



## DESARROLLO ESTRATÉGICO DE VENTAS Y SU RENTABILIDAD: CASO PRÁCTICO TEJIDOS Y ARTESANÍAS ATAHUALPA

### Autores

**Ing. Jorge Alvarez C. PhD.**

Docente de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo  
Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

[Jalvarez\\_c@esPOCH.edu.ec](mailto:Jalvarez_c@esPOCH.edu.ec)

**Lady Paredes Padilla**

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

[nathalyp@live.com](mailto:nathalyp@live.com)

**Consuelo Laguna Laguna**

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

[consu325@hotmail.com](mailto:consu325@hotmail.com)

**Yessenia Manya Grefa**

Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Escuela de Ingeniería en Marketing Riobamba Ecuador

[manya\\_ysmg1994@hotmail.com](mailto:manya_ysmg1994@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Álvarez C., Lady Paredes Padilla, Consuelo Laguna Laguna y Yessenia Manya Grefa (2018): "Desarrollo estratégico de ventas y su rentabilidad: caso práctico tejidos y artesanías Atahualpa", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/ventas-rentabilidad.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/ventas-rentabilidad.html)

### RESUMEN

La empresa es una entidad que ayuda a generar recursos económicos y satisfacer las necesidades y deseos de las personas. Esta es la razón principal por la que se creó la empresa Tejidos y artesanías Atahualpa, dedicada a la elaboración y comercialización de diferentes productos

artesanales y prendas de vestir, la línea de productos que presenta es amplia esto ayuda a que la empresa sea aceptada.

De esta manera se ha utilizado dos herramientas fundamentales, la matriz FODA y la matriz RMG para analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, identificando las oportunidades y fortalezas que ayudarán al desarrollo de esta, contrarrestando las debilidades y afrontando las amenazas estratégicamente.

La matriz RMG brinda una guía para solucionar los diferentes problemas existentes dentro y fuera de la empresa, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva y con ello un incremento de la rentabilidad.

Las estrategias de ventas que se desarrollaron son poco comunes, generalmente se utilizan en grandes empresas; mientras que en las pymes solo tienden a utilizar estrategias de marketing mix, al aplicar este tipo de estrategias de ventas en las pymes generara gran impacto en el mercado.

Los resultados muestran que la empresa tejidos y artesanías Atahualpa se encuentra en una situación aceptable, pero para mejorar y salir de su zona de confort, debe utilizar diferentes herramientas estratégicas para crecer en el mercado y percibir utilidades.

**Palabras claves:** Estrategia, Mercado, Rentabilidad, línea de productos, ventas.

### **ABSTRACT**

The company is an entity that helps generate economic resources and meet the needs and desires of people. This one is the principal reason by which the company was created Fabrics and crafts Atahualpa, dedicated to the production and commercialization of different handcrafted products and cloths, the product line that it presents is broad this helps the company to be accepted.

In this way, two fundamental tools have been used, the FODA matrix and the RMG matrix to analyze the current situation in which the company is located, identifying the opportunities and strengths that will help the development of the same, countering the weaknesses and facing threats strategically.

The RMG matrix provides a guide to solve the various existing problems inside and outside the company, with the purpose of obtaining a competitive advantage with this an increase in profitability.

The sales strategies that were developed are rare, usually used in large companies; while only PYMES tend to use marketing mix strategies, to apply this type of sales strategies in PYMES it will generate great impact on the market.

The results show that the Fabrics Company and crafts Atahualpa is an acceptable situation, but, to improve and get out of your comfort zone, you must use different strategic tools to grow in the marketplace and perceived utilities.

**Keywords:** Strategy, market, sales, profitability, product line.

## INTRODUCCIÓN

La empresa es una unidad formada por personas con objetivos comunes que trabajan para obtener un beneficio de la misma, ciertas empresas son susceptibles de cambio y mejora constante, utilizando diferentes métodos y técnicas para lograr ser reconocidas. Según (García & Castillo, 2007) manifiesta que la empresa es una organización de recursos humanos, materiales y financieros que ofrecen productos y/o servicios.

En este punto es donde la empresa debe tener en cuenta que todas las personas, especialmente los grupos que desarrollan una actividad comercial y mantienen un protagonismo debido a que se debe persuadir y motivar al cliente a comprar el producto e incrementar la rentabilidad. El cliente constituye el elemento fundamental por y para el cual se crean productos en las empresas. (Bastos, 2006)

Dentro de cada una de las empresas u organizaciones existen departamentos que desarrollan diferentes actividades para alcanzar los objetivos planteados, el departamento de marketing es uno de ellos, que permite generar rentabilidad mediante la satisfacción de necesidades y deseos de los clientes. ¿Pero que es el marketing?

(Kotler & Lane, 2006) Manifiestan que: marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y generar valor a los consumidores. Del mismo modo (Kotler & Armstrong, 2012) afirman que es un proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas. Es así como el marketing aporta a las empresas además de realizar un análisis interno y externo.

La empresa necesita desarrollar y aplicar diferentes estrategias para generar utilidades y una buena rentabilidad, de esta manera. Según (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) destaca que una estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Además (Hax & Majluf, 2004) señalan que las estrategias son un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos.

Las ventas son actividades complejas dentro de la empresa por la actitud y comportamiento del consumidor mantiene un nivel de complejidad según (Llamas, 2004) argumenta que vender es la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor basado en las políticas comerciales del mercado.

Según (Armstrong, Kotler, Merino, Pintado, & Juan, 2011) un mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. También (Rivera & Garcillán, 2007) mencionan que: el mercado es el conjunto de compradores que necesitan el producto/servicio ofertados por la empresa. Entonces el mercado sin duda alguna es primordial para el desarrollo de las empresas.

Tanto el mercado como la empresa necesita ser administrado, entonces (Finch, Freeman, & Gilbert, 1996) señala que la administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización. Además (Robbins, 2005) menciona que es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz.

En la actualidad, en el mundo administrativo se ha visto una constante lucha por lograr sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo y cambiante. Es por esta razón que la administración, el marketing y las ventas juegan un papel fundamental para alcanzar las metas planteadas y ponernos delante de la competencia consiguiendo así fidelizar a nuevos clientes, posicionarnos en el mercado y como objetivo principal incrementar la rentabilidad en el punto de venta.

Para la realización de este estudio se utilizó el método inductivo, es aplicado al iniciar la investigación porque se basa en hechos de lo particular a afirmaciones de carácter general. (Ruiz , 2007). El método cuantitativo se aplicó al momento que se realizó la proyección ya que son susceptibles de medirse en términos de números. (Bear, 2008)

## **DESARROLLO METODOLÓGICO**

la cultura en cualquier parte del mundo es considerada como un conjunto de prácticas sociales que se han ido desarrollando de generación en generación, cada pueblo es diferente. Según (Jaramillo, 2004), la noción de cultura incluye las creencias de los diferentes grupos sociales, sus valores y costumbres, sus tradiciones, lenguaje, educación, entre otros.

Otavalo es una ciudad artesanal, está ubicada en la provincia de Imbabura Ecuador, la cual ha sido declarada como Capital intercultural de Ecuador. Dentro de esta ciudad habitan indígenas otavaleños que tienen una habilidad en el área textil, heredados por sus antepasados, además sus tejidos y artesanías representan el mágico mundo de la Pacha mama (Madre tierra).

Para (Nugue & Callias, 2009) menciona que la artesanía es un conjunto de técnicas tradicionales y manuales que tienen un valor de patrimonio cultural. Entonces la artesanía es conocida como la habilidad cultural donde cada pieza utilizada representa la diversidad de cada pueblo.

El Gerente Luis Alfonso Conejo desde su infancia vivió en la ciudad de Otavalo, decidió crear la empresa con el nombre de Tejidos y Artesanías Atahualpa, en la Provincia de Cañar, con la única razón de proporcionar a las personas, estilos de vestir diferentes, innovadores y de buena calidad, por tal motivo presenta una amplia línea de productos.

La línea forma parte de la gama y está integrada por un conjunto de artículos que comparten un determinado concepto o son complementarios en el uso. La gama está formada por productos que pertenecen al mismo ámbito profesional y se comercializa bajo una promesa, tecnología o un tipo de canal. (Rodríguez, 2006)

Amplitud es el número de líneas que integra la cartera de producto, la profundidad son las referencias modelos, tamaños y variantes que se ofrece. (Parreño & Ruiz, 2012). Longitud de gama se refiere al total de artículos que aparecen en la línea. La consistencia es el grado de relación que guarda las distintas líneas. (Rodríguez, 2006)

La empresa presenta las siguientes líneas de productos entre ellas prendas de vestir como: chompas de lana, blusas bordadas a mano, ponchos, y camisas. En bisutería se puede encontrar: aretes, manillas, mullos checa, piercing, entre otros. Existen varios modelos de gorros, de lana, deportivos, gorros para niños y niñas. Como se muestra en la Figura 1.

PRENDAS DE VESTIR	BISUTERIA	MOCHILAS	GORROS	Artesanías
Blusas bordadas dama 	Aretes 	Colegiales 	Gorros grandes 	Llaveros 
Camisas caballeros 	Manillas/Pulseras 	Monederos 	Gorros de lana 	Adornos de refrigeradora 
Chompas de lana 	Mullos checa 	Mochilas para Niñas/os 	Gorros para niños/as 	Maracas 
Ponchos 	Piercing 	Cartera tejida 		Esferos 

Figura 1: Mix de productos de la empresa artesanías y tejidos Atahualpa

La variedad de productos que comercializa la empresa ha ayudado a generar ingresos, pero estos no están dentro de sus expectativas. Por tal motivo realizaremos un análisis de ventas, para conocer su evolución en el mercado y su situación actual.

La empresa dentro de su ciclo de vida mantiene un desarrollo en relación al mercado y no presenta deterioro en las ventas, como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1: ciclo de ventas



Dentro de su ciclo de vida las ventas en los cuatro primeros años se han mantenido, sin variación alguna. A partir del quinto año se observa un crecimiento del 1 %.

El comportamiento del mercado es cambiante debido a que existen diferentes factores que impiden la venta continua del producto, por tal motivo varían las ventas de un mes a otro, además en el mercado donde se desarrolla la empresa existen más demanda que oferta.

Estas ventas pueden ser afectadas por diferentes factores ya sean internos o externos, y para descubrir aquel factor se ha implementado una matriz RMG, para eso se debe tener en cuenta una pequeña conceptualización de dicha herramienta.

García,A.(2011) menciona que la Matriz RMG, de origen español, es quizás, una de las más recientes herramientas de análisis estratégico. Por lo tanto, esta matriz ayudara a obtener una ventaja competitiva si la estudiamos mejor. Las variables que se utilizan para realizar la implementación de la matriz RMG se detalla a continuación:

Tabla 2: Variables de la Matriz RMG

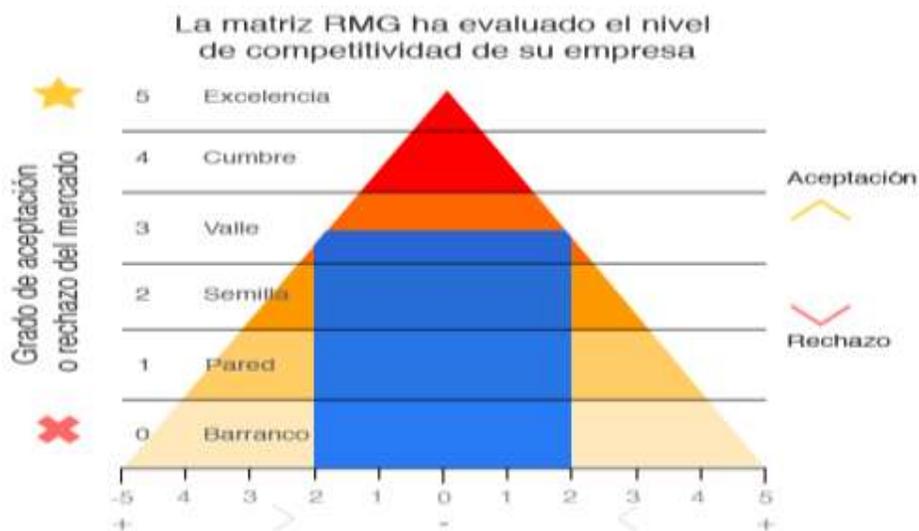
Partes de la matriz RMG	Puntuación	Característica principal
<b>Barranco</b>	1	es la ausencia total de un plan de marketing pues actúa de espaldas al mercado.
<b>Pared</b>	2	Se caracteriza por una posición negativa dado que arrastra el lastre de una imagen deteriorada en el mercado, sin llevar a cabo ninguna acción para mejorarla.
<b>valle</b>	3	Detecta las posibles mejoras en su plan de marketing, para evitar todo impedimento para alcanzar la excelencia del mercado.
<b>Cumbre</b>	4	la imagen de la compañía es muy buena, pero hay que saber mantener en esa posición privilegiada y no permitir que comience su declive adquiriendo mentalidad de grandeza.
<b>Excelencia</b>	5	Está posicionada, tienen un buen plan de marketing y la imagen de la compañía es excelente.

Fuente (García A. , 2011)

Cada variable contiene diferente puntuación y con la ayuda de un cuestionario dirigido al gerente de la empresa se obtuvo lo siguiente.

Tejidos y Artesanías Atahualpa está posicionada en la variable de la matriz denominada valle donde el eje vertical es de 3 puntos, que da a comprender que tiene buen posicionamiento en el mercado. En cuanto al eje horizontal la empresa no tiene una solidez aceptable la cual indica que la organización no posee un plan de marketing mucho menos una gestión de ventas. La posición de la empresa se observa en la siguiente figura.

Figura 2: Matriz RMG de la empresa



Fuente: empresa tejidos y artesanías a [www.matrizrmg](http://www.matrizrmg)

La empresa no se ubica en niveles superiores debido a que no aplica ninguna estrategia de ventas para lograr una comunicación externa eficaz, es decir no desarrollan promociones ni publicidad en el punto de venta. Se presenta los resultados en la siguiente tabla

Tabla 3: Resultado de la matriz RMG

<b>Matriz RMG</b>	
<b>preguntas relevantes</b>	<b>Resultados</b>
<b>¿Considera que su empresa es innovadora?</b>	si consideran que son innovadoras al igual que la competencia
<b>¿Existe comunicación interna en su empresa?</b>	Consideran que es muy importante y la comunicación que la empresa desarrolla es empírica, pero es ágil a la hora de tomar decisiones y alguna resolución de conflictos.
<b>¿Realiza su empresa comunicación externa?</b>	La empresa en su mayoría no realiza promociones ni publicidad, ya que consideran que la fidelidad y la situación del negocio en un punto estratégico es la mayor publicidad que pueden hacer.
<b>¿Cómo describiría su presencia en las redes sociales?</b>	La empresa solo posee Facebook y no la actualiza frecuentemente solo lo hace de vez en cuando y tiene poco seguidores
<b>¿Conoce la motivación, volumen, frecuencia de compras de sus clientes?</b>	Manifestaron que poseen la información justa y necesaria de sus clientes, ya que el mercado donde se desenvuelven es pequeño.
<b>¿Los precios de sus productos son?</b>	son de acuerdo al costo de producción
<b>¿Posee su empresa una red de ventas muy profesional?</b>	La empresa no posee una red de ventas estructurada sino más bien con el personal de ventas que tiene manifestaron que están cómodos y el desenvolvimiento de ellos es profesional.
<b>¿Su empresa lleva a cabo estrategias de fidelización?</b>	La empresa no aplica estrategias de fidelización
<b>¿Considera que su empresa y/o marca está bien posicionada en el mercado?</b>	manifestaron que su empresa si está posicionado, pero solo en el sector que desarrollan su actividad.

**Fuente:** Tejidos y artesanías Atahualpa- [www.matrizrmg.com](http://www.matrizrmg.com)

La (tabla 3) detalla las preguntas y resultados relevantes que se obtuvo en la aplicación de la matriz RMG. El error que casi todas las empresas pequeñas y medianas tienen, es el de realizar el diagnostico de su negocio con tan solo una herramienta estratégica.

La empresa debe identificar cuáles son los factores internos y externos que ayudan en el desarrollo de la misma, o perjudican su crecimiento, para ello es necesario realizar una matriz FODA.

Según Zabala, H.(2005) define a la matriz FODA como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas que al clasificarse u ordenarse genera un conjunto de estrategias. Dentro

del mismo contexto (Martínez & Milla, 2012) señala que el análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización.

Fred, D (2003) menciona que la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear diferentes aplicaciones estratégicas, para lo mencionamos algunas de ellas:

- La estrategia FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- La estrategia DO tiene como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Una estrategia DO alternativa sería contratar y capacitar personal con las habilidades técnica requeridas.
- La estrategia FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- La estrategia DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por tanto, la Matriz FODA es una herramienta primordial para las empresas que mediante los diagnósticos realizados se puede llegar a una toma de decisiones y elaboración de estrategias para que no decaiga frente a la competencia.

Debido a la inexistencia de la matriz FODA dentro de la empresa se procedió a la elaboración de esta. Ver tabla 4.

Tabla 4: Matriz FODA

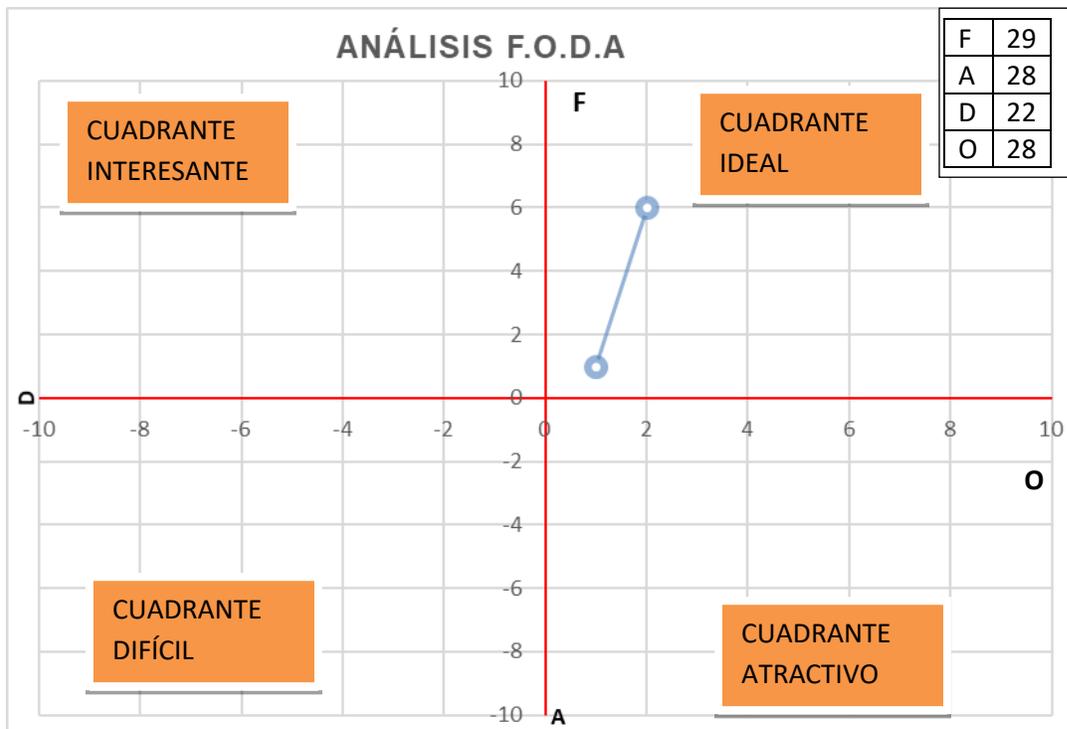
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PUNTAJE</b>
Los productos son elaborados a manos con material de lana de borrego, alpaca, etc traídos desde Otavalo.	10	Los mercados que se dedican al tejido y textil están creciendo nacional e internacional.	8
Los productos tienen varias presentaciones para toda clase de personas desde bebés hasta adultos mayores.	9	Dentro de los mercados internacionales existen una gran aceptación por parte de los extranjeros.	10
Los productos elaborados cuentan con diseños exclusivos ya que no son hecho en serie y los gráficos que se presentan en el producto rescata la cultura de Otavalo	10	Existen una gran demanda en los países a los que se exporta los tejidos y artesanías por su representación de cualquier cultura.	10
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>		<b>28</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PUNTAJE</b>

La empresa al momento de vender cualquier producto, no poseen un packaging sino más bien lo hacen en presentaciones poco agradables es decir mediante bolsas plásticas.	7	Los tejidos y artesanías podrían ser imitados y vendidos a menores precios.	10
La empresa no aplica promociones para captar y retener clientes.	8	Existen empresas que se dedican a vender los mismos productos, pero a precios bajos.	9
La empresa no posee una fuerza de venta estructurada.	7	En cuanto a la moda puede ser perjudicial ya que está en constante cambio	9
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>		<b>28</b>

La información facilitada por la (tabla 4) matriz FODA, muestra que la amenaza principal es la imitación de los tejidos que son vendidos a precios inferiores, lo cual hace que la empresa no perciba utilidades.

Después de realizar la matriz FODA, se desarrollará un análisis en la que se establecen cuatro cuadrantes de variables donde se consideran los principales elementos de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas variables se exponen mediante un plano cartesiano en el que se coloca los ejes de la situación del FODA. Ver Tabla 5.

Tabla 5: Análisis FODA



Los resultados que se obtuvo de tejidos y artesanías Atahualpa se encuentran en el cuadrante ideal, que significa que la empresa debe salir de su zona de confort y trabajar lo que es la promoción, descuento y publicidad.

Aplicados estos factores podrán emplear diferentes estrategias de promoción y descuentos, es decir provocar que los clientes actuales compren grandes cantidades de productos y de esta manera incrementar la rentabilidad.

Tener en cuenta la situación actual y futura de la empresa es fundamental, es así, que necesariamente la organización debe realizar una proyección.

Con la utilización de las herramientas matriz FODA y RMG. Se determina la proyección de ventas e ingresos de la empresa, que ayudará al gerente a planificar y ejecutar los procesos de manera eficiente, a continuación, se presenta la proyección de ventas de la empresa tejidos y artesanías Atahualpa. Ver tabla 6.

Tabla 6:proyección de ventas

<b>PRONOSTICO DE VENTAS DE LA EMPRESA TEJIDOS Y ARTESANIAS ATAHUALPA</b>						
<b>METODO MINIMOS CUADRADOS</b>						
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>X</b>	<b>X^2</b>	<b>X.Y</b>	<b>Pronósticos</b>	
2014	\$ 23.060,00	3	9	69180	\$ 23.066,00	
2015	\$ 23.900,00	1	1	23900	\$ 24.162,00	
2016	\$ 25.800,00	-1	1	-25800	\$ 25.258,00	
2017	\$ 26.080,00	-3	9	-78240	\$ 26.354,00	
2018		-5			\$27.450,00	
2019		-9			\$29.642,00	
2020		-11			\$30.738,00	
Sumatoria	\$ 98.840,00	-25	20	-10960		
Pronostico Función Excel		\$ 27.450,00				

La proyección de la empresa refleja que las ventas son mínimas y que los ingresos no cubren en su totalidad los gastos presentados, es decir la empresa no mantiene circulante.

Después de aplicar las dos herramientas estratégicas matriz RMG y FODA se realizará propuestas que ayudaran a la empresa a captar nuevos clientes, retener a los clientes actuales, además obtener utilidades y conseguir mayor participación en el mercado.

Las estrategias de venta sin duda alguna nos ayudan a vender más, se puede aplicar diferentes estrategias ya sea con una inversión baja que puede ser, mejorar la atención al cliente hasta una publicidad en tv, la aplicación de las estrategias bien definidas incrementara la rentabilidad en el punto de venta. (Alvarez, 1998)

Para aumentar el volumen de ventas, un punto clave es pensar diferente y realizar el desarrollo de las estrategias, para ello es necesario contar con la experiencia de un equipo de ventas ya que sin duda alguna vender es un gran desafío hoy en día, vender más depende también de la creatividad en el diseño de las diferentes estrategias.

A continuación, se presenta las diferentes estrategias para incrementar la rentabilidad de la empresa. Ver tabla7.

Tabla 7: Aplicación estratégica

<b>Domingos con mamá</b>	
<b>Antecedentes</b>	La empresa no aplica estrategias promocionales los fines de semana.
<b>Objetivo</b>	Incrementar la venta de artesanías, mediante promociones mensuales, para cumplir con los objetivos de venta.
<b>Procedimientos</b>	Diseñar y Colocar un banner 2mx80cm en la entrada, donde se pueda ver la promoción de las artesanías Diseñar y Colocar una roll up de 2mx80cm en el terminal de Cañar, donde conste la promoción y lugar de venta. Diseñar y Obsequiar una tarjeta con frases dedicadas a la mamá.
<b>Metodología</b>	Descuento del 10% en artesanías y accesorios personales.
<b>Análisis de Variables</b>	Promoción, descuento, rotación, stock, volumen de ventas.
<b>Tácticas</b>	Realizar publicidad en base a los banners en la entrada del local y terminal de Cañar.
<b>Departamentos implicados</b>	Departamento de marketing
<b>Definir el resultado del instrumento</b>	Se incrementará y estimulará la venta de artesanías que no tienen buena rotación de stock.
<b>Conclusión</b>	La empresa percibirá ingresos extras los días domingos; dichos días el flujo de caja es mínimo.
<b>Alcance</b>	Ciudad de Cañar y lugares aledaños.
<b>Cuantificación</b>	Ventas realizadas y listado de clientes
<b>Autorización</b>	Gerente

La estrategia domingos con mamá se creó con el objetivo de comercializar los productos en stock y brindar un momento agradable a las madres y hacerlas sentir especiales utilizando tácticas que se muestran a continuación. Figura 4 – 5



Figura 3: Banner de domingos con mamá



Figura 4: Tarjeta de Domingos con mamá

Figura 5: artesanías en stock

Figura 6: artesanías en stock

Tabla 8: Aplicación estratégica

**Aquí me quedo**

<b>Antecedentes</b>	La empresa no aplica estrategias de fidelización para el cliente.
<b>Objetivo</b>	Generar ventas enfocadas en la percepción y emociones del cliente real y potencial en el punto de venta para cumplir los objetivos de ventas.

<b>Procedimientos</b>	<p>Utilizar inciensos para un agradable aroma</p> <p>Antes de que compren la mercadería, contar la historia de los tejidos por parte del creador para que sepan de donde procede y como llego a la tienda.</p> <p>Elegir prendas que tengan exceso de stock para crear combos y colocarlo a la vista del cliente</p> <p>Un empleado deberá estar en la puerta principal, vestido con la ropa autóctona de la tienda y dará la bienvenida</p> <p>Se colocará música folclórica baja.</p> <p>Serán expuestas el modo de elaboración de las artesanías</p> <p>Se obsequiarán pequeños regalos para que vuelvan</p>
<b>Metodología</b>	Descuento del 15% en la compra total mayor a \$80.
<b>Análisis de Variables</b>	Promoción, descuento, rotación, stock, volumen de ventas.
<b>Tácticas</b>	Una persona deberá estar vestida con la ropa autóctona de Otavalo donde llame la atención de las personas con la finalidad de incentivar a la compra mediante la curiosidad.
<b>Departamentos implicados</b>	Departamento de marketing
<b>Definir el resultado del instrumento</b>	Se incrementará y estimulará la venta en el punto de venta.
<b>Alcance</b>	Ciudad de Cañar y lugares aledaños.
<b>Cuantificación</b>	Ventas realizadas y listado de clientes
<b>Autorización</b>	Gerente
<b>Conclusión</b>	Mediante el merchandising la empresa podrá vender productos complementarios que tengan exceso de stock.

La tabla 8 muestra la estrategia Aquí me quedo que tiene como objetivo incrementar la fidelización de los clientes en base a sentimientos y emociones, creando experiencias únicas e irrepetibles dentro del punto de venta, con ayuda de las siguientes tácticas. Figura 8 – 9- 10.



*Figura 7: empleado vestido con la ropa autóctona*



*Figura 8: Incienso en el lugar*



*Figura 9: Persona contando la historia del uso de materiales*



*Figura 10: Prenda en stock*

## CONCLUSIONES

- Con la aplicación de la matriz RMG permitirá a la empresa conocer su grado de competitividad en el mercado, de igual manera la matriz FODA ayudará a obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos.
- La venta de artesanías en la provincia del Cañar es poco usual, ya que viene de la provincia del norte, pero es importante rescatar la cultura indígena Kichwa mediante la comercialización de productos innovadores y creativos, expresando la identidad y tradición de los pueblos del Ecuador.
- La empresa no tiene competencia, pero se detectó que no aplica estrategias de comunicación y de consumo, creyendo mantener un liderazgo dentro del mercado, esto evidencia el poco uso de políticas de comunicación, generando baja rotación de sus artesanías.

## Bibliografía

- Alvarez, R. (1998). *Introducción a la Administración de ventas*. San José, Costa Rica: Editorial EUNED.
- Armstrong, G., Kotler, P., Merino, M., Pintado, T., & Juan, J. (2011). *Introducción al marketing*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
- Bastos, A. (2006). *fidelización del cliente: Introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. vigo, españa: ideas propias editorial.
- Bear, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Argentina: Editorial shalom.
- Contreras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica: Pensamiento y gestión*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Finch, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson educación.
- García, A. (2011). *Estrategias de empresariales: Una visión holística*. Bogotá, Colombia: Bilineata Publishing.
- García, A., & Castillo, F. (2007). *CIM: El computador en la automatización de la producción*. Cuenca, España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Garnica, C. &. (2009). *Fundamentos de Marketing*. (P. Educación, Ed.) Atlacomulco, México.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Jaramillo, J. (2004). *La Evolución de la Cultura : de Las Cavernas a la Globalización Del Conocimiento*. San José, costa rica: Universidad de costa rica.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México, México: Pearson educación .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Llamas, J. (2004). *Estructura científica de la venta: técnicas profesionales de ventas* (Segunda ed.). Balderas, Mexico: Editorial Limusa, S.A.
- Martínez , D., & Milla, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Madrid, España: Ediciones Díaz de santos.
- Méndez , A. (2008). *La investigación en la era de la información,: Guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México, México: Trillas.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El procesv estrategico conceptos, contextos y casos*. Mexico, Mexico: Pearson Educacion.
- Parreño, J., & Ruiz, E. (2012). *Direccion de marketing: variables comerciales*. San Vicente, España: Editorial club universitario.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid, España: ESIC editorial.
- Robbins, S. (2005). *Administracion* (octava edicion ed.). Naucalpan de Juarez, México: Pearson educacion.
- Rodriguez, I. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona, España: editorial UOC.
- Ruiz , R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México, México.
- Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín, Colombia: Universidad cooperativa de colombia.

#### CURRUCULUM VITE

- M.D.E. Jorge Alvarez Calderón  
Ing. De empresas Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Máster en Dirección de Empresas Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Docente principal en la Facultad de Administración de Empresas ESPOCH  
Imparte las asignaturas de Marketing Estratégico, Gestión de Ventas  
Riobamba-Ecuador  
[jalvarez\\_c@epoch.edu.ec](mailto:jalvarez_c@epoch.edu.ec)
- Consuelo Soledad Laguna  
Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Facultad de administración de empresas de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Riobamba- Ecuador  
[consu325@hotmail.com](mailto:consu325@hotmail.com)
- Yessenia Manya Grefa  
Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Facultad de administración de empresas de la Escuela de Ingeniería en Marketing  
Riobamba -Ecuador  
[manya\\_ysmg1994@hotmail.com](mailto:manya_ysmg1994@hotmail.com)
- Lady Paredes Padilla  
Estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Facultad de administración de empresas de la Escuela de Ingeniería en Marketing

Riobamba- Ecuador

[nathalyp@live.com](mailto:nathalyp@live.com)