos de los productos se realizará una campaña publicitaria que posicione en le mente de los clientes la marca LEATHER FACTORY como referente de calidad, diseño y excelencia.

Cuadro N° 5.51.- Campañas Publicitarias

Forma de comunicación	Medio	Observaciones	Costos Publicitarios
Comunicación directa	Recomendaciones	A través de la proyección de una imagen de calidad total de los productos y de una atención al cliente eficiente.	Papelería Tarjetas de presentación Fundas publicitarias \$ 400 trimestral
Medio radial	Radio Bonita	Se ha establecido este medio publicitario por el alto rating que la emisora posee, y además su frecuencia es a nivel Nacional.	\$ 300 mensuales
Hojas volantes	Elaboración de 1000 hojas	Para la distribución en sitios estratégicos: Entrada a Quisapincha y en gasolineras ubicadas en la entrada a la ciudad de Ambato, en fechas especiales como: día de la madre, navidad, F.F.F, etc.	\$100 dólares
Publicaciones BANKARD NEWS	BANKARD NEWS del Banco Bolivariano	Se efectuará publicaciones mensuales de la empresa, para ser distribuido mensualmente en los cortes de cuenta de los clientes de la entidad bancaria, como fuente comunicativa para los potenciales clientes.	Costo de afiliación \$ 200

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Relaciones públicas

Las relaciones públicas estarán orientadas a establecer una comunicación de la empresa con la comunidad, de esta manera se realizará actividades como:

Cuadro N° 5.52.- Relaciones Públicas

Evento	Característica
Agasajos sociales(día del niño, navidad, entre otras), para ampliar el conocimiento de la marca en el entorno local y nacional.	Se efectuará un agasajo a los niños como parte de colaboración a la sociedad por parte de la empresa.
Realizar un desfile de modas en el mes de noviembre del año 2010	Unión de los artesanos confeccionistas de productos en cuero de la Parroquia Quisapincha.

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Campañas promocionales

La acción promocional estará encaminada a los dos canales de distribución como un medio de acción comercial que permita la fidelidad del mercado a la marca y en si a cada uno de los artículos que oferta la Empresa.

Cuadro N° 5.53.- Campañas Promocionales

Dirigido	Estrategia	Instrumentos de promoción
Consumidor Final	Realizar ventas promocionales que permita estimular las adquisiciones de los consumidores a través de combos de productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ .Descuentos del 5% por compras superiores a \$100 y pago en efectivo.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ En fechas especiales descuentos en un tipo específico de mercaderías. ▪ En las ventas de los conjuntos, el segundo artículo 5% de descuento. ▪ Por la compra de cartera, gratis una cartuchera. ▪ Por la compra de chaquetas, gratis (tinta y paño para realizar la limpieza del artículo)

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

VENTAJA COMPETITIVA PARA DISTRIBUIDORES

La gestión estratégica de la empresa se direcciona a los distribuidores por medio del establecimiento de una fuerza de ventas que permita efectuar actividades comerciales sostenibles para asegurar una mejor cobertura en el mercado.

MARKETING ESTRATÉGICO

Objetivo

Establecer un modelo de Marketing estratégico para el canal de distribución que permita obtener un mejor posicionamiento en las zonas comerciales elegidas.

Elección de segmento objetivo

Los mercados y clientes potenciales a nivel de distribuidores, se han efectuado en base a la segmentación realizada, tomando en consideración varios aspectos como: región geográfica, demográfica, ingresos y ocupación, a quienes se orientará la empresa para atender las necesidades de locales comerciales que adquieren artículos de cuero.

Variables de Segmentación

Cuadro N° 5.54.- Segmentación a Distribuidores

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Región geográfica	País: Ecuador, Zona central (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar) Zona Norte (Pichincha, Carchi, Imbabura)
Demográfica	Distribuidores Potenciales. Establecimientos que comercializan artículos de cuero ubicados en la zona central y en la zona norte
Clima	Los artículos de cuero en especial las chaquetas están destinados principalmente a personas de la región Sierra y Oriente es decir con un clima: templado y suave que varía entre los 10°C y los 19°C.
Edad	Locales comerciales de artículos de cuero, con mas de 1 año de permanencia en el mercado
Ingresos	Empresariales mayor de 1500 dólares
Ocupación	Comerciantes
Clase social	Media, media alta, alta

Fuente: Philip Kotler

Elaborado por: R. Lara

Mercado Meta

El mercado meta para distribuidores esta compuesto por establecimientos comerciales a nivel Nacional, en especial aquellos que se encuentren ubicados dentro de la Zona central (Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar) y la Zona Norte (Pichincha, Carchi, Imbabura), los mismos que demanden artículos de cuero con diseños variados y de gran calidad.

Investigación de mercados

Para conservar la fidelidad de los distribuidores, se establecerá un sistema de información para que Leather Factory permanezca al tanto del grado de satisfacción que mantienen con los productos ofertados y las relaciones comerciales con la empresa, de esta manera se implementará una base de datos, los mismos que ofrecerán resultados cuantificados de las necesidades y demandas de distribuidores, lo que permitirá modificar la cartera de productos y tomar decisiones basándose en precio, diseño, producción y comercialización.

Posicionamiento de mercado

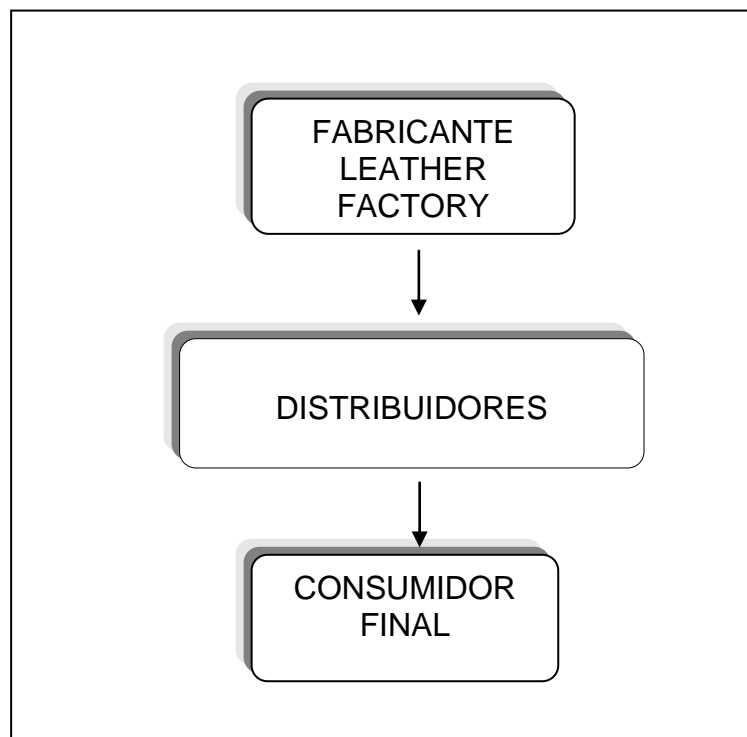
El posicionamiento se enfocará al fortalecimiento de la imagen de calidad, diseño y exclusividad que existe en los clientes reales y en la proyección de un nuevo perfil de calidad y satisfacción total de las necesidades de los clientes potenciales.

Distribución y ventas

La distribución será la herramienta que permitirá persuadir al comprador a través de medios directos e indirectos, en el canal de distribución será de II NIVEL, lo que permitirá cubrir la demanda en el mercado.

CIRCUITO II

Cuadro N° 5.55.- Circuito de distribución



Fuente: Editorial Océano
Elaborado por: R. Lara

A través de este canal de distribución se podrá incrementar el volumen de ventas en el mercado ampliando la cobertura y posicionando la marca LEATHER FACTORY como sinónimo de calidad, diseño y exclusividad para así poder fidelizar a los clientes.

Por tanto el circuito de distribución elegido permitirá promover una mayor adquisición de los artículos que la empresa produce, los mismos que serán comercializados a partir de la implementación de una fuerza de ventas propia, debidamente seleccionada y capacitada para informar de los atributos de los artículos al distribuidor.

Fuerza de ventas

Objetivo

Incrementar las ventas mediante la búsqueda de oportunidades comerciales a través de la apertura de nuevos mercados

La Empresa ha establecido en sus actividades implementar una fuerza de ventas propia conformada por dos vendedores externos, mediante el reclutamiento de personal, el mismo que efectuará un recorrido exclusivo en las regiones centro y norte, para lograr una mayor cobertura de mercado con el cumplimiento de satisfacciones y expectativas del segmento elegido

.

Cuadro N° 5.56.- Perfil de la fuerza de ventas

Perfil para ocupar el puesto	
Información general	Estudios: Administración de Empresas, Ing. Comercial, marketing y ventas Sexo: Indistinto Edad: de 23 a 40 años Estado Civil: Indistinto
Cualidades	Experiencia no indispensable Conocimientos y Habilidades en Marketing y ventas Don de Gente y Extrovertido Responsabilidad y Ética Honradez Persona Dinámica y Activa
Habilidades	Saber escuchar Tener buena memoria Creatividad y empatía Espíritu de equipo Facilidad de palabra

Fuente: Leather Factory

Elaborado por: R. Lara

Para cumplir las metas comerciales dentro de la organización es importante crear objetivos claros para promover en la fuerza de ventas un óptimo desarrollo laboral que genere el cumplimiento a cabalidad de los fines empresariales

Cuadro N° 5.57.- Características del vendedor

Objetivos del vendedor	Actividades
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar oportunidades mediante la apertura de nuevos mercados • Comunicar a los clientes las innovaciones que realizan los productos. • Manejo de las ventas y del estudio del posicionamiento de productos similares dentro del mercado. • Realizar los cobros a clientes • Alcanzar los objetivos de venta propuestos por la empresa • Preparar planes y presupuestos de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar cada una de las ciudades de las zonas establecidas (Centro y Norte) • Difundir los artículos elaborados por Leather Factory, mediante el catálogo. • Mantener un monitoreo de su cartera de clientes • Realizar el cobro a distribuidores mediante las políticas establecidas en la empresa • Realizar las ventas necesarias para cumplir con las metas asignadas por la empresa

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Cuadro N° 5.58.- Reclutamiento y selección de personal

PROCESO	ACTIVIDAD
<p align="center">RECLUTAMIENTO</p> <p>Encargado: Gerente-proprietario de Leather Factory</p>	<p>El personal de venta se implementará de acuerdo al siguiente proceso de reclutamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Identificar las necesidades de vendedores. 2. - Definir las características de la persona que lo desempeñe. 3. - Utilizar como canal de reclutamiento, los anuncios en la prensa, por ser un medio masivo al cual la mayoría de personas tienen acceso.
<p align="center">SELECCIÓN</p> <p>Encargado: Gerente-proprietario de Leather Factory</p>	<p>Una vez dispuesto el grupo idóneo de solicitantes, se da inicio al proceso de selección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. - Analizar el perfil del puesto. 2. - Realizar la entrevista de selección 3. - Ejecutar pruebas para conocer las habilidades y conocimientos del solicitante 4. - Efectuar la contratación bajo los principios y valores de la Empresa ante todo con ética profesional.
<p align="center">INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN</p> <p>Encargado: Gerente-proprietario de Leather Factory</p>	<p>Cuando el personal ya sea parte de la empresa se realizará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. - Inducción sobre el puesto a desempeñar, información general de la empresa y detalle de cada uno de los artículos a ofertar 2. - Capacitación en su área 3. - Evaluación de su cargo

Fuente: Leather Factory

Elaborado por: R. Lara

Luego de efectuar el reclutamiento y selección del capital humano que integrará la fuerza de ventas propia se establece la zonificación y recorridos que tendrán como mercados a ser cubiertos.

Cuadro N° 5.59.- Zonificación de la Fuerza de Ventas

CONTROL POR REGIÓN	MERCADOS DE RECORRIDO	META	RESPONSABLE
Zona centro	Tungurahua Cotopaxi Chimborazo Bolívar	Incremento de un 15% de clientes.	Administrador
Zona Norte	Pichincha Carchi Imbabura	Incremento del 20% de clientes	Administrador

Fuente: Leather Factory

Elaborado por: R. Lara

La fuerza de ventas perteneciente a la empresa estará compuesta por dos vendedores, cada uno con sus respectivas metas, las mismas que deberán cumplir en un plazo de tres meses, el administrador encargado supervisará su cumplimiento, para posteriormente plantear nuevas estrategias para generar relaciones comerciales sostenibles en el mercado.

REFERENCIAS DEL CATALOGO DE ARTÍCULOS DE CUERO

Por tanto la premisa de la empresa se basará en dar a conocer e informar de forma integral los atributos y beneficios de los productos y accesorios en cuero, posicionando y proyectando así la marca LEATHER FACTORY como sinónimo de exclusividad, a través de un catálogo informativo, el mismo que será administrado por la fuerza de ventas y que se dirigirá a los distribuidores de las zonas geográficas elegidas.

La duración del catálogo en el mercado será de 6 meses, debido a que la empresa dentro de su política organizacional ha establecido que los productos de menor rotación y de acuerdo al cambio de tendencias del entorno sean cambiados para una mejor atención a los distribuidores.

Dentro del catálogo se detallará información de los atributos de las líneas, marcas, productos y precios, lo cual permitirá la decisión de compra del potencial cliente.

La implementación del catálogo en el mercado se lo realizará a partir del segundo semestre del año 2009 mediante la visita del equipo de ventas a los distribuidores, la misma que se efectuará con la entrega de los productos puerta a puerta, para dar facilidad y comodidad al cliente.

Dentro del catálogo también se detallará información acerca de las marcas genéricas, es decir se continuará con el sistema actual de producción de artículos, con marcas propias de cada uno de los establecimientos comerciales a los que hoy por hoy comercializa la empresa, y de esta manera fomentar un alto nivel de compra de dichos artículos.

PORTADA DEL CATALOGO



PRODUCTOS A
CHAQUETA DE CUERO



Ref: CH500 Wili
Chaqueta vaquilla
Colores: Negro, café, miel



Ref: CH510 Saudi
Chaqueta borrego con piel
Colores: Negro, vino



Ref: CH520 Napoles
Chaqueta vaquilla sellos
Colores: Negro, café



Ref: CH 530 Nápoles
Chaqueta vaquilla acolchonada
Colores: Miel, Café, blanca



Ref: CM600 Polonia
Chaqueta con capucha y polar
Vaquilla, gamuza



Ref: CM610 Mali
Chaqueta sencilla cierre
Borrego

Colores: Todo color	Colores: Rojo, blanco, beige, negro
 <p>Ref: CM640 Somalia Chaqueta ¾ botón y cierre Borrego, vaquilla, gamuza Colores: Negro, café, beige</p>	 <p>Ref: CM670 Varsovia Gabán con capucha Vaquilla, borrego</p>



PRODUCTOS B
Carteras y zapatos







 <p>Ref: CZ700 Cartera peq. Hebilla delantera/ zapato punta Colores: Negro, café</p>	<p>Ref: CZ710 Cartera correas/zapato bailarina Colores: Único</p>
  <p>Ref: CZ720 Cartera artesana/ zapato hebilla Colores: Negro, café, beige</p>	  <p>Ref: CZ730 Cartera sencilla combinada / zapato estampe Colores: única</p>



PRODUCTOS C
ACCESORIOS

<p>Billeteras de Dama y Caballero</p> <p>Variedad de modelos, combinaciones, colores y tamaños</p>		
		
		
<p>Correas y monederos para damas y caballeros</p> <p>Cuero de vaquilla y borrego</p> <p>Combinación de modelos, tallas y colores</p>		
		

Comunicación Comercial

Para comunicar al mercado los atributos de los productos se realizará una campaña publicitaria que posicione en la mente de los clientes la marca LEATHER FACTORY como referente de calidad, diseño y excelencia.

Campañas Promocionales

La acción promocional esta encaminada como un medio de acción comercial que permita la fidelidad del mercado a la marca y en si a cada uno de los artículos que oferta la Empresa.

Cuadro Nº 5.60.- Campañas Promocionales

Tipo de establecimiento	Estrategias	Instrumentos de promoción
Distribuidor	Efectuar promociones para motivar un alto volumen de compras de los productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuentos del 5% por volúmenes de compra ▪ Descuento del 8% por pronto. pago(cancelación antes de tiempo estipulado)

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

Campañas Publicitarias

Para los distribuidores que maneja la empresa y para sus potenciales se ha establecido un sistema de publicidad, que estará enfocado a comunicar mediante varios medios los atributos de los artículos de cuero fabricados, como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro Nº 5.61.- Campañas Publicitarias

Forma de comunicación	Medio	Observación	Costo
Comunicación directa	Vendedores	La fuerza de ventas proyectará una imagen de calidad total de los productos y de una atención eficiente al cliente	Viáticos
Catálogo	Visita de vendedores a establecimientos	Exposición de los productos por medio del catalogo	Elaboración de catálogos
Medio radial	Radio Bonita	Se ha establecido este medio publicitario por el alto rating que la emisora posee, y además su frecuencia es a nivel Nacional.	\$ 300 mensuales
Internet	Página web	Creación de una página web en donde sé de a conocer los atributos de los artículos de cuero de Leather Factory	\$ 400

Fuente: Elaboración propia

Elaborado por: R. Lara

De esta manera la creación del modelo de ventaja competitiva basada en el consumidor final y el distribuidor, se enfoca a la satisfacción total del cliente a partir de herramientas diferenciales, como el diseño de un modelo de gestión de marketing que promueva innovación, calidad y excelencia para motivar la decisión de compra de los productos, en donde la proyección de la marca generará una alta demanda en el mercado, esto conjuntamente con una cultura organizacional que determinará la potencialización de las habilidades, recursos y capacidades con el fin de crear una ventaja

sostenible en el mercado y posicionar a LEATHER FACTORY como un distintivo de calidad.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En la empresa no se cuenta con un análisis técnico de cada una de las actividades generadoras de valor que intervienen en el procesamiento y comercialización del producto en el mercado.
- No se ha efectuado un marketing estratégico que promueva el conocimiento de las necesidades y deseos de los potenciales clientes, a nivel de consumidor final y distribuidor.
- Se carece de un modelo de ventaja competitiva que promueva un eficiente direccionamiento de las actividades comerciales para generar una rentabilidad sustentable en el entorno.
- No se cuenta con un modelo de cultura organizacional que permita orientar eficientemente el comportamiento empresarial del personal al logro de los objetivos.
- La empresa no cuenta con un canal de distribución directo al consumidor, por tanto no se conoce específicamente sus gustos y preferencias de los productos en cuero.

- No se ha estructurado un equipo de ventas que visite frecuentemente a los distribuidores en las distintas zonas geográficas, lo cual limita su participación en el mercado.

6.2 Recomendaciones

- Integrar las actividades físicas y técnicas que intervienen en la producción y comercialización del producto a la cadena de valor de la empresa para obtener el enfoque en diferenciación como modelo de ventaja competitiva.
- Efectuar la estructura de un marketing estratégico que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los consumidores finales y distribuidores para localizar nuevos nichos de mercado y obtener oportunidades de crecimiento empresarial.
- Estructurar el modelo de enfoque en diferenciación que permita mejorar el nivel de participación en el mercado y por tanto mejorar el volumen de las ventas y la rentabilidad.
- Diseñar un modelo de cultura organizacional para delinear el comportamiento del personal y así generar compromiso con la empresa.

- La empresa debe ampliar su canal de distribución a partir de la apertura de un punto de venta en la Parroquia de Quisapincha, para cubrir las oportunidades de comercialización de los productos de cuero.
- Estructurar una fuerza de ventas a partir del reclutamiento y selección del personal idóneo a las necesidades del cargo y así acceder a una mejor cobertura del segmento elegido.

BIBLIOGRAFÍA

Bateman, Thomas. Administración una ventaja competitiva, McGraw-Hill editorial, (2002)

Bernal, César. Metodología de la Investigación, Pearson Educación S. A, Colombia, (2002)

Cantú, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad, 2da edición, McGraw-Hill editorial, México, (2001)

Charles, Hill y otros. Administración estratégica, 3ra edición, McGraw-Hill editorial, Colombia, (2001)

Dalrymple, Luis. Administración de Ventas, Editorial Limusa, (2003)

Del Olmo, Ricardo. El plan de Marketing estratégico, Ediciones gestión, Barcelona, (2000)

Díaz, Santos. Instrumentos de análisis del Marketing estratégico, Ediciones Díaz de Santos, España, (1996)

Escorche, Víctor. Productividad y Calidad, 1era edición. Editorial Nuevos Tiempos, (1990)

Escribano, Gabriel y otros. Políticas del Marketing, Thompson editores, España, (1998)

Fischer, L y otros. Mercadotecnia, Mc Graw Hill Editorial, Colombia, (2003)

Herrera, Luis y otros. Tutoría de la Investigación Científica, Dimerino Editores, Quito, (2004)

Hernández, R. Metodología de la Investigación, McGraw-Hill editorial, Quito, (1991)

Jean-Jacques, L. Marketing Estratégico, Ediciones gestión, (1991)

Johnson, Gerry. Dirección estratégica, Pearson Educación S. A, Madrid, (2001)

Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. 8^{va} edición. Prentice may, (1996)

Lobato, Francisco. Operaciones de venta, Thompson editores, España, (2006)

Manera, Jaime. Dirección y Técnicas de Venta, Esic editorial, Madrid, (2000)

Mercado, Salvador. Promoción de Ventas, Compañía editorial continental, México, (1999)

Muñiz, Rafael. Marketing en el Siglo XXI, 2da edición, Esic editorial, Barcelona, (2004)

Porter, Michael. Ventajas Competitivas, Compañía Editorial Continental, México, (2003)

Porter, Michael. Estrategias Competitivas, Compañía Editorial Continental, México, (2000)

Pederson, Carlton. Principios y Métodos, Librería “El Ateneo” editorial, Buenos Aires, (1995)

Romero, Ricardo. Marketing, Compañía Editorial Continental. México, (1999)

Revistas

Revista cueros edición # 48 y 49, representaciones editores de revista cueros, Ambato- Ecuador, 2008.

Diccionario de Marketing y Ventas, (2002), editorial Océano, Barcelona

Internet

Ventaja Competitiva

<http://www.gestiopolis.com/marketing/como-generar-ventaja-competitiva-estrategias.htm>

Conceptos de marketing

<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

Estrategias de mercado

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado>.

Estrategias competitivas genéricas

<http://www.monografias.com/trabajos12/>

GLOSARIO

Censo

Es el proceso total de recolectar, compilar, evaluar, analizar y publicar o diseminar en cualquier otra forma, los datos (o la información) demográficos, económicos y sociales que pertenecen en un momento determinado, a todas las personas de un país o de una parte bien delimitada del mismo.

Competitividad

Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes de calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

Marketing relacional

El Mercadeo Relacional, como su nombre lo indica, busca crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas comercializadoras de bienes y servicios con sus clientes, buscando lograr el máximo número de negocios con cada uno de ellos. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

Mercado Meta

El significado de Mercado Meta se relaciona con las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los cuales se quiere llegar.

Al mercado meta también se le conoce como mercado objetivo o target.

Participación de mercado

Porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.

Posicionamiento

Colocar o poner un producto, servicio o marca de una forma determinada en la mente del consumidor, dotándolo de una personalidad e identidad propia que hace que se diferencie de su competencia.

Posicionamiento de mercado

El posicionamiento en el mercado se logra mediante la orientación del negocio hacia la determinación y satisfacción de necesidades de los clientes, y el conocimiento profundo de las estrategias y acciones utilizadas por los competidores en la disputa por la participación del mercado y la distribución de los recursos económicos creados.

Producto Básico

Todo lo que se obtiene como resultado o salida de un proceso, en el que interactúan maquinaria, equipo, procedimientos de trabajo, habilidades

humanas y políticas administrativas para transformar los insumos en producto.

Rentabilidad

La rentabilidad no es otra cosa que el resultado del proceso productivo. Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado

Satisfacción del cliente

Empieza con las necesidades y deseos de los clientes como base del propósito de un negocio, es responsabilidad de todos los miembros de una empresa y no solo de quienes están asignados a las ventas, el alcance de los objetivos es el resultado del logro en la satisfacción de los clientes.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

Valor al cliente

Proceso mediante el cual las empresas identifican a sus clientes y necesidades, para así desarrollar procesos y estrategias que permitan ofrecerles valor a través de sus productos y servicios, logrando que sea percibido por los consumidores.

Visión

La visión identifica de forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización por satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que esto será hecho. El intento estratégico es una obsesión sostenida por lograr el liderazgo global a todos los niveles.

ANEXOS N° 1
ENCUESTA DIRIGIDA A CONSUMIDOR FINAL

LEATHER FACTORY

Objetivo: Conocer los gustos y necesidades de las personas que visitan la Parroquia Quisapincha de la ciudad de Ambato, considerados clientes potenciales de artículos de cuero.

Sexo 1.- Hombre Edad en años
 2.- mujer

Ocupación Ciudad de origen

CONTENIDO

Instrucciones:

- Marque con una X la respuesta correcta

1.- ¿Con que frecuencia usted visita Quisapincha?

mas de 5 veces al año
 entre 3 y 4 veces al año
 2 veces o menos al año

2.- ¿Cuál es el motivo por el que visita la parroquia?

Turismo
 Compras
 Visita a familiar / amigo
 Otra Cual

3.- ¿Usted consideró en esta visita comprar algún producto de cuero?

SI
 NO

4.- ¿En esta visita realizo usted alguna compra?

SI
 NO

5.- ¿Por cual de las siguientes opciones de compra Ud. Llego a Quisapincha ?

Chaquetas
 Carteras
 Zapatos
 Accesorios
 Ninguna
 Otra Cual

6.- ¿Qué tipo de establecimiento Ud. prefiere al momento de realizar sus compras en Quisapincha?

Centro comercial

Almacén

Feria artesanal

Otra Cual

7.- ¿Qué artículo adquirió finalmente en esta visita?

Chaquetas

Carteras

Zapatos

Accesorios

Otra Cual

8.- Señale el grado de importancia que tienen para Ud. las siguientes características al momento de realizar su compra.

IMPORTANCIA	Características del producto				
	Precio	Calidad	Marca	Servicio	Diseño
Importante (1)					
Indiferente(2)					
Nada importante(3)					

9.- ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir al momento de su compra?

Descuento en dinero

Artículo adicional

Otro Cual

10.- ¿cuál fue su forma de pago ?

Efectivo

Cheque

Tarjeta de crédito Cual

11.-¿Que medio publicitario le ayudo a conocer que en Quisapincha comercializan artículos de cuero?

Radio

Prensa

Televisión

Hojas volantes

Recomendaciones AMIGOS / FAMILIARES

Recomendaciones AGENCIA DE VIAJES

Otra Cual

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

ENCUESTA DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES

LEATHER FACTORY

Objetivo: Recolectar información acerca de la necesidad de crear una ventaja competitiva en la empresa para mejorar las ventas.

Nombre del almacén

Ubicación

1. - ¿Esta Ud. de acuerdo con el servicio de distribución para los productos que ofrece la empresa?

SÍ

NO

2. - ¿Jerarquice la importancia que tienen para Usted las siguientes características de los productos de la empresa?

Calidad

Diseño

Variedad

Precio

Servicio al cliente

3. - ¿Considera Usted que la implementación de una marca propia de Leather Factory, promovería su intención de compra?

SÍ

NO

4. - ¿Su satisfacción con los productos que esta adquiriendo de la empresa es: ?

Alta

Media

Baja

5. -¿Qué factores considera importante mejorar en los productos que adquiere de la empresa?

Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
Calidad de la manufactura	<input type="checkbox"/>
Variedad en diseños	<input type="checkbox"/>
Calidad del cuero	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>

6. - ¿De los siguientes tipos de cuero cual prefiere Ud. Para la fabricación de las chaquetas?

Vaquilla	<input type="checkbox"/>
Borrego	<input type="checkbox"/>
Nobuck	<input type="checkbox"/>
Napa	<input type="checkbox"/>
Gamuza	<input type="checkbox"/>

7. -¿Con respecto a la adquisición de artículos de cuero cuál es el proveedor más importante para Ud.?

NOMBRE:

CIUDAD DE ORIGEN

8. -¿Los precios que maneja la empresa en comparación con otros proveedores son?

Mayor	<input type="checkbox"/>
Igual	<input type="checkbox"/>
Menor	<input type="checkbox"/>

9. -¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir por las compras que realiza en la empresa?

Descuento por volumen de compras	<input type="checkbox"/>
Accesorios adicionales	<input type="checkbox"/>

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Art. 1. - **Ámbito y Objeto.**- Las disposiciones de la presente Ley son de orden público y de interés social, sus normas por tratarse de una Ley de carácter orgánico, prevalecerán sobre las disposiciones contenidas en leyes ordinarias. En caso de duda en la interpretación de esta Ley, se la aplicará en el sentido más favorable al consumidor.

El objeto de esta Ley es normar las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes.

Art. 2. - **Definiciones.**- Para efectos de la presente Ley, se entenderá por

Anunciante.- Aquel proveedor de bienes o de servicios que ha encargado la difusión pública de un mensaje publicitario o de cualquier tipo de información referida a sus productos o servicios.

Consumidor.- Toda persona natural o jurídica que como destinatario final, adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello. Cuando la presente Ley mencione al consumidor, dicha denominación incluirá al usuario.

Derecho de Devolución.- Facultad del consumidor para devolver o cambiar un bien o servicio, en los plazos previstos en esta Ley, cuando no se encuentra satisfecho o no cumple sus expectativas, siempre que la venta del bien o servicio no haya sido hecha directamente, sino por correo, catálogo, teléfono, Internet, u otros medios similares.

Especulación.- Práctica comercial ilícita que consiste en el aprovechamiento de una necesidad del mercado para elevar artificiosamente los precios, sea mediante el ocultamiento de bienes o servicios, o acuerdos de restricción de ventas entre proveedores, o la renuencia de los proveedores a atender los pedidos de los consumidores pese a haber existencias que permitan hacerlo, o la elevación de los precios de los productos por sobre los índices oficiales de inflación, de precios al productor o de precios al consumidor.

Información Básica Comercial.- Consiste en los datos, instructivos, antecedentes, indicaciones o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

CAPITULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4. - Derechos del Consumidor.- Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

1. Derecho a la protección de la vida, salud y seguridad en el consumo de bienes y servicios, así como a la satisfacción de las necesidades fundamentales y el acceso a los servicios básicos;
2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;
3. Derecho a recibir servicios básicos de óptima calidad;
4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren prestar;
5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo

referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

6. Derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales;

7. Derecho a la educación del consumidor, orientada al fomento del consumo responsable y a la difusión adecuada de sus derechos;

8. Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios;

9. Derecho a recibir el auspicio del Estado para la constitución de asociaciones de consumidores y usuarios, cuyo criterio será consultado al momento de elaborar o reformar una norma jurídica o disposición que afecte al consumidor;

10. Derecho a acceder a mecanismos efectivos para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e intereses legítimos, que conduzcan a la adecuada prevención, sanción y oportuna reparación de los mismos;

11. Derecho a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que correspondan; y,

12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá anotar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado.

Art. 5. - Obligaciones del Consumidor.- Son obligaciones de los consumidores:

1. Propiciar y ejercer el consumo racional y responsable de bienes y servicios;

2 Preocuparse de no afectar el ambiente mediante el consumo de bienes o servicios que puedan resultar peligrosos en ese sentido;

3 Evitar cualquier riesgo que pueda afectar su salud y vida, así como la de los demás, por el consumo de bienes o servicios lícitos; y,

4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

CAPITULO III

REGULACION DE LA PUBLICIDAD Y SU CONTENIDO

Art. 6. - Publicidad Prohibida.- Quedan prohibidas todas las formas de publicidad engañosa o abusiva, o que induzcan a error en la elección del bien o servicio que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor.

Art. 7. - Infracciones Publicitarias.- Comete infracción a esta Ley el proveedor que a través de cualquier tipo de mensaje induce al error o engaño en especial cuando se refiere a:

Art. 8. - Controversias Derivadas de la Publicidad.- En las controversias que pudieren surgir como consecuencia del incumplimiento de lo dispuesto en los artículos precedentes, el anunciante deberá justificar adecuadamente la causa de dicho incumplimiento.

El proveedor, en la publicidad de sus productos o servicios, mantendrá en su poder, para información de los legítimos interesados, los datos técnicos, fácticos y científicos que dieron sustento al mensaje

ANEXO N° 4

BASE DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS QUE VISITAN LA PARROQUIA DE QUISAPINCHA

N°	Sexo	Ocupación	Edad	Ciudad	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11
1	M	HOTELERO	59	AMBATO	2	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
2	M	TRAUMATÓLOGO	52	QUITO	3	2	1	1	1,2,3	2	1,2	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	5
3	M	EMP. PRIVADO.	32	JAPAN	3	1	2	1	5	2	1	P1 C1 M3 S2 D2	2	1	3
4	M	ING. INDUSTRIAL	30	AMBATO	2	2	1	1	1,2,3,4	2	1,4	P1 C1 M2 S2 D2	1	1	5
5	F	RELIGIOSA	37	RIOBAMBA	3	2	1	1	2,4	3	2	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	5
6	M	TLGO INFORMÁTICA	30	AMBATO	2	2	1	1	1,2,3	2	2,3	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5
7	M	ADMINISTRADOR	31	TULCÁN	3	2	2	1	1	2	1,4	P1 C1 M3 S1 D1	2	3	5
8	F	EJECUTIVA VENTAS	27	AMBATO	1	3	2	1	5	3	2,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
9	F	DOCENTE	39	QUITO	3	2	1	1	2,3	2	3	P2 C1 M1 S1 D1	1	1	5
10	F	CONTADORA	29	QUITO	2	2	1	1	1,2,3	1	1,3,4	P1 C1 M2 S1 D1	2	3	5
11	M	ABOGADO	39	QUITO	2	2	1	1	1,2,3	2	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	3
12	F	INGENIERA	33	AMBATO	2	2	1	1	1,2	2	1,3,4	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5
13	F	ASISTENTE	24	AMBATO	2	2	1	1	3,6	2	3	P1 C1 M1 S2 D1	1	3	5
14	M	DOCTOR	68	BARRA	3	2	1	1	1,3	2	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
15	M	PROFESOR	22	AMBATO	1	1	2	1	5	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5
16	M	SACERDOTE	38	AMBATO	2	2	1	1	6	2	6	P1 C1 M3 S1 D1	1	1	5
17	F	ESTUDIANTE	22	AMBATO	2	3	2	1	5	2	2	P1 C1 M2 S2 D1	1	1	5
18	M	COMERCIANTE	74	QUITO	2	2	1	1	2	2	2,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
19	M	EMP. PUBLICO	48	RIOBAMBA	2	2	1	1	1,2,3	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5
20	F	COMERCIANTE	34	AMBATO	2	2	1	1	1,2,3	2	3	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
21	M	PROTESISTA	35	GUARANDA	3	2	1	1	3,4	3	4	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	3
22	M	JUBILADO	63	CUENCA	3	1	1	1	1,2,3,4	2	2,3,4,6	P2 C1 M3 S1 D1	2	1	3
23	M	TAXISTA	35	AMBATO	2	4	2	1	5	2	4	P1 C1 M1 S2 D2	1	1	3
24	F	JUBILADO	70	CUENCA	3	1	1	1	4	2	4	P1 C1 M3 S2 D2	2	1	5
25	F	ASIST. ENFERMERIA	35	USA	3	2	1	1	3	1	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
26	M	EMP. PRIVADO	42	QUITO	3	1	2	1	5	3	2,4	P1 C1 M3 S1 D1	2	1	5
27	M	CHOFER	52	QUITO	1	4	2	1	5	3	3	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	3

28M	ECONOMISTA	38	PERÚ	3	2	1	1	1	2	1	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	3
29F	JUBILADA	68	CUENCA	3	1	1	1	4	2	4	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	5
30F	CAJERA	26	QUITO	1	2	1	1	1,4	1	1,4	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5
31M	RECAUDADOR	30	AMBATO	1	2	1	1	1,3	2	1,3	P1 C1 M1 S2 D1	2	1	3
32F	PROFESORA	49	AMBATO	2	2	1	1	2,3	1	2,4	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	5
33M	PREPARADOR FÍSICO.	55	AMBATO	3	2	1	1	1,3,4	2	3	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
34M	DIRECTOR TÉCNICO	52	AMBATO	3	2	1	1	1,3	1	1	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
35M	CHOFER	38	LATACUNGA	2	2	1	1	1,3	2	1	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	5
36M	COMERCIANTE	45	QUITO	2	1	1	1	1,3,4	1	1,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
37F	ESTUDIANTE	20	AMBATO	2	2	1	1	2,3	2	3	P1 C1 M1 S1 D2	1	1	5
38M	COMERCIANTE	39	LOJA	2	2	1	1	1,2,3	1	1	P1 C1 M2 S1 D1	1	2	5
39M	ING. COMERCIAL	32	QUITO	3	2	1	1	3	1	3	P2 C1 M1 S1 D1	1	1	5
40M	COMERCIANTE	54	CUENCA	2	2	1	1	1,2,4	1	3	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
41M	COMERCIANTE	45	GUAYAQUIL	3	2	1	1	4	2	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	3
42M	ING. CIVIL	34	QUITO	2	2	1	1	1	1	1	P1 C1 M2 S1 D1	2	2	5
43F	DISEÑADORA	23	QUITO	3	2	1	1	1,4	3	1	P1 C1 M3 S1 D1	1	1	5
44M	TAXISTA	40	AMBATO	1	4	2	2	*	*	*	*	*	*	*
45F	PROFESORA	32	AMBATO	3	2	1	1	1,2,3	2	2	P1 C2 M3 S1 D1	1	1	5
46F	LICENCIADA	49	AMBATO	2	4	2	1	5	3	2	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5
47F	PROFESORA	54	QUITO	3	2	1	1	1,3,4	1	4	P1 C1 M1 S2 D1	1	1	5
48M	COMERCIANTE	41	AMBATO	1	4	2	1	5	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
49M	ABOGADO	47	QUITO	2	2	1	1	1	2	2	P1 C1 M1 S1 D1	2	3	5
50M	JUBILADO	72	LOJA	3	1	2	1	5	2	2,3,4	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	5
51M	ABOGADO	65	GUAYAQUIL	3	2	1	1	1	2	1,3	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
52M	TAXISTA	36	LATACUNGA	2	2	1	1	2	1	2	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
53F	ENFERMERA	42	COLOMBIA	3	2	1	1	1,2,3	2	1,3	P1 C1 M1 S1 D1	2	3	5
54F	AMA DE CASA	30	AMBATO	2	2	1	1	2	3	2	P1 C2 M2 S1 D3	1	1	5
55M	INGENIERO	43	RIOBAMBA	2	2	1	1	6	2	4,6	P1 C1 M1 S2 D1	1	3	5
56F	DOCTORA	34	USA	3	2	1	1	3	2	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
57M	COMERCIANTE	53	CHILE	3	2	1	1	1,2,4	2	1,2,4	P2 C1 M2 S1 D1	1	2	5
58F	DENTISTA	40	AMBATO	2	2	1	1	2,3,4	2	2,3	P1 C1 M2 S1 D3	2	1	2
59M	CHOFER	35	AMBATO	1	4	2	1	5	3	4	P1 C1 M1 S3 D1	1	1	5
60F	AUX. CONTABLE	28	AMBATO	1	2	1	1	2,3	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
61F	INGENIERA	24	GUAYAQUIL	2	1	1	1	2,3	2	2,3	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
62F	DOCTOTA	48	QUITO	3	2	1	1	2,3	2	2,3,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	3
63M	CHOFER	43	QUITO	2	2	1	1	1,2,3	2	1	P1 C1 M2 S2 D1	1	1	5

64F	VISITADOR MEDICO	28	QUITO	3	2	1	1	4	1	4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	2
65M	PERIODISTA	29	RIOBAMBA	3	4	2	1	5	2	3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	2
66M	TAXISTA	48	AMBATO	2	2	1	1	1,3,4	3	3,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
67M	ABOGADO	65	GUAYAQUIL	3	2	1	1	1	1	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	2	3	5
68M	SACERDOTE	34	CUENCA	1	3	2	1	5	1	4	P1 C1 M3 S1 D2	1	1	5
69M	INGENIERO	29	AMBATO	1	2	1	1	3,4	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	1
70M	CONTRATISTA	50	USA	3	2	1	1	1,3,4	3	1,4	P1 C1 M2 S1 D1	2	1	5
71M	MILITAR	46	LOJA	3	2	1	1	1,4	3	4	P2 C1 M2 S2 D1	1	3	5
72M	ING COMERCIAL	58	QUITO	3	2	1	1	1,2,3	2	2,3	P3 C1 M2 S1 D2	1	3	5
73F	CAJERA	36	QUITO	3	1	1	1	1,2,4	2	1	P1 C2 M2 S1 D1	1	1	5
74M	COMERCIANTE	43	QUITO	1	2	1	1	1,2	2	1,2	P1 C2 M2 S2 D1	1	2	5
75M	CONTRATISTA	46	AMBATO	3	1	1	1	4	2	4	P1 C2 M2 S2 D1	2	1	5
76M	GERENTE	52	QUITO	3	1	1	1	1,3	2	1,3	P1 C1 M1 S2 D1	1	1	5
77M	COMERCIANTE	55	QUITO	1	2	1	1	1,2,3	2	1,2,3	P1 C2 M3 S2 D1	2	2	5
78F	SECRETARIA	44	AMBATO	2	2	1	1	2,3	2	2,3	P1 C1 M3 S1 D1	1	1	5
79M	TECNÓLOGO	26	RIOBAMBA	1	2	1	1	3	1	1,3	P1 C1 M2 S1 D3	1	1	5
80M	ARTESANO	52	AMBATO	1	4	2	2	*	*	*	*	*	*	*
81M	EMP. PRIVADO	45	MILAGRO	3	1	2	1	5	1	3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
82M	CHOFER	50	AMBATO	3	4	1	1	4	2	4	P1 C2 M2 S1 D3	2	1	5
83M	GERENTE	45	QUITO	3	1	1	1	1,3,4	2	1,3,4	P1 C1 M1 S1 D1	2	3	5
84F	SECRETARIA	27	AMBATO	2	2	1	1	2,4	1	2	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5
85F	CONTADORA	38	QUITO	3	2	1	1	1,2,3	2	2,3	P1 C1 M2 S1 D1	2	3	5
86F	ESTUDIANTE	20	AMBATO	3	1	1	1	2,3	1	3	P1 C1 M3 S1 D1	1	1	5
87F	TRABAJADORA SOCIAL	35	GUAYAQUIL	3	2	1	1	1,2,3,4	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	3
88F	BIBLIOTECARIA	28	AMBATO	1	3	2	1	5	1	3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
89F	PSICÓLOGA	33	AMBATO	2	2	1	1	2,3	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	1
90F	INGENIERA	30	QUITO	3	1	2	2	*	*	*	*	*	*	*
91M	COMERCIANTE	46	RIOBAMBA	1	2	1	1	1,3,4	3	1,4	P1 C1 M2 S1 D2	1	2	5
92M	POLICIA	37	CUENCA	3	1	2	1	5	3	3,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
93M	INGENIERO	30	GUAYAQUIL	3	2	1	1	1,3	3	1,3	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
94M	INGENIERO	37	AMBATO	2	2	1	1	3	1	3	P1 C1 M3 S2 D2	1	1	5
95F	AUX. CONTABLE	39	QUITO	2	2	1	1	1,2,3	3	1,4	P1 C1 M3 S1 D1	1	1	5
96F	AMA DE CASA	50	QUITO	3	2	1	1	1,2,3	3	1,3	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	5
97M	LOCUTOR	35	AMBATO	2	2	1	1	1,3,4	1	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5
98F	ESTUDIANTE	23	AMBATO	1	3	2	1	5	2	2	P1 C2 M3 S3 D1	1	1	5
99M	INGENIERO	48	VENEZUELA	3	2	1	1	1,3	1	1	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5

100F	RELIGIOSA	46	AMBATO	3	2	1	1	3,4	2	3,4	P1 C1 M3 S1 D2	2	1	5
101F	JUBILADA	76	CUENCA	3	1	2	1	5	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	5
102M	ABOGADO	48	RIOBAMBA	2	2	1	1	1,3	2	3	P1 C1 M1 S2 D1	1	1	5
103F	PROFESORA	47	AMBATO	2	3	2	1	5	3	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
104F	JUBILADO	70	QUITO	1	2	1	1	1,2	2	1	P1 C2 M1 S1 D1	1	2	5
105F	DOCTORA	45	USA	3	1	2	1	5	3	3	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	6
106F	PROFESORA	44	LATACUNGA	3	2	1	1	2,3	2	2,6	P1 C1 M2 S1 D2	2	3	3
107F	CAJERA	21	AMBATO	3	2	1	1	2,3,4	3	2,4	P1 C2 M2 S3 D2	1	1	5
108F	LICENCIADA	27	QUITO	3	1	2	1	5	1	3	P1 C2 M2 S2 D3	2	1	5
109M	INGENIERO	34	QUITO	2	2	1	1	1	1	1	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	3
110M	COMERCIANTE	35	LOJA	1	2	1	1	1,2,3	2	1,2,3,4	P1 C1 M3 S2 D1	1	1	5
111F	ASISTENTE GERENCIA	27	AMBATO	3	2	1	1	2,3	2	3,4	P1 C2 M3 S1 D2	1	1	5
112M	ABOGADO	51	GUAYAQUIL	2	2	1	1	1,2,3	2	1,2,3	P1 C1 M2 S1 D2	2	3	5
113M	ING. ALIMENTOS	42	QUITO	3	1	2	1	5	1	3	P1 C1 M3 S1 D1	1	3	3
114M	COMERCIANTE	48	AMBATO	2	2	1	1	1,3	3	1,4	P1 C2 M2 S2 D2	2	1	5
115M	ABOGADO	35	AMBATO	2	2	1	1	1,4	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	4
116F	SECRETARIA	28	QUITO	1	3	2	1	5	2	2	P2 C1 M2 S2 D1	1	1	5
117F	E. PRIVADA	42	RIOBAMBA	2	2	1	1	1,3	2	1,2	P1 C1 M1 S2 D2	1	3	3
118F	AMA DE CASA	38	LATACUNGA	3	1	1	1	1	2	4	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	1
119M	MILITAR	29	QUITO	3	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
120M	TENIENTE	34	QUITO	3	2	1	1	1	2	1	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
121M	AUDITOR	26	RIOBAMBA	1	2	1	1	1,4	2	1,2	P1 C1 M2 S1 D2	1	3	5
122M	COMERCIANTE	42	BARRA	2	4	1	2	*	*	*	*	*	*	*
123F	CONTADORA	28	TULCÁN	2	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
124F	E. PUBLICA	32	AMBATO	2	2	1	1	1	1	1,4	P1 C2 M3 S1 D2	2	1	5
125M	VENDEDOR	38	GUAYAQUIL	3	2	1	1	3,4	2	3,4	P1 C2 M3 S1 D1	1	1	5
126M	VISITADOR MEDICO	34	AMBATO	2	2	1	1	1	2	1	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
127M	COMERCIANTE	36	QUITO	1	2	1	1	2	3	2,4	P1 C1 M2 S2 D1	2	2	5
128F	SECRETARIA	24	QUITO	2	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
129F	INGENIERA	29	AMBATO	2	2	1	1	3,4	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D1	2	3	5
130M	ING. CIVIL	43	TENA	3	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
131M	COMERCIANTE	32	COLOMBIA	3	1	1	2	*	*	*	*	*	*	*
132M	ARQUITECTO	35	QUITO	2	1	1	2	*	*	*	*	*	*	*
133M	EMP. PRIVADO	28	AMBATO	2	2	1	1	3,4	2	4	P1 C1 M2 S1 D2	1	3	1
134M	PROFESOR	29	PUYO	3	1	1	1	4	3	2,4	P1 C1 M3 S1 D1	2	1	5
135M	ING. SISTEMAS	33	AMBATO	2	2	1	1	3,4	1	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5

136	F	EJECUTIVA	31	QUITO	2	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
137	M	AUDITOR	28	LOJA	3	2	1	1	1	2	2,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	3	5
138	F	DOCTORA	30	GUAYAQUIL	2	3	1	1	2,4	1	2,3	P1 C1 M1 S1 D2	2	1	2
139	M	COMERCIANTE	21	AMBATO	1	4	1	1	2,3	2	3,4	P2 C1 M1 S1 D1	1	2	5
140	M	POLICÍA	29	AMBATO	2	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
141	M	DENTISTA	42	LATACUNGA	2	2	1	1	1	1	3,4	P1 C1 M2 S1 D2	1	3	4
142	F	DISEÑADORA	27	AMBATO	2	2	1	1	2,4	2	1	P1 C1 M1 S1 D1	2	1	5
143	F	PARVULARIA	26	TENA	3	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
144	M	TRANSPORTISTA	52	GUAYAQUIL	3	1	2	1	5	3	3,4	P1 C2 M3 S1 D2	2	3	3
145	M	MECÁNICO	54	AMBATO	2	2	1	1	3,4	2	4,6	P1 C1 M2 S1 D3	2	1	1
146	M	INGENIERO	42	AZOGUES	3	1	1	1	2,3,4	3	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
147	M	COMERCIANTE	50	PERÚ	3	2	1	1	1	3	1,4	P1 C1 M2 S2 D2	1	1	5
148	M	COMERCIANTE	51	QUITO	1	1	2	1	5	2	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
149	F	AMA DE CASA	42	AMBATO	3	2	1	1	2,3	3	3	P1 C1 M3 S1 D2	2	1	5
150	F	ASISTENTE ADM.	28	AMBATO	2	2	1	1	2	1	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
151	F	CONTADORA	39	RIOBAMBA	1	2	1	1	1	2	2	P1 C1 M2 S2 D2	1	1	2
152	M	MEDICO	54	CUENCA	3	2	1	1	1,4	2	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
153	M	ABOGADO	35	CHILE	3	1	1	1	1	2	1,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	6
154	M	ESTUDIANTE UNIV.	23	QUITO	3	3	1	2	*	*	*	*	*	*	*
155	M	TECNÓLOGO	25	AMBATO	2	2	1	1	3,4	2	3	P1 C2 M3 S1 D2	2	1	3
156	M	COMERCIANTE	45	BARRA	1	2	1	1	2,3	2	2,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
157	M	CHOFER	53	LOJA	3	4	1	1	3,4	2	4	P1 C2 M2 S1 D3	2	1	5
158	F	INGENIERA	32	AMBATO	1	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
159	F	EJECUTIVA	33	USA	3	2	1	1	1	1	1	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
160	M	LICENCIADO	49	AMBATO	1	2	1	1	4	2	3	P1 C2 M2 S1 D2	1	3	5
161	M	CONTADORA	40	QUITO	2	1	1	2	*	*	*	*	*	*	*
162	M	GERENTE	48	USA	3	1	1	1	1,4	1	1	P3 C1 M1 S1 D1	1	1	5
163	M	EMP. PRIVADO	32	QUITO	2	2	1	1	1	2	3,6	P1 C1 M1 S2 D1	1	3	3
164	F	JUBILADA	62	QUITO	2	1	1	1	3,4	3	3,4	P2 C1 M2 S1 D1	2	1	5
165	F	VENDEDORA	28	SANTO DOMINGO	3	1	1	2	*	*	*	*	*	*	*
166	F	ADMINISTRADORA	40	COLOMBIA	3	4	1	2	*	*	*	*	*	*	*
167	M	SACERDOTE	35	LATACUNGA	2	1	1	1	4	2	4	P1 C1 M2 S1 D2	2	1	5
168	M	PSICÓLOGO	48	AMBATO	2	2	1	1	3	2	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	3	5
169	F	CHOFER	40	AMBATO	1	2	1	1	3,4	2	4	P1 C1 M3 S2 D3	2	1	5
170	M	DOCTOR	56	GUATEMALA	3	2	1	1	1	2	1,4	P2 C1 M1 S1 D1	1	1	5
171	M	CHEF	32	GALÁPAGOS	3	2	1	1	1	2	1,2	P1 C1 M2 S1 D2	1	1	5

172	M	EMP. PUBLICO	33	QUITO	2	2	1	1	2,3,4	2	3,4	P1 C1 M2 S1 D1	1	1	5
173	M	ING. MINAS Y PETROL.	41	QUITO	3	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
174	F	SECRETARIA	38	AMBATO	1	2	1	1	2	2	2,3	P1 C1 M1 S1 D2	1	3	5
175	F	EMP. PRIVADO	42	ARGENTINA	3	1	1	1	2,4	1	1	P2 C1 M1 S1 D1	1	1	5
176	M	ABOGADO	55	QUITO	2	2	1	1	1	2	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
177	F	DENTISTA	51	LATACUNGA	1	2	1	2	*	*	*	*	*	*	*
178	M	INGENIERO	46	MACAS	3	2	1	1	3,4	2	3,4	P1 C1 M1 S1 D1	1	1	5
179	M	ABOGADO	38	AMBATO	2	2	1	1	2,4	2	1	P1 C1 M2 S1 D2	1	3	5

RESPUESTAS

AMBATO	61	1 = 32	1 = 35	1=150	1=158	1 = 77	1 = 34	1 = 50	P = 146,10,2	1=105	1=115	1 = 5
QUITO	46	2 = 67	2=122	2 = 29	2 = 21	2 = 55	2 = 96	2 = 54	C = 139,19,0	2 = 53	2 = 9	2 = 5
EXTRANJEROS	18	3 = 80	3 = 9			3 = 72	3 = 28	3 = 74	M = 60,72,26		3 = 34	3 = 18
GUAYAQUIL	10		4 = 13			4 = 53		4 = 79	S = 128,27,3			4 = 2
LATACUNGA	7					5 = 29		5 = 5	D = 106,44,8			5 = 126
RIOBAMBA	6					6 = 3						6 = 2
RESTO CIUD.	31											

EN DONDE:

- P1= Pregunta 1
- P2= Pregunta 2
- P3= Pregunta 3
- P4= Pregunta 4
- P5= Pregunta 5
- P6= Pregunta 6
- P7= Pregunta 7
- P8= Pregunta 8
- P9= Pregunta 9
- P10= Pregunta 10
- P11= Pregunta 11
- N= Numero de personas encuestadas

- P= PRECIO
 - C= CALIDAD
 - M= MARCA
 - S= SERVICIO
 - D= DISEÑO
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
- } OPCIONES DE RESPUESTAS

ANEXO N° 5
BASE DE DATOS

ENCUESTA DIRIGIDA A DISTRIBUIDORES

Nº	ALMACÉN (PROPIETARIO)	UBICACIÓN	P1	P2						P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	Sra. Laura Ortiz	Ambato	si	C	P	D	V	S	no	media	variedad	borrego	Leather Factory	igual	descuento
2	Sra. Susana Hidalgo	Ambato	si	C	P	D	V	S	no	alta	variedad	vaquilla	Leather Factory	mayor	descuento
3	Sr. Luis Vaca	Tulcan	si	C	V	P	D	S	si	alta	variedad	vaquilla	Sr. Jorge Ortiz	igual	accesorios
4	Sr. Gerardo Villa	Tulcán	si	C	S	D	P	V	si	media	calidad/ manuf	vaquilla	Leather Factory	mayor	descuento
5	Sra. Piedad España	Tulcán	si	C	P	V	D	S	si	media	variedad	borrego	Leather Factory	igual	descuento
6	Sra. Lucila Domínguez	Quito	si	C	P	S	V	D	si	media	variedad	vaquilla	Leather Factory	igual	accesorios
7	Sra. Carmela Jácome	Quito	si	P	C	V	D	S	si	media	variedad	vaquilla	Leather Factory	mayor	descuento
8	Sra. Patricia Caranqui	Ibarra	si	C	P	D	V	S	no	media	variedad	gamuza	Leather Factory	mayor	descuento
9	Sr. Luis López	Riobamba	si	D	S	C	P	V	si	media	variedad	borrego	Leather Factory	mayor	descuento
10	Sr. Marcos Hidalgo	Cotacachi	no	D	P	C	V	S	no	media	calidad/ manuf	nobuck	Leather Factory	mayor	descuento

RESULTADOS	9 si	7C	6P	4D	5V	7S	6si	2alta	8 variedad	5 vaquilla	9 LF	6 mayor	8 descuento
	1 no	2D	2S	2C	3D	2V	4no	8media	2 calidad/manuf	3 borrego	1 Jorge Ortiz	4 igual	2 accesorio
		1P	1V	1P	2P	1D				1 gamuza			
			1C	2V						1 nobuck			
				1S									

EN DONDE:

C = CALIDAD
P = PRECIO
D = DISEÑO
V = VARIEDAD

S = SERVICIO

