



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO
COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA LIVITA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ROMMEL VINICIO AVILA QUILLAY

TUTOR: DR. EDUARDO EFRAÍN MORENO HERMOZA

OTAVALO, ENERO 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **ROMMEL VINICIO AVILA QUILLAY**, declaro que este trabajo de titulación: **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA LIVITA** es de mi total autoría y que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. Así mismo declaro que dicho trabajo no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo como autores la responsabilidad ante las reclamaciones que pudieran presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de cualquier responsabilidad al respecto.

Que de conformidad con el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social, conocimientos, creatividad e innovación, concedo a favor de la Universidad de Otavalo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos, conservando a mi favor los derechos de autoría según lo establece la normativa de referencia.

Se autoriza además a la Universidad de Otavalo para la digitalización de este trabajo y posterior publicación en el repositorio digital de la institución, de acuerdo a lo establecido en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. Por lo anteriormente declarado, la Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes otorgados, por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

ROMMEL VINICIO AVILA QUILLAY
C.C. 100302484-9

Índice

Declaración de autoría y cesión de derechos	i
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	1
1. Planteamiento del problema	4
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo general	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. Justificación	8
4. Metodología	9
5. Presentación de resultados	14
5.1. Capítulo I Marco Teórico	14
5.1.1. Síntesis de antecedentes o estado de la cuestión	14
5.1.1.1. Análisis situacional del sector del calzado	14
5.1.1.1.1. Análisis del macroentorno	14
5.1.1.1.2. Análisis del mesoentorno	16
5.1.1.1.2.1. Latinoamérica	16
5.1.1.1.2.1.1. Ecuador	16
5.1.1.1.3. Análisis del microentorno	19
5.1.2. Bases teórico científicas	20
5.1.2.1. Macroentorno	20
5.1.2.2. Microentorno	20
	ii

5.1.2.3. Análisis FODA	20
5.1.2.4. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)	21
5.1.2.5. La matriz de evaluación del factor interno (EFI)	21
5.1.2.6. Análisis de las cinco fuerzas en el mercado	21
5.1.2.7. Estrategias competitivas genéricas	22
5.1.2.8. Segmentación y selección del mercado meta	22
5.1.2.9. Propuesta de valor	22
5.1.2.10. Declaración de posicionamiento	23
5.1.2.11. Posicionamiento estratégico	24
5.1.2.12. Programa de marketing integrado	24
5.1.3. Definición de términos básicos	25
5.1.3.1. Administración	25
5.1.3.2. Planeación estratégica	25
5.1.3.3. Marketing	25
5.1.3.4. Planeación de marketing	26
5.2. Capítulo II Marco Metodológico	27
5.2.1. Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente	27
5.2.1.1. Obtención de datos primarios	27
5.2.1.1.1. Encuesta realizada a: clientes	27
5.2.1.1.2. Entrevista realizada a: propietaria	41
5.2.1.1.3. Entrevista realizada a: trabajador	42
5.2.1.2. Obtención de datos secundarios	43
5.2.1.2.1. Análisis del entorno de marketing	43
5.2.1.2.1.1. Macroentorno	44
5.2.1.2.1.1.1. Político	44
5.2.1.2.1.1.2. Económico	46
5.2.1.2.1.1.3. Social	50
5.2.1.2.1.1.4. Tecnológico	52
5.2.1.2.1.1.5. Legal	54
5.2.1.2.1.1.6. Ecológico	58
5.2.1.2.1.2. Microentorno	58
5.2.1.2.1.2.1. Misión	58
5.2.1.2.1.2.2. Visión	59

5.2.1.2.1.2.3. Valores	59
5.2.1.2.1.2.4. Estructura organizacional	60
5.2.1.2.1.2.4.1. Estructura funcional	60
5.2.1.2.1.2.4.1.1. Gerencia general	60
5.2.1.2.1.2.4.1.2. Mercadotecnia	61
5.2.1.2.1.2.4.1.3. Ventas	62
5.2.1.2.1.2.4.1.4. Finanzas	63
5.2.1.2.1.2.4.1.5. Tesorería	63
5.3. Capítulo III Plan Estratégico de Marketing	64
5.3.1. Análisis FODA	64
5.3.2. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)	66
5.3.3. La matriz de evaluación del factor interno (EFI)	67
5.3.4. Análisis de las cinco fuerzas en el mercado	68
5.3.5. Estrategia competitiva genérica	70
5.3.6. Objetivo de marketing	70
5.3.7. Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente	70
5.3.7.1. Segmentación y selección del mercado meta	71
5.3.7.2. Propuesta de valor	72
5.3.7.3. Declaración de posicionamiento	74
5.3.8. Elaborar un programa de marketing integrado que entregue un valor superior	74
5.3.8.1. Procedimiento de compra	74
5.3.8.2. Programa de marketing	75
Conclusiones	82
Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	96

DEDICATORIA

Dedico esta obra a Dios, creador del universo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios,
y a la Tienda de Calzado Livita.

RESUMEN

En Ecuador, el sector productivo del calzado es uno de los más afectados por los efectos producidos por la pandemia, reflejado en una baja general de los ingresos a causa de los limitados niveles de ventas. El objetivo de la investigación es presentar un plan estratégico de marketing para el reposicionamiento comercial de la microempresa Livita del cantón Ibarra, el cual se logró con el diseño de un marco teórico que fundamenta la elaboración del plan estratégico de marketing, el desarrollo de un marco metodológico que propicia el diseño del plan estratégico de marketing y la elaboración del plan estratégico de marketing. El enfoque de la investigación fue cuantitativo y cualitativo, el nivel es descriptivo, el tipo de investigación es documental y de campo porque recolecta información de fuentes secundarias y fuentes primarias mediante instrumentos apropiados. El resultado obtenido señala que tras la pandemia del COVID-19 existe una tendencia hacia las compras en línea a través del comercio digital y una oportunidad empresarial para adquirir nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales. Se concluyó que la microempresa se reposiciona en el mercado mediante estrategias a partir del conocimiento del cliente y el entendimiento del mercado.

Palabras clave: gestión; mercado; comercio; estrategia; táctica.

ABSTRACT

In Ecuador, the footwear production sector is one of the most affected by the effects produced by the pandemic, reflected in a general drop in income due to limited sales levels. The objective of the research is to present a strategic marketing plan for the commercial repositioning of the Livita microenterprise of the Ibarra canton, which will be modified with the design of a theoretical framework that supports the development of a strategic marketing plan, the development of a methodology that promotes the design of a strategic marketing plan and the development of a strategic marketing plan. The research approach was quantitative and qualitative, the level is descriptive, the type of research is documentary and of the field because it collects information from secondary sources and primary sources through appropriate instruments. The result obtained indicates that after the COVID-19 pandemic there is a trend towards online purchases through digital commerce and a business opportunity to acquire new customers and retain current customers. It was concluded that the microenterprise repositioned itself in the market through strategies based on customer knowledge and market understanding.

Keywords: management; market; trade; strategy; tactic.

Introducción

A raíz de la crisis sanitaria por COVID-19, el sector de las industrias del cuero y calzado ha reducido sus ventas por la contracción de las actividades económicas y de consumo; lo cual se agravó más aún por las medidas de cuarentena, los cierres de fábricas y de comercios minoristas, los casos de enfermedad y los recortes de los salarios.

El sector se caracteriza por una producción geográficamente dispersa y está dividido en calzado de gama alta y de gama baja. La producción de gama alta proviene de fábricas que utilizan tecnologías avanzadas con mano de obra calificada. Por otro lado, la producción de gama baja depende de los precios y ofrece condiciones de trabajo deficientes para los trabajadores. El calzado nacional, tiene un alto porcentaje de componente importado en relación al componente nacional. Se espera que el sector retorne al nivel de ventas que tenía antes de la pandemia posterior a 2025.

El aumento y/o recuperación de las ventas es la principal prioridad en las estrategias a seguir de las empresas. Los canales electrónicos y medios digitales, así como las actividades de los ejecutivos y la fuerza de ventas, constituyen los factores fundamentales que influyen para lograr los objetivos de ventas.

La presente investigación se realizó en la tienda de calzado Livita, ya que es una microempresa tradicional y representativa con 58 años de trayectoria en el cantón Ibarra, que ha marcado el estilo y moda del buen vestir en la ciudad. El problema surge a raíz de la pandemia, por la disminución de las ventas a causa del confinamiento, la contracción de las actividades económicas y de consumo, el riesgo de contagio y la incertidumbre. La necesidad de conocer al cliente y entender el mercado para la venta de calzado, se ha convertido en el propósito fundamental de la investigación.

La investigación se justificó por su importancia en la reactivación económica del país al contribuir con su aplicación al desarrollo económico en la venta de calzado, al desarrollo social en la educación del cliente y al desarrollo cultural en la transformación digital de la tienda. La elaboración de un Plan Estratégico de Marketing se plantea como propuesta para dar respuesta al problema de investigación, que se ha descrito en cómo mejorar el posicionamiento comercial de la tienda, porque crea valor hacia los clientes y la propietaria obtiene valor a cambio de ello. Los beneficiarios directos con su ejecución son los clientes, la propietaria y los trabajadores.

La solución al problema se sustentó en el diseño y ejecución de la metodología de investigación. El enfoque de la investigación fue mixto, cuantitativo y cualitativo, por cuanto se analizaron las características del tema en estudio. El nivel de investigación es descriptivo porque describe tendencias de la población de estudio. El tipo de investigación es documental porque se obtuvo datos de documentos los cuales aportaron al cumplimiento de los objetivos y de campo porque se recogió la información directamente de la Población Económicamente Activa (PEA) del cantón Ibarra mediante una encuesta.

Los capítulos desarrollados constituyen los objetivos específicos del trabajo de investigación, los cuales contribuyen al cumplimiento del objetivo general de presentar un plan estratégico de marketing para el reposicionamiento comercial de la microempresa Livita de la ciudad de Ibarra para el periodo 2022-2026.

El presente trabajo de investigación resume su informe en los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se diseñó un marco teórico para fundamentar la elaboración del plan estratégico de marketing, el cual está dividido en tres secciones. En la primera sección, se realizó una síntesis de los antecedentes del sector a través del análisis del macroentorno, mesoentorno y microentorno. En la segunda sección, se asentaron las bases teórico científicas del plan estratégico de marketing. En la tercera sección, se definieron términos básicos de administración y mercadotecnia.

En el capítulo II, se desarrolló un marco metodológico para el diseño del plan estratégico de marketing, el cual está dividido en dos secciones. En la primera sección, se recolectaron los datos primarios a través de la aplicación de las técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista a los sujetos de estudio. En la segunda sección, se recolectaron los datos secundarios a través del análisis del macroentorno y microentorno.

Finalmente, en el capítulo III, se elaboró el plan estratégico de marketing, el cual está dividido en ocho secciones. En la primera sección, se realizó el análisis FODA de la microempresa. En la segunda sección, se realizó el análisis de la industria a través de la matriz de evaluación del factor externo. En la tercera sección, se realizó el análisis interno de la microempresa a través de la matriz de evaluación del factor interno. En la cuarta sección, se realizó el análisis de las cinco fuerzas en el mercado. En la quinta sección, se adoptó la estrategia competitiva de posicionamiento de acuerdo a la posición de la microempresa en el mercado. En la sexta sección, se planteó el objetivo de marketing para el reposicionamiento comercial de la microempresa. En la séptima sección, se diseñó una estrategia de marketing centrada en crear valor hacia el cliente. En la octava sección, se elaboró un programa de marketing integrado que entrega un valor superior al cliente.

1. Planteamiento del problema

El problema se circunscribe al ámbito de la investigación de mercados y de la mercadotecnia. En este sentido, el análisis de la situación problemática se presenta en las siguientes líneas desde una visión macro, meso y micro. Las medidas de cuarentena, los cierres de fábricas y de comercios minoristas, los casos de enfermedad, y los recortes de los salarios han provocado el desplome de la demanda de los consumidores en todo el mundo y amenazan la viabilidad de las empresas causando la suspensión o el despido de muchos trabajadores.

El sector altamente globalizado de las industrias de los textiles, el vestido, el cuero y calzado, está afrontando graves perturbaciones de la oferta porque los trabajadores deben quedarse en casa, las cadenas de suministro están paralizadas y las fábricas están cerradas. A corto plazo, el impacto de la crisis sanitaria se observa en la brusca caída que han registrado las ventas a medida que han ido cerrando más y más comercios por las restricciones impuestas por los gobiernos. Los minoristas están empleando tácticas como enviar los productos sin gastos de envío y a precios muy reducidos para alentar a los consumidores a comprar en línea (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) “por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos, viviendas, prendas y calzado, por ejemplo)” (p. 4).

Según el estudio de la situación empresarial en Ecuador realizado por Deloitte Consulting en el año 2020, las empresas ecuatorianas, al igual que el resto del mundo están enfrentando momentos de incertidumbre. El 84% de empresas asegura que las ventas disminuyeron por causa del COVID-19 y el 83% afirma que su principal preocupación son sus clientes, la continuidad de atención, retención de clientes y todo lo relacionado a ventas. El 67% considera que el aumento y/o recuperación de las ventas ha sido catalogado como la prioridad 1, en las estrategias a seguir de las empresas. Para lograr los objetivos de ventas, es notable la apuesta por los canales electrónicos y medios digitales (24%), seguido de las

actividades que los ejecutivos y fuerza de ventas realicen (24%) (Deloitte, 2020). Las ventas entre enero y octubre del 2019 en relación al mismo periodo del 2020 representan una reducción del 43,5% debido a la baja de precios en el último año (El Universo, 2021).

La tienda de calzado Livita es una microempresa familiar con 58 años de trayectoria en el cantón Ibarra de la Provincia de Imbabura. Inició en 1958, en el mercado antiguo ubicado en las calles Sucre y Pedro Moncayo cerca a la Plazoleta Francisco Calderón. En 1964, se trasladó al mercado Amazonas y posteriormente a una casa propiedad del Sr. Miguel Guamaní y la Sra. Livita Cuasapaz, ubicada en las calles Pedro Moncayo 8-45 y Sánchez y Cifuentes. El 03 de diciembre de 1977, se fundó en el mismo lugar la tienda principal de calzado debido a la gran acogida que tuvo de su distinguida clientela por la exclusividad y variedad del calzado, y la cordialidad y amabilidad de sus propietarios. En los años siguientes, se aperturan las tiendas de calzado Livita's Casual y Livita Sport.

Desde su fundación, los clientes se han caracterizado por el buen gusto del calzado original de marcas reconocidas, porque reflejan el estilo y moda del buen vestir en la ciudad. En la actualidad, Livita, es una marca de productos registrada en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, desde el 29 de junio del año 2000. Su propietaria, la Sra. Liva Guamaní Cuasapaz, es tenedora del certificado de propiedad en cumplimiento a los requisitos legales y reglamentarios.

En referencia al registro de inventario, el zapato deportivo es el más vendido. Las ventas se realizan a través de referencias personales con familiares y amistades. A raíz de la crisis sanitaria, los clientes tienden a comprar calzado de menor precio y de buena calidad. El calzado deportivo de las marcas, Nike y Skechers, es de producción internacional, y preferido por clientes que valoran el confort, el diseño ergonómico de vanguardia, la durabilidad, la variedad y la exclusividad. El calzado casual de las marcas, Ambrosi y Anta, es de producción nacional con estilos andinos y colores vivos, y preferido por clientes que valoran los precios bajos. El calzado casual de las marcas, Gamos y Luigi Valdini, es de producción nacional con materia prima italiana, y preferido por clientes que valoran la calidad de la materia prima. El calzado casual de la marca Mr. Shoes, es de producción nacional, y preferido por clientes que padecen de enfermedades en los pies como el espolón calcáneo, artritis, callosidades en dedos y planta del pie.

La tienda está organizada por tipo, marca, modelo, gama y género, en slats y mostradores para brindar al cliente la mejor experiencia de compra. En la bodega, el calzado está organizado por marcas y estanterías para permitir su fácil identificación, rapidez y seguridad en la entrega. El problema surge a raíz de la pandemia, debido a que las ventas disminuyeron desde el mes de marzo del 2020 a causa del confinamiento, la contracción de las actividades económicas y de consumo, el riesgo de contagio y la incertidumbre.

El propósito de la investigación es conocer al cliente y entender el mercado para la venta de calzado, sintetizado en un plan estratégico de marketing. La investigación se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar el posicionamiento comercial de la microempresa Livita del cantón Ibarra para el período 2022-2026?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Presentar un plan estratégico de marketing para el reposicionamiento comercial de la microempresa Livita del cantón Ibarra para el periodo 2022-2026.

2.2. Objetivos específicos

- Diseñar un marco teórico que fundamente la elaboración de un plan estratégico de marketing para la microempresa Livita para el 2022-2026.
- Desarrollar un marco metodológico que propicie el diseño de un plan estratégico de marketing para la microempresa Livita para el 2022-2026.
- Elaborar un plan estratégico de marketing para la microempresa Livita en el cantón Ibarra para el 2022-2026.

3. Justificación

La presente investigación se justifica por su importancia en la reactivación económica del país al contribuir con su aplicación al desarrollo económico en la venta de calzado, al desarrollo social en la educación del cliente y al desarrollo cultural en la transformación digital de la tienda. Los cambios rápidos del entorno han desafiado la experiencia comercial y los recursos de la tienda para aprovechar las oportunidades, eliminar las debilidades y evitar las amenazas del mercado.

Constantemente surgen nuevas oportunidades en el entorno que esperan ser atendidas por estrategias de marketing en base a una investigación adecuada y oportuna. La elaboración de un Plan Estratégico de Marketing es una temática de actualidad, por estar orientado a la resolución del problema de investigación que se ha descrito en cómo mejorar el posicionamiento comercial de la tienda.

La investigación tiene justificación práctica porque su desarrollo plantea estrategias que ayudan a resolver el problema. La línea de investigación es la “Gestión Estratégica Prospectiva de Negocios Sustentables” porque se desarrolla una investigación que contribuye a una mejor organización departamental y ejecución de acciones, y se plantean estrategias que contribuyen a que la organización responda favorablemente a su objetivo de reposicionamiento comercial (Universidad de Otavalo, 2020).

La investigación tendrá en el presente y futuro beneficiarios directos con su ejecución, entre los que podemos citar a la propietaria, los trabajadores y los clientes. Se considera que es viable su aplicabilidad ya que existe la predisposición de la propietaria y los trabajadores y, además, se dispone de los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

4. Metodología

El enfoque de la investigación fue mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo; cuantitativo por cuanto se recogió información mediante la encuesta y cualitativo por cuanto se analizaron las características del tema en estudio. El nivel de investigación es descriptivo porque describe tendencias de la población de estudio, es decir, recogió información de manera independiente sobre las variables a las que se refiere el estudio (Hernández-Sampieri et al., 2014). El tipo de investigación es documental porque se obtuvo datos de documentos los cuales aportaron al cumplimiento de los objetivos (Bernal, 2016); también fue de campo porque se recogió la información directamente de la PEA del cantón Ibarra mediante una encuesta.

La población motivo de investigación fue la PEA del cantón Ibarra de 113.034 habitantes; por ser una población bastante grande necesariamente se tuvo que realizar una muestra, mediante el Método de Muestreo Aleatorio Simple, según consta en la fórmula correspondiente. Las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron la encuesta y la entrevista; la encuesta a los clientes y la entrevista a la propietaria y al trabajador.

Tabla 1

Planeación de la recopilación de datos primarios

Fuente de recolección de información	Enfoque de investigación	Técnicas de investigación	Medios de contacto	Instrumentos de investigación
Primaria	Cuantitativo	Encuesta	Personal	Cuestionario
Primaria	Cualitativo	Entrevista	Personal	Guía de la entrevista

Nota: Adaptado de “Administración de la Información de Marketing para Conocer a los Clientes,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 114. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Uno de los aspectos fundamentales para la realización de la investigación fue la necesidad de conocer la población objeto de estudio a través de una matriz de relación de variables de tipo cuantitativo y cualitativo, como se muestra en las tablas 2 y 3 (Bernal, 2016).

Tabla 2

Matriz de relación de variables cuantitativas

VARIABLES CUANTITATIVAS	INDICADORES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	MERCADO DISPONIBLE	MERCADO META
Producto	Edad del cliente	Encuesta	Cantón Ibarra	Cliente actual
	Nivel socioeconómico			
	Frecuencia de compra			
	Disposición de compra			
	Cantidad de compra			
	Valor comercial			
	Valor del producto			
Precio	Valor percibido			
	Frecuencia de compra			Cliente potencial
Plaza	Medio de pago			
	Satisfacción del cliente			
	Experiencia de compra			
Promoción	Lugar de entrega			
	Canal de compra			

Nota: Adaptado de “Implantación de Estrategias: Asuntos Relacionados con Mercadotecnia, Finanzas y Contabilidad, Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información de la Gerencia,” por F. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 278. Copyright 2003 por Pearson Educación.

Tabla 3

Matriz de relación de variables cualitativas

Variables cualitativas	Técnicas de investigación	Mercado disponible	Mercado meta
Segmento de clientes			
Propuesta de valor			
Canales			
Relaciones con los clientes			Propietaria
Fuentes de ingresos	Entrevista	Cantón Ibarra	
Actividades clave			Trabajador
Recursos clave			
Socios clave			
Estructura de costos			

Nota: Adaptado de “Diseños del Proceso de Investigación Cualitativa,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 472. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Tamaño de muestra probabilística

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de 2020, el cantón Ibarra tiene una PEA de 113.034 habitantes (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, 2021). El tamaño de muestra se estimó usando la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple porque cada uno de los miembros de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, como se muestra en la figura 1 (Kotler & Armstrong, 2017).

Figura 1. Fórmula de muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Figura 1. Muestreo proporcional para población finita. Adaptado de “Cómo Estimar el Tamaño de una Muestra Estadística Representativa de una Población,” por C. Bernal, 2016, *Metodología de la Investigación*, p. 235. Copyright 2016 por Pearson Educación.

Dónde:

Tabla 4

Datos de entrada para calcular el tamaño de muestra de una población finita

Variable	Descripción
Z	Nivel de confianza
E	Error de estimación
P	Proporción
Q	1 - P
N	Población Económicamente Activa

Nota: Adaptado de “Cómo Estimar el Tamaño de una Muestra Estadística Representativa de una Población,” por C. Bernal, 2016, *Metodología de la Investigación*, p. 235. Copyright 2016 por Pearson Educación.

Para una PEA de 113.034 habitantes, con un nivel de confianza (Z) del 95% y un error de estimación de 5%, se encuestó un total de 383 clientes, como se muestra a continuación.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5) \times 113.034}{(0,05)^2 (113.034 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}$$

$$n = 383 \text{ clientes}$$

Tamaño de muestra no probabilística

Para seleccionar los miembros de la tienda a entrevistar se recurrió a la muestra no probabilística de juicio, como se muestra en la tabla 5 (Kotler & Armstrong, 2017).

Tabla 5

Tamaño de muestra no probabilística

Categoría	Cantidad
Propietario	1
Trabajador	1

Nota: Adaptado de “Administración de la Información de Marketing para Conocer a los Clientes,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 122. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Procesamiento de datos

Las encuestas aplicadas se procesaron a través del software Microsoft Excel, con la finalidad de cuantificar y analizar los resultados obtenidos para la elaboración del plan estratégico de marketing.

5. Presentación de resultados

Una vez extraída y recopilada la información de interés de las referencias pertinentes para el problema de investigación, se empieza a elaborar el marco teórico, el cual se basa en la integración de la información recopilada (Hernández-Sampieri et al., 2014). “Es imposible concebir una investigación científica sin la presencia de un marco teórico, porque a éste le corresponde la función de orientar y crear las bases teóricas de la investigación” (Bernal, 2016, p. 164).

5.1. Capítulo I Marco Teórico

5.1.1. Síntesis de antecedentes o estado de la cuestión

5.1.1.1. Análisis situacional del sector del calzado

5.1.1.1.1. Análisis del macroentorno

El sector Textil, de la Confección, el Cuero y el Calzado (TCLF) se caracteriza por una producción geográficamente dispersa y por cambios rápidos impulsados por el mercado porque son los compradores quienes determinan quién produce y en qué lugar, por su gran volatilidad y su baja predictibilidad, y por lo general presentan escasos o bajos márgenes de beneficios para los fabricantes. En este sentido, cabe señalar está dividido en productos de gama alta y de gama baja, y se compone de fabricantes locales de pequeño y mediano tamaño. La producción de gama alta proviene de fábricas que utilizan tecnologías más avanzadas y recurren a trabajadores más calificados. Por el contrario, la producción de gama baja depende en gran medida de los precios y suele ofrecer condiciones de trabajo deficientes para los trabajadores. Por tanto, los compradores y los mercados presionan para reducir los costos de aprovisionamiento y en particular los costos de fabricación, que a su vez incluyen los costos de la mano de obra (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

Más del 85% del comercio mundial se concentra en China, India y los países de Asia Central y Sudoriental. China, India, Brasil e Indonesia son los países que más se han beneficiado con la deslocalización mundial de la producción, gran parte de lo producido se destina a la exportación a excepción de Brasil que limita en su mayor parte la producción al consumo interno. China es el principal productor y exportador de calzado, Brasil es el mayor fabricante de calzado de América del Sur y Europa se ha especializado en calzado de gama alta y gama media. El calzado de lujo está dominado por las empresas europeas y se vende bien en los mercados internacionales. Los fabricantes asiáticos transnacionales gestionan la producción de la mayor parte de las marcas de calzado del mundo (en particular de calzado deportivo) (Organización Internacional del Trabajo, 2014).

El tamaño del mercado retail del sector del vestuario y calzado en 2020 fue de \$1.434 miles de millones de dólares, representando una variación del 19% al comparar 2019 con 2020. Se estima que el retorno a niveles Pre-COVID podría llegar a ser luego de 2025, con una tasa de crecimiento anual promedio proyectada del 4,1% (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

Según los analistas de la empresa global de investigación de mercado Technavio, el mercado crecerá a una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (TCAC) de -1,70% hasta 2024. Durante el período de pronóstico (2021-2024), el mercado mostrará un crecimiento acelerado de 27.350 millones de dólares. Basándose en el análisis de varias regiones y su contribución al mercado global, estima que Estados Unidos, China, Reino Unido, Alemania, Francia e India tendrán la mayor participación en los ingresos a nivel mundial. El aumento del costo de la mano de obra y la fluctuación de los precios de las materias primas serán una de las restricciones clave en el mercado. El mercado está segmentado en función de la geografía, del producto, del usuario final y del canal de distribución: offline y online. Incluye subsegmentos como el Calzado No Deportivo y el Calzado Deportivo, Mujeres, Hombres y Niños (Technavio, 2021).

5.1.1.1.2. Análisis del mesoentorno

5.1.1.1.2.1. Latinoamérica

Según el análisis del desempeño regional del sector del vestuario y calzado de Euromonitor, en el segundo trimestre de 2020 se presentó la principal caída de las ventas desde el inicio de la pandemia, siendo en su orden los países con índices de venta más bajos Chile, Colombia, México y Brasil. Se proyecta que la recuperación de la industria a niveles Pre-COVID tomará al menos cuatro años. En Latinoamérica, la categoría de calzado representó \$20,4 miles de millones de dólares en 2020, valor que disminuyó en 36% frente a 2019. Las principales ventas en 2020 corresponden a zapatos para mujer (47%), zapatos para hombre (34%) y zapatos para niños (19%). Se espera que el sector regrese al nivel de ventas que tenía antes de la pandemia posterior a 2025, con una tasa de crecimiento anual de 8,3%. Para promover el crecimiento del sector, las empresas deben sumarse a tres tendencias principales: causalización, sustentabilidad y digitalización (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021).

La crisis económica tiene su origen en la oferta y la demanda. Por el lado de la oferta, las restricciones sociales han generado la suspensión total o parcial de las actividades productivas ocasionando problemas en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando. Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021). “Según Euromonitor, Latinoamérica se ha caracterizado por su bajo nivel de bancarización y preferencia de pagos a través de efectivo” (BlackSip, 2022, p. 12).

5.1.1.1.2.1.1. Ecuador

La industria manufacturera (excepto refinación de petróleo), se ubica en primer lugar dentro de las 18 industrias a nivel nacional. Según la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) en 2019 se registró 4.500 productores de calzado en el país, entre grandes, medianos y pequeños artesanos, de los cuales el 54,4% se encuentra en la provincia de Tungurahua, siendo los cantones con el mayor volumen de ventas Ambato, Cevallos y Pelileo

(Universidad Técnica de Ambato, 2020). Entre 2019 y 2020 se reducen 1.233 empresas y el 71,5% de las empresas registraron una disminución de las ventas. En 2020, el sector experimentó una contracción de las ventas de USD 5.036 mil millones, un 14,2% menos en relación de 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021). Según el reciente estudio sectorial de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), la industria manufacturera tiene una participación promedio del 14,09% del Producto Interno Bruto (PIB) anual (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020).

Figura 2. Producción nacional de calzado

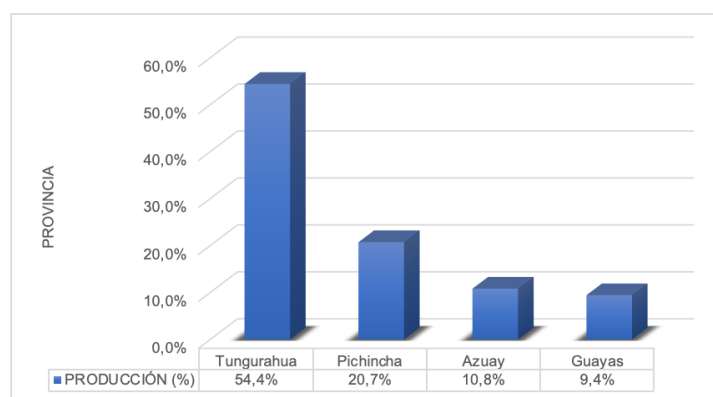


Figura 2. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica de barras con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 54% a nivel nacional, esto significa que 54 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua. Según el reciente estudio del INEC, el consumo per cápita de calzado en Ecuador es de 2,7 pares de zapatos al año, sus precios en el mercado oscilan entre 15 y 70 dólares según la calidad, diseño, procedencia y sitio de comercialización. Se estima que la capacidad de producción nacional de calzado es de 28 millones de pares durante un año, de ello se estima que un 50% se destina al mercado interno ecuatoriano y el otro 50% restante a la exportación. La limitación al acceso al crédito por parte de entidades del sistema financiero, el cierre de emisión de cartas de crédito internacional para la importación de maquinarias, insumos y materia prima, la poca variedad de productos por restricción arancelaria, o la creencia del consumidor nacional que las salvaguardias vuelven a la

industria ineficiente, son algunos de los argumentos que no permiten un crecimiento sostenible en el sector (Cámara de Industrias de Tungurahua, 2016).

El sector nacional de producción de calzado es afectado por las importaciones de calzado, especialmente de la China (Flacso Ecuador, 2010). Los mercados proveedores de calzado (partida arancelaria 64.05) según la cantidad importada (Toneladas) en 2021 son: China 172, Viet Nam 21, Perú 7, Brasil 5, México 5, Colombia 2, Indonesia 2, Italia 1, Camboya 1, Tailandia 1, Myanmar 1, Bosnia y Herzegovina 0, España 0, Rumania 0, Estados Unidos de América 0, Türkiye 0, Portugal 0, India 0, Bangladesh 0, Hong Kong 0, Panamá 0, Francia 0, Singapur 0 y Polonia 0. La tasa de crecimiento de las importaciones, entre 2017 y 2021, de China es del 16%, Viet Nam -15%, Perú -12%, Brasil 35%, México 0%, Colombia -1%, Indonesia 19%, Italia 0%, Camboya -19%, Tailandia -16%, Myanmar 0%, Bosnia y Herzegovina 0%, España 0%, Rumania 0%, Estados Unidos de América 0%, Türkiye 0%, Portugal 0%, India 0%, Bangladesh 0%, Hong Kong 0%, Panamá 0%, Francia 0%, Singapur 0% y Polonia 0% (International Trade Centre, 2022).

Es necesario aclarar que, si bien por un lado se aplica una política de protección para la industria del calzado (como producto final), no se aplican medidas proteccionistas a todos los insumos de la cadena de producción del calzado como son el cuero (partidas 41.01 a 41.03) y otros materiales, afectando directamente al proceso de desarrollo endógeno del sector. El calzado nacional tiene un alto porcentaje de componente importado (32,9%) en relación al componente nacional (67,1%) (Banco Central del Ecuador, 2022).

Es indispensable que se mantenga el arancel específico a la importación de zapatos de manera indefinida, con el fin de mantener la protección y salvaguardar las inversiones y el empleo en el sector. La política arancelaria no solo debe buscar la reducción de las importaciones sino, sobre todo, el fomento de la producción y el empleo nacional (Flacso Ecuador, 2010). De acuerdo a la Resolución No. 020-2017 del Comité de Comercio Exterior, las medidas proteccionistas del Gobierno Nacional se ubican en el 10% de Arancel Ad-Valorem y \$6,00 por cada par de zapatos para salvaguardas (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2019).

5.1.1.1.3. Análisis del microentorno

En 2020, la provincia de Imbabura registró una disminución de 1.000 empresas activas (-3,3%) y una caída en ventas de USD 339 millones (-20,3%) en relación a 2019 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021). Para Lilia Villavicencio, presidenta de CALTU, el sector se ha visto paralizado desde que inició la pandemia. La comercialización es afectada por diferentes factores como el costo de producción, el contrabando de calzado colombiano y la venta informal sin facturación. A decir de los productores de Tungurahua, si antes de la pandemia la reducción en las ventas bordeaba el 40% con la pandemia ascendió al 60% y 70%. Con la apertura de la frontera con Colombia temen que se incremente el ingreso legal y por contrabando de calzado colombiano porque afectaría a la producción local (La Hora, 2021).

En la provincia, los zapatos se elaboran con artesanos de las comunidades de Ibarra, Otavalo y Cotacachi, estos entregan la materia prima para la formación de piezas que se emplean en el ensamblaje de los diferentes tipos de calzado (Líderes, 2019). Según el artesano profesional Carlos Marroquín, en el cantón Ibarra las costumbres y la adquisición de un zapato hecho a mano se fueron perdiendo con el pasar de los años (La Hora, 2016).

Calzado Livita, es una de las empresas tradicionales de la provincia que, ha marcado el estilo en las últimas cinco generaciones con una oferta variada de calzado en marcas y modelos nacionales e internacionales de gama alta, gama media y gama baja al menor costo y al gusto, comodidad y elección del cliente. La atención y amabilidad de los propietarios, son parte de la estrategia competitiva para el crecimiento. El primer slogan fue: calidad, elegancia y distinción. La tienda empezó con un puesto de venta, en lo que era el antiguo mercado Amazonas, ubicado en la actual Plaza del Águila. La iniciativa del Sr. Miguel Guamaní y la Sra. Livita Cuazapaz en 1958, hoy es parte de la identidad de la capital imbabureña, ya que fueron quienes marcaron la pauta del comercio en la ciudad. El crecimiento acelerado de Ibarra y la visión empresarial en aquellos años, le permitió ampliarse desde el mercado Amazonas hasta el local de la calle Pedro Moncayo, donde hoy está consolidado (Diario El Norte, 2015).

5.1.2. Bases teórico científicas

5.1.2.1. Macroentorno

“La compañía y todos los demás participantes operan en un macroentorno más grande de fuerzas que moldean oportunidades y plantean amenazas para la empresa” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 74). “El entorno general abarca las extensas fuerzas globales económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas y legales que afectan a la organización y a su entorno específico” (Jones & George, 2010, p. 189).

5.1.2.2. Microentorno

“El entorno específico es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de proveedores, distribuidores, clientes y competencia; esas fuerzas y condiciones afectan la capacidad de una organización para allegarse insumos y disponer de sus productos” (Jones & George, 2010, p. 189). “El microentorno incluye a todos los participantes cercanos a la compañía que afectan, ya sea de manera positiva o negativa, su capacidad para establecer relaciones con sus clientes y consumidores y crear valor para ellos” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 71).

5.1.2.3. Análisis FODA

“El análisis FODA es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que afectan a la organización” (Jones & George, 2010, p. 273). “La función del análisis FODA es ayudar al gerente de marketing a hacer la transición de una comprensión amplia del ambiente de marketing al desarrollo de un enfoque estratégico para los esfuerzos de marketing de la empresa” (Ferrell & Hartline, 2018, p. 93). “Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas” (David, 2003, p. 200).

5.1.2.4. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Se asigna a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) ya que indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales a dicho factor, donde cuatro “es excelente”, tres “está por arriba del promedio”, dos “es de nivel promedio” y uno “es deficiente”. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la microempresa (David, 2003).

5.1.2.5. La matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Se asigna a cada factor un valor que va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) ya que indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la microempresa (David, 2003).

5.1.2.6. Análisis de las cinco fuerzas en el mercado

“El análisis de las Cinco Fuerzas es el primer paso para pensar en la estrategia, sobre cómo cambiar las fuerzas a su favor y dónde establecer un posicionamiento único” (Harvard Business School, 2021, p. 1). Porter afirmaba que cuando los gerentes analizan las oportunidades y las amenazas, deben prestar atención especial a cinco fuerzas competitivas porque son las mayores amenazas que enfrenta una organización: competencia entre proveedores, probabilidad de ingreso de nuevos proveedores al mercado, disponibilidad de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores de insumos, poder de negociación de los compradores (Jones & George, 2010).

5.1.2.7. Estrategias competitivas genéricas

Al considerar las cinco fuerzas o factores de la competencia, se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en la industria (Porter, 2009). Estas estrategias permiten a la microempresa obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2003). Cuando la ventaja competitiva está vinculada con las oportunidades del mercado, la empresa puede ofrecer a los clientes una razón convincente para comprar sus productos (Ferrell & Hartline, 2018).

“La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Harvard Business Review, 2011, p. 103) para “la creación de una posición única y valiosa” (Kotler & Keller, 2016, p. 52). “La ventaja competitiva nace del sistema completo de actividades” (Harvard Business Review, 2011, p. 112).

5.1.2.8. Segmentación y selección del mercado meta

La segmentación de mercados puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos de consumidores (segmento de mercado) con al menos una característica homogénea (Fernández, 2009) que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicas (Kotler & Armstrong, 2017). “La identificación de los clientes clave, a quienes se dirigirán las actividades de mercadotecnia, es el paso inicial para decidir la manera de satisfacer las necesidades y los deseos de grupos de consumidores específicos” (David, 2003, p. 281).

5.1.2.9. Propuesta de valor

La propuesta de valor capta la manera en que uno de los principales beneficios del producto o servicio brinda valor a los clientes al satisfacer sus necesidades (Kotler & Keller, 2016). Constituye toda la mezcla de beneficios por los cuales se diferencia y posiciona la empresa (Kotler & Armstrong, 2017).

El comercio electrónico es un medio de venta directa y personalizada donde el demandante puede obtener información y realizar pedidos. Gracias a la comunicación bidireccional que se establece es posible una relación personalizada. La estrategia consiste en proporcionar atención personalizada a los clientes, ya sea en forma personal o mediante los procesos interactivos programados en el sitio web. Dos de los principales propósitos que persiguen las empresas al incluir dentro de su plan de marketing el comercio electrónico como herramienta de promoción son: incrementar el volumen de ventas y reducir los costos relacionados con la promoción (Lerma & Márquez, 2020).

El sitio web, aunque sea uno muy sencillo con datos básicos, es el corazón de toda estrategia digital y, por tanto, su misión principal es actuar de centro de operaciones integrando y conectando todas las acciones de marketing que se realice a través de cualquier canal externo como son las redes sociales. No es necesario tener muchos canales abiertos, solamente se utilizan aquellos que sean afines con el público objetivo (Grech, 2019). Independientemente de los objetivos y la estrategia adoptada, todas las acciones de marketing realizadas en redes sociales deberían contribuir a reforzar la posición de la marca (Zuccherino, 2016).

Las empresas utilizan las redes sociales porque es un medio de visita web que amplía el mercado potencial de clientes, es una herramienta de fidelización que permite mantener informados a los clientes, aumenta el branding o imagen de marca ya que el nombre de la marca está presente, se obtiene un feedback del producto y servicio ya que los miembros de la comunidad pueden insertar comentarios u opiniones (Lerma & Márquez, 2020).

5.1.2.10. Declaración de posicionamiento

El posicionamiento de la empresa y de la marca en el mercado se sintetiza en una declaración de posicionamiento que adopta el siguiente formato: Para (el segmento meta y una necesidad), nuestra (marca) es (el concepto) que (señala la diferencia) (Kotler & Armstrong, 2017).

5.1.2.11. Posicionamiento estratégico

“El posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente” (Harvard Business Review, 2011, p. 102). El posicionamiento estratégico debe traducirse en una de dos cosas: un precio superior o costos más bajos para la empresa. Michael Porter señala que es posible competir a bajo costo y diferenciarse al mismo tiempo, sin embargo, las empresas que tratan de ser todas las cosas para todos los clientes pueden terminar atascándose en el medio, un error estratégico conocido como el “beso de la muerte” (Harvard Business School, 2021).

5.1.2.12. Programa de marketing integrado

Una vez que se determina la estrategia competitiva genérica, se diseña un programa de marketing integrado, el cual consiste en la combinación de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (cuatro Ps) que transforma la estrategia competitiva en valor real para los clientes. La mezcla de marketing constituye el conjunto de herramientas tácticas que se utiliza para establecer un fuerte posicionamiento en el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2017).

Según Ferrell & Hartline (2018) una empresa puede diseñar su programa de marketing para posicionar la oferta y mejorar la imagen de esta en la mente de los clientes objetivo. El reposicionamiento quizá implique un cambio fundamental en cualquiera de los elementos de la mezcla de marketing, o en todos ellos.

Las tácticas están conformadas por las docenas o centenares de pasos que se tendrá que dar en nombre de la estrategia. Si una táctica falla, no pasa nada porque otra ocupará su lugar y sustentará la estrategia que se tiene en mente. Las tácticas pueden cambiarse en el momento que se decida que no están ayudando a conseguir la estrategia (Godin, 2019).

5.1.3. Definición de términos básicos

5.1.3.1. Administración

Es el “proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos, para lograr la máxima eficiencia” (Münch, 2018, p. 4). Es “el proceso de contraste de oportunidades y riesgos, fortalezas y debilidades que generan una variedad de opciones para la toma de decisiones” (Arbaiza, 2014, p. 87).

5.1.3.2. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una actividad que consta de tres pasos. El primero consiste en determinar la misión y las metas de la organización. El segundo en formular la estrategia. Se analiza la situación actual de la organización y después se conciben y redactan las estrategias necesarias para que ésta cumpla su misión y alcance sus metas. El tercero es la implementación de la estrategia. Se asigna los recursos y las responsabilidades que se requieren para implementar las estrategias entre las personas y los grupos de la organización (Jones & George, 2010).

5.1.3.3. Marketing

“El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, 2017, p. 1). “Es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 5).

5.1.3.4. Planeación de marketing

“Las organizaciones diseñan estrategias eficaces de acuerdo con la misión y las metas de la organización” (Ferrell & Hartline, 2018, p. 29). El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece el mercado meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de marketing, incluyendo el producto, el precio, la comercialización, la promoción, los canales de venta y el servicio (Kotler & Keller, 2016, p. 37).

5.2. Capítulo II Marco Metodológico

5.2.1. Entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente

5.2.1.1. Obtención de datos primarios

5.2.1.1.1. Encuesta realizada a: clientes

Variable: Producto

Indicador: Edad del Cliente

1. ¿Cuál es su edad?

Figura 3. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la edad del cliente

Edad del Cliente	f	%
Menor a 18	34	9
18 años a 34 años	162	42
35 años a 54 años	128	33
Más de 54 años	59	15
TOTAL	383	100

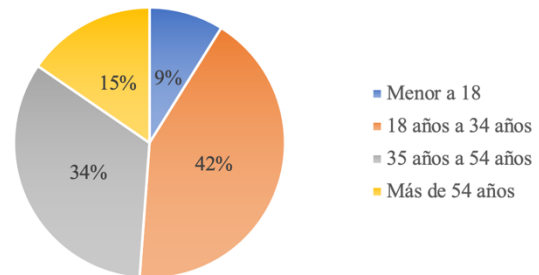


Figura 3. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según lo observado, se puede deducir que los clientes que más compran calzado son aquellos cuya edad oscila entre los 18 y 34 años, y los que menos compran son clientes cuya edad es menor a 18 años. De lo que se puede deducir que los clientes que más compran seguramente disponen de un trabajo remunerado y aquellos que menos compran todavía no tienen los recursos necesarios.

Variable: Producto

Indicador: Nivel Socioeconómico

2. ¿Cuál es su nivel socioeconómico?

Figura 4. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el nivel socioeconómico

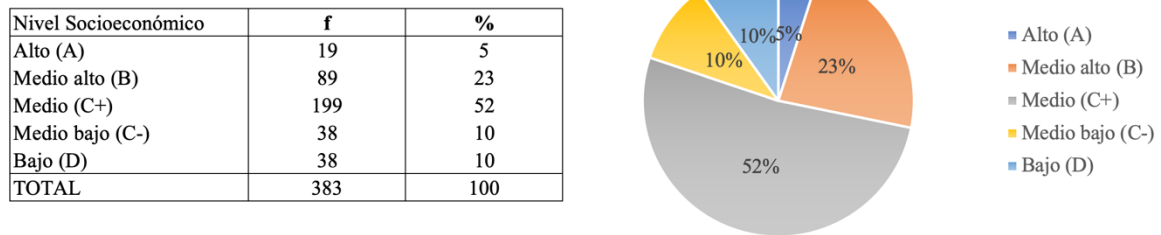


Figura 4. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

De la información se puede observar que los clientes con un nivel socioeconómico medio son los que más compran calzado, seguido de aquellos que tienen un nivel medio alto, y los que menos compran son los que tienen un nivel socioeconómico alto. De lo que se puede inferir que los clientes con un nivel socioeconómico medio prefieren comprar en la tienda y los de nivel socioeconómico alto en otras tiendas.

Variable: Producto

Indicador: Frecuencia de Compra

3. De las opciones descritas a continuación, seleccione cuál es la que mejor se ajusta a su frecuencia de compra.

Figura 5. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la frecuencia de compra

Frecuencia de Compra	f	%
Ex cliente	61	16
Cliente por primera vez	115	30
Cliente regular	96	25
Cliente potencial	46	12
No cliente	65	17
TOTAL	383	100

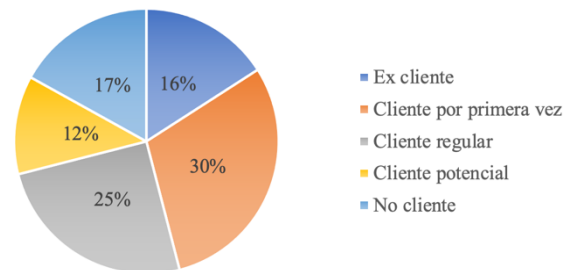


Figura 5. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según los datos, el mayor atractivo del mercado corresponde a los clientes que por primera vez compraron calzado, y los que menos compran son clientes potenciales quienes teniendo la capacidad de comprar seguramente prefieren otras tiendas.

Variable: Producto

Indicador: Disposición de Compra

4. De las opciones descritas a continuación, seleccione cuál es la que mejor se ajusta a su disposición de compra.

Figura 6. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la disposición de compra

Disposición de Compra	f	%
Dispuesto	187	49
Indeciso	134	35
No dispuesto	62	16
TOTAL	383	100

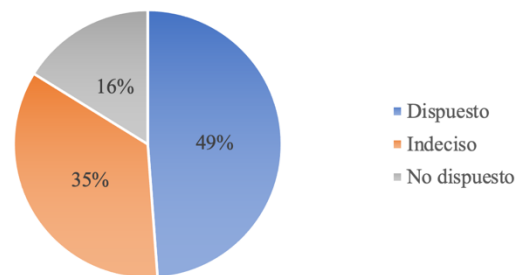


Figura 6. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según lo observado, el mayor porcentaje de clientes que casi es la mitad de la muestra investigada está dispuesto a comprar en la tienda por la variada oferta de calzado de calidad a precios asequibles, pero también suman un porcentaje similar del 51% entre los indecisos y los no dispuestos a comprar.

Variable: Producto

Indicador: Cantidad de Compra

5. De las opciones descritas a continuación, seleccione que cantidad estaría dispuesto a comprar en un periodo anual.

Figura 7. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la cantidad de compra

Cantidad de Compra	f	%
3 pares	34	9
2 pares	150	39
1 par	138	36
No dispuesto a la compra	61	16
TOTAL	383	100

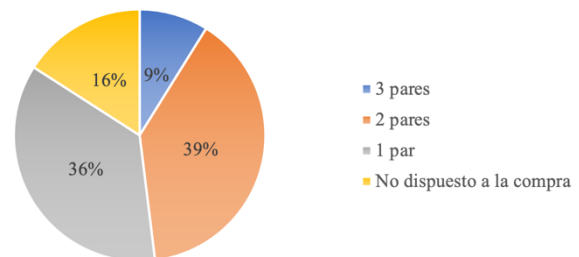


Figura 7. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según la información, el mayor porcentaje de clientes está dispuesto a comprar dos pares de zapatos en un periodo anual, seguido de los que compran un par, y un menor porcentaje los que compran tres pares de zapatos, pero también existe un porcentaje significativo de aquellos clientes que no están dispuestos a comprar. Con estos datos se estima que los ingresos por la venta de calzado de gama baja es de USD 9'607.890, los ingresos por la venta de calzado de gama media USD 16'955.100 y los ingresos por la venta de calzado de gama alta USD 28'258.500.

Variable: Producto

Indicador: Valor Comercial

6. De las opciones descritas a continuación, seleccione la que más valora de la tienda.

Figura 8. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el valor comercial

Valor Comercial	f	%
Ubicación actual	137	36
Calzado	126	33
Atención y servicio	120	31
TOTAL	383	100

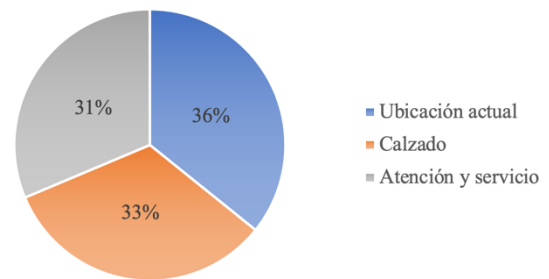


Figura 8. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según los datos, los clientes valoran la tienda primero por la ubicación actual debido a la cercanía a las instituciones financieras, en segundo lugar por el calzado, y por último por la atención y servicio personalizado.

Variable: Producto

Indicador: Valor del Producto

7. De las opciones descritas a continuación, seleccione la que más valora del calzado.

Figura 9. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el valor del producto

Valor del Producto	f	%
Modelo	78	20
Diseño	67	17
Duración	61	16
Corregir o aliviar problemas ortopédicos	57	15
Confort y comodidad	61	16
Innovación	59	15
TOTAL	383	100

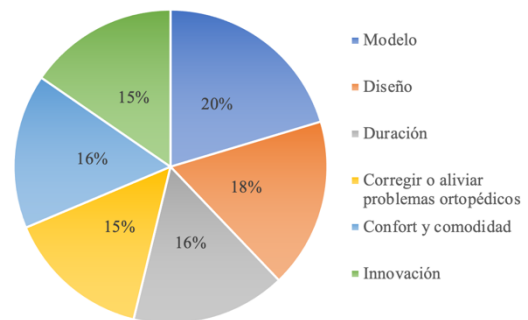


Figura 9. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según la información, los clientes valoran el calzado en mayor porcentaje por el modelo, seguido del diseño, duración, confort y comodidad; por lo general muy poco valoran el calzado para tratar de corregir o aliviar problemas ortopédicos o por la innovación.

Variable: Producto

Indicador: Valor Percibido

8. ¿Cuál de estos enunciados describe a la tienda de calzado Livita?

Figura 10. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el valor percibido

Valor Percibido	f	%
Buena relación calidad-precio	9	2
La presentación es mejor que la de otros productos	103	27
Es una marca innovadora	60	16
Es una marca moderna	72	19
Mejor calidad que la de otras marcas	55	14
Más llamativa que otras marcas	81	21
Ofrece algo que otras marcas no ofrecen	3	1
TOTAL	383	100

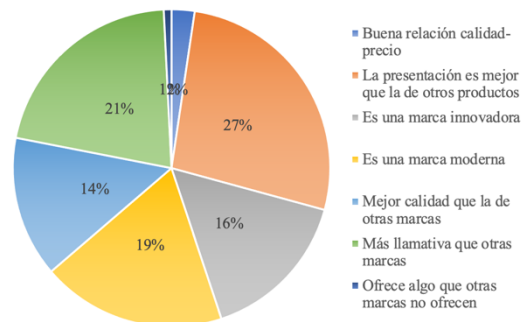


Figura 10. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

La información indica que la mayoría de clientes describen a la tienda por la presentación del calzado, por ser más llamativa que otras marcas por la variedad de calzado de calidad de marcas reconocidas, seguido de porcentajes similares por ser una marca moderna por las formas de pago, por ser una marca innovadora en el servicio, por tener mejor calidad de calzado que otras marcas, y un mínimo porcentaje indican por la buena relación calidad-precio y por ofrecer atención personalizada; los cuales le otorgan un valor diferencial en el mercado.

Variable: Precio

Indicador: Frecuencia de Compra

9. ¿Con qué frecuencia compra calzado?

Figura 11. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la frecuencia de compra

Frecuencia de Compra	f	%
Cada 4 meses	51	13
Cada 6 meses	179	47
Cada 12 meses	153	40
TOTAL	383	100

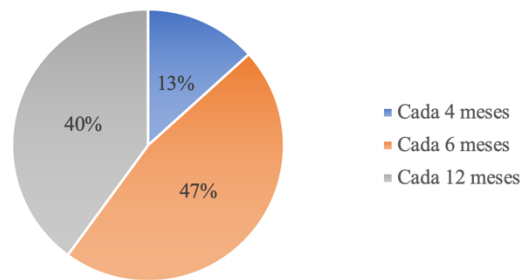


Figura 11. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

De la información obtenida se desprende que la mayoría de clientes compra calzado cada 6 meses, un porcentaje similar cada 12 meses, y un mínimo porcentaje compra cada 4 meses. De lo que se puede inferir que el cliente promedio compra dos pares de zapatos al año.

Variable: Precio

Indicador: Medio de Pago

10. ¿Cuál es el medio de pago que prefiere utilizar para realizar sus compras?

Figura 12. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el medio de pago

Medio de Pago	f	%
Efectivo	213	56
Cheque	12	3
Tarjeta de crédito	115	30
Tarjeta de débito	17	4
Transferencia bancaria	26	7
TOTAL	383	100

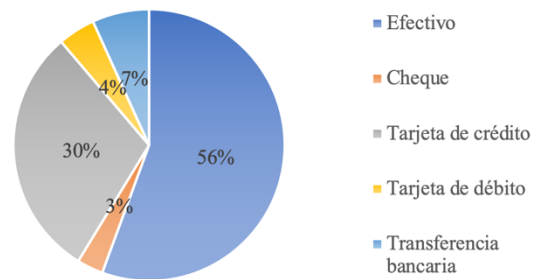


Figura 12. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

La información nos indica que más del 50% de clientes hacen su compra pagando en efectivo, un porcentaje significativo lo hacen mediante tarjeta de crédito, y mínimos porcentajes lo hacen con cheque, tarjeta de débito y transferencia bancaria.

Variable: Plaza

Indicador: Satisfacción del Cliente

11. Según su experiencia ¿qué tienda de calzado satisface mejor sus necesidades en relación a la calidad y el precio?

Figura 13. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la satisfacción del cliente

Satisfacción del Cliente	f	%
Livita	66	17
Punto Rojo	74	19
Payless	83	22
Marathon	95	25
Amazon	37	10
Ortega Shoes	28	7
TOTAL	383	100

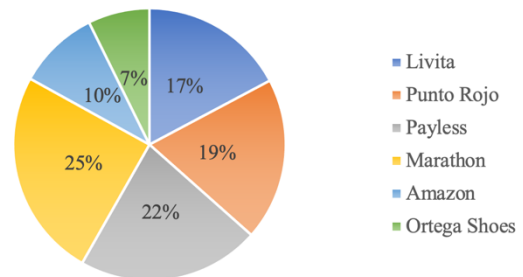


Figura 13. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

La información nos revela que los clientes tienen una mayor satisfacción de comprar calzado en Marathon, también en Payless, seguido de Punto Rojo y de Livita, mínimos porcentajes en el sitio web Amazon y en la tienda Ortega Shoes. Esto da a entender que la tienda de calzado Marathon está mejor posicionada en el mercado en relación a la calidad y el precio.

Variable: Plaza

Indicador: Experiencia de Compra

12. Piense en la compra más reciente que ha realizado ¿le resultó fácil o difícil comprar lo que quería?

Figura 14. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar la experiencia de compra

Experiencia de Compra	f	%
Fácil	204	53
Ni fácil ni difícil	136	36
Difícil	43	11
TOTAL	383	100

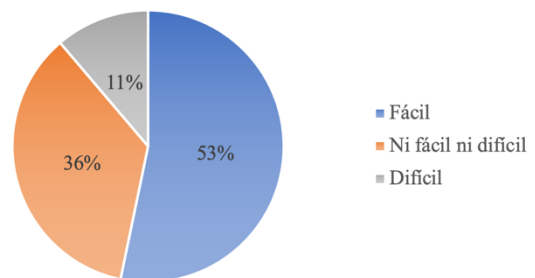


Figura 14. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según los datos, la mayoría de clientes manifiestan que comprar en la tienda de calzado Livita les resulta fácil, un porcentaje menor al 50% señalan que no les resulta ni fácil ni difícil, y un mínimo porcentaje indican que les resulta difícil comprar.

Variable: Plaza

Indicador: Lugar de Entrega

13. ¿Dónde prefiere recibir su compra?

Figura 15. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el lugar de entrega

Lugar de Entrega	f	%
En la tienda	340	89
En su domicilio	43	11
TOTAL	383	100

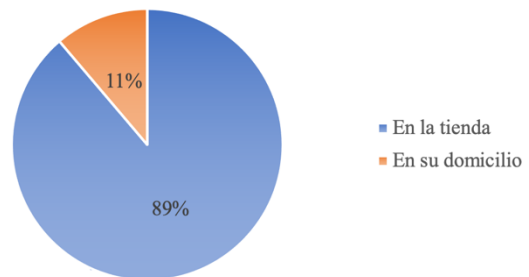


Figura 15. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

La información indica que la mayoría de clientes compran directamente en la tienda y un mínimo porcentaje prefieren la entrega del calzado en el domicilio.

Variable: Promoción

Indicador: Canal de Compra

14. ¿Qué canal online utiliza para realizar sus compras?

Figura 16. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes usando la gráfica circular para representar el canal de compra

Canal de Compra	f	%
Página web	37	10
Mensajería instantánea	92	24
Redes sociales	100	26
Aplicaciones móviles	117	31
Portales de comercio electrónico	37	10
TOTAL	383	100

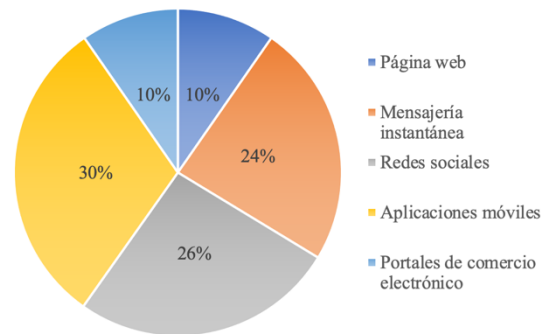


Figura 16. Distribución de frecuencias presentada en forma de gráfica circular con el software Microsoft Excel. Adaptado de “Análisis de Datos Cuantitativos,” por R. Hernández, C. Fernández & M. Baptista, 2014, *Metodología de la Investigación*, p. 285. Copyright 2014 por McGraw-Hill.

Análisis

Según la información obtenida, existe un porcentaje significativo de clientes que utilizan las aplicaciones móviles para comprar, seguido de porcentajes similares utilizando las redes sociales y la mensajería instantánea, y un porcentaje muy bajo las páginas web y los portales de comercio electrónico. Se induce que la mayoría de clientes utilizan las aplicaciones móviles de tiendas en línea para realizar sus compras.

5.2.1.1.2. Entrevista realizada a: propietaria

1. ¿Quiénes son los clientes a los que se dirige la oferta de valor o propuesta de valor?

Hombres y mujeres del cantón Ibarra con capacidad de pago para comprar calzado de calidad.

2. ¿Qué es lo que atrae a los clientes por lo que están dispuestos a pagar?

Es la propuesta de valor, la cual consiste en ofrecer a los clientes atención personalizada en la compra de calzado de calidad.

3. ¿A través de qué canales accede a los clientes para comunicarse con ellos y ofrecer la propuesta de valor?

En la preventa, a través de las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business. En la venta, a través del personal de ventas de la tienda.

4. ¿Qué tipos de relaciones se establecen con los clientes?

En la preventa, el tipo de relación es personalizada, por medio de la voz y el texto en plataformas digitales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business. En la venta, el tipo de relación es personalizada, por medio de la atención en la tienda.

5. ¿Cuáles son las actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos para producir la propuesta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los socios?

En la preventa, el aprovisionamiento de calzado y la publicación de imágenes en las redes sociales. Durante la venta, la atención al cliente, facturación y entrega del calzado. En la post venta, la contabilidad y la limpieza de la tienda.

6. ¿Cuáles son los recursos para hacer que el negocio funcione?

El recurso físico como la tienda, la bodega y el calzado; el recurso intelectual como las imágenes de los modelos de calzado que se publican en las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business, y el registro de marca de productos del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual; el recurso humano como la propietaria, la contadora, el tesorero y el personal de ventas; y el recurso financiero como el dispositivo Datafast y el software contable Lider Soft.

7. ¿Quiénes son los socios más importantes?

Los proveedores de calzado como Magicnegsa, Superdeporte, SportCenter, Estructure, S&I, Joedsa, Megadeportes, Importaciones Kao y Novomode; las entidades financieras como Banco Pichincha, Banco Internacional, Banco del Austro, Banco del Pacífico, Produbanco, Banco de Guayaquil, y Banco Solidario; la empresa de pagos electrónicos Datafast y el proveedor del software de contabilidad Lider Soft.

8. ¿A qué instituciones se otorgan créditos?

La tienda otorga créditos mediante letras de cambio a instituciones del sector público y sector privado. Del sector público al Gobierno Provincial de Imbabura, Municipio de Ibarra, Municipio de Urcuquí, la Agencia Nacional de Tránsito y la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ibarra. Del sector privado a Indutexma, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra y la Universidad Técnica del Norte.

5.2.1.1.3. Entrevista realizada a: trabajador

1. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

Es la venta del calzado en efectivo, con tarjeta de débito, tarjeta de crédito y transferencia bancaria.

2. ¿Cuáles son los costos más significativos del modelo de negocio?

El alquiler del dispositivo Datafast; el software contable Lider Soft; los salarios del recurso humano; las facturas de los servicios básicos de agua, luz, teléfono e Internet; las bolsas de calzado; los materiales de oficina y limpieza; y el registro de marca de productos.

3. ¿Qué sugiere para incrementar las ventas?

Crear una tienda en línea y elaborar un catálogo de calzado digital.

4. ¿Por qué cree que el cliente realiza sus compras en la tienda?

Porque el cliente recibe atención personalizada en sus compras y encuentra una variedad de modelos a precios asequibles.

5. ¿Cuáles son las marcas más valoradas de los clientes?

Nike, Skechers y Piccadilly, por la calidad de las materias primas y la tecnología del calzado.

6. ¿Cuántos pares de zapatos están en exhibición?

En la tienda están en exhibición 500 pares de zapatos en marcas y modelos para dama, caballero, niña y niño.

7. ¿Cuál es el promedio de ventas al día?

Antes de la pandemia el promedio de ventas era de \$1.000. En la actualidad es de \$400.

5.2.1.2. Obtención de datos secundarios

5.2.1.2.1. Análisis del entorno de marketing

La investigación de fuentes secundarias sigue un procedimiento sistematizado y adecuado al proceso de marketing para entender mejor el mercado con el respaldo de la información obtenida de la investigación de fuentes primarias. El entorno de marketing está formado por un microentorno (entorno funcional) y un macroentorno (entorno general) (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.1.2.1.1. Macroentorno

5.2.1.2.1.1.1. Político

La SCVS mediante Resolución No. SCVS-INC-DNCDN-2019-0009, acogió la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa, PYMES, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina (CAN) en su Resolución 1260 (Cámara de Comercio de Quito, 2017). Según el artículo primero de la SCVS, se entenderán PYMES, las compañías que cumplan las condiciones conforme a la figura 17 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019).

Figura 17. Clasificación nacional de la pequeña y mediana empresa

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Figura 17. Parámetros de la SCVS de la pequeña y mediana empresa. Adaptado de “Resoluciones:” <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/3171f132-591e-4825-9951-f71974c57ca4/NORMAS+NIIF.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3171f132-591e-4825-9951-f71974c57ca4> por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2019, <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/Resoluciones#gsc.tab=0>. Copyright 2019 por Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) presentó la Agenda de Transformación Digital 2022-2025, cuya Política de Transformación Digital establece los lineamientos de política que el país tomará como referencia para el proceso de transformación digital, con enfoque en derechos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y consta de siete ejes de gestión, tales como Infraestructura Digital, Cultura e Inclusión Digital, Economía Digital, Tecnologías Emergentes para el Desarrollo Sostenible, Gobierno Digital, Interoperabilidad y Tratamiento de Datos, y Seguridad Digital y Confianza (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022).

Su objetivo es impulsar todos los procesos hacia la inmersión en la Sociedad de la Información y del Conocimiento, a través de los siete ejes de gestión. Además, establece una hoja de ruta para reducir la brecha digital, fortalecer la digitalización de procesos, el comercio electrónico, seguridad y modernidad del gobierno (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2022) e impulsar las transformaciones sociales, económicas y culturales del país asociadas a la adopción de las TIC. La Estrategia Nacional de Comercio Electrónico, estimula el uso de las TIC en procesos de innovación, productividad y competitividad (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

Con la puesta en marcha de la iniciativa conjunta denominada “Pasaporte de Vacunación” entre el Gobierno Nacional y el sector privado, los ciudadanos pueden registrarse en la página web <https://www.pasaportevacunacion.ec/> para obtener descuentos y gratuidades en tiendas y supermercados, ropa y accesorios, entre otros, a escala nacional (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2021).

Ecuador, con el respaldo del Fondo Monetario Internacional (FMI), contará con una economía más fuerte y podrá enfrentar de mejor manera los shocks externos como las caídas de los precios del petróleo (WTI), proteger la dolarización y garantizar la atención a los programas sociales (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021).

5.2.1.2.1.1.2. Económico

El FMI estima para el 2023 un crecimiento económico mundial de solo 2,7% en comparación al 3,2% de 2022 por factores como la invasión rusa de Ucrania que ha llevado a Europa a una crisis energética, la inflación en todo el mundo y la desaceleración de la economía china. En América Latina se prevé una recesión económica para el 2023, la región crecería en apenas el 1,7% en comparación al 3,5% de 2022 en medio de una elevada inflación, un aumento de las tasas de interés que busca atenuar el incremento de los precios, las monedas debilitadas frente al dólar y flujos de capitales que emigran a mercados más seguros en busca de mayor rentabilidad (BBC, 2022).

En Ecuador, el riesgo país al 13 de octubre de 2022 se ubicó en 1.945 puntos por factores como el paro nacional del mes de junio, la inestabilidad y polarización política entre el Ejecutivo y la Asamblea Nacional, la reducción del precio internacional del barril de petróleo debido a expectativas de desaceleración económica de EE.UU, la Unión Europea, y China, la preocupación sobre la persistencia de la alta inflación y medidas adoptadas para controlarla como el aumento de las tasas de interés por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) y el Banco Central Europeo, la imposición de nuevas medidas de confinamiento en China, la expectativa del resultado que se tendrá en varias mesas de diálogo, en especial las mesas de control de precios y focalización de subsidios a los combustibles y a la negativa proyección económica mundial de una recesión económica. Cuando sube el riesgo país baja el precio de la deuda externa por el desplome de los precios de los bonos soberanos con tasas de interés al alza para los inversionistas, lo cual repercute negativamente en las inversiones extranjeras, el crecimiento económico y la generación de empleo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

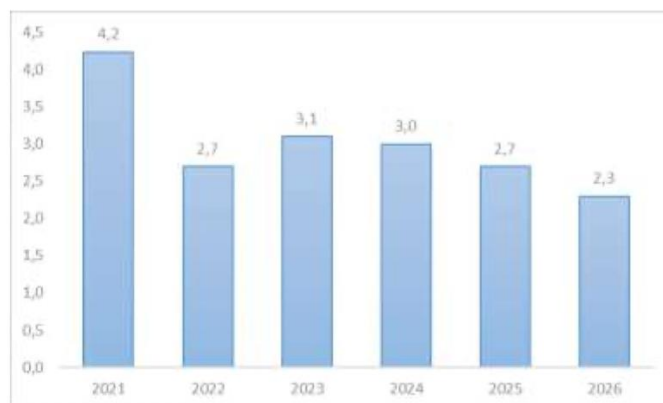
Según estimaciones del BCE, la economía ecuatoriana crecería hasta diciembre de 2022 un 2,7% como consecuencia de los eventos ocurridos en el mes de junio. En términos interanuales, los niveles del PIB indican un crecimiento del 1,7% en el segundo trimestre de 2022 con respecto al mismo periodo de 2021, a pesar de los factores como la guerra entre Rusia y Ucrania, la paralización de actividades en el mes de junio y los problemas de logística que afectaron las compras y ventas externas de bienes. Este crecimiento fue apalancado por el incremento del consumo de los hogares (representa más del 65% del PIB)

en 4,9% debido al aumento del crédito, las importaciones y las remesas recibidas, así como, de la inversión en 3,1% y del gasto del gobierno en 2,4%. Específicamente, para el 2023 se prevé un mejor desempeño del PIB, es decir, del crecimiento o expansión en la actividad económica, del 3,1% (Banco Central del Ecuador, 2022).

“La evolución del PIB le ayuda a las empresas a juzgar cuándo expandirse y contratar a más trabajadores o invertir menos y reducir su fuerza laboral” (BBC, 2022, p. 1). El informe técnico del FMI proyecta un mayor crecimiento de la economía nacional, en promedio de 2,8% entre 2022 y 2026, en comparación con el escenario anterior (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). El sector industrial manufacturero es uno de los sectores que mayor proyección de valor agregado bruto (VAB) presenta para el año 2022, ya que espera lograr un crecimiento del 2,6% (Cámara de Industrias y Producción, 2021).

Figura 18. Producto interno bruto anual

Gráfico No. 1
Ecuador: Crecimiento económico
2021-2026
En porcentajes



FUENTE: BCE

Figura 18. Crecimiento económico del PIB del 2021 al 2026. Adaptado de “Programación Fiscal 2022-2026. Septiembre 2022:” <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/Programación-Fiscal-2022-2026-septiembre-2022.pdf> por Ministerio de Economía y Finanzas, 2022, <https://www.finanzas.gob.ec/normativa-de-tesoreria/>. Copyright 2022 por Ministerio de Economía y Finanzas.

Según datos del BCE, en el período de enero a agosto de 2022, la Balanza Comercial Total registró un superávit de USD 2.250 millones, USD 129 millones más que el resultado obtenido en similar periodo de 2021, lo que significó un aumento del saldo comercial de 5,73% (variación relativa). Con estas cifras, la Balanza Comercial en el período de enero a agosto de 2022 cierra en una posición positiva (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022).

Figura 19. Balanza comercial

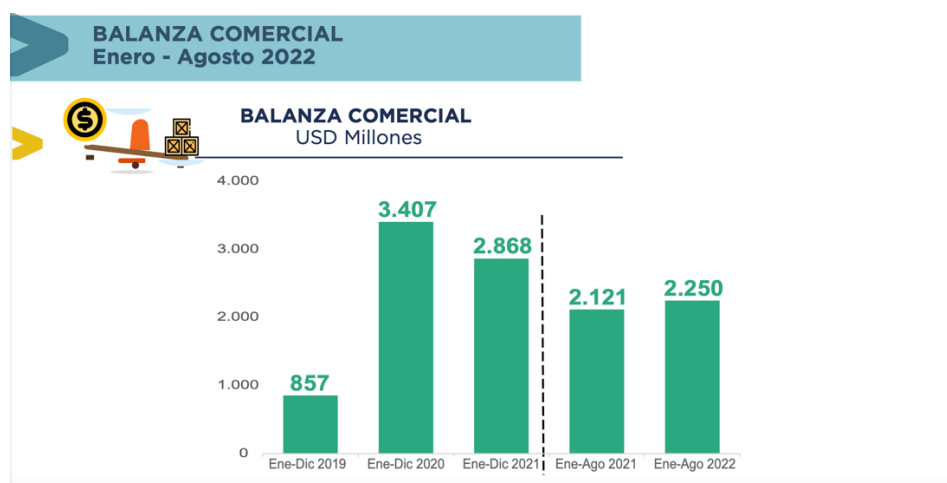


Figura 19. Posición comercial del Ecuador 2022. Adaptado de “Boletín de cifras. Comercio exterior. Octubre 2022:” <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/VFBoletinComercioExteriorOctubre2022.pdf> por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022, <https://www.produccion.gob.ec/cifras/>. Copyright 2022 por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.

Según Gonzalo Rueda, gerente general de la consultora Market Watch, el sector de prendas de vestir y calzado es uno de los más golpeados de la crisis económica al bajar más los precios. Señala que, una reducción del Índice de Precios al Consumidor (IPC) no es por mejor tecnología al producir o porque se hayan identificado eficiencias que permiten bajar los costos de producción, sino a la contracción de la demanda. El ajuste de precios a la baja ya se venía observando desde antes de la pandemia; sin embargo, las previsiones indican que si en los próximos años hay una recuperación se espera un inflación positiva y se detendría el deterioro de los precios (El Universo, 2021).

La inflación promedio anual que el Ministerio de Economía y Finanzas prevé para el 2022 es del 1,28% (Banco Pichincha, 2022). Por su parte, la inflación anual de precios en el mes de septiembre de 2022 fue de 4,12% mientras que la de septiembre de 2021 se ubicó en 1,07% y la de septiembre de 2020 en -0,90%. Con esto, el IPC al mes de septiembre de 2022 se ubicó en 109,93 puntos respecto de los 105,58 puntos del mismo período del año 2021, es decir, se incrementa en 4,35 puntos. La Canasta Básica familiar en septiembre de 2022 llegó a costar USD 756,90, es decir, aumentó en USD 44,05 respecto del mismo período del año 2021. El Ingreso mensual familiar promedio de un hogar compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de una remuneración básica unificada, en septiembre de 2022 fue de USD 793,33, es decir, aumentó en USD 46,66 en comparación al mismo período del año 2021, lo que significa que actualmente el cliente tiene un excedente de ingreso respecto al costo de la canasta básica familiar, de USD 36,43 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

“Si la inflación sigue siendo alta y los salarios no aumentan lo suficiente para igualarla, la propia inflación podría provocar una recesión. Actúa como un gran recorte salarial para toda la economía y el consumo caerá” (Bloomberg Línea, 2022, p. 1). Según José Gabriel Castillo, director del Centro de Investigaciones Económicas de la ESPOL, el ajuste de la inflación es una representación del dinamismo económico y se da cuando hay mucho consumo porque los hogares obtienen ingresos y más poder adquisitivo de compra por nuevas actividades productivas (El Universo, 2021). “El flujo libre de la información por Internet disminuye los precios y la inflación en todo el mundo” (David, 2003, p. 100).

“En general, las empresas reportan una caída en sus ventas, las cuales atribuyen a causas que escapan de su control directo, tales como desempleo e incertidumbre que limita la disposición a la compra de lo estrictamente necesario” (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020, p. 12). El crecimiento de la industria del calzado depende en un 60% del consumo interno (Mucho Mejor Ecuador, 2022).

A nivel nacional, la tasa de desempleo correspondiente al mes de agosto de 2022 se reduce en 0,9 puntos porcentuales, es decir, alcanzó un 4,0% respecto del 4,9% del mismo período del año 2021. La tasa de empleo adecuado, en cambio se aumenta en 0,9 puntos porcentuales, es decir, se ubicó en 33,3% con relación al 32,4% del mismo período del año 2021 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

Según cifras del INEC de 2021, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) representan el 99,55% de negocios en Ecuador. Según su tamaño, la microempresa es el segmento que representa la mayor participación (91,9%) en relación al de la pequeña empresa (6,2%) y la mediana empresa (1,5%). Las grandes empresas representan solo el 0,5%, sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas y plazas de empleo registrado. Entre 2019 y 2020, se redujo el número de microempresas activas de 803.600 en 2019 a 777.614 en 2020, es decir, un 3,2% menos (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021).

El 82,3% de las MIPYMES utiliza la red de Internet, ya sea para vender productos, servicios o realizar contactos mediante el correo electrónico o las redes sociales con proveedores y clientes, dando agilidad a las actividades comerciales. La proporción de empresas que utilizan Internet es la siguiente: microempresas 48,6%, pequeñas empresas 52,9% y medianas empresas 56,9%, sin embargo, el 27,4% tiene presencia en la web (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2013). De acuerdo con la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE), en 2019 la participación de las empresas minoristas en e-commerce era tan solo del 7,4%, mientras que en 2020 aumentó hasta 15% (BlackSip, 2022).

5.2.1.2.1.1.3. Social

Las restricciones de movilidad comenzaron a introducirse el 17 de marzo de 2020, con personas que solo podían salir de sus hogares para comprar comestibles, y un toque de queda entre las 14:00 p.m. y las 05:00 a.m. Con muchos minoristas cerrados durante el bloqueo de marzo y abril, y muchos consumidores no dispuestos a pasar tiempo navegando en puntos de venta físicos, se dio un cambio significativo al comercio electrónico, aunque el número

de transacciones en línea seguía siendo relativamente pequeño (Euromonitor International, 2021).

El usuario no compra directamente en tiendas departamentales o tiendas oficiales de las marcas, y esto se debe a su poca confianza y la creciente tendencia de adquirir productos en marketplaces o redes sociales que ofrecen productos extranjeros. El 46,5% afirma que usa su tiempo en línea para interactuar con marcas y buscar productos. El comprador online o e-Shopper ecuatoriano es de clase media, tiene entre 36 a 56 años, usa móviles para realizar sus compras y la tarjeta de crédito como forma de pago (BlackSip, 2022).

“eMarketer proyecta que el crecimiento del comercio electrónico continúe con su consolidación durante los próximos años debido a que los consumidores ya adoptaron sus hábitos de consumo al comercio electrónico” (BlackSip, 2022, p. 10). “Las compras por canales digitales (incluidos sitios web), se han incrementado al menos en 15 veces desde el inicio del distanciamiento social” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021, p. 6). La categoría de productos “prendas de vestir, calzado o accesorios de vestir” constituye el 6% del total de categorías de productos adquiridos por el consumidor (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

El 92% de los ecuatorianos están dispuestos a comprar marcas con el sello “Mucho Mejor Ecuador” por ser una garantía y un referente de alta calidad en el país. El sello tiene un reconocimiento de marca del 90% debido a que el consumidor busca el sello al realizar sus compras en un 72%, le genera confianza en un 88%, influye positivamente en su compra en un 85% y al comprar un producto siente que apoya al desarrollo del país en un 87%. Escoger a las marcas ecuatorianas permite a las empresas de la industria contar con los ingresos suficientes para mantener y crear nuevas plazas de empleo, que benefician al país en todos sus niveles: económico, industrial y social (Mucho Mejor Ecuador, 2022).

5.2.1.2.1.1.4. Tecnológico

El estado de emergencia sanitaria causado por la propagación mundial del virus ha impulsado el comercio electrónico y la transformación digital. A medida que la pandemia fue cobrando fuerza, forzó a los consumidores a realizar las compras habituales a través de transacciones electrónicas y generó una oportunidad de apertura del comercio electrónico, impulsando a un 34% de los usuarios de plataformas digitales de compra, a usar estas plataformas constantemente. En el caso de las personas que usaban esta plataforma rara vez ó nunca ahora son usuarios de este medio para evitar salir de casa (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021). De acuerdo con el estudio Barómetro Kantar COVID-19, uno de cada tres hogares cree que a futuro sus compras online aumentarán (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020).

Se prevé que para el año 2022, el comercio digital alcanzará un crecimiento de hasta el 30% y hacia el año 2023, la venta de comercio minorista o al detalle por “comercio electrónico” representará el 21% de las compras, donde el 73% del total de las mismas será a través de dispositivos móviles (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

El eCommerce brinda una oportunidad para adquirir nuevos clientes y fidelizar clientes actuales. La facilidad de compra, el ahorro de tiempo y poder adquirir productos y servicios desde casa, son razones de preferencia por el comercio electrónico (BlackSip, 2022). “La presencia digital y omnicanal de las marcas es esencial para impulsar el comercio electrónico. Los usuarios de internet descubren nuevas marcas y productos en diferentes canales, tanto online como offline” (BlackSip, 2022, p. 39).

Figura 20. Frecuencia de compra Pre COVID-19

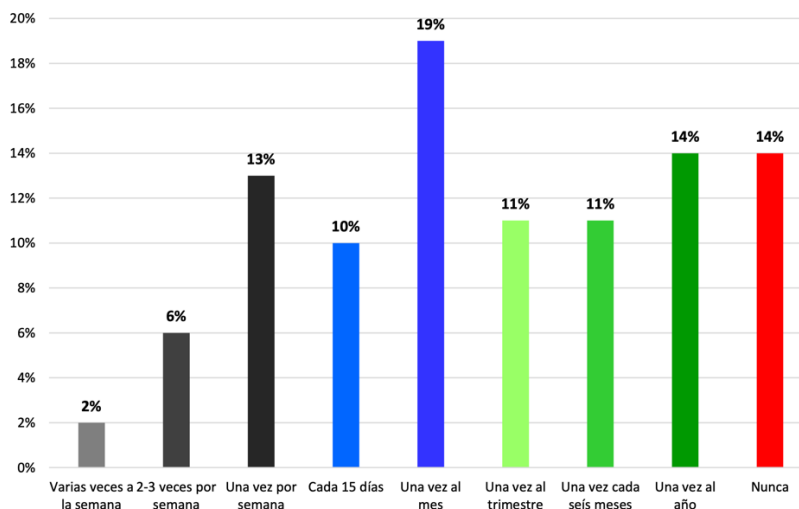


Figura 20. Frecuencia habitual de transacciones no presenciales. Adaptado de “Transacciones electrónicas en Ecuador durante el COVID-19:” <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-COVID19.pdf> por Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020, <https://cece.ec>. Copyright 2020 por Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico.

Según la encuesta realizada por la CECE y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo sobre las transacciones electrónicas en Ecuador durante el COVID-19, el 40% de empresas creará medios de comercio electrónico para mantenerse operativas, las compras se realizan por canales digitales como la mensajería instantánea como WhatsApp (49%), aplicaciones móviles (44%), página web (35%), redes sociales como Instagram o Facebook (28%), portales de comercio electrónico como Mercado Libre u otro (10%), y otro (4%) (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020). Contar con un catálogo extendido de productos en una tienda en línea se ha convertido en una estrategia de ventas importante porque permite añadir productos que no se encuentran en la tienda física, ya sea para que el cliente visite la tienda física y compre el producto o realice la compra directamente en la tienda en línea (BlackSip, 2022).

Conforme el estudio de la CECE los medios de pago electrónicos más utilizados y comúnmente aceptados por los establecimientos virtuales son las tarjetas de crédito en un 32%, las tarjetas de débito y efectivo en 29% y la transferencia bancaria en 8% (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021). Sin embargo en la

pandemia, existe un importante aumento del efectivo en circulación (billetes y monedas), lo que refleja que en situaciones de incertidumbre o de emergencia hay una marcada preferencia hacia la liquidez mantenida en dinero físico (Banco Central del Ecuador, 2020).

Si bien los medios electrónicos crecen cada año en el país desde la dolarización, estos se encuentran al alcance de las personas bancarizadas. Más de la mitad de la población (55%) no dispone de acceso a Internet y el 49% no dispone de una cuenta bancaria. El fomento del comercio electrónico contribuye con el cambio de la matriz productiva a través del uso de las TIC, permitiendo utilizar, desarrollar y crear nuevas plataformas de venta para pequeñas y medianas empresas (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016). “Es importante considerar la implementación de billeteras digitales y una mayor inclusión financiera, de modo que más ecuatorianos tengan acceso a herramientas bancarias digitales que incrementen las compras” (BlackSip, 2022, p. 66).

“Imbabura se encuentra entre las 10 provincias del país que cuenta con mayor número de Infocentros” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018, p. 1). Los Infocentros instalados sirven como espacios de acceso gratuito a las TIC y se encuentran distribuidos en los siguientes cantones: diez en Ibarra, nueve en Otavalo, ocho en Cotacachi, cinco en Antonio Ante, cinco en Urcuquí y tres en Pimampiro. Los ciudadanos los utilizan para acceder a la información sobre: las planillas de servicios básicos, bancos, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entre otros, así como para realizar tareas e investigaciones (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014).

5.2.1.2.1.1.5. Legal

En el plano normativo y legal, se citan a continuación los artículos más relevantes que se suscriben al tema de investigación, tales como el Acuerdo Ministerial No. MDT-2021-277 del Ministerio del Trabajo, la Disposición Reformativa Primera de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19, la Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000060 del SRI, la Disposición Transitoria Tercera de la Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000060 del SRI, la Ley Orgánica de Defensa

del Consumidor, la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y el Código Orgánico Monetario y Financiero.

El artículo 3 del Acuerdo Ministerial No. MDT-2021-277 del Ministerio del Trabajo, referente al incremento porcentual para la fijación de sueldos y salarios mínimos sectoriales y de tarifas para el sector privado, establece:

Art. 3.- Del incremento porcentual para la fijación de sueldos y salarios mínimos sectoriales y de tarifas para el sector privado.- A partir del 01 de enero de 2022 el incremento porcentual a aplicarse a los sueldos y salarios mínimos sectoriales y a las tarifas para el sector privado, que constan en las comisiones sectoriales, será de 6.25% respecto a los del año 2021 (...). (Ministerio del Trabajo, 2021, p. 3).

El empleador debe destinar, además, cerca de USD 108 adicionales para el decimotercero y cuarto sueldo, fondos de reserva y aporte patronal al IESS. Este incremento no va a impactar a las grandes empresas, sin embargo, a quienes sí va a afectar es a las MIPYMES (El Comercio, 2022).

La Disposición Reformativa Primera de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19, publicada en el Registro Oficial No. 229, Suplemento de 22 de junio de 2020, referente al teletrabajo, agrega el siguiente artículo innumerado a continuación del artículo 16 del Código del Trabajo:

“Artículo (...)- Del teletrabajo.- El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. En esta modalidad el empleador ejercerá labores de control y dirección de forma remota y el trabajador reportará de la misma manera (...).” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020, p. 24).

El artículo 2 de la Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000060 del SRI, publicada en el Registro Oficial No. 608, Segundo Suplemento de 30 de diciembre de 2021, referente a la pertenencia al RIMPE, determina:

Artículo 2. Pertenencia al RIMPE.- Para efectos de lo previsto en el inciso anterior, el SRI tomará como referencia la información que posea en sus bases de datos respecto al periodo anual anterior, sobre montos de ingresos brutos anuales superiores a cero y hasta trescientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 300.000,00) al 31 de diciembre del año anterior.

Se entenderá por ingresos brutos a los ingresos gravados percibidos por el sujeto pasivo, menos descuentos y devoluciones. (Servicio de Rentas Internas, 2021, p. 2).

La Disposición Transitoria Tercera de la Resolución Nro. NAC-DGERCGC21-00000060 del SRI, publicada en el Registro Oficial No. 608, Segundo Suplemento de 30 de diciembre de 2021, referente a los contribuyentes sujetos al RIMPE que no son negocios populares, indica:

TERCERA.- Los contribuyentes sujetos al RIMPE que no sean negocios populares, y que emitan comprobantes de venta, retención y documentos complementarios bajo la modalidad electrónica, deberán incluir la referida leyenda en el campo de “Información Adicional”. Una vez que el Servicio de Rentas Internas publique los cambios tecnológicos que los sujetos pasivos deben realizar para la inclusión de la leyenda, los contribuyentes deberán implementarlos en el término de 90 días posteriores de haberse efectuado dicha publicación, misma que será informada por los medios oficiales que dispone la Institución. (Servicio de Rentas Internas, 2021, p. 5).

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, publicada en el Registro Oficial, Suplemento No. 116 de 10 de julio de 2000, ha sido la norma que, desde esa fecha hasta la actualidad ha establecido el marco de protección de los consumidores, en la cual se establece:

Art. 45.- Derecho de Devolución.- El consumidor que adquiera bienes o servicios por teléfono, catálogo, televisión, internet o a domicilio, gozará del derecho de devolución, el mismo que deberá ser ejercido dentro de los tres días posteriores a la recepción del bien o servicio, siempre y cuando lo permita su naturaleza y el estado del bien sea el mismo en el que lo recibió (...). (Banco Central del Ecuador, 2000, p. 13).

Art. 50.- Pagos con Tarjeta de Crédito.- El precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado.

Toda oferta, promoción, rebaja o descuento exigible respecto a la modalidad de pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en su conocimiento oportuna y adecuadamente, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario. (Banco Central del Ecuador, 2000, p. 15).

El numeral 2 del artículo 16 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, publicada en el Registro Oficial No. 459, Quinto Suplemento de 26 de mayo de 2021, referente al derecho de oposición, señala:

Artículo 16.- Derecho de oposición.- El titular tiene el derecho a oponerse o negarse al tratamiento de sus datos personales, en los siguientes casos:

- 2) El tratamiento de datos personales tenga por objeto la mercadotecnia directa; el interesado tendrá derecho a oponerse en todo momento al tratamiento de los datos personales que le conciernan, incluida la elaboración de perfiles; en cuyo caso los datos personales dejarán de ser tratados para dichos fines (...). (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021, p. 22).

El artículo 99 del Código Orgánico Monetario y Financiero, referente a los medios de pago, determina:

“Son medios de pago los cheques y los medios de pago electrónicos que comprenden las transferencias para pago o cobro, las tarjetas de crédito, débito, recarga y otros de similar naturaleza, en los términos que determine y regule la Junta de Política y Regulación Monetaria.”. (Junta de Política y Regulación Monetaria, 2022, p. 2).

5.2.1.2.1.1.6. Ecológico

El calzado de fabricación nacional y los importados, deben cumplir con un requisito previo a su comercialización en el mercado local, que es la etiqueta, la cual debe contener la información de los materiales y componentes, país de origen o fabricación, identificación del fabricante o importador, talla, entre otros, para que el consumidor tenga en sus manos una herramienta para conocer las características del producto y hacer una mejor elección de compra. Para el caso del calzado nacional, el país cuenta con organismos de inspección acreditados por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano que tienen la competencia para emitir certificados después de realizar la debida inspección y muestreo al lote de cada producto. Para el importado, éste debe obtener la certificación en el país de origen. La inspección y el muestreo, se realiza con base en el reglamento técnico RTE INEN 080 “Etiquetado de Calzado” y de acuerdo con lo establecido en la ISO 2859-1 (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).

Las empresas proveedoras de calzado afiliadas a la Corporación Mucho Mejor Ecuador deben pasar por una auditoría técnica de calidad para corroborar el nivel de madurez y el cumplimiento de los requisitos establecidos en el modelo de evaluación de la conformidad. El modelo verifica de manera global a la empresa, desde la selección y adquisición de materia prima, hasta la obtención del producto final y servicio post venta. La evaluación se fundamenta en sistemas integrados de calidad, seguridad, ambiente y cumplimiento del marco técnico y legal del país (Mucho Mejor Ecuador, 2021).

5.2.1.2.1.2. Microentorno

5.2.1.2.1.2.1. Misión

La identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno permite a la microempresa elaborar una misión definida (David, 2003). El enunciado identifica para los empleados y los clientes aquello que es exclusivo o importante del calzado para distinguir o diferenciar a la organización de los competidores (Jones & George, 2010). La misión responde a las preguntas clásicas de Peter Drucker como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6

Declaración de la misión

Preguntas	Respuesta	Misión
¿Cuál es nuestro negocio?	La atención personalizada en la venta de calzado	
¿Quién es el cliente?	Personas con capacidad de pago que desean comprar calzado de calidad	Asesoría de imagen personalizada en la compra de calzado
¿Qué tiene valor para el cliente?	La asesoría de imagen, la atención personalizada y la garantía de calidad del calzado	
¿Cuál será nuestro negocio?	La asesoría de imagen y la atención personalizada en la venta de calzado	
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	La asesoría de imagen personalizada en el comercio digital	

Nota: Adaptado de “Desarrollo de Estrategias y Planes de Marketing,” por P. Kotler & K. Keller, 2016, *Dirección de Marketing*, p. 39. Copyright 2016 por Pearson Educación.

5.2.1.2.1.2.2. Visión

La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Campbell y Yeung declaran que la visión es la condición posible y deseable de una empresa en el futuro. Por ello, a partir de la misión, la visión se traduce en: Ser reconocida como la primera tienda de calzado de asesoramiento de imagen personalizado (David, 2003).

5.2.1.2.1.2.3. Valores

Los valores de marca le otorgan a la microempresa reconocimiento y lealtad ya que conforman la base para construir relaciones fuertes y redituables con los clientes, así como, la posibilidad de defenderse en contra de la competencia desleal de precios. La marca se posiciona en la mente de los clientes más allá de los atributos y los beneficios, es decir, con base en sus valores como la empatía, el compromiso, la responsabilidad, la puntualidad, el trabajo en equipo, la amabilidad y la fraternidad (Kotler & Armstrong, 2017).

5.2.1.2.1.2.4. Estructura organizacional

Las funciones o departamentos de la tienda son responsables de llevar a cabo la planeación táctica del programa de marketing integrado (Jones & George, 2010). El adecuado ensamblaje entre la estrategia de diferenciación y la jerarquía organizacional, capacita a la microempresa para la consecución de los objetivos y resultados deseados (Munuera & Rodríguez, 2012).

Figura 21. Jerarquía organizacional plana

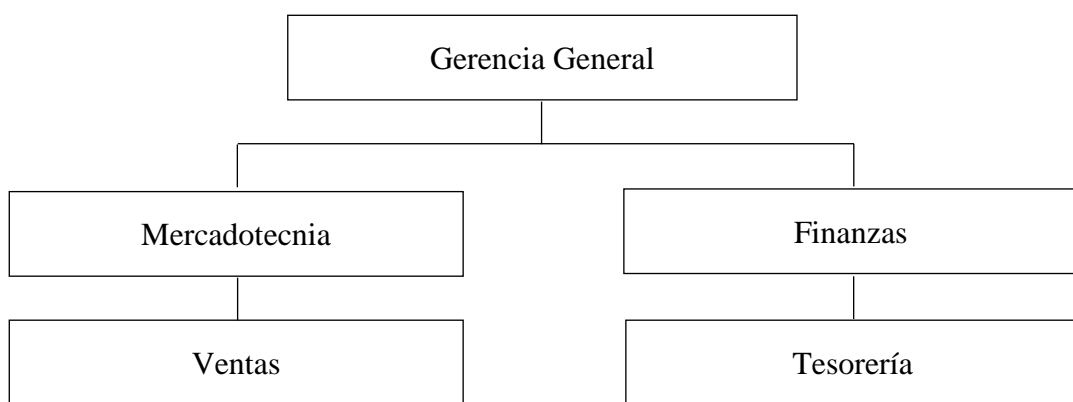


Figura 21. Organización plana. Adaptado de “Administración de la Estructura y la Cultura Organizacional,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 364. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.2.1.2.1.2.4.1. Estructura funcional

5.2.1.2.1.2.4.1.1. Gerencia general

Tabla 7

Perfil de cargo de la función de gerencia general

Perfil de cargo	
Departamento	Gerencia General

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

Tabla 7

Perfil de cargo de la función de gerencia general (continuación)

Perfil de cargo	
Cargo	Gerente General
Instrucción	Cuarto Nivel
Área de estudios	Administración, Comercio
Conocimientos del cargo	Planificación estratégica, organización de recursos, dirección estratégica, control del desempeño funcional
Experiencia	5 - 7 años
Actividades a desempeñar	<ol style="list-style-type: none">1. Ejercer la representación legal de la empresa2. Planear las actividades funcionales de la empresa3. Gestionar las compras y cadena de suministros4. Fijar las metas de la empresa5. Vigilar la forma en que las funciones de la empresa usan los recursos para alcanzar las metas

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.2.1.2.1.2.4.1.2. Mercadotecnia

Tabla 8

Perfil de cargo de la función de mercadotecnia

Perfil de cargo	
Departamento	Mercadotecnia
Cargo	Gerente de Mercadeo
Instrucción	Cuarto Nivel
Área de estudios	Administración, Mercadotecnia
Conocimientos del cargo	Gerencia de marcas
Experiencia	1 - 3 años

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

Tabla 8

Perfil de cargo de la función de mercadotecnia (continuación)

Perfil de cargo	
Actividades a desempeñar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el análisis del entorno de marketing 2. Desarrollar un plan de marketing 3. Llevar a la práctica el plan de marketing 4. Medir y evaluar los resultados de la aplicación del plan de marketing, y tomar las medidas correctivas para asegurar que se alcance el objetivo de marketing

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.2.1.2.1.2.4.1.3. Ventas

Tabla 9

Perfil de cargo de la función de ventas

Perfil de cargo	
Departamento	Ventas
Cargo	Promotor de Ventas
Instrucción	Técnico Superior
Área de estudios	Ventas al consumidor
Conocimientos del cargo	Asesoría de imagen
Experiencia	1 - 3 años
Actividades a desempeñar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar la imagen de los clientes durante la compra 2. Atender los pedidos, solicitudes y reclamos 3. Recopilar información de los clientes mediante encuestas

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.2.1.2.1.2.4.1.4. Finanzas

Tabla 10

Perfil de cargo de la función de finanzas

Perfil de cargo	
Departamento	Finanzas
Cargo	Contador CPA
Instrucción	Tercer Nivel, Cuarto Nivel
Área de estudios	Economía, Administración, Finanzas, Contabilidad
Conocimientos del cargo	Gerencia financiera
Experiencia	1 - 3 años
Actividades a desempeñar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la planificación presupuestaria 2. Asegurar los niveles de rentabilidad establecidos en el presupuesto y promover la mejora continua 3. Realizar el control mensual de inventario 4. Revisar los estados financieros para la toma de decisiones 5. Declarar los impuestos al SRI 6. Evaluar proyectos de inversión

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.2.1.2.1.2.4.1.5. Tesorería

Tabla 11

Perfil de cargo de la función de tesorería

Perfil de cargo	
Departamento	Tesorería
Cargo	Cajero
Instrucción	Bachiller

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

Tabla 11

Perfil de cargo de la función de tesorería (continuación)

Perfil de cargo	
Área de estudios	Economía, Contabilidad
Conocimientos del cargo	Conocimientos básicos en contabilidad
Experiencia	1 - 3 años
Actividades a desempeñar	1. Emitir comprobantes de compra y venta
	2. Manejar las tarjetas de crédito con Datafast
	3. Realizar el cierre de caja diario
	4. Elaborar arqueos sorprendivos de caja
	5. Atender los pedidos, solicitudes y reclamos
	6. Depositar diariamente el efectivo en el banco
	7. Proporcionar la documentación e información al contador

Nota: Adaptado de “Liderazgo,” por G. R. Jones & J. M. George, 2010, *Administración Contemporánea*, p. 504. Copyright 2010 por McGraw-Hill.

5.3. Capítulo III Plan Estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing parte del análisis FODA y el análisis de las cinco fuerzas en el mercado. Para formular y elegir entre alternativas de estrategias con eficacia, en la matriz EFE se identifican y evalúan las oportunidades y las amenazas que surgen de la interacción de las fuerzas externas en el entorno, y en la matriz EFI se identifican y evalúan las fortalezas y las debilidades internas de la microempresa. La matriz EFE, la matriz EFI y las declaraciones definidas de la misión y la visión, proporcionan la información necesaria para formular la estrategia competitiva.

5.3.1. Análisis FODA

En la Matriz FODA se analizan las fortalezas y debilidades internas de la microempresa para determinar cuáles oportunidades aprovechar mejor. Y a su vez, las oportunidades y amenazas del entorno, a fin de anticipar situaciones positivas o negativas que puedan afectar a la microempresa y a sus estrategias.

Tabla 12

Matriz FODA

Dimensiones	Fortalezas: F	Debilidades: D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienda tradicional de la ciudad de Ibarra 2. Inventario en modelos de calzado 3. Atención y amabilidad en la venta de calzado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgo de contagio de COVID-19 por manipulación del calzado 2. Espacio físico limitado para la exhibición del calzado
Oportunidades: O	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente en el comercio digital 2. Uso de medios electrónicos de pagos para brindar mayor facilidad al realizar compras por sitios web 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención y servicio al cliente a través del comercio digital (F3, O1, O2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas en línea a través de una tienda de comercio digital (D1, D2, O1, O2)
Amenazas: A	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contracción de las actividades económicas y de consumo 2. Uso de Internet para realizar compras en línea 3. Atasco en la salida de contenedores desde los principales puertos y aeropuertos del mundo provocando interrupciones intermitentes en las cadenas de suministro 4. Ingreso de calzado de contrabando y venta informal sin facturación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta de calzado en sitio web (F2, F3, A2, A4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de pedidos en línea a domicilio o en la tienda (D1, D2, A1, A4)

Nota: Adaptado de “Análisis y Selección de la Estrategia,” por F. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 202. Copyright 2003 por Pearson Educación.

5.3.2. Análisis de la industria: la matriz de evaluación del factor externo (EFE)

La matriz resume y evalúa la información política, económica, social, tecnológica, legal y ecológica del entorno mediante la elaboración de una lista de factores externos, tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la microempresa y a su sector.

Tabla 13

Matriz de evaluación del factor externo

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. Servicio al cliente en el comercio digital	0,20	2	0,40
2. Uso de medios electrónicos de pagos para brindar mayor facilidad al realizar compras por sitios web	0,05	1	0,05
Amenazas			
1. Contracción de las actividades económicas y de consumo	0,15	2	0,30
2. Uso de Internet para realizar compras en línea	0,10	2	0,20
3. Atasco en la salida de contenedores desde los principales puertos y aeropuertos del mundo provocando interrupciones intermitentes en las cadenas de suministro	0,15	3	0,45
4. Ingreso de calzado de contrabando y venta informal sin facturación	0,35	3	1,05
Total	1,00		2,45

Nota: Adaptado de “La Evaluación Externa,” por F. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 111. Copyright 2003 por Pearson Educación.

De acuerdo con la tabla 13, se determina que el puntaje del valor ponderado total de la microempresa es de 2,45, lo que indica que se encuentra por debajo del promedio de 2,50 en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen en forma eficaz las oportunidades externas y eviten o reduzcan al mínimo los efectos desfavorables de las amenazas externas.

5.3.3. La matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa en general las fortalezas y debilidades principales de los departamentos de la microempresa. El proceso de realizar una auditoría interna representa una oportunidad para la propietaria y los trabajadores de participar en la determinación del futuro de la microempresa para lograr una ventaja competitiva sobre sus empresas rivales en el mercado.

Tabla 14

Matriz de evaluación del factor interno

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1. Tienda tradicional de la ciudad de Ibarra	0,25	4	1,00
2. Inventario en modelos de calzado	0,20	4	0,80
3. Atención y amabilidad en la venta de calzado	0,20	4	0,80
Debilidades			
1. Riesgo de contagio de COVID-19 por manipulación del calzado	0,15	2	0,30
2. Espacio físico limitado para la exhibición del calzado	0,20	1	0,20
Total	1,00		3,10

Nota: Adaptado de “La Evaluación Interna,” por F. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 151. Copyright 2003 por Pearson Educación.

De acuerdo con la tabla 14, se determina que el puntaje del valor ponderado total es de 3,10, lo que indica que la microempresa en general tiene una posición interna sólida porque en sus fortalezas internas generales está por arriba del promedio de 2,50 en sus esfuerzos por lograr una ventaja competitiva superior.

5.3.4. Análisis de las cinco fuerzas en el mercado

El análisis de las cinco fuerzas anticipa y aprovecha el cambio estructural de la industria y apoya a la microempresa en el desarrollo de una estrategia competitiva para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes objetivo. Para definir el grado de competencia de cada fuerza, se aplicó un cuestionario a la propietaria y a un proveedor al mismo tiempo, por su conocimiento especializado y experiencia en el sector.

Competencia entre proveedores

En el mercado de suministro, el grado de competencia entre proveedores es alta, porque no existe sólo unos pocos proveedores en el mercado, sus políticas comerciales buscan potenciar sus ventas de forma sostenible en un entorno de comercio formal, identificar sus productos y servicios como los mejores en el mercado nacional por su calidad y aportar al desarrollo del país con nuevas plazas de empleo y mayor inversión en el sector.

Probabilidad de ingreso de nuevos proveedores al mercado

La probabilidad de ingreso de nuevos proveedores para mejorar el grado de competencia en el mercado de suministro es baja, porque se necesita una fuerte inversión inicial para que un proveedor comience a operar en el mercado, es difícil para los nuevos proveedores obtener la financiación necesaria para establecerse por su cuenta, se requiere una inversión en tecnología específica y un “know-how” específico para entrar en el mercado, hay algunas patentes protegidas, los proveedores de calzado utilizan materiales escasos y es fundamental que los nuevos proveedores tengan la capacidad de producir mayor cantidad de calzado a un menor coste de producción. En el comercio minorista, la barrera de entrada es relativamente baja porque para ingresar al mercado a través del comercio digital se requiere una baja inversión, personal y recursos. El ingreso de nuevos proveedores al mercado ayudaría a mejorar la competencia, y por tanto a fortalecer la posición negociadora de la tienda de calzado.

Disponibilidad de productos sustitutos

La existencia de diversos productos alternativos, o productos que usen tecnologías y/o capacidades distintas que aquellos que adquiere corrientemente la tienda de calzado, tiene un efecto positivo en el nivel de competencia. En el mercado hay una alta disponibilidad de productos sustitutos por tipo, modelo y gama, nacional o importado, que se pueden comprar para bajar la competencia. Los clientes son más cautos al realizar sus compras porque analizan la calidad y el precio de la oferta de calzado según sus necesidades.

Poder de negociación de los proveedores de insumos

El poder de negociación de los proveedores de calzado con relación al de sus proveedores de insumos es alto, aumentando aún más la competencia. Tal es el caso de los proveedores de calzado afiliados a la Corporación Mucho Mejor Ecuador, a quienes se realiza una auditoría técnica de calidad para verificar de manera global a la empresa desde la selección y adquisición de la materia prima, hasta la obtención del producto final y servicio postventa.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores minoristas de calzado con relación al de los proveedores de calzado es medio-alto, porque son los agentes económicos que demandan el producto según su conveniencia de compra y endeudamiento, no son altos los costos de cambio de proveedor y no es difícil comprar en mercados de suministro alternativos de otras ciudades del país o del extranjero.

Posición de la microempresa en el sector del calzado

Evaluar la intensidad de las fuerzas competitivas permitió determinar que la posición relativa de la microempresa en el sector del calzado es media-alta. Se concluye que, el mercado del calzado es competitivo ya que ningún comprador minorista o proveedor individual de calzado tiene una participación tan grande en el mercado que puede influir en los precios.

5.3.5. Estrategia competitiva genérica

De acuerdo con la teoría de Porter, no se puede perseguir simultáneamente una estrategia de bajos costos y una estrategia de diferenciación. Porter identificó una correlación simple: La diferenciación aumenta los costos y eso obliga a cobrar un sobreprecio para recuperarlos. Según el análisis FODA y de las cinco fuerzas en el mercado, se propone llevar a la práctica la estrategia de diferenciación porque dificulta la entrada al sector a las empresas que carecen de un nombre de marca, ocasionando que los clientes no perciban sus productos como sustitutos cercanos. La estrategia reducirá la rivalidad, evitará que nuevos competidores entren al sector, disminuirá el poder de negociación de proveedores y compradores y reducirá la amenaza de los productos sustitutos.

La estrategia de reposicionamiento busca lograr una ventaja competitiva dirigida al alto valor percibido del producto y servicio para que la percepción del consumidor sea de una calidad superior a un precio más elevado. Se determinó a través de las encuestas que la relación “calidad alta/precio mayor al promedio” es la que más le conviene a la tienda por su alto valor para captar al cliente, enfrentarse a la competencia, lograr el posicionamiento deseado y buscar los mayores beneficios.

5.3.6. Objetivo de marketing

La misión y la visión conducen al planteamiento del objetivo de marketing que la microempresa busca lograr para su reposicionamiento comercial, el cual consiste en entregar un valor superior al cliente para fortalecer la relación cliente-empresa y adquirir nuevos clientes.

5.3.7. Diseñar una estrategia de marketing centrada en crear valor para el cliente

El diseño de una estrategia de marketing centrada en el cliente comprende: la segmentación y selección del mercado meta, la propuesta de valor y la declaración de posicionamiento.

5.3.7.1. Segmentación y selección del mercado meta

El target o público objetivo es el segmento de clientes al cual se dirige el programa de marketing, con la finalidad de que logren convertirse en promotores y embajadores de marca para el reposicionamiento comercial de la tienda. Para definir el target de manera clara y precisa, se utilizan las variables de segmentación de la tabla 15.

Tabla 15

Segmentación del mercado

Variables		Población	
		Población Económicamente Activa 2020	Contador poblacional
Geográfica			
Región	Sierra. Mercado local: cantón Ibarra	113.034	113.034
Demográfica			
Edad	35 a 54 años	33%	37.301
Nivel socioeconómico	B, A	28%	10.444
Posición del usuario			
Frecuencia de compra	Ex cliente Cliente por primera vez Cliente regular Cliente potencial	83%	8.669
Disposición de compra	Dispuesto a la compra	49%	4.248
Psicográficas			
Medio de pago	Transferencia bancaria	7%	297
Target			297

Nota: Adaptado de “Implantación de Estrategias: Asuntos Relacionados con Mercadotecnia, Finanzas y Contabilidad, Investigación y Desarrollo y Sistemas de Información de la Gerencia,” por F. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 279. Copyright 2003 por Pearson Educación.

El público objetivo está compuesto por 297 clientes de entre 35 y 54 años, de nivel socioeconómico medio alto (B) y alto (A), dispuestos a comprar en línea mediante transferencia bancaria de 1 a 3 pares de zapatos en un periodo anual, en promedio 2 pares al año. De lo que se puede inferir, que la demanda estimada del año 2022 es de 594 pares de zapatos.

La capacidad de la tienda es de 2.000 pares de zapatos de los cuales el 10% corresponde a calzado de gama alta para caballero como botas de senderismo en las marcas Good Year y Urban con precios que oscilan entre USD 100 y USD 150 el par. Se deduce que, en la actualidad existe una demanda insatisfecha de 394 pares de zapatos, lo cual representa USD 49.250,00 que desde el punto de vista estratégico es una oportunidad para crear valor hacia el cliente para reposicionar la tienda e incrementar las ventas.

5.3.7.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor es: Ofrecer al cliente un sitio web de asesoramiento de imagen, para que compre calzado de gama alta de una manera fácil, rápida y segura. De esta forma, se ayuda al cliente a solucionar su problema de buscar un asesor de imagen para comprar calzado y esperar en la tienda para ser atendido. El sitio web se diseña y optimiza para mejorar su posicionamiento (visibilidad) en la página de resultados de los motores de búsqueda.

Dentro de lo que corresponde al marketing digital, se propone utilizar las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube y TikTok para establecer una presencia digital, alcance y visibilidad de la marca. Estas redes sociales se integran en el sitio web mediante enlaces, permitiendo compartir su contenido de manera fácil y rápida. Para poder captar tráfico al sitio web se coloca la dirección web o URL en todas las redes sociales.

Tabla 16

Plantilla para organizar el plan de contenidos de redes sociales

Objetivo	Plataforma	Fecha	Hora	Tema	Estado	Formato
Generar visitas al sitio web para que el cliente realice la compra	Facebook	Lunes de cada mes	9:00 a. m. 10:00 a. m.	Imágenes publicitarias según los modelos de zapato	Programado Publicado	Imagen
				Cómo limpiar los modelos de zapato		Video
				Llamadas a la acción para visitar el sitio web y para comprar		Texto
	Instagram	Lunes de cada mes	14:00 p. m. 15:00 p. m.	Imágenes publicitarias según los modelos de zapato	Programado Publicado	Imagen
				Uso adecuado de los modelos de zapato		Video
				Llamadas a la acción para visitar el sitio web y para comprar		Texto
YouTube	Lunes de cada mes	9:00 a. m. 11:00 a. m.	Atributos y beneficios de los modelos de zapato	Programado Publicado	Clips de video	
			Testimonios de los clientes			
TikTok	Lunes de cada mes	14:00 p. m. 16:00 p. m.	Calzado para estar a la moda Retos o challenges de cómo atar las agujetas de los modelos de zapato	Programado Publicado	Clips de video sobre clips de música y sonidos	

Nota: Adaptado de “Plan de Contenidos Redes Sociales,” por T. Salazar, 2021, *Las Redes Sociales más Usadas y Cuál Elegir para tu Marca*, p. 1. Copyright 2021 por Crehana.

En cuanto a los contenidos de las redes sociales, se utiliza el inbound marketing como estrategia para atraer a los clientes del segmento de mercado a la tienda en línea y convertirlos en promotores y embajadores de la marca. Esta propuesta de valor fortalecerá las dinámicas comerciales con el cliente. Se sigue un proceso de cuatro pasos: atraer, convertir, cerrar y deleitar.

La fase “Atraer”, implica alojar contenido de las redes sociales en el sitio web como imágenes, videos, textos de los atributos, beneficios del calzado y testimonios de los clientes. La fase “Convertir”, comienza una vez que los visitantes acceden a la página de inicio del sitio web y son invitados a: comprar mediante el botón o el enlace de llamada a la acción “Comprar”, dejar sus datos por medio de un formulario y realizar una encuesta de producto y precio para entender quién está comprando, que marcas, modelos y precios les atrae. En la fase “Cerrar”, se cierra la venta con la aceptación del pago, la transferencia bancaria, el envío del comprobante electrónico de compra al WhatsApp Business de la empresa, el envío de la factura electrónica al correo del cliente y la entrega del calzado. La fase “Deleitar”, establece una relación de asistencia personal en la devolución del calzado y el crédito de compra generado, así como en los comentarios de las redes sociales.

5.3.7.3. Declaración de posicionamiento

Para personas bancarizadas con acceso a Internet de entre 35 y 54 años, del nivel socioeconómico medio alto y alto de la ciudad de Ibarra que necesiten un sitio web de asesoramiento de imagen para comprar calzado de gama alta, la marca Livita es una tienda de comercio digital que ofrece catálogos de calzado con garantía de calidad por fallas de fábrica.

5.3.8. Elaborar un programa de marketing integrado que entregue un valor superior

5.3.8.1. Procedimiento de compra

Una vez que la microempresa ha definido su estrategia competitiva, se comienza a planear los detalles de la mezcla de marketing para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La elaboración de un programa de marketing integrado que entregue un valor

superior al cliente, se sustenta en la estrategia de posicionamiento de diferenciación, conforme al procedimiento de compra en el comercio digital que se muestra a continuación.

1. El cliente selecciona y solicita el calzado que desea comprar, acepta el pago y realiza el pago del pedido mediante transferencia bancaria.
2. El personal del departamento de mercadotecnia recibe la alerta de “pedido y pago” y acepta, notifica al personal de tesorería que prepare la mercancía con el personal de ventas, envíe una alerta al proveedor de logística, espere la llegada del personal con el número de guía y comunique inmediatamente al cliente.
3. El proveedor de logística recibe la alerta que indica que la mercancía está lista para el envío y acepta, recolecta la mercancía en la tienda y proporciona un número de guía, transporta a su destino, entrega al cliente y solicita la firma del comprobante de recepción.

5.3.8.2. Programa de marketing

El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing (propuesta de valor) en acciones. Se consideran las estrategias de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto de la tabla 17 porque ofrece un marco útil.

Tabla 17

Consideraciones estratégicas de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto

	Etapa del ciclo de vida
	Crecimiento
Metas generales de marketing	Incrementar la participación de mercado por la adquisición de clientes nuevos; descubrir necesidades y segmentos de mercado nuevos

Nota: Adaptado de “Branding y Posicionamiento,” por O. C. Ferrell & M. D. Hartline, 2018, *Estrategia de Marketing*, p. 217. Copyright 2018 por Cengage Learning Editores.

Tabla 17

Consideraciones estratégicas de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto (continuación)

	Etapa del ciclo de vida
	Crecimiento
Estrategia de producto	Introducir modelos nuevos con características nuevas; buscar la innovación continua
Estrategia de fijación de precios	Los precios caen debido a la competencia; precio para igualar o derrotar a la competencia
Estrategia de distribución	Intensificar los esfuerzos para expandir el alcance y disponibilidad del producto
Estrategia de promoción	Publicidad, ventas y promoción de ventas agresivas de la marca para alentar el cambio de marca y la prueba continua

Nota: Adaptado de “Branding y Posicionamiento,” por O. C. Ferrell & M. D. Hartline, 2018, *Estrategia de Marketing*, p. 217. Copyright 2018 por Cengage Learning Editores.

Tabla 18

Producto

Estrategia	Tácticas	Horizonte de tiempo	Nivel funcional	Presupuesto
Introducción de nuevo producto y servicio en el mercado: precio alto y baja inversión en promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un catálogo digital de calzado para su exhibición en la tienda en línea, clasificado por género, marca, modelo y talla, con descripciones que contengan los atributos y beneficios del calzado 2. Reposicionar la marca LIVITA con el sello de la marca “Mucho Mejor Ecuador” en el calzado ecuatoriano a fin de generar la recordación y reconocimiento de marca por asociación categórica al producto de calidad 3. Agregar al sitio web la política de cambio de calzado para informar al cliente sobre la condición del cambio, el plazo para el cambio y la vigencia del crédito de compra, a fin de evitar malos entendidos y reclamos innecesarios 4. Para evitar la cancelación del pedido contactar al cliente y preguntar el motivo dando a conocer el compromiso por cumplir sus expectativas 5. Gestionar el inventario y procesar los pedidos desde el panel de control central del sitio web 	2022-2026	Mercadotecnia	\$ 190,00

Nota: Adaptado de “Empresa y Estrategia de Marketing: Asociaciones para Desarrollar Compromiso del Cliente, Valor y Relaciones,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 57. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Tabla 19

Precio

Estrategia	Tácticas	Horizonte de tiempo	Nivel funcional	Presupuesto
Reacción: precio mayor al promedio del mercado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Añadir un botón o un enlace de llamada a la acción “Participa en la Encuesta” a la página de inicio para que el visitante llegue a una página de formulario, deje sus datos por medio de un formulario y realice una encuesta de producto y precio 2. Proporcionar los datos bancarios cuando el cliente acepte la compra para que realice el pago mediante transferencia bancaria 3. Llevar un registro de ventas web 4. Realizar el cierre diario de ventas para identificar los productos más vendidos 	2022-2026	Mercadotecnia	\$ 90,00

Nota: Adaptado de “Empresa y Estrategia de Marketing: Asociaciones para Desarrollar Compromiso del Cliente, Valor y Relaciones,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 57. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Tabla 20

Plaza

Estrategia	Tácticas	Horizonte de tiempo	Nivel funcional	Presupuesto
Sitio web: autoservicio de una forma fácil, rápida y segura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir un nombre de dominio (dirección URL) para que el cliente pueda localizar la tienda en Internet 2. El proveedor de tecnología crea un sitio web optimizado para navegadores y dispositivos móviles 3. Estructurar la disposición de las páginas: una para la página de inicio, una para las páginas de contenido y una para la página de formulario 4. Crear un perfil empresarial titulado “Acerca de nosotros” para ser utilizado en la página principal del sitio web o en una ventana especial que incluya: la historia de creación de la empresa, la misión, la visión, los valores, el calzado y el servicio 5. En la página principal del sitio web agregar una galería de fotos del calzado por género, marca, modelo y talla 6. Agregar un widget o un complemento en cada página del sitio web para compartir contenido orgánico de las redes sociales 	2022-2026	Mercadotecnia	\$ 70,00

Nota: Adaptado de “Empresa y Estrategia de Marketing: Asociaciones para Desarrollar Compromiso del Cliente, Valor y Relaciones,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 57. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Tabla 20

Plaza (continuación)

Estrategia	Tácticas	Horizonte de tiempo	Nivel funcional	Presupuesto
Sitio web: autoservicio de una forma fácil, rápida y segura	7. Registrar la cantidad de unidades disponibles para la venta, precio y costo de envío	2022-2026	Mercadotecnia	\$ 70,00
	8. Estructurar la orden de compra con preguntas específicas que el cliente deberá llenar para comprar los productos			
	9. Incluir una sección de contacto con los datos de la tienda como la ubicación, teléfono y correo electrónico empresarial			
	10. Proporcionar información acerca de la seguridad del sitio web y el medio de pago, para fortalecer la percepción del cliente			
	11. Comunicar al cliente en un aviso visible en el sitio web que nunca se solicitará información personal a través de correo electrónico			
	12. Enviar al correo del cliente una confirmación de compra para detectar si un atacante realiza compras no autorizadas			

Nota: Adaptado de “Empresa y Estrategia de Marketing: Asociaciones para Desarrollar Compromiso del Cliente, Valor y Relaciones,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 57. Copyright 2017 por Pearson Educación.

Tabla 21

Promoción

Estrategia	Tácticas	Horizonte de tiempo	Nivel funcional	Presupuesto
Push: el fabricante dirige la promoción a la tienda para que promocióne el calzado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agregar un botón de compra o carrito de compras al sitio web 2. Incorporar las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube y TikTok, a la página de inicio del sitio web para aprovechar su alcance en la difusión de contenido 3. Promocionar el calzado con imágenes, videos cortos en alta definición y carrusel de máximo 10 imágenes relacionadas entre sí para un mismo anuncio 4. Ofrecer calzado de mejor calidad justo antes de finalizar la compra, desplegando los modelos justo debajo de la descripción del artículo elegido, asegurando que se puedan seleccionar y los precios estén a la vista 5. Publicar testimonios de clientes satisfechos para adquirir nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales 	2022-2026	Mercadotecnia	\$ 110,00

Nota: Adaptado de “Empresa y Estrategia de Marketing: Asociaciones para Desarrollar Compromiso del Cliente, Valor y Relaciones,” por P. Kotler & G. Armstrong, 2017, *Marketing*, p. 57. Copyright 2017 por Pearson Educación.

CONCLUSIONES

El diseño y el desarrollo de un marco teórico permitió la recopilación de información de estudios previos para el análisis situacional del sector y la elaboración del plan estratégico de marketing. La investigación de fuentes secundarias señala que a nivel sectorial las empresas asumen el riesgo de oportunidad debido a la incertidumbre del mercado en el contexto mundial, nacional y local; y a la demanda de productos y servicios con garantías de calidad y seguridad. A nivel mundial, el cliente tiene un poder de negociación alto al decidir a quién comprar. En Latinoamérica, el cliente se caracteriza por su bajo nivel de bancarización debido a que prefiere pagar en efectivo. En Ecuador, el cliente promedio no dispone de acceso a Internet, no tiene una cuenta bancaria y por tanto acceso al servicio financiero.

El diseño y el desarrollo de un marco metodológico permitió entender el mercado y el cliente para la elaboración del plan estratégico de marketing. La investigación de fuentes primarias determinó que el público objetivo está compuesto por exclientes, clientes por primera vez, clientes regulares y clientes potenciales de entre 35 y 54 años, de nivel socio económico medio alto y alto, dispuestos a comprar en línea en promedio 2 pares de zapatos al año mediante transferencia bancaria. Por otro lado, la investigación de fuentes secundarias señala que la emergencia sanitaria por COVID-19 ha provocado un aumento del comercio electrónico.

El creciente uso de Internet, sitios web y redes sociales han facilitado en los últimos tiempos las relaciones comerciales en línea y en persona. Hoy en día, los clientes antes de tomar una decisión de compra buscan información en Internet; por tanto, es de suma importancia tener un sitio web que integre a las redes sociales para aprovechar las oportunidades de compra. La propuesta de valor es ofrecer al cliente un sitio web de asesoramiento de imagen, para que compre calzado de gama alta de una manera fácil, rápida y segura.

RECOMENDACIONES

Sugerir a las entidades financieras como bancos, cooperativas y mutualistas; implementar programas de apertura de libretas, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, con el fin de garantizar a los clientes movimientos financieros seguros, sin el riesgo de ser perjudicados por la delincuencia. A través de este sistema, los clientes tendrían la facilidad y la seguridad de acceder a compras de bienes y servicios.

Monitorear trimestralmente el sector del calzado a través del departamento de mercadotecnia para conocer al cliente y entender el mercado con el objetivo de ofrecer productos de calidad a precios asequibles. Además, conocer el posicionamiento de la microempresa y aplicar con eficacia el plan estratégico de marketing.

Integrar las redes sociales al sitio web mediante enlaces para que, cuando al cliente le guste el contenido lo comparta, comente y compre en el sitio web. Esto permitirá ampliar el mercado potencial (público objetivo) de clientes y por consiguiente incrementar el volumen de ventas y reducir costos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *https://www.asambleanacional.gob.ec/es*. Recuperado el 2022, de Ley Orgánica de Protección de Datos Personales: <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=&fecha=&page=1>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). *https://www.asambleanacional.gob.ec/es*. Recuperado el 2022, de Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19: <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=&fecha=&page=3>
- American Marketing Association. (2017). *https://www.ama.org/*. Recuperado el 2022, de Definiciones de Marketing: https://www-ama-org.translate.google/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=nui,sc
- Arbaiza Fermini, L. (2014). *Administración y Organización: Un Enfoque Contemporáneo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association*. Distrito Federal, México: El Manual Moderno.
- BBC. (2022). *https://www.bbc.com/mundo/topics/c06gq9v4xp3t*. Recuperado el 2022, de "Lo Peor Está por Venir": La Dura Advertencia del FMI para 2023 y los Efectos del Frenazo Económico en América Latina : <https://www.bbc.com/mundo/noticias-63207631>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *https://www.bce.fin.ec/index.php/comunicacion*. Recuperado el 2022, de La Economía Ecuatoriana se Desaceleró por las Paralizaciones de Junio de 2022: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/ultimas-publicaciones*. Recuperado el 2022, de Programación Macroeconómica. Sector Real. 2022-2026.: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_092022.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2022). *https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Indices/c120092022.htm*. Recuperado el 2022, de Informe de Resultados. Cuentas Nacionales Trimestrales.: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIIT_2022.pdf

- BBC. (2022). <https://www.bbc.com/mundo/topics/c06gq9v4xp3t>. Recuperado el 2022, de Qué es una Recesión, Cuándo fue la Última y por qué su Sombra Hace Temer Nuevamente a los Mercados Alrededor del Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-61571916>
- Bloomberg Línea. (2022). <https://www.bloomberglinea.com/opinion/>. Recuperado el 2022, de Una Recesión No Será Tan Terrorífica Como Parece: <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/12/una-recesion-no-sera-tan-terrorifica-como-parece/>
- Banco Central del Ecuador. (2022). <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflacion>. Recuperado el 2022, de Informe de Inflación: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202202.pdf>
- BlackSip. (2022). <https://blacksip.com/biblioteca-virtual/e-books-reporte-de-industria/>. Recuperado el 2022, de Reporte de Industria: El eCommerce en Ecuador 2021-2022: https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte_de_industria_Ecuador2021.pdf?utm_campaign=ReporteIndustria_21_EC&utm_medium=email&_hsmi=207072490&_hse nc=p2ANqtz--_z6VBB7T9qH1hJSXeCiffJI7XgRI49cbBXDuHWjDD_MVrG4EBrPbyAJEkcrH_AJb26grpNHcynaT9bl0f4f1IGrYv3g&utm_co
- Banco Pichincha. (2022). <https://www.pichincha.com/portal/blog/categoria/vida-diaria>. Recuperado el 2022, de ¿Qué es la Inflación? Su Efecto Sobre el Precio de las Cosas: https://www.pichincha.com/portal/blog/post/que-es-inflacion?utm_source=bbdd_todoslosclientes&utm_medium=email&utm_campaign=hablemosenconfianza&utm_content=post_mayo
- Banco Central del Ecuador. (2021). <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/indiceSNPVD.html>. Recuperado el 2022, de Documento Estadístico de los Medios de Pago Electrónicos en Ecuador - 2020: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-4.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/indiceSNPVD.html>. Recuperado el 2022, de 20 Años de Dolarización de la Economía Ecuatoriana: Evolución de los Medios de Pago: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-3.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2020). <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/indiceSNPVD.html>. Recuperado el 2022, de Evolución de los Medios de Pago del Ecuador en el Contexto de Pandemia COVID-19: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-2.pdf>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación.

- Banco Central del Ecuador. (2000). <https://www.eci.bce.ec/marco-normativo>. Recuperado el 2022, de Ley Orgánica de Defensa del Consumidor: <https://www.eci.bce.ec/documents/10180/12557/LeyOrganicaDeDdefensaDelConsumidor030818.pdf/803c65c3-5831-42fb-80fa-16078f8188f3>
- Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. (2022). <https://intracen.org/>. Recuperado el 2022, de Supply Chain Management: <https://supplychain.intracen.org/>
- Crehana. (2021). <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/>. Recuperado el 2022, de Las Redes Sociales más Usadas yCuál Elegir para tu Marca: <https://www.crehana.com/blog/transformacion-digital/las-redes-sociales-mas-usadas/>
- Cámara de Industrias y Producción. (2021). <https://www.cip.org.ec/noticias/>. Recuperado el 2022, de Balance del Sector Industrial en 2021 y Proyecciones de la CIP para 2022: <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Cámara de Industrias y Producción. (2021). <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>. Recuperado el 2022, de Contexto Macroeconómico Ecuador 2021 - 2022: https://camaraindustriayproduccion-my.sharepoint.com/personal/camara_cip_org_ec/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fcamara%5Fcip%5Forg%5Fec%2FDocuments%2FCIRCULARES%2F2021%2E12%2E27%20CONTEXTO%20MACROECONÓMICO%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fcamara%5Fci
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). <https://www.ccb.org.co/>. Recuperado el 2022, de Tendencias de Consumo: Calzado en Latinoamérica: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2021/Mayo/Tendencias-de-consumo-Calzado-en-Latinoamerica>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). <https://cece.ec>. Recuperado el 2022, de Transacciones Electrónicas en Ecuador Durante el Covid-19: <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). <https://cece.ec/#estudio>. Recuperado el 2022, de Situación de las Empresas Durante el COVID-19 Ecuador: <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Situacion-de-las-empresas-durante-el-Covid19-en-Ecuador.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>. Recuperado el 2022, de Sectores y Empresas Frente al COVID-19: Emergencia y Reactivación: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

- Cámara de Comercio de Quito. (2017). <https://ccq.ec/boletin-economico/>. Recuperado el 2022, de Boletín Económico: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Cámara de Industrias de Tungurahua. (2016). <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/category/noticias/>. Recuperado el 2022, de Tungurahua Abarca el 44% de Producción en Calzado Ecuatoriano: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/tungurahua-abarca-el-44-de-produccion-en-calzado-ecuatoriano/>
- Comunidad Andina. (2008). <http://www.comunidadandina.org/normativa-andina/decisiones/page/20/>. Recuperado el 2022, de Decisión 702: <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Deloitte. (2020). https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/misc/search.html?qr=Situación%20Empresarial%20Ecuador&searchFacet=INDEXING_ARTICLES&page=1. Recuperado el 2022, de Análisis. Situación Empresarial Ecuador Frente al Covid-19: <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/fas/situacion-empresarial-ecuador.html>
- Deloitte. (2020). <https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es/pages/fas/situacion-empresarial-ecuador.html>. Recuperado el 2022, de Encuesta Situación Empresarial Ecuador: <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/strategy/Estudio%20Situación%20Empresarial%20Ecuador%20-%20Agosto2020.pdf>
- Diario El Norte. (2015). <https://www.elnorte.ec/?s=Una+tradici%C3%B3n+que+se+hereda>. Recuperado el 2022, de Una Tradición que se Hereda: <https://www.diarioelnorte.ec/una-tradicion-que-se-hereda-2/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2010). *Negocios Internacionales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- El Comercio. (2022). <https://www.elcomercio.com/categoria/actualidad/negocios/>. Recuperado el 2022, de Aumento de Salario Incide en Multas, Sanciones y Pensiones Alimenticias: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/aumento-salario-pensiones-alimenticias-sanciones.html>
- Euromonitor International. (2021). <https://www.euromonitor.com/ecuador?PageCode=230&CountryCode=null&IndustryCode=90109&ContentType=null&ReportType=null&SortBy=1&PageNumber=0&PageSize=20&PageType=13>. Recuperado el 2022, de Belleza y Cuidado Personal en Ecuador: <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-ecuador/report>

- Euromonitor International. (2021). <https://www.euromonitor.com/ecuador?PageCode=230&CountryCode=null&IndustryCode=90109&ContentType=null&ReportType=null&SortBy=1&PageNumber=0&PageSize=20&PageType=13>. Recuperado el 2022, de Productos Específicos para Bebés y Niños en Ecuador: <https://www.euromonitor.com/baby-and-child-specific-products-in-ecuador/report>
- Euromonitor International. (2021). <https://www.euromonitor.com/colombia>. Recuperado el 2022, de Calzado en Colombia: <https://www.euromonitor.com/footwear-in-colombia/report>
- Euromonitor International. (2021). <https://www.euromonitor.com/colombia?PageCode=202&CountryCode=null&IndustryCode=87394&ContentType=null&ReportType=null&SortBy=1&PageNumber=0&PageSize=20&PageType=13>. Recuperado el 2022, de Confecciones y Calzados en Colombia: <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-in-colombia/report>
- Euromonitor International. (2021). <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2021-Top-10-Global-Consumer-Trends-SP.html>. Recuperado el 2022, de Las 10 Principales Tendencias Globales de Consumo para 2021: https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiWIRFeFIUSmtPR1E0T1dVeCIsInQiOiJMa2h2NINXel dUcEJ5ZUIQVHhtQ25tVFNwSWVWbzJuNHZaZhdGbdUwQ0o1T1ZUREJDcW 9rR1c4YmFwRE83XC9Ub0VEckdEKzZyZWU1THFweTBVQ3NING1vUUhndF dmUVpicTJZSVdsVkh
- El Universo. (2021). <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/>. Recuperado el 2022, de Cadenas de Almacenes Toman con Cautela sus Compras para las Diferentes Temporadas del 2021: <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/15/nota/9590614/empresas-negocios-proveedores-compras-epoca-pandemia-crisis/>
- El Universo. (2021). <https://www.eluniverso.com/noticias/informes/>. Recuperado el 2022, de Educación, Ropa y Calzado lo que más ha Bajado de Precio en Ecuador que está en un Proceso de Deflación, Según la Última Medición del INEC: <https://www.eluniverso.com/noticias/2021/01/03/nota/9227140/precios-mas-baratos-ecuador-2021/>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Flacso Ecuador. (2010). <https://flacso.edu.ec/ciepymes/index.php/invest/ecosocial/estindust>. Recuperado el 2022, de Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES No. 1: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/fptpsdjzignfvcgltoiq9cihvxygjk.pdf>
- Fernández Valiñas, R. (2009). *Segmentación de Mercados*. México D.F., México: McGraw-Hill.

- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (2021). <https://www.ibarra.gob.ec/site/#>. Obtenido de Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial: <https://www.ibarra.gob.ec/site/planificacion-estrategica-1/pdyot/>
- Grech Gomendio, N. (2019). *Estrategias de Marketing Digital en un Entorno Ciberseguro*. Madrid, España: RA-MA.
- Godin, S. (2019). *Esto es Marketing*. Bogotá, Colombia: Planeta Colombiana.
- Harvard Business School. (2021). <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/default.aspx>. Recuperado el 2022, de Estrategia Explicada: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/strategy-explained.aspx>
- Harvard Business School. (2021). <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/default.aspx>. Recuperado el 2022, de Efectividad Operativa Versus Estrategia: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/operational-effectiveness-vs-strategy.aspx>
- Harvard Business School. (2021). <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/default.aspx>. Recuperado el 2022, de Las Cinco Fuerzas: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Harvard Business School. (2021). <https://www.isc.hbs.edu/strategy/Pages/default.aspx>. Recuperado el 2022, de Posicionamiento Estratégico: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/strategic-positioning.aspx>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Harvard Business Review. (2011). La Gestión y la Administración para el Mañana. 10 Artículos de HBR que "Deben Leerse". *¿Qué es la Estrategia?*, 132.
- International Trade Centre. (2022). <https://intracen.org>. Recuperado el 2022, de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c6405%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
1
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>. Recuperado el 2022, de Boletín Técnico N° 09-2022-IPC. Base: 2014. Septiembre, 2022.: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Septiembre_2022/Bolet%20t%C3%ADcnico_09-2022-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-laborales-agosto-2022-2/>. Recuperado el 2022, de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Agosto 2022. Mercado Laboral.: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Agosto_2022/202208_Boletin_empleo.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>. Recuperado el 2022, de Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. Octubre, 2021.: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Principales_Resultados_DIEE_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>. Recuperado el 2022, de Directorio de Empresas y Establecimientos 2020. Octubre, 2021. Boletín Técnico No. 01-2021-DIEE: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Bol etin_Tecnico_DIEE_2020.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>. Recuperado el 2022, de Población y Demografía: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/imbabura.pdf>
- Junta de Política y Regulación Monetaria. (2022). <https://www.bce.fin.ec/index.php/resoluciones-junta-de-politica-y-regulacion-monetaria>. Recuperado el 2022, de Norma de la Moneda y los Medios de Pago Electrónicos: <https://www.bce.fin.ec/images/JPRM/resoluciones/administrativas/JPRM-2022-005-M.pdf>
- Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- La Hora. (2021). <https://www.lahora.com.ec/categoria/tungurahua/>. Recuperado el 2022, de Apertura de la Frontera entre Ecuador y Colombia Preocupa a los Calzadistas: <https://www.lahora.com.ec/tungurahua/apertura-de-la-frontera-entre-ecuador-y-colombia-preocupa-a-los-calzadistas/#:~:text=Apertura%20de%20la%20frontera%20entre%20Ecuador%20y%20Colombia%20preocupa%20a%20los%20calzadistas,-diciembre%203%2C%202021&text=Preoc>
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2020). *Comercio y Marketing Internacional*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
- Líderes. (2019). <https://www.revistalideres.ec/tag/lideres/52>. Recuperado el 2022, de Zapatos y Accesorios que Resaltan lo Étnico: <https://www.revistalideres.ec/lideres/zapatos-accesorios-etnico-intercultural-emprendimiento.html>

- La Hora. (2016). <https://www.lahora.com.ec/categoria/noticias/imbabura/>. Recuperado el 2022, de Calzado Hecho a Mano que Perdura en Ibarra: <https://www.lahora.com.ec/noticias/calzado-hecho-a-mano-que-perdura-en-ibarra/>
- Mucho Mejor Ecuador. (2022). <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/>. Recuperado el 2022, de ¿Qué es La Huella?: <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). <https://www.produccion.gob.ec/cifras/>. Recuperado el 2022, de Boletín de Cifras. Comercio Exterior. Octubre 2022. : <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/10/VFBoletinComercioExteriorOctubre2022.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). <https://www.finanzas.gob.ec/normativa-de-tesoreria/>. Recuperado el 2022, de Programación Fiscal 2022-2026. Septiembre 2022.: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/Programación-Fiscal-2022-2026-septiembre-2022.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022). <https://www.finanzas.gob.ec/programacion-macroeconomica%EF%BF%BC/>. Recuperado el 2022, de Programación Macroeconómica 2022-2026: <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/09/1.2-Documento-de-programacion-vf1.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2022). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/catactualidad/>. Recuperado el 2022, de Ecuador ya Cuenta con su Agenda de Transformación Digital 2025: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-ya-cuenta-con-su-agenda-de-transformacion-digital-2025/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2022). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/agenda-de-transformacion-digital-ecuador/>. Recuperado el 2022, de Agenda de Transformación Digital Ecuador: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Agenda-transformacion-digital-2022-2025.pdf>
- Mucho Mejor Ecuador. (2022). <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/noticias/>. Recuperado el 2022, de La Importancia de Elegir Productos con La Huella: <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/la-importancia-de-elegir-productos-con-la-huella/>
- Mucho Mejor Ecuador. (2021). <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/beneficios/>. Recuperado el 2022, de Valor de Marca: <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/valor-de-marca/>
- Ministerio del Trabajo. (2021). <https://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales/>. Recuperado el 2022, de Acuerdo Ministerial No. MDT-2021-277: <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/12/Acuerdo-Ministerial-277-signed.pdf?x42051>

- Mucho Mejor Ecuador. (2021). <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/noticias/>. Recuperado el 2022, de Destaca por tu Calidad Identificándote con La Huella: <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/destaca-por-tu-calidad-identificandote-con-la-huella/>
- Mucho Mejor Ecuador. (2021). <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/la-importancia-de-elegir-productos-con-la-huella/>. Recuperado el 2022, de Corporación Mucho Mejor Ecuador, un Referente de Calidad: <https://www.muchohomejorecuador.org.ec/corporacion-mucho-mejor-ecuador-un-referente-de-calidad/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). <https://www.finanzas.gob.ec/noticias/page/2/>. Recuperado el 2022, de Ecuador y FMI Transparentan Informe sobre la Economía Nacional: <https://www.finanzas.gob.ec/ecuador-y-fmi-transparentan-informe-sobre-la-economia-nacional/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/catactualidad/page/7/>. Recuperado el 2022, de El MINTEL Fortaleció las Bases de la Transformación y Modernización Digital del País: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-mintel-fortalecio-las-bases-de-la-transformacion-y-modernizacion-digital-del-pais/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/catactualidad/page/7/>. Recuperado el 2022, de Ecuador Cuenta con Estrategia Nacional de Comercio Electrónico: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-cuenta-con-estrategia-nacional-de-comercio-electronico/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/catactualidad/page/8/>. Recuperado el 2022, de El E-Commerce: La Estrategia de Comercialización más Popular en Tiempos de Pandemia: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-e-commerce-la-estrategia-de-comercializacion-mas-popular-en-tiempos-de-pandemia/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/politicas/>. Recuperado el 2022, de Estrategia Nacional de Comercio Electrónico: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/ESTRATEGIA-NACIONAL_ENCE.pdf
- Malhotra, N. K. (2020). *Investigación de Mercados*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Ministerio del Trabajo. (2020). <https://www.trabajo.gob.ec/acuerdos-ministeriales/>. Recuperado el 2022, de 2020-Acuerdo Ministerial Nro.MDT-2020-282, Expedir el Acuerdo Ministerial de Fijación de Sueldos, Salarios Mínimos Sectoriales y Tarifas para el Sector Privado por Ramas de Actividad, que Abarcan las Diferentes Comisiones Sectoriales. Anexo Nro.1: <https://www.trabajo.gob.ec/wp->

content/uploads/2020/12/ANEXO-1%E2%80%9CEstructuras-ocupacionales-%E2%80%93-salarios-m%C3%ADnimos-sectoriales-y-tarifas-sa.pdf?x42051

- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2019). <https://www.produccion.gob.ec/?s=resoluciones>. Recuperado el 2022, de Resoluciones del Pleno del COMEX 2017: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/06/RESOLUCI%C3%93N-COMEX-020-2017.pdf>
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración. Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/noticias/page/50/>. Recuperado el 2022, de Imbabura Cuenta con 40 Infocentros Comunitarios: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/imbabura-cuenta-40-infocentros-comunitarios/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2016). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/noticias/page/71/>. Recuperado el 2022, de Comercio Electrónico, una Oportunidad para el Desarrollo de Negocios a través de la Web: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/noticias/page/115/>. Recuperado el 2022, de Imbabura Crece en Tecnología: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ministro-guerrero-cumplio-agenda-en-imbabura/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2013). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/noticias/page/127/>. Recuperado el 2022, de Las TIC como Motor de la Economía Digital: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/las-tic-como-motor-de-la-economia-digital/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2013). <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/category/comunicamos/noticias/page/129/>. Recuperado el 2022, de El 82,3% de Mipymes en el Ecuador Utilizan Internet: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/el-823-de-mipymes-en-el-ecuador-utilizan-internet/>
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de Marketing. Un Enfoque Basado en el Proceso de Dirección*. Madrid, España: ESIC.
- Márquez García, J. F. (2010). <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Paginas/ediciones-anteriores.aspx>. Recuperado el 2022, de Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Osterwalder en la Práctica: <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (2020). https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_744354/lang--es/index.htm. Recuperado el 2022, de La COVID-19 y las Industrias de los Textiles, el Vestido, el Cuero y el Calzado: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_744354.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/lang--es/index.htm>. Recuperado el 2022, de Textiles; Vestido; Cuero; Calzado: <https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/textiles-clothing-leather-footwear/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). https://www.ilo.org/sector/Resources/recommendations-conclusions-of-sectoral-meetings/WCMS_311157/lang--es/index.htm. Recuperado el 2022, de Foro de Diálogo Mundial sobre los Salarios y el Tiempo de Trabajo en los Sectores de los Textiles, el Vestido, el Cuero y el Calzado - Puntos de Consenso: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_311157.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_300643/lang--es/index.htm. Recuperado el 2022, de Salarios y Tiempo de Trabajo en los Sectores de los Textiles, el Vestido, el Cuero y el Calzado: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300643.pdf
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Servicio de Rentas Internas. (2021). https://www.sri.gob.ec/web/intersri/bases-legales?p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibliotecaalfrescointernet&p_p_lifecycle=0&_busquedaBasesLegales_WAR_sriportletbibliotecaalfrescointernet_busquedaBasesLegalescom.liferay.faces.bridge.bridgeReques. Recuperado el 2022, de Normas para la Aplicación del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE): <https://www.sri.gob.ec/o/sri-portlet-biblioteca-alfresco-internet/descargar/68da0a7e-0c2b-4dc3-84e1-9826b7f21453/NAC-DGERCGC21-00000060%20Normas%20para%20la%20aplicación%20del%20RIMPE.pdf>
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2021). <https://www.comunicacion.gob.ec/category/comunicamos/boletines/page/17/>. Recuperado el 2022, de 'Pasaporte de Vacunación' Brinda Beneficios a Quienes se han Vacunado Contra la Covid-19: <https://www.comunicacion.gob.ec/pasaporte-de-vacunacion-brinda-beneficios-a-quienes-se-han-vacunado-contra-la-covid-19/>
- Strategyzer AG. (2020). <https://www.strategyzer.com>. Recuperado el 2022, de The Business Model Canvas: <https://www.strategyzer.com/canvas>

- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2020). <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/index.php/estudios-sectoriales/>. Recuperado el 2022, de Estudios Sectoriales. La Eficiencia de las Empresas Manufactureras en el Ecuador 2013 - 2018: https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2020/01/eficienciamanufactura_FINAL.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/Resoluciones#gsc.tab=0>. Recuperado el 2022, de Resoluciones: <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/3171f132-591e-4825-9951-f71974c57ca4/NORMAS+NIIF.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=3171f132-591e-4825-9951-f71974c57ca4>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2018). <https://www.acreditacion.gob.ec/category/noticias/page/16/>. Recuperado el 2022, de Inspección de Etiquetas para Verificar Calidad en Calzado: <https://www.acreditacion.gob.ec/inspeccion-de-etiquetas-para-calzado/>
- Technavio. (2021). <https://www.technavio.com/report/footwear-market-industry-analysis>. Recuperado el 2022, de Mercado de Calzado por Producto, Usuario Final, Canal de Distribución y Geografía - Pronóstico y Análisis 2021-2025: <https://www.technavio.com/thankyou?report=IRTNTR40599&type=Request%20Free%20Sample&tpl=&v=&pdfversion=2>
- Universidad Técnica de Ambato. (2020). <https://fca.uta.edu.ec/v4.0/index.php/servicios>. Recuperado el 2022, de Industria Manufacturera. Calzado y Afines: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Análisis-calzado-29-mayo-2020.pdf>
- Zuccherino, S. (2016). *Social Media Marketing. La Revolución de los Negocios y la Comunicación Digital*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo.

ANEXOS

Tabla 1

Competencia entre proveedores

¿Es fuerte la competencia entre los proveedores en su mercado de suministro?	Respuestas	
	Si	No
¿Hay sólo unos pocos proveedores en el mercado?		X
¿Tienen unos pocos proveedores la mayor participación del mercado?		X
¿Es baja la tasa de crecimiento de la oferta?		X
¿Usan los principales proveedores toda su capacidad?		X
¿Hay pocas opciones de diversificación de producto en este mercado?	X	
Total	1	4

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 29. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 2

Probabilidad de ingreso de nuevos proveedores al mercado

¿Cuál es la probabilidad de ingreso de nuevos proveedores en el mercado?	Respuestas	
	Si	No
¿Han entrado muy pocos - o ningún - proveedor al mercado recientemente?	X	
¿Se necesita una fuerte inversión inicial para que un proveedor comience a operar en el mercado?	X	
¿Es difícil para los nuevos proveedores obtener la financiación necesaria para establecerse por su cuenta?	X	
¿Se requiere una inversión en tecnología específica para entrar en el mercado?	X	
¿Se requiere un “know-how” específico para entrar en el mercado?	X	

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 29. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 2

Probabilidad de ingreso de nuevos proveedores al mercado (continuación)

¿Cuál es la probabilidad de ingreso de nuevos proveedores en el mercado?	Respuestas	
	Si	No
¿Hay algunas patentes protegidas?	X	
¿Es costoso para los compradores cambiar de proveedor?		X
¿Utilizan los proveedores materiales escasos o materiales controlados por un grupo reducido de proveedores?	X	
¿Necesitan los nuevos proveedores un acuerdo o autorización especial para operar en este mercado?		X
¿Se requieren habilidades muy específicas y poco usuales para operar en este mercado?		X
¿Son las economías de escala fundamentales para la rentabilidad en este mercado?	X	
Total	8	3

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 29. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 3

Disponibilidad de productos sustitutivos

¿Cuál es la disponibilidad de productos sustitutivos?	Respuestas	
	Si	No
¿Hay sólo muy pocos - o ninguno - productos alternativos que se pueden comprar dentro del mismo mercado de suministro?		X
¿No hay tecnologías alternativas disponibles que proporcionen productos comparables?		X
Si existen tales tecnologías, ¿son más caras?	X	
Total	1	2

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 30. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 4

Poder de negociación de los proveedores de insumos

¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores de insumos?	Respuestas	
	Si	No
¿Hay un número limitado de proveedores de insumos?		X
¿Es el mercado de suministro entre proveedores de insumos y proveedores de calzado un usuario menor de estos insumos?		X
¿Es en general difícil acceder a otras fuentes de insumos?		X
¿Habría costos de cambio al pasar a otras fuentes de suministro de insumos?	X	
Total	1	3

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 31. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 5

Poder de negociación de los compradores

¿Cuál es el poder de negociación de los compradores en el mercado de suministro?	Respuestas	
	Si	No
¿Tiene el mercado de suministro un gran número de clientes?	X	
¿Son altos los costos de cambio de proveedor?		X
¿Hay un nivel alto de lealtad a los proveedores en este mercado?	X	
¿Es difícil comprar en mercados de suministro alternativos o tendrá esto como resultado un costo total más alto?		X
Total	2	2

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 31. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 6

Posición de la microempresa en el sector del calzado

¿Cuál es la posición de la microempresa con relación a la de otros compradores?	Respuestas	
	Si	No
¿Es la microempresa un comprador menor en el mercado?	X	
¿Está disminuyendo su participación en las compras totales del mercado?	X	
¿Ofrece la microempresa poco - o ningún - atractivo especial a los proveedores del mercado?		X
¿Es la microempresa un cliente problemático o difícil para los proveedores del mercado, por razones que están bajo su control o que están fuera de su control?		X
Total	2	2

Nota: Adaptado de “Análisis de Mercados de Suministro,” por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC, 2005, *Gestión de Compras y de la Cadena de Suministros*, 3, p. 32. Copyright 2005 por Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC.

Tabla 7

El Modelo de Negocio Canvas

<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Los socios clave son el proveedor de calzado, el proveedor de Internet, el proveedor de tecnología y el proveedor de logística El recurso clave que se obtiene del proveedor de calzado es el calzado de gama alta, del proveedor de Internet el plan de Internet, del proveedor de tecnología el sitio web empresarial y el certificado digital SSL y del proveedor de logística el número de guía La actividad principal que realiza el proveedor de calzado es la logística de aprovisionamiento, el proveedor de Internet la seguridad de datos, el proveedor de tecnología la administración y el posicionamiento de la marca en redes sociales, así como la administración y el soporte técnico del sitio web, y el proveedor de logística la gestión de pedidos 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> El proveedor de calzado realiza el aprovisionamiento en el almacén El cliente escribe la dirección web o URL en la barra de direcciones del navegador web, selecciona y solicita el calzado que desea comprar, acepta el pago y realiza el pago del pedido mediante transferencia bancaria El personal del departamento de mercadotecnia recibe la alerta de “pedido y pago” y acepta, notifica al personal de tesorería que prepare la mercancía con el personal de ventas, envíe una alerta al proveedor de logística, espere la llegada del personal con el número de guía y comunique inmediatamente al cliente El proveedor de logística recibe la alerta que indica que la mercancía está lista para el envío y acepta, recolecta la mercancía en la tienda y proporciona un número de guía, transporta a su destino, entrega al cliente y solicita la firma del comprobante de recepción 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Ofrecer al cliente un sitio web de asesoramiento de imagen, para que compre calzado de gama alta de una manera fácil, rápida y segura. El sitio web se diseña y optimiza para mejorar su posicionamiento (visibilidad) en la página de resultados de los motores de búsqueda Las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube, TikTok y sus contenidos mediante diferentes formatos como imágenes, videos y textos, están integradas en el sitio web con enlaces Se ayuda al cliente a solucionar su problema de buscar un asesor de imagen para comprar calzado y esperar en la tienda para ser atendido Se satisfacen las necesidades de calidad, disponibilidad, capacidad de respuesta y servicio de asesoría de imagen personalizada 	<p>Relaciones con los Clientes</p> <p>Las relaciones con los clientes se establecen y se mantienen a través del autoservicio por Internet y de la asistencia personal en la tienda</p>	<p>Segmento de Clientes</p> <p>El valor se crea para personas bancarizadas con acceso a Internet de entre 35 y 54 años, del nivel socioeconómico medio alto y alto de la ciudad de Ibarra que necesitan un sitio web de asesoramiento de imagen, para comprar calzado de gama alta con garantía de calidad</p>
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> Los costos más importantes del modelo de negocio son: el alojamiento y nombre del sitio web, el diseño del sitio web, la gestión de inventario y la gestión de venta del sitio web, que se pagan por una sola vez. El costo es de \$ 460 	<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Los clientes pagan sus compras mediante transferencia bancaria El calzado de gama alta se vende a través del sitio web 			
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Los recursos clave que se requieren para la Propuesta de Valor son el calzado de gama alta con garantía de calidad, el sitio web empresarial, el certificado digital SSL y el personal del departamento de mercadotecnia y de ventas, y el proveedor de logística Los recursos clave que se requieren para los Canales son el proveedor de Internet, el proveedor de tecnología y el personal del departamento de mercadotecnia y de ventas Los recursos clave que se requieren para las Relaciones con los Clientes son el proveedor de tecnología, el personal del departamento de mercadotecnia y de ventas, y el proveedor de logística Los recursos clave que se requieren para las Fuentes de Ingresos son el proveedor de calzado, el proveedor de Internet, el proveedor de tecnología, el personal del departamento de mercadotecnia y de ventas, y el proveedor de logística 	<p>Canales</p> <p>Las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube y TikTok, se integran con los clientes mediante contenidos y comentarios</p> <p>Fases del canal</p> <ul style="list-style-type: none"> Conciencia La conciencia de marca se posiciona con los atributos y beneficios del calzado, y los valores de la empresa Evaluación La propuesta de valor se evalúa mediante una encuesta en la página de formulario del sitio web Compra Los clientes realizan sus compras en las galerías de fotos del sitio web Entrega La propuesta de valor se entrega a los clientes con la integración del contenido de las redes sociales en el sitio web mediante enlaces Después de las ventas Los clientes pueden comunicarse a través de la mensajería instantánea WhatsApp Business, Facebook Messenger e Instagram Direct 			

Nota: Adaptado de “The Business Model Canvas,” por Business Model Foundry AG, 2020, *Business Models*, p. 1. Copyright 2020 por Strategyzer AG.

INFORME DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.- DATOS DEL TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

<u>Eduardo Efraín</u>	<u>Moreno</u>	<u>Hermoza</u>
<u>Nombres</u>	<u>1er. Apellido</u>	<u>2do Apellido.</u>

Dr. En Psicología Industrial

Títulos de Tercer Nivel

Magíster en Administración Estratégica de Recursos Humanos

Títulos de Cuarto Nivel

2.- DATOS SOBRE EL TRABAJO DE TITULACIÓN

Título:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL REPOSICIONAMIENTO
COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA LIVITA”**

Del o los estudiantes:

1. ROMMEL VINICIO AVILA QUILLAY C.C. 1003024849

2. _____ C.C. _____

Nombres y Apellidos

Maestría en: Administración de Empresas

Cohorte: Agosto 2022

Paralelo: “B”

3.- CONTENIDO DEL INFORME DEL TUTOR DE CONTENIDOS

CRITERIOS DE EVALUACIÓN:

PARAMETROS A EVALUAR	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
<p>INTRODUCCIÓN (1 PUNTO)</p> <p>Se realiza una introducción a la investigación, plasmando generalidades sobre la temática, un resumen del problema, su justificación y la estructura del trabajo.</p>	1	
<p>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS (3 PUNTOS)</p> <p>Se realiza un correcto desarrollo de la investigación, de conformidad con los objetivos propuestos</p>	2.5	
<p>CONCLUSIONES (2 PUNTOS)</p> <p>Se concluye claramente conforme a los resultados obtenidos en la investigación</p>	2	
<p>RECOMENDACIONES (1 PUNTO)</p> <p>Se presentan recomendaciones coherentes con los resultados y conclusiones</p>	1	



PARAMETROS A EVALUAR	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (2 PUNTOS) Se presentan correctamente las referencias bibliográficas conforme a las normas APA (6ta edición)	2	
APORTE E INNOVACIÓN (1 PUNTO) La investigación representa un aporte o innovación en el campo de la Administración.	0.5	
VALORACIÓN FINAL		9

Fecha de elaboración: 10 de agosto de 2022

Firma: _____

TUTOR/A

Nombre y apellidos: Eduardo Efraín Moreno Hermoza

CI: 1708975311