ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CALZADO

© AMANDA PATRICIA MARTÍNEZ YACELGA
ALEXANDER FERNANDO HARO SARANGO
ALEX SEBASTIÁN CÁRDENAS ARROYO
HENRY ROBERT LÓPEZ NÚÑEZ

CASA EDITORA DEL POLO

ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CALZADO

Amanda Patricia Martínez - Yacelga
Alexander Fernando Haro - Sarango
Alex Sebastián Cárdenas - Arroyo
Henry Robert López - Núñez

CASA EDITORA DEL POLO

ESTRATEGIAS COMERCIALES Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CALZADO

© Autores

Amanda Patricia Martínez - Yacelga
Docente y Coordinadora de la carrera de Administración del Instituto Superior Tecnológico España (ISTE).
Ambato – Ecuador

Alexander Fernando Haro - Sarango
Docente de Administración Financiera y como Coordinador de la carrera Tecnológica Superior Universitaria en Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios en el Instituto Superior Tecnológico España (ISTE).
Ambato – Ecuador.

Alex Sebastián Cárdenas - Arroyo
Investigador Independiente,
Ambato – Ecuador.

Henry Robert López - Núñez
Docente e Investigador de la Universidad Técnica de Ambato.
Ambato – Ecuador

CASA EDITORA DEL POLO

Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.
Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo
Sello Editorial: 978-9942-816
Manta, Manabí, Ecuador. 2019
Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420
Web: www.casedelpo.com
ISBN: 978-9942-621-50-4

© Primera edición
©Agosto - 2023
Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:
Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:
Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:
Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:
Dra. Tibisay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer
Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuvaez-Castillo
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta, Colombia

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la cientificidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Contenido

PROLOGO.....15
INTRODUCCIÓN.....17

CAPÍTULO I 19
1 Planificación estratégica.....21
1.1 Definiciones.....22
1.2 Plan Estratégico 25
1.3 Planificación Comercial.....25
1.4 Análisis Comercial.....26
1.5 Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter) 29
1.5.1 Los clientes.....30
1.5.2 El contexto.....31
1.5.3 La compañía.....31
1.5.4 La competencia.....31
1.5.5 Los colaboradores.....32
1.6 Foda.....32

CAPÍTULO II.....35
2 Estratégias comerciales.....37
2.1 Antecedentes.....38
2.2 Concepto 38
2.3 Estrategia Corporativa 41
2.3.1 Esquema Conceptual de Estrategia Competitiva.....42
2.3.2 Requisitos de las estrategias genéricas (Michael E. Porter).....44
2.4 Estrategias Marketing -Mercadeo Táctico.....46
2.5 Las 4 P´S.....47
2.5.1 El Producto.....47
2.5.2 El Precio.....48

2.5.3 La Distribución.....48
2.5.4 La Promoción.....50
2.6 Evaluación, y control de la estrategia comercial evaluación.....51
2.7 Control de la estrategia comercial.....52
2.8 Ventaja Competitiva.....52

3 Proyectos 57
3.1 Definición técnica.....57
3.2 Tipos de proyectos.....58
3.2.1 Proyecto de inversión privada.....59
3.2.2 Proyectos de inversión pública.....61
3.2.3 Proyectos de inversión social.....64
3.3 Etapas de un proyecto.....65
3.3.1 **Prefactibilidad.....66**
3.3.2 Diseño.....69
3.3.3 Operación y puesta en marcha.....76
3.3.4 Evaluación o control.....88

CAPÍTULO IV.....93
4 Estudio de un proyecto.....95
4.1 Estudio de mercado 95
4.1.1 Estudio técnico.....98
4.1.2 Estudio Organizacional.....100
4.1.3 Estudio Legal.....102
4.1.4 Estudio Ambiental.....103
4.1.5 Estudio económico financiero.....104
4.2 Proceso de estudio del proyecto.....105
4.3 Empresas según la procedencia del capital....108
4.3.1 Empresas por tamaño.....109
4.3.2 Fines sociales y económicos.....109
4.4 Finanzas.....111
4.4.1 Análisis financiero.....111
4.5 Clasificación del análisis financiero.....113
4.6 Indicadores Financieros.....113
4.7 Rentabilidad.....114
4.8 Margen neto de utilidad.....114
4.9 Rentabilidad sobre el patrimonio.....115
4.10 Análisis método dupont.....115
4.10.1 Modelo Du Pont.....116

CAPÍTULO V.....119
5 Diseño de estrategias comerciales 121
5.1 Análisis de factibilidad.....121
5.1.1 Económica.....122
5.1.2 Tecnológica.....122
5.1.3 Social.....122
5.2 Fundamentación Científica - Técnico.....123
5.2.1 Análisis del Ambiente.....124
5.2.2 Lineamientos Comerciales.....126
5.2.3 Estrategias de Marketing.....127
5.2.4 Control de estrategia y obtención de resultados.....129
5.3 Diseño de estrategia comercial.....129
5.4 Fase I Análisis de Ambiente y Herramientas de Mercado.....132
5.4.1 Diagnóstico Externo.....132
5.4.2 Diagnóstico Interno.....133
Tabla 3. Diagnóstico Interno.....133
Fuente: Reunión mantenida con empresarios.....133
5.4.3 Herramientas de Investigación de Mercado
Estudio de Evaluación de modelos de calzado....134
5.4.4 Segmentación de Mercado.....139
4.4.4 Aplicación: Calzado Casual.....140
Conclusiones.....144

5.5 Fase II: Lineamentos estratégicos.....146
5.5.1 Lineamientos Estratégicos Comerciales.....146
5.5.2 Objetivos Comerciales.....147
5.6 FASE III: Estrategia Marketing Mix.....148
5.7 Innovación y Desarrollo de Productos.....150
5.7.1 Marca: Posicionamiento.....151
5.7.2 Redes Sociales y páginas WEB (Estrategia de Comunicación).....151
5.7.3 Fuerza Comercial.....154
5.7.4 Actividades Comerciales.....156
5.8 FASE IV: Control de la estrategia y evaluación de los resultados.....157
5.9 FASE V. Socialización del diseño.....162
5.9.1 Administración.....162
5.9.2 Monitoreo y evaluación.....162
BIBLIOGRAFÍA.....165

PROLOGO

Las crecientes exigencias del cliente hacen que las empresas independientemente del sector al cual pertenecen, desarrollen diversidad de estrategias para diferenciar sus productos de la competencia e incrementar su participación de mercado. No ajeno a este particular, el sector de calzado de la ciudad de Ambato debe estar pendiente de los requerimientos del consumidor para tratar de satisfacerlos rápidamente y con excelencia.

La razón de ser de la mayoría de las empresas es generar utilidades, lo cual depende directamente del nivel de ventas alcanzado. Sin embargo, en un mundo altamente competitivo, se hace cada vez más complejo diferenciarse de la competencia.

En tal virtud, la aplicación efectiva de estrategias se convierte en un mecanismo vital para lograr los objetivos planteados, y en especial, para incrementar la rentabilidad de una entidad. El sector del calzado es uno de los más relevantes e importantes de la economía de la ciudad de Ambato, y su vez, uno de los que posee mayor cantidad de oferentes.

Es por ello, que cada uno de estos, debe enfocarse en definir las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas en los diferentes ámbitos, lo cual se materializara en productos de calidad. Lo que se pretende a través del presente documento, es investigar la actual aplicación de las estrategias comerciales en

las medianas empresas de calzado y su impacto en la rentabilidad, determinando oportunidades de mejora para la comercialización del producto, de forma más efectiva, que le permitan aumentar sus ventas y participación en el mercado.

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el entorno y en las exigencias del cliente, hacen que las empresas se esfuercen en lograr captar la atención de los consumidores, su éxito o fracaso dependerá en gran medida de las estrategias que apliquen para alcanzar los diferentes objetivos planteados. Tomando en cuenta lo mencionado, se ha desarrollado la presente investigación enfocada en las empresas medianas de calzado de la ciudad de Ambato, con el afán de estudiar los factores entorno a la problemática en cuestión y de definir una propuesta de solución viable.

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

El presente trabajo se ha apoyado en fuentes de información tales como: artículos académicos, proyectos de investigación, libros, publicaciones en periódicos, entrevistas a expertos sobre la problemática sector, mismos que sustentan científicamente el presente documento.

Dentro de lo que corresponde a artículos académicos considero los siguientes como base científica de la investigación:

Eguren, Palacios y Roux (2006) en su artículo “Estudio sobre las estrategias comerciales de las empresas

consultoras para la captación de clientes" mencionan: "Las empresas consultoras tienen como principal reto conseguir clientes y proyectos para prestar sus servicios y poder establecer de este modo un crecimiento sostenido del negocio". Establecen el estudio con el propósito de "Identificar las diferentes estrategias comerciales que las empresas consultoras utilizan para la captación de clientes y la obtención de proyectos".

CAPÍTULO I

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que desee alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo. Se trata de un enfoque sistemático y deliberado que permite a una empresa determinar su dirección futura, tomar decisiones fundamentadas y asignar recursos de manera efectiva.

En la actualidad, el entorno empresarial es altamente dinámico y competitivo, por lo que contar con una planificación estratégica sólida se ha vuelto imprescindible. Este proceso implica analizar tanto el entorno interno como externo de la organización, identificar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, para luego desarrollar una estrategia coherente y adaptativa.

La planificación estratégica involucra a todos los niveles de la organización y requiere la participación de los líderes y empleados. Es un proceso que fomenta la colaboración, la comunicación y el alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Al llevar a cabo una planificación estratégica efectiva, las organizaciones pueden anticipar los cambios del entorno, identificar nuevas oportunidades, minimizar riesgos y lograr una ventaja competitiva sostenible. Además, permite establecer indicadores de desempeño claros para medir el progreso y realizar ajustes en función de los resultados obtenidos.

1.1 Definiciones

También denominado Administración Estratégica tenemos:Según Lana (2008) define:

La Administración Estratégica es un proceso continuo e interactivo empleado en el mantenimiento de la organización como un todo integrado con su ambiente. Este proceso involucrael análisis de los entornos interno y externo de la organización, el establecimiento de las directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocios, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico.(s/p).

Como definición importante del Proceso de la Administración Estratégica según Certo et al. (2005), Fernández y Berton (2005), Oliveira (2007), Tavares (2005) y Wright, Kroll y Parnell (2000), entre otros autores citados por Lana (2008), detallacomo principales etapas inherentes al delineamiento del modelo de proceso de administración estratégica, como:

a) Análisis de los entornos interno y externo;

b) Establecimiento de la directriz organizacional (metas yobjetivos);

c) Formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio,funcional);

d) Implementación de las estrategias;

e) Control estratégico.

En palabras de Aguilar, y otros (2012), manifiestan:

Administrar estratégicamente, es llevar a cabo un análisis minucioso sobre nuevas corrientes y escuelas, cuyos autores la describen como una herramienta individual y contemporánea, y reconocer y revisar al conjunto de técnicas administrativas de actualidad a las que se les puede denominar técnicas de administración estratégica.

En congruencia con la modernidad, administrar estratégicamente, significa que las funciones tradicionales se actualicen y se vuelvan precisamente estratégicas que orienten en forma más dinámica y eficaz, adaptándose a los momentos y circunstancias actuales, logrando que actúen a favor de la productividad empresarial. (pág.931)

La planificación estratégica permite planear con bastante certeza, el futuro de las empresas, ya que el entorno cambia constantemente y el cumplimiento de los objetivos dependerá de cuánto se haga en función de los propios recursos ycapacidades, por tal motivo los objetivos deben ser medibles y alcanzables.

De acuerdo con Muchnick (1999) citado por Dumormé (2012):

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, la planificación estratégica también puede ser dinámico. Así mismo, este proceso se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en futuro, usualmente dentro de los próximos 2 a 3 años. (pág.22).

Consecuentemente, las empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas encuentran en este proceso el apoyo necesario para la toma de decisiones más acorde a la priorización de necesidades y que les permitirá llegar a sus metas en base a los diagnósticos empresariales, el propósito finalmente será fortalecer financieramentea la organización.

Tomando en consideración el criterio de Alarcón, Carrillo, & Tapia (2017) quien determina que la Planeación Estratégica, se basa en el conocimiento pleno de la Planificación Administrativa; ya que se transforma en una guía para todo administrador, agilitando las actividades, la toma sus decisiones con mayor precisión; ya que considera que es el medio para el cumplimiento

de los objetivos planteados que le llevarán a su meta que será siempre ver a su organización vendiendo su producto con los montos esperados.

1.2 Plan Estratégico

Campos,(2011):

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la excelente gestión empresarial. (pág.76)

Es importante resaltar que dentro del Plan Estratégico se constituye por las estrategias corporativas que definen el horizonte a seguir.

1.3 Planificación Comercial

La planificación comercial es un elemento de la planificación estratégica, que comprende la gestión de ventas y marketing para un determinado periodo de tiempo, partirá del análisis de mercado y sus actividades se orientarán al cumplimiento del objetivo a través de estrategia/táctica comercial, la información se plasmará en documento “plan comercial”

Figura 1. El Plan Comercial y sus fases.

1.4 Análisis Comercial

A definición personal, el análisis comercial constituye una herramienta base de diagnóstico de situación interna y externa de la empresa para la toma de decisiones, desarrollo de estrategias de marketing y planes de acción para la consecución del objetivo empresarial.

Así también expone Soler (2001):

Para dar una definición muy simple y clara de la investigación de mercados, recurrimos a la Asociación Americana deMarketing (AMA), quien nos dice: <<es la obtención, clasificación y análisis de los datos y hechos que están relacionados con la transferencia y venta de mercancías de productos>>.La investigación comercial está integrada entre el sistema de marketing y el proceso de adopción de las decisiones jugando así un papel importante para el área de planificación debido a que constituye la base del plan de marketing.

El objetivo último de la investigación de mercado consiste en que al ser estudios realmente operativos, nos deben permitir la fijación de unos objetivos".(pág. 7).

El estudio o análisis de comercial es determinante en la vida de las empresas, no solo por definir un nivel de ventas posible de comercializar, también para lograr monitorear: la participación en el mercado del producto, los precios de colocación,nuevas coberturas e inclusive conocer las fortalezas y debilidades de nuestra competencia.

A nivel de elementos medibles Soler (2001), manifiesta que para el análisis de mercado se puede considerar los siguientes factores:

El marketing mix.- Son las variables sobre las cuales la empresa ejerce un control, y, en función de cómo las utilice en sus decisiones, se derivan los resultados correspondientes. Estas variables son el precio, el producto, la publicidad, la promoción y la fuerza de ventas.

La respuesta del mercado.- La serie de reacciones de los diferentes grupos de mercado (consumidores, intermediarios y prescriptores) son el resultado de la política comercial y de las acciones de la empresa en este mercado.

Los resultados de la empresa. Derivado de su actuación o gestión, la empresa obtiene unos resultados objetivos y medibles como la facturación de pesetas, un volumen de ventas, una participación, una rentabilidad, capital, liquidez, etc. .(pág. 8)

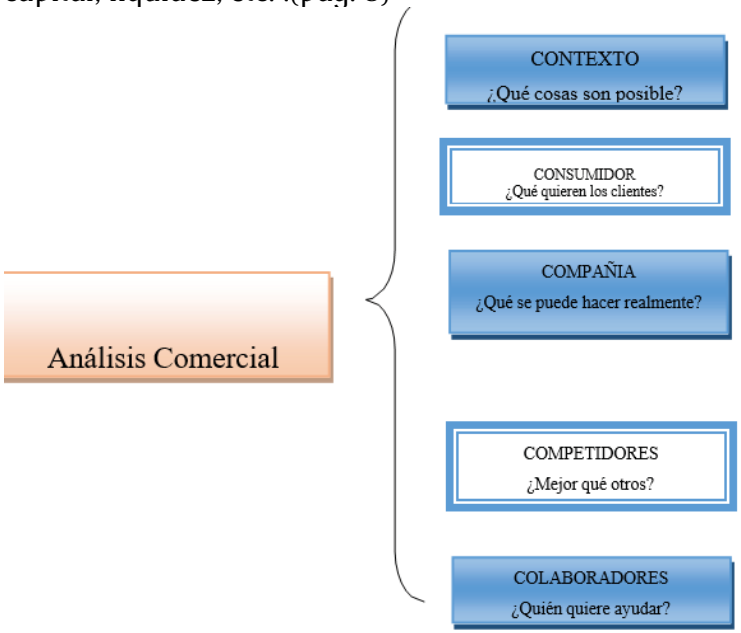


Figura 2. Análisis Comercial, ¿qué se debe analizar?

Sin duda el Análisis Comercial, se basará en una importante fuente de datos que definirá la ejecución de actividades más efectivas, las mismas que deben ajustarse a la respuesta del mercado objetivo.

Es decir, hoy en día las organizaciones están obligadas a competir mediante el análisis que arrojan los datos tanto internos o externos para cumplir sus metas.

Las empresas se están desarrollado en mercados más agresivos, la realidad se presenta con organizaciones altamente competitivas desde precios, posicionamiento de marcas, canales de distribución, fuerzas de ventas. Esto más sumado las distintas situaciones que puede enfrentar un país a nivel de aspectos políticos, económicos y sociales. Dentro de las metodologías más conocidas tenemos FODA, Análisis Pest, y las Fuerzas de Porter.

1.5 Cinco Fuerzas Competitivas (Michael Porter)

Para el lograr el éxito empresarial de una empresa no es solo necesario definir a dónde vamos a dirigir el negocio, tener claro la capacidad de la, o peor aun obviando los factores críticos de procesos que pueden producir circunstancias no deseadas en la organización.

Figura 3. Estrategia de Marketing

Para el desarrollo del Marketing es indispensable, conocer metodologías que permitan, cómo investigar, administrar, interpretar la información, hasta cómo plantear las estrategias, realizar el seguimiento y cómo medir la eficiencia que tuvo en cada uno de los planes comerciales.

Para 5C´s tomaremos el criterio de Andrade, (2010):

1.5.1 Los clientes:

Un correcto análisis de los clientes tizará algunas líneas de la cancha como es lo que debemos brindarles, en qué debemos ser buenos e incluso en qué segmento vamos a competir. Para conocerlos a profundidad habrá que entender dos aspectos: las necesidades de nuestros clientes y su proceso de decisión de compra. (pág. 4)

Entender las necesidades del cliente a nivel de satisfacciones no solo funcionales, si también además simbólicas, emocionales y en qué manera el producto va a hacersu vida mejor, es así como posteriormente permitirá entender el proceso de decisiónde compra.

"Posteriormente indagar las fuentes de información que el cliente consulta para ver las alternativas. Así como también. Hayque observar cuáles son los atributos de nuestro cliente valora más a la hora de realizar la decisión. Y finalmente comprender sus actitudes posteriores a la venta. ¿Cómo usa el cliente el producto adquirido? ¿Cuán satisfecho se va luego de la compra?, etc." (pág. 4)

1.5.2 El contexto

Entender cómo los factores externos afectan el modelo de negocio es determinante de muchas oportunidades de negocios. Por esto es necesario analizar variables como entorno demográfico, económico, socio-cultural, político-legal,tecnológico y ecológico. (pág. 4)

1.5.3 La compañía

"¿Qué es lo que hace la empresa y cómo esto le genera ingresos? Para esto habrá que distinguir cual es la estrategia competitiva que la firma persigue. Bien puede ser que luche por tener los menores costos.

"Posteriormente, para tener una idea más clara de la estrategiade la compañía deberemos indagar su ventaja competitiva, es decir, lo que hacemos (o podemos hacer) que nuestros clientes valoran y que nuestros competencia tardaría en imitarnos en el largo o por lo menos mediano plazo". (pág. 5)

1.5.4 La competencia

En este punto requerimos analizar compañías que compiten con nuestra firma ya que entregan productos similares a los nuestroso satisfacen la misma necesidad del cliente con una propuesta devalor diferente.

En análisis debería ser tan minucioso de llegar a descubrir la modelo de negocio de nuestros competidores, sus estrategias competitiva y estrategias de marketing de cada firma para compararlas. (pág. 6)

1.5.5 Los colaboradores

Son organizaciones y/o personas que ayudan a la compañía a brindar nuestro servicio a los clientes. Dentro de este ámbito tenemos a los proveedores y a todos los players que forma el canal de distribución: distribuidores, mayoristas, minoristas,etc."

"En conclusión, aconsejamos que si pretendemos descubrir segmentos y nichos, tomar decisiones de construcción de marca, disparar estrategias de posicionamiento, pues primero realicemos un barrido. (pág. 7)

1.6 Foda

Corresponde a una herramienta muy útil de análisis empresarial, añadiendo el criterio de (Ayala, 2014, pág.30) corresponde a "Uno de los esquemas más antiguos para la elaboración de las estrategias es conocido por las siglas FODA en españolque se forma con las iniciales de las palabras "fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas".

Propone aprovechar las oportunidades del mercado a través del buen manejo de las fortalezas propias de la empresa, que sería para la competencia sería sus debilidades.

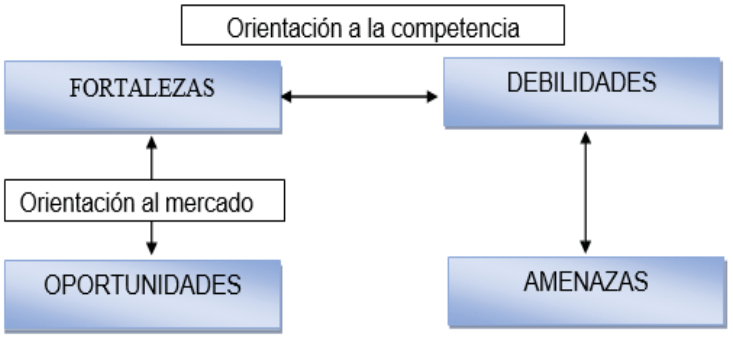


Figura 4. FODA

Fuente: Ayala, Mónica.pág.31

CAPÍTULO II

ESTRATÉGIAS COMERCIALES

2 Estratégias comerciales

Las estrategias comerciales son fundamentales para el éxito de cualquier empresa en un entorno empresarial altamente competitivo. Estas estrategias son un conjunto de acciones planificadas y coordinadas que buscan alcanzar los objetivos comerciales y maximizar los resultados económicos.

En el mundo de los negocios, las estrategias comerciales se utilizan para identificar oportunidades de mercado, desarrollar ventajas competitivas y establecer una posición sólida en la mente de los clientes. Estas estrategias se basan en un análisis exhaustivo del mercado, incluyendo el estudio de la competencia, las necesidades y deseos del cliente, así como las tendencias y cambios en el entorno empresarial.

Una estrategia comercial efectiva abarca diferentes aspectos, como la segmentación del mercado, la definición clara del público objetivo, el diseño de productos y servicios atractivos, la fijación de precios competitivos, el desarrollo de una estrategia de distribución eficiente y la implementación de acciones de promoción y publicidad adecuadas.

Además, las estrategias comerciales deben ser flexibles y adaptables, ya que el entorno empresarial está en constante cambio. Es esencial monitorear y evaluar regularmente los resultados y hacer ajustes según sea necesario para mantener la ventaja competitiva.

Las estrategias comerciales son fundamentales para el éxito y la supervivencia de una empresa en el mercado actual. Proporcionan una guía clara para tomar decisiones comerciales, aprovechar oportunidades y enfrentar los desafíos. Al desarrollar e implementar estrategias comerciales efectivas, las empresas pueden lograr un crecimiento sostenible, una mayor participación de mercado y una relación duradera con sus clientes.

2.1 Antecedentes

Como parte de las expectativas del presente estudio, es difundir sobre la adecuada aplicación estrategias comerciales y determinar científicamente los lineamientos para su mejor efectividad.

Kotler (1992, pág.389) citado por Almeida (2013) menciona:

El proceso de comercialización influye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿ dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?. En el primero el autor se refiere al momento preciso de llevar el efectoen proceso; el segundo aspecto a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a seguir para la introducción de un nuevo producto en el mercado. (pág.27)

2.2 Concepto

Fundación Chile (2012) indica que: "La Estrategia Comercial es el plan para llevarlos productos al mercado

y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio".

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

Aplica además un modelo en 4 elementos:

1.Diagnóstico: Análisis interno y externo (FODA)

2.Diseño: Definir la estrategia (5P)

3.Implementación: Hacer realidad las decisiones tomadas.

4.Medición de resultados: Control de gestión para evaluar el éxito denuestra estrategia.

Se definiría a la estrategia comercial como el conjunto de herramientas fundamentales y necesarias que permitirá llegar a los objetivos propuestos, básicamente estarían enfocados y análisis de las 5 p, (producto, precio, plaza, promoción, personal o post venta.)

Gallo (2004) realiza un resumen sobre la nota publicada por Michael Porter en la revista INCAE, Vol. X, N°1, 1997, en la que estable diferencias importantes sobrela eficiencia operativa y la estrategia.

La eficiencia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares "mejor" que los rivales.

En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades "diferentes" de la de los rivales, o ejecutar actividades similaresen "formas diferentes".

Añade además:

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor.

La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategiayace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales.

De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeoque no resistirá la competencia.

Se ha definido a la estrategia como el conjunto de actividades planificadas y encaminadas para lograr una ventaja competitiva en el mercado, dentro de estas el enfoque de selección se basará en determinar si podemos aplicar una estrategia genérica apoyada con mercadeo táctico o las denominadas 4 P´ s.

Para que una estrategia sea efectiva se requiere que sea sostenible en el tiempo y que no sea fácil de imitación por parte de la competencia.

Dentro de los estudios realizados se plantean varias estrategias a fin de que las empresas se direccionen en base a su realidad y capacidades.

Inicialmente debemos partir en la parte gerencial, dará el norte de a dónde debe llegar la empresa, y cada área de acuerdo con sus objetivos propuestos aportará con su plan y estrategias para el logro de los objetivos estratégicos y funcionales, definiendo así tres tipos de estrategia para nuestro objeto de estudio:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia Genérica
- Estrategia Marketing Mix

2.3 Estrategia Corporativa

Tomando en consideración el criterio Garcia y Ricart (1997):

La estrategia corporativa corresponde a todas decisiones que las empresas tomarán de acuerdo con la metas y objetivos propuestos, considerando todos los recursos necesarios para la ejecución efectiva del plan.

Definen que la importancia del análisis del entorno tanto interno y externo es responsabilidad de los directivos a fin de que puedan obtener la mejor ventaja competitiva para el buen aprovechamiento de sus fortalezas, neutralizar sus amenazas y evitar las amenazas.

2.3.1 Esquema Conceptual de Estrategia Competitiva

Garcia y Ricart (1997, pág.20): "La estrategia corporativa es la forma en que la empresa decide relacionarse con los distintos estamentos sociales para crear valoratravés de la configuración y coordinación de sus actividades en múltiples mercado".

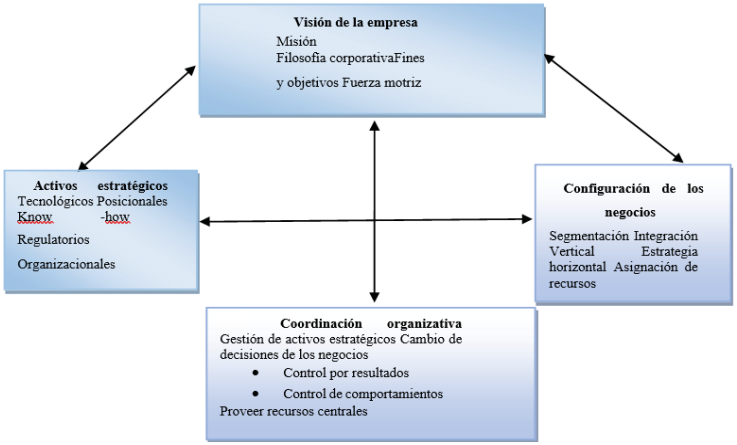


Figura 5. Esquema Conceptual de la Estrategia Corporativa

Fuente: Garcia y Ricart (1997, pág.21)

Garcia y Ricart (1997) definen a los elementos básicos del esquema conceptual propuesto, aceptado de Collins y Montgomery.

1.- Visión de la empresa: Es la idea de la empresa que deseamos,expresada en términos de su misión, filosofía corporativa, fines y objetivos, y fuerza motriz. Es una

indicación de la inspiración y el reto establecido en la empresa, vital como elemento motivador y creador de compromiso colectivo, dando a la empresa sentido de propósito y misión.

2.-Los activos estratégicos. Son los recursos y capacidades de la empresa que sustentan sus ventajas competitivas en los negociosen los que actúa. Constituyen la esencia de la creación del valorcorporativo.

3.-Los activos estratégicos se hacen trabajar en los negocios queparticipa.

4.-La coordinación organizativa. La organización de la empresadebe adecuarse a las fuentes de creación de valor corporativo (activos estratégicos) y a la configuración de negocios de laempresa en el contexto de su visión de empresa. (pág.20)

2.4 Estrategia Genérica

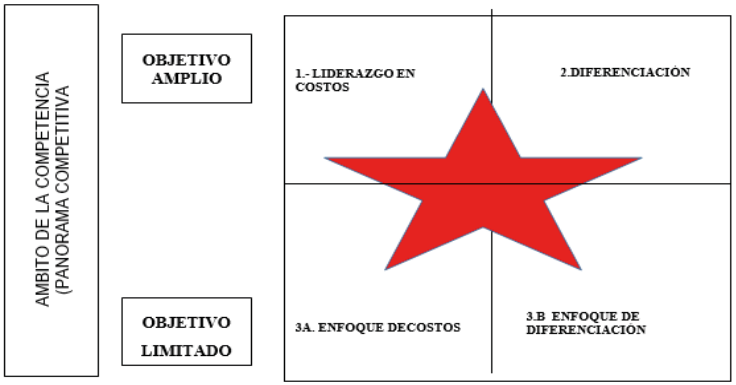


Figura 6. Tres Estrategia Genéricas.
Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter

2.3.2 Requisitos de las estrategias genéricas (Michael E. Porter)

Tabla 1. Requisitos de las Estrategias Genéricas

Estrategia a genérica	Habilidades y recursos requeridos comúnmente	Necesidades organizacion ales comunes
Liderazgo en costos globales	Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales Habilidades de ingeniería de procesos Supervisión meticulosa de mano de obra Productos diseñados para facilitar la manufactura Sistema barato de ladistribución	Riguroso control decostos Informes detalladosy frecuentes e control Organización y responsabilidades bien estructuradas Incentivos basadosen el cumplimientode objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	Sólidas capacidades demarketing Ingeniería de productos Estilo creativo Gran capacidad de investigación Reputación corporativadel liderazgo tecnológicoo en calidad Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias Cooperación incondicional de otros canales	Buena condición entre las funciones de investigación, desarrollo,de desarrollo de producto y de marketing. Medición subjetiva e incentivos en vez demedidas cuantitativas. Comodidades paraatraer mano de obra calificada. Científicos o personas creativas.
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael E. Porter

La estrategia resultaría como una fuerza mediadora entre las empresas y el entornoen el entorno y la empresa, con el fin de definir las pautas con las que se puede desarrollar ventajas competitivas.

Liderazgo en Costos.

1.- Productor de más bajo costo en la Industria.

2.- Debe lograr paridad o por lo menos proximidad en base a diferenciación, aun cuando confía en su liderazgo en costos para consolidarsu ventaja competitiva

3.- A menudo con economías de escala

Diferenciación

1.- Intenta ser única en su industria, en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

2.- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo, en todas lasáreas que no afecten su diferenciador debe intentar disminuir costos.

3.- Las áreas que difieren: producto, distribución, comercialización,servicio, imagen, etc.

Enfoque

Establece una combinación en tres las dos anteriores, costes y enfoque pordiferenciación.

Se emplea para detectar empresas con las mismas características económicas o conproductos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada.

2.4 Estrategias Marketing -Mercadeo Táctico

El marketing permite planificar con bastante certeza, el futuro de las empresas, ya que hemos manifestado que el entorno cambia constantemente y el cumplimiento de nuestros objetivos dependerá de cuánto estemos preparados para dichos cambios,esto incluye prever con el tiempo necesario.

Del marketing estratégico busca que no solo posicionarse en un lugar destacado sino realizar un constante análisis de las variables como el FODA, no solo internas sino también a nivel de la competencia, y consecuente plasmarlo en un plan, que sea factible de ejecución de acuerdo con los recursos que la empresa disponga.

Dentro de los tipos de estrategias debemos canalizar que estos deben estar enfocados a la colocación del producto, teniendo así la siguiente relación gráfica:

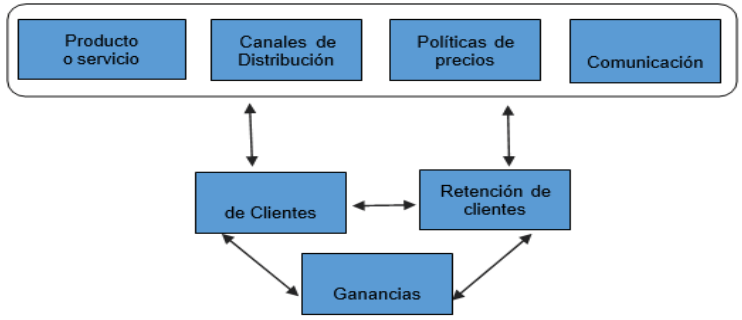


Figura 7. Colocación de Estrategia

Fuente: Material Didáctico. Cátedra de Negocios Internaciones. UTA.

En ese sentido, las estrategias de marketing deben estar orientadas a establecer relaciones a largo plazo con el cliente las mismas que permitan mantener una ganancia sostenida para la empresa.

2.5 Las 4 P´S:

Considerando el criterio de (Vigaray y Aténzar,s/f), las 4P´s se consideran variables controlables porque pueden modificarse, pero siempre con límites en el caso del producto y la distribución son instrumentos estratégicos, porque no pueden ser alterados de inmediato. A diferencia del precio y la promoción son instrumentos tácticos, ya que pueden modificarse con mayor facilidad y menor tiempo.

2.5.1 El Producto

Vigaray y Aténzar (s/f)

•La oferta del producto, desde la perspectiva del marketing, no consiste únicamente en el producto básico, sino también en todos los aspectos formales (calidad, marca, diseño…) y los añadidos (servicios, ofrecimientos, garantía,..) que acompañan a la oferta: “producto ampliado”.

•Son los que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado.

•Son las primeras que deben tomarse al diseñar la estrategia comercial, puesto que no se puede valorar, distribuir o promocionar algo que no existe.(..)

•Las decisiones por tomar en cuenta. Cartera de productos; diferenciación, marcas, modelos y envases y los servicios relacionados.(pág.22)

2.5.2 El Precio

•El precio no es sólo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino también, el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo y las molestias necesarias para obtenerlas.

•El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo muchas veces de calidad, y un precio bajo de lo contrario.

•Además, tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa..

•Es una variable a CP, puesto que se puede modificar con rápidez, aunque hay restricciones a su libre modificación.(pág.23)

2.5.3 La Distribución

•La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor.

•El canal de distribución es el camino que sigue el producto a través de los intermediarios desde el productor al consumidor.

•Las decisiones sobre distribución son a LP y en muchas ocasiones irreversibles. En principio no hay un modo único de distribuir cada tipo de producto, por lo que pueden adoptarse muy variadas formas de distribución, no obstante, hay una serie de factores como las características del mercado y del producto. del sistema de distribución habitual en el sector y losrecursos disponibles, que coincidan o limitan los sistemas de distribución posibles. (pág.24)

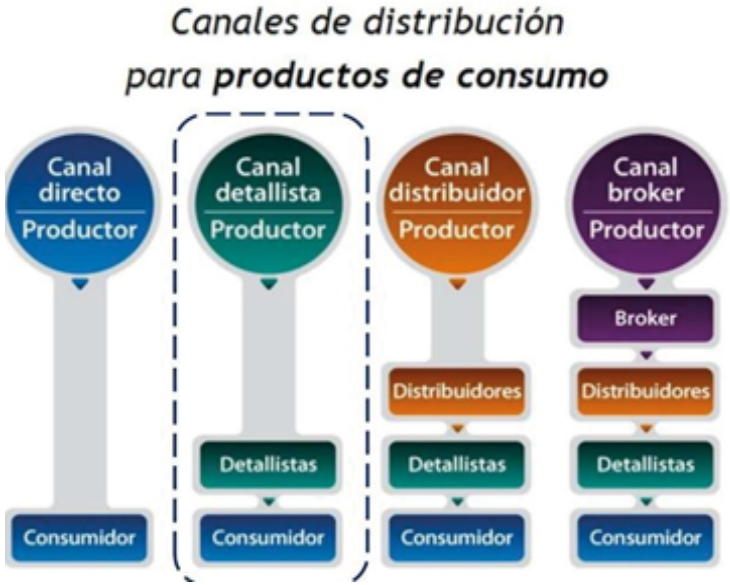


Figura 8. Canales de distribución para productos de consumo

Fuente: Material Didáctico. Cátedra de Negocios Internaciones. UTA.

Tomando como referencia de un texto de la Universidad Austral que manifiesta:

La función de la distribución física es a menudo delegada a uno o más distribuidores independientes. Mientras esto puede ofrecer ventajas al fabricante también resulta en alguna pérdida de control sobre ciertos elementos en el proceso de comercialización.

El productor debe buscar entender los factores motivantes del comportamiento de la distribución, así el programa comercial puede ser consistente con las necesidades de los intermediarios independientes que estarán distribuyendo el producto.

2.5.4 La Promoción

•La promoción, cuyas decisiones son a CP, es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto, y de persuadir al mercado objetivo de que compre a quien lo ofrece.

•Es una combinación de las actividades, (MIX de promoción o mix promocional:

•Venta personal

•Publicidad

•RRPP

•Promoción de ventas (pág.25)

Como se ha iniciado dentro del presente trabajo el Marketing hoy en día no solo seencarga de la promoción o publicidad el producto, va más allá se ha convertido en uno de los elementos fundamentales por análisis que este implica en la colocación exitosa de un producto.

2.6 Evaluación, y control de la estrategia comercial evaluación

Vigaray y Aténzar (s/f) definen que en la evaluación de la estrategia comercial, se debe contemplar los siguientes puntos:

•ADECUACIÓN: para llegar a los objetivos, fortalecer oportunidades o minimizar riesgos o amenazas.

•VALIDEZ: en base al uso de información utilizada correcta supuestos contemplados, y previsiones planteadas.

•CONSISTENCIA: entre los objetivos la estrategia.

•POSIBILIDAD: prever los recursos necesarios y la aceptación de las personas implicadas

•VULNERABILIDAD: referente a los riesgos que tiene la estrategia escogida.

•ECONOMÍA: si se percibe la suficiente rentabilidad como para aplicar la estrategia planteada.

2.7 Control de la estrategia comercial

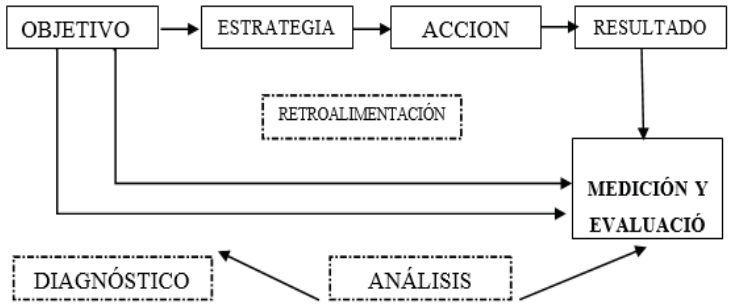


Figura 9. Control de la Estrategia Comercial

Fuente: Fundamentos del Marketing.

Vigaray y Aténzar (s/f) consideran que el control de la estrategia comercial permiteasegurar la ejecución del plan de marketing y verificar que se está obteniendo los objetivos definidos en el mismo. Evaluando los ingresos, los costes, la participaciónen el mercado, las intenciones de compra, cambios en el consumidor, etc.

2.8 Ventaja Competitiva

Ayala (2014):

El concepto de ventaja competitiva se relaciona con las "fortalezas y debilidades" de las empresas. Específicamente, se refiere a la posibilidad de oponer directamente las fortalezas de la empresa contra las debilidades de los competidores.

También el entorno afecta a las ventajas competitivas. Algunas ventajas se han obtenido al responder mejor a

las necesidades del mercado. Una ventaja competitiva no debe centrarse sólo enlas debilidades de los competidores, sino, además, en las condiciones del mercado. (pág.30).

Es importante añadir que la principal característica de la ventaja competitiva es difícil ser imitada por la competencia. El desarrollo de esta es un trabajo que implica un análisis profundo del entorno interno y externo, del cumplimento de cadauno de planes a ejecutarse y del permanente seguimiento a los resultados.

Un proyecto de inversión es una estrategia descriptiva de una profesión orientada a la actividad económica futura ya cualquier tipo de inversión viable. Estamos hablando de tipos comunes de archivos en la gestión organizacional y la gestión de proyectos. Esto se deriva de la necesidad de los actores económicos públicos o privados (por ejemplo, empresas) de mejorar su retorno sobre el capital.

Las inversiones que contempla este tipo de proyectos no tienen precisamente metas y trayectorias organizadas, sino que están destinadas a aumentar los recursos financieros disponibles. En definitiva, apostamos por la productividad.

Por lo que la planificación es clave en su preparación. Esto permite a las empresas maximizar o preservar los recursos a través de una variedad de posibles tácticas de inversión, muchas de las cuales implican alianzas de capital a largo plazo.

Como implican la movilización de recursos, los proyectos de inversión suelen someterse a un proceso de evaluación que determina su idoneidad: productividad, peligrosidad y otros aspectos como aspectos ambientales, legales y administrativos. De esta manera, la evaluación de proyectos se puede hacer desde aspectos completamente diferentes utilizando herramientas completamente diferentes.

CAPÍTULO III

PROYECTOS

3 Proyectos

3.1 Definición técnica

Los proyectos de capital son aquellos que requieren recursos para su ejecución y son evaluados financieramente para comparar su factibilidad económica con su factibilidad técnica, ambiental, social y legal.

Según Córdova (2021), "Un proyecto de inversión es una propuesta técnica y económica para resolver un problema de la sociedad utilizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles, mediante un documento escrito que comprende una serie de estudios que permiten al inversionista saber si es viable su realización" (p. 11).

Es determinar en base a un plan, una idea de negocio, tomando en cuenta diversos estudios "mediante los cuales se formaliza una idea de negocio que tiene por objeto implementar la producción de un bien o servicio y resolver una necesidad humana" (Hamilton & Pezo, 2005, p. 23), con el objetivo de establecer un documento en el cual se dé a conocer la viabilidad de tal mencionado proyecto.

"La última parte del proceso es, por supuesto, la cristalización de la idea con la instalación física de la planta, la producción del bien o servicio y, por último, la satisfacción de una necesidad humana o social, que fue lo que en un principio dio origen a la idea y al proyecto"

(Urbina, 2009, p. 114).

Consecuente con el criterio de los autores decimos que es una propuesta de acción técnica económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, humanos, materiales y tecnológicos, entre otros.

3.2 Tipos de proyectos

Los proyectos de inversión se clasifican de diferentes maneras, ya sea por la zona económica a la que se refieren (primaria, secundaria, terciaria, cuaternaria) o por la zona principal (país, estado, distrito, etc.) que necesitan implementarse.), o por tipo de recurso financiero involucrado: bienes (tangibles) o servicios (intangibles).

En definitiva, la categorización de los proyectos dependerá de las preocupaciones de la organización, o de los puntos más relevantes que tomen en cuenta sus evaluadores. A modo de ejemplo, es factible clasificarlos en rentables y no rentables, según la voluntad de inversión de la organización y el rendimiento que se quiera obtener del plan.

El proyecto de inversión se puede definir como una estrategia organizacional para utilizar recursos accesibles para lograr un desempeño futuro. Principalmente, el rendimiento buscado es la economía. Sin embargo, y como veremos más adelante, existen determinados proyectos cuyo fin es producir efectos positivos para la

paz de determinadas sociedades. Por ello, se piensa que no buscan el lucro económico, sino solucionar problemas como la pobreza o curar patologías.

Los proyectos de inversión tienen la posibilidad de separarse en diferentes tipos según los criterios que se tengan en cuenta. Una buena manera de compartirlos ampliamente es seguir los criterios para su destino final. Así, podemos categorizarlos en tres grandes grupos: inversión privada, inversión pública e inversión social.

3.2.1 Proyecto de inversión privada

Los proyectos de esta clase se refieren a proyectos cuyo objetivo principal es rentabilizar económicamente la inversión. Por ello, el capital proviene de organizaciones y empresas del sector privado, que están tratando de poder restaurarlo y obtener beneficios económicos en el futuro.

Características de inversión privada

•El objetivo es lograr la productividad económica y financiera, con el fin de recuperar la inversión de capital inicial.

•El mayor beneficio factible con la menor inversión buscada.

•Los fondos invertidos son privados.

Tipos de proyectos de inversión privada

Dentro de esta clase de proyectos de inversión, existen varios subtipos, según donde se invierta el capital:

•Nuevo producto o mercado

Una inversión bastante común en el área personal es aquella que busca ingresar a un nuevo producto o servicio o un nuevo mercado. Esto requiere capital para crear e implementar nuevas rutas comerciales.

Este tipo de inversión puede cambiar la naturaleza del comercio. Por lo tanto, se necesita un estudio financiero bastante descriptivo. Además, es muy posible que la aprobación de la junta directiva y los altos funcionarios corporativos sea elemental.

Un ejemplo de este caso de inversión podría ser un nuevo dispositivo electrónico fabricado por una empresa de tecnología. Estos productos también pueden estar destinados a nuevos mercados para la organización.

•Expansión de productos o mercados existentes

Hay casos en los que una empresa quiere expandirse geográficamente, quizás gracias a un gran aumento de la demanda.

Para este tipo de inversiones también se requieren estudios, aunque pueden no ser tan descriptivos como la situación de un nuevo producto o servicio. Es decir, porque el proceso ya es conocido, aunque sea en menor

escala, lo que ayudará a su aplicación en otros lugares.

•Proyectos alternativos para seguir adelante con las operaciones

Hay momentos en que se deben hacer cambios para continuar con las operaciones. Un ejemplo podría ser reemplazar una pieza defectuosa en una máquina de producción. Esta situación es una de las más sencillas, porque al ser parte de lo existente, se conocen y los resultados son fáciles de evaluar.

•Proyectos de reembolso por reducción de costes

Este tipo de proyecto de inversión es bastante común en las organizaciones actuales. Se relaciona con la sustitución de determinados procesos por otros para minimizar el coste final.

Un ejemplo de caso podría ser la sustitución de una pieza de máquina anterior por otra más actualizada con mejoras que faciliten el proceso.

Para esta clase de proyectos, se necesitan estudios más amplios y descriptivos para evaluar si la inversión realmente minimizará los costos futuros.

3.2.2 Proyectos de inversión pública

Los proyectos de inversión pública son gestionados por el Estado a expensas de los fondos públicos. Por lo tanto, aquí el beneficio no es solo económico, sino también social: para que la mayor cantidad de individuos puedan

utilizarlos.

Hay casos en los que, aun sin productividad, el efecto social es muy grande, lo que compensa el retorno de forma tan diferente.

Características de inversión pública

•Se busca lograr la optimización del mundo social.

•La productividad se mide por el impacto social.

•El Estado es quien gestiona y ejecuta los proyectos.

•Los fondos públicos recaudados a través de los impuestos se invierten.

Tipos de proyectos de inversión pública

Entre los diversos proyectos públicos, vamos a comentar 4 que forman parte de los más relevantes: proyectos de infraestructura, de desarrollo empresarial, ambientales y sociales.

•Proyectos de infraestructura

Estos proyectos son obras públicas cuya finalidad es destinarla a actividades económicas (mejora de la producción, creación de empleo, expansión de las actividades económicas) a actividades sociales (ayudar a mejorar las condiciones de vida de determinados colectivos).

Hay varios tipos de infraestructura disponibles: educación (universidades), salud (hospitales), deportes (estadios), energía (presas)...

•Proyectos de desarrollo empresarial

En proyectos de este tipo, el objetivo es promover las pequeñas y medianas organizaciones y promover el espíritu empresarial mediante la concesión de subvenciones y ayudas para ayudar a crear actividad.

Un ejemplo puede ser una subvención a nuevas organizaciones en un entorno tecnológico.

•Proyectos ambientales

En los proyectos ambientales, el objetivo final es optimizar el medio ambiente. Para ello, invierte en programas de sensibilización, reciclaje de residuos, restauración de áreas degradadas, conservación de áreas protegidas, etc.

•Proyectos sociales

En la inversión pública, los proyectos sociales son proyectos destinados a mejorar el bienestar de las personas. Aquí es donde entrarán en juego los servicios públicos como el agua y el saneamiento, el poder judicial, la sanidad, los servicios sociales, la estabilidad, el transporte, etc.

No deben confundirse con los proyectos de inversión social, de los que hablaremos más adelante, ya que estos

últimos también pueden provenir de capital privado.

3.2.3 Proyectos de inversión social

Por último, un proyecto de inversión social es un proyecto cuyo único objetivo es generar un efecto positivo en la sociedad.

Características de inversión social

•El objetivo es la optimización social: el objetivo final es simplemente el efecto social.

•Tienen la posibilidad de ser financiados de forma privada o pública: Aunque este es un tipo de proyecto históricamente público, cada vez más organizaciones privadas están invirtiendo con objetivos puramente sociales. Hubo quienes criticaron la medida, argumentando que era solo una estratagema de marketing y marca; Sin embargo, por la razón que sea, se arraiga lentamente en la organización. Evidencia real en otros términos de acceso en juego desde la conocida Responsabilidad Social Corporativa.

Tipos de proyectos de inversión social

Los tipos de proyectos de inversión social pueden ser los mismos que los proyectos de inversión pública. La única diferencia entre uno y otro es que en esta clase la finalidad del proyecto es puramente social, y los fondos pueden provenir de empresas privadas o públicas.

•Infraestructura

•Ambiente

•Social

•Desarrollo local

3.3 Etapas de un proyecto

Un proyecto de inversión normalmente pasa por las siguientes etapas:

Prefactibilidad. Etapa de planificación y decisión. Esto implica establecer objetivos generales y específicos y recopilar suficiente información para administrar el proyecto antes de la evaluación previa. Una fase de consulta y documentación, si es necesario.

Diseño. Si tiene un proyecto de inversión general, comience a preparar un diseño descriptivo para ejecutarlo. Es decir, en la segunda etapa de organización se perfilan proyectos concretos para todas las profesiones incluidas en el proyecto de inversiones. El final de esta fase asegura nuevos controles y evaluaciones para asegurar que el diseño se corresponde con lo establecido.

Operación y puesta en marcha. Como su nombre indica, esta es la fase en la que el accesorio delegado del proyecto lo ejecuta. Esta fase puede ser larga o corta y puede incluir varios mecanismos de retroalimentación que lo ayudarán en la siguiente fase.

Evaluación o control. Independientemente de si se descarta o no la vida útil del plan, este período generalmente finaliza en la fase de evaluación. La fase de evaluación utiliza la información recopilada a través de la propia operación para comparar los resultados obtenidos con los originalmente propuestos. De esta manera usted puede hacer la elección correcta. Esta fase típicamente intenta responder a dos preguntas:

•¿Se lograron los objetivos originalmente propuestos?

•¿Cómo se puede mejorar el diseño del proyecto para futuras experiencias?

3.3.1 Prefactibilidad

Un estudio de prefactibilidad es el estudio de un proyecto viable en una etapa temprana. Desarrollados por un pequeño equipo, fueron creados para proporcionar a las partes interesadas de la organización la información básica que necesitan para aprobar un proyecto o elegir entre posibles inversiones.

Un estudio de prefactibilidad a menudo brinda una descripción general de la logística del plan, los requisitos de capital, los problemas principales y otra información que se considera importante para el proceso de toma de decisiones.

Si el escenario seleccionado se considera probable, se sugiere realizar un estudio de factibilidad para explorar más a fondo el escenario del proyecto seleccionado.

El propósito de un estudio de factibilidad es evaluar y luego eliminar cualquier incertidumbre que pueda surgir en el plan. Los profesionales creen que un estudio de viabilidad preliminar proporciona la base para un diseño y una construcción completos. Además, nos dice si se puede hacer de una manera técnicamente sólida y económicamente viable.

Ventajas de un estudio de prefactibilidad

•Estos son los beneficios de hacer este tipo de análisis y tener confianza en obtener los resultados esperados.

•Un estudio de factibilidad preliminar ayuda a determinar si el proyecto debe implementarse.

•Aunque un estudio de prefactibilidad no responde directamente ni al nivel de sostenibilidad del proyecto ni a la relación entre los beneficios y las ganancias, puede resaltar la probabilidad de un mayor desempeño y las áreas que requieren un mayor desempeño. , gran atención al precedente, para confirmar la primera ronda de financiación.

•Esto lo ayudará a evaluar la viabilidad del proyecto frente a los desafíos del mundo real y el valor que aportará a la organización.

•Los resultados del estudio de prefactibilidad son quizás la primera información sobre el proyecto que toman en cuenta los tomadores de decisiones y los inversionistas.

•Sirve como base si una organización desea ejecutar un programa de expansión fundamental después de un programa preliminar conocido.

¿Cuándo y por qué hacer un estudio preliminar de viabilidad?

Los estudios de prefactibilidad constituyen uno de los primeros estudios de inversión viables. Con base en los datos obtenidos a través de varias evaluaciones, se puede hacer un análisis. Las organizaciones utilizan estos estudios para recopilar información antes de invertir millones de pesos en tareas como comprar equipos de investigación.

Este tipo de investigación también considera componentes que podrían dañar o interferir con el proyecto final. Esto puede incluir problemas sociales, barreras geográficas, problemas de roles y más.

Un estudio completo de prefactibilidad debe incluir diseños y descripciones detalladas, así como estimaciones de costos, proyecto de riesgos, problemas de estabilidad y otra información importante.

El análisis también debe incluir diferentes opciones para tratar diferentes problemas, ya que esto brindará a las empresas más formas de superar los problemas potenciales. Si el análisis es positivo, la empresa puede pasar al siguiente paso, el estudio de factibilidad, si el análisis es negativo, la organización puede volver a

la mesa para cambiar el proyecto o abandonarlo por completo.

3.3.2 Diseño

La fase de diseño toma el plazo del proyecto original, reconocido en la fase de organización estratégica, y lo lleva a una fase en la que está listo para su uso. El desarrollo debe realizarse de manera consultiva y participativa para garantizar que el proyecto propuesto refleje las necesidades y capacidades y cuente con la confianza de las partes interesadas clave para implementarlo con éxito. El desarrollo de proyectos requiere estudios preliminares para respaldar la elección de tácticas técnicas y de uso, y para confirmar que la lógica y las tácticas de los proyectos son razonables y factibles y es probable que conduzcan a los resultados esperados. Después de todo, el proyecto debe ser lo suficientemente descriptivo para usarse rápida y directamente, pero lo suficientemente flexible para adaptarse a situaciones inesperadas.

Propósito del diseño

El objetivo del diseño es llevar los criterios de inversión a un punto en el que la financiación sea factible. El diseño se aplica a programas y proyectos, pero es más descriptivo en la situación del proyecto en el que se centrará esta descripción general.

El diseño puede ser cualquier cosa, desde un proceso relativamente rápido para proyectos a pequeña

escala o expansiones de proyectos existentes hasta enfoques prolongados, técnicamente complejos y costosos para proyectos y programas a gran escala. Independientemente del tamaño del plan. Sin embargo, el diseño toma las posibilidades iniciales delineadas durante la identificación, revisa posibles alternativas para lograr los resultados esperados y evalúa puntos técnicos, económicos, sociales, ambientales, institucionales y administrativos para determinar la mejor opción.

La planificación sistemática y eficaz debería garantizar que:

•El proyecto permanece bien concebido y planificado dentro del marco de los objetivos generales de desarrollo de la nación y es la forma más adecuada de abordar los problemas reconocidos.

•El diseño se basa en aprendizajes y conocimientos de operaciones importantes.

•Los proyectos complementan y coordinan con otras iniciativas (planificadas y en curso).

•Los escasos recursos (humanos, financieros y naturales) se utilizan de manera óptima y el proyecto es financiera y económicamente viable.

•La cobertura y el tiempo de uso son realistas y factibles.

•El proyecto cuenta con el apoyo de actores clave locales y nacionales.

•Hay una oportunidad para la revisión pública del concepto del proyecto y las propuestas de rendición de cuentas.

•Se identifican los peligros del proyecto y se determinan los procesos para controlarlos y gestionarlos.

•Pueden estimar los fondos necesarios, dados los posibles sobrecostos y requisitos de mantenimiento, y los flujos de caja que pueden administrar para obtener los resultados planificados y los plazos de utilización, también teniendo en cuenta el período del presupuesto nacional.

•Los procesos y responsabilidades para la utilización son claros y la agencia infractora tiene, o tendrá con la ayuda de un proyecto planificado, la capacidad requerida para realizarlos.

•Hay un proyecto de salida institucional o enfoque en expandirse más allá de completar el plan.

•Los mecanismos apropiados permanecen integrados en el diseño para aprender de nuevas experiencias de prueba y uso y para adaptar enfoques y planificar enfoques a lo largo del tiempo.

El diseño del proyecto es un proceso iterativo que incluye revisiones regulares de información, referencias

cruzadas y revisiones continuas para llegar al mejor diseño final posible. Cuanto antes se identifiquen y aborden los problemas potenciales en la fase de diseño, mayores serán las posibilidades de que se puedan encontrar soluciones sólidas que allane el camino para un uso sin problemas.

Enfoques de desarrollo participativo

Existe un amplio acuerdo entre los países y los socios para el desarrollo de que los enfoques de desarrollo no tienen posibilidades de éxito a menos que sean localizados e implementados por o con las sociedades o individuos que afirman beneficiarse de ellos. Por lo tanto, la planificación y el uso de las inversiones no solo deben basarse en estudios y evidencia sólidos, sino también en la consulta y colaboración de las partes interesadas durante todo el período.

Los procesos de consulta deben ser transparentes y, dado que ocasionalmente es posible consultar a cualquiera de las partes interesadas, se debe tener cuidado para garantizar que los representantes consultados reflejen y sean responsables de aspectos del espectro más amplio.

Para decisiones de inversión a nivel local que no impliquen economías de escala significativas, los grandes proyectos de inversión tienen el potencial de adoptar enfoques CDD (Community Driven Development), que brindan a las asambleas comunitarias control sobre la

priorización, planificación y uso de recursos de inversión específicos, beneficiándose del razonamiento local y construyendo una mayor propiedad de las oportunidades y los resultados asociados.

Con las medidas apropiadas para dirigir las elecciones y evitar que las élites sean barridas por la sociedad local, la DDC puede mejorar aún más la rendición de cuentas al acercar las elecciones a aquellos perjudicados por ellas. Los enfoques participativos de seguimiento y evaluación, que involucran a la sociedad en el seguimiento y la evaluación del aumento, y los procesos de comunicación transparentes tienen el potencial de mejorar la eficacia de las inversiones y fortalecer el capital social.

Los pasos de preparación específicos dependen de las circunstancias específicas del país, la cantidad de información disponible y la medida en que las partes interesadas clave ya comparten una visión común. Como regla general, las etapas principales de la preparación de un proyecto son:

•Confirmar y revisar los objetivos establecidos al definir el plan, así como las instrucciones para el paquete de financiación general. Una declaración de propósito sólida y fácil de entender que sea propiedad exclusiva de las partes interesadas locales es esencial para el desarrollo y el éxito óptimos del proyecto.

•Consultar documentación y protocolos exigidos por las agencias financiadoras y usuarias.

•Verificar los resultados de los estudios de casos creados como resultado del descubrimiento. Cuando corresponda, inicie una investigación más detallada para informar las tácticas técnicas y familiarícese con los componentes de la victoria y los desafíos de los programas anteriores, así como con la mecánica de uso, especialmente después de la activación de las medidas de seguridad.

•Revise los temas transversales clave y las cuestiones para tener en cuenta al escribir y utilizar la descripción, incluido el calentamiento global, la nutrición y el género. Puede ser que se requieran estudios preparatorios específicos de consenso con el entorno y abordaje del plan, y la idealización de las sesiones y el seguimiento y evaluación deben tener en cuenta los puntos clave relevantes.

•Prepare un primer borrador que enumere los objetivos generales, las metas, los productos y las actividades principales. Esto debe incluir un marco de resultados preliminar que defina métricas medibles y realistas para evaluar el escalamiento y el logro de los objetivos, así como una valoración preliminar.

•Revise este proyecto con las partes interesadas clave y tenga en cuenta sus recomendaciones al revisarlo.

•Continuar la preparación de los elementos: una descripción detallada de las profesiones y sus precios asociados, incluida la evaluación y determinación de

los períodos de las profesiones, teniendo en cuenta la necesidad de secuencia y la era requerida para completar ciertas tareas.

•Prepare estimaciones detalladas de precios y ganancias para garantizar que las inversiones sean atractivas para los competidores y beneficien a la sociedad.

•Desarrollar un concepto de arreglos institucionales, responsabilidades y dotación de personal a utilizar y, con base en una evaluación de la capacidad institucional (técnica, financiera y administrativa), conceptualizar profesiones para fortalecer la función de uso de las respectivas instituciones.

•Desarrollo de un concepto de gestión financiera y mecanismos de contratación en base a las normas y reglamentos de la entidad financiera y/o requerimientos gubernamentales.

•Diseñe un sistema y realice una evaluación de línea de base, o prepare una evaluación de línea de base descriptiva si se han identificado beneficiarios o comunidades objetivo desde el lanzamiento del plan.

•Preparar un archivo de proyecto final que se presentará para su evaluación.

•Dependiendo de la escala y complejidad del plan, el tiempo total requerido puede variar desde unos pocos meses hasta dos o más años.

3.3.3 Operación y puesta en marcha

Las fases de implementación y seguimiento/monitoreo se refieren a la realización del trabajo y la obtención de los resultados proyectados, haciendo un uso eficiente de los recursos accesibles y fomentando el aprendizaje a lo largo del proceso. La utilización comienza cuando se aprueba la financiación y continúa hasta que se completa cada ocupación, dentro del marco de tiempo acordado para la utilización.

A lo largo de esta etapa es importante que la integridad de los reclamos del plan o programa se traduzca en actividades paso a paso para lograr esos objetivos. Se deben establecer mecanismos regulares de planificación, monitoreo y revisión con cada parte interesada relevante para garantizar que la implementación avance según lo planeado y para ajustar las prioridades o tácticas de implementación en función de nueva información, limitaciones u oportunidades.

La comunicación transparente con cada parte interesada y el compromiso de aprender continuamente de y durante el uso mejorarán el rendimiento. Finalmente, a partir de esta etapa, el enfoque debe pasar a evaluar los resultados alcanzados y el conocimiento obtenido del uso, cierre formal y transferencia para confirmar la sostenibilidad.

Formar o nombrar un equipo directivo

La calidad del director de planificación y del equipo de administración está entre los componentes más relevantes del éxito en la utilización. Reclutar o asignar un equipo de administración, ya sea un equipo en la organización implementadora o una unidad especial (Unidad Pehutanan Ekspor - UIP), es una de las primeras tareas en la utilización. Las PIU se pueden configurar para operar con un cierto grado de independencia para garantizar la utilización instantánea, pero no tienen que estar completamente separadas de las empresas más grandes, ya que esto reduce las perspectivas de institucionalización y sostenibilidad más allá de los cierres comerciales planificados.

Los suministros de administración del plan tienen la responsabilidad general de la administración diaria del plan para garantizar la utilización de la ocupación de acuerdo con los planes y las normas acordadas. Dependiendo del alcance del plan, el conjunto administrativo puede ser a nivel nacional o regional, o puede consistir en instrumentos a diferentes niveles, lo que resulta en el uso de diferentes partes o puntos del plan, por ejemplo, cuando es local o comunidad. . El trabajo de grado se realiza en un sistema descentralizado.

En todos los casos, durante el uso, el grupo del plan deberá coordinarse estrechamente con las otras partes interesadas respectivas, en particular las empresas socias

nacionales y locales y las empresas no gubernamentales (ONG), los profesionales nacionales y mundiales y los donantes corporativos.

Guía del usuario de planificación

El Manual de Uso del Plan (PIM), elaborado principalmente después de la etapa de diseño, es el manual de operaciones del plan. Diferentes instituciones financieras tienen sus propios requisitos, y los archivos pueden llamarse de manera diferente, ejemplificando proyectos para usar el plan, pero en general, los siguientes puntos aún están cubiertos en el PIM:

•Plan de utilización: para toda la duración del plan y el formato del plan de trabajo anual.

•Acuerdos de utilización, incluidas las funciones y responsabilidades del personal de planificación, contratistas, proveedores de servicios y empresas asociadas.

•Precio y financiamiento, precio integrado según categoría de costo, elemento y año.

•Métodos de administración financiera, adquisiciones y gastos.

•Protocolos y posibilidades para garantizar que se aborde la protección.

•Enfoque, formato y calendario para el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.

•Proyecto de táctica y comunicación.

El plan de trabajo debe seguir los lineamientos establecidos y definidos en el PIM a todos los niveles. Si la experiencia de uso destaca la necesidad de adaptar las tácticas de uso, esto debería reflejarse en la revisión del PIM.

•Planes anuales de trabajo. Los planes de trabajo se desarrollan con base en el PIM y el marco de resultados acordado. El primer proyecto de trabajo anual incluye todas las profesiones de puesta en marcha.

•Kits, accesorios y servicios. La licitación y la compra de kits, consumibles y servicios de consultoría/ consultoría acordados deben comenzar temprano y seguir los métodos descritos en los planes de préstamo consensuado o de concesión y compra, PIM o planes equivalentes, ya que este podría ser un proceso difícil.

•Métodos de comunicación. Establecer métodos de comunicación con todos los grupos de interés y organismos colaboradores, en particular en lo que respecta al seguimiento, verificación y reporte, procedimientos integrados (correo electrónico, teléfono, visitas, reuniones, informes) y la frecuencia de los eventos regulares. Los puntos de contacto y los métodos también deben comunicarse claramente a todos, incluso a través de un sitio web, para promover la transparencia y el manejo rápido de posibles quejas.

•Seguimiento, informes y evaluaciones. El monitoreo de entradas, ocupaciones y salidas y los métodos de informes asociados diseñados a lo largo de la preparación [ver Diseño] deben finalizarse y deben implementarse sistemas clave como el Sistema de información de gestión (MIS).

El monitoreo y la evaluación (M&E) exitosos durante el uso requieren que los indicadores de resultados y los valores objetivo hayan sido bien definidos y acordados a nivel de resultados. El procesamiento de datos debe planificarse simultáneamente con la recopilación de datos para que los conocimientos de los datos recopilados puedan estar disponibles de inmediato para la gerencia en un formato utilizable para informar la acción.

La regla general sobre cuánto monitorear es "lo menos posible, pero tanto como sea necesario" para satisfacer las necesidades clave de gestión, aprendizaje y presentación de informes con un enfoque en los resultados. Intentar monitorear demasiado puede abrumar todo el sistema de (M&E). Al comienzo de la fase de explotación, una actividad bastante fundamental, que a menudo se retrasa a toda costa por la calidad.

Cuando existan equipos de gestión del plan y sistemas relevantes, todo el personal debe estar informado y capacitado sobre los compromisos del plan y los acuerdos de uso para garantizar una buena gestión del plan. Los equipos de gestión deben asegurarse de que todos los

empleados y contribuyentes conozcan los requisitos y el uso del sistema de (M&E) y que puedan contribuir y utilizar la información que sea más relevante para ellos de vez en cuando.

Primera fase de uso del plan

Cuando se completan las ocupaciones en la fase inicial, el plan debe llevar a cabo las ocupaciones regulares especificadas en los planes operativos anuales y el presupuesto de acuerdo con las reglas y métodos acordados en el PIM. La atención se centra no solo en las actividades realizadas, sino también en los resultados alcanzados [ver RBM]. El accesorio de gestión también debe garantizar la transparencia y la colaboración de todas las partes interesadas clave para mantener el compromiso con el plan y la eventual continuidad y sostenibilidad.

Idealización y presupuestación anual de obra.

La revisión anual anterior de la utilización del proyecto debe informar el desarrollo del próximo proyecto de trabajo, con los objetivos de entrega esperados, el cronograma y los niveles de financiación ajustados para reflejar la función de utilización emergente. Los planes de trabajo anuales deben estar secuenciados en el tiempo para garantizar que las intervenciones se complementen entre sí y que las actividades que subyacen a otras se planifiquen en consecuencia.

Se requiere el momento adecuado para una entrega exitosa. La planificación de las fechas de inicio y finalización para ocupaciones múltiples en el plan debe reflejar el momento más temprano en que puede comenzar una actividad y el momento más tardío en que una actividad puede completarse sin retrasar la finalización del plan.

La planificación debe garantizar que el nivel general de actividad sea manejable dentro de las limitaciones de recursos existentes. Los presupuestos deben estar vinculados a dichos planes de trabajo anuales, y los planes deben reflejar la disponibilidad presupuestaria durante todo el período de uso, teniendo en cuenta los ciclos presupuestarios del gobierno y los métodos de desembolso.

Supervisión, informes y revisiones

La orientación de los gerentes del plan en el uso de M&E como una herramienta para mejorar el desempeño del plan es un componente crítico para el éxito. El M&E es rentable cuando se considera como el trabajo del funcionario o la entidad de M&E, sin vínculos claros con la información electoral de la gerencia.

•La información debe recopilarse regularmente de acuerdo con los planes y protocolos acordados, y los informes de síntesis clave deben ser accesibles para los principales responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas. El aumento debe revisarse con miras

a lograr los resultados esperados [ver M&E y RBM]. Revisión periódica de cuestiones operativas tales como B. La gestión financiera y las adquisiciones adecuadas son esenciales para un uso fluido.

•Las revisiones periódicas también deben centrarse en el uso adecuado de los mecanismos de protección identificados durante la fase de diseño y los peligros para su uso exitoso. Luego, dependiendo del tipo de peligro (técnico, financiero, social o político), un plan para implementar planes de contingencia en caso de que ocurra el peligro o parezca probable que ocurra.

•La revisión también preguntó si los temas transversales como el género, el calentamiento global y la nutrición se abordaron adecuadamente, y si la focalización fue proactiva y los beneficiarios previstos se adaptaron a sus necesidades y reclamos. Se debe verificar si las intervenciones (técnicas o enfoques) son ofrecido.

•El rol de cada institución con un rol de utilización debe evaluarse periódicamente durante y después de la utilización en el contexto del proceso de M&E. Los nuevos cuellos de botella deben identificarse y abordarse mediante el apoyo adicional al desarrollo de habilidades o cambiando los procesos y los arreglos de uso.

•Las ideas del monitoreo y las revisiones periódicas deben articularse en formatos relevantes, informar el aprendizaje de los implementadores y socios a través de canales de comunicación apropiados, y crear un

compromiso de acción por parte de la gerencia.

•En el camino, vale la pena realizar una evaluación más sistemática del progreso y la adecuación de las tácticas del plan y los mecanismos de utilización a través de una revisión intermedia. Esto puede conducir a ajustes más adelante en el horizonte de planificación.

Supervisión de uso y soporte

Para supervisar proyectos financiados externamente, la organización financiadora (ya sea directamente o a través de una organización de enlace externo) revisa periódicamente los incrementos y se adhiere a los compromisos del plan acordado y las normas y reglamentos de uso. Confirme que Este estándar externo regular puede mejorar efectivamente el monitoreo interno. Una vez que se identifican las debilidades, las agencias de financiamiento pueden brindar apoyo profesional a corto plazo o periódico a las agencias clientes para abordar problemas, mejorar el desempeño y, en última instancia, fortalecer la capacidad.

Algunos componentes para un plan exitoso

Habilidad de liderazgo gerencial: un excelente gerente o equipo gerencial con un profundo conocimiento del entorno, el potencial general y los componentes limitantes, y la capacidad de comunicarse, crear alianzas, abordar y resolver problemas de inmediato e inspirar un alto rendimiento cuando sea apropiado.

•Diseño: un entorno de trabajo integral pero realista, alineado con las partes interesadas e instituciones relevantes.

•Flexibilidad: métodos claros de desarrollo del plan y PIM para revisar y modificar dentro del plan en función de la experiencia del usuario para lograr los resultados esperados. Las tácticas del plan deben tomar en cuenta situaciones cambiantes en todos los niveles, desde cambios en la política gubernamental hasta cambios en el costo de los recursos básicos para la implementación del plan y cambios en las instituciones locales.

•Compromiso de las partes interesadas: Involucrar a todos los niveles, desde el nivel de campo hasta las autoridades nacionales. Cuanto más directamente se involucren las empresas y las partes interesadas en todas las etapas de preparación, uso y seguimiento del plan, y cuanto mejor sea la comunicación, más formas de mantener el compromiso y garantizar la sostenibilidad más allá de la financiación del plan. El apoyo político a menudo es esencial para el éxito de un plan, para garantizar que exista un entorno propicio que conduzca a un uso exitoso, que no haya una reasignación repentina de personal, que se eviten o resuelvan los retrasos burocráticos y financieros, y que no haya peligro. del plan que se descarrila. recursos para otros fines.

•Transparencia y rendición de cuentas: Todas las partes interesadas clave trabajando juntas para dar

seguimiento y revisar el desarrollo del plan a través de discusiones y reuniones de revisión, con los resultados reflejados en la organización de trabajo anual. Los informes (y, por lo tanto, la rendición de cuentas) sobre la finalización exitosa de las ocupaciones también deben proporcionarse a los más directamente afectados, así como a las agencias de financiación y los líderes nacionales.

La estructura del comité directivo del plan, que revisará regularmente el progreso, debe reflejar los roles de las instituciones y partes interesadas clave. Es necesario establecer mecanismos para la rendición de cuentas de múltiples partes interesadas en todos los niveles de uso del plan, preferiblemente evitando la creación de nuevas instituciones, sino vinculándolas a los comités de múltiples partes interesadas y/o procesos de diálogo existentes.

•Autoridad de gestión: otorgar al equipo de gestión del plan la autoridad principal para dirigir el uso, promover acuerdos para resolver problemas de uso y garantizar que cada una de las instituciones asociadas tome las medidas acordadas. Esto depende tanto del papel de los administradores como del compromiso de cada uno de los órganos implicados. La adecuada estructura y nivel de los comités de dirección, la buena preparación y desarrollo de sus reuniones y el seguimiento de los acuerdos son palancas relevantes en este sentido.

•Comunicación: suficiente flujo de información para involucrar a todas las instituciones relevantes. La coordinación y presentación efectiva de la información para evitar la sobrecarga y garantizar la relevancia, así como los mecanismos para recibir comentarios, son fundamentales para mejorar la participación de las partes interesadas durante el uso y para la sostenibilidad más allá del final del plan.

Durante la fase final de implementación, la tarea del equipo de gestión cambia de un enfoque en la implementación a un enfoque en la presentación de informes y el traspaso. Los informes finales deben identificar los resultados logrados y resaltar las lecciones aprendidas e informarlas al Comité Directivo y a las partes interesadas relevantes, para la rendición de cuentas y para informar la programación futura. Las agencias de financiamiento externo generalmente tienen formatos de informes específicos para respetar y requieren pasos de cierre formales que pueden incluir auditoría externa y cierre de cuentas especiales.

Más allá del cierre formal, el equipo de gestión y la agencia implementadora deben garantizar que la continuidad y la sostenibilidad estén garantizadas mediante un traspaso efectivo. La evaluación al final del proyecto o programa puede garantizar aún más que las lecciones aprendidas de las fases de implementación se tomarán en cuenta para proyectos y programas posteriores.

3.3.4 Evaluación o control

La fase de evaluación o control se trata de comprender los resultados producidos por la inversión, asegurando que la práctica exitosa se continúe e institucionalice y que los efectos positivos perduren, y el desarrollo del conocimiento a partir de la experiencia para futuras profesiones directas. La evaluación posterior a la finalización busca determinar si un plan o programa ha logrado los resultados previstos, cómo se lograron esos resultados y si se podría haber logrado más o más de manera más eficiente, y también resaltar el conocimiento obtenido del uso para guiar actividades futuras.

En esta modalidad, la evaluación juega un doble papel; por un lado, fomenta la responsabilidad, pero, sin embargo, aumenta el pensamiento y el aprendizaje. Los diferentes procedimientos de evaluación, que utilizan enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, tienen el potencial de proporcionar conocimientos diferentes y complementarios.

Invertir en una buena evaluación desde el diseño hasta el inicio del uso es esencial no solo para revisar la gestión, sino también para identificar las mejores prácticas que podrían ampliarse y los obstáculos que se deben evitar. Involucrar a las partes interesadas clave en el proceso de evaluación, desde el lote hasta el nivel político, garantiza que surja una imagen completa del plan y que las lecciones aprendidas se reflejen en la

práctica futura. La evaluación marca el final del período de inversión, pero también debe tener un impacto directo en la siguiente fase de planificación.

El propósito en esta etapa es “realizar una evaluación sistemática y objetiva, en la medida de lo posible, de los planes, programas o políticas en curso o finalizados, su diseño, uso y resultados. es establecer la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la sostenibilidad del logro, desarrollo. La evaluación permite la integración de las lecciones aprendidas en los procesos de toma de decisiones tanto de los receptores como de los donantes. Se necesita proporcionar información confiable y efectiva”.

Una vez completada, el enfoque de la evaluación está en el resultado más que en la ocupación específica. Sin embargo, es fundamental evaluar qué ocupaciones contribuyeron a los resultados y cuáles fueron más efectivas y eficientes. Esto ayuda a informar el diseño de otros proyectos y programas.

Los impactos en los objetivos de desarrollo, como los niveles de pobreza, a menudo solo se pueden medir desde el final del plan. Sin embargo, las evaluaciones intermedia y final del plan pueden medir los resultados directos en términos de los productos del plan y las contribuciones a los resultados del plan de la misma manera que se define dentro de los resultados. Cuando las ocupaciones se escalonan ilustrativamente en diferentes

regiones geográficas, en algunos casos el impacto puede evaluarse desde el primer lote de ocupaciones.

Las preguntas clave para la evaluación final del proyecto, centrándose en los principales logros y deficiencias, son:

•¿Qué tan exitosa es su empresa? ¿En qué medida los productos producidos por la profesión cumplieron con las expectativas?, si menos (o más) de lo planeado, ¿por qué sucedió esto?, ¿se cumplieron los objetivos en el plazo previsto y dentro del presupuesto?

•¿Qué ha cambiado como resultado de su producto? ¿Se puso en línea con los resultados esperados? ¿Hubo otros resultados inesperados? Si es así, ¿por qué sucedieron? ¿En qué medida podría esto socavar la eficacia esperada del proyecto?

•¿Pueden continuar con la profesión y el producto planificados después de que finalice la financiación del proyecto? Sin recursos y apoyo adicionales, ¿la profesión de planificación mantendrá su desempeño? Si se necesita más apoyo, ¿está organizada?

En particular, la evaluación debe considerar:

•Focalización e Impacto Social: ¿En qué medida se ha cumplido el conjunto de metas esperadas?, ¿cómo los han impactado los productos del plan hasta el momento?, mujeres, ¿en qué medida ha colaborado con nosotros?, ¿hay encuestas específicas de género? realizado?

•Investigación técnica: ¿La tecnología utilizada fue adecuada y efectiva según lo planeado?, si no, ¿no lo fue? ¿Qué tan sostenible es la tecnología? ¿Cuál es la retroalimentación hasta ahora y cómo podría cambiar después de que termine este proyecto?

•Evaluación de Impacto Ambiental: ¿Qué impacto ha tenido el plan en el medio ambiente?¿Existen posibles efectos a largo plazo?

•Gestión financiera, gestión de adquisiciones, gestión de la gestión de la planificación general: ¿Se siguen las normas y reglamentos? ¿Se ajustan las tasas de utilización a los calendarios acordados?

Las evaluaciones también deben determinar si se abordan adecuadamente cuestiones transversales como el género, el calentamiento global y la nutrición.

¿Cómo debe hacerse la evaluación?

Una visión clara de la evaluación es esencial para garantizar la imparcialidad y la credibilidad. Los revisores deben ser expertos externos. La agencia implementadora principal debe encargar la evaluación del plan y dar preferencia a los evaluadores independientes. Los representantes de todas las partes interesadas clave deben participar en la evaluación para garantizar que se tenga en cuenta una amplia gama de información y perspectivas.

La evaluación debe basarse en el compromiso directo con las partes interesadas clave sobre el terreno y dentro de las grandes organizaciones, además de una revisión exhaustiva de los informes regulares del plan y el examen de los datos de seguimiento. Es posible que se requieran encuestas cuantitativas y cualitativas formales sobre superficies críticas para evaluar resultados como la adopción de tecnología y los cambios en la respuesta del equipo objetivo.

Los resultados de la evaluación y las sugerencias deben compartirse en formatos relevantes con las partes interesadas clave y los tomadores de decisiones para garantizar que los resultados de la evaluación puedan influir en las profesiones futuras.

La evaluación no se trata solo de rendición de cuentas, sino que también juega un papel importante en la contribución a las mejores prácticas, demostrando qué funciona y qué no, y proporcionando reglas para evitar las trampas y palancas o mecanismos que han demostrado ser específicos. El buen uso supera los obstáculos. Aunque los informes de evaluación contienen principalmente una parte de las lecciones aprendidas, muchos de los mismos errores aún se convierten en otros proyectos.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE UN PROYECTO

4 Estudio de un proyecto

"En todo proyecto se registran 4 fases: estudio de mercado, técnico, organizacional y el económico-financiero, los cuales están íntimamente relacionadas entre sí y además se condicionan recíprocamente" (Murcia, 2019, p. 27), culminado la investigación en la determinación de la viabilidad o no de la idea de negocio.

4.1 Estudio de mercado

Alevizos (2020) expresa lo siguiente: "La aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásicos y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento más preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y una distribución más eficaz del producto" (p. 65).

El Estudio de Mercado es la recopilación, análisis y ampliación de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

•Producto: Un producto es cualquier bien que se puede comercializar para satisfacer un deseo o una necesidad, "los productos se clasifican en bienes de consumo y bienes de capital. Al estudiar el producto se debe tener en cuenta el grado de diferenciación de los productos y requerimientos técnicos" (Rajadell, 2003, p. 213).

Se debe recordar que la creación de un producto responde a una necesidad latente del mercado, se constituye en la solución a algo; éste debe tributar satisfacción que quienes lo usan o consumen.

•Plaza: Un óptimo canal de distribución es la estrategia adecuada para la comercialización de un producto/ servicio de acuerdo con el vínculo que se tenga entre la empresa, con el mercado objetivo con el fin de proveer el acceso a sus productos/ servicios.

El vínculo de la empresa con el mercado objetivo con el fin de facilitar el acceso a sus productos/ servicios son naturalmente los canales de distribución. Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales. (Arellano, 2008, p. 72)

•Submercado consumidor (demanda): El Submercado consumidor está integrado por los individuos o conjunto de familias que adquieren productos o servicios para el consumo, los cuales buscan siempre calidad, variedad y precios justos y que el producto logre satisfacer las necesidades y expectativas.

Sapag (2007) al respecto manifiesta "La información que entrega el mercado consumidor es por lo general, la más importante para el proyecto. La decisión del consumidor para adoptar una tecnología, comprar un producto o demandar un servicio, tienen componentes tanto racionales como emocionales" (p. 62).

•Submercado competidor (oferta): Está formado por las empresas que producen y comercializan productos similares o sustitutos a los del proyecto, y por aquellas empresas que sin ofrecer bienes o servicios iguales, comparten y buscan cautivar el mismo mercado objetivo de clientes.

Aclárese, que el submercado consumido, no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, abarca también a todas las empresas que participan en el mercado con funciones similares.

•Demanda insatisfecha: La diferencia de la demanda menos la oferta, se constituye en la demanda insatisfecha y es la que se requiere cubrir o satisfacer. Es la cantidad de bienes o servicios que probable el mercado consuma en los años futuros, sobre el cual se ha determinado que ningún productor actual podrá satisfacer si prevalecen las condiciones en las cuales se hizo el cálculo. (Baca, 2007, p. 57).

Es también el elemento importante debido a que se constituye en un factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del proyecto. La demanda proyectada se refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable pueda tener en el tiempo, suponiendo que los factores que condicionaran el consumo histórico del bien actuaran de igual manera en el futuro. (Morales, 2008, p. 59).

•Precio: Valor monetario que el consumidor paga por un producto o servicio que satisface una necesidad, también se lo define como "la manifestación en valor del cambio de un bien expresado en términos monetarios, o como la cantidad de dinero que es necesario entregar para adquirir un bien" (Córdoba, 2006, p. 173).

4.1.1 Estudio técnico

El análisis técnico tiene como objetivo revisar las posibilidades técnicas de construir un producto, o prestación de servicios, para alcanzar los objetivos del plan. Esto incluye el siguiente puntos clave: ubicación del plano, tamaño del proyecto y selección de la tecnología.

(Meza, 2010, pág. 223)

•Tamaño del proyecto: La capacidad de producción es la cantidad de productos que el proyecto puede producir en un periodo de tiempo. "Es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. Se considera optimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica". (Baca, 2010, p. 75), la selección del tamaño del proyecto depende de la demanda insatisfecha.

•Capacidad de producción: La tecnología es vital para determinar el tamaño del proyecto, esto depende de la cantidad de producción o volumen de ventas que tenga la empresa para su aprovechamiento máximo de los recursos tecnológicos que ésta posea. Se debe elegir entre maquinaria y equipos automáticos, semiautomáticos y

manuales, su decisión influirá en el costo de producción, rentabilidad y generación de utilidad. (Baca, 2010, p. 94)

•Proceso de producción: En esta parte del proyecto se definen los recursos necesarios para la ejecución de este, juntamente con el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio.

•Localización del proyecto: Para determinar la localización se realiza un análisis denominado macro-localización, el cual incluye una evaluación de la conveniencia de establecerse cerca del mercado de consumo y la Micro localización, se trata de identificar de manera específica el terreno más adecuado para las instalaciones y maquinaria, el cual debe cumplir con requisitos". (Morales, 2010, p. 2)

Una buena selección de la ubicación puede contribuir a la realización de los objetivos empresariales, mientras que una localización errónea puede conllevar a un desempeño inadecuado de las operaciones.

•Distribución de la planta: "Una buena distribución de la planta física es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores" (Baca, 2013, p. 116).

La distribución física de la planta determina como irán distribuidos todos los recursos físicos con los

que cuenta la organización, los mismos permutan la optimización de los espacios disponibles y la seguridad de los colaboradores.

•Requerimiento de material y equipo: Por esto es importante considerar todos los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto, como lo es las maquinarias, equipos, personal, materia prima, almacenamiento, e identificar los espacios y recorridos que permitan que los materiales y las personas se encuentren seguros y bien establecidos.

Baca (2009) manifiesta: "Una buena distribución reduce al mínimo posible los costos no productivos, como el manejo de materiales y el almacenamiento, mientras que permite aprovechar al máximo la eficiencia de los trabajadores". (p. 224), y por supuesto mejora significativamente la productividad de la empresa.

4.1.2 Estudio Organizacional

La estructura organizacional es el marco en que se desenvuelve la organización, por el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de los objetivos.

•Misión: Constituye una declaración fundamental, en la cual una empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico y precisa su sistema de valores. (Labim, 2009, p. 476), corroborando con este criterio, la

misión, es una de las herramientas fundamentales para una organización, sin la cual ésta carece de identidad y de rumbo.

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. El impacto de la misión está determinado por varios elementos como el compromiso con la misión, que sea compartida por la mayoría de los funcionarios y que se sientan identificados. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, políticas y procedimientos a su misión.

•Visión: Simboliza el sueño mayor de la empresa, el rumbo y dirección de la organización de la organización.

•Organigrama: Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias (Benjamín, 2009, p. 56).

Representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en la misma.

•Manual de Funciones: Dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se

ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecido sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan, a este documento se denomina, Manual de Funciones (Garcés, 2009, p. 78).

El documento en donde se detallan todas las funciones, atribuciones, obligaciones, responsabilidades y líneas jerárquicas de los puestos de trabajo de una organización facilita el orden y fluidez en las actividades tanto externas como internas de la empresa.

4.1.3 Estudio Legal

Representa el análisis y estudio para la constitución jurídica de la empresa u organismo, así como los aspectos legales que afecten su funcionamiento.

•Patentes: Es la autorización que emite un Municipio a todo local para su funcionamiento y que se enmarca en la actividad. Es obligatorio para todos los lugares públicos y privados donde se desarrollen actividades relacionadas con la atención de salud, producción, transporte, importación y exportación, comercialización productos destinados al consumo, entre otros.

•RUC: El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley

mediante la aplicación de normativa vigente. Todo emprendimiento debe contar con un RUC o RISE, según sea el caso.

•IESS: Es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, organismo encargado de brindar la seguridad social, entre sus funciones están; dar cobertura médica para sus afiliados, la ley determina que todo trabajador debe ser afiliado desde el primer día de labores.

4.1.4 Estudio Ambiental

El parque industrial y empresarial debe concretar la descripción, predicción y evaluación de los impactos positivos y negativos, ocasionados por las empresas, medios físico (atmósfera, agua, suelo y ruido), biótico (vegetación y fauna) o antrópico (socioeconómicos, cultural, estético, entre otros.).

"El concepto de Evaluación de Impacto Ambiental podemos definirla como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un manejo de los asuntos humanos de forma que sea posible un sistema de vida en armonía con la naturaleza" (Baca, 2009, p. 125)

De acuerdo con la mitigación de afectaciones, se debe tomar en cuenta cómo solucionar problemas que el producto puede provocar, considerando a que se dedicará el proyecto, se deben establecer la forma idónea de solucionarlos.

4.1.5 Estudio económico financiero

"El propósito de esta actividad consiste en elaborar información financiera que proporcione datos acerca de la cantidad de inversión, ingresos, gastos, utilidad de la operación del proyecto de inversión" (Benjamín, 2009, p. 164), consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionará en las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, además, evaluará los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

•Determinación de costos: Los costos son el desembolso que tendrá la empresa en su proceso productivo u operativo, que puede ser estimado en base al estudio técnico realizado, donde se estiman los costos de fabricación los cuales pueden formar como parte directa o indirecta de la fabricación del producto, los gastos administrativos y los gastos de ventas.

Costo es una palabra muy utilizada, pero nadie ha logrado definirla con exactitud, debido a su amplia aplicación, pero se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual. (Baca, 2009, pág. 89)

•Inversión: Consiste en identificar la magnitud de los activos que requiere la empresa para la transformación de insumos en producción o prestación de servicios

y la determinación del monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento normal del proyecto después del periodo de instalación. Las inversiones que se hacen principalmente en el periodo de instalación se pueden clasificar en tres grupos: Las inversiones fijas, las inversiones diferidas y el capital de trabajo. (Miranda, 2012, p. 217).

•Financiamiento de la inversión: La implementación de un proyecto implica el uso de una serie de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, los cuales deben ser identificados de forma prolija, para determinar el monto de la inversión general, y luego establecer de qué manera se conseguirán los recursos económicos para la inversión, es decir, cuáles serán las fuentes de financiamiento que se van a utilizar para conseguir dichos recursos.

4.2 Proceso de estudio del proyecto

Un proyecto de inversión es aquel que requiere una infusión de recursos para realizarse. Así que es bueno establecer y evaluar tres escenarios posibles antes de hacerlo.

Desde la construcción de un edificio, oficinas o la construcción de una fábrica completamente nueva para una empresa, siempre tiene más que un impacto económico, ambiental, social o legal.

Es por esto por lo que mantener un VAN positivo no es suficiente a la hora de evaluar su factibilidad.

Además, debe saber dónde se instalará el plan, qué impacto puede tener en la sociedad, el medio ambiente y si cumple con la normativa legal vigente.

Como sugiere el nombre, estos proyectos constituyen inversiones y, por lo tanto, tienen el potencial de generar más retornos. Es un proyecto que utiliza recursos y mejora la competitividad de las empresas.

Por esta razón, las fuentes de financiación son diferentes. Entre ellos están:

•Bancos: existen préstamos para pequeñas y grandes organizaciones si su empresa se está volviendo más productiva. Brinda financiamiento para que los proyectos crezcan y otorga tasas de interés atractivas pagadas durante un año o más.

•Inversores: Los inversores siempre tienen una opción. Porque si los inversionistas están participando activamente en los mercados financieros, vale la pena poner recursos en una organización que se mantiene a pleno rendimiento, y solo se necesita un poco de apalancamiento para tener éxito con más capital.

•Propietario: El dueño del negocio puede ser la persona que financie el proyecto de inversión si su intención es aumentar su patrimonio de manera significativa.

Como se indicó anteriormente, las iniciativas de planificación de inversiones pueden conducir a tres escenarios posibles:

•Hacer un proyecto: resuelto después de encontrar la viabilidad económica, social, ambiental, legal y de mercado. Dado que el proyecto es posible y aún más rentable, se ha decidido ejecutarlo en el plazo previsto.

•No realizado: después de realizar las evaluaciones en las áreas descritas, se observó que uno o más de ellos estaban presentes. La planificación es imposible aquí. Esto puede deberse a que no hay beneficio, no cumple o viola las normas legales, su impacto puede tener graves consecuencias ambientales o la sociedad en la que se ubica el proyecto es reticente a hacerlo. de Es peligroso.

•Postergarlo: El proyecto cumple con las condiciones para su ejecución, pero por alguna razón relacionada con las condiciones económicas y sociales (por ejemplo, una enfermedad pandémica) no es apropiado ejecutarlo dentro del período planificado. Se encuentra en un período de transición de cambios políticos relevantes. El proyecto es bueno, pero debido a circunstancias imprevistas, es recomendable posponerlo por un tiempo.

Un proyecto de inversión es una elección fundamental que debe ser evaluada técnicamente antes de su implementación para evitar cometer errores que la comprometan. Ejecutar un proyecto sin evaluación previa puede llevar a la pérdida de recursos básicos e incluso a la quiebra por la incapacidad financiera para sostener el proyecto con deuda o con recursos propios.

4.3 Empresas según la procedencia del capital

•Empresas públicas. Una empresa pública es una organización perteneciente al sector público de un estado central o local. Estos podrán vender su actividad bursátil a particulares, pero seguirán siendo considerados por el público en general, dejando el 51% de su actividad en manos del sector público. Esta clase de organización tiene como objetivo principal generar el beneficio general de la comunidad definida a la que pertenece. Un estado elige comenzar con una empresa y luego debe llevar a cabo ese propósito para mantener el control de sus actividades.

•Empresas privadas. Las organizaciones privadas son organizaciones que están a cargo de individuos. Además, las ocupaciones en estas organizaciones pueden venderse en el mercado de valores. Su objetivo principal es maximizar las ganancias y las ventas, así como la participación de mercado.

•Empresas mixtas. Dado que la separación de las organizaciones públicas y privadas no es tan sencilla, suele haber un tercer título que describe una organización en la que tanto el sector público como el privado trabajan juntos. Además, las zonas privadas pueden optar por nacionalizar entidades privadas. Justo lo contrario sucede cuando el sector privado decide privatizar una empresa pública.

4.3.1 Empresas por tamaño

Existen diferentes formas de clasificar las empresas según diferentes características. Ejemplo, dependiendo de su tamaño:

•Empresas grandes. Se considera que las organizaciones son gigantes cuando las habilidades técnicas, el potencial humano y el capital gigantes se vuelven gigantes. Al ser una gran empresa, sus obligaciones, planes y necesidades organizacionales son más grandes que otras.

•Empresas medianas. Requieren habilidades técnicas, pero no tanto como las grandes organizaciones. Además, se vuelve imprescindible una parte fundamental del potencial humano y del capital.

•Empresas pequeñas. Serán los que no necesiten un enorme capital, un potencial humano o una enorme competencia tecnológica para llevar a cabo sus vocaciones económicas.

4.3.2 Fines sociales y económicos

Las metas sociales internas ayudan al crecimiento personal de la organización. Las organizaciones tienen propósitos externos e internos que se relacionan no solo con la economía sino también con la sociedad.

En cuanto a los objetivos económicos, es necesario atender a los hombres que trabajan dentro de la empresa ya los hombres que trabajan fuera de la empresa, y se

puede descubrir lo siguiente.

•Finalidad económica externa. Es la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de la sociedad.

•Fines económicos internos. Se requiere un costo adicional para poder premiar a las personas que forman parte de la organización. La forma de compensación puede tomar la forma de utilidades, dividendos, sueldos, salarios y beneficios. Su objetivo es proporcionar a los trabajadores posibilidades de inversión y empleo.

Los aspectos sociales de una empresa son tan relevantes como sus puntos económicos porque están formados por personas y dirigidos a otras personas. Suele llamarse responsabilidad social, que incluye cuestiones ecológicas.

Los objetivos sociales internos y externos de la organización son:

•Fin social externo. Debe basarse en la contribución al desarrollo de cada sociedad y debe procurar que los valores sociales y personales se tengan en cuenta también en el funcionamiento de la economía. Para que esto tenga éxito, debemos alentar a nuestros empleados y aliados a hacer esto y hacerlo.

•Finalidad social interna. Apoya el desarrollo integral de las personas que forman parte de la empresa. Los valores humanos primitivos no deben ser vulnerables,

pero al mismo tiempo poder promoverse a través de empleados y aliados.

4.4 Finanzas

Nacen de la necesidad de estudiar las unidades económicas pertenecientes a una organización, en donde se operan transferencias de dinero que están vinculadas a un gasto o costo que incidirá en los propósitos de generación de riqueza.

Su vez las finanzas están ligadas a la adecuada administración tanto de las áreas de producción, ventas, mercadeo, contabilidad y recursos humanos, debido a que del cumplimiento de los presupuestos acorde a una planificación operativa propuesta, definirá el desarrollo del negocio.

4.4.1 Análisis financiero

En palabras de Ayala (2015) se refiere a la importancia del análisis financiero dentro de las empresas de la siguiente manera:

En las tareas sociales y económicas en que se haya enfrascado nuestro país en la etapa presente de desarrollo económico y de reanimación de la economía, adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia.

De ahí la necesidad de hacer un análisis cabal de la situación financiera de las empresas; al encontrarse en un entorno difícil y complejo nuestras entidades,

deben luchar por ser más competitivas y eficientes económicamente, haciendo un mejor uso de los recursos para elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menos costos. (pág.44)

Realiza un enfoque del análisis financiero, manifestando que permite la evaluación de la gestión empresarial, mediante los indicadores económicos y financieros, haciendo hincapié en que estas prácticas influyen en las posibilidades de participar competitivamente en el mercado, a través de profundizar los procesos económicos y financieros y de detectar las posibles desviaciones contables, corregirlas, optimizar procesos y recursos. Zapata (2011), define:

El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudarían a describir la situación económica y financiera de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa. (pág.414)

4.5 Clasificación del análisis financiero

Del mismo autor Zapata (2011):

Análisis interno: cuando el analista tiene acceso directo a la información requerida para el estudio, es decir, que se elabora para el uso de administradores y accionistas.

Análisis externo: cuando el analista no tiene acceso directo a la información y el estudio se realiza con base en publicaciones o datos generales; normalmente; este tipo de análisis lo realizan los bancos, instituciones de gobierno, etc.

Análisis vertical: cuando se realiza con base en una partida importante o significativa de los balances del periodo analizado, que se debe hacer con cada una de las cuentas, por ejemplo: ventas respecto a costos.

Análisis horizontal: cuando se realiza comparando una cuenta o un grupo de cuentas de dos o más periodos, con el fin de determinar las partidas que han tenido mayor variación o movimiento. (pág.416)

4.6 Indicadores Financieros

Es la razón financiera entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros; pueden existir decenas de razones, el analista deberá decidir cuáles son los que se van a calcular de acuerdo con los objetivos empresariales que se desea calcular. Entre los indicadores más usuales

están los de liquidez, de actividad, de apalancamiento y de rentabilidad.

Para el presente estudio se tratarán los de rentabilidad.

4.7 Rentabilidad

Gitman (1992, pág. 62 y 171) define:

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

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

4.8 Margen neto de utilidad

Margen neto de utilidad = (Utilidad neta/ Ventas netas) x 100%

Demuestra el porcentaje de las utilidades que la empresa ha generado luego de haber deducido los gastos operativos y no operativos, es decir la utilidad luego de impuestos y participaciones.

4.9 Rentabilidad sobre el patrimonio

Indica el porcentaje de rentabilidad resultante de relación con la inversión total acumulada, en otras palabras, el capital añadiendo, componentes patrimoniales).

Rentabilidad sobre el patrimonio= (Utilidad Neta / Patrimonio) x 100%

Para un mejor entendimiento, se analizará la rentabilidad mediante la técnica financiera Dupont.

4.10 Análisis método dupont

La fórmula mágica para obtener la mayor rentabilidad ha sido la búsqueda incesante de las empresas en el mundo, pues Donalson Brown demostró que no existe magia en los negocios pero que era posible evaluar el rendimiento financiero de las empresas aplicando procedimientos contables y fórmulas matemáticas, es así que su modelo fue aplicado en la empresa química DUPONT en el año 1914, el éxito financiero fue tal, que más tarde adquirió el 23% de las acciones de General Motorspor mencionar uno de sus múltiples éxitos.

Donalson, lanza el modelo DuPont para la aplicación de todas las compañías en los EEUU, fue considerada una herramienta fundamental hasta los años 70.

4.10.1 Modelo Du Pont

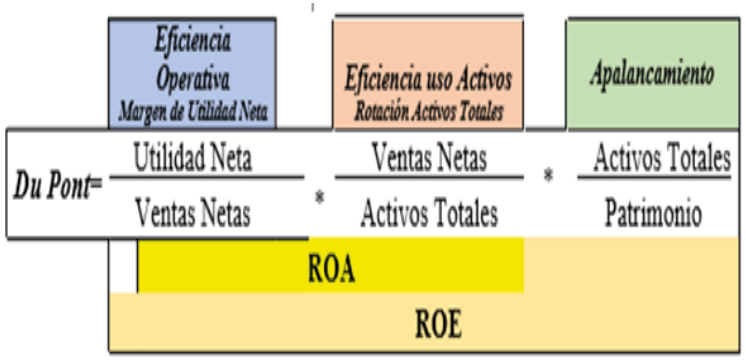
Es una herramienta de evaluación financiera que involucra el estudio del ROE y ROA "Fórmula Du Pont", el principio básico del modelo es: margen neto de utilidades, rotación de activos totales de la empresa y apalancamiento financiero.

Según Juan Pablo Del Alcázar Ponce en la página web Linked in menciona:

El ROE y ROA son las responsables del crecimiento económico de una empresa, lacual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que el efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

El análisis Du Pont es un análisis integral de la organización.

Su Fórmula es:



Donde:

Margen de Utilidad Neta: mide la rentabilidad de las ventas de la empresa.

Rotación Activos Totales: mide la eficiencia de la utilización de los activospara generar ventas.

CAPÍTULO V

DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES

5 Diseño de estrategias comerciales

Las medianas empresas de calzado de la ciudad de Ambato han demostrado fortaleza dentro de su esquema administrativo, permitiéndoles avanzar en el mercado, apoyándose también en intercambiar los conocimientos entre empresarios, búsqueda de capacitación en aspectos como procesos técnicos ynuevas tecnologías, juntamente con el apoyo de la Cámara Nacional de Calzado.

Sin embargo, según entrevistas y encuestas ejecutas a nivel de medianas empresasse ha detectado falencias en el en metodología para definir la estrategia comercial, así como en control o herramientas que permitan dar el seguimiento oportuno a la misma, y de la evaluación constante de la rentabilidad que influye en las decisiones empresariales.

Los altos costos de MOD, MOI, materia prima, materiales, insumos que para el productor representa producir el calzado VS los costos bajos que tiene la competencia extrajera deja claramente que la estrategia de diferenciación de producto y estrategia de marketing mix, es una de las opciones más idóneas frente al medio que se desenvuelve el negocio de calzado, en el presente.

5.1 Análisis de factibilidad

Esta propuesta se amparará en Ley de Propiedad Intelectual debido a que se propondrá una mejor comunicación de la marca con el fin de abarcar un mejor posicionamiento, y Ley orgánica de regularización y

control del poder de mercado.

5.1.1 Económica

Todo proyecto debe tener un presupuesto económico, planificado y justificable, de acuerdo con la realidad de cada empresa. En este caso las empresas estudiadas cuentan con los recursos humanos, para poder levantar la información inicial necesaria.

Económicamente no requiere de una mayor inversión, ya que para mejorar los productos tanto a nivel comercial como productivo es necesario aprovechar los propios recursos, lo que inicialmente se invertiría es en capacitación de aspectos técnicos, diseño y como se ha mencionado en anteriores capítulos las medianas empresas se han comprometido en este aspecto, para el desarrollo y formación de su personal.

5.1.2 Tecnológica

Las empresas disponen de los recursos tecnológicos necesarios y considerando los avances tecnológicos de la actualidad es importante aclarar que los accesos a redes sociales para aplicación de marketing y programas avanzados son tendencia actualmente para la apertura de nuevos mercados.

5.1.3 Social

La parte productiva es una de las más afectadas en momentos de crisis, el sector manufacturero es uno de los más vulnerables en decisiones arancelarias o

salvaguardas, si este fuera el caso, el evaluar, aplicar y controlar estrategias comerciales es una necesidad básica dentro de la vida de la empresa, el propósito es poder contribuir a las decisiones gerenciales a fin de que puedan encontrar en este documento una fuente consulta para poder aplicarlo en su negocio.

5.2 Fundamentación Científica - Técnico

Para la fundamentación científico-técnico nos basaremos en los siguientes aspectos:

- Análisis del Ambiente
- Lineamiento Comercial
- Estrategias de marketing
- Control de estrategia y obtención de resultados

La estrategia comercial nos permite definir con bastante certeza, el futuro de las empresas, ya que hemos manifestado que el entorno en el que nos posicionamos cambia constantemente y el cumplimiento de nuestros objetivos dependerá de cuánto estemos preparados para dichos cambios, esto incluye prever con el tiempo necesario.

La estrategia comercial no solo es necesaria para posicionarse en un lugar destacado sino realizar un constante análisis de las variables del entorno a través del FODA,

no solo internas sino también a nivel de la competencia, y consecuente plasmarlo en un plan, que sea factible de ejecución

5.2.1 Análisis del Ambiente

Es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, para obtener un claro diagnóstico para tomar decisiones estratégicas oportunas, corresponde a desarrollar un análisis de la organización de la empresa, competencia,clientes y futuros prospectos, siendo de vital importancia en el cumplimiento del plan estratégico.

Segmentación del Mercado

Mediante la Pirámide de Maslow, se puede categorizar en base a la información quenos otorga el marketing ya que el objetivo es satisfacer las necesidades del mercado.

Consiste en un proceso de dividir unos grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto, sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Estos segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables).

Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing, comunicación o diseño.

Requisitos para segmentar

Según Álvarez (2007):

- Homogeneidad en el segmento
- Heterogeneidad entre segmentos
- Estabilidad de segmentos
- Los segmentos deben ser identificables y medibles
- Los segmentos deben ser accesibles y manejables
- Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para serrentables

Variables utilizadas para segmentación:

Variables geográficas

- Región del mundo o del país
- Tamaño del país
- Clima

Variables demográficas

- Edad
- Género
- Orientación sexual
- Tamaño de la familia
- Ciclo de vida familiar
- Ingresos
- Profesión
- Nivel educativo
- Estatus socioeconómico

•Religión

•Nacionalidad

Variables Psicográficas

•Personalidad

•Estilo de vida

•Valores Actitudes

Variables de comportamiento

•Búsqueda del beneficio

•Tasa de utilización del producto

•Fidelidad a la marca

•Utilización del producto final

•Nivel de 'listo-para-consumir'

•Unidad de toma de decisión

5.2.2 Lineamientos Comerciales

El autor Best (2007) define la lógica de los lineamientos comerciales hacia elmercado a través de 5 partes:

1. La orientación al mercado y a los resultados, constituye la piedra angular en la que se basa una dirección dirigida por el mercado.

2. Promueve el análisis del mercado estudiando las necesidades de los clientes, las tendencias de los mercados y de la competencia.

3. El compromiso con la orientación hacia el mercado y su análisis permite el desarrollo de estrategias de marketing mix.

4. Diseño de las estratégicas básicas de marketing.

5. Planificación del marketing y de los resultados.

El estudio o análisis de comercial es determinante en la vida de las empresas, no solo por definir un nivel de ventas que deseemos y podamos comercializar, también para lograr monitorear: la participación en el mercado a nivel de producto, precios,coberturas e inclusive conocer las fortalezas y debilidades de nuestra real competencia.

5.2.3 Estrategias de Marketing

A nivel de elementos de marketing Soler (2010) define:

El marketing mix.- Son las variables sobre las cuales la empresa ejerce un control, y, en función de cómo las utilice en sus decisiones, se derivan los resultados correspondientes. Estas variables son el precio, el producto, la publicidad, la promoción y la fuerza de ventas.

La respuesta del mercado. - La serie de reacciones de los diferentes grupos de mercado (consumidores, intermediarios y prescriptores) son el resultado de la política comercial y de las acciones de la empresa en este mercado.

Los resultados de la empresa. Derivado de su actuación o gestión, la empresa obtiene unos resultados objetivos y medibles como la facturación de pesetas, un volumen de ventas, una participación, una rentabilidad, capital, liquidez, etc. (pág. 8)

Partiendo de la importancia que tiene las estrategias de marketing, hoy en día las empresas se están desarrolladas en mercados más agresivos. La realidad se presenta con organizaciones altamente competitivas desde precios, posicionamiento de marcas, canales de distribución, fuerzas de ventas. Esto más sumado las distintas situaciones que puede enfrentar un país a nivel de aspectos políticos, económicos y sociales.

Es decir, toda empresa debe definir una estrategia que pueden ser utilizada para su éxito o mínimo sobrevivencia, un artículo publicado a través de Harvard BusinessReview por Davenport, (2011) nos menciona:

¨las empresas en busca de aplicaciones revolucionarias suelen apuntar toda su artillería al área que promete la mayor ventaja competitiva. Pero una nueva clase de empresas está subiendo las apuestas. Organizaciones como Amazon, Harrah´s, Capital One y los Red Sox de Boston han dominado sus respectivos sectores mediante un despliegue analítico de calibre industrial aplicado a una amplia gama de actividades" (pág.18).

Así mismo añade: En una época en la que muchos sectores las empresas ofrecen productos similares

y utilizan tecnologías comparables, los procesos de negocios son uno de los pocos espacios de diferenciación. (pág.20).

5.2.4 Control de estrategia y obtención de resultados.

Define las herramientas de control de las actividades propuestas para el logro de la estrategia comercial, así como evalúa y da seguimiento a la eficiencia a la misma através del financiero de los resultados.

5.3 Diseño de estrategia comercial

El objetivo del presente documento es definir una metodología para el levantamiento del diseño de la ESTRATEGIA COMERCIAL, enfocada al mercado de calzado. El presente trabajo nace de las conclusiones obtenidas a través de la investigación inicial, en donde se pudo observar que existen falencias en los procesos de marketing, como la colocación del producto en el mercado, ya que losempresarios desean obtener ventajas competitivas desarrollando su negocio y para ello es necesario ir escalando en el mercado con propuestas innovadoras que les permita llegar a más clientes y consumidores.

En sí, para poder plantear la estrategia de cada uno de los productos es importante definir como están categorizados los productos y posicionados en el mercado a través del análisis de facturación e inventario, y de igual manera definir suscompetidores y la participación

que tiene este en el mercado.

Inicialmente, se debe realizar un análisis del entorno, la competencia y sus características, para determinar el proceso de compra de los consumidores y alinear los procesos internos tanto comerciales como operativos al mercado.

Dentro de este marco, es importante desarrollar actividades de segmentación, targeting y posicionamiento, de forma que se llegue al segmento más atractivo e idóneo para los objetivos empresariales esperados.

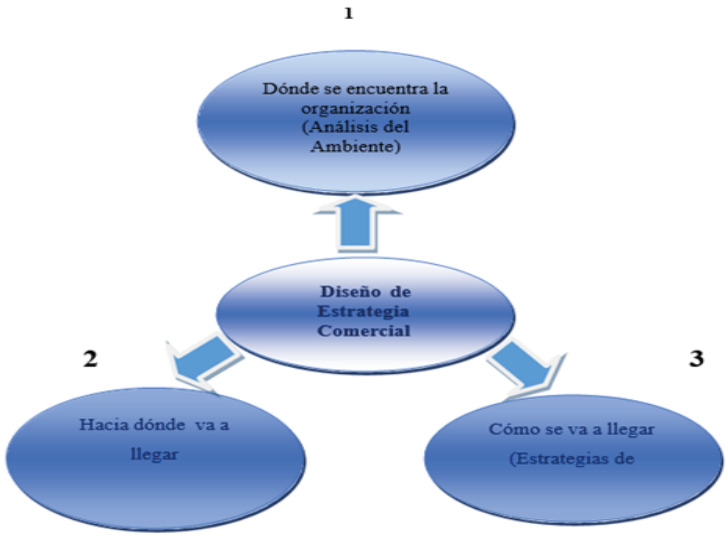


Figura 10. Elementos Diseño Estrategia Comercial

De los datos obtenidos de las empresas de calzado se pudo concluir que existe oportunidades de mejora en el posicionamiento de marca, así como la estrategia de publicidad o de comunicación y fortalecer herramientas en para la definición de productos, a través de los sondeos de mercado o focus group, los mismos que permitan tener un conocimiento claro y más amplio de los requerimientos del consumidor, antes de la liberación final del producto, lo que a larga significará asegurar el volumen de venta del presupuesto comercial planteado.

A partir de estos análisis, si las empresas ya cuentan con un plan estratégico, es necesario evaluarlo y definir los nuevos propósitos enfocados al objetivo propio que es ganar-ganar.

Se debe considerar que toda estrategia debe ser flexible y debe buscar siempre la alineación con los objetivos financieros (rentabilidad), los de operación (planta) y buscar la ventaja competitiva en el mercado.

5.4 Fase I Análisis de Ambiente y Herramientas de Mercado

5.4.1 Diagnóstico Externo

Tabla 2. Diagnóstico Externo

Análisis	Factores	Oportunidades	Amenazas
Entorno	Económicos	Mercado potencial aún no explotado en el país	Aumento de competencia agresiva de países extranjero
			Limitación en el consumo familiar únicamente a productos de primera necesidad
			Crisis Económica
			Acelerada apreciación del dólar frente al sol peruano y peso colombiano.
		Importancia de la marcay la calidad	Consumidor con requerimiento de producto a precios baratos, pero productos que otorgue calidad y confort
	Sociales	Tendencia a consumir lo nuestro	
		Producto extranjero al alto costo debido a la salvaguardia cruzada	Comercialización de producto importado
Sector	Competidores	Desarrollo de proyectos de capacitación en aspectos técnicos de calzado	Diseños innovadores de producto importado
	Proveedores	Alianzas comerciales	Limitado control de la calidad de la materia prima

Mercado	Tamaño del mercado	Disminución de oferentes decremento de ventas	
	Competencia		Competencia desleal por compraen las fronteras.

Fuente: Reunión mantenida con empresarios.

5.4.2 Diagnóstico Interno

Tabla 3. Diagnóstico Interno

Análisis	Factores	Fortalezas	Debilidades
Organizacional	**Prestigio**	Empresas con larga tradición y notoriedad en su ciudad.	
	Infraestructura	Establecimientos modernos, funcionales ybien ubicados	Poco posicionamiento y difusión de la marca
Ventas y Mercadeo	**Marca**	Marcas legalmente registradas	
	Producto	Experiencia en procesosde manufactura	Reducida aplicación de criterios mínimos aceptación de calidad
			Costes superiores a la media del sector
	Precios		La mano de obra es el 45% del costo del producto
	Promoción		Ausencia de programas de publicidad
	Fuerza de Ventas		Ausencia de un plan de formación.
			Relaciones comerciales poco fortalecidas

Fuente: Reunión mantenida con empresarios.

Consecuentemente una vez realizado el análisis correspondiente, se determinará los factores en que la empresa pueda apoyarse para crear su ventaja competitiva y/o mejorar sus procesos.

5.4.3 Herramientas de Investigación de Mercado Estudio de Evaluación de modelos de calzado.

Para la evaluación de zapatos debemos definir que son estudios experimentales conlos objetivos principales de:

- Establecer diferencias entre muestras presentadas al cliente/consumidor.

- Descubrir las características del producto y servicio que dan valor losconsumidores, la notabilidad de nuevos diseños y los de la competencia.

Herramientas

Focus Group:

Consiste en reunir un número pequeño de personas de características similares previamente definidas con el objetivo de investigar sobre un producto o servicio.

Ejemplo:

Tabla 4. Cuestionario

Cuestionario

Modelo:	Descripción
Introducción	Presentación, Bienvenida
Características de los participantes	1. ¿A qué se dedican? 2. ¿En qué trabajan? 3. ¿Cómo está compuesta su familia?
Categoría	4. ¿Qué tipos de calzado conocen? 5. ¿Cómo le dicen ustedes al calzado con el que van a trabajar?
Hábitos	Uso: 6. ¿Cuántos pares de zapatos de este tipo tienen? ¿De qué color? 7. ¿En la semana con qué frecuencia utilizan este tipo de zapatos? 8. ¿Qué uso les dan a estos zapatos? Trabajo Fin de Semana Otros Compra: 9.¿Cuándo van a comprar zapatos ejecutivos, en qué se fijan? •Diseño /modelo •Moda •Material •Marca (debe ser conocida o es indiferente)

	•Lugar de compra -cómo y dónde prefieren que sea ese lugar- •Precio/Promociones •Durabilidad/calidad - ¿Cómo saben que son durables? ¿Qué características del zapato les dicen si son o no durables? •Comodidad – ¿Cómo saben que son cómodos? ¿Qué características del zapato les dicen si son o no cómodos? 10.¿Dónde compran los zapatos que utilizan? 11.¿Por qué compran en este lugar? 12.¿Ustedes son los que compran o les regalan estos zapatos? 13.¿Cuántas veces en el año compran zapatos? 14.¿Existe alguna fecha o época específica en la que compran los zapatos? •¿Cuánto pagaron?
Marcas	16.¿Cuáles recuerdan? 17.Organizar las marcas de la que consideran mejor a la que consideran peor. 18.¿Por qué las tres mejores son las mejores? 19.¿Por qué las tres peores son las peores? 20.¿Cuál marca compraron? ¿Por qué escogieron esa marca?

Producto	21.Características del calzado que quisiera •Diseño/capellada (se entregará una plantilla de cuatro diseños y dos vacíos para que selecciones o eventualmente dibujen su diseño ideal. Si se les dificulta dibujar que escriban en la plantilla) Acabado del material de la capellada, tipo de zapato, punta, estilo, altura de la suela, borde de la suela, forro, suavidad, 22.color y material y ubicación de la marca
Preferencias	23.¿Qué es lo que le gusta de este modelo? 24.¿Qué lo hace diferente a los demás? 25.¿Cuánto pagarían por ese par de zapatos? 26.El que le parece más versátil, es decir que se pueda usar en varias actividades, empezando por el trabajo 27.el que le parece más elegante, cómodo. Ahora por favor seleccionen el par de ZAPATOS que NUNCA comprarían. ¿Por qué escogieron ese par de zapatos?

Tabla 5. Informe de Sondeo

Informe de Sondeo	
Empresa:	
Objetivo:	
Lugar de investigación: Establecer lugar y fecha	
Modelo/Diseño: (Fotografías)	
Año: (Año de Colección)	
Fecha de aplicación:	
Nombre del portafolio:	
Tamaño de la muestra:	
Características de la muestra:	Edad: Sexo: Escolaridad: Trabajo: Otros:
Diseños a Sondear	(Ubicar fotos de prototipo)
Evaluación de diseños	Establecer preferencias de colores tanto masculinos, femeninos y por edad.
1. Modelos Seleccionados	• De acuerdo con los resultados establecer enorden de puntaje.
2. Sugerencias del consumidor	• Describir los comentarios del consumidor percibidos.
3. Precios sugeridos	• Definir posibles precios de venta
4. Conclusiones y recomendaciones.	• Principales conclusiones/observaciones

5.4.4 Segmentación de Mercado

Para poder determinar nuestro mercado objetivo, es necesario ubicar el segmento que en el que vamos a comercializar nuestro producto, de acuerdo con el nivel adquisitivo y preferencias de este. Para ello se hace necesario establecer categorías y considerar varios aspectos en los que irá relacionado las características propias del consumidor y alineando los recursos de las empresas para satisfacer las necesidades del sector escogido.

Se debe considerar un cierto porcentaje relacionado con edad, género, situación económica, entre otros aspectos, apoyándose en datos de fuentes como el INEC, y a través de los resultados de la encuesta realizada y marcando los niveles.

En este aspecto la segmentación se definirá por:

- Mapa de Posicionamiento
- Pirámide de Segmentos
- Estructura de Precios
- Factores de Compra y Uso
- Materiales y Técnicas de Fabricación

Mapa de posicionamiento

Constituye una herramienta que ubicará al producto de acuerdo con el valor que le otorga el consumidor tanto en los aspectos de calidad y precio. Se debe considerar que todo mapa de posicionamiento es subjetivo, para su establecimiento de los resultados obtenidos del focus group o encuesta, se establecerán las inclinaciones de la muestra investigada.

4.4.4 Aplicación: Calzado Casual

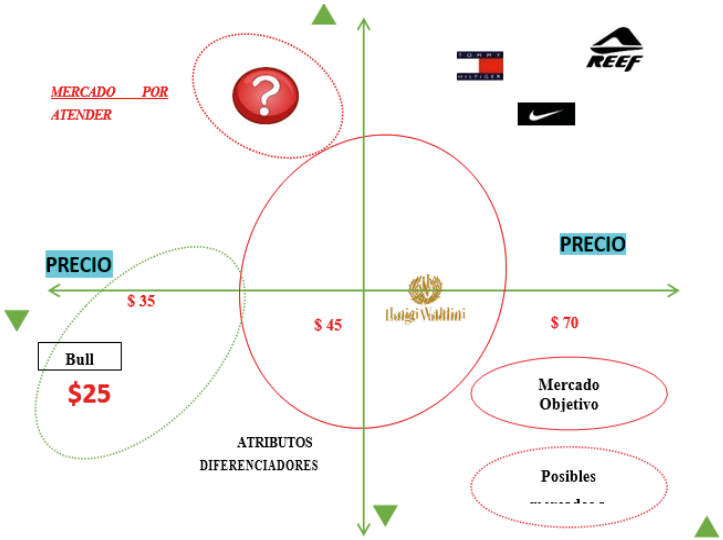


Figura 11. Atributos Diferenciadores

Figura 12. Pirámide de Segmentos: (puntos porcentuales aproximados, se establecerán con la definición propia del producto)

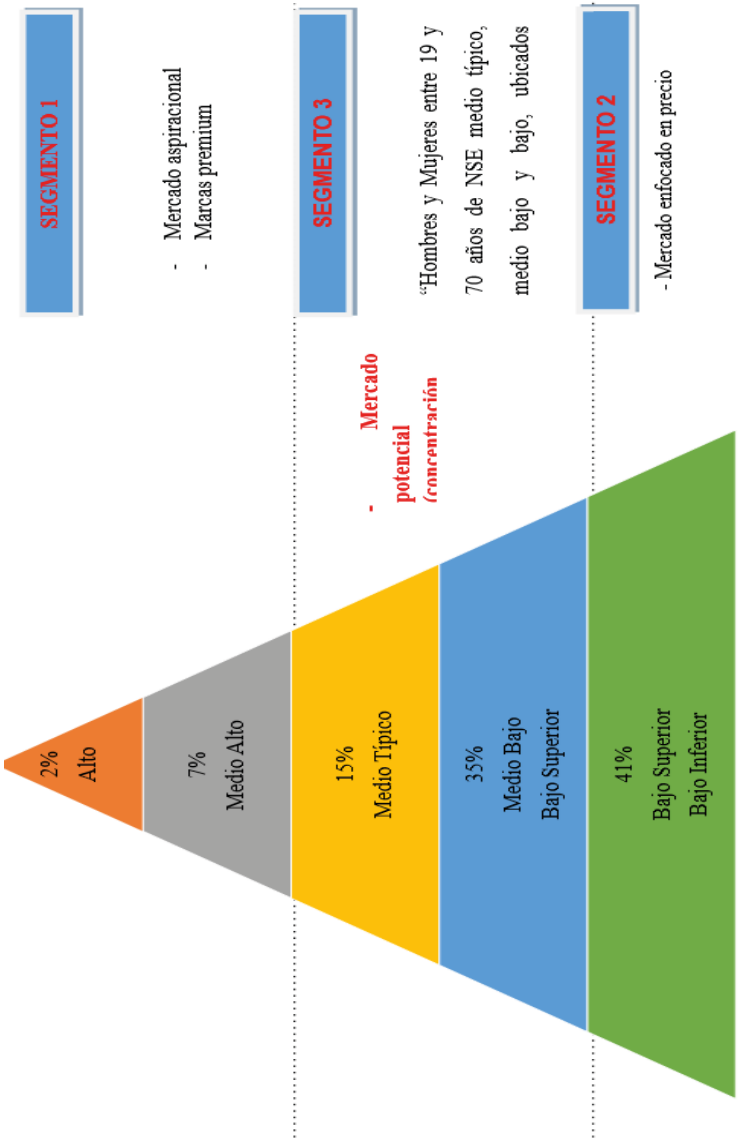


Figura 13. Factores de uso y compra. El consumidor se inclinaría por factores de acuerdo con nivel adquisitivo.

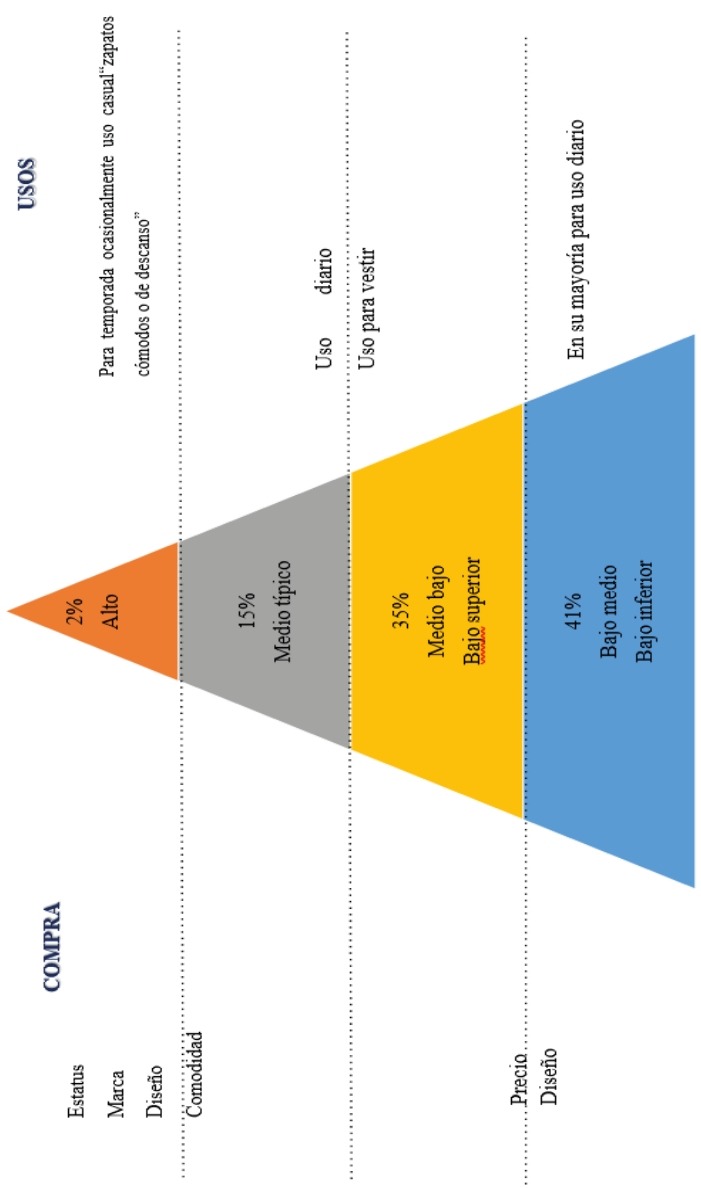
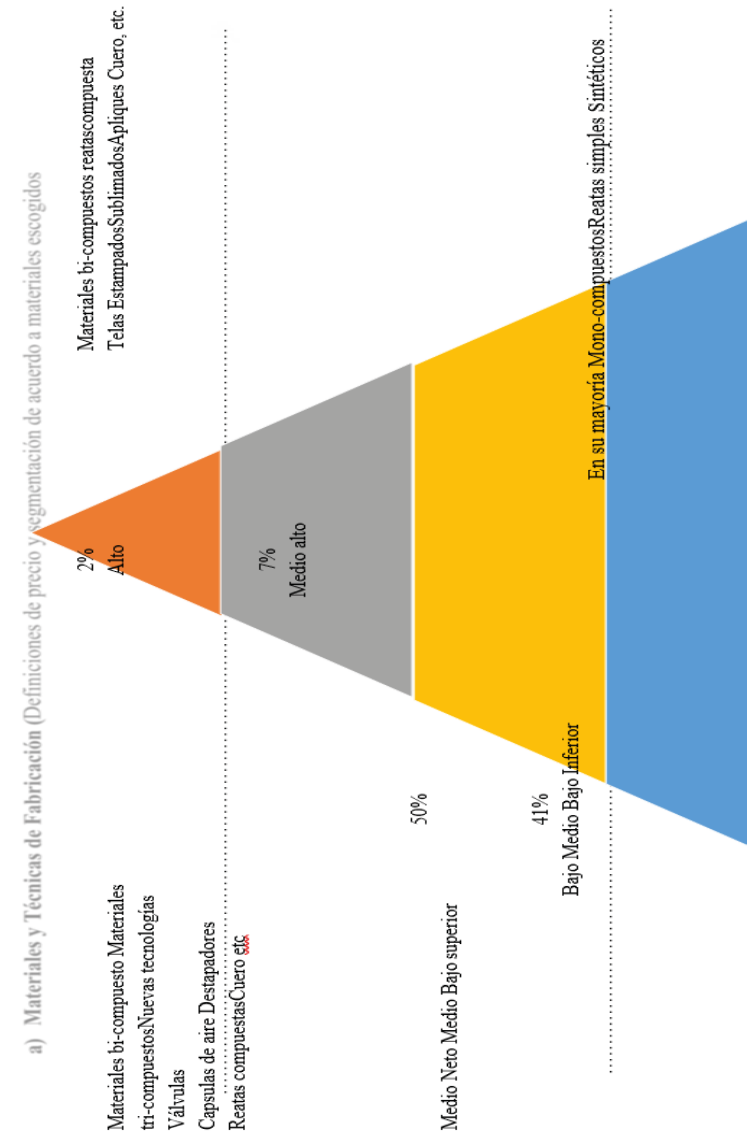


Figura 14. Materiales y Técnicas de Fabricación (Definiciones de precio y segmentación de acuerdo con materiales escogidos



Conclusiones

Se definirá a través de los siguientes esquemas.

EMPRESAS

Son fábricas de calzado para uso, calzado formal, casual y deportivo para caballeros y damas, adulto e infantil.

La marca se encuentra posicionada en un sector medio.

El principal producto reconocido a nivel nacional.

PRODUCTO

La oferta de modelos deberá tener como pilares de desarrollo de producto, las siguientes características:

•Diseño

•Precio

•Variedad

•Comodidad

•Innovación

•Empaque

COMPETENCIA

Fortalezas

• Oferta de modelos para sus diferentes

•líneas

La marca ofrece precios de acuerdo con elmercado que buscan atender.

Debilidades

•Pocas colecciones en el año descuido desu marca.

CLIENTES Y PROSPECTOS

Clientes activos y distribuidos en lasdiferentes zonas geográficas del país, se puede aprovechar la cobertura y sistema de distribución ya existentes para la introducción de nuevos diseños a nivel nacional.

5.5 Fase II: Lineamentos estratégicos

5.5.1 Lineamientos Estratégicos Comerciales

•Los lineamientos estratégico comerciales, para la colocación del producto se basará en el conocimiento de las necesidades gustos y preferencias del consumidor.

•Las actividades del área comercial y marketing se basarán en fomentar la relación a largo plazo con el cliente, satisfaciendo los requerimientos, con la atención al cliente y servicio óptimo, y con el principio de ganar-ganar.

•Se considerará al posicionamiento de la marca como una estrategia a largo plazo, que permita fortalecer la presencia de esta en la preferencia del consumidor, crezca en el mercado.

•Las actividades comerciales como la publicidad, promoción debenestar orientadasalgranposicionamiento de la marca y garanticen la continuidad y presencia de la marca en el tiempo.

•El principal valor agregado del producto, debe ser la percepción que generará al consumidor esto deber ser:

confort, comodidad, calidad, buen precio, exclusividad.

•Los diseños propuestos deben ser previamente sondeados en todas las especificaciones técnicas, comerciales, garantizando la colocación de un producto de calidad y aceptación por el consumidor.

•Las estrategias de comunicación o promoción deben estar orientadas al segmento de mercado seleccionado.

•A su vez como apoyo del área de producción, se evaluará previamente los factores críticos en el diseño, con el propósito de asegurar la calidad del producto.

5.5.2 Objetivos Comerciales

Ingresar al mercado nacional de calzado posicionando nuevos diseños, en la categoría como la mejor opción dentro de los segmentos a los que se pretende captar y atender y aportando fortaleza a la marca.

Ofrecer productos de calidad y a un precio competitivo para lograr captar mercados no atendidos debido a restricciones de importaciones y falta de diversificación.

•Al corto plazo ser asertivos en:

•Introducción al mercado

•Posicionamiento de marca

Entendimiento del mercado

A mediano plazo crecer en participación de mercado y desarrollar un portafolio deproductos especializado.

5.6 FASE III: Estrategia Marketing Mix

PRODUCTOS

Los productos ofrecerán al consumidor atributos diferenciadores desarrollados en base a:

Modelos desarrollados en base a las últimas tendencias y modas del mercado

Atributos del producto percibidos p o r el consumidor como factores que agregan valor Tecnología y materiales de fabricación quepermitan la optimización de recursos y favorezcana los beneficios funcionales del producto.

Empaques primarios y secundarios desarrollados bajo las necesidades del cliente y que permitan la adecuada visibilidad de los productos.

PLAZA

Desarrollar el esquema de distribución bajo la modalidadde consumo masivo

Aprovechar los canales de distribución que la empresaemplea en las diferentes líneas de producto

Lograr una cobertura a nivel nacional.

PRECIO

La estrategia de precio será un pilar fundamental para el modelo estratégico que se pretende implementar. Deberá ser un soporte para lograr el posicionamiento de marca y productos en el mercado, para lo cual se podrían desarrollar los siguientes esquemas:

Precio superior al precio de los productos líderes y debajo de los productos considerados como aspiraciones de las marcas Premium reconocidas por elconsumidor.

PUBLICIDAD Y PROMOCION

Ingresar al mercado con una nueva línea de productos y sobre todo con una nueva marca, por lo que el enfoque de publicidad y promoción deberá estar alineado con la estrategia de posicionamiento y con lo que se busca a través del ciclo devida de la marca.

Campaña agresiva en medios masivos: televisión, radio, prensa.

Presencia continua en medios para generar recordación yposicionamiento de marca.

Actividades de trade para fortalecer la estrategia comercial y la introducción de los nuevos productos: activaciones, material POP, presencia y lanzamiento en los puntos de venta.

5.7 Innovación y Desarrollo de Productos

Los productos nuevos que deseen ser lanzados al mercado pasando por dosetapas:

•Etapa piloto en la que se producen muestras y se realiza un testeo de mercado con el fin de ver factibilidad de precio, ganancia, volumen de ventas, necesidades tecnológicas de implementación (orden de los temas, según proceso).

•Etapa de lanzamiento formal la cual ya debe contar con todos los requisitos legales del caso. El nuevo producto deberá estar en el mercado por un período de 6 meses para poder decidir su permanencia o no. Deben existir mediciones periódicas de cómo avanza el producto y tomar decisiones en el camino durante este período.

•Condiciones que debe cumplir el producto: código de barra, aprobación de diseño de empaque, información de etiquetado.

5.7.1 Marca: Posicionamiento

La marca es importante ya que parte del hecho de que es el elemento identificatorio de los productos, no únicamente desde el punto de vista del signo distintivo sino como un aval de reputación, prestigio y calidad que nace de tradicionalidad de la organización.

La política de uso de marca debe cumplirse de manera estricta a fin de mantener suimportancia y validez legal.

En consecuencia, el uso de la marca, nombre comercial y logotipo se sujeta a políticas, donde se expresa aquellas circunstancias cuyo uso es permitido, frente a hechos que violan directamente su uso y son sancionados por la ley.

Marcando también como objetivo a más de fortalecer su prestigio el evitar que actos de competencia desleal lesionen sus derechos o se puedan crear confusiones respecto de la procedencia y origen empresarial de los productos, lo que constituiría el uso no apropiados y/o autorizados.

5.7.2 Redes Sociales y páginas WEB (Estrategia de Comunicación)

La página web y redes sociales son elementos de promoción básicos para el buen marketing de los productos, si bien es cierto 2 de las empresas estudiadas poseen página web en este caso Rubber Shoes y Luigi Valdini, es necesario darle el enfoqueidóneo para aportar al área comercial.

•Se utiliza la página web oficial como fuente informativa de la historia, productos, servicios, eventos de la marca. Así también como de las actividades desarrolladas por la marca y de aquellos proyectos futuros.

•Se aconseja habilitar una sección de retroalimentación de las opiniones de los clientes, la misma que deberá ser revisada, analizada y auditada. Para lo cual en la web se implementará un espacio de recepción de opiniones, recomendaciones, consultas y reclamos a fin de que los procesos sean más ágiles y los recursos mejor usados

•Se puede generar una encuesta de satisfacción al cliente de manera permanente en la página web que permita mejorar los productos en función de los comentarios de los consumidores.

•Siendo obligación de quién designe la alta gerencia el análisis de tabulacióne informe de la referida encuesta.

•En los empaques y envolturas de los productos se informará y se promoverá la participación de los consumidores en la web

•Promocionar e implementara el uso de la página web a los clientes para consolidar su funcionamiento y poder a futuro usarla como herramienta de ventas a nivel local (ventas en línea).

•Se incluirán en los empaques la dirección de la Web Site para motivar al consumidor que la visiten.

- Informar a los usuarios de las redes sociales Instagram, Twitter, Facebook u otras existentes, así como a los usurarios directos de la página web que se deben considerar los siguientes aspectos:

Políticas:

1. Constituye un foro público, en donde se aceptan comentarios y críticas en primera persona en donde se trate de aportar con una opinión saludable y también facilitando informaciones de irregularidades y/o inconformidades con el trato al cliente o respecto de la calidad de nuestros productos y servicios.

2. Estos espacios pueden constituir la oportunidad de intercambiar opiniones, y retroalimentar a la marca con ellas. En el cual no habrá lugar a descalificaciones a otros usuarios que piensen distinto este espacio constituye un foro de intercambio de opiniones o para el debate constructivo, cualquier queja o reclamación en concreto tendrá una vía especifica.

3. Se debe usar un lenguaje apropiado y correcto con respeto a todos los usuarios. Cualquier contribución que se realice debe estar sujeta a la verdad, con datos reales probables y argumentos concretos.

4. No se puede publicar en las redes sociales publicidades externas, comparación de precios, productos o servicios.

5.7.3 Fuerza Comercial

Las empresas deben mantener una relación de calidad con los clientes, generando un ambiente de intereses y colaboración.

•Se tiene la obligación de escuchar detenidamente al cliente y si este manifiesta una molestia darle la validez del caso y responder a las necesidades planteadas si estas fueran validas

•Retroalimentar y reconocer al cliente.

•Todo el personal debe de estar informado de cuáles son los clientes estratégicos de la misma, y cuáles son las acciones, ventajas y manejo de éstos; frente a los cuales se actuará dando prioridad en el manejo frente a clientes calificados como no estratégicos

•Mantener la política de despachar cualquier cantidad de producto sin importar la cantidad o factura mínimas.

•Darle prioridad a la mejora y desarrollo de sus productos en pro de beneficiar al cliente, y hacer que éste lo perciba como tal.

•El manejo y cobro de las facturas deberá hacerse de la manera más personalizada posible, siendo responsabilidad del encargado del cliente, coordinador del cliente para el cobro de la cartera. Se debe hacer un estricto y permanente seguimiento a estos clientes en lo referente a visitas, atenciones, servicios especiales

prestados,

•Trabajar juntamente con el cliente en la planificación, elaboración y manejo de promociones y acuerdos que beneficien al cliente.

Así mismo las empresas deberán:

•Llamar permanentemente vía telefónica a los distribuidores y/o clientes, para medir la satisfacción, también optará por encuestas de satisfacción.

•Manejar un registro de incidentes por reclamos de los productos o servicios.

•Comprometerse a respetar la privacidad de la información de sus consumidores, clientes o usuarios que sea proporcionada por los medios de retroalimentación puestos a su disposición.

•Implementar un buzón de sugerencias, para que la misma interactúe con sus clientes, dando lugar a una mejora continua de los productos.

•Instaurar un comité de satisfacción al cliente, constituido por representantes de las áreas relacionadas donde se pueda hacer un análisis (al menos mensual) de las causas y efectos de un reclamo y se generen soluciones y correcciones definitivas al mismo.

•En cada comité se invitarán a las personas involucradas en los reclamos para poder buscar soluciones. El líder de este comité será el encargado de Ventas según el caso.

•Capacitarse de manera continua sobre atención al cliente al personal de cada una de las organizaciones, que incluya la periodicidad en la que se tomarán las capacitaciones y los temas mínimos que se debe cumplir. Se debeestablecer como política capacitarles al menos una vez cada dos meses.

5.7.4 Actividades Comerciales

•Está a responsabilidad de las comercializadoras, la orientación a las productoras en lo referente a nuevos productos y presentaciones.

•Impulsaran una comunicación formal y oportuna a todos los clientes

•Desarrollar investigaciones de mercado e interactuar con proveedores, distribuidores, consumidores, competidores y gobierno para un perfeccionamiento continuo de los productos o servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y procedimientos para minimizar los riesgos. Su alcance debe ser el desarrollo de los procesos para ser más competitivos enprecios.

•Cada empresa, debe ser encargada de realizar pruebas de uso de su calzadopara garantizar la calidad.

•Aprovechar comercializadoras y detallistas de cada una de las empresas ya que son el mejor medio de la comunicación en el tema publicitario, ferias, eventos, auspicios y distintas opciones que se presentan en el negocio. Paralo cual es importante elaborar un calendario

anual de participación para promocionar el producto de acuerdo con temporadas altas y bajas de venta.

5.8 FASE IV: Control de la estrategia y evaluación de los resultados

Para el control y evaluación de la estrategia comercial se debe plantear indicadoresque vayan en relación con la rentabilidad de la empresa, iniciando por el cumplimiento de presupuesto de venta, aceptación del producto, se debe evaluar mínimo mensualmente para un efectivo seguimiento, así como la evaluación estratégica es importante debido al entorno cambiante considerando los siguientes aspectos:

1.- La evaluación debe ser económica.

2.- Debe estar relacionada con las metas propuestas de la empresa.3.- Proporcionar información oportuna.

4.- Ser trasparentes y reflejar la realidad actual.

5.- El proceso de evaluación de la estrategia no debe dominar las decisiones empresariales, si una estrategia no fue efectiva, puede ser cambiada.

6.- Las características propias de cada empresa, metas propuestas, actividades, objetivos determinan el sistema de evaluación de cada empresa, es necesario saber clasificar la información y valorar la que es necesaria.

Tabla 6.Control y Seguimiento de Estrategia Comercial

Lineamiento Estratégico	Objetivos Estratégicos Comercial	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo del Indicador	Seguimiento	Peso	Responsable
Desarrollar una nueva base de datos de clientes en base a su nivel de ventas y rentabilidad.	Organizar la atención de cada tipo de cliente considerando su nivel de ventas	Margen de rentabilidadobtenido por cliente	% de rentabilidad de venta por cliente	Mensual	50%	Jefe Contable
Ingresar al mercado nacional de calzado posicionando nuevos diseños	Desarrollo nuevos prototipos con sondeo previos	Número de diseños liberados en el mercado	Ranking de comercialización de producto según diseño	Mensual	10%	Gerencia General
Ofrecer productos de calidad y precio competitivo	Satisfacción de Cliente	Servicio al Cliente	Nivel de Servicio	Mensual	10%	Jefe de Ventas
Introducción al mercado	Incrementar las ventas	Nivel de Facturación	Saldo de facturación mensual	Mensual	20%	Jefe de Ventas
Posicionamiento de marca	Difundir la marca a través de redes sociales	Ventas efectivas por redessociales	Porcentaje de cierre de ventas por redes sociales	Mensual	10%	Jefe de Ventas

Tabla 7. Matriz de estrategias comerciales Luigi Valdini.

Situación	Estrategia Comercial	Objetivo Estratégico	Indicador de control y seguimiento
Disminución de ventas en relación con el año 2014	Crecer en nuevas lineas denegocios. Fortalecer el equipo de ventas	• Alcanzar un incremento de ventas nacionales Desarrollar canales de venta a través de redessociales y página web las ventas directas • Desarrollar nueva matriz de servicio al cliente de acuerdo con su relevancia en ventas y rentabilidad (ABC de clientes) • Desarrollar clientes que busque aumentar la participación de mercado y que el cliente finalcompre más productos • Incorporar variables de incentivos, comisiones y cumplimientos, indicadores ligados a la gestión de desempeño de los vendedores que los motive a vender.	• Seguimiento ventas frente alpresupuesto • Volumen de venta efectivapor estos medios. • Incremento de cartera de cliente efectivos. • Número de clientesefectivos nuevos.
Se mantiene capital ocioso debido a que a queno se está generando rendimiento	Desarrollar capacidad deInvestigación Desarrollo y Diseño de producto	• Desarrollar conceptos de mercadeo por cada tipo de producto y segmento. • Fortalecer la información para el conocimiento de nuevos mercados. • Desarrollar proyectos de investigación y desarrollo.	• Cumplimiento de planes • Informes de evaluación sobre nuevos mercados. • Cumplimiento del plan
Actualmente sus productos se han comercializado en un segmento de mercado medio y en el análisis financiero se en lo referente al calzado casual para caballero.	Introducirse en nuevos segmentos.	• Investigar en el mercado necesidades de producto a nivel del calzado casual hombre. • Definir una gama de diseños que permita la comercialización • Generar nuevos prototipos con respecto a las nuevas tendencias.	• Informes de mercado • Diseños evaluados a través de planes piloto • Evaluación de diseños tanto calidad y aceptación de producto.
Marca poco reconocida en otrossegmentos	Reconocimiento de la marca en elmercado	• Realizar una revisión de los criterios de aceptación de calidad alineados entre el consumidor, el cliente y las áreas técnicas: por marca, producto, tipo de defectos. • Contar con un plan de comunicación de marca, a través de redes sociales.	• Posicionamiento de la marca a través nuevos sondeos de mercado.

Tabla 8. Matriz de estrategias comerciales Calzafer Cía. Ltda.

Situación	Estrategia Comercial	Objetivo Estratégico	Indicador de control y seguimiento
Marca poco reconocida en el mercado	Reconocimiento de la marca en el mercado	Realizar una revisión de los criterios de aceptación de calidad alineados entre el consumidor, el cliente y las áreas técnicas: por marca, producto, tipo de defectos.	Evaluación con los clientes sobre la precepción de la marca.
	Estrategias de Comunicación	Promocionar e implementar el uso de redes sociales a los clientes para consolidar su funcionamiento y poder a futuro usarla como herramienta de ventas a nivel nacional (ventas en línea).	Volumen de venta efectiva en redes sociales.
Altos inventarios de producto terminado.	Estrategias de Producto	Evaluar el portafolio de productos existentes. Desarrollar productos con características de los requerimientos de mercado. Definir un plan de comercialización para inventarios de PT inmovilizados, que permitan la recuperación de lo invertido.	Seguimiento al plan de mejora e implementación de nuevos productos.

Tabla 9. Matriz de estrategias comerciales Rubber Shoes

Situación	Estrategia Comercial	Objetivo Estratégico	Indicador de control y seguimiento
Marca poco reconocida en elmercado	Posicionamiento de marca	Realizar una revisión de los criterios de aceptación de calidad alineados entre el consumidor, el cliente y las áreas técnicas: por marca, producto, tipo de defectos.	Evaluación en clientes sobre el conocimiento de marca.
	Estrategias de Comunicación	Promocionar e implementar eluso de redes sociales a los clientes para consolidar su funcionamiento y poder a futuro usarla como herramienta de ventas a nivel nacional (ventas en línea).	Volumen de venta efectiva enredes sociales.
Altos inventarios de producto terminado	Estrategias de Producto	Evaluar el portafolio de productos existentes. Desarrollar productos con características de los requerimientos de mercado	Seguimiento al plan de mejora e implementación de nuevos productos

5.9 FASE V. Socialización del diseño

Luego de haber levantado la información correspondiente, se hace indispensable la etapa de socialización.

Con el apoyo y apertura de la Cámara Nacional de Calzado, se difundirá el análisis y propuesta del diseño de estrategia comercial a fin de que los empresarios conozcan la metodología y consideren los aspectos más idóneos para cada una de sus organizaciones.

5.9.1 Administración

En virtud de que la propuesta está directamente relacionada con estrategia comercial y su aplicación, es importante para que en su levantamiento práctico intervengan los jefes Departamentales conjuntamente con la Gerencia a fin de que se establezcan las todas las entradas y actividades para el cumplimiento de la misma.

5.9.2 Monitoreo y evaluación

Tabla 10.Monitoreo y evaluación

N.-	Preguntas Básicas	Actividad
1	¿Qué evaluar?	La efectividad del diseño de estrategia comerciales
2	¿Por qué evaluar?	Para determinar el cumplimiento dela propuesta y mejorar la gestión comercial de las empresas.
3	¿Para qué evaluar?	Para verificar la aplicación del diseño propuesto.

4	¿Qué evaluar?	Se evaluará las ventajas competitivas y la rentabilidad de lasempresas mediante la aplicación de la estrategia.
5	¿Quién evaluar?	Gerente/Administrador
6	¿Cómo evaluar?	Una vez ejecutada la propuesta
7	¿Cómo evaluar?	Reportes de ventas, financieros, indicadores, control y evaluación dela estrategia.
8	¿Con qué evaluar?	Información contable y comercial.

BIBLIOGRAFÍA

•Aguilar Valdés, A., Cabral M, A., Alvarado M, F., Alvardo M, T. E., Arras V, A. M., Denogean, B. F., & Moreno M, S. (2012). La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos-" . Revista Mexicana de Agronegocios.

•Alarcón Gavilanez, J. C., Carrillo Hernández, J. I., & Tapia Muñoz, M. L. (2017). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. Caribeña de Ciencias Sociales. Recuperado el 5 de 01 de 2017, de http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/planificacion.html

•Alarcón Gavilanez, J. C., Carrillo Hernández, J. I., & Tapia Muñoz, M. L. (2017). La planificación estratégica en el desarrollo empresarial. Caribeña de Ciencias Sociales.

•Almeida Rodriguez, D. F. (2013). Análisis de las estrategias comerciales y de distribución de las empresas dedicadas a la venta de alimentos concentrados para bovinos en el Municipio de Túquerres - Nariño.

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

•Anuario sector del calzado: año 2015. (17 de 08 de 2015). Leer Piel. Recuperado el 22 de 03 de 2017, de http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015/

•Ayala, M. (2014). Estrategias de Marketing en el Crecimiento Económico Financiero de Comercializadora IFOOD. Tesis Inédita. Ambato. Recuperado el 05 de enero de 2017, de http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7632/1/TMGE008- 2014.pdf

•Benítez Bermejo, E. J., Soriano García, C., Cembrero Coca, P., González García, J., Gil Mora, S., Porcar Seder, R., . . . Prat Pastor, J. M. (2011). Factores de éxito en el punto de venta de calzado. Instituto Biomécanica de valencia. Asociación para el cuidado de la calidad de vida. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. Recuperado el 10 de 12 de 2016|, de http://www.acotex.org/wp- content/uploads/2013/07/web_20121022_Factores_de_%C3%A9xito_en_el_punto_de_venta_de_calzado_2011.pdf

•Best, R. J. (2007). Marketing Estratégico. Madrid: Pearson. Pretince Hall.

•Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., & Pacheco Ruiz , C. M. (2006). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Universidad de Sucre. Recuperado el 2016 de 12 de 10, http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/8_Planeacion%20estrategica%20de%20largo%20plazo.pdf

•Campos Chifla, D. (2011). Ejecución de un Plan Estratégico para mejorar los procesos administrativos en la Distribuidora de Embutidos "PROJASA" ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Tesis inédita. Ambato. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/236%20Ing.pdf

•Chavez, K. (s.f.). Recuperado el 12 de 12 de 2016, de http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economiainternacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo

•Conde Pérez, E. M., & Covarrubias Ramírez, R. (2013). La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado de Hoteles. (F. U. Garcilaso, Ed.) Obtenido de eumed.net: file:///C:/Users/usuario/AppData/Local/Temp/Rar$DIa0.241/1355.pdf

•Couromoda. (2014). Couromoda. Recuperado el 5 de 04 de 2017, de https://couromoda.com/es/home/el-calzado-brasileo-esta-preparado-para- abastecer-el-mercado-mundial-/

•Dumormé, K. (2012). Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de Paillaco, región de los Ríos, Chile, estudio de casos. Valdivia. Recuperado el 05 de noviembre de 2016, de http://www.eumed.net/libros- gratis/2013b/1348/1348.pdf

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

•Escobar, J. M. (marzo de 2008). Dos concepciones de epistemología.

•Formulación de la Estrategia Comercial. (s.f.). Recuperado el 05 de diciembre de 2016.

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

•Fundación Chile. (14 de septiembre de 2012). Desarrollo de Proveedores. Recuperado e l 12 de diciembre de 2016, de http://desarrolloproveedores.cl/2012/09/disene-su-estrategia-comercial- con-las-5-p-del-marketing/

•Garcia Pont, C., & Ricart Costa, J. E. (1997). Estrategia Corporativa. Hair. (2013). Investigación de Mercados. México: McGraw-Hill.

•Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

•Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2000). Tutoría de la Investigación Científica. Quito: Corona.

•Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s.f.). Pro-Ecuador. Recuperado el 08 de 12 de 2014, de http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cuero-y- calzado/

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

•Lana, R. A. (1 de 06 de 2008). La Administracion estrategica como Herramienta de gestion. Revista científica “visión del futuro”.

•Lattuf, L. (2010). La Gestión del Conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Tésis Académica. Maracay.

• López García, Y. (2014). La Industria del Calzado en América Latina, sector estratégico generador de empleo. Guanajato. Recuperado el 5 de 12 de 2016, de http://www.ciceg.org/boletines/edit16.pdf

•Macías, V. (01 de 04 de 2016). La industria del calzado nacional se fortaleció durante los últimos años. El Ciudadano.

•Martínez, G. J. (2010). En torno a la axiología y los valores. Eumed.net.

•Proaño, D. (19 de 08 de 2010). Ecuador produce 28 millones de pares de zapatos al año.

•Reyes Villalba, R. L. (s.f.). Competitividad y Productividad a partir de la planeación estratégica en el sector manufacturero. Recuperado el 05 de 01 de 2017, de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2013/trabajos/COC25_TC.pdf

•Romo Murillo, D. (2015). Sobre el concepto de competitividad. Comercio Exterior VOL. 55, NÚM. 3, MARZO DE 2005, 201. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/76/1/RCE.pdf

•Sainz, J. (2003). El Plan estratégico. Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio. Distribución y Consumo, 30,31,32.

•Sánchez, S. (28 de 11 de 2013). "Nadie fabrica mejor calzado que los españoles". El País.

•Soler Pujals, P. (2001). Investigación de Mercados. Barcelona, España: Servei de Publicacions. Univeritat Autonoma d e Barcelona. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=4uL5o8ew2LkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

•Subsecretaria de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional secretaria de Industria, Comercio y Pymes. (2005). Manufacturas de Cuero y Calzado. Ministerio de Economía y Producción Republica de Argentina. Recuperado el 15 de abril de 2017, de http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/E STUDOS_ARGENTINA/ARG_54.pdf

•Taylor, S., & Bogdán, R. (2000). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós .

•Torres Valdivieso, S., & Mejía Villa, A. H. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 111- 133.

•Vigaray, M., & Aténzar, N. (s/f). El proceso de planificación comercial. Recuperado el 10 de enerod e 2017, de file:///C:/Users/usuario/Desktop/diseño%20comerciael.pdf.

•Villavicencio, Lilian. Entrevista.5 de enero/2017 .Entrevistador. Amanda Martínez

•Yanchapaxi Jacho, F. X. (2015). Análisis de las estrategias comerciales del sector lácteo-yogurt en supermercados del cantón Quito desde el año 2011 hasta junio 2014.Tesis inédita. Quito.

Amanda Patricia Martínez Yacelga

Es administradora – docente. Ingeniera en Empresas y Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional por la Universidad Técnica de Ambato. Labora en el Instituto Superior Tecnológico Universitario España (ISTE), en Ambato – Ecuador. Su labor profesional se centra en la Coordinación de Proyectos Empresariales, Planificación Estratégica, Administración de Operaciones, Gestión de Procesos, Gestión de la Calidad.

Desde en el año 2022 es Coordinadora de la Carrera de Administración del ISTE, ha realizado ponencias, publicaciones científicas e investigaciones a nivel del sector empresarial y educativo, tanto a nivel nacional como internacional.

Alexander Fernando Haro Sarango

Docente Investigador del Instituto Superior Tecnológico España (ISTE); Magister en Sistemas de Información con mención en Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos Masivos de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); Maestrante en Finanzas con Mención en Dirección Financiera en la Universidad Técnica del Norte (UTN); Licenciado Financiero en Universidad Técnica de Ambato (UTA);Investigador científico inscrito y reconocido por la Secretaría de Educación Superior de Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT – Ecuador) con Registro N.º REG-INV-22-05405.Durante su desarrollo profesional y académico ha desarrollado un total de cincuenta artículos de investigación científica en diversas revistas indexadas. Actualmente se desempeña como Docente de Administración Financiera y como Coordinador la Carrera Tecnológica Superior Universitaria en Administración de Empresas e Inteligencia de Negocios en ISTE; Ambato – Ecuador

Alex Sebastián Cárdenas Arroyo

Ingeniero en Finanzas en la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE); Magister en Administración Financiera en la Universidad Técnica de Ambato; Ejercicio de la Auditoría, Formulo y Evalúo y Políticas Públicas, Análista de Riesgos Crediticios; Ambato – Ecuador.

Henry Robert López Nuñez

Magister en Administración Financiera y Comercio Internacional de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Master en Marketing Digital de la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR); Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato (UTA); Durante su desarrollo profesional y académico ha desarrollado varios artículos de investigación científica en diversas revistas indexadas; Actualmente se desempeña como Técnico Docente en la Universidad Técnica de Ambato en la Facultad de Contabilidad y Auditoría; Ambato – Ecuador

ISBN 978-9942-62-150-4

9 789942 621504