

---

Estrategias para potenciar la marca Calzar Ltda., orientada a fidelizar los clientes

Luz Daniela de los Ángeles Macías Díaz

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

---

Estrategias para potenciar la marca Calzar Ltda., orientada a fidelizar los clientes

Luz Daniela de los Ángeles Macías Díaz

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Carlos Elías Gómez Díaz

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

Nota de Aceptación

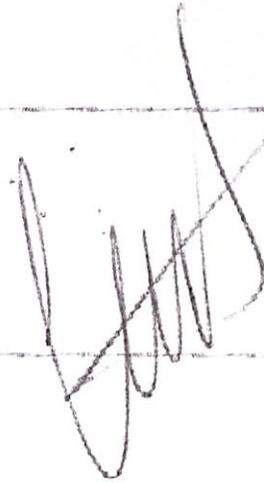
Tres puntos ocho, 3.8,

\_\_\_\_\_

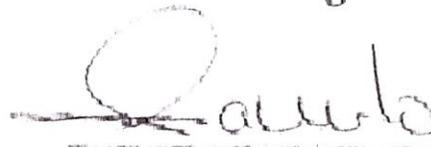
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

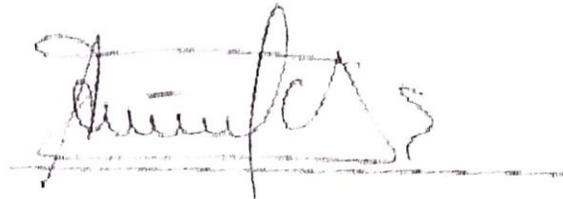
\_\_\_\_\_



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 04 de mayo de 2018

A Dios por permitirme el esfuerzo, la voluntad y la sabiduría necesaria hasta alcanzar dicha meta personal y profesional. A mi padre por su apoyo y ayuda incondicional hasta haber logrado dicho propósito.

Luz Daniela de los Ángeles Macías Díaz.

### **Agradecimientos**

La autora agradece a las siguientes personas y empresa, por su apoyo y colaboración en tan importante proceso académico. De ahí, que se desea hacer un reconocimiento a:

Dr. Carlos Elías Gómez Díaz. Director Proyecto.

A la empresa Calzar Ltda. Director Proyecto.

A la empresa Calzar Ltda., por permitirme a su receptividad durante el proceso investigativo. Así mismo, a los colaboradores y clientes de la misma, por su participación en el proceso de campo.

A la Corporación Universitaria del Caribe – CECAR, por permitirme ser parte de tan importante familia.

A los docentes y compañeros de estudio, con quienes se compartió sus experiencias valiosas y útiles para la vida.

Gracias a todos. Dios los bendiga.

La autora.

## Tabla de Contenido

Resumen .....	12
Abstract .....	13
Introducción .....	14
1. Problema .....	15
1.1 Descripción del problema .....	15
1.2 Formulación del problema .....	16
2. Justificación .....	17
3. Objetivos.....	18
3.1 Objetivo general .....	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco referencial .....	19
4.1 Antecedentes .....	19
4.2 Marco teórico .....	21
4.2.1 Estrategias. ....	21
4.2.2 Las estrategias de integración de las marcas.....	22
4.2.3 Acciones para alcanzar competitividad. ....	27
4.2.4 Atributos del producto. ....	27
4.2.5 Marca como símbolo. ....	33
4.2.6 Estrategias de marca. ....	36
4.2.7 Que es la equidad de marca. ....	38
4.2.8 Conciencia de marca.....	39
4.2.9 Creación de marcas poderosas: ¿por qué es difícil?.....	40
4.2.10 Creación de marcas fuertes y valor de marca. ....	42
4.2.11 El contexto de los clientes.....	42
4.2.12 La marca y la comunicación integrada. ....	43
4.2.13 Investigación sobre el valor de la marca.....	44
4.2.14 Cuatro perspectivas de identidad de marca.....	44
4.2.15 Fidelización.....	45
4.2.16 Gestión de la lealtad. ....	45
4.2.17 Características de un buen cliente. ....	48
4.3 Marco conceptual .....	49

5. Metodología.....	51
5.1 Enfoque de investigación.....	51
5.2 Tipo de investigación .....	51
5.3 Método de investigación.....	52
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	52
5.4.1 Primarias. ....	52
5.4.2 Secundarias. ....	52
5.5 Población .....	53
5.6 Muestra .....	53
5.7 Instrumentos para el análisis de la información.....	53
6. Resultados.....	54
6.1 Percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz DOFA .....	54
6.1.1 Encuesta a colaboradores.....	54
6.1.2 Encuesta a clientes.....	64
6.1.3 Matriz Dofa. ....	69
6.2 Características de fidelización de clientes .....	71
6.3 Identificación de las estrategias para alcanzar la competitividad empresarial .....	72
6.4 Atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca .....	73
6.5 Alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes .....	75
7. Conclusiones .....	77
8. Recomendaciones.....	78
Referencias bibliográficas .....	79
Apéndices .....	83

### Lista de tablas

Tabla 1. Desarrollo de los sistemas estratégicos. ....	22
Tabla 2. Decisiones para la marca. ....	41
Tabla 3. Matriz de fidelidad de los clientes. ....	49
Tabla 4. Matriz Dofa. ....	69
Tabla 5. Análisis Dofa. ....	70

### Lista de figuras

Figura 1.	Modelo de competitividad propuesto (estrategia).	23
Figura 2.	Perspectiva estratégica	24
Figura 3.	Riesgo de una gama vieja.	32
Figura 4.	Niveles de significado de la marca.	36
Figura 5.	Características de los servicios.	37
Figura 6.	Cómo la equidad de marca genera valor.	39
Figura 7.	Porqué es difícil crear marcas.	40
Figura 8.	Los elementos básicos de una marca.	43
Figura 9.	Diagnóstico organizacional y objetivos del marketing.	47
Figura 10.	¿Tiene usted conocimiento claro sobre la identidad de la marca Calzar Ltda.?	54
Figura 11.	¿Conoce usted qué es lealtad de marca?	55
Figura 12.	¿Tiene claro qué es la imagen de la marca?	55
Figura 13.	¿Cree usted que la marca Calzar Ltda, presenta un posicionamiento en el contexto donde opera?	56
Figura 14.	¿Cuál de las siguientes características se tienen en cuenta al momento de que el cliente adquiere el producto?	57
Figura 15.	¿Cuál de los siguientes factores exige el cliente para adquirir los productos?	58
Figura 16.	¿La empresa Calzar Ltda, tiene establecido estrategias de fidelización del cliente?	59
Figura 17.	¿La empresa establece permanente y continuamente innovación en los productos que ofrece?	60
Figura 18.	¿Cuál de las siguientes tipologías de marca, corresponde a la empresa Calzar Ltda.?	60
Figura 19.	¿Cree usted que la marca Calzar Ltda., cumple con los siguientes requisitos?	61
Figura 20.	¿Tiene la empresa Calzar Ltda., establecido estrategias de promoción y publicidad?	62
Figura 21.	¿La empresa da a conocer las estrategias a todos sus colaboradores para alcanzar la competitividad empresarial?	62
Figura 22.	¿Considera usted que la empresa Calzar Ltda., muestra los siguientes atributos de la marca?	63
Figura 23.	Califique usted la satisfacción con los productos que adquiere en la empresa Calzar Ltda.	64
Figura 24.	De las siguientes razones, señale aquellas por las cuales califica la prestación de un buen servicio recibido.	65
Figura 25.	¿Por cuál de las siguientes razones compra productos Calzar Ltda.?	65
Figura 26.	¿Por qué medios de comunicación conoce los productos de la marca Calzar Ltda.?	66
Figura 27.	¿Qué opinión le merece a la marca Calzar Ltda?	67
Figura 28.	¿Recomendaría usted la marca Calzar Ltda.?	67
Figura 29.	¿Con qué frecuencia adquiere productos de la marca Calzar Ltda?	68
Figura 30.	Concepto y estrategias de fidelización.	71

---

Figura 31. Estrategias para alcanzar la competitividad empresarial. ....	72
Figura 32. Estrategia de negocio. ....	73
Figura 33. Posicionamiento.....	74
Figura 34. Fortalecimiento de la marca. ....	75
Figura 35. Fidelización. ....	76

---

### **Lista de apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio. ....	84
Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores. ....	90
Apéndice C. Formato de encuesta a clientes. ....	94

## Resumen

El presente trabajo de grado, consiste en ofrecer estrategias para potenciar la marca Calzar Ltda., orienta a fidelizar los clientes. Los objetivos conllevaron a identificar la percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz Dofa; analizar e interpretar las características de fidelización de clientes; identificar las estrategias para alcanzar la competitividad empresarial; mostrar los atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca; ofrecer alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes. La metodología aplicada se enmarcó dentro de un enfoque mixto; el tipo de investigación correspondió al descriptivo; el método fue inductivo. Se aplicaron encuestas a los 22 colaboradores y 40 clientes de la empresa. Sus resultados permitieron conocer la percepción de los clientes, la identidad de la marca, su posicionamiento, factores que exige el cliente; innovación de productos; estrategias de promoción y publicidad, prestación del servicio, entre otros.

*Palabras clave:* estrategias, fidelización, Calzar Ltda., clientes, competitividad, marca, atributos.

### **Abstract**

This degree work, consists of offering strategies for promoting the brand fit Ltda., oriented to retain customers. The objectives led to identify the perception that have fit Ltda. brand customers, using instruments such as the survey and the Dofa matrix; analyze and interpret the characteristics of customer loyalty; identify strategies to achieve business competitiveness; display the attributes of the brand, product, label and symbol of the brand; offer alternative solutions to strengthen the brand and customer loyalty. The methodology applied is framed within a mixed approach; the type of investigation corresponded to the descriptive; the method was inductive. Surveys were applied to 22 employees and 40 clients of the company. His results allowed to know the perception of customers, the brand identity, its positioning, factors required by the client; product innovation; strategies of promotion and advertising, service, among others.

*Key words:* strategies, loyalty, fitting Ltda., customers, competitiveness, brand, attributes.

## **Introducción**

Con el presente trabajo de investigación, se pretendió identificar la percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz Dofa, analizar e interpretar las características de fidelización de clientes, identificar las estrategias para alcanzar la competitividad, empresarial, mostrar los atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca, ofrecer alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes.

Su estructura y contenido permitió elaborar la problemática y su formulación, justificación y objetivos, se desarrolló el marco referencial que contienen antecedentes, teórico y sus respectivos autores que versan sobre la temática abordada, se realizó la metodología permitiendo desarrollar todas las actividades acorde con la problemática evidenciada y los objetivos propuestos; se entregaron resultados de cada objetivo planteados, logrando con ello conocer e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa Calzar Ltda., así mismo, se realizó una conclusión y recomendaciones pertinentes sobre los aspectos que obstaculizan sus operaciones, rentabilidad y crecimiento.

Por consiguiente, el desarrollo de los objetivos serán una herramienta valiosa para ser más productiva y competitiva en el mercado, y por ende lograr la satisfacción y fidelización de los clientes, en un contexto cada vez más exigente y globalizado.

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Cabe resaltar que se vive una realidad en constante cambio en la que se desenvuelve la sociedad demandante de la era y le están produciendo cambios permanentes en la percepción interna del contexto y por ende en lo externo de los mercados. De ahí que los procesos competitivos, conllevan a información útil que permitan un seguimiento de acciones tales como: empresas y marcas; nuevas barreras de entrada y salida; nuevas líneas de negocio y planes estratégicos.

El objetivo del presente trabajo conllevó a proponer estrategias para potenciar la marca Calzar Ltda., que permita fidelizar clientes.

Actualmente la marca Calzar Ltda. presenta limitaciones en tanto a estrategias de marca y orientación a fidelizar los clientes; se percibe resistencia al cambio por parte de los colaboradores, los avances tecnológicos y de información; cambio de hábitos compra; y por ende la falta de importancia sobre la fidelización del mismo.

También cabe indicar que la competencia se hace cada vez más fuerte y la tendencia es hacer clientes más leales. De ahí la importancia y necesidad de establecer estrategias para diferenciar la marca, acorde con el ritmo de los negocios y particularmente las expectativas del cliente. La empresa, no puede continuar quejándose, no solo de la crisis económica, la disminución de ventas, sino que necesita velocidad para ganar y ofrecer servicios de calidad en forma ágil. Logrando de esta forma que la marca Calzar Ltda., sea el instinto visceral de una persona sobre servicios ofertados.

---

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es la influencia en la carencia de estrategias para potencializar la marca Calzar Ltda., en la fidelización de los clientes?

## **2. Justificación**

El presente trabajo es importante porque busca conocer e identificar la incidencia de estrategias potencializadoras de la marca para la lealtad de los clientes; y establecer la percepción que tienen, en la diferenciación de la marca y las alternativas de solución para impulsarla y satisfacer plenamente las expectativas de los demandantes.

No sobra indicar que el interés del trabajo, estuvo en establecer estrategias potenciales de la marca y fidelizar a los clientes; logrando con ello alcanzar una ventaja competitiva y servicios. Por consiguiente, la novedad de la investigación responde a un interés de hacer un trabajo científico y sistemático sobre la temática abordada, que hoy está en pleno auge y que tiene gran influencia en la marca.

Por otro lado, las estrategias para potenciar la marca y fidelizar los clientes, se ha convertido fuerzas más valiosas en la redefinición de operaciones a nivel de los negocios modernos. Por tanto, la gerencia y el talento humano que integra la empresa tendrá que entender que la estrategia para potenciar la marca y lealtad de los clientes pueden afectar sus procesos en la creación de valor. De ahí que entender las actividades que desempeñan tanto la marca como la fidelización pueden llevar a garantizar el éxito futuro de la empresa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Ofrecer estrategias para potenciar la marca Calzar Ltda., orientada a la fidelización de los clientes.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar la percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz DOFA.
- b) Analizar e interpretar las características de fidelización de clientes.
- c) Identificar las estrategias para alcanzar la competitividad empresarial.
- d) Mostrar los atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca.
- e) Ofrecer alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes

A nivel del contexto internacional los autores Marín & Ruíz (2010), realizaron la investigación denominada (Estrategias de marcas); quienes establecen los siguientes aspectos más relevantes sobre la temática: Gracias a la dimensión global que han adquirido las empresas en los últimos años, con frecuencia deben tomar decisiones sobre la marca a utilizar en el lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados. En el presente trabajo se analiza un modelo de decisión sobre la estrategia de marca más indicada para un nuevo producto, distinguiendo entre extensión de marca o alianza con otra marca, según los factores clave que determinan la elección: (1) la relación que tiene el nuevo producto con los que comercializa la empresa normalmente, (2) la mayor o menor identificación que tiene el consumidor con la marca y (3) la actitud del consumidor con la posible marca aliada.

Es importante destacar y sintetizar algunas cuestiones prácticas para su posible aplicación por parte de responsables y directivos de empresas. Del presente estudio de investigación se infiere la existencia de un estadio en las relaciones que la empresa puede mantener con el consumidor capaz de generar comportamientos muy beneficiosos para los intereses de la misma, una relación que se ha denominado identificación empresa-consumidor. Los consumidores identificados con la empresa son auténticos seguidores incondicionales de la misma, leales, promotores, participativos y captadores de clientes, una auténtica arma para la promoción efectiva de la empresa. Teniendo en cuenta este comportamiento, las empresas deben incluir esta variable como un importante criterio de segmentación. Como ejemplo particular de esta regla general encontramos la aceptación de nuevos productos desarrollados por la empresa. Si la empresa goza de un alto grado de identificación con sus consumidores puede aplicar más fácilmente estrategias de crecimiento en líneas de nuevos productos. Si no es así, debe cuidar determinados aspectos como los productos a los que extiende la marca, que deben ser cercanos a la actividad tradicional y, además, tener una especial atención con los socios comerciales que elige para las alianzas de marca.

Por otra parte, Meir (2015), señala un artículo denominado ¿por qué es importante la inscripción de marcas en los mercados de destino? Quien establece aspectos relevantes que a continuación se mencionan: La etiqueta puede figurar en la fruta directamente a través de un adhesivo, permitiendo que el producto se distinga de los demás de su tipo en el mercado y pase a ser reconocido por los consumidores. Si la marca se asocia a calidad, entonces es probable que la preferencia por parte de estos se mantenga y por lo tanto, el prestigio de la empresa se vea incrementado.

En términos comerciales, las marcas forman parte de los activos intangibles de una empresa. Una marca registrada aumenta considerablemente el valor de aquellos activos, pues permite a su titular celebrar actos y contratos que tengan por objeto ceder el uso o incluso transferir el registro marcario. Además, ayudan al posicionamiento de los productos pues facilitan la publicidad y el marketing de los mismos. Meir (2015).

A nivel del contexto nacional, Escobar (2000), escribe sobre la equidad de marca “Brand Equity”, una estrategia para crear y agregar valor. Resaltando los siguientes aspectos de mayor relevancia: La marca puede y debe ser el factor determinante, diferencial e inimitable para crear y agregar valor a productos, servicios y empresas con y sin ánimo de lucro. La acertada gestión de las marcas se fundamenta y logra su función/misión en las dimensiones que conforman la equidad de marca, las cuales son a la vez variables accionables y mensurables.

Finalmente, Echeverri, Restrepo & Rosker (2008), señalan en un estudio sobre el país como una marca. Estudio de caso: Colombia es pasión.

El propósito de este trabajo es presentar un marco conceptual y referencial que contribuya a una mejor comprensión sobre la construcción de imagen país. Las experiencias de los países en promover su imagen ayudan a entender el alcance de esta estrategia y permiten a evidenciar la complejidad en las decisiones de marketing que se deben asumir para un país muy diferente si fuera tratado como un producto. La tarea para la marca países se concentra entonces en cuatro propósitos fundamentales:

- a) Posicionar el “Made in Colombia” de forma diferencial y preferencial en la mente de los clientes.
- b) Bloquear a los competidores la posibilidad de vincularse a la misma idea o concepto.
- c) Reposicionar a la competencia en la mente, en beneficio propio.
- d) Hacer los cambios internos que sean necesarios para que la idea/concepto sea creíble y sostenible a largo plazo

## 4.2 Marco teórico

Para el autor Simon (2014), señala sobre los fundamentos y conceptualización de la estrategia a saber:

### 4.2.1 Estrategias.

La palabra “estrategia” se utiliza con significados muy diversos. El término ha adquirido el estatus de palabra de moda. A continuación, se van a exponer algunos de los elementos más importantes de la estrategia. En el presente artículo se concluye que la estrategia es compleja y exhaustiva. Una estrategia debe constar de tres componentes: voluntad, pensamiento y acción. (Simon, 2014, p. 17).

La estrategia es la ciencia y el arte de desarrollar y utilizar todos los recursos de una empresa de forma tal que se asegure la supervivencia más rentable y a largo plazo. A pesar de su popularidad, no hace mucho tiempo que se utiliza la palabra “estrategia” en el contexto de la administración de empresas. Comenzó a aparecer de manera esporádica en los sesenta, sin embargo, no fue sino hasta los ochenta que “estrategia” se convirtió en una palabra clave en la administración. ¿Qué es lo que implica una estrategia?:

- a) Saber lo que se quiere.
- b) Saber lo que no se quiere.
- c) Crear algo nuevo

- d) Perseverancia.
- e) La estrategia es global.

La estrategia requiere de una combinación de inteligencia e intuición; racionalidad y sentimiento; voluntad y análisis, así como la capacidad para desplegar a los individuos para su implementación.

La siguiente tabla muestra el desarrollo de los sistemas estratégicos.

Tabla 1  
*Desarrollo de los sistemas estratégicos.*

<b>Período</b>	<b>1950-1960</b>	<b>1970 principio de los ochenta</b>	<b>Finales de 1980- década de los noventa</b>	<b>2000+</b>
Enfoque	Planeación a largo plazo	Oportunidades externas	Competencias internas	Orientación del valor
Contenido	Expectativa de crecimiento	Mercados atractivos, ventajas competitivas. Diversificación. Boston, Porter	Capacidades, competencias clave, recursos. Hamel-Prahalad	Disciplina del mercado primordial, concentración en las áreas principales
Supuestos	Tendencias continuas	“Podemos hacer todo”, el futuro es predecible	“Definición de la estrategia a nivel interno”	“Creación de valores y superioridad a través de la concentración”
Centralización	Moderada	Alta	Alta-baja	Alta-baja
Horizonte de planeación	c. 10 años	5 años	3 años	Permanente, de acuerdo con la necesidad/velocidad

Fuente: (Simon, 2014, p. 20).

#### **4.2.2 Las estrategias de integración de las marcas.**

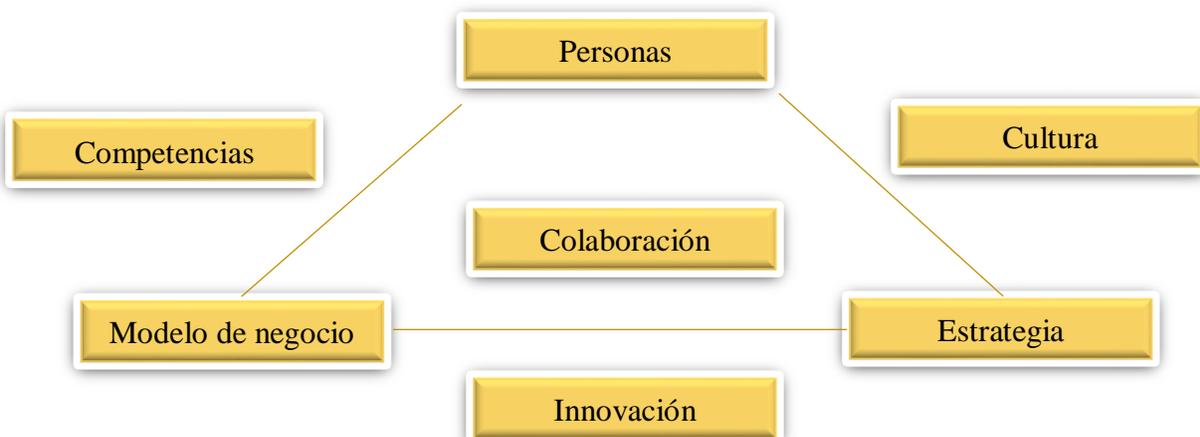
Las adquisiciones y las fusiones ofrecen excelentes oportunidades a las compañías para mejorar su posicionamiento. Sin embargo, a menudo se deja escapar el potencial de la gestión activa de la marca ya que no hay una estrategia adecuada de integración de marcas. Dicha

estrategia no sólo implica decisiones respecto a una cartera más amplia de inversiones de una marca. Es vital que las marcas empresariales, en particular, recreen los elementos principales de una estrategia coherente de integración de marcas, la cual se base en los efectos fuertes que tiene en el público. Puede ser que las diversas marcas se mantengan como híbridos, se renuncie a las marcas originales o se creen nuevas marcas. En cualquier caso, es necesario definir la estrategia con anticipación e implementarla de manera coherente. (Simon, 2014, p. 186).

La compra de una o más marcas importantes es, con frecuencia, la causa de las adquisiciones o fusiones de las compañías. Sin embargo, los puntos centrales de las actividades posteriores a la fusión suelen ser los siguientes: la mejora de los potenciales de sinergia, la reducción de los costos, o la adaptación de las culturas empresariales distintas.

Los aspectos externos, en combinación con el estudio interno de los líderes empresariales y los empleados, constituyen los cimientos necesarios en los que deben basarse las decisiones referentes a la futura estrategia de marca de la nueva compañía. Es fundamental tratar este tema desde el comienzo y de manera profesional para garantizar una transición eficaz con los menores problemas posibles. Sólo entonces se podrá explotar el potencial en el mercado y alcanzar las metas de la fusión. (Simon, 2014, p. 187).

El aporte de Sotomayor (2014), establece cómo diagnosticar las necesidades y prepararle para ser un mejor competidor.



*Figura 1.* Modelo de competitividad propuesto (estrategia).

Fuente: Sotomayor (2014).

Las oportunidades de acción se encuentran de distintas formas. El gurú de la estrategia comercial, el profesor Porter (1996), desarrolló un modelo para analizar la “atractividad” de un determinado mercado o sector para competir. Su modelo de las cinco fuerzas (competidores del mismo sector, aparición de competidores potenciales y de nuevos productos o servicios sustitutos, y relaciones con clientes y proveedores) es ampliamente conocido y utilizado, al igual que el famoso FODA (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas) en donde la objetividad y humildad deben estar presentes en las personas a fin de conocer las capacidades reales de la empresa para transformar un buen propósito en una oportunidad real. (Sotomayor, 2014, p. 14).

Tal vez, dentro del proceso estratégico, las preguntas claves a contestar serían: ¿en qué negocio compito?, y ¿en qué negocio debería competir? Para esto, el modelo de Perspectiva Estratégica desarrollado por Grau & Taracena (2001) resulta de gran ayuda dentro del proceso de definición estratégica integral (no sólo comercial) de la empresa.

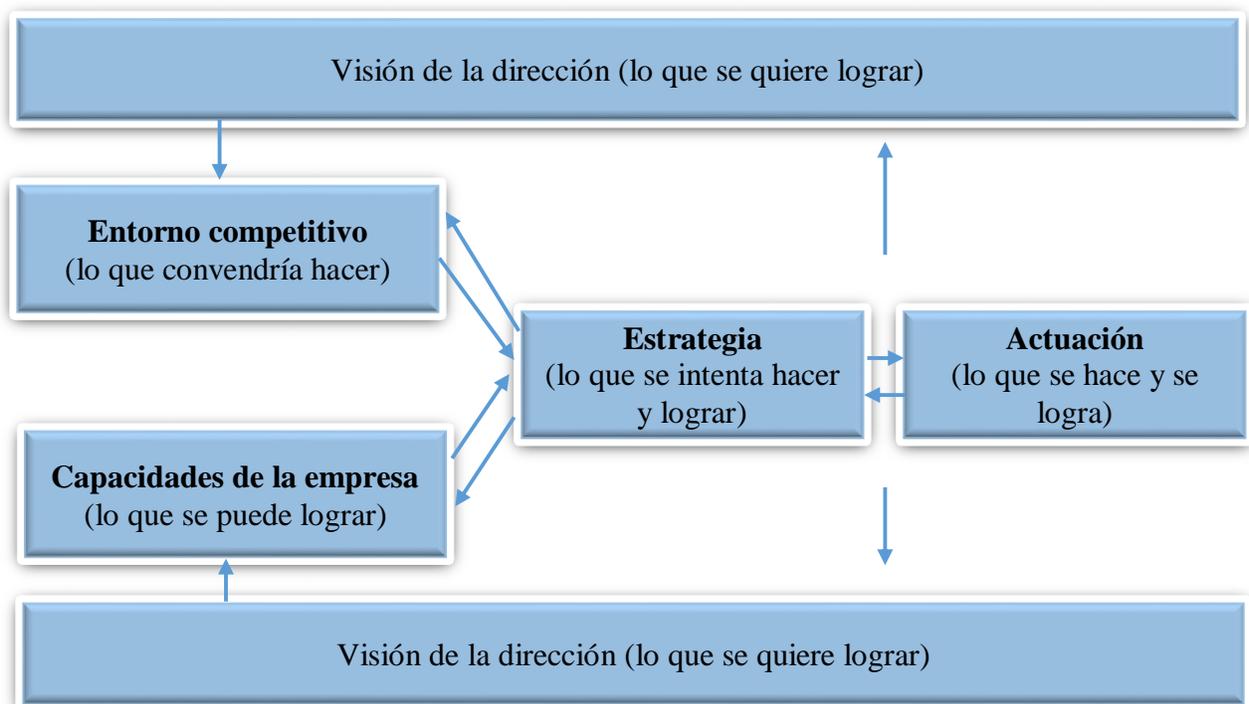


Figura 2. Perspectiva estratégica  
 Fuente: Grau, J. y Taracena, E. (2001).

Generalmente, el proceso se inicia con la clara comprensión de lo que los accionistas buscan (sus intereses y valores), que transmiten al consejo de administración y dirección general de manera tanto cualitativa como cuantitativa. Con esto en mente, la dirección general presenta una visión al consejo de administración, para que lo que se quiere lograr esté alineado con las expectativas de los accionistas. Ésta es una responsabilidad directa entre el nivel del poder y dinero (accionistas, inversionistas), con el de las iniciativas y acciones (alta dirección). (Sotomayor, 2014, p. 14).

Se pasa entonces a confrontar el entorno competitivo (lo que convendría hacer) con las capacidades de la empresa (cosa que puede lograrse con sus recursos). Aquí es cuando suele echarse mano de herramientas directivas como las cinco fuerzas y del FODA, entre otras.

La estrategia emergente, al filtrarse con los valores de la empresa (que son el marco de actuación en el proceso de priorización y decisión del personal de cualquier nivel de la organización), se "institucionaliza" dentro de un proceso de actualización de la "estrategia deliberada" de la empresa, garantizando con esto su "frescura", capacidad de cambio y ajuste a un mundo en transformación permanente. El profesor Mintzberg (1994), asegura que sólo 10% de la estrategia deliberada (planeación estratégica formal) se traduce en una estrategia realizada; mientras que 90% de la no realizada proviene de la llamada estrategia emergente, con iniciativas más ad hoc a la realidad del mercado. La razón de esta situación es posible que provenga de una confusión entre lo que es planeación y lo que es estrategia.

La estrategia demanda un pensamiento divergente, en tanto que la planeación es de naturaleza convergente. Tratar de combinar las dos en la llamada "planeación estratégica" produce que el resultado sea 90% planeación (más sobre el ¿cómo?) y únicamente 10% estrategia (más sobre el ¿qué?), por lo que hay que separarlas. La estrategia va primero ya que es el pensamiento corporativo, mientras que la planeación es la acción corporativa (Pietersen, 2002). Recordemos que es la estrategia la que define cómo ganar o triunfar en los negocios, midiendo el éxito en la capacidad de creación de valor para los clientes y mayores beneficios para la empresa y sus accionistas. La estrategia consiste no sólo en determinar qué hacer, sino

igualmente importante, qué no hacer, ya que siempre es posible hacer algo, pero es imposible hacer todo. Enfoque y concentración son lecciones que no hay que olvidar ante el fallo de muchas empresas por una extremada diversificación y dispersión de sus recursos limitados. (Sotomayor, 2014, p. 17).

Por lo anterior, la acción directiva consiste en marcar el camino en lo relativo a definir:

- a) ¿En qué negocio competir?
- b) ¿En qué territorio(s) enfocarse?
- c) ¿Cuál segmento del mercado perseguir? ¿Qué clientes?
- d) ¿Cuáles productos y servicios ofrecer?
- e) ¿Cómo entregar los servicios o productos?
- f) ¿Cómo crear un valor superior a los clientes?
- g) ¿Cómo generar mayores utilidades?
- h) ¿Cómo alinear la organización y motivar al personal con la estrategia seleccionada?

Los dos procesos de perspectiva estratégica (el deliberado y el emergente) influyen en la modificación de la estrategia en curso, en cuanto al destino y aplicación de las inversiones en nuevos productos, servicios, procesos y adquisiciones, dentro del proceso clave de asignación de recursos de la empresa. Con esto observamos que en donde ponemos nuestros recursos finitos, estamos poniendo nuestro patrón de actuación y, por ende, la estrategia de la empresa.

En la experiencia de Sotomayor (2014), como emprendedor de empresas de base tecnológica llamadas TIC o Tecnologías de Información y Comunicaciones, debido a la alta velocidad del cambio en esta industria y a la naturaleza (grado de complejidad) de la misma, resultaba imposible usar las herramientas tradicionales de planeación estratégica, las cuales funcionan en contextos de alta complejidad pero de cambios lentos en la industria (o al menos más predecibles), así que se aplicó de manera intuitiva la hoy llamada "agilidad estratégica".

### **4.2.3 Acciones para alcanzar competitividad.**

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector; sin embargo, Porter (1979) identifica tres estrategias competitivas genéricas, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector:

- a) Liderazgo en costos, que consiste en que éstos sean lo más bajos posible.
- b) Diferenciación.
- c) Enfoque o alta segmentación.
- d) Mercado de no consumidores y no competencia. Nuevas teorías (Chan & Mauborgne, 2005), sobre estrategia (que enriquecen las de Porter) impulsan la idea de no competir de frente con los competidores establecidos, sino "Volverlos irrelevantes" al presentar productos o servicios con diferentes bases de competencia, redefiniendo el concepto de valor, logrando competir no sólo con base en liderazgo en costos, sino también en diferenciación (valor), buscando nuevos mercados de no consumidores.

### **4.2.4 Atributos del producto.**

Por otra parte, se establece a continuación los atributos del producto, resaltando los siguientes aspectos más prioritarios. Lo habitual es que los productos de una misma clase, aunque proporcionen beneficios similares, se diferencian en algún aspecto formal que venda. De esta forma el fabricante pretende diferenciar su producto del de sus competidores. (Torres, 2011, p. 99).

#### **A) La marca:**

Es un término, sigla, símbolo, diseño o una combinación de ellos que sirven para identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los competidores. Puede protegerse legalmente, inscribiendo la marca en el Registro de la Propiedad Industrial.

Elementos:

- a) Nombre: es la parte de la marca que se pronuncia y se lee. Puede estar compuesta por palabras y números.
- b) Logotipo: es un elemento que no puede pronunciarse pero que se reconoce visualmente.
- c) Ventajas de utilización de la marca para el vendedor:
  - Permite poder diferenciar el producto y por tanto puede proporcionar al fabricante una mayor libertad para utilizar la variable precio.
  - Puede tener una positiva influencia en ventas.
  - Permite la lealtad del consumidor, lo que genera participación de la empresa a nivel del contexto.
- d) Beneficios del uso de la marca para el comprador:
  - Facilita la identificación de los productos.
  - Muestra la identificación del fabricante.
  - Garantiza la obtención de determinadas prestaciones.
- e) Desventajas del uso de la marca para el comprador:
  - Aumenta los niveles de precio.
  - La existencia de muchas marcas, tiende a confundir al consumidor en decisiones de compra.

La elección del nombre de la marca:

Condiciones que debe reunir la marca:

- a) Es aconsejable nombres cortos.
- b) Debe ser fácil de recordar.
- c) Debe ser evocador del producto.
- d) Debe ser registrable.
- e) Debe ser aplicable a mercados extranjeros (fácil de pronunciar).
- f) Su significado no debe tener connotaciones peyorativas o ser susceptible de hacer chistes.

**B) La estrategia de marca** (Torres, 2011, p. 100).

El responsable debe adoptar las siguientes decisiones respecto a la marca:

- a) Productos con o sin marca. Se han visto los beneficios de su uso anteriormente, por ello pasaremos a ver los inconvenientes, que son:
  - Necesidad de invertir en la creación y protección de la marca.
  - Necesidad de hacer esfuerzos en comunicación.
  - Un error en la comercialización del producto puede repercutir negativamente en la empresa.
  
- b) Marca única. Consiste en vender todos los productos de la empresa bajo la misma, con los siguientes beneficios:
  - Los consumidores relacionan la calidad e imagen con los nuevos productos.
  - La publicidad para alcanzar la notoriedad debe hacerse a nivel corporativo ya que su coste es menor.

Las ventajas para el fabricante son: (Torres, 2011, p. 101).

- a) Si el lanzamiento del producto fracasa el fabricante no se ve afectado.
- b) El coste de lanzamiento del producto es menor puesto que no hay que dar a conocer la marca.
- c) Permite el fabricante posicionarse en otros segmentos diferentes.
- d) El fabricante ocupa un mayor espacio en los puntos de venta.

**El envase y el etiquetado:** Envase es el envoltorio. Las funciones que debe cumplir son: (Torres, 2011, p. 101).

- a) Proteger el producto garantizando óptimas condiciones al cliente final.
- b) Debe ser económico, cumpliendo sus funciones al mínimo coste.
- c) Ayuda a la venta del producto.
- d) Contribuye al desarrollo del programa de marketing-mix.

**A) Política de envase:** Las razones que justifican la modificación del envase son:

- a) Cambio de envase: lucha contra el descenso de ventas.
- b) Envase para una familia de productos: cuando se pretende dar una misma imagen a una gama.
- c) Envase de uso posterior: estimula la repetición de compra. Se hace para que el envase sea reutilizado.
- d) Envase múltiple: envasando varias unidades en un recipiente facilita las promociones.

## **B) Etiqueta**

Su función básica es informar al cliente sobre los beneficios y características de los productos. Con frecuencia forma parte del envase.

Funciones:

- a) Informar al consumidor (su contenido suele estar regulado en las leyes de cada país); además el código de barras que incorpora facilita la gestión de almacenes.
- b) Supone un instrumento de promoción: como elemento diferenciador de imagen del producto.
- c) Puede facilitar venta del producto diseñando etiquetas atractivas.

**La cartera de productos:** Debido a la cantidad de productos puede comercializar una empresa, la política de productos se plantea a tres niveles: (Torres, 2011, p. 102).

- a) Cartera de productos o producto-mix o totalidad de productos que la empresa ofrece al mercado.
- b) La gama o conjunto de productos con carácter relativamente homogéneo. La tecnología y el mercado son los criterios utilizados para definir una gama.

**Criterios:**

- a) Mercado:
  - Gama hogar: línea de cocinas, línea de tresillos.
  - Gama empresa: línea de escritorios, línea de estanterías.
- b) Tecnología:
  - Gama a medida: línea de cocinas, línea de estanterías.
  - Gama estándar: línea de mesas, línea de tresillos.

**Las dimensiones de la gama:** Puede encontrar las siguientes dimensiones:

- a) Profundidad de una línea.
- b) Amplitud de la gama: es el número de líneas que la componen.
- c) Coherencia de la gama.

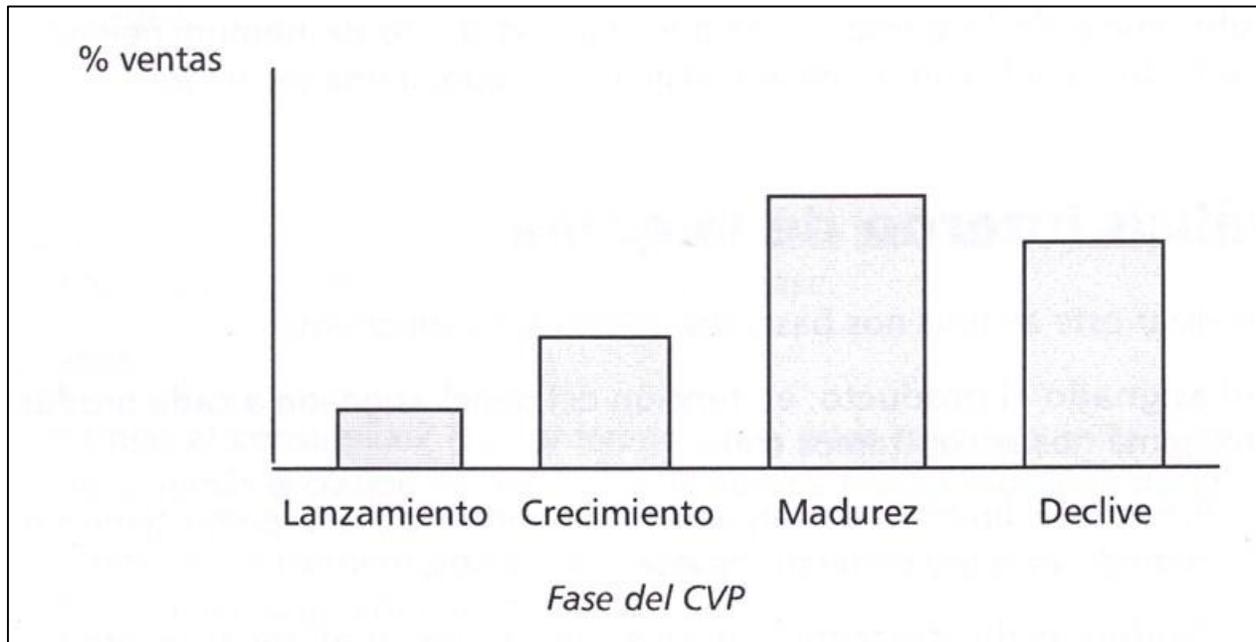
**Análisis interno de la gama:** Para realizar este análisis basa en una serie de criterios: (Torres, 2011, p. 103).

**Rol asignado al producto:** en función del papel asignado a cada producto en una gama nos encontramos con:

- a) Productos líderes: son aquellos que dentro de una gama tiene un gran éxito de ventas y generan mayores beneficios.
- b) Producto de prestigio: poseen un bajo nivel de ventas, pero dan buena imagen al resto de productos que componen la gama.
- c) La cifra de ventas: en este caso el análisis se realiza según la contribución de cada producto a la cifra de ventas.
- d) La contribución al beneficio: el análisis anterior suele completarse con un estudio de su rentabilidad. Conociéndose cómo está estructurada la gama, para cada producto se calcula su

"Umbral de Rentabilidad":  $V^* = CF/MVMV = (P_v - C_v) V^* = CF/(p - C_v)$ . (Torres, 2011, p. 104).

- e) Edad de la gama: frente a los análisis anteriores este permite obtener una imagen dinámica, siendo aconsejable complementarlo con el concepto de Ciclo de Vida (CVP).



*Figura 3. Riesgo de una gama vieja.*  
Fuente: (Torres, 2011, p. 103).

Los porcentajes de ventas mayores son los de los productos que se encuentran en la fase de madurez y declive. Observar cómo los productos en declive son los primeros que van a salir del mercado. Ver por la gráfica ante una gama que se podría denominar “vieja”.

**Las estrategias de la cartera de productos:** La decisión sobre el tamaño y la composición de la cartera hay que abordarla desde una perspectiva dinámica, puesto que tamaño y composición deben cambiar con el tiempo en función de las estrategias de marketing adoptadas.

#### **4.2.5 Marca como símbolo.**

La marca es un nombre o símbolo distintivo (como un logotipo, marca registrada o diseño de envase) para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos de los de su competencia. La marca señala al cliente la fuente del producto, protegiendo tanto al consumidor, como al fabricante de su competencia, quien podría intentar proporcionar productos de apariencia idéntica. Aaker (2006).

Aaker (2006) sostiene que: para comprender por qué las instituciones están dispuestas pagar por ellas. De ésta manera, a pesar de los obvios valores que tiene la marca, existen signos referentes a que el proceso de construcción de marcas se ha erosionado, los niveles de fidelidad han disminuido y el aspecto que se ha convertido en más relevante es el precio.

Entre otros aspectos, entre los indicadores de falta de énfasis para la construcción de marcas Aaker (2006) expone:

- a) Los directivos no pueden identificar con certeza las asociaciones entre la marca y las fuerzas positivas de esas asociaciones.
- b) El conocimiento sobre los niveles de reconocimiento de la marca es insuficiente, más aún, el conocimiento no se orienta hacia aquel nivel que la marca logra en la mente y cómo éste se modifica en el tiempo.
- c) No existe un responsable en la empresa que realmente esté encargado de proteger el valor de la marca. Aquellos encargados nominalmente de ello se encuentran, de hecho, evaluando sobre variables de corto plazo.

Una vez tenido en cuenta éstos aspectos, es importante que desde su inicio y planeación, la marca tenga en cuenta que hará parte de todo un sistema de identidad, que representará toda una serie de valores y asociaciones ligadas a un producto o servicio, ya que conforma la Identidad corporativa: un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir a una empresa de las demás. Ésta premisa plantea dos de las funciones vitales de la identidad

corporativa: su sentido integral (al tratarse de un sistema), y su función de distinción entre organizaciones. Aaker (2006).

Por consiguiente, el relegar una marca a una simple representación gráfica, hace que las funciones básicas y cruciales de la marca per se, se difuminen en diseños simples y desligados del objetivo principal de la misma.

Al estudiar la integralidad de una marca, es fundamental entender que sus componentes construyen en suma un sistema integral y codependiente, conformado entre otros por signos de diversa naturaleza, como la lingüística, la irónica y la cromática. Costa (2003).

El cumplir con todas las funciones que su naturaleza representa, es un esfuerzo que la organización en conjunto se debe proponer para la consecución de un posicionamiento efectivo entre su público objetivo.

Costa (2003), sostiene que:

Es impropio aun cuando ocurre a menudo hablar de diseño de marcas cuando se refiere estrictamente al aspecto visual (gráfico) que toma una marca, pues hay que precisar que una marca es algo muy complejo, que abarca al mismo tiempo un signo verbal (nombre de marca), un signo gráfico (grafismo de marca) y un signo cromático (colores propios de la marca). Y también comprende, simultáneamente, aspectos psicológicos como la posición y la valoración. Costa (2003).

De esta manera, se puede observar que la creación de una marca impone gran responsabilidad y compromiso con los valores que una marca ha planteado como propios. A través de la historia, se ha acrecentado la importancia que se le da a la identidad corporativa, como eslabón final de toda una cadena creada por la imagen corporativa de una organización.

Con base en el apartado anterior, son muchas las teorías que se han establecido, ya que este es un tema fascinante que involucra todos los actores y stakeholders de una empresa. Desde

quien produce hasta quien consume, y todos los que alrededor de la misma tejen redes de influencia sobre la misma. Costa (2003).

Para lograr una relación a largo plazo con sus stakeholders, una organización debe saber que desde el saludo telefónico que da a sus clientes, hasta la limpieza de sus camiones repartidores habla de esa identidad que se tiene como empresa, desde las causas que patrocina hasta cosas obvias como la calidad de los productos; pues, la creación de un verdadero valor organizacional requiere esfuerzos en todas las áreas de la organización.

De esta manera, de Quevedo (2003), sostiene que:

Por tanto, la generación de riqueza para los accionistas pasa por la satisfacción de los objetivos del resto de los aportantes de recursos, y, a la vez, el cumplimiento de las demandas de las partes involucradas depende de la creación de valor. Así pues, el propio interés impone a los accionistas, y al resto de los participantes, con el fin de maximizar el valor de sus derechos en la empresa, colaborar activamente en la tarea común de creación de valor. De Quevedo (2003).

Así mismo, se puede establecer que la responsabilidad del crecimiento de las organizaciones deja de ser únicamente de quienes la han creado, y que es deber de todos quienes la conforman hacer parte activa de sus principios y valores, para dirigirse en comunidad al azimut planteado por sus creadores.

De acuerdo a lo anterior, es importante tener en cuenta que gestionar una marca va más allá de su aparición en medios, ya que una marca debe ser entendida como una persona, que aparece ante diferentes audiencias y representa una serie de valores que se deben mantener coherentes en todos los espacios en los que ésta aparezca. Harward Bussiness Review (2009).

De ésta manera, se puede construir que al hablar de marcas, todas y cada una de sus características físicas e intangibles construyen en conjunto una personalidad específica para cada empresa que representan, y es en éste punto en el que radica su vital importancia a la hora de

valorar un servicio. Como tal es el valor de marca lo que hace que una marca en especial logre conectarse con un consumidor. Así, los activos y pasivos en los que se basa el valor de marca difieren de contexto a contexto, como es expuesto por Aaker (2006).

#### 4.2.6 Estrategias de marca.

Una marca posee cuatro niveles de significado para el cliente: Noori & Radford (1993).

**Atributos.** La marca a través de su estrategia de comunicaciones puede reforzar en la mente del cliente la relación con atributos específicos del producto o servicio.

**Beneficios.** Dado que el primer concepto o nivel de un servicio es el beneficio, la marca estará relacionada con los principales beneficios ofrecidos.

**Valores.** Los clientes tienen un contenido de valores que relacionan con las marcas que adquieren.

**Personalidad.** La marca puede transmitir una personalidad con la cual los clientes se identifican.



Figura 4. Niveles de significado de la marca.

Fuente: Noori & Radford (1999).

Es necesario decidir en cual nivel de significado se quiere posicionar el producto. Igualmente, es importante recordar que los niveles de mayor impacto en los clientes son los valores y la personalidad, porque generan una identificación, en tanto que los atributos y beneficios pueden ser ofrecidos por la competencia.

Las organizaciones deben enfrentar diferentes tipos de situaciones relacionadas con las marcas, donde las decisiones son decisivas para el posicionamiento de la empresa. Top of Mind (1999). Cualquiera que sea la decisión que la organización tome, es fundamental tener presente que la marca forma parte integrante del producto o servicio y que es la base del vínculo emocional que se establece con el consumidor, el que al final conduce a establecer la lealtad de marca, que garantizará a la empresa unas ventas y resultados estables en el tiempo.

La marca en los servicios: Los servicios. Son todas aquellas actividades que representan algún lucro o beneficio a la persona que pagan para este fin al prestador del servicio. Pueden ser de muchas índoles, desde servicios profesionales, de limpieza, de relajación, de embellecimiento, de salud, de seguridad y de asesoría entre otros. Burnett (1999).

Los servicios poseen cuatro características básicas que los vuelven identificables:



*Figura 5.* Características de los servicios.  
Fuente. Burnett, (1999).

**Intangibilidad.** No hay manera de palpar un servicio, de sentirlo, saborearlo o tocarlo antes de la compra. Por esta razón sus vendedores tratan de brindar la seguridad en el cliente de algo que no ha visto, en los testimonios de experiencias de la demás gente y en el respaldo de marca, tratando de dar tranquilidad a los clientes.

**Inseparabilidad.** Al mismo tiempo que se produce un servicio se empieza a utilizar, es decir, un servicio no se puede almacenar ni apilar en estanterías como es apenas lógico, además, existe una interacción obligada entre el proveedor del servicio y su cliente.

**Heterogeneidad.** Un mismo servicio puede variar en cuanto a calidad y atención, dependiendo de quién y a dónde lo realice, por ejemplo, el servicio de sutura de una cortada puede atenderse de una manera precaria en una entidad de beneficencia e incluso podría dejar cicatriz, mientras que con un médico particular este mismo servicio, aunque más caro, puede ser atendido de forma distinta e incluso sin dejar cicatrices desagradables.

**Perdurabilidad.** Los servicios son otorgados en términos de temporalidad, de tal forma que no se pueden guardar o acumular indefinidamente.

#### **4.2.7 Que es la equidad de marca.**

La equidad de marca es un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se agrega o resta al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y al cliente de esta empresa. Las principales categorías de cualidades son: Aaker (2006).

- a) Conciencia del nombre de marca.
- b) Lealtad de marca.
- c) Calidad percibida.
- d) Asociaciones de marca.

### 4.2.8 Conciencia de marca.

La conciencia se refiere a la fortaleza de la presencia de una marca en la mente del consumidor. Si la mente de un consumidor estuviera llena de anuncios mentales, cada uno en representación de una sola marca, entonces la conciencia de marca se reflejaría en el tamaño del anuncio. Aaker (2006).

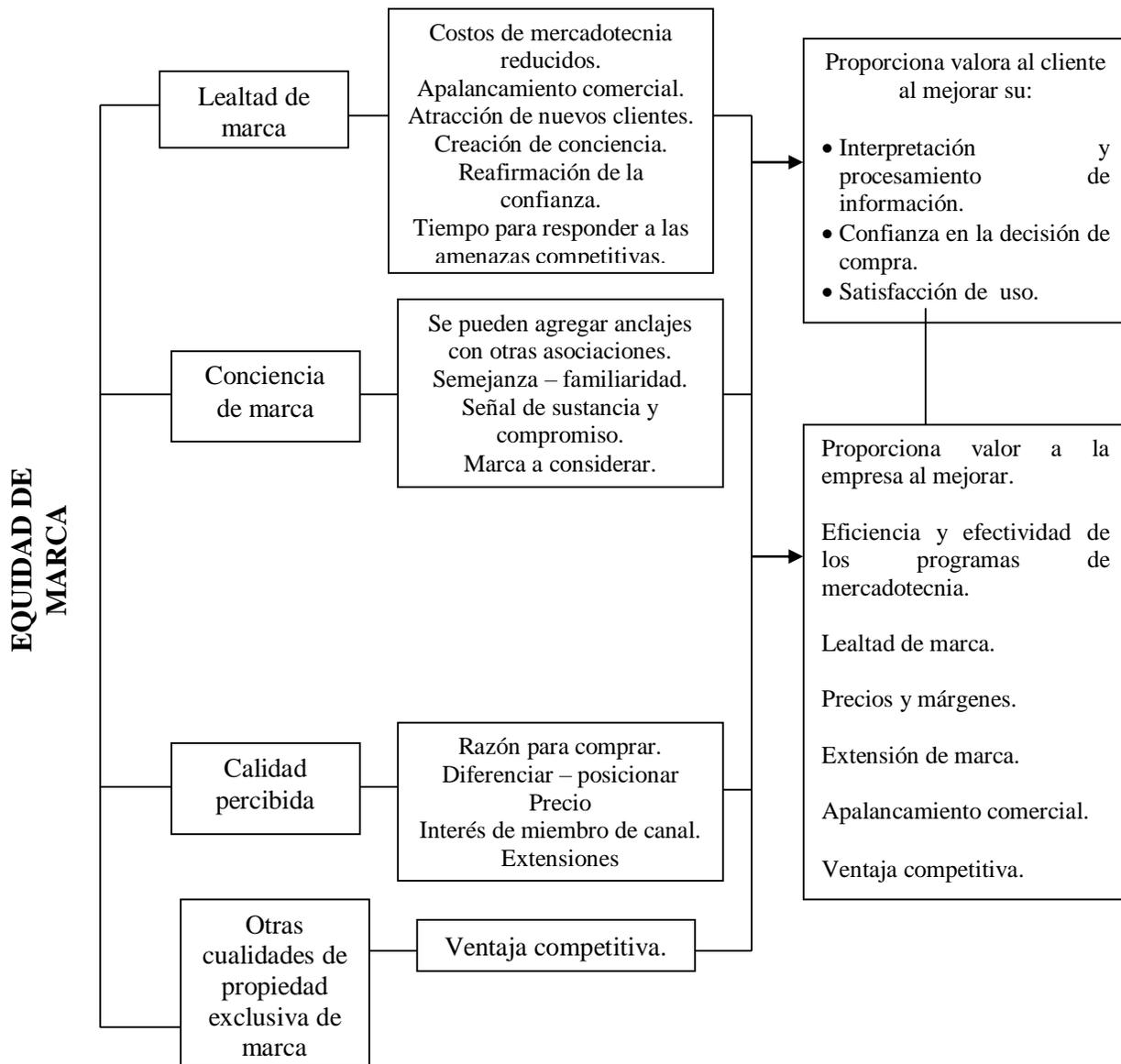


Figura 6. Cómo la equidad de marca genera valor.  
Fuente: Aaker (2006).

#### 4.2.9 Creación de marcas poderosas: ¿por qué es difícil?

No es sencillo crear marcas en el ambiente actual. El creador de marca que intenta desarrollar una marca poderosa es como un golfista que juega en un campo con pesados tramos sin podar, profundas trampas de arena, agudas esquinas y vastas barreras de agua. Es difícil obtener buenos juegos en estas condiciones. De igual forma, el creador de marca se puede inhibir por presiones y barreras sustanciales, tanto internas como externas. Para ser capaz de elaborar estrategias de marca efectivas, es útil entender estas presiones y barreras.



*Figura 7.* Porqué es difícil crear marcas.

Fuente. Aaker (2006).

Las razones restantes reflejan presiones internas que inhiben la acción de marcas. La quinta razón, la tentación de cambiar una estrategia de marca saludable, es en especial insidiosa porque es el equivalente administrativo de darse un tiro en el pie. Las razones sexta o séptima, el sesgo organizacional contra la innovación y la presión para invertir en otras partes, son problemas especiales que confrontan las marcas fuertes. Pueden ser provocadas por la arrogancia, pero con mayor frecuencia se originan en la indulgencia unida al orgullo o la

ambición desmedida, o ambas. La última razón es la presión para obtener resultados a corto plazo que se filtra a todas las empresas. La paradoja es que muchos de los formidables problemas que confrontan los creadores de arca en la actualidad son provocados por fuerzas y sesgos internos que tan bajo el control de la empresa. El hecho de que muchas marcas fracasen en lograr su potencial mantener su equidad no es ni sorprendente ni misterioso cuando se caminan las diversas presiones que se oponen a la creación de marcas. Aaker (2006).

Las organizaciones deben enfrentar diferentes tipos de situaciones relacionadas con las marcas, donde las decisiones son decisivas para el posicionamiento de la empresa. Top of Mind (1999).

Tabla 2  
*Decisiones para la marca.*

DECISIONES	ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN
COLOCAR MARCA	No colocar marca	No colocar marca se aplica a productos genéricos como los huevos, la sal y el pan. Implica un precio bajo pues no asume gastos de publicidad o diseño de empaques especiales, pero puede ir en detrimento de la calidad.
	Colocar marca	El colocar marca implica gastos de publicidad y diseño de empaques, pero genera confianza en el público y diferenciación frente a la competencia. Igualmente, conduce a nivel calidad consistente.
PATROCINAR MARCA	Marca de fábrica	Colocar marca propia y comercializar con ésta.
	Marca privada	El fabricante vende el producto a los comercializadores, quienes le colocan una marca del establecimiento.
	Marca con licencia	Comprar o vender el derecho al uso de una marca.
ESTRATEGIA DE MARCA	Nueva marca	Se coloca cuando el producto nuevo corresponde también a una categoría no atendida por la organización. Se puede aplicar también a un producto de una categoría que ya existe, pero se corre el riesgo de que esta marca reste ventas a las otras marcas de la misma compañía.
	Extensión de marca	Consiste en usar marca ya reconocida para productos pertenecientes a otra categoría, por ejemplo Marlboro para cigarrillos y ropa.
	Extensión de línea	Se usa la misma marca para variaciones de la misma categoría de producto, por ejemplo Coca Cola clásica

DECISIONES	ALTERNATIVAS	DESCRIPCIÓN
		y Coca Cola light.
REPOSICIONA MIENTO DE MARCA	Reposicionar	Se requiere modificar la imagen y algunas veces el producto. Este cambio debe prevenir la pérdida de consumidores, avisando con la debida anticipación la nueva orientación.
	No reposicionar	Se puede decidir mantener el posicionamiento actual y derivar hacia otro tipo de estrategias.

Fuente. Construyendo la marca. Dinero Bogotá 1999.

#### 4.2.10 Creación de marcas fuertes y valor de marca.

Todo producto, servicio y compañía que tenga un nombre de marca reconocido, presentara algo ligeramente diferente de todo lo demás que haya dentro de la misma categoría de productos. Si los consumidores consideran que la diferencia es deseable y si la conocen y la entienden, la marca será líder en su categoría. El hecho de que se perciba una diferencia en calidad es, hoy más que nunca, esencial para sobrevivir en los mercados. Rusell & Lane (2001).

#### 4.2.11 El contexto de los clientes.

El contexto de marca ha cambiado esto debido a que los clientes han cambiado. Los consumidores son los que establecen los términos de sus relaciones con el mercado porque tienen mayor acceso a la información que antes, estamos en una era nueva para las marcas. El reto de los mercadólogos está en ofrecer a los consumidores marcas que les guste lo suficiente para que sean felices. Walker & Clurman (1997).

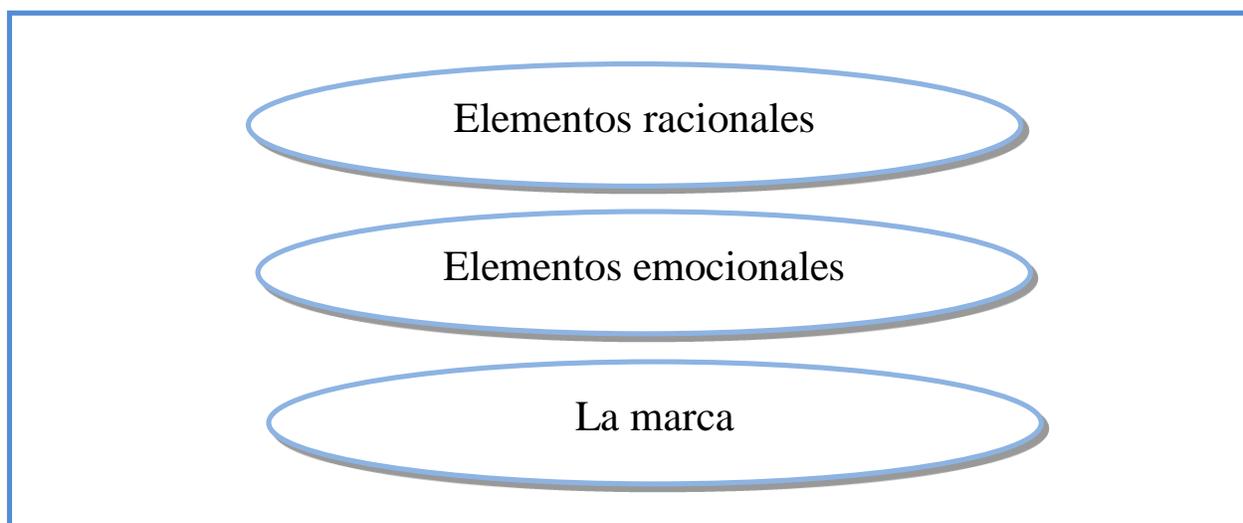
Kevin Roberts sostiene: Que el amor es la clave del éxito, Kevin Roberts es reconocido mundialmente por ser el creador del concepto lovemarks Cree que el amor es un elemento clave en el éxito de las empresas. Según él, los consumidores quieren tener una relación afectiva con el producto o servicio, por eso, las marcas que llegan al corazón del cliente tienen éxito. Las grandes marcas solo sobrevivirán si crean lealtad más allá de la razón, solo así podrán diferenciarse de los millones de insulsas marcas sin futuro. Sostiene que la gente está cansada de que todo sea igual. Revista Marketing (2011).

#### 4.2.12 La marca y la comunicación integrada.

Es posible reforzar más el valor de la marca mediante el uso integrado de todos los instrumentos de comunicación de marketing. Es imperativo proyectar una sola imagen coherente de la marca en el mercado y en la mente del consumidor. El resultado ha sido lo que se conoce como comunicaciones integradas de marketing.

Russell & Lane (2001), definen el valor de la marca como el valor que tiene aquello que las personas, como consumidores, piensan y sienten respecto de la marca en comparación con sus competidores. El valor de la marca y la elaboración de planes estratégicos en comunicaciones integradas de Marketing. Antes de empezar a pensar en la creación de anuncios para una marca, se necesita un plan estratégico, antes de poder elaborar una estrategia, se debe entender la situación de marketing y comprender con claridad el valor de la marca. Para ese proceso se deben seguir cuatro pasos lógicos para producir un brief o plan creativo:

Análisis de la auditoría del valor de marca. Es necesario analizar el contexto del mercado, las fortalezas y debilidades, las descripciones de las actitudes de los consumidores y las estrategias y tácticas para competir son importantes para este caso.



*Figura 8.* Los elementos básicos de una marca.  
Fuente. Revista Marketing News (2011).

#### **4.2.13 Investigación sobre el valor de la marca.**

Es necesario realizar una investigación de propiedad y calidad. Es exploratorio y orientado hacia un tipo de acción. Es necesario determinar cuáles son los elementos del valor de marca que se deben crear, alterar o reforzar para alcanzar la estrategia, esta fase proporciona una lista de los elementos racionales y emocionales que describen que se quiere que los consumidores o target group piensen y sientan respecto a la marca. Rusell & Lane (2001).

**Briefcreativo.** En esta fase se resume toda la información y comprensión del plan de acción, para desarrollar todas las comunicaciones de la marca: Publicidad, relaciones públicas, promoción. Una estrategia contendría:

- a) Observaciones clave.
- b) Objetivos de la comunicación.
- c) Información para el consumidor.
- d) Promesa.
- e) Soporte.
- f) Público.

O'Guinn, Allen y Semenik (2007), sostienen que: Es un poco más complicado que la simple recordación y presenta un mayor reto. Requiere más del consumidor, un poco más de pensamiento y un poco más de aprendizaje, los anuncios proporcionan una razón para comprar el producto, pero no requieren que el consumidor piense demasiado en esa razón, sino que simplemente lo asocien con el nombre de la marca.

#### **4.2.14 Cuatro perspectivas de identidad de marca.**

Para asegurarse de que la identidad de marca tiene textura y profundidad, se debe considerar la marca como: Aaker (2006).

- a) Marca como producto.

- b) Marca como organización.
- c) Marca como persona.
- d) Marca como símbolo.

#### **4.2.15 Fidelización.**

**Importancia de la fidelización.** Existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales causas se encuentran: el precio, el valor percibido, la imagen, la confianza, inercia, no hay alternativas, costes no monetarios, etc., y la confianza y credibilidad, que es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente. Entre las ventajas para la empresa de la fidelidad de los clientes podemos destacar los siguientes aspectos significativos: facilita e incrementa las ventas, reduce los costes, retención de empleados, menor sensibilidad al precio, los consumidores fieles actúan como prescriptores. (Schnarch, 2011, p. 71).

#### **4.2.16 Gestión de la lealtad.**

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. Partiendo de la información sobre los clientes podemos agruparlos en función de su respuesta a las actividades de venta, mediante una segmentación de grupos internamente los más homogéneos posible. (Schnarch, 2011, p. 76).

En esencia, como dice Zeithaml (2002), "el marketing de relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la retención/relación", agregando que "la principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente". (Zeithaml, 2002, p. 172).

Los principales elementos para llevar a la práctica esta relación se basan en las seis "i":

- a) Información basada en construir una base de datos de clientes.
- b) Invertir en los mejores clientes, buscando elevar su nivel de satisfacción y retención.
- c) Individualizar o personalizar las ofertas y las comunicaciones.
- d) Interaccionar de manera sistemática con los clientes.
- e) Integrar a los clientes en el proceso de creación de valor (qué es para ellos importante).
- f) Intención de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores. (Schnarch, 2011, p. 82).

El desarrollo de la lealtad se puede lograr a través de: (Schnarch, 2011, p. 120).

- a) Cumplimiento de la promesa de valor
- b) Interacciones satisfactorias en los contactos con los clientes
- c) Construcción de un sentimiento de confianza
- d) Cumplimiento, sinceridad y excelente trato
- e) Solución satisfactoria a las desviaciones que pudieran presentarse
- f) Generar una clara relación de gana-gana
- g) Creatividad e innovación para enriquecer la relación

Para el cumplimiento de estas premisas, las organizaciones desarrollan e implementan un ***Programa de Lealtad***, necesario porque se transforma en un mecanismo para recolectar y usar información valiosa de todos los clientes; tales como datos personales, comportamientos, actitudes, valores, gustos y hábitos, además de otros factores que ayudan a identificar patrones y bases para la segmentación. El uso de esta herramienta brinda también elementos para mejorar el servicio al cliente, incrementar la calidad de los productos para satisfacer las necesidades del mercado; permitiendo también desarrollar estrategias altamente personalizadas y el reconocimiento de clientes con índices de rentabilidad importantes.

Como se aprecia en la figura 9, una vez hecho el diagnóstico situacional y determinados los objetivos de marketing, se procede a determinar las estrategias pertinentes que buscan la venta, es decir la captación de clientes, que mediante el cumplimiento de la promesa de valor y la

gestión del servicio, se consiguen los clientes satisfechos. Pero esto no es suficiente, se requiere que éstos sean fieles y tengan sentimientos de lealtad a los productos, marcas u organización.

La segmentación debe ser con criterios válidos para nuestro medio, al igual que los objetivos, las promesas de valor, la estructura y tipos de programa (aprecio, recompensa, rebajas, afinidad o alianzas), los incentivos, los niveles, la operación, el análisis financiero, el diseño del sistema de información, las estrategias de comunicación y lanzamiento, la medición de resultados, la evaluación y ajustes al programa. (Schnarch, 2011, p. 122).

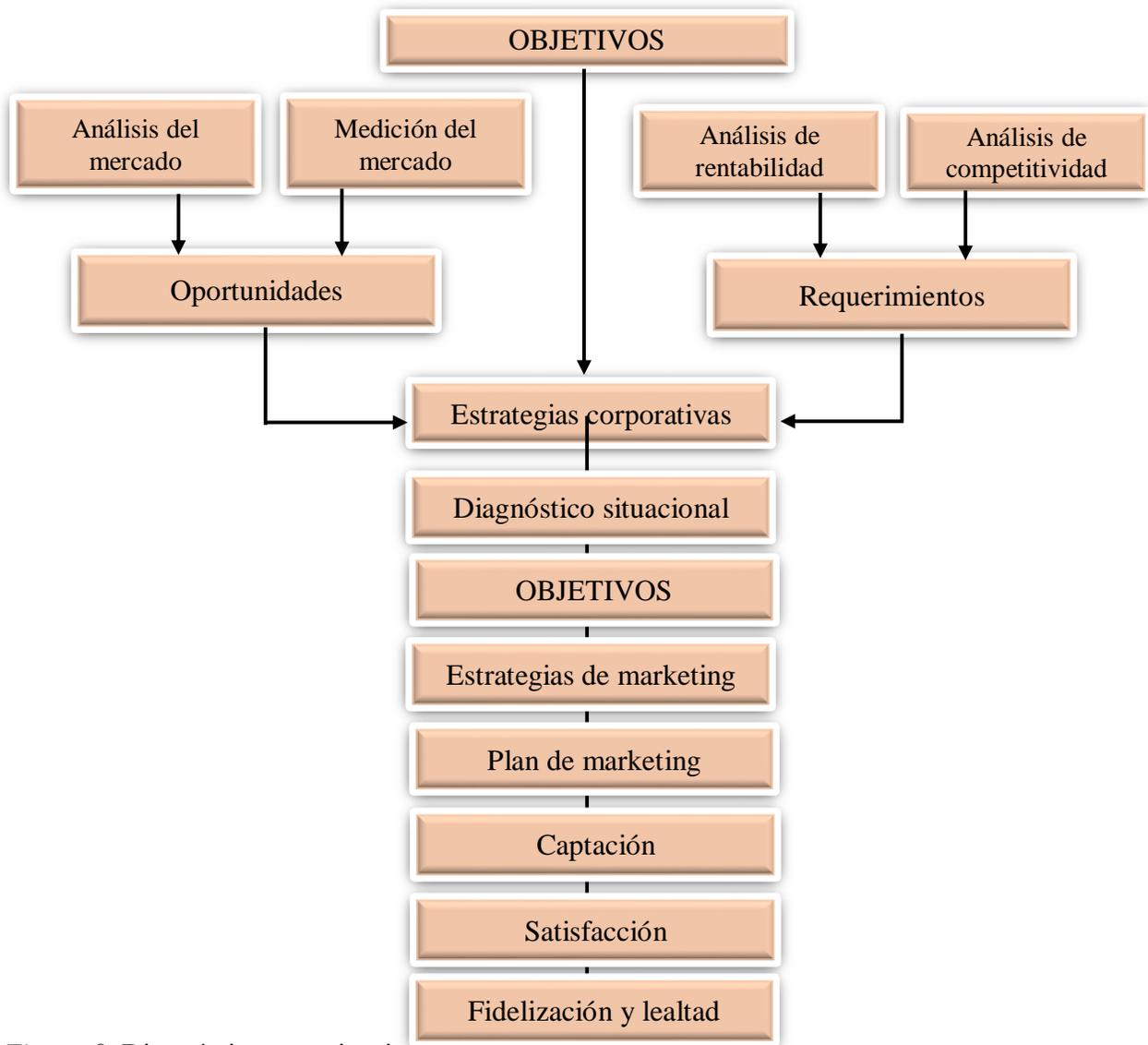


Figura 9. Diagnóstico organizacional y objetivos del marketing.  
Fuente: (Schnarch, 2011, p. 121).

#### 4.2.17 Características de un buen cliente.

En todos los negocios existe el prototipo de cliente y, así como en la búsqueda de la pareja ideal, se dan atributos indispensables sobre los cuales cimentar una relación a largo plazo. (Prieto, 2014, p. 188).

Restrepo (1999), nos dice que un buen cliente tiene las siguientes características:

- a) Un buen cliente sabe lo que quiere: no necesita hacer descolgar todo el muestrario de camisas y ropa de fiesta, ni probarse dos tallas por modelo. Comunica abiertamente sus expectativas respecto al producto o servicio sin temor a equivocarse.
- b) Un buen cliente participa en la creación del futuro: sabe que su participación con la compra del producto aporta al fortalecimiento de la empresa. Es consciente de que su dinero lo cambia por un buen producto, pero que al mismo tiempo genera empleo y dinamiza la economía de su país.
- c) Un buen cliente trae más clientes: la mejor reciprocidad es su permanencia, y su mejor regalo es cada miembro de su familia, amigos, referidos.
- d) Un buen cliente no nos cambia por nadie: esta cualidad de lealtad es valiosa. Los buenos clientes sienten orgullo de usar y disfrutar los productos que les brindamos; valoran los beneficios, saben que existen otras alternativas pero lo seleccionaron es la mejor opción del mercado. (Prieto, 2014, p. 188).

Sin embargo, la fidelidad y la lealtad pueden ser conceptos más circunstanciales, frágiles y efímeros, que comienzan a perder fuerza en el momento en que el nivel del servicio esté por debajo de las expectativas. Cuando el cliente se pone en *contacto* con la organización ve en ella el panorama de servicio completo, no solo uno de sus elementos.

Asimismo, cuando el cliente se *aisla* de la empresa lo hace porque no quiere incomodar a la gente, porque nadie le pone cuidado o nadie lo escucha, porque no hay instrumentos de

comunicación rápidos y efectivos, porque tiene la impresión de que su problema a nadie le importa y porque definitivamente está decepcionado con la empresa que le prestó el servicio.

A continuación, se presenta una combinación de factores que nos permite analizar la matriz de fidelidad del cliente:

Tabla 3  
*Matriz de fidelidad de los clientes.*

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Fidelidad</b>	<b>Comportamiento</b>
Hincha	Alta	Alta	Está con la empresa y le hace publicidad
Perdido	Baja	Baja	Se ha ido por estar descontento
Falso	Alta	Baja	Viene y va, sin estar comprometido
Masoquista	Baja	Alta	No puede cambiar, se encuentra atrapado

Fuente: (Prieto, 2014, p. 189).

### 4.3 Marco conceptual

**Buscar lograr resultados:** los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado. (Schnarch, 2016, p. 48).

**Competencia:** capacidad demostrada en habilidad y conocimiento para prestar el servicio. (Prieto, 2014, p. 161).

**Confianza:** reputación, honestidad y presión de ventas demostrada por la compañía. (Prieto, 2014, p. 161).

**Cortesía:** urbanidad, respeto, consideración y amistad en el contacto personal. (Prieto, 2014, p. 161).

**Creatividad e innovación:** la creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero sí es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación. (Schnarch, 2016, p. 48).

**Responsabilidad:** deseo de los empleados a proveer el servicio en las condiciones acordadas. (Prieto, 2014, p. 161).

**Trabajo en equipo:** el liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presentan, haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía. (Schnarch, 2016, p. 48).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque de investigación

Teniendo en cuenta la temática de estudio correspondió al enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo). Según Ñaupás, Mejía, Novoa & Villagómez (2014), establecen que el enfoque cuantitativo, se caracteriza por utilizar métodos y técnicas cuantitativas y por ende tiene que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación y medición de las unidades de análisis, el muestreo, el tratamiento estadístico. Es decir, se utilizó la recolección de datos y el análisis de los mismos para contestar preguntas de investigación.

En cuanto al enfoque cualitativo, plantea el uso comprensivo propio de la temática abordada y hace referencia a caracteres, atributos, esencia, totalidad o propiedades no cuantificables, que podrían describir, comprender y explicar mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones del grupo social o del ser humano. En este enfoque se utilizó la recolección y análisis de datos, sin preocuparse demasiado de su cuantificación, la observación y la descripción de los fenómenos se realizan, pero sin dar mucho énfasis a la medición.

Por otra parte, se recurrió al autor Lerma (2016), quien establece con respecto a los enfoques, los siguientes aspectos: Su enfoque conllevó a ser mixto (cualitativo y cuantitativo). En la investigación cuantitativa se relaciona el estudio del caso. Según Lerma (2009) quien establece como investigación de tipo diagnóstico sobre un individuo, grupo o institución. La investigación cualitativa se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas, y en este tipo de investigación lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio (Lerma, 2009, p. 67).

### 5.2 Tipo de investigación

Acorde con la investigación realizada se enmarcó entre el tipo de investigación descriptivo. Su objetivo es reseñar las características, procesos, procedimientos, factores, hechos

y fenómenos que ocurren en forma natural, de acuerdo con la temática de estudio (Lerma, 2016, p. 63). En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis. Establecer las características demográficas investigadas, identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encontraran en el universo de la investigación.

También se recurrió a la autora Bermúdez & Rodríguez (2013), quienes establecen que la investigación descriptiva se preocupa por suministrar descripciones, en lo posible, completas de realidades definidas, de conjuntos homogéneos, de fenómenos o de características fundamentales de sistemas. Es decir, reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio.

### **5.3 Método de investigación**

Correspondió al método inductivo, mediante él se aplicaron principios descubiertos a caso particular; elevando a casos generales; logrando encontrar causas del fenómeno abordado. (Méndez, 2008, p. 131).

### **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

#### **5.4.1 Primarias.**

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los 22 colaboradores que integran la empresa (administrativo – operativos). Incluye una entrevista al gerente y 40 clientes de la empresa.

#### **5.4.2 Secundarias.**

Se recurrió a las siguientes fuentes de información existentes: libros, entre los que se pueden mencionar a: Fabio Plazas Rojas, Investigación de mercados; Nacho Muñoz Campano, Marketing al desnudo; Sérvulo Ánzola Rojas, De la idea a tu empresa; Jesús Sotomayor, Como competir para ganar; Ricardo Hoyos Ballesteros, Plan de marketing; Hermann Simon, Estrategia para competir; Laura Torres Tirado, Marketing; Héctor Murcia Cabra, Creatividad e innovación

para el desarrollo empresarial; Jorge Eliecer Prieto, Gerencia del servicio; Codimo Chiesa, Dirigir vendedores es mucho más; John Westwood, Como crear un plan de marketing; Mau Santambrosio, Todo lo que debes saber sobre marketing; José María Batalla, Las marcas buenas venden más; Alejandro Schnarch, Marketing de fidelización; José Miguel Sokoloff, El poder de la marca; incluye además, revistas e internet sobre la temática en estudio.

### **5.5 Población**

Correspondió a la empresa Calzar Ltda., ubicada en la carrera 30 número 38-41 barrio el Centro de Villavicencio, Meta. Conformada por 22 colaboradores entre administrativos y operativos.

### **5.6 Muestra**

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a 22 colaboradores y 40 clientes de la empresa Calzar Ltda., con el propósito de conocer e identificar estrategias y sistemas o métodos de fidelización e incluye el poder de la marca Calzar Ltda.

### **5.7 Instrumentos para el análisis de la información**

Obtenidos los datos e información pertinentes, se procedió al procesamiento de los resultados aplicando para ello figuras porcentuales, mediante el programa Excel.

## 6. Resultados

### 6.1 Percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz DOFA

#### 6.1.1 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa, con el propósito de conocer e identificar las estrategias potencializadoras y percepción que poseen de la marca Calzar Ltda.

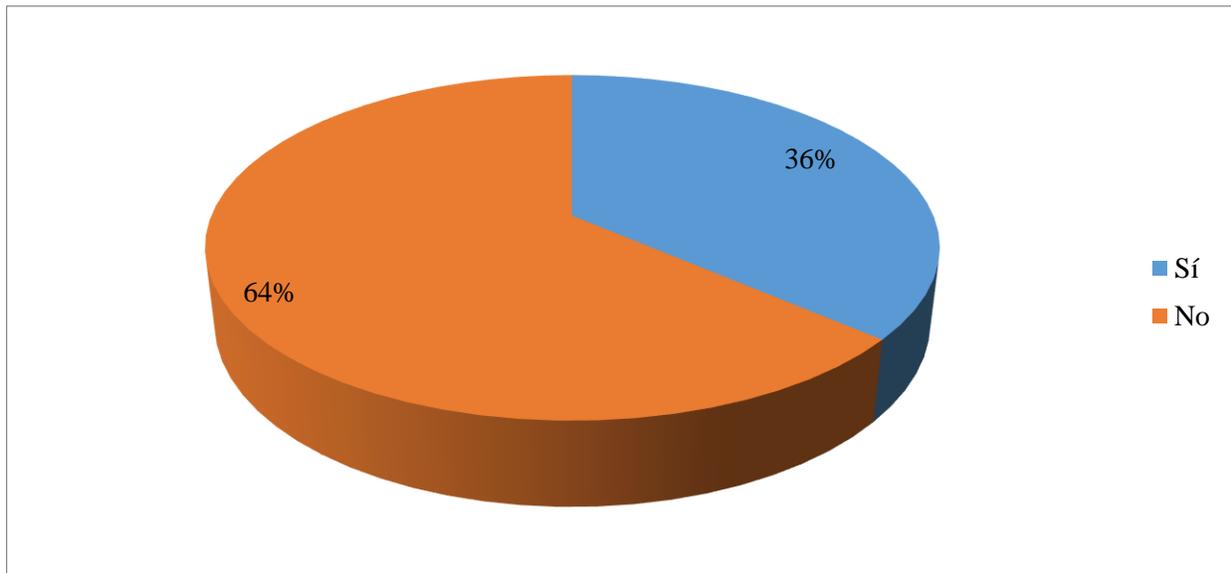


Figura 10. ¿Tiene usted conocimiento claro sobre la identidad de la marca Calzar Ltda.?

De acuerdo a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 36%; no, el 64%. Significa que la identidad debe responder a objetivos estratégicos acorde con la realidad actual que presenta la empresa en el mercado. Logrando con ello crear un valor de marca significativo en la mente del cliente. De tal forma que facilite visualizar y visionar el flujo de clientes, facilitando la medición de la marca Calzar Ltda.

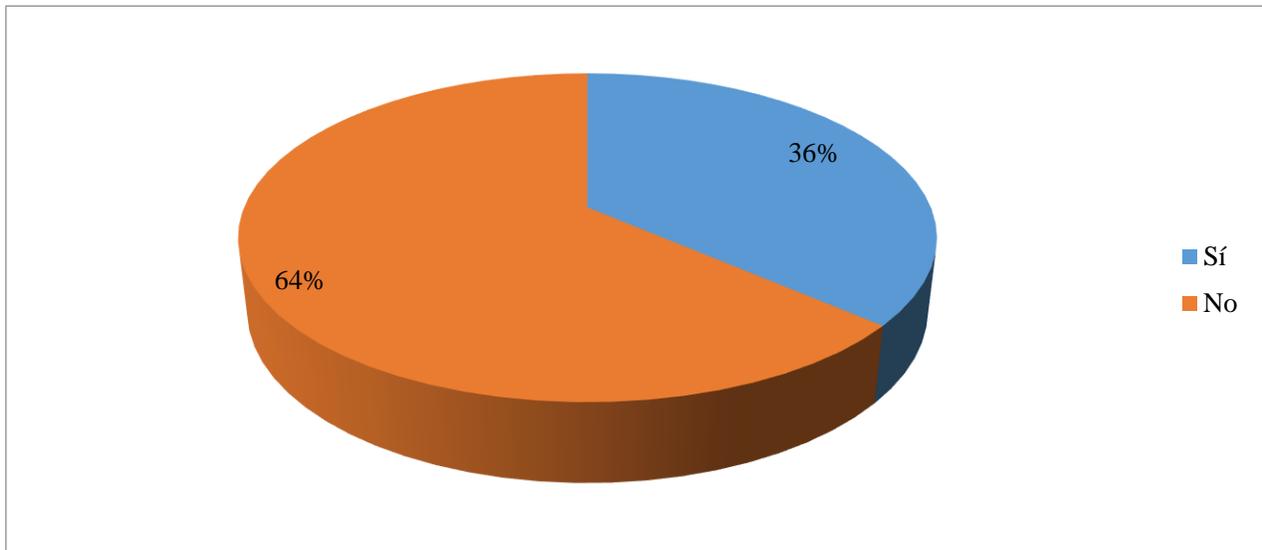


Figura 11. ¿Conoce usted qué es lealtad de marca?

En cuanto a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 36%; no, el 64%. Es importante que todo el talento humano que integra la empresa Calzar Ltda., tenga claro que la lealtad de marca contribuye a que el cliente adquiera los productos, y no en la competencia. Evento que se convierte, en una ventaja competitiva e implica una promesa hacia el cliente como estrategia de posicionamiento y liderazgo en el mercado.

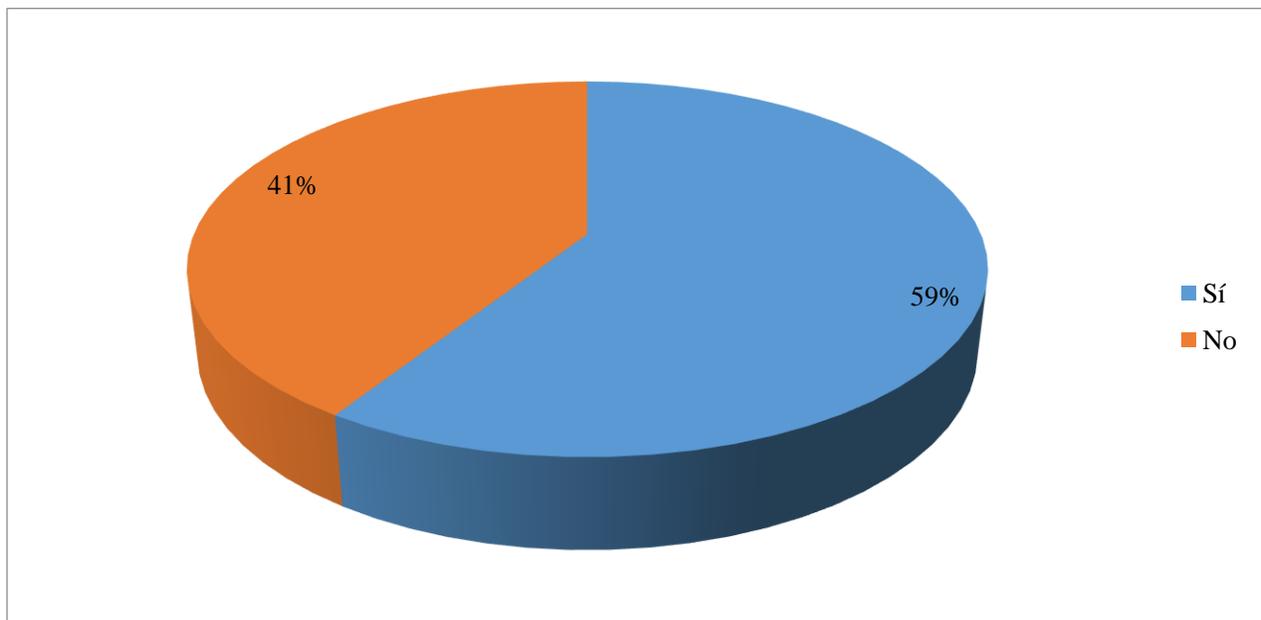
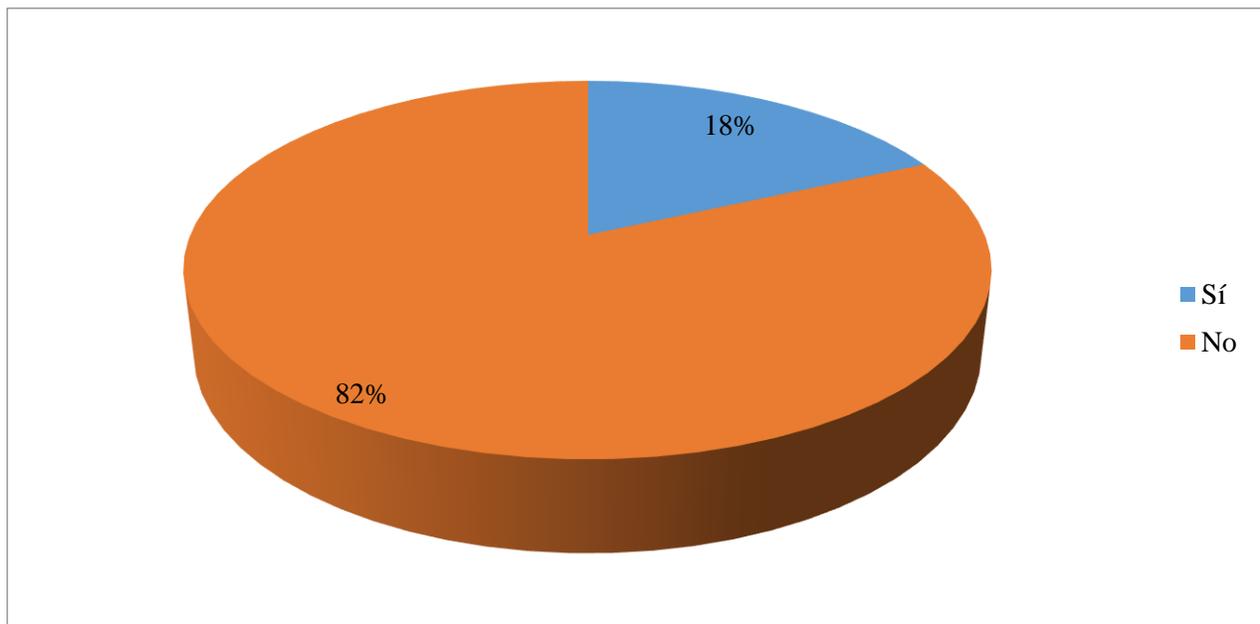


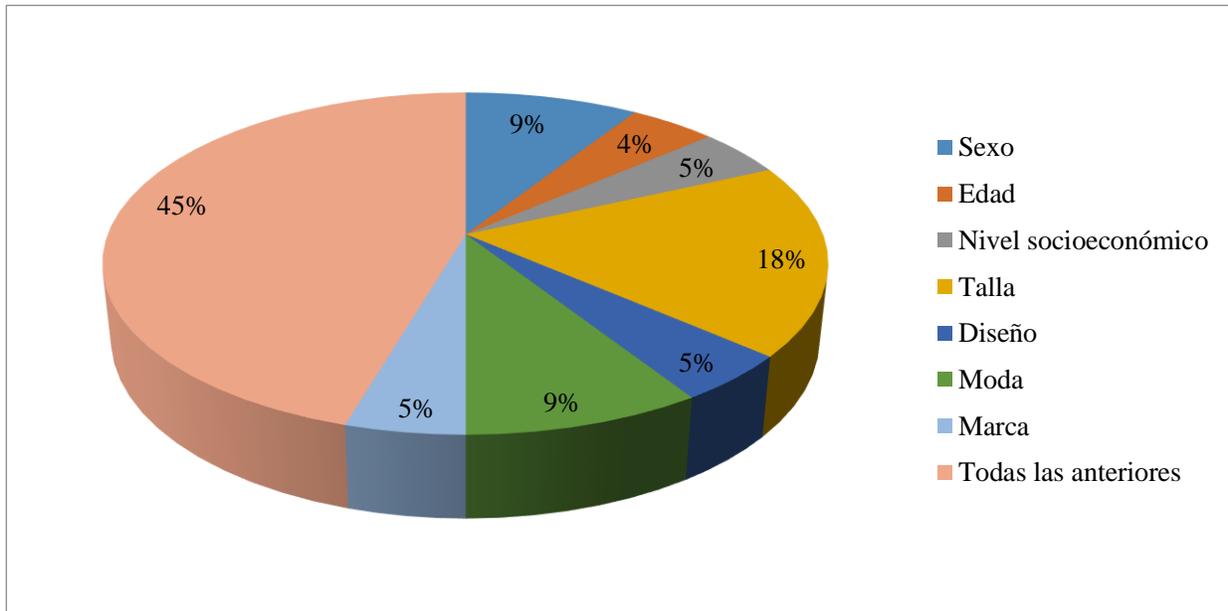
Figura 12. ¿Tiene claro qué es la imagen de la marca?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 59%; no, el 41%. Es importante que todos los colaboradores de la empresa tengan claro la conceptualización; ya que ésta tiene como objetivo la percepción real del cliente y por ende lograr fidelización, posicionamiento e identidad. De ahí, que su finalidad debe contemplar una excelente comunicación y lograr que su personalidad de marca logre incursionar en el mercado como promesa empresarial eficaz y efectiva.



*Figura 13.* ¿Cree usted que la marca Calzar Ltda, presenta un posicionamiento en el contexto donde opera?

Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 18%; no, el 82%. Teniendo en cuenta que el posicionamiento de la marca Calzar Ltda., juega un papel relevante la empresa debe tener preciso y claro dentro de su misión la importancia del posicionamiento de la misma en el contexto donde opera. Generando siempre excelente reputación deseada, personalidad y mensajes de apoyo claves para continuar de manera efectiva dentro y fuera de la empresa.



*Figura 14.* ¿Cuál de las siguientes características se tienen en cuenta al momento de que el cliente adquiere el producto?

En relación con la pregunta, los encuestados manifiestan: sexo, el 9%; edad, el 4%; nivel socioeconómico, el 5%, talla, el 18%; diseño, el 5%; moda, el 9%; marca, el 5%; todas las anteriores, el 45%. Las características anteriormente mencionadas deben ser conocidas por el colaborador y todo el equipo de trabajo que conforma la empresa; si se tiene en cuenta que el conocimiento pleno del cliente es fundamental para cumplir con sus expectativas, sugerencias y opiniones; y de esta forma lograr satisfacer sus necesidades, generando valor agregado que permitirá identidad visual, promoción, acciones competitivas, precios justos, percepción amplia del cliente y por ende convirtiéndose en estrategia del negocio para realizar plenamente los atributos de la marca, su posicionamiento y arquitectura.

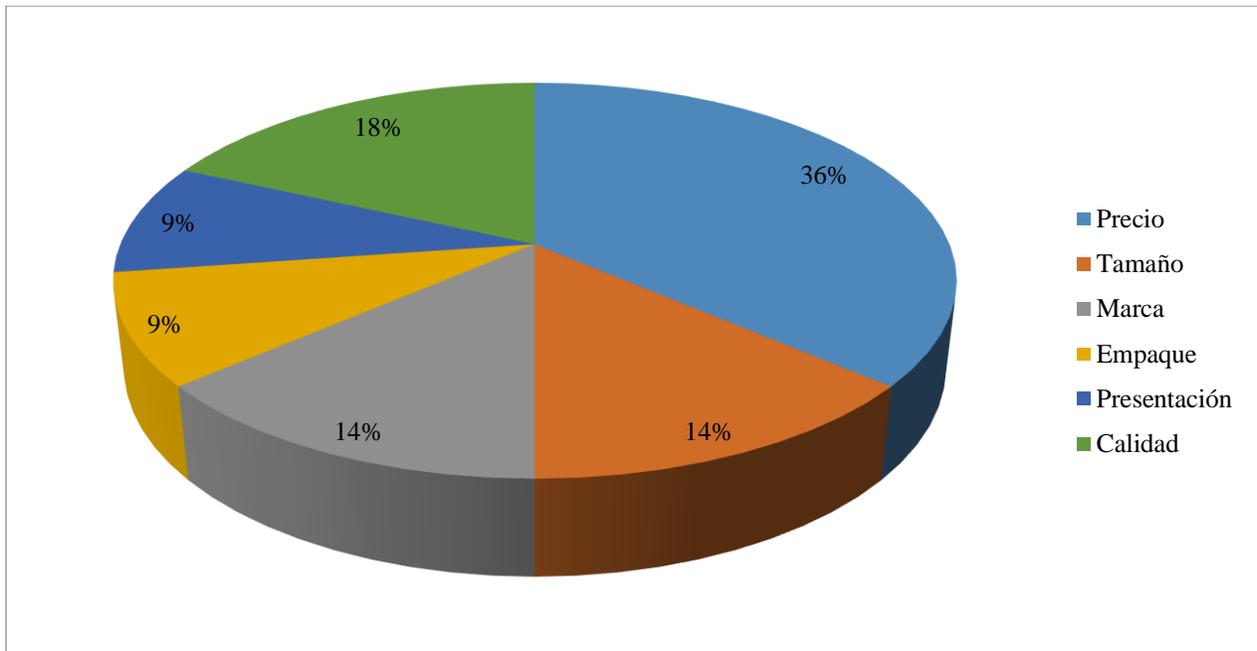


Figura 15. ¿Cuál de los siguientes factores exige el cliente para adquirir los productos?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuál de los siguientes factores exige el cliente para adquirir los productos? Los encuestados manifiestan: precio, el 36%; tamaño, el 14%; marca, el 14%; empaque, el 9%; presentación el 9%; calidad, el 18%. Los factores mencionados son decisivos al momento de adquirir los productos al cliente. Por ello el precio es muy importante como elemento de la fórmula de valor y servicio ofrecido al cliente. De ahí que su fijación debe ser justa al alcance del cliente. Con respecto al tamaño debe definir una función clara sobre su capacidad comercializable estableciendo claramente sus características. En cuanto a la marca se refiere, se debe tener en cuenta que su signo sea susceptible de la representación Calzar Ltda., y sirva para distinguirlo de la competencia.

En este orden de ideas, el empaque de los productos más allá de la protección ofrecida, juega gran importancia como elemento necesario para destacar el producto y su marca frente a la competencia y el mercado. De ahí, que su presentación debe poseer una envoltura consistente, sin arrugas, sin defectos para que sea más atractiva a los ojos del cliente. Finalmente, la calidad del producto debe destacar todas las características y determinar su capacidad de satisfacer las necesidades del comprador.

Es relevante diferenciar que la calidad percibida es muy subjetiva (está en el ojo de quien la percibe), lo que para una persona puede ser de calidad para otra puede no serlo. La mejor forma de comprender es que la calidad está influenciada por las expectativas; pero si no lo está, el cliente puede considerar que no tiene la calidad esperada.

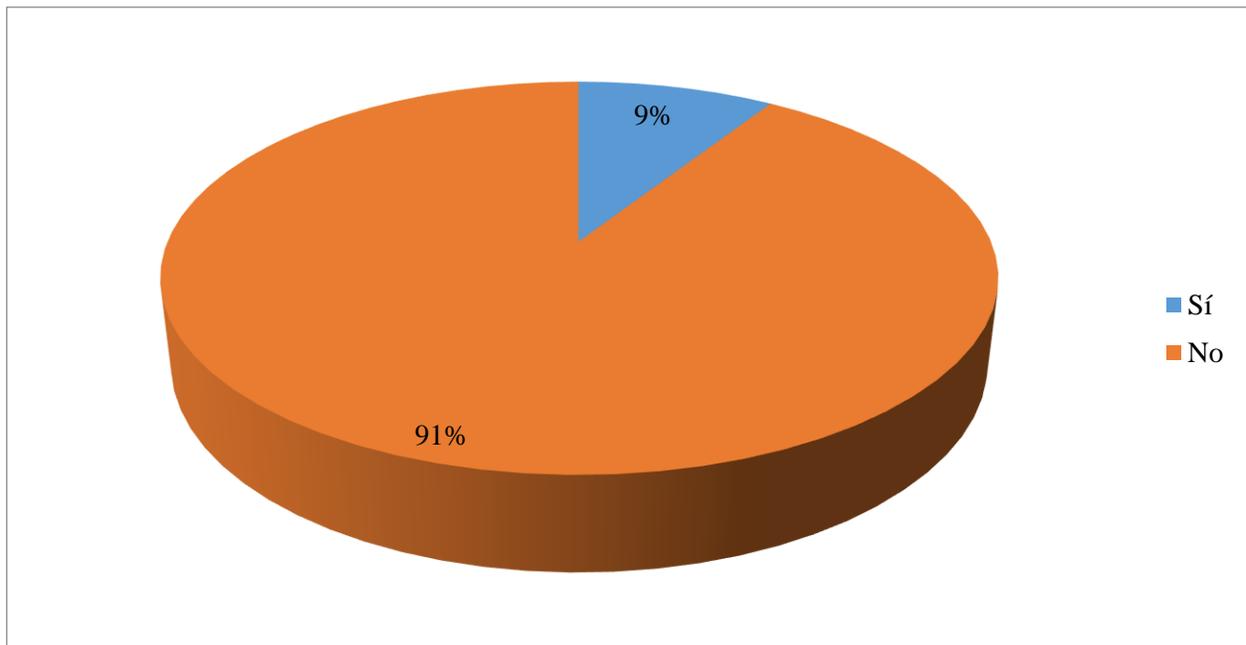


Figura 16. ¿La empresa Calzar Ltda, tiene establecido estrategias de fidelización del cliente?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 9%; no, el 91%. Es necesario que la empresa Calzar Ltda., tenga claro que el factor de fidelización del cliente conlleva a una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. Por consiguiente, se debe establecer las mayores relaciones con el cliente y lograr que el precio, el valor percibido, la imagen, la confianza, inercia, entre otros aspectos, lleven inmerso, alternativa de compra por parte del cliente.

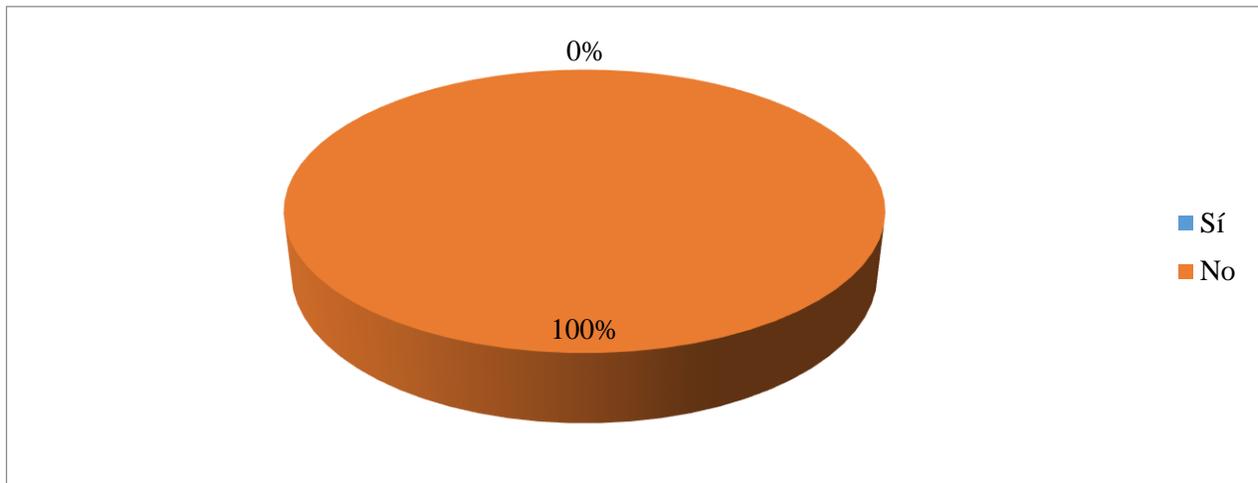


Figura 17. ¿La empresa establece permanente y continuamente innovación en los productos que ofrece?

De acuerdo a la pregunta, los encuestados manifiestan en un 100% que no. En este aspecto la innovación tecnológica y competitiva, se debe convertir en la clave fundamental del día a día, por parte de la empresa Calzar Ltda., la cual le permitirá incrementar beneficios y aumentar su participación en el mercado. haciéndola más competitiva, eficiente, productiva y consolidando la relación entre cliente – empresa. Si la empresa alcanza la innovación, habrá una adecuada utilización de la experiencia y conocimiento, creatividad, logrando con ello nuevos productos, procesos, organización, mejora de los mismos y en general una visión productiva y competitiva frente a la competencia.

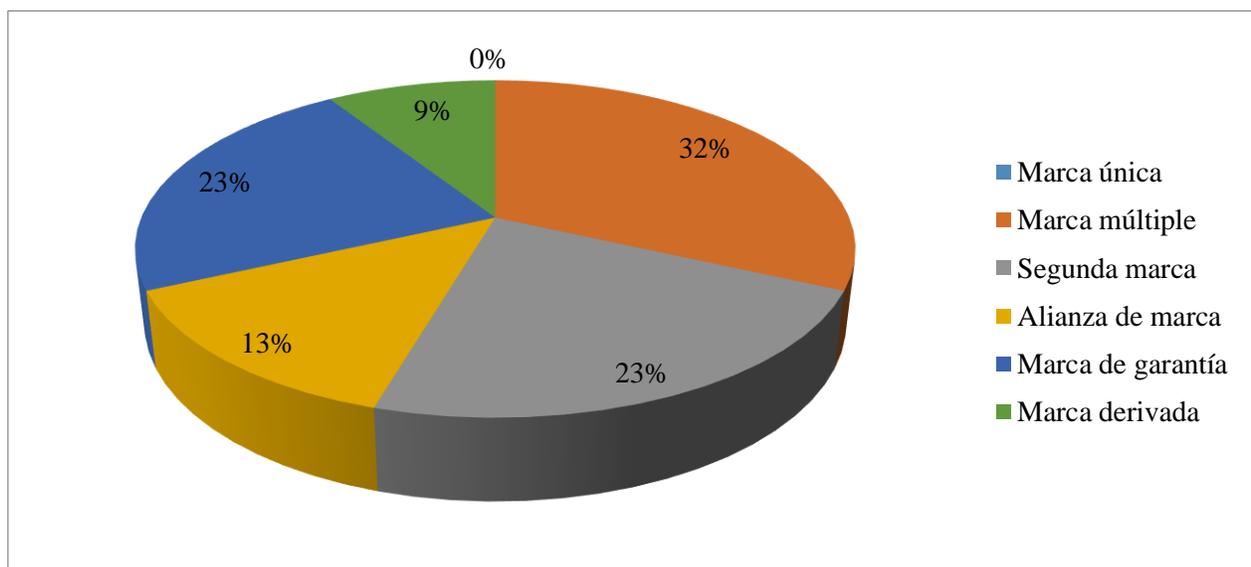


Figura 18. ¿Cuál de las siguientes tipologías de marca, corresponde a la empresa Calzar Ltda.?

En relación a la pregunta, los encuestados manifiestan: marca múltiple, el 32%; segunda marca, el 23%, alianza de marca, el 13%; marca de garantía, el 23%; marca derivada, el 9%. Sea cual sea la tipología, debe establecer un valor significativo para el cliente, momento de verdad, gestión de la calidad diferenciación y reputación reconocimiento y por ende beneficios y satisfacción; ya que cada una de estas tipologías juegan un papel de relevancia en su proceso comercializable, y que para el caso específico su mayor porcentaje es la marca múltiple, consistente en un producto que tiene la ventaja de generar mayores costos de producción, a su vez permite una amplia segmentación del mercado y llega a un mayor número de cliente.

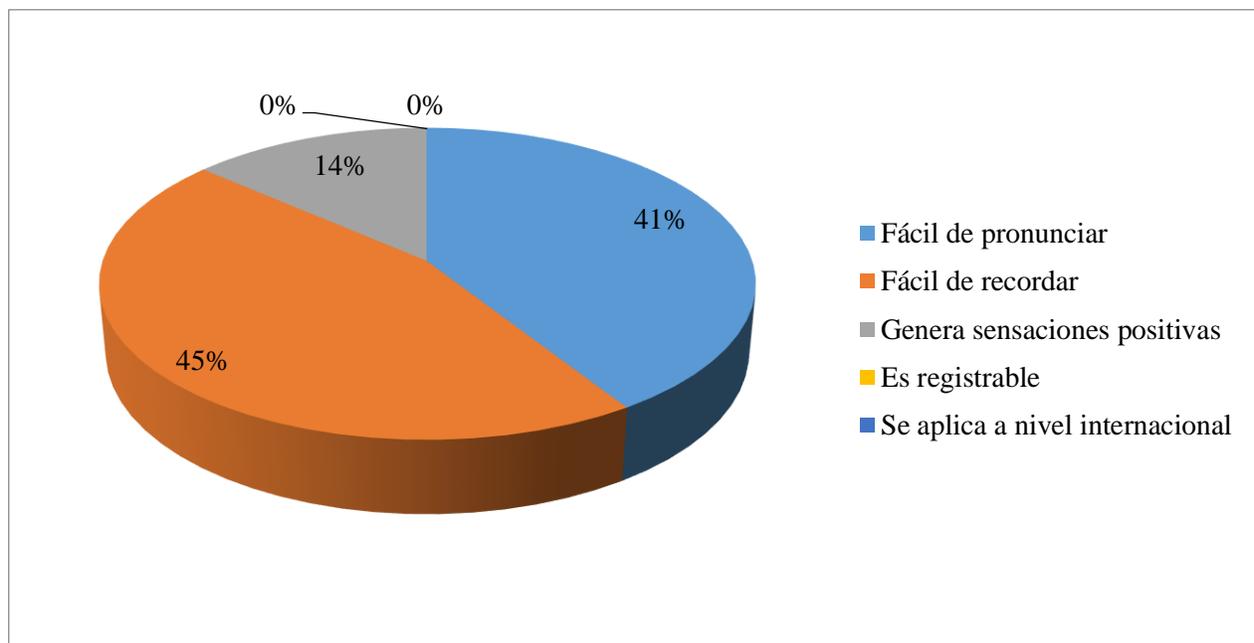


Figura 19. ¿Cree usted que la marca Calzar Ltda., cumple con los siguientes requisitos?

Dada la pregunta anterior, los encuestados manifiestan: fácil de pronunciar, el 41%, fácil de recordar, el 45%; y genera sensaciones positivas, el 14%. A nivel del contexto local, cabe señalar que la marca Calzar Ltda., cumple con todos los requisitos anteriormente mencionados, y logra establecer características claras y precisas que ayudan a incrementar las ventas y aumentar clientes. De ahí, la relevancia que se tenga en la relación cliente – empresa, con la finalidad de fidelizar y satisfacer las expectativas y deseos de los compradores.

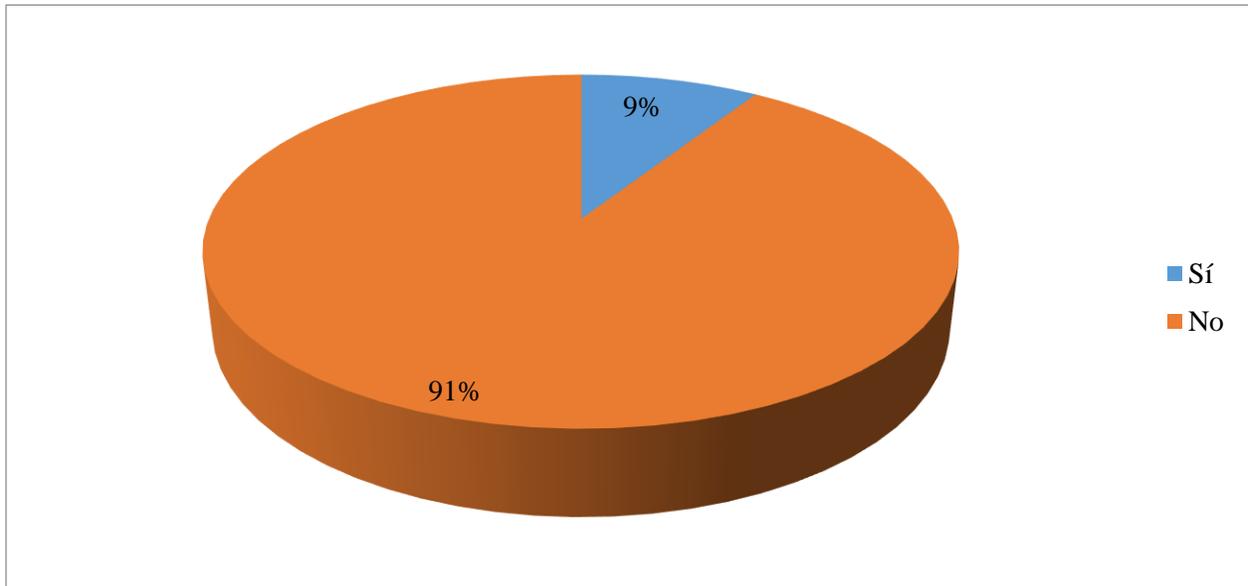


Figura 20. ¿Tiene la empresa Calzar Ltda., establecido estrategias de promoción y publicidad?

Con base a la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 9% y no, el 91%. El factor promoción y publicidad requiere de ciertos pasos que la empresa debe tener en cuenta tales como: objetivo, comunicación, ciclo de vida del producto, conveniencia y estrategia promocional, etiqueta y logotipo, innovación y creatividad, descuentos, precios aceptables, que logren promocionarse en el mercado y generar amplia imagen frente a la competencia.

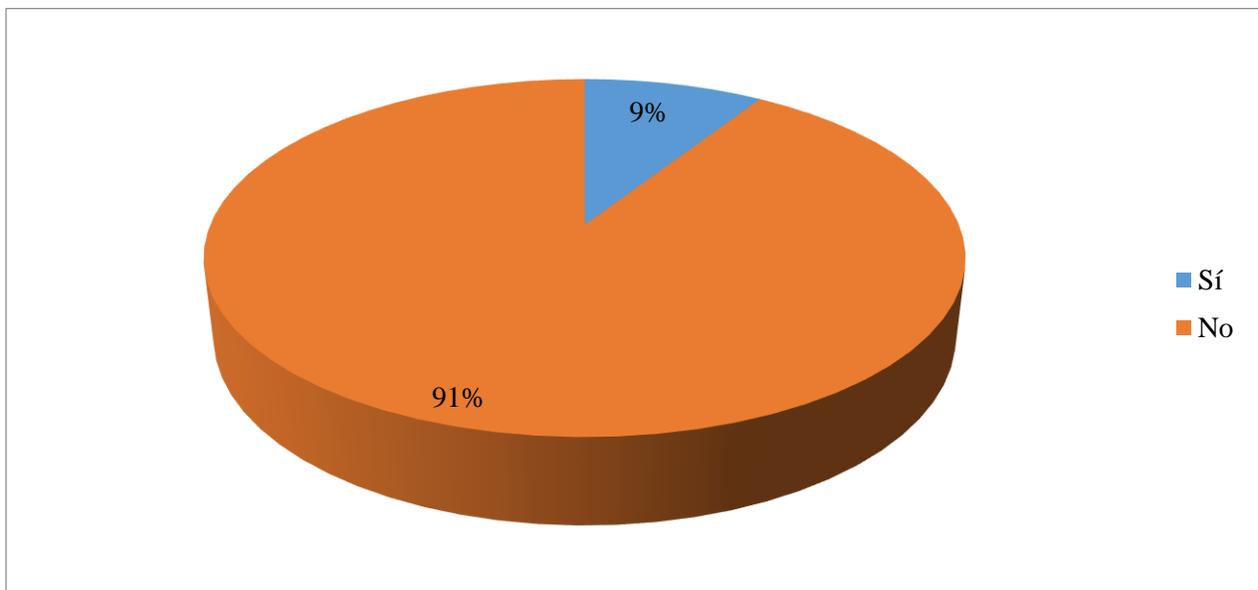
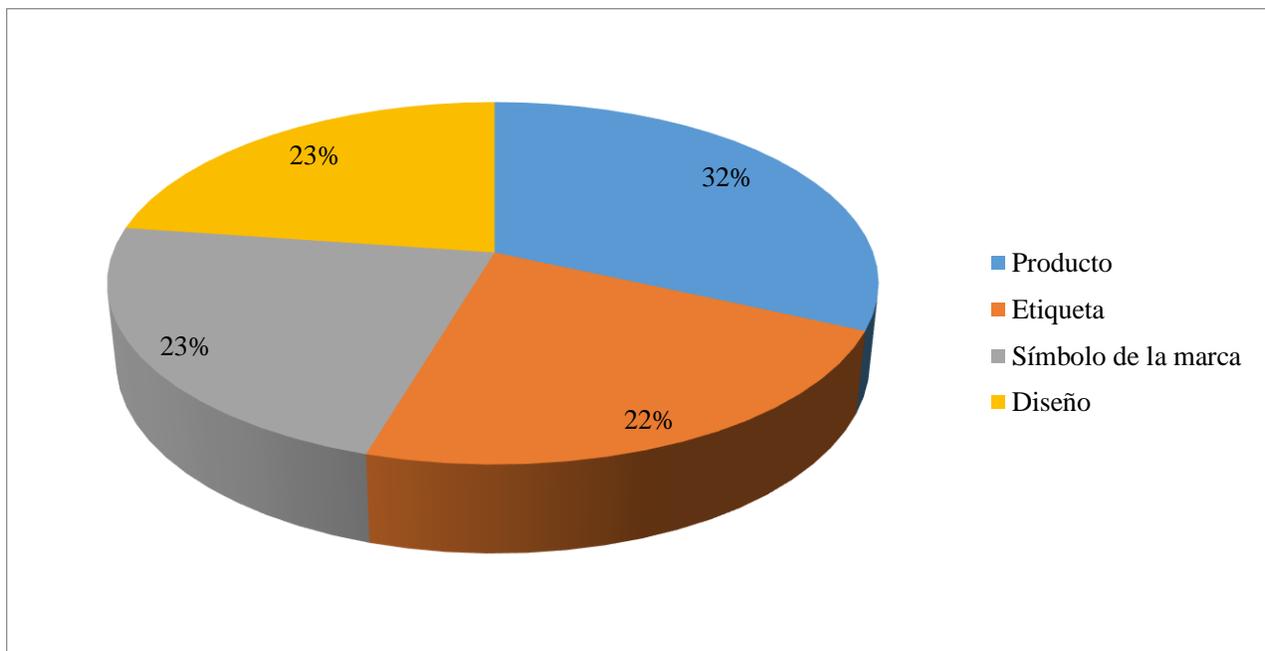


Figura 21. ¿La empresa da a conocer las estrategias a todos sus colaboradores para alcanzar la competitividad empresarial?

Para la pregunta, los encuestados manifiestan: sí, el 9% y no, el 91%. Es importante que a través de la marca y la innovación la administración o gerencia de la empresa Calzar Ltda., sea más productiva y competitiva; que le permita producir como resultado inmediato un aumento de los beneficios económicos de la empresa. Así mismo, hacer de la competitividad empresarial pilares de eficiencia en sus procesos operativos y la eficacia reflejada en una buena atención al cliente. Donde la fuerza creativa y práctica que se encuentra en la innovación, sea fértil y se logre la consecución de dichas dimensiones.

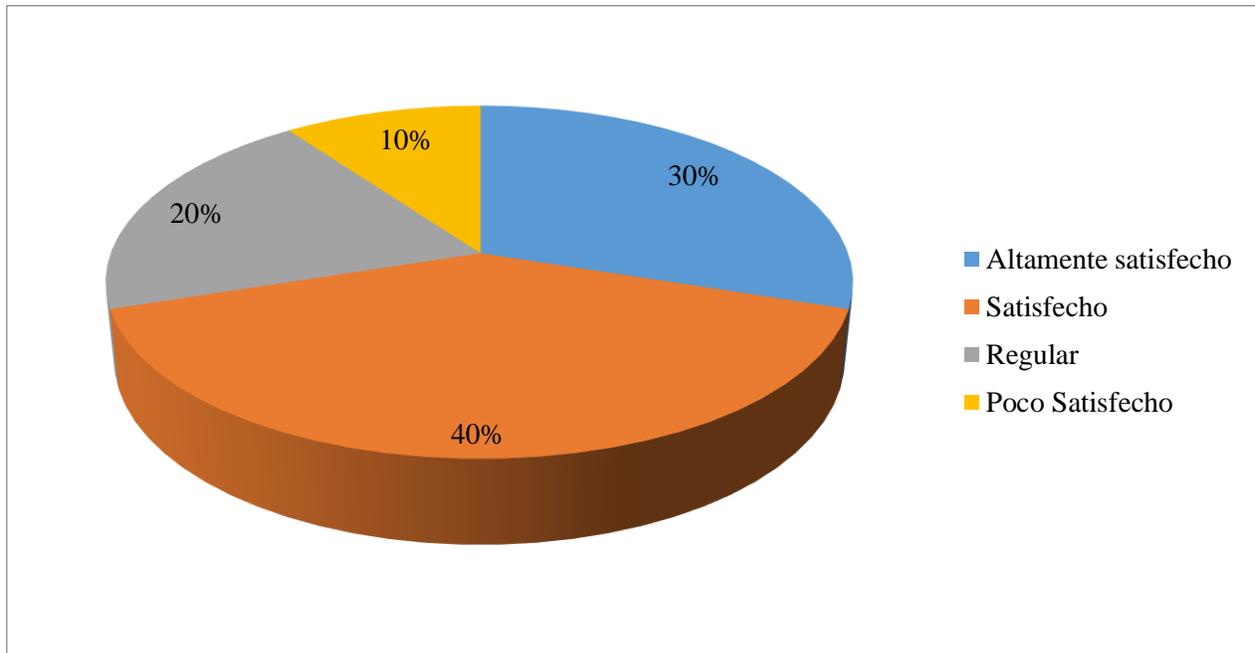


*Figura 22.* ¿Considera usted que la empresa Calzar Ltda., muestra los siguientes atributos de la marca?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: producto, el 32%, etiqueta, el 22%; símbolo de la marca, el 23%; diseño, el 23%. Todos los atributos mencionados deben ser coherentes y congruentes como estrategia de posicionamiento de la marca Calzar Ltda., su identidad, reputación, relación, promesa y mejoramiento continuo. Atributos todos estos, que dese luego tienen en cuenta el cliente en el momento de adquirir los productos y por ende satisfacer sus necesidades.

### 6.1.2 Encuesta a clientes.

Encuesta dirigida a los clientes de la empresa, con el propósito de conocer e identificar las estrategias potencializadoras y percepción de la marca Calzar Ltda.



*Figura 23.* Califíque usted la satisfacción con los productos que adquiere en la empresa Calzar Ltda.

En la encuesta a los clientes, en el ítem anterior los encuestados manifiestan: altamente satisfecho, el 30%; satisfecho, el 40%; regular, el 20%; poco satisfecho, el 10%. Para lograr la satisfacción de los clientes, se hace necesario tener presente los sentimientos y conductas de lealtad, desarrollando desde luego programas de fidelización, con el cumplimiento de la propuesta de valor, es decir, lo que se ofreció al cliente y por lo cual confió en la empresa. También obedece a lo que hacen los competidores y las verdaderas necesidades y expectativas del mercado.

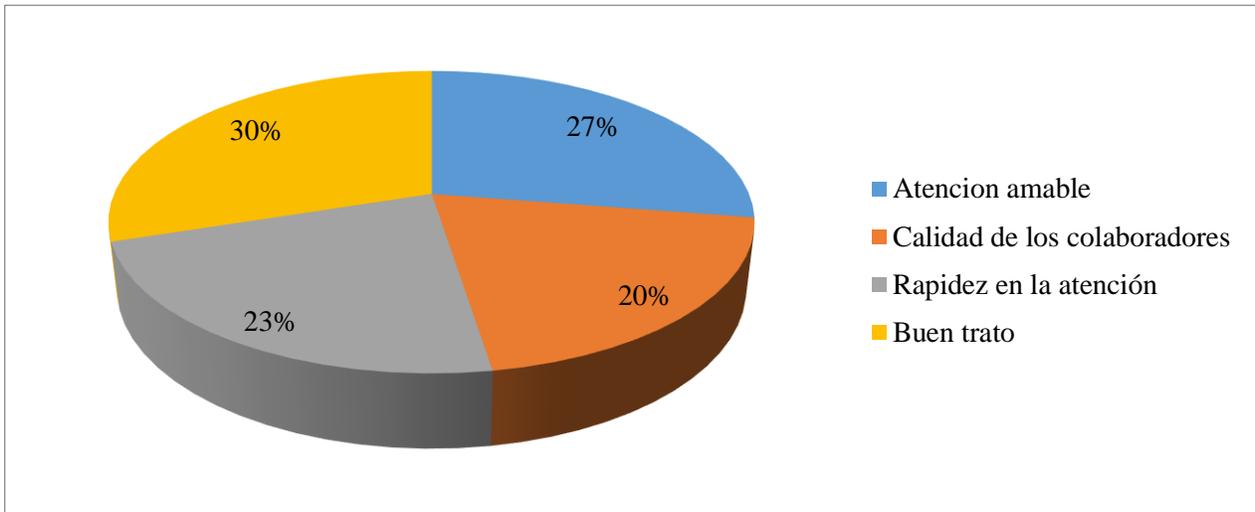


Figura 24. De las siguientes razones, señale aquellas por las cuales califica la prestación de un buen servicio recibido.

Con respecto al ítem de la figura anterior, los encuestados manifiestan: atención amable, el 27%; calidad de los colaboradores, el 20%; rapidez en la atención, el 23%; buen trato, el 30%. El factor servicio al cliente, debe conllevar a un sin número de acciones, procesos y ejecuciones, que el cliente espera, así mismo, el precio y la imagen va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades, antes durante y después de la relación comercial. Por tanto, el servicio es algo más allá de la amabilidad y de la gentileza, el servicio es un valor agregado para el cliente, que la empresa Calzar Ltda., debe tener muy claro.

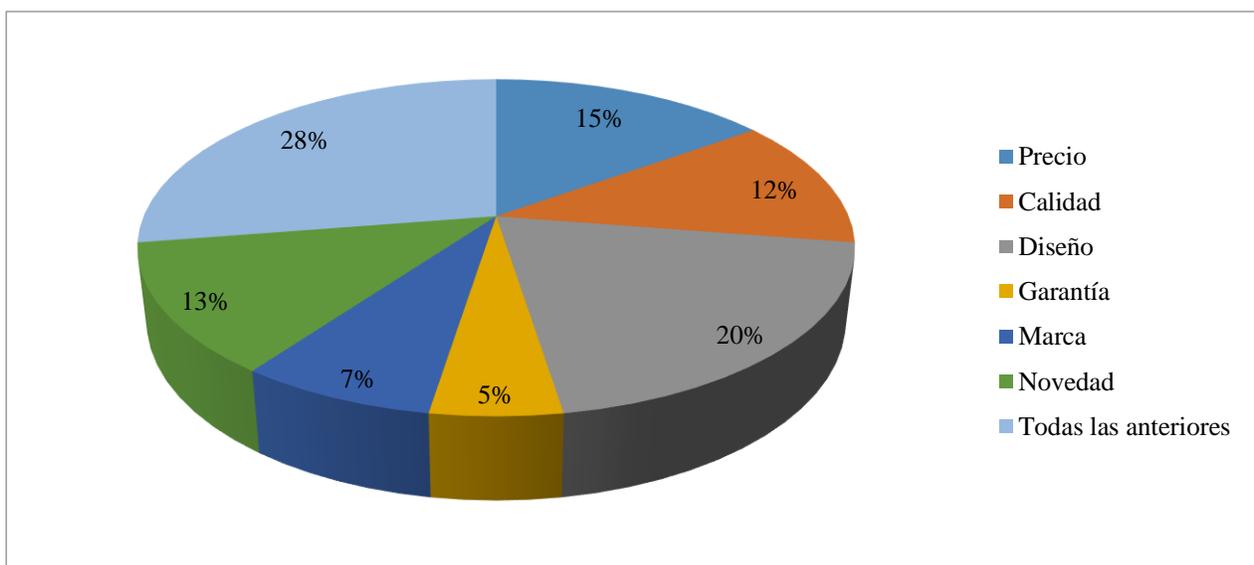


Figura 25. ¿Por cuál de las siguientes razones compra productos Calzar Ltda?

Dada la pregunta, los encuestados manifiestan: precio, el 15%; calidad, el 12%; diseño, el 20%; garantía, el 5%; marca, el 7%; novedad, el 13%; todas las anteriores, el 28%. Los productos presentan características y atributos fundamentales y que deben estar ligados en el proceso de venta y fidelización, como estrategia clave para un mayor posicionamiento en el mercado, lealtad del cliente, identidad empresarial, valoración actual y deseada, de tal manera que sea efectiva y defina en términos generales la marca Calzar Ltda.

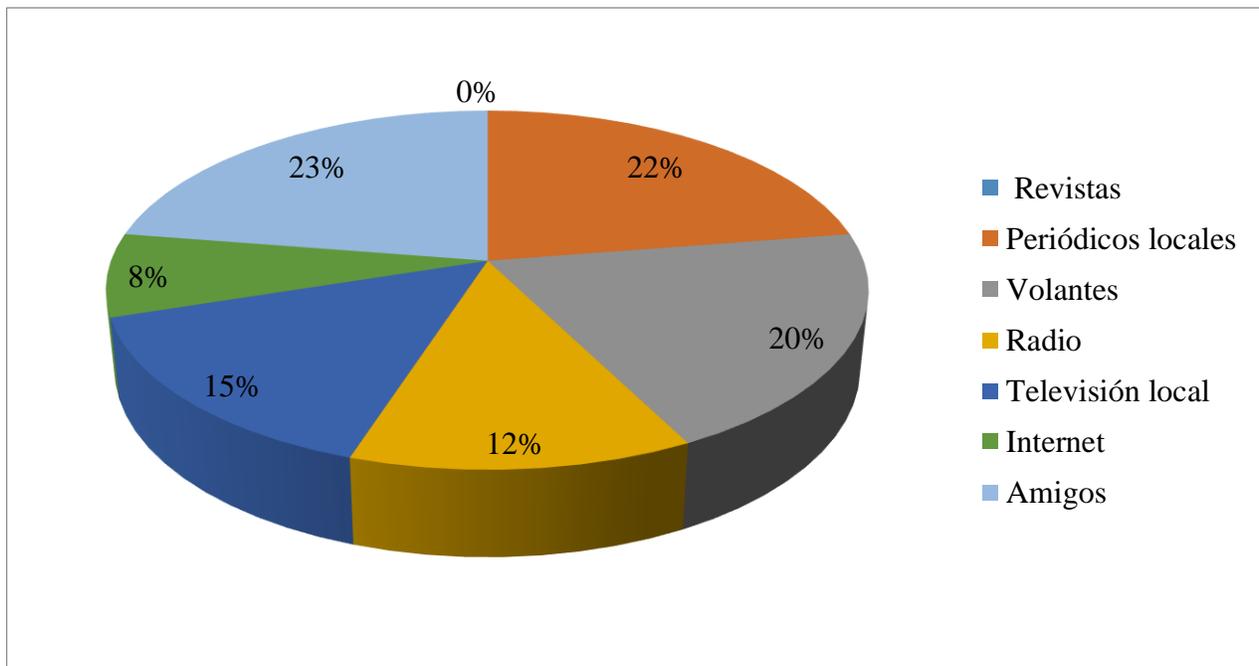


Figura 26. ¿Por qué medios de comunicación conoce los productos de la marca Calzar Ltda?

En relación a la pregunta, los encuestados manifiestan: periódicos locales, el 22%; volantes, el 20%; radio, el 12%; televisión local, el 15%; internet, el 8%; amigos, el 23%. No es ajeno para nadie que todos los medios publicitarios, presentan su relevancia, acorde con el producto y el mercado. Sin embargo, en el mundo moderno de los negocios, el factor tecnológico juega un papel de relevancia a través del correo electrónico, páginas web, redes sociales que dan a conocer producto con todas las características de manera económica, oportuna y ágil.

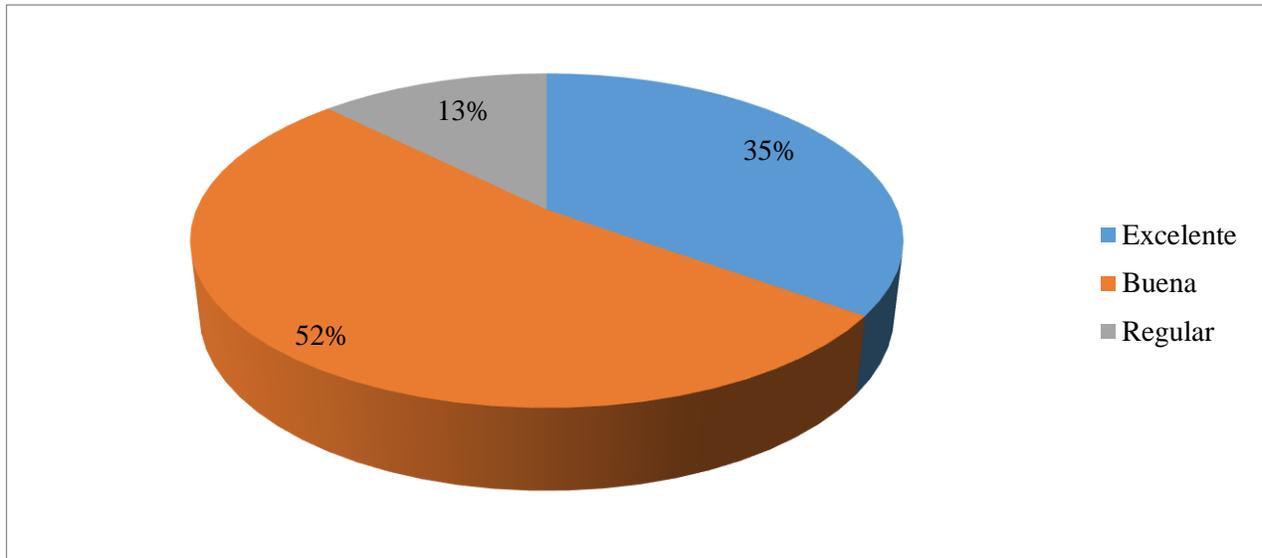


Figura 27. ¿Qué opinión le merece a la marca Calzar Ltda?

Teniendo en cuenta la pregunta, los encuestados manifiestan: excelente, el 35%; buena, el 52%; regular, el 13%. La marca Calzar Ltda., a nivel del contexto presenta de una u otra manera conocimiento por parte de la comunidad. Sin embargo, en el proceso de mercadotecnia se debe realizar permanente y continuamente: investigación de mercado, publicidad, desarrollo de productos, ciclo de vida del mismo, distribución y punto de venta, precio, procesos de venta promoción e incluye las funciones o procesos administrativos (planeación, organización, dirección, control, coordinación, evaluación y seguimiento, toma de decisiones).

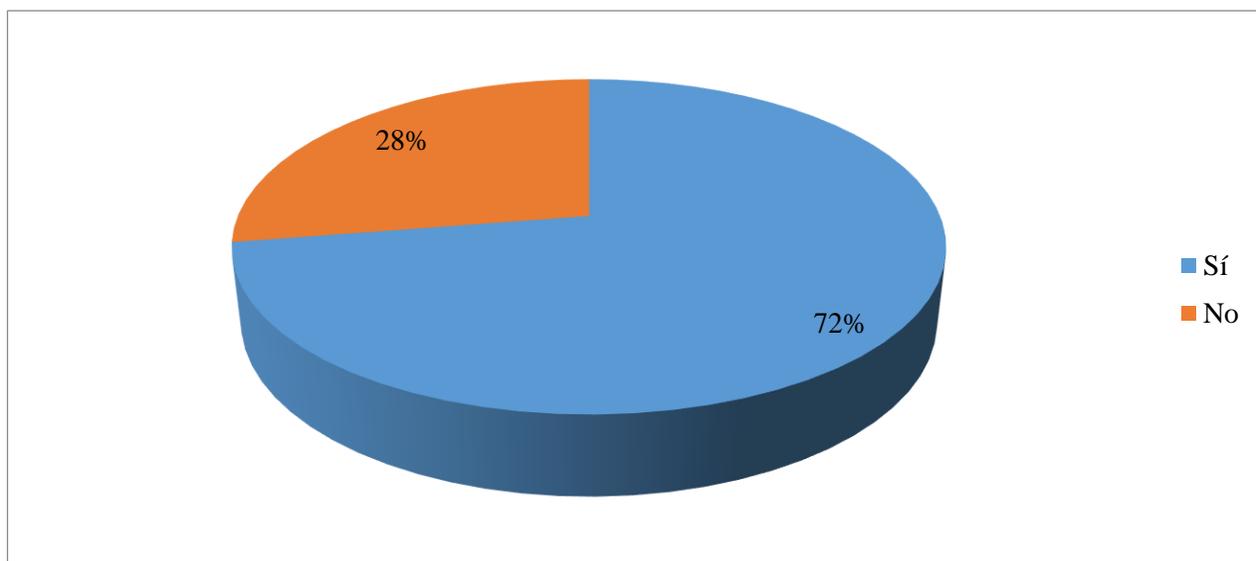


Figura 28. ¿Recomendaría usted la marca Calzar Ltda?

De acuerdo a la pregunta, los encuestados manifiestan: si, el 72%; no, el 28%. Cuando el cliente adquiere un producto de calidad, precios justos, el manejo de quejas y reclamos es oportuno y ágil, el servicio y atención al cliente es satisfactorio, se tiene en cuenta la importancia de la fidelización, se eleva la cultura del servicio; el cliente no dudará en ningún momento a través del voz a voz recomendar los productos y por ende resaltar la marca Calzar Ltda.

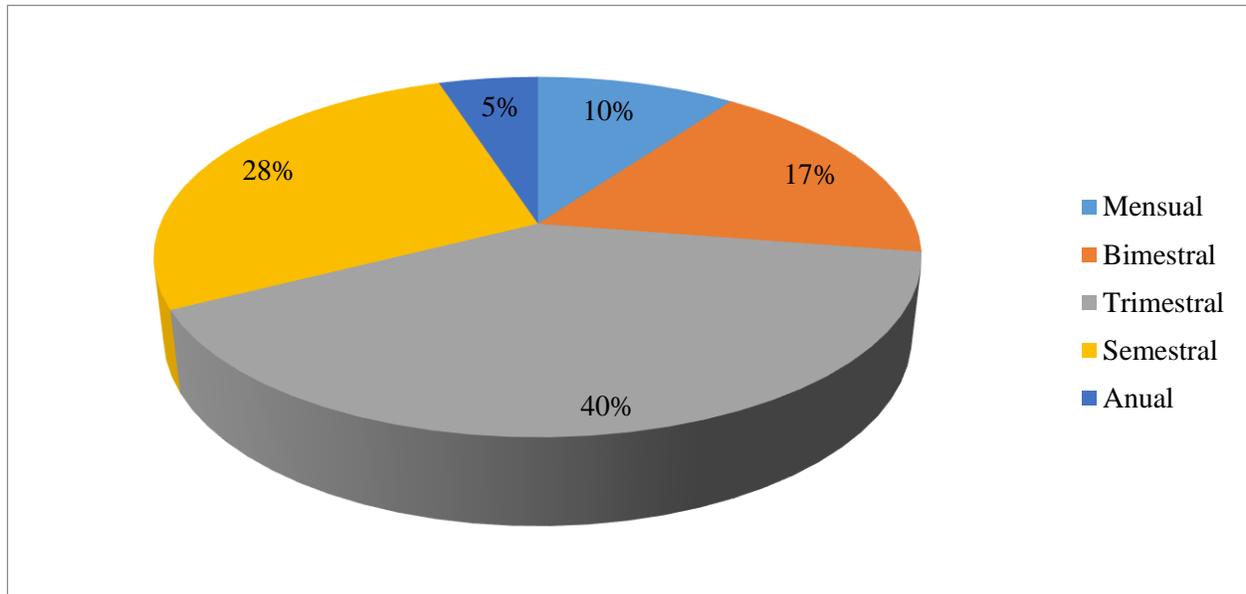


Figura 29. ¿Con qué frecuencia adquiere productos de la marca Calzar Ltda?

En relación a la pregunta, los encuestados manifiestan: mensual, el 10%; bimestral, el 17%; trimestral, el 40%; semestral, el 28%; anual, el 5%. La empresa Calzar Ltda., debe tener claro que a partir de la fidelización y lealtad del cliente, se logrará una amplia frecuencia de compra de los productos, permitiéndole generar una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento en el mercado.

### 6.1.3 Matriz Dofa.

Tabla 4

*Matriz Dofa.*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de identidad sobre la marca.</li> <li>• Desconocimiento de lealtad de marca.</li> <li>• El posicionamiento de la marca en el contexto es débil.</li> <li>• Requiere del establecimiento de estrategias de fidelización del cliente.</li> <li>• No tiene establecido políticas de promoción y publicidad.</li> <li>• Escasa capacitación del talento humano.</li> <li>• Falta de reconocimiento y estímulos a los colaboradores.</li> <li>• Requiere de un proceso de vinculación de personal.</li> <li>• Falta de comunicación asertiva.</li> <li>• Nivel de tecnología.</li> <li>• Débil proceso de fidelización al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia demanda de los productos.</li> <li>• Ampliar los medios de comunicación para dar a conocer los productos.</li> <li>• Aprovechar la opinión favorable sobre la marca.</li> <li>• Confianza y credibilidad de los clientes.</li> <li>• Apertura de la cobertura.</li> <li>• Crecimiento poblacional de Villavicencio.</li> <li>• Conocimiento del cliente.</li> <li>• Crecimiento rápido del mercado.</li> <li>• Crecimiento del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca es fácil de comprender y genera buena imagen.</li> <li>• La marca Calzar Ltda., presenta claros beneficios en los atributos.</li> <li>• Existe una relativa satisfacción de los productos por parte de los clientes.</li> <li>• Conocimiento del sector.</li> <li>• Marco organizacional estructurada.</li> <li>• Capital de trabajo.</li> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Saturación de empresas en el mercado.</li> <li>• Orden público e inseguridad.</li> <li>• Disminución de la oferta laboral en la región.</li> <li>• Políticas tributarias y fiscales.</li> <li>• Aumento del desempleo en el contexto.</li> <li>• Innovaciones aceleradas y permanentes.</li> </ul>

Fuente: la autora (2018).

Tabla 5  
*Análisis Dofa.*

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar a los colaboradores en su desempeño laboral, mediante la adquisición de tecnología para reforzar la calidad de los productos y servicio al cliente.</li> <li>• Realizar estudios de demanda del producto para determinar la oferta del producto.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos y servicios de acuerdo con las necesidades del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar capacitación al talento humano, que permia generar incrementos en los canales de venta.</li> <li>• Establecer mayor comunicación asertiva en cada una de las áreas de gestión, para responder a las expectativas del mercado laboral.</li> <li>• Establecer proceso de mejoramiento continuo, para mayor lealtad e identidad de la marca.</li> </ul>
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las políticas de promoción y publicidad, como estrategia de marca.</li> <li>• Diseñar programas de mejoramiento de los productos y servicios para mantener la fidelidad del cliente.</li> <li>• Establecer estrategias de marca para el aumento de ingresos por ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar control y seguimiento permanente y continuo, verificando la calidad de los productos.</li> <li>• Iniciar programas de investigación y desarrollo.</li> <li>• Conocer las ventajas de la competencia.</li> </ul>

## 6.2 Características de fidelización de clientes

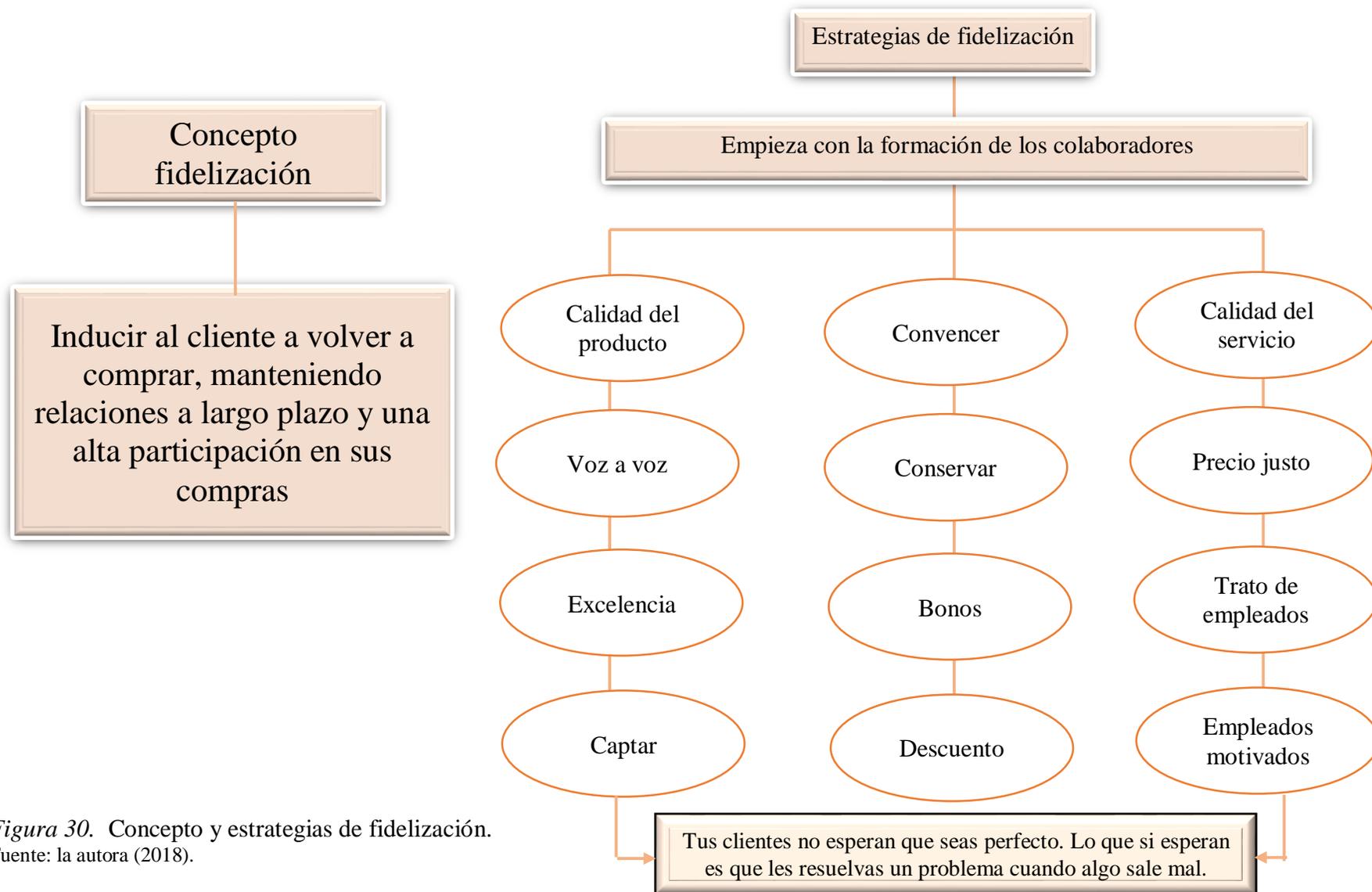


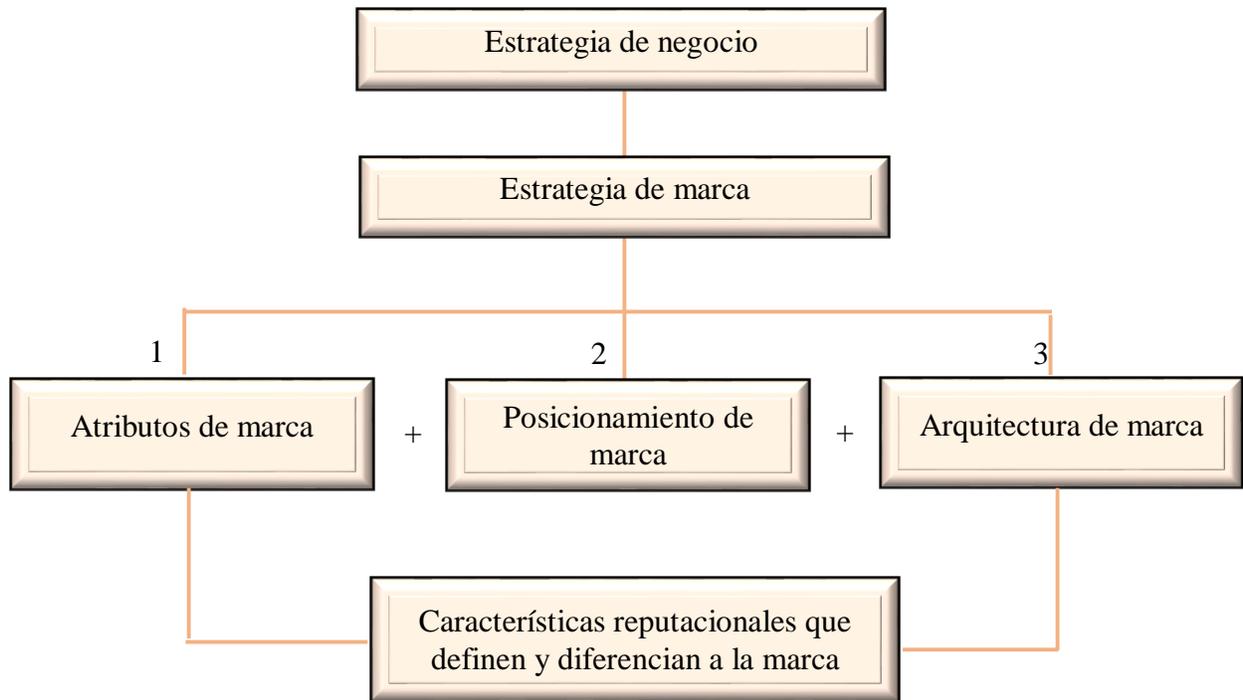
Figura 30. Concepto y estrategias de fidelización.  
Fuente: la autora (2018).

### 6.3 Identificación de las estrategias para alcanzar la competitividad empresarial



Figura 31. Estrategias para alcanzar la competitividad empresarial.  
Fuente: la autora (2018).

#### 6.4 Atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca



*Figura 32.* Estrategia de negocio.  
Fuente: la autora (2018).

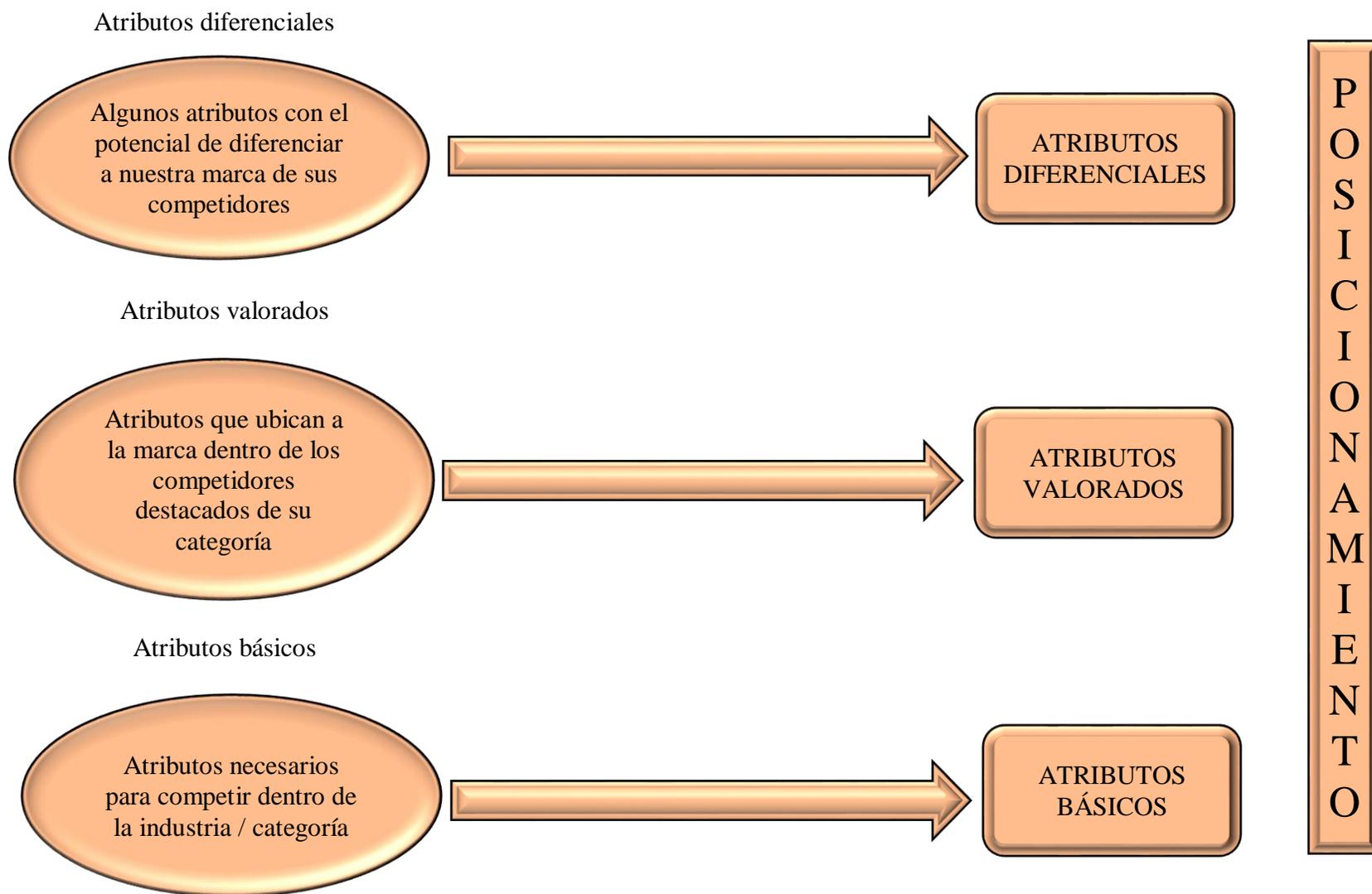


Figura 33. Posicionamiento.

Fuente: la autora. (2018).

**6.5 Alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes**

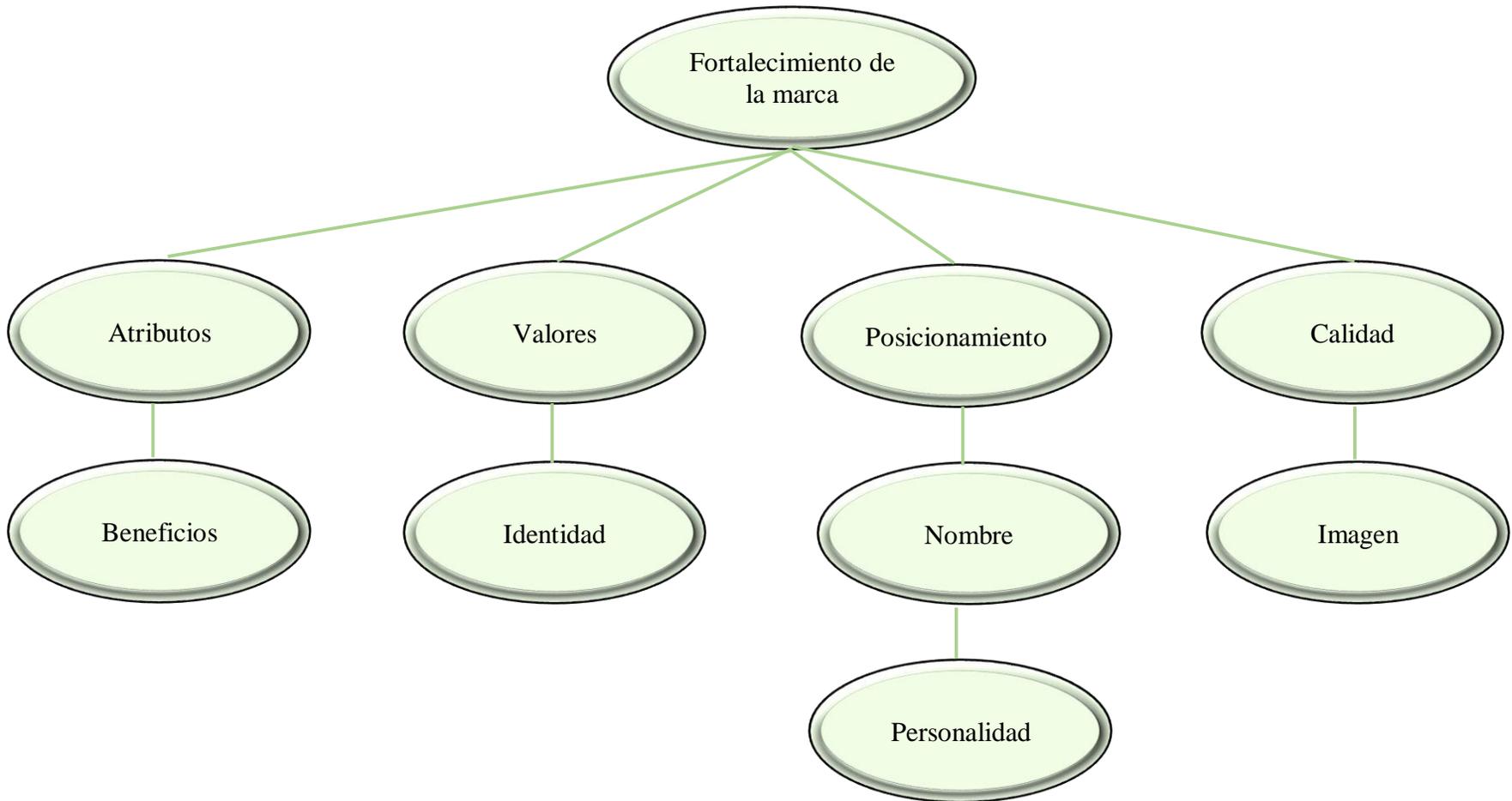


Figura 34. Fortalecimiento de la marca.  
Fuente: la autora. (2018).

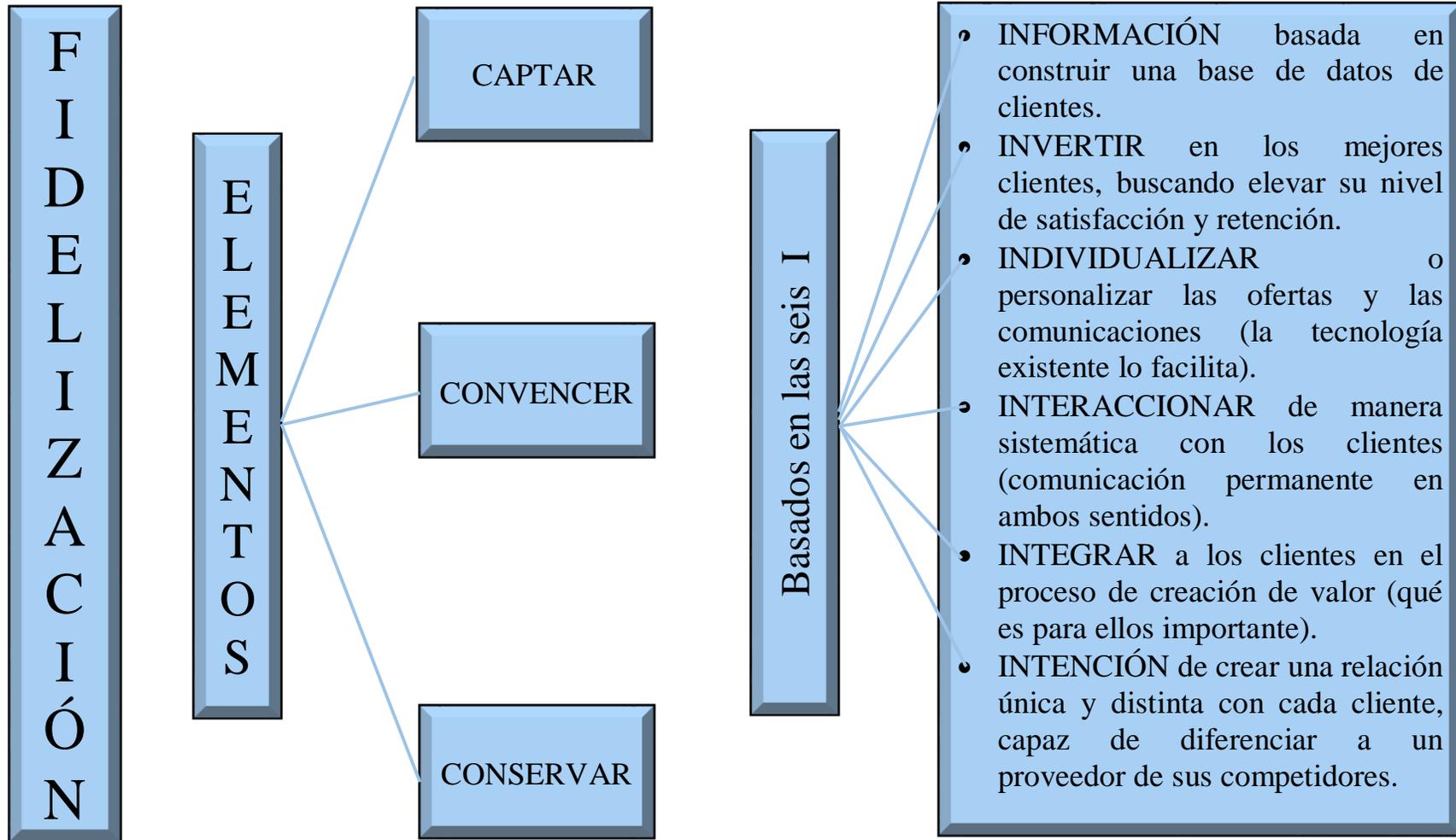


Figura 35. Fidelización.  
Fuente: Schnarch (2017).

## 7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se logró conocer e identificar muy valioso sobre la identidad de la marca, su lealtad, imagen, posicionamiento, atributos, factores que exige el cliente en la adquisición del producto; establecimiento de estrategias de fidelización, innovación y tipología de marca; estrategia de promoción y publicidad, la competitividad empresarial, satisfacción del cliente en el producto y servicio, razones por la cual adquiere el producto marca Calzar Ltda., medios de comunicación por la cual conoce el producto y la marca, y frecuencia de compra.

Por otra parte, se realizó la matriz Dofa y su respectivo análisis, permitiendo identificar la percepción que poseen los clientes de la marca Calzar Ltda., utilizando para ello instrumentos como la encuesta y la matriz Dofa, analizar e interpretar las características de fidelización de clientes, identificar las estrategias para alcanzar la competitividad empresarial, mostrar los atributos de la marca, producto, etiqueta y símbolo de la marca, ofrecer alternativas de solución para fortalecer la marca y fidelización de clientes.

## 8. Recomendaciones

- a) Construir relaciones con el cliente, en lugar de enfocarse en vender los productos, sin exceder las expectativas.
- b) Es relevante crear una cultura centrada en el cliente, mediante una atención personalizada como ventaja competitiva.
- c) Se hace necesario implementar un plan de fidelización que le permita generar lealtad hacia la marca.
- d) Tener presente que un cliente fiel que continúa comprando los productos de la marca Calzar Ltda., se debe a los atributos de la misma.
- e) Cada vez que Calzar Ltda., lleve a cabo procesos de innovación y establece precios justos, genera contenido de valor y fidelización.
- f) Es relevante realizar análisis permanente sobre la opinión y percepción de los clientes.
- g) No olvidar que el talento humano es el recurso o activo más importante de la empresa Calzar Ltda., consiguiendo que cada uno se sienta comprometido e identificado con su direccionamiento estratégico e identidad empresarial.
- h) Para lograr la fidelización y el buen nombre de la marca, se requiere la participación activa y dinámica de todos sus colaboradores y crear relaciones duraderas con los clientes.

### Referencias bibliográficas

Aaker, D. (2006). El éxito de tu producto está en la marca. Editorial Prentice Hall.

Anholt, S. (2007). Chile: competitividad a prueba. Revista Capital. 16 (66).

Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Burnett, J. (1999). Promoción, conceptos y estrategias. Editorial McGraw Hill.

Cestau Liz, D. (sf). *Fidelización, estudiar las tendencias para lograr el objetivo*. Disponible en:  
[http://www.mercadeo.com/38\\_fidelizacion.htm](http://www.mercadeo.com/38_fidelizacion.htm)

Chan, K. W. & Mauborgne, R. (2005). *Bine Occan Strategy*. EUA: Harvard Business School Press.

Costa J. (2003). *Identidad corporativa*. Editorial Trillas. México.

Doz, Y. y Kosonen, M. (2008). *Agilidad estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Echeverri, L. M., Restrepo, M. L. & Rosker, E. (2008). *El país como una marca. Estudio de caso: Colombia es Pasión*. Colombia: Universidad del Rosario. Disponible en:  
<http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/10L.Echeverri-Colombia-es-Pasion.pdf>

Escobar Naranjo, S. (2000). La equidad de marca “Brand Equity”. *Una estrategia para crear y agregar valor*. Universidad del Valle, Colombia. *Estudios Gerenciales ICESI*, 75, 35-41.  
Disponible en:  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/35](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/35)

- Grau, J. y Taracena, E. (2001). *La estrategia de negocios aterrizada en refranes populares*. Segunda edición. México: Grupo Editorial Patria.
- Harward Bussiness Review (2009). *Gestión de marcas*. Disponible en: [https://issuu.com/andrezparada/docs/revista\\_identidad\\_corporativa](https://issuu.com/andrezparada/docs/revista_identidad_corporativa)
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. Pearson Educación S.A.
- Lerma G. (2009). *Metodología de la investigación*. Tercera edición. Ecoe ediciones. Bogotá D.C., Colombia.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Ecoe ediciones.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. EUA: Harvard Business Review.
- Marín, L. & Ruíz, S. (2010). Estrategias de marca para nuevos productos ¿extensión o alianza? *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*. 14 (2), 91-111. Disponible en: [https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/100917\\_131613\\_E.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/100917_131613_E.pdf)
- Meier Mellado, K. (2015). ¿Por qué es importante la inscripción de marcas en los merados de destino?. *Revista El Mercurio*. Chile. Disponible en: <http://www.elmercurio.com/Campo/Noticias/Redes/2014/10/29/marcas.aspx>
- Méndez Álvarez, C. E. (2008). *Metodología*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. EUA: Free Press.

- Noori, H. & Radford (1993). *Administración de operaciones y producción: calidad total y respuesta sensible rápida*. Bogotá McGraw Hill.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Nova Ramírez, E. y Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación. Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- O'Guin T., Allen C. & Semenik R. (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca.*, Cuarta edición. Cenage Learnig Editores, S.A. ISBN-10 970-685-607-8 378.
- Pietersen, W. (2002). *Reinventing Strategy*. EUA: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (1979). *How competitive torces shape strategy*. EUA: Harvard business Review.
- Porter, M. (1996). *Wimt is Strategy*. EUA: *Harvard Business Review*.
- Prieto Herrera, J. E. (2014). *Gerencia del servicio. La clave para ganar todos*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Quevedo, E. (2003). *Reputación y creación de valor, una relación circular*. Editorial Thomson. Madrid España.
- Restrepo, M. L. (1999). *Mercadeo relacional. Hable directo con su cliente*. Bogotá: Rapp Collins.
- Revista Marketing News (2011). Edición año 6 n° 32-2011 ISSN 1900-8740.
- Rusell T. & Lane, R. (2001). *Kleppner publicidad*. Decima cuarta edición, Pearson educación, México. ISBN 968-444-423.

Schnarch Kirberg, A. (2011). *Marketing de fidelización*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.

Schnarch Kirberg, A. (2016). *El marketing como estrategia de emprendimiento*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ediciones de la U.

Simon, H. (2014). *Estrategias para competir. Lecciones poderosas para una administración más efectiva*. México: Editorial Trillas.

Sokoloff J. M. (2011). Creativa Menta Global. En: *Revista P & M*. Bogotá.

Sotomayor, M. J. (2014). *Cómo competir para ganar. Desentrañando el mayor reto de en los negocios*. Segunda Edición. México. D.F. Grupo Editorial Patria.

Top of Mind (1999). Construyendo la marca. En: *Dinero*. Bogotá.

Torres Tirado, L. (2011). *Marketing. Manual de formación*. Primera edición. Bogotá, D. C. Colombia: Ediciones de la U.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.

Walker, J. & Clurman A. (1997). *Rocking the age*. Harper Business. Nueva York.

Zeithaml, V. A. (2002). *Marketing de servicios*. Editorial McGraw-Hill.

## **Apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 **Cámara de Comercio de Villavicencio** No. 6414536  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A APLIADOS  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL  
**CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
Fecha de Emisión: 2015/10/01 - 11:24:20, Recibo No. 0000210072, Operación No. 010001301027  
**CODIGO DE VERIFICACION: G6TTMSWFzK**  
*Construyendo Región*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.  
LA CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRÍCULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA:

*Construyendo Región*

NOMBRE : CALZAR LTDA  
N.I.T.: 822003034-4  
DIRECCION COMERCIAL: CR 30 38 41  
BARRIO COMERCIAL: CENTRO VILLAVICENCIO META  
APARTADO AEREO: NO REFOR  
DOMICILIO : VILLAVICENCIO  
TELEFONO COMERCIAL 1: 6621188  
TELEFONO COMERCIAL 2: 3145966471  
DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :CR 30 38 41  
BARRIO NOTIFICACION: CENTRO VILLAVICENCIO META  
MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO  
E-MAIL COMERCIAL:audicom2020@hotmail.com  
E-MAIL NOT. JUDICIAL:audicom2020@hotmail.com  
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6621188  
TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 3145966471  
FAX NOTIFICACION JUDICIAL:

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4772 COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

MATRÍCULA NO. 00073211 'A F I L I A D O'  
FECHA DE MATRÍCULA EN ESTA CÁMARA: 29 DE NOVIEMBRE DE 1999  
RENOVO EL AÑO 2015, EL 31 DE MARZO DE 2015

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0004777 DE NOTARIA 29 DE MEDELLIN DEL 10 DE NOVIEMBRE DE 1999, INSCRITA EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1999 BAJO EL NUMERO 00017453 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: CALZAR LTDA

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

Pág 1 de 6

*Construyendo Región*

Camara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICACION EXPEDIDA A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CERTIFICACION DE VIGENCIA REPRESENTACION PARA CALZAR LTDA  
C.C. 000215078, Compañía N.º. 0110G1001027

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**

CODIGO DE VERIFICACION: 66TMSWFzK

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 10 DE NOVIEMBRE DE 2029 .

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA COMPANIA TENDRA OBJETO MULTIPLE QUE CONSISTE FUNDAMENTALMENTE, EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:  
A) EXPLOTACION ECONOMICA DE ESTABLECIMIENTOS DEDICADOS A LA IMPORTACION, EXPORTACION PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE TODA CLASE DE CALZADO Y EN GENERAL TODO LO QUE CONSTITUYA LINEA DE VESTIR; B) IMPORTACION, DISTRIBUCION Y VENTA DE TODA CLASE DE ROFA. C) LA INVERSION O APLICACION DE TODA CLASE DE RECURSOS O DISPONIBILIDADES BAJO CUALQUIERA DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS AUTORIZADAS POR LA LEY, QUE TENGAN POR OBJETO LA EXPLOTACION DE CUALQUIER ACTIVIDAD ECONOMICA AUNQUE NO SE HALLE RELACIONADA DIRECTAMENTE CON LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES SENALADAS EN LOS LITERALES A, B, C, D, Y E, ESPECIALMENTE EN EMPRESAS QUE SEAN PROMOTORAS DEL DESARROLLO NACIONAL O REGIONAL, O QUE POR SUS CARACTERISTICAS Y POR LA NATURALEZA DE SUS NEGOCIOS SIRVAN PARA EL APROVECHAMIENTO DE BENEFICIOS FISCALES O INCENTIVOS AUTORIZADOS POR LA LEY.

CERTIFICA:

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 9,000,000.00 DIVIDIDO EN 900.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 10,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

- SOCIOS CAPITALISTA(S)		
GOMEZ GOMEZ JUAN MANUEL	NO. CUOTAS: 459.00	VALOR: \$4,590,000.00 C.C. 00016612795
MENDOZA RUIZ CONSUELO TERESA	NO. CUOTAS: 189.00	VALOR: \$1,890,000.00 C.C. 00025911837
GOMEZ MENDOZA JESSICA MARIA	NO. CUOTAS: 63.00	VALOR: \$630,000.00 C.C. 01037588213
GOMEZ MENDOZA KARINA PAOLA	NO. CUOTAS: 63.00	VALOR: \$630,000.00 C.C. 01037595580
GOMEZ MENDOZA PAULA ANDREA	NO. CUOTAS: 63.00	VALOR: \$630,000.00 C.C. 01067945623
GOMEZ MENDOZA MIGUEL ANGEL	NO. CUOTAS: 63.00	VALOR: \$630,000.00 T.I. 97052604340
<b>TOTALES</b>	<b>NO. CUOTAS: 900.00</b>	<b>VALOR: \$9,000,000.00</b>

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTO(S) \*\*

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

Pág 2 de 6

No. 6414537

Cámara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL  
**CAMARA DE COMERCIO**  
DE VILLAVICENCIO  
CODIGO DE VERIFICACION: G6T7M5WFzK  
NIT. 892000102-1

Fecha expedición: 2015/10/01 - 11:24:30. Recibo No. 0000219078. Operación No. 010G1901027

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0004777 DE NOTARIA, DEL 29 DE NOVIEMBRE DE 1999, INSCRITA EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1999 BAJO EL NUMERO 00017454 DEL LIBRO IX, FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE GOMEZ GOMEZ JUAN MANUEL	C.C.00016612795
QUE POR ACTA NO. 0000025 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 23 DE FEBRERO DE 2015, INSCRITA EL 4 DE MARZO DE 2015 BAJO EL NUMERO 00051576 DEL LIBRO IX, FUE(ON) NOMBRADO(S):	
NOMBRE	IDENTIFICACION
SUPLENTE DEL GERENTE MARTINEZ RAMIREZ JUAN MANUEL	C.C.00015444020

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: LA SOCIEDAD TENDRA UN GERENTE DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, EL CUAL TENDRA UN SUPLENTE, QUE LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS ABSOLUTAS TEMPORALES O ACCIDENTALES Y CUYA DESIGNACION Y REMOCION CORRESPONDERA TAMBIEN A LA JUNTA. EL GERENTE TENDRA UN PERIODO DE DOS (2) AÑOS, SIN PERJUICIO DE QUE PUEDA SERA (SIC) REELEGIDO INDEFINIDAMENTE Y TENERA (SIC) O NO LA CALIDAD DE SOCIO. LA REPRESENTACION LEGAL DE LA SOCIEDAD ESTARA A CARGO DE SU GERENTE, QUIEN TEDRA TODAS LAS FACULTADES ADMINISTRATIVAS Y DISPOSITIVAS INHERENTES AL CARGO DEL OBJETO SOCIAL. EN ESPECIAL EL GERENTE TENDRA LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) EJECUTAR LOS ACUERDOS Y DECISIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS; B) USAR LA FIRMA O RAZON SOCIAL; C) CELEBRAR A NOMBRE DE LA SOCIEDAD LAS OPERACIONES DE CREDITO; D) LLEVAR A CABO TODA CLASE DE ACTOS JURIDICOS RELACIONADOS CON TITULOS VALORES; E) NOMBRAR Y REMOVER EL PERSONAL AL SERVICIO DE LA SOCIEDAD; F) DESIGNAR AL SECRETARIO DE LA COMPANIA QUE LO SERA TAMBIEN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; G) DESIGNAR A LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPANIA Y SENALARLES SU REMUNERACION, EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE AQUELLOS QUE POR LEY O POR ESTOS ESTATUTOS DEBAN SER DESIGNADOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; H) PRESENTAR U INFORME DE SU GESTION A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS Y EL BALANCE GENERAL DE FIN DE EJERCICIO CON UN PROYECTO DE DISTRIBUCION DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES; I) CONVOCAR A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS A REUNIONES ORDIANRIAS Y EXTRAORDINARIAS; J) NOMBRAR LOS

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

Pág 3 de 6

Camara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICACION MEDIANTE EL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CERTIFICADO DE MATANZA REPRESENTATIVA

**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
Código de Verificación: 66TMM5WFzK

RESOLUCION: 2005/10/01 - 11/24/20, Resolución No. 0000119078, Corporación No. 0180Q1001027

ARBITROS (SIC) QUE CORRESPONDAN A LA SOCIEDAD EN VIRTUD DE COMPROMISOS CUANDO ASI LO AUTORIZE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; K) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES NECESARIOS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERES SOCIALES; L) LAS DEMAS QUE LE ADSCRIBAN LA LEY, LOS ESTATUTOS, LA JUNTA DE SOCIOS. ADEMAS, REPRESENTAR A LA COMPANIA ANTE LAS AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS, JUDICIALES, POLICIVAS O ANTE CUALQUIER ENTIDAD O FUNCIONARIO PUBLICO CUANDO LA SOCIEDAD DEBA ASUMIR LA JUNTA DE SOCIOS.

CERTIFICA:  
\* REVISOR FISCAL: \*\*

QUE POR ACTA NO. 0000002 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 18 DE SEPTIEMBRE DE 2001 , INSCRITA EL 28 DE SEPTIEMBRE DE 2001 BAJO EL NUMERO 00020359 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL LONDOÑO GUTIERREZ BLANCA LUCIA	C.C.00043076705
PRIMER SUPLENTE DEL REVISOR FISCAL LONDOÑO GUTIERREZ GUSTAVO EMILIO	C.C.00070097746

CERTIFICA:

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : CALZADO BUCARFAMANGA NO. 4 VILLAVICENCIO  
MATRICULA NO. 00011940 DEL 6 DE MARZO DE 1984  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4772 COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

Pág 4 de 6

No. 6414538

Camara de Comercio de Villavicencio  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS  
CONSEGUIMIENTO DE EXISTENCIA Y REDEFINICION LEGAL

**CAMARA DE COMERCIO**  
DE VILLAVICENCIO

Fecha de Emisión: 2015/10/01 - 11:24:20, Recibo No. C000210078, Operación No. 010G1001027

CODIGO DE VERIFICACION: G6TTM5WFzK  
NIT. 892000102-1

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : CALZADO BUCARAMANGA  
MATRICULA NO. 00040828 DEL 3 DE MARZO DE 1994  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4772 COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS :

NOMBRE : CALZADO BUCARAMANGA No 2  
MATRICULA NO. 00073362 DEL 30 DE NOVIEMBRE DE 1999  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 31 DE MARZO DE 2015  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2015

CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:  
4772 COMERCIO AL POR MENOR DE TODO TIPO DE CALZADO Y ARTICULOS DE CUERO Y SUCEDANEOS DEL CUERO EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

ACTIVIDAD SECUNDARIA:  
4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*

Pág 5 de 6



Apéndice B. Formato de encuesta a colaboradores.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Encuesta No. \_\_\_\_\_

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Calzar Ltda., con el propósito de conocer e identificar las estrategias potencializadoras y percepción que poseen de la marca Calzar Ltda.

1. ¿Tiene usted conocimiento claro sobre la identidad de la marca Calzar Ltda.?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

2. ¿Conoce usted qué es lealtad de marca?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

3. ¿Tiene claro qué es la imagen de la marca?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

4. ¿Cree usted que la marca Calzar Ltda, presenta un posicionamiento en el contexto donde opera?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

5. ¿Cuál de las siguientes características se tienen en cuenta al momento de que el cliente adquiere el producto?

- a. \_\_\_\_\_ Sexo.
- b. \_\_\_\_\_ Edad.
- c. \_\_\_\_\_ Nivel socioeconómico.
- d. \_\_\_\_\_ Talla.
- e. \_\_\_\_\_ Diseño.
- f. \_\_\_\_\_ Moda.
- g. \_\_\_\_\_ Marca.
- h. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

6. ¿Cuál de los siguientes factores exige el cliente para adquirir los productos?

- a. \_\_\_\_\_ Precio.
- b. \_\_\_\_\_ Tamaño.
- c. \_\_\_\_\_ Marca.
- d. \_\_\_\_\_ Empaque.
- e. \_\_\_\_\_ Presentación.
- f. \_\_\_\_\_ Calidad.

7. ¿La empresa Calzar Ltda, tiene establecido estrategias de fidelización del cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

8. ¿La empresa establece permanente y continuamente innovación en los productos que ofrece?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

9. ¿Cuál de las siguientes tipologías de marca, corresponde a la empresa Calzar Ltda.?

- a. \_\_\_\_\_ Marca única.
- b. \_\_\_\_\_ Marca múltiple.
- c. \_\_\_\_\_ Segunda marca.
- d. \_\_\_\_\_ Alianza de marca.
- e. \_\_\_\_\_ Marca de garantía.
- f. \_\_\_\_\_ Marca derivada.

10. ¿Cree usted que la marca Calzar Ltda., cumple con los siguientes requisitos?

- a. \_\_\_\_\_ Fácil de pronunciar.
- b. \_\_\_\_\_ Fácil de recordar.
- c. \_\_\_\_\_ Genera sensaciones positivas.
- d. \_\_\_\_\_ Es registrable.
- e. \_\_\_\_\_ Se aplica a nivel internacional.

11. ¿Tiene la empresa Calzar Ltda., establecido estrategias de promoción y publicidad?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

12. ¿La empresa da a conocer las estrategias a todos sus colaboradores para alcanzar la competitividad empresarial?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

---

13. ¿Considera usted que la empresa Calzar Ltda., muestra los siguientes atributos de la marca?

- a. \_\_\_\_\_ Producto.
- b. \_\_\_\_\_ Etiqueta.
- c. \_\_\_\_\_ Símbolo de la marca.
- d. \_\_\_\_\_ Diseño.

Gracias por su colaboración

Apéndice C. Formato de encuesta a clientes.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Encuesta No. \_\_\_\_\_

Objetivo: encuesta dirigida a los clientes de la empresa, con el propósito de conocer e identificar las estrategias potencializadoras y percepción de la marca Calzar Ltda.

1. Califique usted la satisfacción con los productos que adquiere en la empresa Calzar Ltda.

a. \_\_\_\_\_ Altamente satisfecho.

b. \_\_\_\_\_ Satisfecho.

a. \_\_\_\_\_ Regular.

b. \_\_\_\_\_ Poco satisfecho.

2. De las siguientes razones, señale aquellas por las cuales califica la prestación de un buen servicio recibido.

a. \_\_\_\_\_ Atención amable.

b. \_\_\_\_\_ Calidad de los colaboradores.

c. \_\_\_\_\_ Rapidez en la atención.

d. \_\_\_\_\_ Buen trato.

3. ¿Por cuál de las siguientes razones compra productos Calzar Ltda?

a. \_\_\_\_\_ Precio.

b. \_\_\_\_\_ Calidad.

- c. \_\_\_\_\_ Diseño.
- d. \_\_\_\_\_ Garantía.
- e. \_\_\_\_\_ Marca.
- f. \_\_\_\_\_ Novedad.
- g. \_\_\_\_\_ Todas las anteriores.

4. ¿Por qué medios de comunicación conoce los productos de la marca Calzar Ltda?

- a. \_\_\_\_\_ Revistas.
- b. \_\_\_\_\_ Periódicos locales.
- c. \_\_\_\_\_ Volantes.
- d. \_\_\_\_\_ Radio.
- e. \_\_\_\_\_ Televisión local.
- f. \_\_\_\_\_ Internet.
- g. \_\_\_\_\_ Amigos.

5. ¿Qué opinión le merece a la marca Calzar Ltda?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

6. ¿Recomendaría usted la marca Calzar Ltda?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

---

7. ¿Con qué frecuencia adquiere productos de la marca Calzar Ltda?

- a. \_\_\_\_\_ Mensual.
- b. \_\_\_\_\_ Bimestral.
- c. \_\_\_\_\_ Trimestral.
- d. \_\_\_\_\_ Semestral.
- e. \_\_\_\_\_ Anual.

Gracias por su colaboración