



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN COMERCIAL PARA EL CANAL
MAYORISTA DE LA EMPRESA CAPRIATTO
CÍA.LTDA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciados en Administración de
Empresas**

Autores:

Paula Samantha Chávez Pugo; Luis David Reibán Oleas

Director:

Econ. José Leonardo Vera Reino

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Paula Chávez

Le dedico con mucho cariño este trabajo de titulación a mis padres que han sido los que me han formado como una persona llena de valores, muchos de mis logros se los debo a ellos, a mi hermana que han sido mi apoyo en todo momento.

David Reibán

Este trabajo de graduación dedico primero a mi madre Lorena ya que ella siempre fue el pilar en mi vida, a pesar que fue madre tan joven pudimos salir adelante juntos, su apoyo incondicional que siempre me dio, la fuerza y la ganas de seguir superándose sin importar los problemas que existieran, por haberme guiado por el camino correcto y por haberme formado como un hombre de bien, también dedico a mi hermano Pedro que siempre fue mi compañero en el camino del aprendizaje y sus palabras de aliento nunca me faltaron, dedico también a mi novia Jacqueline quien es una de las personas que confió en mí y estuvo conmigo en las buenas y en las malas siempre dándome fortaleza para seguir consiguiendo las metas que me he propuesto, también dedico a mi Playita que llegó a mi vida a alegrarla y enseñarme el amor a una mascota.

AGRADECIMIENTO

Paula Chávez

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a varias personas y entidades que han sido fundamentales en mi camino académico y profesional. En primer lugar, para mi querido padre, quien ha sido mucho más que una figura paterna en mi vida. Desde mi corta edad, él ha sido mi guía, mi ejemplo a seguir y mi mayor fuente de inspiración.

Su dedicación incansable, su sabiduría y su amor incondicional han sido los pilares sobre los cuales he construido mi camino hacia el éxito académico y profesional, también a mi tutor, José, por su excelente orientación a lo largo de este proceso. No puedo dejar de mencionar a mi metodóloga, María Isabel, cuya enseñanza ha sido de gran valor para mí. Agradezco a mi compañero, David, por su constante respaldo en la realización de esta tesis. Por último, pero no menos importante, quiero reconocer a la empresa Capriatto por proporcionar la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de manera efectiva.

David Reibán

Quiero agradecer primero a Dios por acompañarme a lo largo de mi vida y permitirme conseguir lo que me he propuesto, quiero agradecer también a todas esas personas que caminaron junto a mí y fueron inspiración y fortaleza para la obtención de este logro. Esta mención para mi mamá, Lorena, quien fue mi apoyo para seguir en la lucha de mis metas. Mi gratitud para para la Universidad del Azuay sobre todo a mi tutor, José, quien con su enseñanza nos permitió culminar con éxito este proceso. Agradecer también a mi metodóloga María Isabel, que desde el día uno estuvo apoyándonos para alcanzar la meta. Agradezco a mi compañera, Paula, por su dedicación y trabajo en equipo hemos logrado terminar esta tesis. De igual manera a la empresa Capriatto por darnos todo su respaldo y confianza

Índice de Contenidos

| | |
|---|-------------|
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTO | II |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | III |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | V |
| ÍNDICE DE TABLAS | VI |
| ÍNDICE DE ANEXOS | VII |
| RESUMEN | VIII |
| ABSTRACT | VIII |
| 1. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE | 2 |
| 1.1 MARCO TEÓRICO | 2 |
| 1.1.1 Plan de Ventas | 2 |
| 1.1.2 Plan Estratégico..... | 2 |
| 1.1.3.1 Fase 1. Análisis del entorno | 5 |
| 1.1.3.2 Análisis Interno..... | 5 |
| 1.1.3.3 Análisis Externo | 5 |
| 1.1.3.4 Fase 2. Estratégica | 5 |
| 1.1.3.4.1 Misión | 5 |
| 1.1.3.4.2 Visión | 6 |
| 1.1.3.4.3 Objetivos Empresariales..... | 6 |
| 1.1.3.4.4 Segmentación..... | 6 |
| 1.1.3.4.4 Propuesta de valor..... | 6 |
| 1.1.3.4.5 Posicionamiento | 7 |
| 1.1.3.5 Fase 3. Táctica | 7 |
| 1.1.3.5.1 Plaza..... | 7 |
| 1.1.3.5.2 Precio | 7 |
| 1.1.3.5.3 Promoción | 7 |
| 1.1.3.5.4 Producto | 8 |
| 1.1.3.5.5 Personal y Atención | 8 |
| 1.1.4 Marketing Estratégico | 8 |
| 1.1.5 Marketing Relacional | 9 |
| 1.1.6 Ventas..... | 9 |
| 1.2 ESTADO DEL ARTE..... | 10 |
| 2. ANÁLISIS COMPETITIVO | 11 |
| 2.1 Análisis del Entorno | 12 |
| 2.1.1 Análisis Interno | 12 |
| 2.1.1.1 FODA | 12 |
| 2.1.1.2 Estrategias FODA | 15 |
| 2.1.2 Análisis Externo | 16 |
| 2.1.2.1 PESTEL..... | 16 |
| 2.1.2.2 Matriz Competitiva..... | 18 |
| 2.2 Análisis Estratégico..... | 19 |
| 2.2.1 Misión..... | 19 |
| 2.2.2 Visión | 20 |
| 2.2.3 Objetivos | 20 |
| 2.2.4 Segmentación..... | 20 |
| 2.2.5 Propuesta de valor | 21 |
| 2.2.6 Posicionamiento | 23 |
| 3. ANÁLISIS TÁCTICO | 25 |
| 3.1 Investigación de Mercados..... | 25 |
| 3.1.1 Cualitativa..... | 25 |
| 3.1.2 Cuantitativa | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3.1.2.1 Estrategia 4 P's | 35 |
| 3.1.2.1.1 Producto | 35 |
| 3.1.2.1.2 Plaza | 38 |
| 3.1.2.1.3 Promoción | 41 |
| 3.1.2.1.4 Precio | 41 |
| 4. PLAN COMERCIAL..... | 43 |
| 4.1 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES | 43 |
| 4.2 ESTABLECIMIENTO DE TÁCTICAS EMPRESARIALES | 44 |
| 4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL | 45 |
| 4.4 VENTAS Y PROYECCIÓN DE VENTAS | 46 |

Índice de Figuras

| | |
|------------------------|----|
| <i>Figura 1</i> | 22 |
| <i>Figura 2</i> | 23 |
| <i>Figura 3</i> | 28 |
| <i>Figura 4</i> | 29 |
| <i>Figura 5</i> | 29 |
| <i>Figura 6</i> | 29 |
| <i>Figura 7</i> | 30 |
| <i>Figura 8</i> | 30 |
| <i>Figura 9</i> | 31 |
| <i>Figura 10</i> | 31 |
| <i>Figura 11</i> | 32 |
| <i>Figura 12</i> | 32 |
| <i>Figura 13</i> | 33 |
| <i>Figura 14</i> | 33 |
| <i>Figura 15</i> | 34 |
| <i>Figura 16</i> | 34 |
| <i>Figura 17</i> | 34 |
| <i>Figura 18</i> | 35 |
| <i>Figura 19</i> | 37 |
| <i>Figura 20</i> | 38 |
| <i>Figura 21</i> | 45 |

Índice de Tablas

| | |
|-----------------------|----|
| <i>Tabla 1</i> | 14 |
| <i>Tabla 2</i> | 18 |
| <i>Tabla 3</i> | 20 |
| <i>Tabla 4</i> | 21 |
| <i>Tabla 5</i> | 23 |
| <i>Tabla 6</i> | 23 |
| <i>Tabla 7</i> | 27 |
| <i>Tabla 8</i> | 36 |
| <i>Tabla 9</i> | 36 |
| <i>Tabla 10</i> | 37 |
| <i>Tabla 11</i> | 38 |
| <i>Tabla 12</i> | 39 |
| <i>Tabla 13</i> | 40 |
| <i>Tabla 14</i> | 41 |
| <i>Tabla 15</i> | 42 |
| <i>Tabla 16</i> | 46 |
| <i>Tabla 17</i> | 46 |
| <i>Tabla 18</i> | 44 |
| <i>Tabla 19</i> | 44 |

Índice de Anexos

| | |
|----------------------|----|
| <i>Anexo 1</i> | 53 |
| <i>Anexo 2</i> | 54 |

RESUMEN

El plan comercial es un documento de planificación que permite a una empresa describir los planes futuros de la misma. En este contexto el presente trabajo de titulación desarrolla esta herramienta sobre la realidad de la empresa Capriatto Cia. Ltda., para lo cual se desarrolla una metodología mixta partiendo con entrevistas a expertos y que soportan al levantamiento de información con clientes a través de una encuesta, en el desarrollo de este plan se desarrolla un análisis competitivo y estratégico para posteriormente establecer la fase táctica y finalizar con la proyección de ventas empresariales.

Dentro de los hallazgos encontrados se determina la necesidad de una nueva política de precios en base a los nuevos segmentos definidos. Los resultados finales tienen como objetivo la búsqueda de nuevos clientes reestructurando los canales de distribución y el presupuesto de ventas por cada uno; se establecen nuevas estrategias de marketing que impulsen el crecimiento empresarial.

Palabras clave: competidores, plan comercial, marketing estratégico, tácticas de marketing, plan de ventas.

ABSTRACT

The business plan is a planning document that allows a company to describe its future plans. In this context, this thesis develops this tool on the reality of the company Capriatto Cia. Ltda., for which a mixed methodology is developed starting with interviews with experts and supporting the collection of information with customers through a survey, in the development of this plan a competitive and strategic analysis is developed to later establish the tactical phase and end with the projection of business sales.

Among the findings, the need for a new pricing policy based on the new defined segments is determined. The final results are aimed at the search for new customers by restructuring the distribution channels and the sales budget for each one; new marketing strategies are established to boost business growth.

Keywords: competitors, business plan, strategic marketing, marketing tactics, sales plan.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se centra en el análisis estratégico y la planificación comercial de Capriatto, una empresa de calzado con sede en Cuenca, Ecuador. El objetivo principal es desarrollar un plan integral que impulse el crecimiento y la rentabilidad de la organización en el mercado actual.

La investigación se sustenta en un marco teórico sólido que abarca conceptos clave como la planificación estratégica, el marketing, el análisis competitivo y la investigación de mercados. Se exploran diversas perspectivas de autores destacados en el campo, destacando la importancia de estos elementos para el éxito empresarial.

La metodología empleada combina enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión profunda de la situación actual de Capriatto y las oportunidades de mercado. Se realizan un grupo focal, una encuesta y un análisis exhaustivo de datos secundarios.

Los hallazgos de la investigación revelan que Capriatto posee fortalezas significativas en diseño y calidad de calzado, pero enfrenta retos en áreas como comodidad, moda y presencia digital. El análisis de mercado indica una demanda creciente de calzado cómodo y con estilo, especialmente entre los jóvenes adultos.

Se espera que la implementación del plan estratégico propuesto impulse el crecimiento de Capriatto, mejore su rentabilidad y la posición como una empresa líder en el mercado ecuatoriano de calzado.

CAPÍTULO 1

1. Marco Teórico y Estado del Arte

En el presente capítulo, se aborda en detalle el marco teórico que sustenta la elaboración de un plan de ventas, un plan estratégico y un plan de marketing, elementos fundamentales para la gestión efectiva de cualquier organización.

A lo largo del texto, se exploran diversas perspectivas de autores destacados en el campo, quienes resaltan la importancia de estos planes para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones. Se analizan conceptos clave como la segmentación de mercado, la propuesta de valor, el posicionamiento y el marketing mix, destacando su papel en la creación de una ventaja competitiva.

Además, se examinan investigaciones relevantes que profundizan en la aplicación práctica de estos conceptos en diferentes contextos empresariales. Se destacan estudios que exploran la relación entre la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional de las empresas, así como investigaciones que abordan la integración de los planes de negocios y de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Plan de Ventas

“El plan de ventas es una declaración que describe lo que se logrará y dónde y cómo se desplegará el esfuerzo de ventas de los vendedores” (Kerin et al.,2012, p.2). En consecuencia del mismo, las personas encargadas de dicha de las ventas se encargan de la realización de un análisis de la organización que lo pueden elaborar en base a la información interna como externa y así plantear un presupuesto de ventas estructurado y eficiente. (Kerin et al. 2012).

1.1.2 Plan Estratégico

Según Hellriegel et al. (2009), la estrategia de planificación implica la identificación de la posición actual de la empresa en su entorno interno y externo. A través

de un minucioso análisis, diseño y programación de metas organizativas, se selecciona la misión y visión de la organización. A continuación, se procede a la formulación y elección de las estrategias prioritarias que se aplicarán a la empresa en sus áreas funcionales y operativas. Finalmente, se asignan los recursos necesarios para alcanzar los diversos objetivos empresariales.

Por otro lado, otros autores que también hablan del tema son Ortiz y Capó (2015) que afirman que la planificación estratégica tiene como propósito definir metas cuantitativas de la empresa, así como las políticas y estrategias necesarias para alcanzarlas. También, establece plazos concretos y específicos que la organización debe cumplir para asegurar el éxito en la implementación del plan.

Desde el punto de vista de Jaramillo y Delgado (2019), la planificación estratégica desempeña un papel crucial en las organizaciones, ya que fomenta el crecimiento de la empresa al establecer métodos para la gestión eficiente de recursos. Asimismo, disminuye los niveles de incertidumbre que pueden surgir en el futuro y prepara a la empresa para afrontar situaciones imprevistas, además, adapta la organización a su entorno circundante al instaurar un sistema lógico para la toma de decisiones. Por último, contribuye a la reducción de riesgos y a la optimización de las oportunidades disponibles.

Por último, Cobra (2009), indica que la planificación requiere ser un proceso ininterrumpido que involucra la definición clara de metas y la ejecución de las medidas requeridas para alcanzarlas.

1.1.3 Plan de Marketing

“El logro de las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de proporcionar las satisfacciones deseadas, mejor que los competidores” (Kotler y Armstrong, 2012, p.10).

Según Almoguera (2009), manifiesta que el plan de marketing posibilita que la empresa establezca una imagen adecuada de sí misma, lo que, a su vez, impulsa un aumento gradual en las ventas y consolida su posición entre los líderes de su sector.

Así mismo Vidal (2016) establece que un plan de marketing completo debe incluir secciones esenciales como el análisis de la situación, la definición de objetivos, la elaboración de estrategias, la planificación operativa, la asignación presupuestaria y, por último, la evaluación. En la implementación de dicho plan, se despliegan tácticas como la evaluación del análisis FODA y la gestión del marketing mix.

Citando a Ferrell y Hartline (2011) indican que un plan de marketing representa una guía detallada para llevar a cabo, evaluar y supervisar las actividades. Estos planes pueden centrarse en aspectos particulares del programa de marketing, y es fundamental que estén estructurados de manera efectiva para asegurarse de que toda la información pertinente se tome en cuenta y ejerza influencia.

El plan de marketing, esencial para el éxito empresarial, se compone de cuatro fases fundamentales: Analítica, Estratégica, Táctica y Evaluación y Retroalimentación (Mullins et al., 2007). En esta investigación, se explica detalladamente las tres primeras fases las cuales están descritas a continuación.

Fase 1. Analítica

- Análisis interno
- Análisis externo

Fase 2. Estratégica

- Misión:
- Visión
- Objetivos
- Segmentación
- Propuesta de valor
- Posicionamiento

Fase 3. Táctica

- Precio
- Promoción
- Plaza
- Productos
- Personal

1.1.3.1 Fase 1. Análisis del entorno

Conocer el mercado de en todos los tiempos es muy importante para poner manejar de manera eficiente la organización, esto implica que se mantenga a flote la empresa debido a que se basa en la reacción del mercado de manera positiva o negativa y ayuda a el actuar del personal encargado de la misma (Pedros y Gutiérrez,2012).

Son componentes ajenos al marketing que implican la afectación a la organización de manera interna como externa debido a que cualquier stakeholders afecta al funcionamiento de la organización (Kotler y Armstrong,2007).

1.1.3.2 Análisis Interno

Según Guerras y Navas (2007) el análisis interno define los puntos fuertes y débiles de la empresa para poder evaluar su potencial y definir la estrategia a elegir; asimismo poder desarrollar su actuación frente a la competencia y cumplir con los objetivos.

Según Kotler y Armstrong, (2007) las referencias próximas a la organización que afecten en su habilidad para atender a sus clientes incluyen los proveedores, los canales de distribución, los diversos perfiles de clientes, los competidores y los diferentes públicos.

1.1.3.3 Análisis Externo

“Fuerzas mayores de la sociedad que influyen en el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales” (Kotler y Armstrong,2007 p.70).

1.1.3.4 Fase 2. Estratégica

1.1.3.4.1 Misión

La misión de una organización es su razón primordial de existencia; constituye el propósito central que impulsa la creación del ente y condensa las necesidades que aborda a través de sus actividades en relación con la sociedad. En el proceso de configurar y redactar la misión de una organización, es imperativo destacar principalmente la

descripción de las acciones que lleva a cabo, especificar a quién se dirige ese esfuerzo y enfatizar su singularidad distintiva, que la distingue de otras entidades (Solano, 2009).

1.1.3.4.2 Visión

La visión organizacional establece y describe la futura meta anhelada de la entidad, es decir, la dirección hacia la cual desea evolucionar con relación a sus diversos públicos. Constituye la aspiración máxima de la empresa, siendo el objetivo que se busca lograr. El propósito subyacente a la visión es orientar, supervisar y motivar a la organización en su totalidad para alcanzar el estado deseado. Claro está, debe ser realizable, compartida y, principalmente, debe satisfacer las demandas sociales. Al cumplir con estos requisitos conforme a las normas culturales de la sociedad, la organización será socialmente aceptada y reconocida como un miembro corporativo cuya finalidad principal es fomentar la cohesión social (Solano, 2009).

1.1.3.4.3 Objetivos Empresariales

Cada entidad económica persigue al menos tres objetivos generales: la supervivencia, el crecimiento y la obtención de beneficios, es decir, tres "voluntades organizacionales" que son independientes de las intenciones de los ejecutivos. Asimismo, existen objetivos específicos que están condicionados por las preferencias de los gerentes. (Arce, 2010)

1.1.3.4.4 Segmentación

Según Kotler y Armstrong (2012), segmentación se refiere a la separación del mercado en grupos que compartan características para así poder apuntar a cumplir necesidades similares.

1.1.3.4.4 Propuesta de valor

La Propuesta de Valor es una táctica implementada por la empresas con el objetivo de diferenciarse de la competencia, esto implica que el usuario conozca su beneficio ante el producto o servicio de otro competidor, esto ayudara a la organización a tener un componente único o diferente (Osterwalder 2015).

1.1.3.4.5 Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2012), posicionamiento es refiere a identificar en el lugar en donde se ubica la competencia y la organización se analiza para así percibir la diferenciación entre los mismo o de igual manera las similitudes para con así implementar mejoras o saber con qué organización se compite en la categoría.

1.1.3.5 Fase 3. Táctica

Según Kubicki (2016), el marketing mix es un término dentro del ámbito del marketing que engloba todas las herramientas disponibles para los profesionales del marketing con el fin de implementar estrategias efectivas y cumplir con sus metas de penetración y ventas en el mercado específico.

1.1.3.5.1 Plaza

Engloba todas las acciones llevadas a cabo por la empresa u organización con el fin de ubicar y poner a disposición del público objetivo el producto de manera accesible.

El empleo de diversos canales puede ampliar el alcance hacia una audiencia potencial más extensa y asegurar su acceso. En contraste, si el producto se dirige a un segmento específico del mercado, podría ser estratégico concentrar la distribución en una región o canal particular. La percepción del valor del producto está directamente vinculada a su disponibilidad (Summa, 2019).

1.1.3.5.2 Precio

El precio es un componente elástico, que se puede variar en relación al mercado, consumidor, de igual manera van a afectar la elaboración del producto o prestación de un servicio para en base a los alineamientos del mercado y los costos plantear un precio competitivo y que genere rentabilidad. (Kubicki, 2016)

1.1.3.5.3 Promoción

La promoción se basa en la implementación de estrategias por parte de la organización con el fin de generar una diferenciación entre organizaciones que va a impulsar el atractivo de los consumidores y en consecuencia se va a generar mejores ventas para la organización (Summa, 2019).

1.1.3.5.4 Producto

Según Kubicki (2016) se refiere a producto al bien o servicio que se brinda a un consumidor con el objetivo de cumplir las necesidades del mismo, va de la mano con la segmentación debido a que para cada segmentación se debe sugerir un producto físico o servicio. De igual manera se basa en los componentes que tienen este producto, como el empaque, la marca y demás elementos que generen un impacto al consumidor dentro del producto o servicio.

Un producto se refiere a un elemento creado o fabricado con el propósito de atender las necesidades de un grupo específico de individuos. Puede tratarse de algo con existencia física o de naturaleza intangible, abarcando tanto servicios como bienes. (Summa, 2019).

1.1.3.5.5 Personal y Atención

Para Plessis y Vries (2016) el personal es un recurso muy importante dentro de la organización pero también para que el recurso funcione de manera efectiva se debe tener una capacitación efectiva para el momento de la atención al clientes, como primera parte el personal debe realizar la investigación es decir buscar las necesidades del cliente para poder brindarle un producto o servicio y así cumplir con la expectativa del consumidor, en segundo se debe saber cómo se va a ejecutar la experiencia que se plantea que el consumidor tenga, ese paso es muy importante ya que de esto va a depender la tercera parte que es la fidelización del consumidor.

1.1.4 Marketing Estratégico

Para Sainz (2007), el marketing estratégico es un proceso de responsabilidad centrado en la identificación, anticipación y satisfacción de las necesidades del cliente, con el propósito de lograr su lealtad y, en consecuencia, alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En este contexto, la competencia en un mercado conformado por consumidores exigentes subraya la importancia de adoptar un enfoque estratégico en el marketing, asegurando que los productos o servicios ofrecidos estén estrechamente alineados con las características del segmento y el entorno.

Desde el punto de vista de Summa (2023), el marketing estratégico comienza con un análisis minucioso, investigación y evaluación de los componentes diversos que integran el mercado en el que operan tanto personas como empresas. El objetivo del marketing estratégico es conocer al cliente de manera minuciosa para así poder cumplir con las necesidades que busca cada mercado.

1.1.5 Marketing Relacional

Olmedo (2014) destaca los beneficios del marketing relacional en una empresa, debido a que esto impulsa a que la organización sea fuerte en sus valores e identidad, como primero se genera valor que otorga una ventaja competitiva en relación con sus competidores ya que el cliente tiene una perspectiva distinta. Por otro lado, fideliza a los clientes, quienes recomiendan la empresa, beneficiando así del efecto multiplicador y por último, reduce la rotación de clientes, disminuyendo el costo de atraer nuevos clientes lo cual genera mejores resultados tanto como para el cliente como para los miembros de la organización.

1.1.6 Ventas

De acuerdo con Parra (2003), establece que las ventas son el intercambio de un bien o servicio que cuenta cada individuo, el mismo puede ser intercambiado por dinero que genera un beneficio para cada uno de los miembros la transacción.

Según Bobadilla (2007), las ventas es un proceso, que siguen pasos exactos y ordenados que nos dirija a un punto en concreto que es finalizar y cerrar la venta, nos indica también que existen etapas en la venta, según Saint (1898) es necesario generar atención, interés, deseo y acción (AIDA).

1. Atención: Captar la atención de los clientes
2. Interés: Generar interés en el comprador de lo que estamos diciendo
3. Deseo: Provocar al usuario el deseo de comprar el producto o servicio
4. Acción: Que el comprador de el paso para cerrar la venta

1.2 Estado del Arte

En el campo del plan comercial, se destacan varias investigaciones relevantes. Cobra (2009) en su estudio "Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional" identificó cómo varían las etapas de la planificación estratégica de marketing a lo largo del ciclo de vida de una empresa, mostrando que estas etapas difieren hasta la fase de renovación y resaltando la implementación de acciones específicas en etapas avanzadas. Vidal (2016), en su investigación "Plan de negocios y plan de marketing en las micro, pequeñas y medianas empresas: análisis bibliométrico", evidenció una baja producción científica que integre de manera integral los conceptos de plan de negocios y plan de marketing en MIPYMES, indicando una necesidad crítica de mayor investigación en este ámbito. Por último, Ortiz y Capo (2015) en "10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas" desarrollaron un modelo integrador y un manual de 10 pasos que permiten realizar paralelamente un Plan Estratégico y un Business Model Canvas, concluyendo que ambas herramientas son complementarias y proporcionan perspectivas distintas pero necesarias para una planificación empresarial completa y viable. Estas investigaciones subrayan la importancia de enfoques estratégicos diversificados y la integración de herramientas adaptativas para mejorar la gestión y el crecimiento empresarial.

CAPÍTULO 2

2. Análisis Competitivo

El enfoque del capítulo dos es el análisis competitivo, que comienza con una exploración exhaustiva del entorno de la organización. Comienza con un examen interno que incluye un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), utilizando una escala del 1 al 4 para evaluar seis opciones en cada área. Proporciona un profundo entendimiento de la posición de la empresa, resaltando tanto sus fortalezas en el manejo de marca propia y adaptabilidad a las tendencias de moda, como sus debilidades en cuanto a liquidez limitada y ausencia de departamento digital de ventas.

Después de analizar el FODA, se exponen las estrategias basadas en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas. Incluyen la expansión de canales de venta, la introducción de líneas de productos más económicas y la búsqueda de proveedores nuevos.

Se emplea la herramienta PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para examinar los factores externos que influyen en la organización en el análisis externo. El análisis comprende desde la inestabilidad política hasta la influencia de las tendencias tecnológicas y sociales en la industria del calzado. Se incluye también una tabla competitiva que contrasta la posición de la compañía con sus competidores directos, resaltando áreas fuertes y áreas para mejorar. Capriatto destaca por su fortaleza en diseño y calidad, pero enfrenta retos en áreas como comodidad y moda, mientras que Guzmar se posiciona como el competidor más fuerte.

El capítulo termina con un análisis estratégico que incluye la misión, visión, metas y segmentación de la empresa, además de una propuesta de valor fundamentada en un grupo focal para entender las necesidades y preferencias de los clientes potenciales. Proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas y la diferenciación en el mercado del calzado, este enfoque integral en el análisis competitivo.

2.1 Análisis del Entorno

2.1.1 Análisis Interno

A continuación, se desarrolla un análisis FODA que va a permitir conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización con el fin de desarrollar estrategias con los respectivos resultados.

Para realizar el FODA se considera una escala de Likert siendo 1 poco y 5 bastante se toma en consideración por cada factor 6 variantes enlistadas a continuación

2.1.1.1 FODA

Fortalezas

- Manejo de marca propia
- Diversificación de productos
- Ubicación estratégica
- Relación sólida con proveedores
- Capacidad de adaptación a las tendencias de moda
- Contar con 3 canales de venta

Debilidades

- Liquidez limitada
- Carencia de un departamento de venta digital
- Falta de procesos internos
- Productos de baja rotación
- Políticas de la empresa poco desarrolladas
- Alta rotación de personal de ventas

Oportunidades

- Porcentaje de mercado no captado
- Incremento de línea de producto más económico
- Nuevos proveedores con tratados bilaterales
- Alianzas estratégicas con otras empresas
- Servicio post venta
- Incremento de nuevos puntos de venta

Amenazas

- Competencia con mejor situación financiera
- Introducción de marcas transnacionales en centros comerciales
- Incertidumbre de legislación tributaria
- Incremento del poder de negociación de los proveedores.
- Problemas de logística con proveedores
- Cambio en la conducta de compra del consumidor

Tabla 1

FODA de la Empresa Capriatto

| | OPORTUNIDADES | | | | | | Promedio | AMENAZAS | | | | | | Promedio |
|--|----------------------------------|---|---|--|---------------------|--------------------------------------|----------|--|---|---|---|--|--|----------|
| | Porcentaje de mercado no captado | Incremento de línea de producto más económico | Nuevos proveedores con tratados bilaterales | Alianzas estratégicas con otras empresas | Servicio post venta | Incremento de nuevos puntos de venta | | Competencia con mejor situación financiera | Introducción de marcas transnacionales en centros comerciales | Incertidumbre de legislación tributaria | Incremento del poder de negociación de los proveedores. | Problemas de logística con proveedores | Cambio en la conducta de compra del consumidor | |
| Manejo de marca propia | 4 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2.8 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1.8 |
| Diversificación de productos | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3.3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 3.2 |
| Ubicación estratégica | 2 | 3 | 1 | 5 | 2 | 2 | 2.5 | 3 | 4 | 1 | 4 | 1 | 3 | 2.7 |
| Relación sólida con proveedores | 4 | 5 | 4 | 1 | 1 | 4 | 3.2 | 4 | 1 | 1 | 3 | 5 | 1 | 2.5 |
| Capacidad de adaptación a las tendencias de moda | 3 | 5 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3.7 | 3 | 4 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2.7 |
| Contar con 3 canales de venta | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3.8 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3.0 |
| Promedio | 3.8 | 4.3 | 3.3 | 3.2 | 1.7 | 3.0 | | 3.3 | 3.0 | 1.3 | 3.5 | 2.0 | 2.7 | |
| Liquidez limitada | 4 | 5 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3.7 | 5 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2.7 |
| Carencia de un departamento de venta digital | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1.8 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2.0 |
| Falta de procesos internos | 3 | 2 | 1 | 1 | | 4 | 2.2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2.8 |
| Productos de baja rotación | 2 | 5 | 3 | 1 | 2 | 4 | 2.8 | 5 | 2 | 1 | 4 | 3 | 5 | 3.3 |
| Políticas de la empresa poco desarrolladas | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 | 2.3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2.2 |
| Alta rotación de personal de ventas | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1.7 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.5 |
| Promedio | 2.5 | 2.5 | 1.8 | 1.7 | 2.6 | 3.5 | | 3.5 | 2.0 | 1.7 | 2.5 | 2.5 | 2.3 | |

Para la construcción de la Tabla 1 se da una puntuación a cada factor para realizar una ponderación y conocer la importancia de cada uno de ellos. Como resultado de fortaleza se tiene que los 3 más importantes son contar con 3 canales de venta , capacidad de adaptación a las tendencias de moda y una relación sólida con proveedores , el ámbito de las debilidades se tiene como resultado la debilidad más grande es la liquidez limitada , productos de baja rotación, políticas de la empresa como desarrolladas , en oportunidades se tiene como más importantes incremento de líneas de productos más económicas , porcentaje de mercado no captado y nuevos proveedores con tratados bilaterales , amenazas se considera que el incremento del poder de negociación por parte de los proveedores , competencia con mejor situación financiera , introducción de marcas transnacionales en los centros comerciales.

2.1.1.2 Estrategias FODA

Fortalezas

- **Contar con 3 canales de ventas:** Esta fortaleza permitirá el mejor posicionamiento de marca debido al tráfico de clientes que generan los mismos.
- **Capacidad de adaptarse a las tendencias de moda:** Se busca la implementación de trabajo con pocos modelos para que solo existan modelos de rápida rotación con el objetivo de tener colecciones de cambio rápido y así se mantenga siempre en innovación y moda el calzado.
- **Diversificación de productos:** Se espera la implementación de más línea de productos para contar con un portafolio de productos más variado y así también la implementación de productos complementarios del calzado como plantillas, cordones, kits de mantenimiento, etc.

Oportunidades

- **Incremento de líneas de productos más económicas:** Se considera la importación o la maquila de productos con insumos de menos costo para poder generar un PVP menor y así apuntar a un segmento bajo captando un nicho de mercado no antes manejado.
- **Porcentaje de mercado no captado:** De la mano con la estrategia anterior se considera que se puede realizar una nueva segmentación apuntada a nuevos

mercados en el que se encuentra la mayor cantidad de gente como es la base de la pirámide de estratificación.

- **Nuevos proveedores con tratados bilaterales:** Gracias a tratados bilaterales se considera la búsqueda de nuevos proveedores para contar con un portafolio de productos más amplio y llamativo para el consumidor.

Amenazas

- **Incremento del poder de negociación de los proveedores:** Explorar otras opciones de proveedores que puedan brindar artículos o servicios similares a tarifas competitivas. Esta acción disminuirá la confianza exclusiva en un único proveedor y proporcionará mayor flexibilidad en caso de que uno de ellos aumente sus precios o cambie sus condiciones.
- **Competencia con mejor situación financiera:** Reconocer elementos distintivos de la oferta que la diferencien de la de otros competidores. Esto podría abarcar atributos particulares, mejoras en la excelencia del producto, un compromiso con la sostenibilidad o un servicio al cliente sobresaliente. Proporcionar un servicio al cliente sobresaliente que exceda las expectativas de los clientes. La fidelidad de los clientes puede resultar crucial para contrarrestar la ventaja financiera de los competidores.
- **Introducción de marcas transnacionales en centros comerciales:** Comprender las preferencias y requisitos particulares de los clientes locales, capacitará para proporcionar productos o servicios más adecuados a sus preferencias. Esto puede constituir un factor diferenciador crucial frente a las marcas multinacionales que podrían ofrecer una gama más uniforme de productos.

2.1.2 Análisis Externo

2.1.2.1 PESTEL

El PESTEL es un instrumento que permite conocer a la empresa de manera interna y externa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que conciernen a la organización, de igual manera permite conocer desde una perspectiva macro la situación de la organización para futuros proyectos de la empresa.

Este análisis se realizó con la investigación en el ámbito del calzado, los factores que afectan a la industria, de igual manera se realizó con ayuda de una entrevista a expertos.

Factores políticos

- Inestabilidad política lo que afecta al cambio de leyes o estrategias de gobierno.
- La coyuntura política nacional influye en las elecciones estratégicas de las empresas dedicadas al comercio de calzado, generando un ambiente de cautela y reserva.

Factores económicos

- Las tasas de impuestos cambiantes impactan significativamente en la rentabilidad y en la capacidad para planificar y ejecutar estrategias financieras a largo plazo. Además, influye en decisiones sobre inversiones, expansión, contratación de personal y otros aspectos operativos del negocio.

Factores sociales

- Competencia excesiva en un mercado saturado, donde hay una gran cantidad de competidores que ofrecen productos similares o comparables.
- La moda evoluciona constantemente, lo que significa que se requiere creatividad e innovación al seleccionar y ofrecer zapatos que satisfagan las expectativas de los clientes y se ajusten a las tendencias actuales.
- Influencia digital incluye aspectos como la presencia en redes sociales, el comercio electrónico, el marketing digital, la gestión de la reputación en línea y la interacción con los clientes.

Factores tecnológicos

- Comercio electrónico esta modalidad de venta permite a las empresas llegar a una audiencia más amplia, incluyendo clientes potenciales que pueden no tener acceso a las tiendas físicas de las empresas.

Factores ecológicos

- La cultura de reciclaje implica un compromiso firme con la reducción del impacto ambiental de sus operaciones, a pesar de que no estén directamente involucradas en la fabricación de calzado se puede aportar con la separación y reciclaje de materiales como papel, cartón, plástico.

Factores legales

- Las normas de calidad del producto para una empresa importadora de zapatos son fundamentales para garantizar que los productos que llegan al mercado cumplan con los estándares esperados por los consumidores y las regulaciones pertinentes.
- Cumplimiento de regulaciones locales e internacionales: Asegurarse de que los zapatos importados cumplan con todas las regulaciones y normativas locales e internacionales aplicables, incluyendo requisitos de seguridad, etiquetado, materiales prohibidos, y cualquier otra normativa relevante.

2.1.2.2 Matriz Competitiva

La matriz competitiva es un análisis que propicia la comparación entre la organización y sus competidores directos de manera que ayuda a conocer la situación actual de la organización en el mercado.

Se clasificó a los competidores directos gracias al conocimiento y experiencia de la organización.

Tabla 2

Matriz Competitiva de la Empresa Capriatto

| Factores claves | Peso | Capriatto | | Adriano | | Versato | | Guzmar | |
|-----------------|------|-----------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|--------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| Diseño | 0.10 | 4.00 | 0.40 | 4.00 | 0.40 | 3.00 | 0.30 | 3.00 | 0.30 |
| Precios | 0.20 | 3.00 | 0.60 | 2.00 | 0.40 | 4.00 | 0.80 | 4.00 | 0.80 |
| Comodidad | 0.25 | 3.00 | 0.75 | 3.00 | 0.75 | 3.00 | 0.75 | 4.00 | 1.00 |
| Moda | 0.20 | 3.00 | 0.60 | 4.00 | 0.80 | 3.00 | 0.60 | 3.00 | 0.60 |
| Calidad | 0.25 | 4.00 | 1.00 | 3.00 | 0.75 | 3.00 | 0.75 | 3.00 | 0.75 |
| Total | 1.00 | | 3.35 | | 3.10 | | 3.20 | | 3.45 |

Esta Tabla 2 fue realizada con la experiencia y conocimiento del gerente general de la empresa Capriatto el cual analizó puntualmente a cada competidor para poderle colocar una puntuación dentro de los factores a analizar. Las calificaciones que se realizó en esta matriz fueron las siguientes:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

El análisis de esta matriz competitiva permite observar que Guzmar es el competidor más fuerte con la puntuación total más alta de 3.45. Esto sugiere que Guzmar tiene una ventaja competitiva, según los pesos y valores asignados en la matriz.

Capriatto tiene una puntuación total de 3.35, lo que indica que es un competidor fuerte pero no el líder en el mercado según los criterios evaluados. Aquí hay algunas conclusiones específicas sobre Capriatto:

- **Diseño:** Con una puntuación de 4.00 en diseño, Capriatto está al mismo nivel que Adriano, lo que sugiere que su diseño es altamente valorado y competitivo.
- **Precios:** Aunque no lidera en precios, Capriatto tiene una puntuación sólida de 3.00, lo que podría indicar que sus productos son considerados de buena relación calidad-precio.
- **Comodidad:** La comodidad es un área donde Capriatto no destaca, igualando la puntuación con 3.00.
- **Moda:** Con una puntuación de 3.00 en moda, Capriatto se mantiene competitivo, aunque no es el líder en este aspecto.
- **Calidad:** La calidad es otro factor clave donde Capriatto tiene una puntuación alta de 4.00, lo que indica que la marca es percibida como de alta calidad.

2.2 Análisis Estratégico

2.2.1 Misión

Nuestra misión es liderar la industria del calzado ofreciendo productos de alta calidad que combinan confort, estilo y exclusividad para cada cliente. A través de un modelo de negocios multicanal, garantizamos la sostenibilidad y el crecimiento continuo de nuestra empresa. Nos comprometemos a operar con integridad y responsabilidad, respetando el medio ambiente y todas las formas de vida. Trabajamos con pasión para superar las

expectativas de nuestros clientes, creando experiencias únicas y fomentando un futuro más sostenible

.2.2.2 Visión

En los próximos 5 años, Capriatto se destacará a nivel nacional con una amplia red de al menos 15 puntos de venta y plataformas online, operando en 5 provincias. Nos comprometemos a ser líderes en el mercado del calzado, ofreciendo productos que no solo cumplan con las expectativas de nuestros clientes, sino que también deleiten a nuestros proveedores, socios y demás interesados. Mantendremos nuestros valores esenciales y un firme compromiso con la sostenibilidad, asegurando que cada paso que damos respete y proteja nuestro planeta.

2.2.3 Objetivos

- Crecer en ventas el 5% anual, acorde al crecimiento c sector (SRI, 2019).
- Posicionarse en el mercado como un calzado cómodo de un precio medio - alto.

2.2.4 Segmentación

El nuevo segmento de mercado al que se dirigirá Capriatto será: personas entre 20 a 65 años de edad en la ciudad de Cuenca que busquen comodidad en su calzado de precio alto.

- **Variable demográfica:** Personas que se estén en un promedio de edad de 20 a 65 años en la ciudad de Cuenca.

Tabla 3

Población de la ciudad de Cuenca 2010

| Rango de edad | 2010 |
|----------------------|-------------|
| De 60 a 64 años | 13080 |
| De 55 a 59 años | 15291 |
| De 50 a 54 años | 18033 |
| De 45 a 49 años | 21368 |
| De 40 a 44 años | 23132 |
| De 35 a 39 años | 26515 |
| De 30 a 34 años | 30806 |
| De 25 a 29 años | 38281 |
| De 20 a 24 años | 43616 |

Nota: INEC, 2010

- **Variables psicográficas:** Personas que buscan comodidad en el calzado a un precio alto.

Tabla 4

Población de la Ciudad de Cuenca que busca Comodidad

| | |
|--------------------------------|--------|
| Poblacion de Cuenca | 230122 |
| Poblacion que busque comodidad | 78241 |

La población de la ciudad de Cuenca que le interesa el calzado cómodo y de alto precio es probable que sea en un rango de edad de 40 a 65 años con un porcentaje en la población del 34 % es decir es de 78241 personas en la ciudad de Cuenca.

2.2.5 Propuesta de valor

En la siguiente investigación se tiene como objetivo generar una propuesta de valor que sea una parte crucial para la diferenciación entre los competidores de la organización por lo mismo se ha realizado un grupo focal el cual permite la obtención de información adecuada para generar una correcta y eficiente propuesta de valor.

Encuesta para Grupo Focal

El grupo focal es una técnica cualitativa para la obtención de información para conocer las opiniones, gustos y preferencias de un público objetivo, este estudio se da con el testeado de 1 producto que lo comercializa las diferentes marcas competidoras, el producto a testear es un calzado de caballero formal.

En el grupo focal se les colocó a 6 varones los calzados de las diferentes marcas sin que ellos supieran a cuál pertenecen, se preguntó acerca de la comodidad, diseño, calidad, empaque, precio.

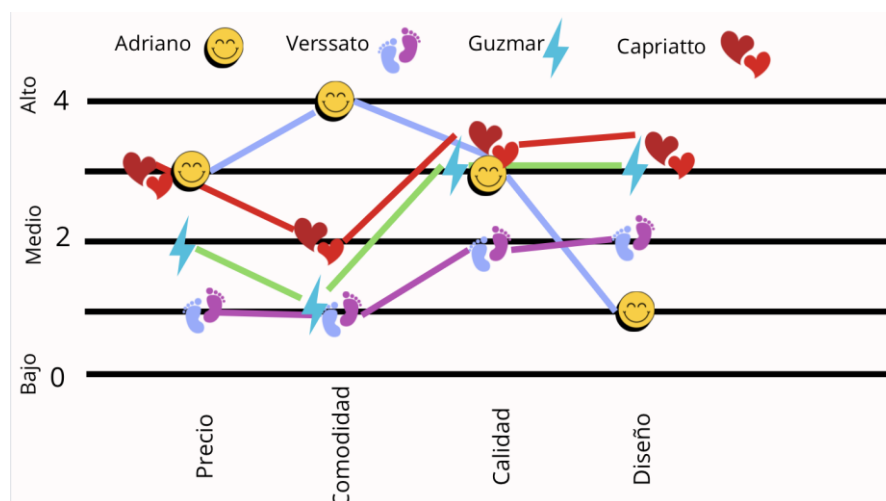
Se dio como resultado los siguientes criterios:

- **Comodidad:** A los participantes les pareció con mayor comodidad el calzado de Adriano calificado del 1 al 4 con un promedio de 4, Capriatto se posiciona en el segundo lugar, Verssato en tercer lugar y Guzman en último lugar, los factores a considerar fueron la suavidad de la plantilla, el calce del zapato, que a horma se ajuste a su pie y la suavidad del cuero.

- **Diseño:** Los participantes tuvieron como favoritas a dos empresas como son Capriatto y Guzmar, le sigue Versatto con una puntuación de 2 y como último se ubica Adriano, en este punto se consideró los colores del cuero, decoraciones, texturas.
- **Precio:** Los participantes identificaron a dos empresas que tienen los mejores precios como son Adriano y Capriatto luego le sigue Guzmar que tiene precios un poco más altos y por último es Versatto que tiene precios superiores a los demás.
- **Calidad:** Dichos participantes mencionados anteriormente puntuaron con 3 a Adriano, Guzmar y Capriatto como empresa que tienen una buena calidad y Versatto con una calidad intermedia.

Figura 1

Curva de valor



Nota: Basado en Mauborgne y Kim (2005)

A continuación, se realizó la Tabla 5 que es la matriz ERIC en el cual se determinó los factores que más importancia dan los consumidores y cuáles no, con el objetivo de crear una propuesta de valor eficiente y atractiva para los clientes de la empresa Capriatto, se adjunta la tabla realizada.

Tabla 5*Matriz ERIC*

| Eliminar | Incrementar |
|--|---|
| Eliminar el enfoque en precios bajos, ya que Capriatto se encuentra en el segmento de alto precio. | Enfatizar el diseño único y exclusivo de Capriatto como un factor diferenciador. |
| Reducir el énfasis en la comodidad básica, ya que para el consumidor es muy importante este factor | |
| Reducir | Crear |
| Reducir la percepción de que Capriatto solo ofrece calidad "media". | Crear una experiencia de compra y uso del producto Capriatto que sea única y memorable. |

Se tiene como conclusión la propuesta de valor: **“Crear una nueva experiencia para los clientes que vaya más allá del precio y la calidad”**

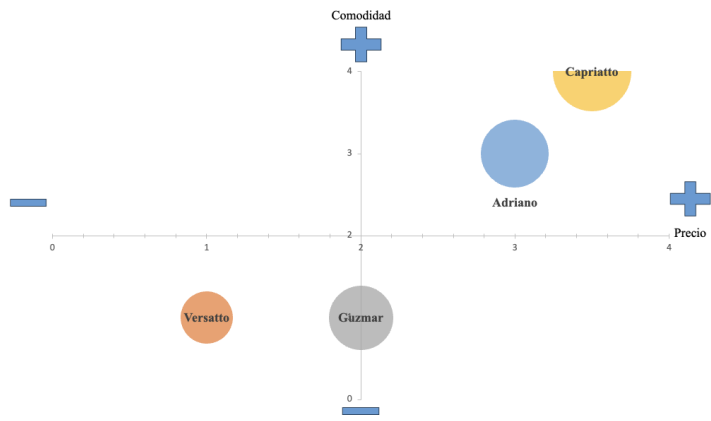
2.2.6 Posicionamiento

Para el posicionamiento se basó en un grupo focal realizado en el apartado anterior en el que se calificó a los competidores en referencia a 4 factores que son precio, comodidad, calidad, diseño, gracias a los datos de las personas participantes en el grupo focal se pudo calificar cada factor generando una posición en la que se encuentra Capriatto en relación a los demás competidores en el mercado, se tuvo como conclusión el gráfico que se presenta a continuación en el que podemos determinar que se va centrar en el cuadrante en el que se especifica el nicho de mercado de las personas que buscan un calzado muy cómodo a un precio medio - alto.

Tabla 6*Tabla de calificación de competidores*

| Empresas | Precio | Comodidad | Calidad | Diseño | Total | Porcentaje |
|-----------|--------|-----------|---------|--------|-------|------------|
| Adriano | 3 | 3 | 3 | 1 | 10 | 26% |
| Versatto | 1 | 1 | 2 | 2 | 6 | 16% |
| Guzmar | 2 | 1 | 3 | 3 | 9 | 23% |
| Capriatto | 3.5 | 4 | 3 | 3 | 13.5 | 35% |
| | 9.5 | 9 | 11 | 9 | 38.5 | 100% |

Figura 2*Mapa de Posicionamiento del Mercado*



CAPÍTULO 3

3. Análisis Táctico

En este capítulo, se aborda en detalle la investigación de mercados llevada a cabo, abarcando tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

En la sección de investigación cualitativa, se explora a fondo el panorama de los consumidores de calzado en la ciudad de Cuenca, Ecuador. A través de un grupo focal, se obtuvo perspectivas valiosas sobre los gustos, necesidades y comportamientos de un segmento demográfico diverso, comprendido entre los 20 y los 65 años. Los resultados revelaron tendencias significativas, incluyendo la frecuencia y los lugares de compra preferidos, así como factores determinantes en la toma de decisiones de compra, como el precio, la comodidad y el estilo. Además, se examina la percepción de los participantes sobre la importancia de la presentación del producto, destacando su influencia en la decisión de compra.

Por otro lado, en la sección de investigación cuantitativa, se amplía el alcance del estudio mediante una encuesta aplicada en los reconocidos centros comerciales de la ciudad. A través de esta metodología, se recopilieron datos cuantificables que permiten validar y complementar los hallazgos obtenidos en la fase cualitativa. Los resultados proporcionan una visión más amplia sobre aspectos como la importancia de la variedad de modelos y estilos, el impacto del empaque en la decisión de compra, así como las preferencias de los consumidores en cuanto a precios y servicios adicionales.

Basándose en los resultados de ambas investigaciones, se delinean estrategias tácticas fundamentadas en el modelo de las 4 P 's (producto, precio, plaza y promoción).

3.1 Investigación de Mercados

3.1.1 Cualitativa

En la presente investigación se realiza un grupo focal basada en Bunchaft y Gondim (2004) con un segmento de 20 a 65 años en la ciudad de Cuenca, esta investigación se da

con el objetivo de conocer los gustos y necesidades de los consumidores de calzado en la ciudad de Cuenca, las preguntas fueron realizadas a 9 participantes con diferentes edades.

De esta investigación se puede determinar que 4 de 9 de los participantes compran 3 veces al año calzado, de la misma manera 4 de 9 participantes de los mismo lo compran en un centro comercial, se considera también que 4 de 9 restante lo hace en el centro de la ciudad o por internet, considerando una oportunidad de captar a ese nicho de mercado.

El precio, comodidad y estilo es un factor importante en los participantes al momento de realizar su compra.

Otro factor importante de investigación es la presentación del producto que los participantes consideran que es un elemento clave a la hora de la toma de decisión, el cual va de la mano con el precio del producto debido a que si se realiza una compra de un producto de alto precio se considera tener un buen empaque.

Tabla 7

Resultados Grupo Focal

| Preguntas | Participante 1 | Participante 2 | Participante 3 | Participante 4 | Participante 5 | Participante 6 | Participante 7 | Participante 8 | Participante 9 |
|--|--------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------|---|---------------------|--------------------------|---|
| ¿Con qué frecuencia compra calzado nuevo? | 2 veces al año | 3 veces al año | 3 veces al año | 4 veces al año | 3 veces al año | 6 veces al año | 3 veces al año | 10 veces en un año | 2 veces al año |
| ¿En qué lugar se encuentran las tiendas en donde suele comprar calzado? | Centro comercial | En el centro de la ciudad | Centro de la ciudad, gualaceo | En el exterior | Por internet | Centro comercial | Por internet | Centro comercial | Centro comercial |
| ¿Qué marcas de calzado conoce y suele comprar? | Cáceres | Calzado Damita, Adidas | Adidas, versatto, pull&bear | nike, adidad, pull&bear, zara | Adidas, calvin klein | Calzado Damita , Dony | Adidas, reebok | D pisar, Reebook, Adidas | Adidas y puma |
| ¿Qué factores son más importantes para usted al elegir un nuevo calzado? (Precio, comodidad, estilo, marca, calidad, etc.) | Precio y comodidad | Estilo, calidad y precio | Estilo, precio | Estilo, precio | Estilo | Estilo y calidad | Comodidad | Comodidad | Comodidad y precio |
| ¿Como considera que la presentacion del empaque del producto impacta al momento de la compra ? | Si impacta | No me importa el empaque | Valoro mas para presentacion por el precio del producto | si impacta por el precio del producto | No influye en mi compra | Si me gustaria que mi calzado este en un buen empaque | Si impacta | No me importa el empaque | No me importa el empaque |
| ¿Cuánto suele gastar en un nuevo par de zapatos? | 70-80 | 60 dolares | 40 dolares | 50-80 | 40 | 40-60 | 80 | 60-120 | 50-100 |
| ¿Qué tan satisfecho/a está con la marca que compra calzado actualmente? Mencione cual | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecha | Satisfecha | Satisfecha | Satisfecho |
| ¿Qué aspectos de la marca de calzado que tiene actualmente le gustan más? | Los diseños | Los nuevos estilos de zapatos | Estilo | Estilo | Moda | Estilo y comodidad | Estilo y comodidad | Comodidad | Comodidad |
| ¿Qué aspectos de la marca calzado que tiene actualmente le gustaría mejorar? | Nada | Su duracion | Comodidad | Nada | Comodidad | El material | Precio | Precio | Estilo |
| ¿Ha comprado calzado de Capriatto anteriormente? | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Si ha comprado calzado de Capriatto ¿Qué tan satisfecho/a ha estado con la experiencia? | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecho | Satisfecha | Satisfecha | Satisfecha | Satisfecha | Satisfecho |
| ¿Qué le gusta de la marca? | La variedad de productos | Que hay tiendas en diferentes lugares | La versatilidad | Su stock de tallas | Su comodidad | Diversidad de productos | Buena calidad | Comodidad | Estilo del calzado |
| ¿Qué aspectos de la marca le gustaría mejorar? | Nada | Nada | Sus precios | Mas modelos | Precio | Mas tallas pequeñas | Variedad de modelos | Suavidad | Que tenga mas lineas para diferentes edades |

3.1.2 Cuantitativa

En la investigación cuantitativa se realiza con una metodología de tipo exploratoria, en base a la encuesta encontrada en Thabit y Raewf (2018), con la herramienta de encuesta en la escuela de Likert en la que 1 fue totalmente en descuido y 5 totalmente de acuerdo, se toma una muestra aleatoria simple por conveniencia, en la encuesta se realiza una prueba piloto de 5 encuestas para la verificación de la correcta redacción y el entendimiento de cada pregunta por parte de los encuestados, en consecuencia de la verificación y aprobación de la encuesta se realiza 82 encuestas en la ciudad de Cuenca en el centro comercial Mall del Río y Monay Shopping debido a la afluencia de gente, ya que la metodología se debe realizar de manera aleatoria se toma factores como personas que usen lentes, con camisetas negras, saltando una persona que cumpla con las característica consideradas.

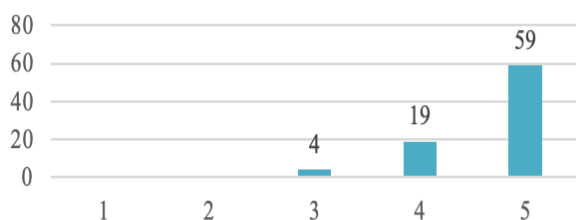
Las preguntas de la encuesta son adaptadas en base al grupo focal realizado en el apartado de la investigación cualitativa y otras son adaptadas a una encuesta encontrada en un artículo científico que tiene como autor Thabit y Raewf (2018)

Con la encuesta realizada se encuentra los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la importancia de la variedad de modelos y estilos al elegir un nuevo calzado?

Figura 3

Importancia de la variedad de modelos y estilos en el calzado

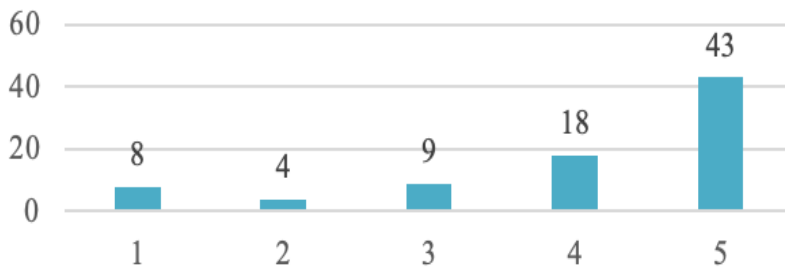


El 72% de las personas están de acuerdo con la importancia de la variedad de modelos y estilos al elegir un nuevo calzado.

Pregunta 2. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que la presentación del empaque del producto impacta al momento de la compra?

Figura 4

Importancia del empaque

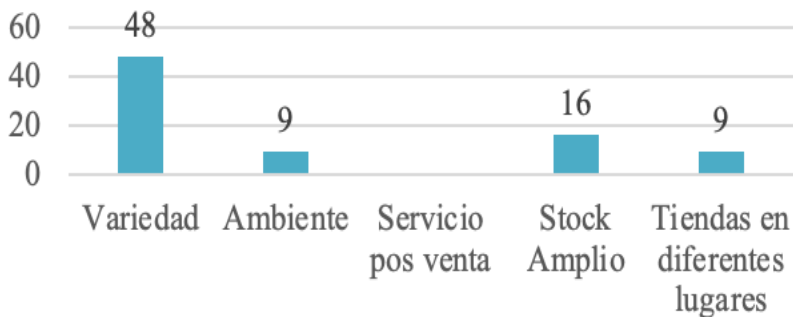


La pregunta número dos el 52% de las personas están de acuerdo en que la presentación del empaque del producto afecta la decisión de compra.

Pregunta 3. ¿Qué nueva experiencia le gustaría al momento de comprar un nuevo calzado?

Figura 5

Experiencia de compra

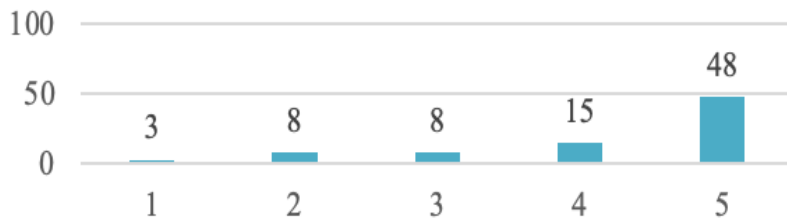


La pregunta número tres el 78% de las personas encuestadas prefieren la variedad al momento de comprar un nuevo calzado.

Pregunta 4. Califique usted del 1 al 5 los rangos que usted considera adecuado para la compra de calzado para el siguiente nivel de 40 a 50 dólares que usted pagaría por un par de zapatos

Figura 6

Aceptación de precios en los rangos \$40 a \$50

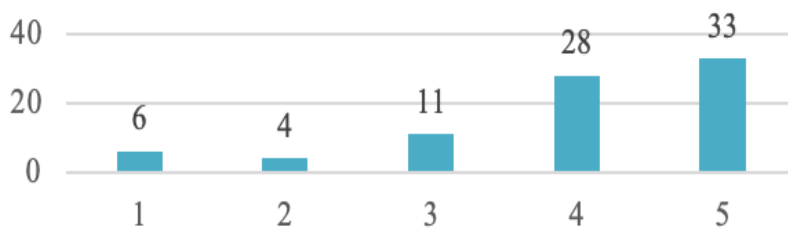


La pregunta número cuatro el 77% de las personas consideran que un precio entre \$40 y \$50 es adecuado para un par de zapatos.

Pregunta 5. Califique usted del 1 al 5 los rangos que usted considera adecuado para la compra de calzado para el siguiente nivel de 50 a 60 dólares que usted pagaría por un par de zapatos

Figura 7

Aceptación de precios en los rangos \$50 a \$60

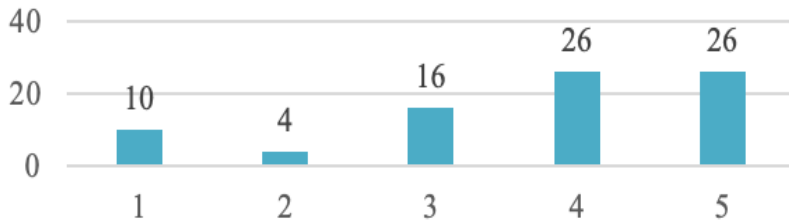


La pregunta número cinco el 74% de las personas consideran que el precio entre 50 a 60 dólares están totalmente de acuerdo.

Pregunta 6. Califique usted del 1 al 5 los rangos que usted considera adecuado para la compra de calzado para el siguiente nivel de 60 a 70 dólares que usted pagaría por un par de zapatos.

Figura 8

Aceptación de precios en los rangos \$60 a \$70

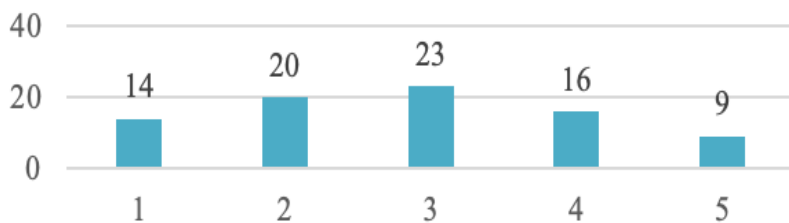


La pregunta número seis el 63% de las personas están dispuestas a pagar entre \$60 y \$70 por un par de zapatos.

Pregunta 7. Califique usted del 1 al 5 los rangos que usted considera adecuado para la compra de calzado para el siguiente nivel de 70 a 80 dólares que usted pagaría por un par de zapatos

Figura 9

Aceptación de precios en los rangos \$70 a \$80

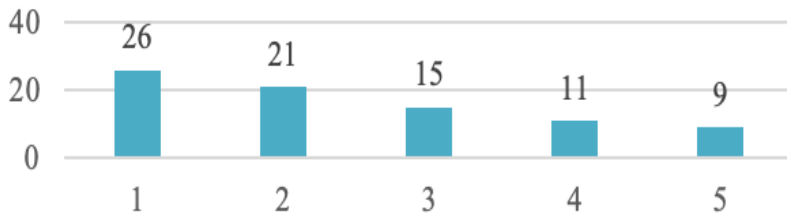


La pregunta número siete el 52% de las personas encuestadas considera que un rango de precios de 70 a 80 dólares es adecuado para la compra de un par de zapatos.

Pregunta 8. Califique usted del 1 al 5 los rangos que usted considera adecuado para la compra de calzado para el siguiente nivel de 80 a 100 dólares que usted pagaría por un par de zapatos.

Figura 10

Aceptación de precios en los rangos \$80 a \$100

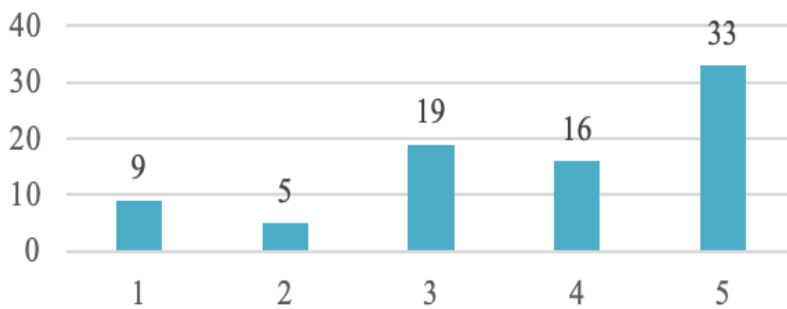


La pregunta número ocho el 57% de las personas encuestadas no consideran que un rango de precios de 70 a 80 dólares sea adecuado para la compra de un par de zapatos.

Pregunta 9. ¿Qué tan de acuerdo está usted en que exista un servicio de entrega a domicilio?

Figura 11

Agrado por servicio a domicilio

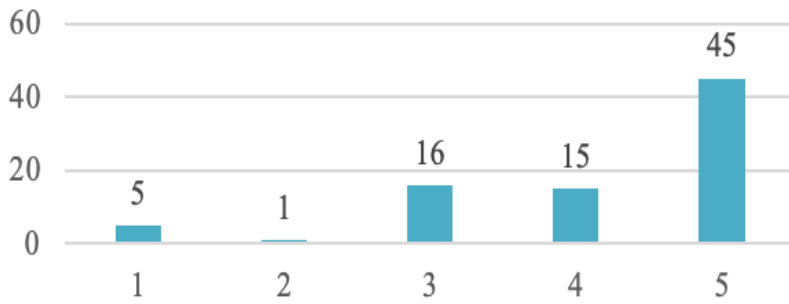


La pregunta número nueve el 40% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que exista un servicio de entrega a domicilio.

Pregunta 10. ¿Qué tan de acuerdo está usted que existan locales de calzado fuera de centros comerciales?

Figura 12

Preferencia por la Ubicación de Locales de Calzado

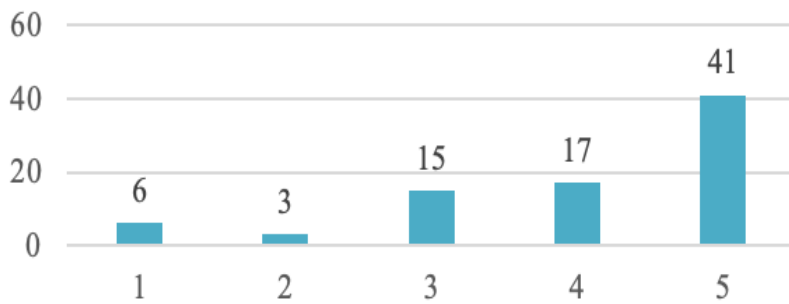


Como conclusión de la pregunta número diez el 55% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que existan locales de calzado fuera de centros comerciales.

Pregunta 11. ¿Qué tan de acuerdo está usted que exista una tienda online?

Figura 13

Opinión sobre la existencia de tiendas online

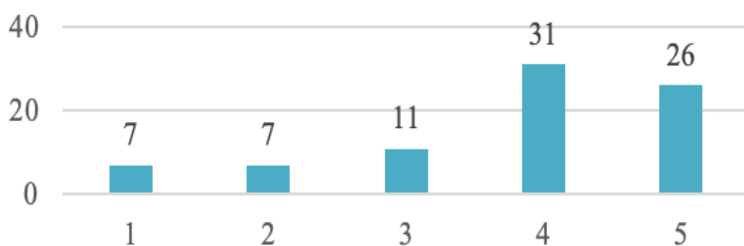


La pregunta número once el 50% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo que exista una tienda online.

Pregunta 12. ¿Qué tan de acuerdo está en que usted compra calzado motivado por la publicidad que visualizo?

Figura 14

Influencia de la publicidad en la decisión de compra de calzado

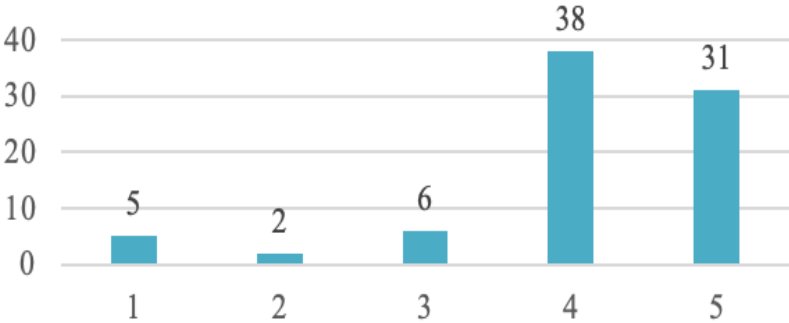


Como conclusión de la pregunta número doce con una mayoría de las personas 70% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que compra zapatos motivada por la publicidad.

Pregunta 13. ¿Qué tan de acuerdo está usted en recibir publicidad por redes sociales?

Figura 15

Aceptación de publicidad por redes sociales

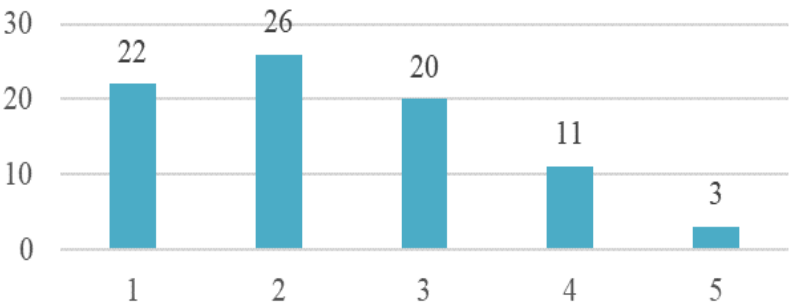


La pregunta número trece la mayoría de las personas 84% está de acuerdo con recibir publicidad por redes sociales.

Pregunta 14. ¿Qué tan de acuerdo está usted en recibir publicidad por radio?

Figura 16

Aceptación de publicidad por radio

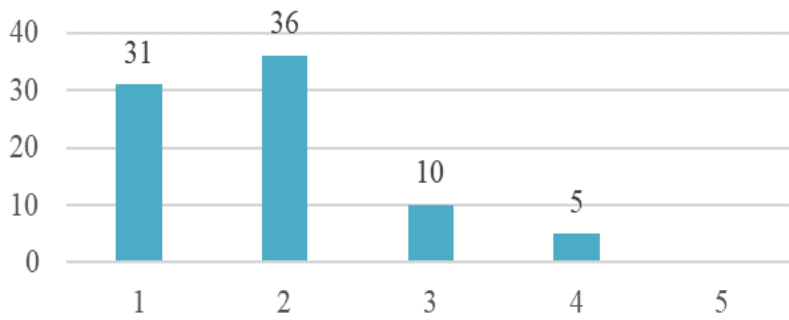


La pregunta número catorce se tiene que la mayoría de las personas 83% no está de acuerdo con recibir publicidad por radio.

Pregunta 15. ¿Qué tan de acuerdo está usted en recibir publicidad por periódico?

Figura 17

Aceptación de publicidad por periódico



La pregunta número quince se tiene que la mayoría de las personas 82% no está de acuerdo con recibir publicidad por periódico.

Pregunta 16. ¿Qué tan de acuerdo está usted en la importancia de encontrar ofertas y descuentos al comprar calzado?

Figura 18

Importancia de ofertas al momento de la compra



La pregunta número dieciséis la mayoría de las personas 71% está totalmente de acuerdo en la importancia de encontrar ofertas y descuentos al comprar calzado.

3.1.2.1 Estrategia 4 P's

3.1.2.1.1 Producto

Variedad de modelos

Estrategia

Se utiliza una estrategia de diversificación de productos, implementando más calzado de diferente tipo tanto para dama como para caballero con la cual no se contaba antes, esta estrategia ayuda a que la empresa no dependa todas sus ventas de líneas en específico, sino que se introduzca a la venta en nuevos nichos de mercado que buscan diferentes tipos de calzado.

Métrica

La métrica para la medición de variedad de productos será el índice de diversificación de productos.

Tabla 8

Fórmula índice de diversificación

$$\text{Índice de diversificación} = \frac{\text{Número de categoría de productos}}{\text{Total de ventas}}$$

Nota: Markowitz, H. (1991)

En la actualidad la empresa Capriatto cuenta con 19 líneas de productos y con ventas del año 2023 fue \$351 277.84

Tabla 9

Cálculo de índice de diversificación

| | |
|---------------------------|---------------|
| Índice de de efectividad | 11 |
| | \$ 351,277.27 |
| | |
| Índice de diversificación | 0.00003 |

Índice de diversificación $\frac{11}{\$351,277.27}$

Índice de diversificación 0.00003

El cálculo del índice de diversificación indica la variedad de productos que se dispone, mientras más sea el índice más se diversifica, se tiene como objetivo subir un punto a la diversificación para el año 2024, se determina también que no se debe disminuir del índice actual que es 0.00003.

Empaque y Presentación del Producto

Estrategia

La estrategia en la presentación es la implementación de una etiqueta en la parte del frente del calzado con información acerca del calzado, como procedencia, materiales y una muestra del cuero. El objetivo es generar un mayor impacto y elevar la expectativa de los clientes al momento de la compra.

Figura 19

Ejemplo de etiquetas en calzado Capriatto



Nota: Elaborado con Bing IA

Métrica

En esta estrategia se mide con el retorno de la inversión (ROI), esto permite evaluar la rentabilidad que se tendrá con la inversión del implemento de etiquetas.

Tabla 10

Fórmula ROI

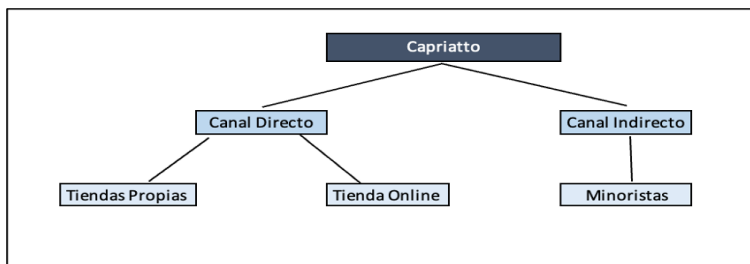
$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Costo de Inversión}} \times 100$$

Nota: Pulliam & Phillips, 2019

3.1.2.1.2 Plaza

Figura 20

Mapa de Canales de Distribución Capriatto



Canal Directo

Servicio a Domicilio

Estrategia

Se utiliza una estrategia de incluir el servicio de entrega a domicilio con el objetivo de que los clientes perciban el beneficio teniendo en cuenta que posee mayor accesibilidad y comodidad al momento de la compra, este servicio se plantea para la obtención de una satisfacción del cliente, de la misma manera una fidelización deseada para la empresa.

Métrica

La métrica que se realiza es la tasa de retorno de clientes, que es poder identificar la frecuencia con la que los clientes vuelven a utilizar el servicio de entrega a domicilio.

Tabla 11

Fórmula de tasa de retorno de clientes

$$\text{Tasa de retorno de clientes} = \frac{\text{Número de clientes que repiten el servicio de domicilio}}{\text{Número Total de Clientes que compran}} \times 100$$

Locales de Calzado fuera de Centros Comerciales

Estrategia

Se utiliza una estrategia a futuro de implementación de locales de calzado Capriatto en lugares estratégicos fuera de los centros comerciales, lo que permite que los locales capten nuevos nichos de mercado como clientes que se encuentren cerca de los mismo siendo más accesibles y convenientes para los clientes, además tiene una mayor visibilidad en diferentes lugares lo que genera un mejor posicionamiento de marca.

Métrica

ROI: Se utiliza para evaluar la rentabilidad de la inversión en este caso la implementación de locales Capriatto en lugares estratégicos en relación con su costo inicial.

Tabla 12

Fórmula de ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Costo de Inversión}} \times 100$$

Nota: Pulliam & Phillips, 2019

Tienda online

Estrategia

Se utiliza la estrategia de crear una tienda online lo que permite llegar a clientes potenciales en todo el Ecuador, lo que puede ampliar significativamente la base de clientes en comparación con una tienda física limitada a una ubicación geográfica específica, igualmente la comodidad de comprar en línea las 24 horas del día, los 7 días de la semana, es un gran atractivo para los clientes y va de la mano con la entrega a domicilio planteada en el ítem anterior.

Métrica

Ventas: El indicador del éxito de una tienda online es el volumen de ventas. Se puede rastrear el número de transacciones y el valor total de las ventas.

Canal Indirecto

Estrategia

Se implementa un programa de puntos denominado "Capri Puntos" este programa tiene como objetivo principal incentivar la repetición de compras y la lealtad de los clientes a través de un sistema de recompensas basado en puntos. En "Capri Puntos", cada dólar de venta es equivalente a un punto acumulable por los clientes. La acumulación de estos puntos permite a los clientes canjearlos por una variedad de productos, desde artículos para uso personal como cocinas, refrigeradores y teléfonos celulares, hasta experiencias como un viaje a las Islas Galápagos.

Para promover la adopción y participación en el programa, se ofrece una ventaja especial para los nuevos clientes: en su primera compra, se les otorga la oportunidad de duplicar los puntos acumulados. Esta medida tiene como objetivo generar una mejor acogida del programa desde el principio y fomentar la participación activa de los clientes desde el inicio de su relación con la marca.

Métrica

Se mide con la efectividad de ventas realizadas, con el objetivo de conocer si fue un programa que ayude al cierre de ventas.

Tabla 13

Fórmula del índice de efectividad

$$\text{Índice de de efectividad} = \frac{\text{Número de clientes vendidos}}{\text{Número de clientes visitados}}$$

3.1.2.1.3 Promoción

Estrategia

La estrategia de promoción se basa en la implementación de un departamento de Social Media, debido a que la globalización ha generado que la audiencia esté más enlazada con publicidad mediante redes sociales, se implementa campañas publicitarias altamente comerciales con el objetivo de que los clientes realicen compras online.

Se considera que se debe destinar una parte del presupuesto de publicidad para redes sociales que ayuda a captación de nuevos clientes

Métrica

Se mide a través de una tasa de conversión de ventas en el que se podrá ver la efectividad de las redes sociales al momento de la compra con calcular el número de personas que interactúan con la publicidad y las que terminan el ciclo con la compra y así sabes si es efectiva o no

Tabla 14

Fórmula de Tasa de Conversión

$$\text{Tasa de conversión de Ventas} = \frac{\text{Número de Ventas Generadas en Redes Sociales}}{\text{Número de Usuarios proveniente de Redes Sociales}} \times 100$$

3.1.2.1.4 Precio

Estrategia

La estrategia de precio la cual se va a realizar es la siguiente, existe dos rangos de precio en los locales de Batán Shopping, Monay Shopping y Milenium Plaza tienen precios accesibles y solo en el local del Mall del Río tiene precios premium ya que gracias a la experiencia de la empresa se ha determinado el mercado es más abierto al consumir productos de precio alto.

Métrica

Se mide a través de las ventas que se realicen en los dos rangos de precios, el cual nos ofrece información valiosa sobre la tendencia ya sea creciente o decreciente.

Tabla 15

Fórmula de Ventas

$$\text{Ventas} = \text{Precio unitario} \times \text{Cantidad vendida}$$

CAPÍTULO 4

4. PLAN COMERCIAL

En este capítulo se analiza las ventas y la proyección de ventas de la empresa Capriatto para el año 2023. Se examinan las unidades vendidas con un enfoque detallado en la distribución de las ventas entre los canales directo e indirecto. y cómo se reflejan los ingresos generados en las Tablas 15 y 16 respectivamente.

Se utilizan datos de la industria del calzado en Ecuador respaldados por el estudio del SRI (2019) para fijar metas claras y realizables, que sugieren un crecimiento anual entre 1,4% y 4,3%. Según estas estadísticas y la experiencia del gerente, se sugiere un aumento ambicioso del 15% anual para cada canal de ventas, como se especifica en las Tablas 17 y 18 de proyección de ventas.

También se trata las estrategias para fortalecer las ventas directas e indirectas en la sección. Iniciativas destacadas incluyen la apertura de una tienda en línea con asignación mensual de presupuesto para campañas en Facebook Ads, y un servicio eficiente de entrega a domicilio. Se introduce una etiqueta personalizada en el producto, la cual proporciona información detallada y transparencia al cliente, ayudando a generar valor y confianza en la marca.

Además, se propone estrategias específicas para el canal indirecto, como el programa "Capri Puntos" que tiene como objetivo incentivar las ventas minoristas y la expansión hacia nuevos nichos de mercado, como la región oriental del país. Se adjunta un mapa que muestra dónde se encuentran ubicados los clientes minoristas actualmente, lo que permite visualizar las áreas con potencial.

4.1 Establecimiento de Objetivos Empresariales

Según SRI (2019) en la industria de la manufactura de calzado en el Ecuador se tiene un crecimiento entre 1,4 % y 4,3% anual, por ende, en base a la estadísticas y experiencia del gerente se plantea un incremento de 15% anual por cada canal expuesto en la tabla 9.

Tabla 16

Proyección de Ventas en Unidades

| VENTAS CAPRIATTO EN UNIDADES 2024 PROYECTADAS | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------|------------|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|--------------|
| LOCALES | CANAL DIRECTO | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| BATAN SHOPPING | 121 | 102 | 107 | 120 | 163 | 120 | 100 | 94 | 89 | 101 | 113 | 297 | 1526 |
| MALL DEL RIO | 357 | 223 | 336 | 223 | 509 | 443 | 403 | 269 | 312 | 243 | 294 | 904 | 4515 |
| MILENIUM PLAZA | 49 | 40 | 44 | 69 | 79 | 87 | 78 | 55 | 46 | 35 | 70 | 118 | 772 |
| MONAY SHOPPING | 140 | 145 | 151 | 120 | 201 | 135 | 128 | 95 | 70 | 81 | 93 | 314 | 1672 |
| ONLINE | 167 | 128 | 159 | 133 | 238 | 196 | 177 | 129 | 129 | 115 | 143 | 408 | 2121 |
| TOTAL | 834 | 638 | 796 | 664 | 1192 | 980 | 886 | 643 | 645 | 574 | 713 | 2041 | 10606 |

| CANAL INDIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------|
| MINORISTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| | 484 | 583 | 715 | 508 | 1,092 | 1,112 | 444 | 449 | 736 | 1,204 | 924 | 631 | 8,882 |

| TOTAL | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------|
| VENTAS UNIDADES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| | 1,318 | 1,221 | 1,511 | 1,172 | 2,284 | 2,092 | 1,330 | 1,092 | 1,381 | 1,778 | 1,637 | 2,672 | 19,488 |

Tabla 17

Proyección de Ventas en dólares

| VENTAS CAPRIATTO EN DOLARES 2024 PROYECTADAS | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| LOCALES | CANAL DIRECTO | | | | | | | | | | | | TOTAL |
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| BATAN SHOPPING | \$ 8,614.22 | \$ 7,301.58 | \$ 7,629.74 | \$ 8,532.18 | \$ 11,649.71 | \$ 8,532.18 | \$ 7,137.50 | \$ 6,727.29 | \$ 6,317.09 | \$ 7,219.54 | \$ 8,039.94 | \$ 21,166.37 | \$ 108,867.32 |
| MALL DEL RIO | \$ 25,432.46 | \$ 15,915.79 | \$ 23,955.73 | \$ 15,915.79 | \$ 36,343.80 | \$ 31,585.47 | \$ 28,714.06 | \$ 19,197.40 | \$ 22,232.89 | \$ 17,310.48 | \$ 21,002.29 | \$ 64,483.58 | \$ 322,089.74 |
| MILENIUM PLAZA | \$ 3,527.73 | \$ 2,871.41 | \$ 3,117.53 | \$ 4,922.41 | \$ 5,660.77 | \$ 6,235.05 | \$ 5,578.73 | \$ 3,937.93 | \$ 3,281.61 | \$ 2,461.21 | \$ 5,004.45 | \$ 8,450.14 | \$ 55,048.96 |
| MONAY SHOPPING | \$ 10,008.90 | \$ 10,337.06 | \$ 10,747.26 | \$ 8,532.18 | \$ 14,357.03 | \$ 9,598.70 | \$ 9,106.46 | \$ 6,809.33 | \$ 5,004.45 | \$ 5,742.81 | \$ 6,645.25 | \$ 22,396.97 | \$ 119,286.42 |
| ONLINE | \$ 11,895.83 | \$ 9,106.46 | \$ 11,362.56 | \$ 9,475.64 | \$ 17,002.83 | \$ 13,987.85 | \$ 12,634.19 | \$ 9,167.99 | \$ 9,209.01 | \$ 8,183.51 | \$ 10,172.98 | \$ 29,124.26 | \$ 151,323.11 |
| TOTAL | \$ 59,479.13 | \$ 45,532.30 | \$ 56,812.82 | \$ 47,378.20 | \$ 85,014.14 | \$ 69,939.25 | \$ 63,170.94 | \$ 45,839.95 | \$ 46,045.05 | \$ 40,917.54 | \$ 50,864.91 | \$ 145,621.32 | \$ 756,615.55 |

| CANAL INDIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| MINORISTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| | \$ 17,896.26 | \$ 21,550.18 | \$ 26,429.46 | \$ 18,777.86 | \$ 40,365.00 | \$ 41,104.29 | \$ 16,412.14 | \$ 16,596.96 | \$ 27,205.71 | \$ 44,505.00 | \$ 34,155.00 | \$ 23,324.46 | \$ 328,322.33 |

| TOTAL | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------------|
| VENTAS UNIDADES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| | \$ 77,375.39 | \$ 67,082.48 | \$ 83,242.29 | \$ 66,156.06 | \$ 125,379.14 | \$ 111,043.54 | \$ 79,583.08 | \$ 62,436.91 | \$ 73,250.76 | \$ 85,422.54 | \$ 85,019.91 | \$ 168,945.78 | \$ 1,084,937.88 |

4.2 Establecimiento de Tácticas Empresariales

Se van a llevar a cabo diferentes estrategias para fortalecer las ventas directas. Una de las estrategias es abrir una tienda en línea que tenga asignado un presupuesto mensual para campañas en Facebook Ads. Estas campañas tienen como objetivo principal el aumento de las ventas y la promoción de la visibilidad de la marca entre los usuarios de esta plataforma.

También se realiza un servicio de entrega a domicilio rápido y eficiente, con el objetivo de llegar al cliente de forma oportuna sin comprometer la calidad del producto. El objetivo de esta estrategia es satisfacer las necesidades de los consumidores y distinguir la experiencia de compra de la competencia.

En lo que respecta al producto en sí, se incluye una etiqueta personalizada que contiene descripciones detalladas del producto, así como detalles sobre el tipo de cuero

utilizado y una muestra del mismo. Al agregar esta etiqueta, no solo se aumenta el valor del producto, sino que también se genera confianza y transparencia para el cliente, permitiendo tomar decisiones informadas al momento de comprar.

Por otro lado, en el canal indirecto se plantea el incremento del 15% de clientes minoristas en todo el país con el programa “Capri Puntos” que plantea que el programa genere interés por parte de los clientes e impulso al cierre de ventas de manera más efectiva.

También se planea el recorrido de nuevos nichos de mercado como es del oriente en el que apenas se tiene 8 clientes en toda la región, el cual es un mercado no captado en el que se puede incrementar. Se añade una nueva ruta para los vendedores en el que se recorra toda la región oriente.

Se adjunta un mapa en el que se puede visualizar las zonas en donde están ubicados los clientes minorista que se tiene actualmente.

Figura 21

Mapa del Ecuador con Clientes Minorista de la Empresa Capriatto.



4.3 Análisis de la Situación Actual

La situación de la empresa Capriatto en el año 2023 refleja en las ventas en unidades de la tabla 7 en el que se puede observar la división de dos canales el directo y el

indirecto; el directo se compone de los locales propias de la marca y el indirecto se compone de los minoristas.

4.4 Ventas y Proyección de Ventas

De igual manera se muestra en la tabla 8 las ventas del 2023 en dólares con un precio promedio por canal.

Tabla 18

Ventas en Unidades de la Empresa Capriatto 2023

| VENTAS CAPRIATTO EN UNIDADES 2023 | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|
| CANAL DIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
| LOCALES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| BATAN SHOPPING | 105 | 89 | 93 | 104 | 142 | 104 | 87 | 82 | 77 | 88 | 98 | 258 | 1327 |
| MALL DEL RIO | 310 | 194 | 292 | 194 | 443 | 385 | 350 | 234 | 271 | 211 | 256 | 786 | 3926 |
| MILENIUM PLAZA | 43 | 35 | 38 | 60 | 69 | 76 | 68 | 48 | 40 | 30 | 61 | 103 | 671 |
| MONAY SHOPPING | 122 | 126 | 131 | 104 | 175 | 117 | 111 | 83 | 61 | 70 | 81 | 273 | 1454 |
| ONLINE | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 580 | 444 | 554 | 462 | 829 | 682 | 616 | 447 | 449 | 399 | 496 | 1420 | 7378 |
| CANAL INDIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
| MINORISTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| MINORISTAS | 421 | 583 | 715 | 508 | 1092 | 1112 | 444 | 449 | 736 | 1204 | 924 | 631 | 8819 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS UNIDADES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| VENTAS UNIDADES | 1001 | 1027 | 1269 | 970 | 1921 | 1794 | 1060 | 896 | 1185 | 1603 | 1420 | 2051 | 16197 |

Tabla 19

Ventas en dólares de la Empresa Capriatto 2023

| VENTAS CAPRIATTO EN DOLARES 2023 | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| CANAL DIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
| LOCALES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| BATAN SHOPPING | \$ 7,490.63 | \$ 6,349.20 | \$ 6,634.55 | \$ 7,419.29 | \$ 10,130.18 | \$ 7,419.29 | \$ 6,206.52 | \$ 5,849.82 | \$ 5,493.13 | \$ 6,277.86 | \$ 6,991.25 | \$ 18,405.54 | \$ 94,667.23 |
| MALL DEL RIO | \$ 22,115.18 | \$ 13,839.82 | \$ 20,831.07 | \$ 13,839.82 | \$ 31,603.30 | \$ 27,465.63 | \$ 24,968.75 | \$ 16,693.39 | \$ 19,332.95 | \$ 15,052.59 | \$ 18,262.86 | \$ 56,072.68 | \$ 280,078.04 |
| MILENIUM PLAZA | \$ 3,067.59 | \$ 2,496.88 | \$ 2,710.89 | \$ 4,280.36 | \$ 4,922.41 | \$ 5,421.79 | \$ 4,851.07 | \$ 3,424.29 | \$ 2,853.57 | \$ 2,140.18 | \$ 4,351.70 | \$ 7,347.95 | \$ 47,868.66 |
| MONAY SHOPPING | \$ 8,703.39 | \$ 8,988.75 | \$ 9,345.45 | \$ 7,419.29 | \$ 12,484.38 | \$ 8,346.70 | \$ 7,918.66 | \$ 5,921.16 | \$ 4,351.70 | \$ 4,993.75 | \$ 5,778.48 | \$ 19,475.63 | \$ 103,727.32 |
| ONLINE | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | \$ 41,376.79 | \$ 31,674.64 | \$ 39,521.96 | \$ 32,958.75 | \$ 59,140.27 | \$ 48,653.39 | \$ 43,945.00 | \$ 31,888.66 | \$ 32,031.34 | \$ 28,464.38 | \$ 35,384.29 | \$ 101,301.79 | \$ 526,341.25 |
| CANAL INDIRECTO | | | | | | | | | | | | | |
| MINORISTAS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| MINORISTAS | \$ 15,561.96 | \$ 21,550.18 | \$ 26,429.46 | \$ 18,777.86 | \$ 40,365.00 | \$ 41,104.29 | \$ 16,412.14 | \$ 16,596.96 | \$ 27,205.71 | \$ 44,505.00 | \$ 34,155.00 | \$ 23,324.46 | \$ 325,988.04 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS UNIDADES | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL |
| VENTAS UNIDADES | \$ 56,938.75 | \$ 53,224.82 | \$ 65,951.43 | \$ 51,736.61 | \$ 99,505.27 | \$ 89,757.68 | \$ 60,357.14 | \$ 48,485.63 | \$ 59,237.05 | \$ 72,969.38 | \$ 69,539.29 | \$ 124,626.25 | \$ 852,329.29 |

CONCLUSIONES

En el transcurso de esta investigación de titulación, se han extraído varias conclusiones que arrojan luz sobre la dinámica de mercado y las estrategias de comercialización. Estas son algunas de las conclusiones destacadas:

- La fluctuación de los precios de venta al público está estrechamente ligada al contexto de mercado en el que se sitúan. Por consiguiente, se debe implementar una política de precios que se adapte a las características específicas de cada punto de venta y canal de distribución. De esta manera, se busca optimizar la rentabilidad y la competitividad en cada contexto.
- La asignación de presupuesto en los diferentes canales de distribución debe ser flexible y ajustarse según el rendimiento individual de cada uno. Dado que no todos los canales generan las mismas ganancias, resulta crucial redistribuir los recursos hacia aquellos que demuestren un mayor potencial de crecimiento. Por ejemplo, explorar la posibilidad de invertir en un nuevo canal, como el comercio electrónico, puede representar una oportunidad para posicionar la marca de manera efectiva y ampliar el alcance de las ventas.
- La presentación del producto desempeña un papel fundamental en el proceso de decisión de compra del consumidor. Aspectos como el diseño del empaque, la calidad percibida y la presentación visual pueden influir significativamente en la percepción de valor y, en última instancia, en la decisión de compra.
- La comodidad y el precio son dos factores determinantes que influyen en el comportamiento del consumidor. La conveniencia en términos de accesibilidad, disponibilidad y experiencia de compra, junto con un precio competitivo, son elementos clave para satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor moderno.
- Estas conclusiones ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias de marketing y ventas más efectivas, orientadas a maximizar el rendimiento y la satisfacción del cliente en un entorno comercial en constante evolución.

RECOMENDACIONES

Se sugiere una estrategia integral de expansión y mejora para la tienda Capriatto, dirigida a satisfacer las necesidades y preferencias de sus diversos segmentos de mercado. Las siguientes recomendaciones abordan distintos aspectos clave del negocio:

- **Diversificación de modelos y estilos:** Para adaptarse a la diversidad de gustos y preferencias de sus clientes, se propone ampliar la gama de productos ofrecidos por Capriatto. Esto implica no solo ofrecer una mayor variedad de modelos y estilos de calzado, sino también personalizar la oferta para satisfacer las demandas específicas de cada segmento de mercado al que se dirige la tienda.
- **Mejora del empaque y etiquetado:** La presentación del producto desempeña un papel crucial en la percepción de calidad y valor por parte del consumidor. Por lo tanto, se recomienda mejorar el diseño del empaque para transmitir una imagen más atractiva y profesional. Además, incluir una etiqueta detallada que proporcione información sobre el tipo de cuero o material utilizado en la fabricación del calzado puede añadir valor y transparencia a la marca.
- **Estrategia de precios segmentada:** Dado que los diferentes segmentos de mercado pueden tener sensibilidades de precios distintas, se sugiere implementar una estrategia de precios flexible y segmentada. Esto implica ajustar los precios de los productos según el segmento en el que se encuentre cada local de la tienda Capriatto, garantizando así una oferta competitiva y rentable en cada contexto.
- **Implementación de canal online con servicio de entrega a domicilio:** En respuesta a las tendencias del mercado y las demandas de conveniencia de los consumidores, se propone la creación de un canal de venta online para Capriatto. Este canal no solo permitirá a la tienda llegar a un público más amplio, sino que también ofrecerá la opción de entrega a domicilio, mejorando la experiencia de compra y aumentando la accesibilidad para los clientes.
- **Expansión de locales al centro de la ciudad:** Para aumentar la visibilidad y accesibilidad de la marca, se sugiere considerar la apertura de nuevos locales en ubicaciones estratégicas, especialmente en zonas céntricas y de alto tráfico. Esta expansión física permitirá a Capriatto llegar a un público más diverso y aprovechar al máximo el potencial del mercado local.

REFERENCIAS

- Almoguera (2009), Plan de Negocios. Madrid, España.
https://www.academia.edu/35779857/Plan_de_negocio_Jose_A_Almoguera
- Arce, L. G. (2010). Como lograr los objetivos y estrategias empresariales. San Pablo, Bolivia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942454010>
- Bobadilla(2007).Ventas.https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=p-4owDnjUawC&oi=fnd&pg=PA71&dq=ventas&ots=KBcRFHNQGo&sig=Hgue1J7AKUic3SNKL7GshQ7I3Fg&redir_esc=y#v=onepage&q=ventas &f=false
- Bunchaft, A. F., & Gondim, S. M. G. (2004). Grupos focais na investigação qualitativa da identidade organizacional: exemplo de aplicação. Estudos de Psicologia (Campinas), 21, 63-77. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2004000200005>
- Cobo Quesada, F. B., & González Ruiz, L. (2007). Las implicaciones estratégicas del marketing relacional. Anuario Jurídico y Económico Escurialense (40), 543-568. Recuperado el 10 de agosto de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267957>
- Cobra (2009). Etapas de la planeación estratégica de marketing y el ciclo de la vida organizacional.<https://www.redalyc.org/pdf/877/87745590007.pdf>
- Ferrell y Hartline (2011). Estrategia de marketing.<https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Estrategia%20de%20Marketing.pdf>
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). Análisis Estratégico: Análisis Interno, Análisis Externo, Misión y Objetivos. Madrid, España. https://www.academia.edu/6452726/Guerras_y_Navas_2007_AN%C3%81LISIS_ESTRAT%C3%89GICO_An%C3%A1lisis_interno_An%C3%A1lisis_externo_Misi%C3%B3n_y_objetivos

- Hellriegel, Jackson & Slocum, Jr. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- INEC. (2010). INEC. Retrieved from <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Jaramillo y Delgado (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo: <https://doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127>
- Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W. (2012). Dirección de Marketing: gestión estratégica y operativa del mercado. https://issuu.com/kevindilanmakey/docs/plan_de_ventas
- Kotler y Armstrong (2012). Fundamentos del marketing. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kubicki, M. (2016). Marketing Mix. Titivillus. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3HOoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=marketing+mix+kubicki&ots=8zJseWfOQW&sig=4YoJthWAgyUmntfK_pSREuZ2nEw#v=onepage&q=marketing%20mix%20kubicki&f=false
- Markowitz, H. M. (junio de 1991). Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1991.tb02669.x>
- Mullins, j., Orville, w., Harper, b., y Larréché, j. (2007). administración del marketing. México, d. f. https://www.academia.edu/43101148/LIBRO_administraci%C3%B3n_de_marketing_5ed_Mullins_et_al_2007_
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2005). La estrategia del oceano azul.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. (2015). Diseñando la propuesta de valor. gc.scalahed.com

- Olmedo (2014). Estrategias de marketing relacional para promover la comercialización del calzado Dutasak en el sector norte de Guayaquil. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/comercializacion-calzado-dutasak.html>
- Ortiz y Capo (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model canvas. <https://www.academia.edu/download/73640228/a1c80a8df25395e2e487505891cc5bb4e396.pdf>
- Plessis y Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3), 23-36 <https://hdl.handle.net/10520/EJC197918>
- Pedrós, DM y Gutiérrez, AM (2012). Análisis del entorno. Ediciones Díaz de Santos. [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LDSStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=\(Pedros+y+Guti%C3%A9rrez,2012\).&ots=01QqMyxq6O&sig=hZqt2-RQ-BxKHGwO8IzMzwxS7c#v=onepage&q=\(Pedros%20y%20Guti%C3%A9rrez%202012\).&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LDSStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=(Pedros+y+Guti%C3%A9rrez,2012).&ots=01QqMyxq6O&sig=hZqt2-RQ-BxKHGwO8IzMzwxS7c#v=onepage&q=(Pedros%20y%20Guti%C3%A9rrez%202012).&f=false)
- Parra (2003). Estrategias de marketing y su incidencia en las ventas de la Asociación de Agricultores 11 de octubre, parroquia El Anegado. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2663>
- Pulliam, P., & Phillips, J. (2019). ROI BASICS. ASTD DBA The Association for Talent Development. https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/06/ROI-Basics-Second-Edition_ebook.pdf
- Saint(1898). Ventas. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=p-4owDnjUawC&oi=fnd&pg=PA71&dq=ventas&ots=KBcRFHNQGo&sig=Hgue1JAKUic3SNKL7GshQ7I3Fg&redir_esc=y#v=onepage&q=ventas&f=false
- Sainz (2007). El plan de marketing en la práctica. Madrid - España, ESIC. Libros profesionales de empresa. 11a edición, p. 40.

- Solano Santos, L. F. (2009). El proceso de visualización desde la perspectiva de la responsabilidad social corporativa. *Vivat academia*, (104), 0001-13. 10.15178/va.2009.104.1-13
- Summa, R. (2023). *Marketing Estratégico y Plan de Marketing*. https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf1.pdf
- Mauborgne, R., & Kim, W. (2005). *La estrategia del oceano azul*.
- INEC. (2010). INEC. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas>
- SRI. (2019). Obtenido de SRI: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Thabit, T., & Raewf, M. (2018). The evaluation of marketing mix elements: A case study. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3173274
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3 ciencias*, 5(2), 57-72. doi: <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050226.57-72>

ANEXOS

Anexo 1

Grupo Focal



Anexo 2

Encuestas

