



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título:

“Reingeniería en el área comercial de la empresa Grupo Moda Pie”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
INGENIERAS COMERCIALES**

Autores:

Sara Cristina Carrión Larrea

Erica Gabriela Guerrero Duran

Director:

Ing. Marco Antonio Ríos Ponce

Cuenca – Ecuador

2019

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico en primer lugar a Dios, por guiar cada uno de mis pasos y permitirme cumplir esta meta, a mi madre Isabel por su amor y apoyo incondicional en todo momento, y por siempre creer en mí.

A mi hermano Isaac por ser el motor de mi vida. Te amo.!

Finalmente, a mis demás familiares y amigos que me acompañaron en el trayecto de mi carrera.

Gabriela Guerrero

Dedico este trabajo a Dios por su infinita bondad, paciencia y fidelidad conmigo, a mí amado hermano Danilo, por ser un gran ejemplo a seguir, a mi madre por su apoyo incondicional para cumplir una meta más en mi vida.

Sara Carrión

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios porque si él nada de esto sería posible, a mi madre y mis hermanos por estar conmigo siempre apoyándome incondicionalmente.

Al Ing. Marco Ríos por su paciencia y la guía brindada en la elaboración de esta tesis.

Gabriela Guerrero

Expreso mi sentimiento de gratitud hacia Dios por haber guiado cada uno de mis pasos en el transcurso de la universidad, a mi mamá y hermano Danilo, quienes me alentaron a seguir adelante durante este proceso.

También agradezco a mi tutor Marco Ríos y demás profesores que impartieron sus conocimientos con mi persona para formar un profesional con ética.

Sin dejar de lado a mis amigos, con quienes compartí muchas experiencias desde el inicio de mis estudios.

Finalmente quiero dar las gracias a dos personas muy importantes que aportaron de manera significativa en este proceso de titulación, Evelin y Ramiro.

Sara Carrión

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras.....	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción.....	xi
Capítulo 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	12
1.1. Descripción del negocio.....	12
1.1.1. Misión.....	12
1.1.2. Visión.....	13
1.1.3. Valores corporativos.....	13
1.2. Modelo PESTAL	14
1.2.1. Político.....	14
1.2.2. Económico.....	14
1.2.3. Social.....	19
1.2.4. Tecnológico.....	20
1.2.5. Ambiental.....	21
1.2.6. Legal.....	21
1.3. 5 fuerzas de Porter	22
1.3.1. Competidores.....	23
1.3.2. Clientes	24
1.3.3. Proveedores	26
1.3.4. Sustitutos.....	26
1.3.5. Nuevos competidores.....	27
1.4. Matriz FODA	28
1.5. Matriz FODA CRUZADO	29
Capítulo 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
2.1. Definición del problema.....	31
2.2. Enfoque del problema	31
2.3. Desarrollo de la investigación	32
2.4. Investigación cualitativa	32
2.5. Investigación cuantitativa.....	39
2.6. Preparación y análisis de datos.....	42
Capítulo 3: PLAN COMERCIAL	59
3.1. Marketing estratégico	59
3.1.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	59
3.1.2. Cadena de valor	61
3.1.3. Ciclo de vida.....	65

3.1.4.	Estrategias de expansión	66
3.1.5.	Fidelización	67
3.1.6.	Posicionamiento.....	68
3.1.7.	Estrategia de posicionamiento	70
3.2.	Marketing operativo.....	70
3.3.	Canales de distribución	82
3.3.1.	Canal de distribución actual	82
3.3.2.	Canales de distribución propuestos	85
3.4.	Puntos de venta.....	89
3.4.1.	Oferta	89
3.4.2.	Demanda	89
3.4.3.	Características del punto de venta	90
3.4.4.	Estrategias para los puntos de venta	92
	Conclusiones.....	93
	Recomendaciones	96
	Bibliografía.....	97
	Anexos	98
	Modelo de encuesta	98

Índice de tablas

Tabla 1. Información de la empresa.....	12
Tabla 2. Principales competidores del sector	23
Tabla 3. Clientes por Provincias	25
Tabla 4. Análisis FODA de la empresa.....	28
Tabla 5. Análisis FODA cruzado.....	29
Tabla 6. Clientes por provincia	42
Tabla 7. Clientes por ciudad.....	43
Tabla 8. PVA Flats.....	77
Tabla 9. PVA Botín	77
Tabla 10. P.V.A Sandalias	78
Tabla 11. PVA Taco	78
Tabla 12 Regiones y Provincias	82
Tabla 13 Regiones y Ciudades	83
Tabla 14 Costos Mensuales por Vendedor.....	84
Tabla 15 Costo Total de los Vendedores	84

Índice de figuras

Figura 1. Precio promedio del crudo ecuatoriano.....	16
Figura 2. Producto Interno Bruto por Industrias	17
Figura 3. Tasa de inflación del Ecuador	18
Figura 4. Tasa de desempleo del Ecuador.....	19
Figura 5. Población urbana y rural del Ecuador	19
Figura 6. Pobreza y extrema pobreza del Ecuador	20
Figura 7. Gestión en actividades de protección ambiental por actividad económica .	21
Figura 8. Fuerzas competitivas de Porter.....	22
Figura 9. calculo muestra	40
Figura 10. Sexo.....	44
Figura 11. Edad.....	45
Figura 12. Estado Civil	45
Figura 13. Provincia.....	46
Figura 14. Tiempo de antigüedad que tiene el negocio	47
Figura 15. Estilo de calzado con mayor rotación	47
Figura 16. Tiempo que los clientes conocen a Grupo Moda Pie.....	48
Figura 17. Tipo de calzado con mayor acogida en los negocios	49
Figura 18. Tiempo de rotación de la mercadería	49
Figura 19. Nivel de satisfacción del consumidor final al realizar su compra	50
Figura 20. Especificaciones que se logran cumplir en los pedidos	51
Figura 21. Entrega del pedido para la fecha establecida.....	51
Figura 22. Factores más relevantes para elegir un proveedor	52
Figura 23. Importancia del servicio post- venta.....	53
Figura 24. Número de visitas al mes por parte de los vendedores	53
Figura 25. Buen trato y pronto respuesta por parte de los vendedores	54
Figura 26. Calificación a Calidad del producto, precios, diseños, plazos, publicidad, posicionamiento.....	54
Figura 27. Preguntas Relacionadas.....	55
Figura 28. Tipo de Calzado & Sexo Masculino	56
Figura 29. Matriz BCG	60

Figura 30. Cadena de Valor.....	61
Figura 31. Ciclo de vida.....	65
Figura 32. Estrategia de expansión.....	66
Figura 33. Mercado.....	83

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo desarrollar un plan de reingeniería para el área comercial de Grupo Moda Pie, empresa importadora y distribuidora de calzado nacional e importado. Para el desarrollo de esta propuesta se aplicó una metodología de enfoque mixto, utilizando técnicas directas para la obtención de la información; en cuanto a lo cualitativo se realizaron entrevistas a expertos, mientras que para el enfoque cuantitativo se llevó a cabo una encuesta aplicada a una muestra de 196 clientes actuales que mantiene la empresa, logrando así determinar las principales causas de ineficiencia que se presentan en esta área.

Abstract

The aim of this research work was to develop a reengineering plan for the trading area of Grupo Moda Pie, a national and imported footwear importing and distribution company. This proposal was developed by applying a mixed approach methodology which uses direct techniques to gather information. Regarding the qualitative aspect of the research, some experts were interviewed while the quantitative approach was carried out by administering a survey to a sample of 196 current clients of the company. In this way, the main causes of inefficiencies in this area were detected.

Key words: reengineering, strategies, research, sales

Engineer Marco Antonio Ríos Ponce

Sara Cristina Carrión Larrea
0983202910
sariscris19@es.uazuay.edu.ec

Erica Gabriela Guerrero Duran
0980644353
ericagabriela_94@hotmail.com



Translated by,

Rafael Argudo

Introducción

El trabajo de investigación desarrollado tuvo la finalidad de llevar a cabo una reestructuración del área comercial en la empresa Grupo Moda Pie. Esta empresa se dedica a la comercialización al por mayor de calzado nacional e importado, enfocado solamente al segmento femenino; sus clientes son dueños de locales de venta de calzado, es decir, la empresa no llega directamente al consumidor final. Cuenta con un extenso portafolio de productos clasificados en 4 tipos que son los Flats, Botas y botines, Sandalias y Tacones. Actualmente Grupo Moda Pie abarca una gran cantidad de mercado principalmente en la región Sierra y en la Costa se manejan pocos clientes. La empresa no cuenta con un sistema que le permita tener un buen control y manejo de sus recursos, por ello a lo largo del tiempo se vienen generando pérdidas económicas. Durante el tiempo que ha estado en el mercado se ha manejado solamente con un canal de distribución, motivo por el cual no ha logrado el crecimiento esperado a nivel nacional, además ha presentado muchas falencias en cuanto a recepción y despacho de mercadería y esto ha llevado a la pérdida de clientes. Ante los problemas mencionados anteriormente se establece una propuesta de un plan comercial que le permita a la empresa poder crecer y darse a conocer en el mercado, mediante la implementación de nuevos canales de distribución, medios publicitarios y un sistema informático para mejorar el control tanto de sus productos como de sus clientes. Para llevar a cabo este trabajo de investigación se aplicó una metodología cualitativa y cuantitativa, es decir con un enfoque mixto. Para el desarrollo de la parte cualitativa se realizó un análisis actual de la empresa, entrevistas a expertos y entrevistas a profundidad, esto con la finalidad de poder recabar información sobre temas relacionados al sector del calzado, como son las importaciones, manejo de clientes y proveedores; en cuanto a la parte cuantitativa se realizó una encuesta estructurada dirigida a los clientes de la empresa, esto permitió obtener datos medibles para el respectivo análisis de cada una de las preguntas. El presente trabajo se estructuró en tres capítulos, en el capítulo I se realiza el análisis situacional interno y externo de la empresa; con ello en el capítulo II se desarrolla el trabajo de campo realizado con su respectivo análisis estadístico y finalmente en capítulo III se presenta la propuesta del plan comercial con las estrategias a seguir para el crecimiento de la empresa.

Capítulo 1: ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Descripción del negocio

El Grupo Moda Pie está ubicada en la ciudad de Cuenca, entre las calles Padre Vicente Pacheco S/N y vía a Florida, inició sus actividades durante el periodo 2007 y tiene por objetivo principal comercializar calzado al por mayor y menor tanto a nivel nacional como local. Debido a la alta demanda de calzado y a la poca organización interna del negocio, es necesario realizar una reestructuración al área comercial de la empresa que le permita mejorar sus procesos y optimizar su gestión comercial para seguir creciendo en el mercado.

Tabla 1. Información de la empresa

Nombre comercial:	Grupo Moda Pie
RUC:	105021976001
Teléfono:	998695789
Dirección:	Padre Vicente Pacheco S/N y vía a Florida
Ciudad:	Cantón Cuenca
Total Ventas Último Año:	\$336.500
Total Empleo:	10
Sector Económico:	Comercial
CIIU:	G4641.31.01

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

1.1.1. Misión.

Comercializar una alta gama de calzado para dama con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos a la vanguardia y de óptima calidad a precios justos y acorde al mercado, contando con el compromiso

de cada miembro de la empresa en el buen uso de recursos económicos, tecnológicos y humano.

1.1.2. Visión.

Ser una empresa reconocida nacionalmente en cinco años en la comercialización y distribución de calzado femenino de excelente calidad con tendencia a la moda, innovando y desarrollando procesos bajo estándares de calidad, manteniendo un crecimiento del 10% en las ventas netas.

1.1.3. Valores corporativos.

Los colaboradores internos y externos deberán cumplir con los siguientes valores:

- Lealtad: Mantener una relación de trabajo fuerte con los miembros del equipo, basadas en la fidelidad y el cuidado de los intereses mutuos de quienes conforman parte de la empresa.
 - Honestidad: Brindar al consumidor lo que la organización está en condiciones de cumplir.
 - Trabajo en equipo: Buscar la unión de capacidades dentro de los miembros de la empresa, trabajar de manera global y comprometida para cumplir metas en común y para alcanzar la mejora continua y sostenida de la organización y de sus colaboradores.
 - Vocación de servicio: Desempeñar acciones específicas y firmes que satisfagan las necesidades de los clientes, en cuanto a tiempo, calidad y eficiencia en todos los procesos de la organización.
 - Respeto: Ofrecer un trato justo a todos los miembros de la empresa y a los clientes.
- (Carrión, 2019)

1.2. Modelo PESTAL

Para el estudio del sector industrial de calzado se realiza el análisis externo del país en cuanto a las variables político, económico, social, tecnológico y legal, con el fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, aunque no todos sus aspectos van a tener un gran impacto a nivel empresarial.

1.2.1. Político.

En la actualidad, el Gobierno de la República del Ecuador es presidido por el Lic. Lenin Moreno quien ejerce su función desde el 24 de mayo de 2017 por un periodo de 4 años. El licenciado Moreno comienza una política abierta al diálogo, ha destacado su objetivo de luchar contra la corrupción en cada uno de las entidades del Estado, consolidar las relaciones comerciales internacionales entre Ecuador y el mundo; incentivar la producción nacional y la generación de fuentes de trabajo, y, por último, autonomía en cada uno de los poderes del Estado.

Hasta el momento se han fomentado políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio de Industrias y Productividad y la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), estas entidades fundaron el Laboratorio de Análisis y Pruebas Físico-Mecánicas para el Desarrollo de Pymes y Unidades Artesanales de Calzado, un centro de emprendimientos productivos que estimula el mejoramiento de la competitividad y productividad. El MIPRO ha promovido la asociatividad de la industria del calzado, el desarrollo de encadenamientos productivos mediante la coordinación con las agrupaciones, el sector financiero, el estado y las instituciones educativas.

1.2.2. Económico.

Actualmente el país está pasando por una situación económica difícil, debido a la malas decisiones políticas y económicas de gobiernos anteriores, por lo que el

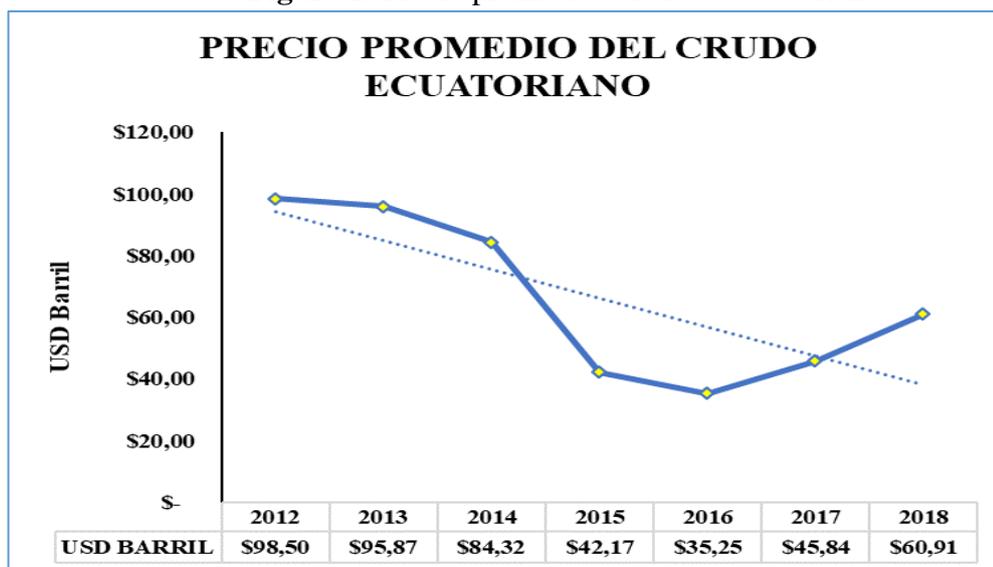
actual gobierno ha accedido a ejecutar algunas recomendaciones del Fondo Monetario Internacional para acceder a nuevos créditos con el objetivo de mejorar la economía interna, por lo que se han establecido un paquete de reformas económicas y fiscales, consideradas necesarias por la mayoría de expertos, para lograr una mayor estabilidad económica y una menor volatilidad. Además, estas medidas económicas tienen como objetivo adicional abrirse hacia mercados internacionales para fortalecer la eficiencia en actividades productivas, desarrollar sectores productivos no tradicionales e intensificar la intervención de Estado en la economía.

Para el estudio del entorno económico se analizarán los datos estadísticos publicados en la página web oficial del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, utilizando las cifras macroeconómicas actualizadas hasta el último periodo concluido 2018. Como factores más relevantes se considerarán la evolución de PIB, precio del crudo, el índice de inflación y tasa de desempleo.

Precio del crudo ecuatoriano.

Luego de su desplome histórico durante el periodo 2016 donde el precio promedio del petróleo llegó a USD 35,25 por barril como tope final después de haber pasado por una precipitada caída, se ha llegado a recuperar paulatinamente durante los años 2018 y 2019, alcanzando en el primer trimestre del 2019 un precio promedio de USD 59,88 por barril según la empresa pública Petroecuador.

Figura 1. Precio promedio del crudo ecuatoriano

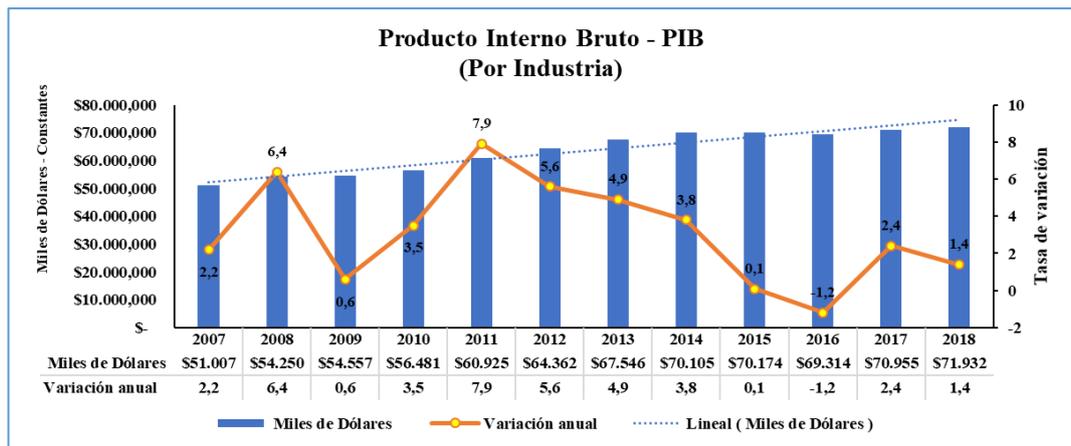


Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2019)

Producto Interno Bruto PIB.

El Ecuador ha tenido altas y bajas en la evolución de su Producto Interno Bruto por Industria durante la última década, siendo su único decrecimiento impactante durante el año 2016 donde alcanzó una variación anual del -1,2 respecto al año anterior, así mismo, sus crecimientos han sido bajos y poco significativos en la última década, como, por ejemplo, durante el último periodo 2018 se logró una variación anual negativa del -1.4 respecto al periodo anterior, sin embargo, las proyecciones establecidas por el Banco central del Ecuador presenta una tendencia a la baja durante el presente año (2019) con un cierre en 0.5%, lo que se traduce a noticias negativas para el sector productivo del país.

Figura 2. Producto Interno Bruto por Industrias



Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2019)

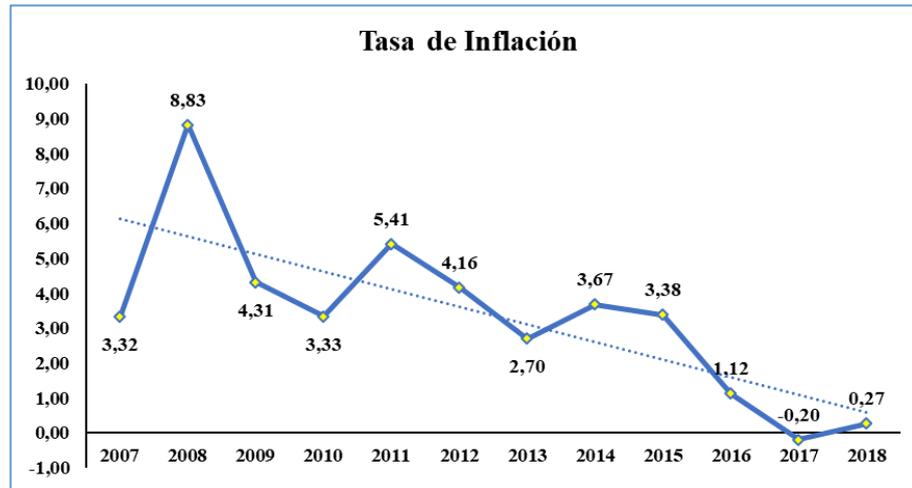
Tasa de inflación.

Durante el periodo 2017 la economía ecuatoriana presentó una deflación del -0,20%, hecho insólito ocurrido durante la última década, este fenómeno se debió principalmente a la sobreoferta de algunos bienes y servicios lo que originó una reducción de sus precios, y a restricción de algunos productos para fomentar la industria nacional, como por ejemplo el calzado y la ropa, siendo los precios de los artículos nacionales más bajos que los importados, los cuales pagaban sobretasas y cuotas, sin embargo, debido a los nuevas relaciones comerciales con el gigante asiático China, se dio apertura a productos provenientes de este país con un precio muy reducido que ni siquiera la industria nacional pudo superar, siendo el mayor beneficiario el consumidor final el cual vio ahorros al momento de adquirir estos productos.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, la inflación durante el periodo 2018 tuvo un crecimiento poco significativo del 0,27%, mientras que en marzo del 2019 existió un decrecimiento del 0,12% según Banco Central del Ecuador, en términos comerciales esto puede resultar un aspecto ambiguo, por un lado, los precios de los insumos se mantienen y no presentan un mayor crecimiento al costo,

pero por otra parte significa poco crecimiento en los precios de venta por la alta oferta de productos y servicios, lo que se traduce a baja rentabilidad.

Figura 3. Tasa de inflación del Ecuador



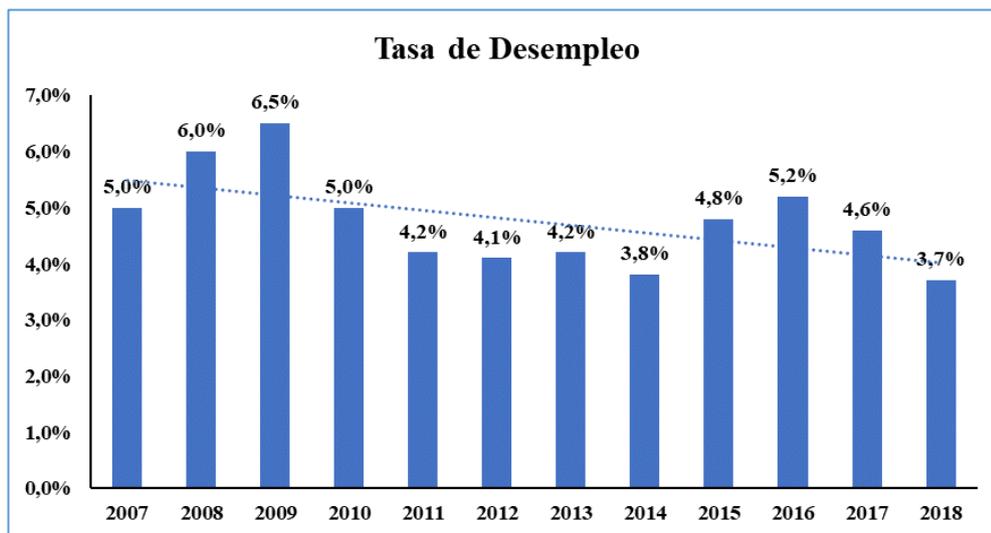
Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2019)

Tasa de desempleo.

Las tasas de desempleo en la última década también han presentado altas y bajas, pero sin variaciones importantes y con una tendencia a la baja, en el último periodo del 2018 esta tasa fue del 3,7%, es decir 0,9 puntos menos respecto al año anterior, mientras que para marzo 2019 ascendió a 4.6% según la Información Censal (2019) lo que refleja que la mayor parte de la población se encuentra laborado, ya sea por empleo formal, subempleo o informalmente.

Esto es un factor importante para el estudio debido a que una población con empleo, requiere de productos de primera necesidad como lo son la ropa y el calzado para el uso diario de sus actividades, por lo tanto, se traduce a mayores ventas.

Figura 4. Tasa de desempleo del Ecuador

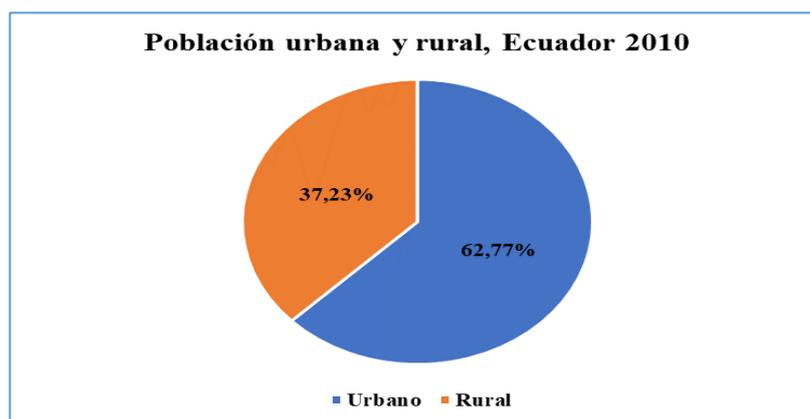


Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2019)

1.2.3. Social.

Según el Censo Poblacional 2010 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC, la población urbana representa el 63% aproximadamente del total mientras que la población rural bordea el 37%, siendo las grandes ciudades los lugares donde se concentra la mayor parte de la población.

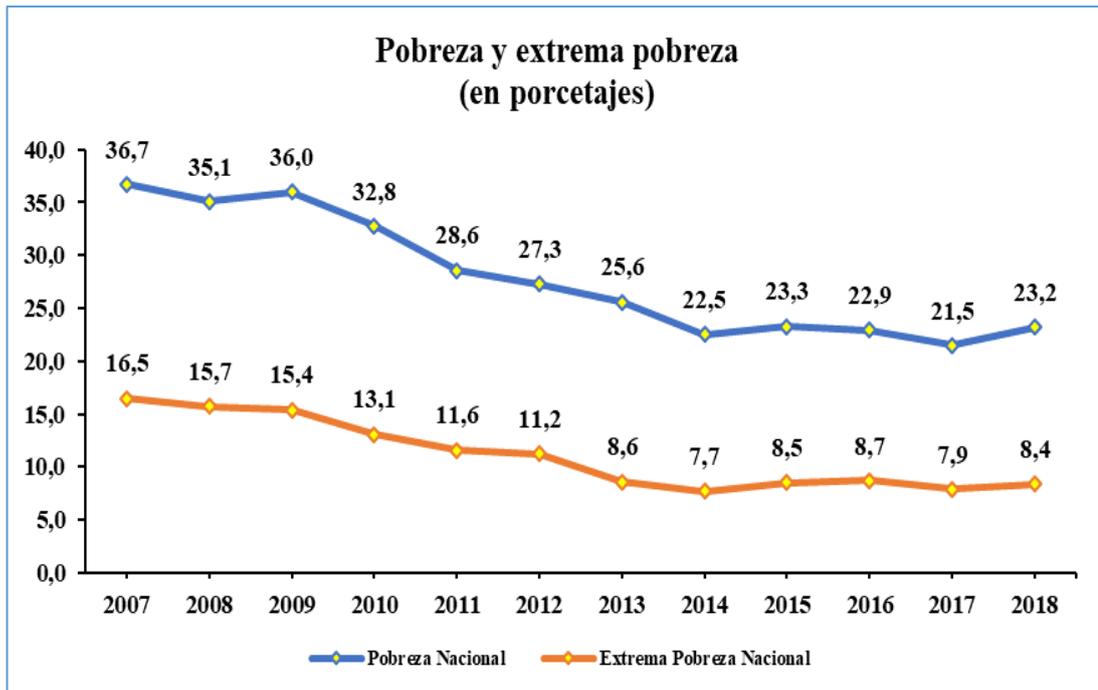
Figura 5. Población urbana y rural del Ecuador



Fuente: (censos, 2010)

La tasa de pobreza del Ecuador refleja una tendencia al alza, pero no posee variaciones significativas, por lo que se puede concluir que esta tasa se encuentra estable. Al cierre del periodo 2018 la tasa fue de 23,2%, 1,7 puntos más que el año anterior, mientras que la tasa de pobreza extrema fue de 8,4%, 0,5 puntos más respecto al periodo anterior.

Figura 6. Pobreza y extrema pobreza del Ecuador



Fuente: (Banco Central del Ecuador BCE, 2019)

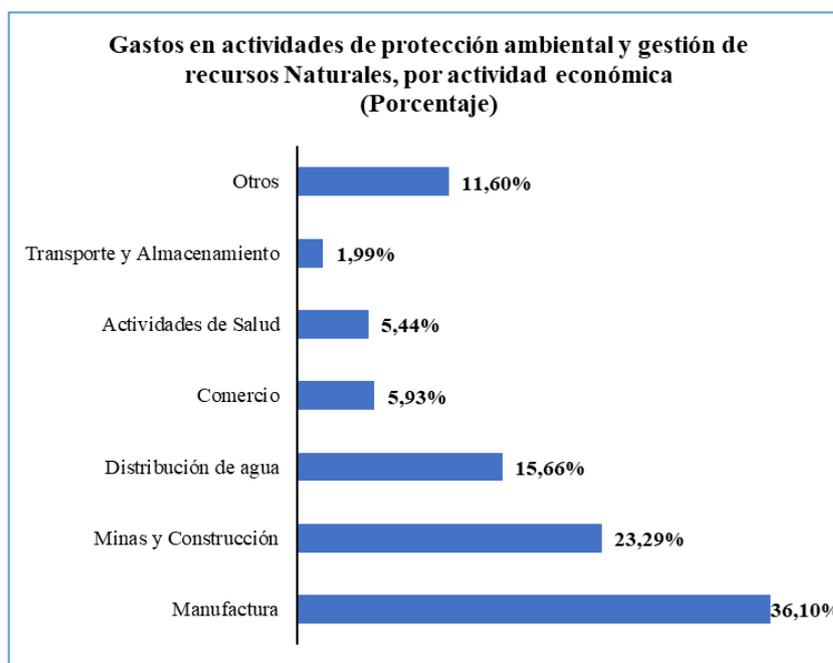
1.2.4. Tecnológico.

El acceso a la tecnología hoy en día es un recurso indispensable para el desarrollo de una empresa, por medio de ella se tiene acceso a una gran cantidad de cualquier tipo de información. Ofrece plataformas o sistemas que permiten tener una especialización en cuanto a la gestión principalmente administrativa, base de datos, servicios posventa.

Grupo Moda Pie actualmente no cuenta con la tecnología suficiente que se requiere para una mayor optimización de sus recursos, no posee un sistema que le permita llevar un buen control de la empresa.

1.2.5. Ambiental.

Figura 7. Gestión en actividades de protección ambiental por actividad económica



Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC, 2015)

Durante el 2016 el Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC realizó una investigación económica ambiental a 3601 empresas a nivel nacional de diferentes áreas económicas. Entre sus resultados más relevantes se encuentra que se destinaron aproximadamente 192 millones de dólares a actividades de protección y gestión ambiental, de los cuales el 5,93% fueron aportados por el sector comercial. La empresa Grupo moda pie cumple con una parte de lo que es la responsabilidad social y ambiental al momento de fomentar a sus consumidores el reciclaje a través de sus empaques de cartón, los cuales cuentan con un sello que lo simboliza como biodegradables.

1.2.6. Legal.

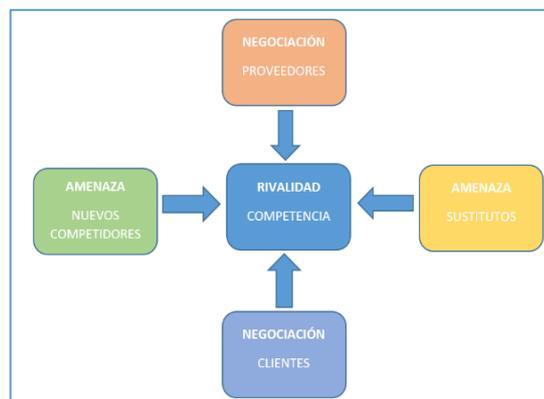
El grupo Moda Pie debe regirse a varios escenarios reglamentarios las cuales son definidas por instituciones estatales, provinciales, municipales y

organizacionales que influyen sobre las actividades de la empresa, orientando las condiciones económicas y de mercado. A continuación, se mencionan algunas instituciones que definen aspectos legales del entorno donde se desenvuelve la organización:

- Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones
- Servicio de Rentas Internas SRI
- Intendencia de policía - Permiso de funcionamiento
- Municipio de la Ciudad de Cuenca - Patente Municipal
- Cuerpo de bomberos – Permiso

1.3. 5 fuerzas de Porter

Figura 8. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: (Porter, 2008)

Elaborador por: Las autoras.

Una herramienta que se utiliza para el análisis de la industria en la que se desenvuelve la empresa Grupo Moda Pie es el modelo estratégico creado por el Ingeniero Michael Eugene Porter, este análisis permitirá determinar el nivel en el cual está compitiendo la empresa y si las actuales estrategias que utiliza le permiten estar a un nivel mayor que la competencia.

1.3.1. Competidores

En referencia a sus principales competidores, se ha considerado a las primordiales importadoras y distribuidoras de calzado a nivel nacional, principalmente aquellas que tienen como su más importante línea a la del calzado femenino. A continuación, se detalla la ubicación de cada una de las empresas competidoras.

Tabla 2. Principales competidores del sector

Principales competidores del sector	
COMPETIDOR	OFICINA
PIMENTA	Cuenca
ORDOVIT	Cuenca
EXES	Quito
PICCDELY	Machala
MARJORIE BOTAS	Ambato
IMPORTADORA HV	Cuenca
AGUIMA SHOES	Cuenca
CALZABRAS CIA.LTDA	Guayaquil
BJ IMPORT	Cuenca

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

El nivel de competencia que actualmente tiene la empresa es alto, esto debido a la gran cantidad de empresas competidoras que ofertan calzado importado y en algunos casos con precios mucho más bajos en relación a los de Grupo Moda Pie. En general la competencia tiene como su cliente al consumidor final, lo cual hace que la empresa en análisis pierda cierto nivel de ventaja ante ellos.

Grupo Moda Pie se caracteriza por contar con un portafolio de productos con modelos que marcan tendencia en el sector del calzado, sin embargo, la gran cantidad de productos similares han impedido que el mercado llegue a conocer las marcas que ofrece la empresa. A diferencia de la competencia, la empresa generalmente distribuye su calzado en centros comerciales, lo cual lo hace ver como un producto de mayor precio.

1.3.2. Clientes

La empresa Grupo Moda Pie cuenta con marcas exclusivas para varios establecimientos que siempre están en busca de un producto que les brinde prestigio, calidad y sobre todo que les permita obtener un margen de ganancia considerable. El perfil de los clientes es muy exigente, ya que, a más de lo mencionado, requieren un abastecimiento constante del producto que les permita tener siempre la cantidad optima en cada uno de sus locales y de tal forma mantener la satisfacción de sus clientes.

El cliente busca un producto que le brinde calidad y sobre todo exclusividad en cuanto a diseños, que este siempre acorde a las tendencias de la moda, ya que el consumidor final es lo que pide en sus locales. Busca un producto que sea durable ya que al ser producto importado en el mercado existe mucha competencia que ofrecen productos similares, que también son importados, pero que llegan directamente al cliente final, lo cual les permite brindar precios más bajos.

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que como se mencionó anteriormente al ser distribuidores de marcas exclusivas, el cliente no permite dar a conocer otras marcas que también ofrece la empresa, sino que se mantiene con las marcas ya posicionadas por ellos y al existir un gran número de empresas importadoras de calzado, ellos pueden optar por hacer negocios con estas, si no se le brinda lo que exclusivamente desean.

A continuación, se detalla las provincias y los clientes que actualmente Grupo Moda Pie mantiene como destino para la distribución de sus productos:

Tabla 3. Clientes por Provincias

PROVINCIA	TOTAL CLIENTES	%
Azuay	48	12%
Cañar	12	3%
Carchi	40	10%
Tungurahua	40	10%
Chimborazo	20	5%
Cotopaxi	16	4%
El Oro	30	7.5%
Guayas	20	5%
Imbabura	16	4%
Loja	30	7.5%
Los Ríos	20	5%
Manabí	20	5%
Pichincha	88	22%
TOTAL CLIENTES	400	100%

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Actualmente Azuay y Pichincha son las provincias con mayor cantidad de clientes, son provincias en las cuales el calzado formal está en tendencia y al ser parte de la región Sierra es otro motivo por el cual tiene gran acogida el calzado que ofrece Grupo Moda pie. El mercado en la mayor parte esta abarcado en la parte de la Sierra, pero en la región Costa en muy poca la distribución que se tiene, es decir las marcas de la empresa son prácticamente desconocidas en estas provincias.

La mayor cantidad de clientes se concentran en la provincia del Azuay con un 12% y Pichincha con el 22%, siendo en estas en la que mayor cantidad de ventas se generan; la provincia con menor porcentaje de clientes es Cañar que tan solo representa un 3% del total de clientes de la empresa.

1.3.3. Proveedores

El 40% de mercadería que la empresa adquiere para el negocio es importada desde China, esto debido a sus bajos costos y sobre todo a la innovación de modelos y diseños de calzado que existe en este país, sin embargo, se identifica que Grupo Moda Pie tiene un nivel bajo de negociación debido a la dificultad que representa al no poder estar constantemente en comunicación con los proveedores, ya sea por el idioma o la carga horaria, además impide que se puedan buscar nuevos ofertantes, aunque si bien lo podría hacer es un proceso que implica invertir tiempo y dinero, por lo que su gerente lo realiza una vez al año con el propósito de adquirir muestras para que sus vendedores realicen preventa tres veces al año.

En cuanto a los proveedores nacionales de igual manera el nivel de negociación con ellos es baja, ya que como se mencionó anteriormente sobre el calzado exclusivo resulta muy difícil elegir proveedores que brinden las características exclusivas del producto.

1.3.4. Sustitutos

El nicho del calzado es muy amplio, por lo que la empresa debe estar en constante innovación de diseños y estilos; la industria de calzado se considera como uno de los negocios que mayor rentabilidad genera, esto conlleva a que sin importar la época del año que sea y más aun sin importar el segmento al cual está dirigido son un producto que siempre tiene demanda.

Existe una gran variedad de tipos de calzado, ya sea formal, deportivo y casual, la empresa Grupo Moda Pie ofrece calzado tipo formal y casual, por lo cual dentro de los productos sustitutos están: el calzado deportivo y zapatillas, esto siempre que el consumidor final busque un producto con un enfoque de uso muy diferente a vestir con prendas formales.

1.3.5. Nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores al sector del calzado es alto, si bien se conoce que es un sector que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, pese a la gran cantidad de contrabando que existe desde los países vecinos, Ecuador ha incentivado a la producción de calzado nacional mediante acuerdos comerciales para la importación de materia prima y ha fomentado beneficios para los emprendedores.

Sin embargo, pese a la iniciativa en la producción nacional, el calzado extranjero ya ha formado un criterio en las personas de ser un producto de mayor calidad y garantía que el que se produce en el país, ya que el producto nacional en la mayoría de casos no cumple con las expectativas de los clientes.

Aunque Grupo Moda Pie no esté totalmente posicionado en el mercado, los productos que ofrece han logrado cumplir con lo que el cliente busca: diseño, calidad y prestigio en cada una de las marcas ya sea nacional o importado

1.4. Matriz FODA

Tabla 4. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Variedad en modelos de calzado femenino</p> <p>Personal calificado para servicio al cliente</p> <p>Oferta de marcas nacionales e importadas</p> <p>Conocimiento y experiencia en el mercado nacional</p> <p>Ventas a crédito directo para clientes que compran al por mayor</p> <p>Eficiente recuperación de cartera.</p>	<p>Diversidad de proveedores de calzado para la empresa</p> <p>Crecimiento de la población</p> <p>Alta demanda de calzado femenino</p> <p>Incremento en la tendencia a la moda de calzado</p> <p>Acuerdos comerciales con China</p> <p>Mercado desatendido</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Deficiencia en los canales de distribución</p> <p>Falta de servicio postventa</p> <p>Ineficiencia en el control de registro de clientes</p> <p>Falta de publicidad de marcas</p> <p>Portafolio de productos enfocado en un solo segmento</p> <p>Ineficiencia en la comunicación con los clientes</p>	<p>Amplia competencia en el mercado nacional</p> <p>Contrabando en calzado</p> <p>Políticas arancelarias actuales</p> <p>Empresas extranjeras con distribución directa</p> <p>Disminución de poder adquisitivo de la población</p> <p>Costos bajos de la competencia.</p>

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

1.5. Matriz FODA CRUZADO

Tabla 5. Análisis FODA cruzado

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Diversidad de proveedores de calzado para la O2. Crecimiento de la población. O3. Alta demanda de calzado femenino. O4. Incremento en la tendencia a la moda de calzado. O5. Acuerdos comerciales con China. O6. Mercado desatendido.	A1. Amplia competencia en el mercado nacional. A2. Contrabando en calzado. A3. Políticas arancelarias actuales. A4. Empresas extranjeras con distribución directa. A5. Disminución de poder adquisitivo de la población. A6. Costos bajos de la competencia.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F1. Variedad en modelos de calzado femenino. F2. Personal calificado para servicio al cliente. F3. Oferta de marcas nacionales e importadas. F4. Conocimiento y experiencia en el mercado nacional. F5. Ventas a crédito directo para clientes que compran al por mayor. F6. Eficiente recuperación de cartera.	Expandirse en el mercado para llegar a lugares a los cuales aún no han sido abarcados por la competencia. (F4, O6) Innovar el portafolio de productos para ofrecer nuevos diseños que estén acorde a las tendencias que exige el mercado. (F1, O3, O4) Realizar negocios con nuevos proveedores que permitan ampliar el portafolio de productos con diseños que se adapten al mercado en general. (F1, F3, O6)	Crear promociones de los productos para los clientes que ofertan solo marcas exclusivas, para incentivar a promocionar las marcas menos conocidas. (F3, A1) Campañas de publicidad para dar a conocer las marcas nacionales con la respectiva variedad de productos que se ofrecen. (F3, A5) Realizar entrega de promocionales a los clientes que realizan las compras a crédito. (F5, A1, A6)

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>D1. Deficiencia en los canales de distribución.</p> <p>D2. Falta de servicio postventa.</p> <p>D3. Ineficiencia en el control de registro de clientes.</p> <p>D4. Falta de publicidad de marcas.</p> <p>D5. Portafolio de productos enfocado en un solo segmento.</p> <p>D6. Ineficiencia en la comunicación con los clientes</p>	<p>Crear una estrategia de publicidad mediante redes sociales que permitan atraer a nuevos clientes y dar a conocer las marcas ofertadas. (D4, O2,)</p> <p>Realizar un estudio de mercado para mejorar los canales de distribución y comunicación que permitan tener una mayor cobertura del mercado. (D1, D6, O6)</p>	<p>Brindar un servicio posventa personalizado que le diferencie de la competencia. (D2, A1)</p> <p>Implementar productos para el segmento masculino y el de niños para obtener un portafolio completo que permita competir en el mercado. (D5, A4)</p>

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Capítulo 2: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1. Definición del problema

En los últimos años la empresa Grupo Moda Pie ha experimentado un crecimiento tanto interna como externamente, desarrollando una serie de procesos que actualmente se los realiza de forma ineficiente, sin aprovechar todos los recursos disponibles con los que cuenta. Su estructura ha incrementado de 2 a 10 empleados hasta el momento y no existe un organigrama ni funciones definidas para el personal, las rutas de distribución no están bien definidas por lo cual en muchas ocasiones no se realizan los despachos de mercadería a tiempo y a su vez ha impedido que se puede tener un mayor abarcamiento del mercado. Actualmente la empresa tiene un portafolio de productos muy amplio, sin embargo, su segmento de clientes o mercado objetivo no están bien definidos.

2.2. Enfoque del problema

Una vez presentado el planteamiento del problema, esta investigación tiene como objetivo el desarrollo de una propuesta comercial para Grupo Moda Pie que le permita rediseñar sus procesos y funciones dentro del área de ventas para obtener una mayor eficiencia y eficacia de todos los recursos disponibles en esta empresa. Para cumplir con el objetivo principal, inicialmente se pretende determinar las principales causas que están afectando a la parte comercial de la empresa, para ello se ha llevado a cabo un estudio de mercado mediante la aplicación de técnicas directas de investigación para conseguir la información requerida para mediante el resultado de los datos obtenidos se proceda al planteamiento y elaboración de la propuesta.

2.3. Desarrollo de la investigación

Método

Según (Malhotra, 2008) al realizar entrevistas a expertos y de profundidad se obtienen datos fundamentales para el minucioso análisis del sector estudiado, es por este motivo que el estudio de mercado desarrollado en esta investigación fue realizado con un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir con un enfoque mixto; en cuanto al enfoque cualitativo para la obtención de información se utilizó técnicas como la entrevista a expertos y entrevistas a profundidad, además de la revisión, análisis e interpretación de datos obtenidos directamente de la empresa. Con respecto al enfoque cuantitativo se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario dirigido a los clientes, con preguntas medibles que permitieron dar un tratamiento estadístico a cada una de ellas y a su vez determinar las principales debilidades de la empresa.

2.4. Investigación cualitativa

Entrevistas a expertos

Se realizó 2 entrevistas a expertos, empresas importadoras de calzado y 2 entrevistas a empresas locales de la ciudad de Cuenca, con la finalidad de obtener información desde diferentes puntos de vista en cuanto a temas como son las importaciones, negociación con sus clientes y proveedores, entre otros.

Informe de entrevistas a empresas importadoras.

Objetivo:

- Obtener información y opiniones sobre el sector del calzado, manejo de importaciones, actuales reformas y calzado predominante.

Entrevistados:

Nombre	Empresa
Pablo Pesantez	Importadora Pimenta
Paulina Torres	Importadora HV

Informe:

Según las entrevistas realizadas a dos importadores de zapato brasileño en la ciudad de Cuenca, se logró afirmar la competencia existente en este sector, sobre todo por el calzado fabricado desde Brasil y China, sin dejar de lado aquello que entra de forma ilegal ya sea de Perú, Colombia o cualquier otra parte del mundo.

Los colaboradores consideran que el nuevo gobierno ha mejorado el control de impuestos a importaciones, volviéndose una parte negativa para los comerciantes de calzado extranjero ya que tendrán que cancelar más aranceles para nacionalizar su producto, además que las nuevas leyes protegen a la industria nacional.

Estos informaron que dentro del mercado ecuatoriano se encuentran varios tipos de clientes, que prefieren comercializar su producto de acuerdo al segmento al cual este dirigido, es decir nacional por el precio o importado por la exclusividad de modelos.

Según su experiencia cada vez el mercado se vuelve más exigente debido a que los consumidores aumentan sus expectativas al momento de adquirir el producto. Estas empresas aplican responsabilidad social a través de la utilización de procesos acordes a lo que establece la ley, uso de pegamentos en base a agua y no a solventes, reciclaje de los desechos, generación de fuentes de trabajo, entre otras.

Finalmente se logró concluir que a la industria local le falta mejorar en calidad y diseños para ser más competitiva, además de necesitar apoyo por parte del gobierno.

Informe de entrevistas a empresas locales

Objetivo:

- Conocer la realidad de la competencia, inconvenientes con las importaciones y principales problemas con sus proveedores.

Entrevistados:

Nombre	Empresa
Fabiola Aguirre	Calzado Dianita
Leonardo Guzhñay	Calzado D' mujeres

Informe

Las entrevistas realizadas a dos propietarios de locales comerciales localizados en el centro de la ciudad de Cuenca, nos han puesto al tanto sobre el sector de calzado.

Entre los puntos más importantes, los colaboradores informaron que dentro de esta industria existe una competencia súper alta, es decir cada vez se apertura nuevos locales que ocasionan una pérdida representativa de clientes, ya que estos prefieren

acudir a otros almacenes que ofertan calzado de mayor calidad y mejores modelos a un menor precio.

También opinan que existe un pro y un contra en cuanto a las disposiciones establecidas por el gobierno para las importaciones; el lado positivo es que los dueños de establecimientos pequeños pueden vender este producto al consumidor final siempre y cuando exista varios agentes vendedores que les de la opción de elegir el mejor proveedor, el contra es que existen importadores que distribuyen directamente al consumidor final en un precio mucho más económico.

Los entrevistados afirman que dentro de sus establecimientos se encuentran ofertando producto tanto nacional como importado, ya que ambos tienen una gran acogida en el mercado durante todo el año dependiendo de los gustos de los clientes que generalmente están entre calzado formal y elegante.

En cuanto a proveedores informaron que existe una falta de seriedad en las fechas de entrega y cobro de cheques, además que ninguno de ellos se encuentra innovando en modelos si no que más bien buscan copiar los diseños de otros fabricantes.

Según su punto de vista, afirmaron que dentro del proceso de compra el cliente toma en cuenta varios factores para elegir su prenda de vestir, entre ellos esta: la comodidad del calzado, diseño y precio.

Al finalizar la entrevista, los propietarios sugirieron que los distribuidores de calzado nacional deben buscar siempre diseños en tendencia para llamar la atención cliente sin correr el riesgo de elegir nuevos colores que no se logren vender.

Entrevistas a profundidad

Se llevó a cabo 4 entrevistas a consumidores finales, es decir a personas que hacen uso directo del producto, esto para obtener información sobre la perspectiva y preferencias de los clientes en lo referente al calzado, frecuencia y accesos de compra.

Informe de entrevistas al consumidor final

Objetivos:

- Recolectar información directa del consumidor final, gustos y preferencias, expectativas y recomendaciones para productores.

Entrevistados:

Nombre	Ciudad
Jonathan Salamea	Cuenca
Pablo Méndez	Loja
Cecilia Pesantez	Machala
Gloria Camacho	Gualaceo

Según la información que se obtuvo por medio de la entrevista se puso conocer que en promedio los clientes finales adquieren calzado cada 5 meses, y lo realizan en centros comerciales, por medio de internet y cuando tienen la opción de viajar al exterior lo hacen directamente en dicho país.

Entre sus principales opciones en cuanto al tipo de calzado que adquieren están de tipo casual y formal, según los entrevistados lo que ellos buscan en el calzado primordialmente es la comodidad, luego las variables a considerar son el diseño y el precio, estos son los aspectos que para los clientes tienen mayor peso al

momento de realizar una compra de calzado. La perspectiva que tienen con respecto al calzado nacional e importado varía según sus adquisiciones, en ocasiones optan por el calzado importado ya que según su opinión este de mayor calidad y lo pueden adquirir a precios accesibles, también manifiestan que algunas veces eligen el calzado nacional siempre y cuando sea una marca reconocida o si es recomendado por alguien de su confianza.

En promedio los entrevistados destinan un 10,5% de sus salarios para la compra de calzado, algunos de ellos manifestaron que debido a la actual economía del país sus ingresos se han visto afectados y con ello su poder adquisitivo ha disminuido, generado que sus compras en cuanto a calzado sean menores que años anteriores mientras que otros dijeron no verse afectados por los cambios económicos del país, que siguen comprando de igual manera y más aún ya que consideran que este es un producto indispensable para el día a día. En cuanto a las experiencias que han presentado con la compra del producto, han expresado su principal inconformidad con el calzado nacional, ya que según ellos es de mala calidad, provoca ciertas molestias al momento de caminar, el tiempo de duración no sobrepasa los dos meses y sobre todo no cumple con las cualidades que les ofrecen al momento de la compra. En base a sus malas experiencias ser más selectivos cuando adquieren zapatos sea del tipo que sea es su única opción, expresaron que el precio que pagan por los productos adquiridos es un precio justo ya que cumple con sus requerimientos y al ser de calidad vale la pena el pago.

En cuanto al tema ambiental, se preguntó sobre el uso que les daban a los empaques en los que adquieren el calzado, informaron que en la mayoría de veces este es desechado y solo en pocas ocasiones lo utilizan para almacenar algún otro objeto. Crear conciencia ambiental en las personas es de vital importancia, sin embargo, no se lo hace.

En general las recomendaciones para productores y comerciantes de calzado que realizaron los entrevistados fueron que se mejore la producción, que se brinde un

producto de calidad sin importar los costos, ya que finalmente están dispuestos a pagar un precio alto, siempre y cuando sea un producto que cumpla con sus expectativas y sobre todo les genere el beneficio que ellos buscan. Además, sugieren a los comerciantes que no incrementen excesivamente los precios ya que si bien es cierto según sus experiencias algunos ofrecen calzado a un alto precio, sin embargo, son de mala calidad.

Informe final de investigación cualitativa

Con el desarrollo de la investigación cualitativa se abordaron varios temas sustanciales como son el político, económico, social e incluso el ambiental, esto con la finalidad de obtener información relevante para la elaboración del plan comercial.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los expertos, ellos dieron a conocer datos muy importantes, consideran que actualmente la competencia en el sector del calzado es muy fuerte, en lo referente al producto importado según las nuevas políticas comerciales han llevado a punto negativo en este ámbito, ya que con las nuevas regulaciones las importaciones se ven afectadas por el pago de nuevos aranceles, lo cual provoca que los costos aumenten. Esto además ha provocado un incremento del nivel de contrabando de calzado desde los países vecinos, con la finalidad de tener bajos costos y poder llegar de manera más fácil al cliente, esto afecta directamente a las empresas importadoras.

De las entrevistas a dueños de empresas locales dedicadas a la venta de calzado también se obtuvo como primera impresión el incremento de la competencia, ellos manifiestan verse afectados por este acontecimiento, ya que el nivel de sus ingresos ha disminuido. Comentan que el nivel de exigencia de sus clientes es cada vez mayor en cuanto a la calidad del producto, por ello al momento de elegir a sus proveedores son muy selectivos y optan por el que mayores beneficios les brinden dependiendo del tipo de calzado que les ofrecen, pues en sus locales ofertan calzado nacional e importado y según lo que expresaron es que los dos tienen gran acogida, es decir tienen un

segmento que se enfoca solamente en el precio y optan por lo nacional, mientras que otro segmento busca exclusividad y calidad sin importar el precio por lo que prefieren lo importado. En opinión de sus proveedores expresaron su inconformidad principalmente en cuanto a fechas de entrega, pues según ellos nunca se cumple con estas, además comentan que estos no innovan sus portafolios y que siempre se les ofrece el mismo producto y lo que generalmente cambian son los colores mas no los diseños.

Finalmente, de la entrevista realizada a los consumidores finales, se obtuvo información sobre el porcentaje de sus ingresos que destinan a la compra de esta prenda de vestir y la frecuencia con la que lo hacen. Comentaron los lugares de compra que generalmente son los centros comerciales o vía internet, sus malas experiencias en sus compras, expresaron que en varias ocasiones han adquirido productos que han generado molestias al momento de usarlos, pues si bien ellos buscan un producto que les brinde comodidad, calidad y de diseños innovadores, están dispuestos a pagar el precio que se requiera. Sugieren que la producción nacional se enfoque en brindar productos de calidad sin enfocarse en abaratar costos, ya que esto conlleva a la mala producción y a que el mercado siga considerando al calzado importado como el de mejor calidad.

2.5. Investigación cuantitativa

Para el desarrollo de la investigación en cuanto al enfoque cuantitativo se aplicó un cuestionario conformado en su mayoría por preguntas cerradas, esto con el propósito de poder obtener resultados estadísticos medibles. Esta encuesta fue dirigida a los clientes de las diferentes ciudades en las cuales Grupo Moda Pie es distribuidor. El método utilizado para la aplicación de este cuestionario fue a través de medios digitales.

Para la obtención de la cantidad exacta de personas a ser encuestadas en las diferentes ciudades se aplicó el método de muestreo en base al universo conformado por una base de clientes que posee la empresa.

Universo y muestra

La actual base de clientes de Grupo Moda Pie está conformada por 400 clientes a nivel nacional, para obtener la muestra se procedió a realizar la fórmula de muestreo, obteniendo como resultado un total de 196 clientes a ser encuestados.

Figura 9. Calculo muestra

$$\text{Calculo muestra } n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + z^2 \times p \times q}$$

En donde:

N= tamaño de la población

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de éxito |

Q= probabilidad de fracaso

D= precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

$$\text{Tamaño de la muestra: } \frac{400 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{5^2 \times (400-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 196$$

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2003)

Elaborador por: Las autoras.

Encuesta piloto

Se desarrolló una encuesta piloto en la cual se tomó como muestra a 10 clientes de las ciudades de Cuenca, Loja y Quito, con la finalidad de conocer la capacidad de entendimiento y la aceptación de las preguntas, otro propósito de esta prueba es obtener opiniones y sugerencias de los encuestados a través de los vendedores de la empresa, quienes fueron los encargados de entregar dichas encuestas a los clientes de las distintas ciudades asignadas.

Como resultado se pudo comprobar la gran acogida que tuvo la encuesta, sin embargo, se tomó en cuenta algunas sugerencias por parte de los encuestados, con el objetivo de disminuir la confusión en ciertas preguntas, se procedió a realizar varias modificaciones al cuestionario que se detallan a continuación:

- En la parte informativa se incrementó una pregunta que permita conocer el tiempo de funcionamiento del negocio y adicional los años que conoce a Grupo Moda Pie.
- En la pregunta referente a la “Edad”, se cambió de pregunta abierta a una pregunta cerrada establecida en 3 rangos de edades comprendidos entre: 30-39; 40-49; 50 a más, con la finalidad de poder obtener una mejor tabulación de los datos.
- En la pregunta numero 8 (¿Qué tan importante considera el servicio postventa por parte de su proveedor?), seguido de la palabra postventa se incluyó entre paréntesis (Luego de la Venta) para evitar confusiones o dudas en los clientes.
- Se eliminó dos opciones en la pregunta 12 ya que se repetían en los enunciados 6 y 10.

Trabajo de campo

La investigación de mercado fue realizada a través de una encuesta aplicada a una muestra del total de la base de clientes, es decir a 196 dueños de locales que adquieren los productos que ofrece Grupo Moda Pie. Para el desarrollo del cuestionario se utilizaron preguntas cerradas, con escala de Likert que permitió y facilitó la medición de los resultados.

2.6. Preparación y análisis de datos

Para conocer la cantidad de encuestados por ciudad se elaboró la distribución acorde a la información obtenida de la empresa, en cuanto al porcentaje de clientes que mantiene en cada provincia y ciudad respectivamente, esto con la finalidad de un mejor entendimiento de los datos. A continuación, se puede observar en la tabla N°6 la participación de mercado en cada provincia, es decir, el total de clientes que actualmente mantiene la empresa en cada una de ellas. Partiendo de ello, según información proporcionada por Grupo Moda Pie.

Tabla 6. Clientes por provincia

PROVINCIA	TOTAL CLIENTES	%	MUESTRA
Azuay	48	12%	22
Cañar	12	3%	6
Carchi	40	10%	19
Tungurahua	40	10%	20
Chimborazo	20	5%	10
Cotopaxi	16	4%	8
El Oro	30	7.5%	15
Guayas	20	5%	10
Imbabura	16	4%	8
Loja	30	7.5%	15
Los Ríos	20	5%	10
Manabí	20	5%	10
Pichincha	88	22%	43
TOTAL CLIENTES	400	100%	196

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la tabla N° 6 se puede observar que la mayor cantidad de clientes se encuentran en la provincia de Pichincha, que representa el 22% del total de su base de clientes, seguido de la provincia del Azuay que cuenta con el 12%, estas son las de mayor representación para la empresa.

Tabla 7. Clientes por ciudad

PROVINCIA	CIUDAD	CLIENTES
Azuay	Cuenca	6
	Girón	5
	Gualaceo	5
	Chordeleg	3
	Santa Isabel	3
Cañar	Azogues	4
	Cañar	2
Carchi	Tulcán	11
	Huaca	8
Tungurahua	Ambato	20
Chimborazo	Guano	4
	Riobamba	6
Cotopaxi	Latacunga	6
	Pujili	2
El Oro	Machala	7
	El Guabo	5
	Piñas	3
Guayas	Milagro	4
	Guayaquil	6
Imbabura	Ibarra	6
	Atuntaqui	2
Loja	Loja	10
	Cariamanga	4
	Pindal	1
Los Ríos	Babahoyo	5
	Quevedo	5
Manabí	Chone	3
	Manta	7

Pichincha	Quito	25
	Cayambe	11
	Sangolqui	7
TOTAL		196

Fuente: (Carrión, 2019)

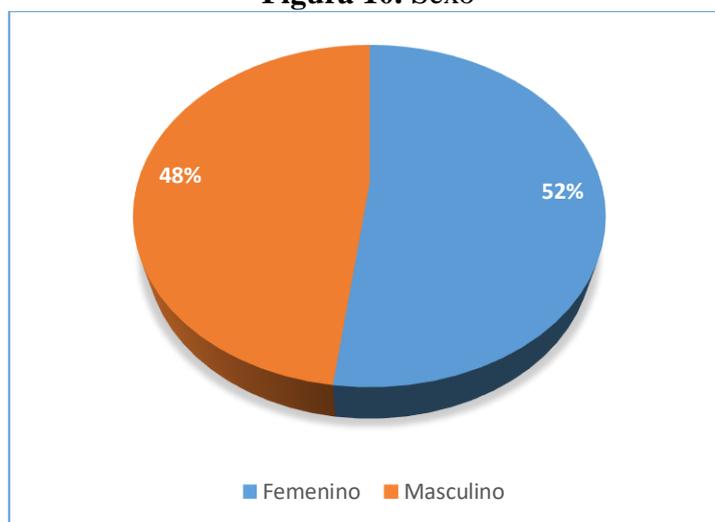
Elaborador por: Las autoras

Resultados de preguntas

Preguntas demográficas

Los siguientes resultados corresponden a las primeras preguntas del cuestionario, preguntas generales en cuanto a información sobre edad, sexo, estado civil y la provincia a la que pertenecen.

Figura 10. Sexo

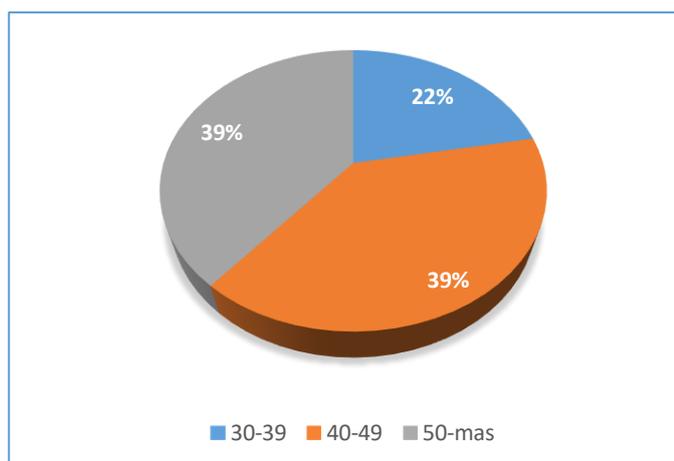


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

De las 196 encuestas realizadas a los clientes de las distintas ciudades a nivel nacional, el 52% de estos resultaron ser de sexo femenino mientras que el 48% masculino.

Figura 11. Edad

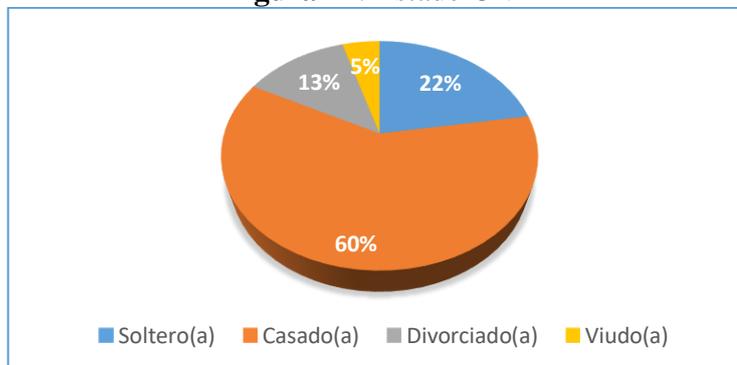


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

La mayoría de propietarios pertenecen a los dos rangos de edad más altos es decir (40-49) con 39% y (50- más) con 39% reflejando en total 78%, quedando un 22% de dueños de locales en un rango de 30-39 años de edad.

Figura 12. Estado Civil

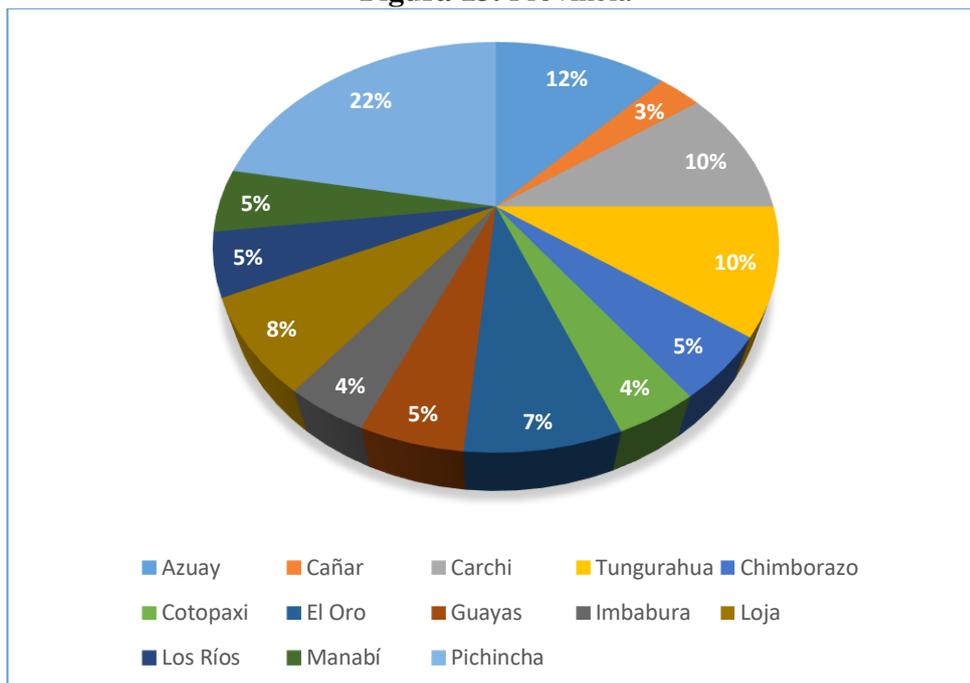


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

En cuanto al estado civil de los 196 colaboradores, el 60% están casados, el 22% son dueños de locales solteros, el 13% están divorciados y tan solo un 5% son viudos.

Figura 13. Provincia



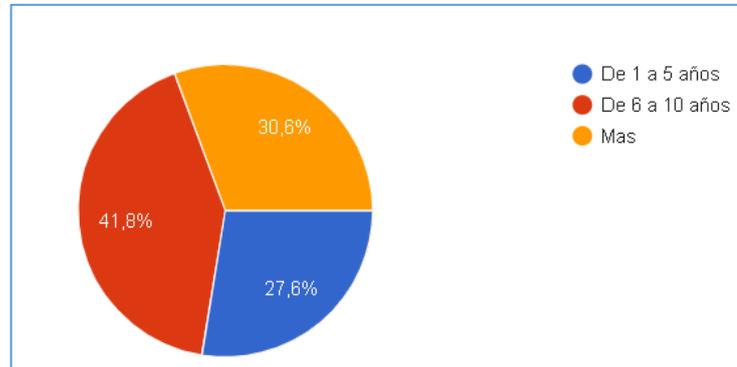
Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según los datos de la figura 13 se puede apreciar que en la provincia de Pichincha es donde se encuentran la mayor cantidad de clientes, es decir el 22% están distribuidos entre las ciudades de Quito, Cayambe y Sangolqui. Las provincias como Azuay con un 12%, Carchi y Tungurahua con un 10% son las que también poseen una considerable cantidad de clientes que adquieren el calzado para la venta al consumidor final. Sin embargo, provincias como Cañar con tan solo el 3% y Cotopaxi e Imbabura que solo representa el 4% de clientes, demostrando la falta de posicionamiento de la empresa.

Preguntas objetivas

Figura 14. Tiempo de antigüedad que tiene el negocio

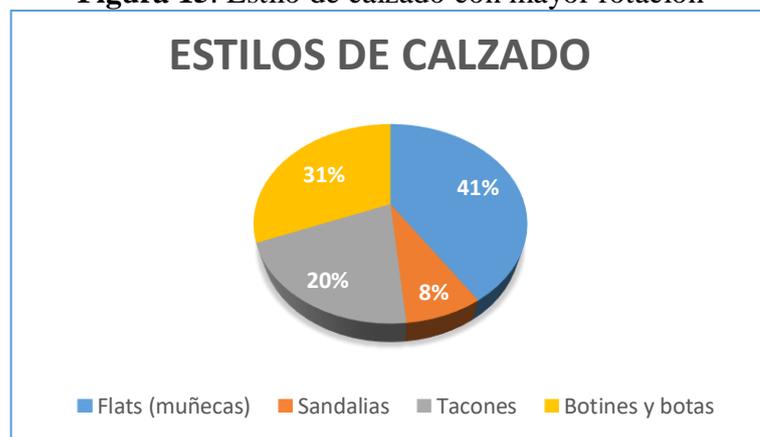


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la pregunta número 1 sobre el tiempo de antigüedad que tiene el negocio, el 41.8% funciona entre 1 a 5 años, el 30.6% tienen de 6 a 10 años y el 27.6% más de 10 años de antigüedad; esto significa que la empresa tiene un 58.2% de clientes que superan los 5 años de estar en el mercado, lo cual es muy importante para la empresa ya que son clientes que están posicionados en este.

Figura 15. Estilo de calzado con mayor rotación

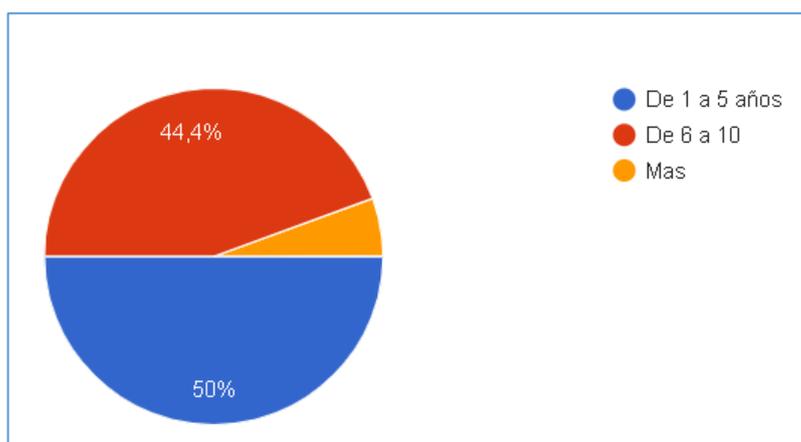


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la figura 15 del estilo de calzado con mayor rotación en los locales de los clientes un 41% manifiestan que el de mayor rotación es el de estilo Flats, con un 31% le sigue el calzado tipo Botines y botas; tan solo un 8% respondieron que entre los estilos de calzado con mayor rotación son las sandalias y un 20% representado por los Tacones. Esto demuestra productos que distribuye Grupo Moda Pie tiene gran acogida en los locales de los clientes, sin embargo, hay algunos productos que tienen una rotación muy baja en los cuales se debe enfocar la empresa.

Figura 16. Tiempo que los clientes conocen a Grupo Moda Pie

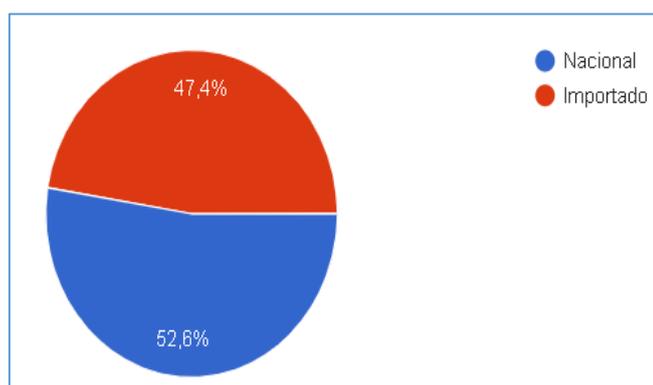


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

En cuanto a la pregunta 3, del tiempo que conocen a Grupo Moda Pie, el 50% de los encuestados conocen la empresa de 1 a 5 años; el 44,4% la conocen de 6 a 10 años y un 5,6% más de 10 años. Esto demuestra que la empresa ha logrado fidelizar a la mayoría de sus clientes, gran parte de ellos manifestaron que la empresa ha sido uno de los pocos proveedores con los cuales se mantienen desde la apertura de sus locales.

Figura 17. Tipo de calzado con mayor acogida en los negocios

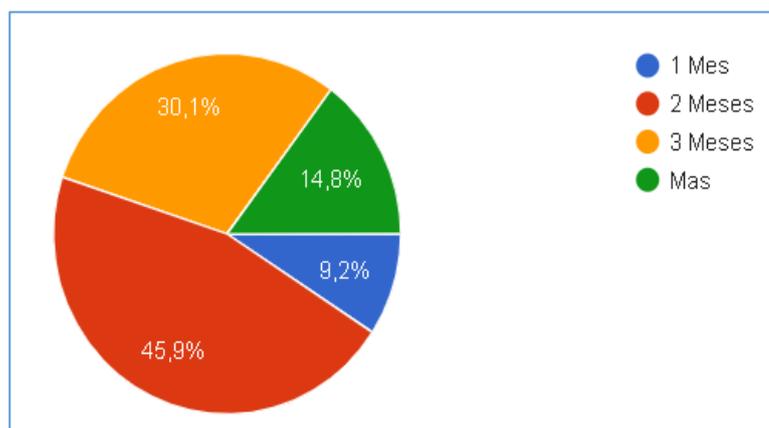


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Con respecto al enunciado número 2, ¿De nuestros productos que tipo de calzado tiene mayor acogida en su negocio?; de las opciones mencionadas el 52.6% de los clientes contestaron que el calzado nacional tiene mayor acogida, mientras que el 47.7% están por el calzado importado, esto nos demuestra que de los productos que ofrece la empresa tanto el calzado nacional como el importado se posicionan en el mercado.

Figura 18 Tiempo de rotación de la mercadería



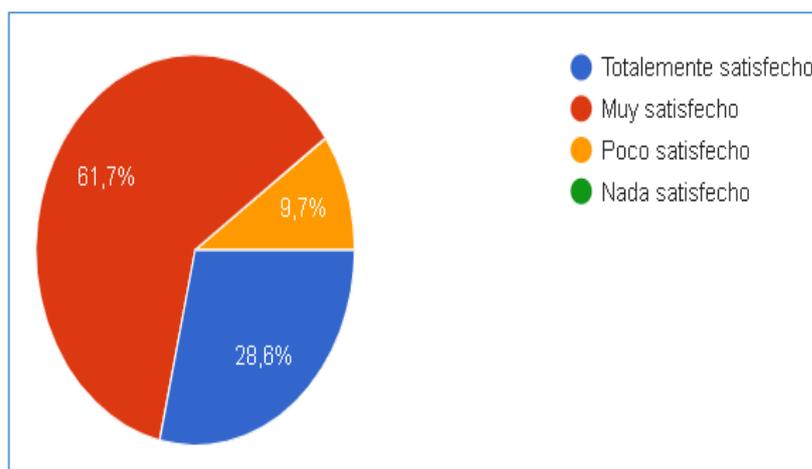
Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la figura 18 sobre la mercadería que distribuye Grupo Moda Pie en el 9.2% de los locales tiene una rotación de 1 meses, en el 45,9% cuenta con una

rotación de 2 meses, en el 30.1% rota cada 3 meses y en el 14.8% la mercadería rota en más de 3 meses, esto demuestra que los productos no salen tan pronto de los locales, es decir gran parte de la mercadería que entrega la empresa permanece demasiado tiempo en los negocios, lo cual conlleva a que las ventas a estos clientes sean cada vez menores.

Figura 19. Nivel de satisfacción del consumidor final al realizar su compra

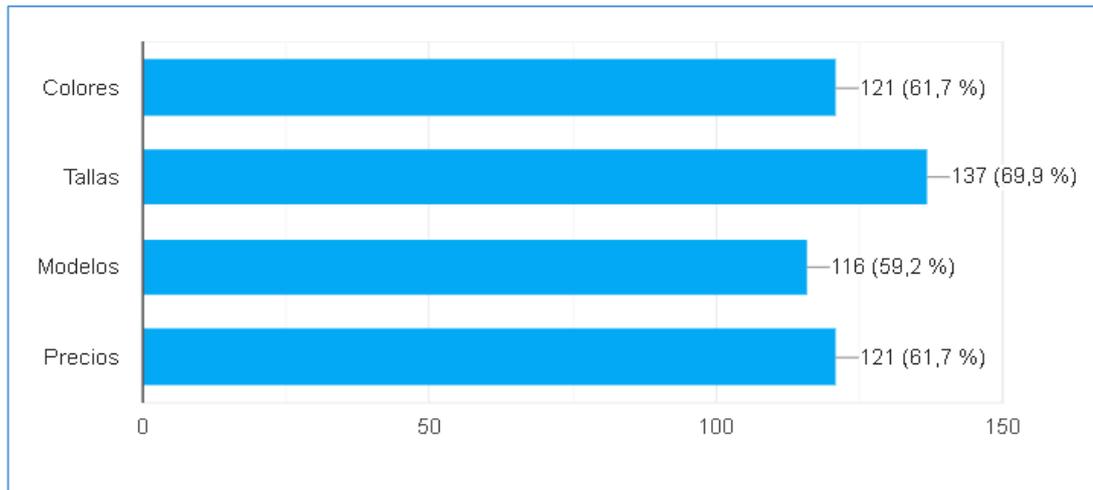


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

En la figura 19 según el 61.7% de los encuestados manifestaron que los consumidores finales están muy satisfechos con los productos que ofrece Grupo Moda Pie, mientras que solo un 28.6% consideran que el cliente está totalmente satisfecho y tan solo un 9.7% expresaron que sus clientes están poco satisfechos, es decir al momento la empresa ya tiene una buena imagen tanto en marca como producto. Gran parte de los encuestados mencionan que, gracias a la calidad y durabilidad de los productos, han podido expresar su satisfacción sin ningún inconveniente.

Figura 20. Especificaciones que se logran cumplir en los pedidos

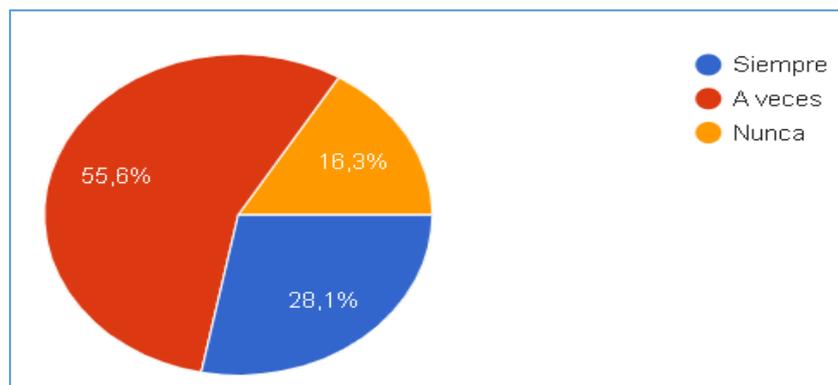


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

De la figura 20, los clientes indicaron que los pedidos cumplen con las siguientes especificaciones: tallas 69.9%, colores 61.7%, el 59.2% modelos y un 61,7% precios. Algunos clientes expresaron que en ocasiones los pedidos son despachados con las tallas incorrectas y por tal inconveniente no reciben la mercadería.

Figura 21. Entrega del pedido para la fecha establecida



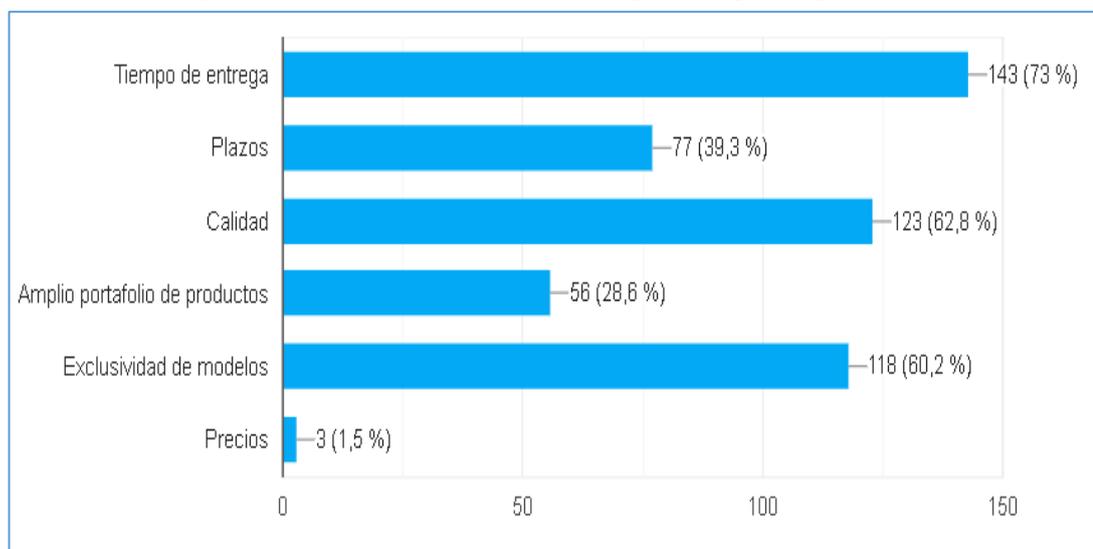
Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

De la pregunta número 6, ¿Que tan a menudo nuestra empresa cumple con la entrega del pedido para la fecha establecida?; el 55.6% de los clientes manifiestan

que la fecha se cumple a veces, el 28.1% indican que siempre se cumple con la fecha establecida y un 16.3% de los clientes expresaron que nunca se cumple con la fecha. Gran parte de los clientes comentan que cuando se indica una fecha, la empresa entrega los pedidos hasta 3 semanas después de la fecha establecida.

Figura 22. Factores más relevantes para elegir un proveedor

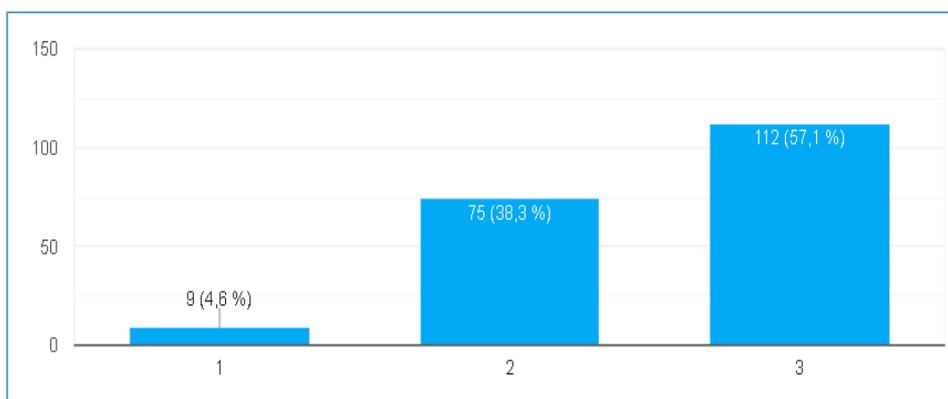


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según el enunciado número 7, los clientes han indicado que los factores más relevantes que toman en cuenta para elegir un proveedor son: los tiempos de entrega de los pedidos (73%), que el calzado por adquirir sea de calidad (60.8%), seguido por la exclusividad de modelos (60.2%); otros factores con menos importancia son: los plazos para cancelar (39.3%), amplio portafolio de productos (28.6) y precios (1.5%). Según este reporte la empresa deberá centrarse en disminuir los tiempos de entrega para obtener una ventaja frente a sus competidores, sin dejar de lado el tema de calidad de su producto conjuntamente con la exclusividad de modelos ya sea para propietarios de locales comerciales o cadenas a nivel nacional.

Figura 23. Importancia del servicio post- venta

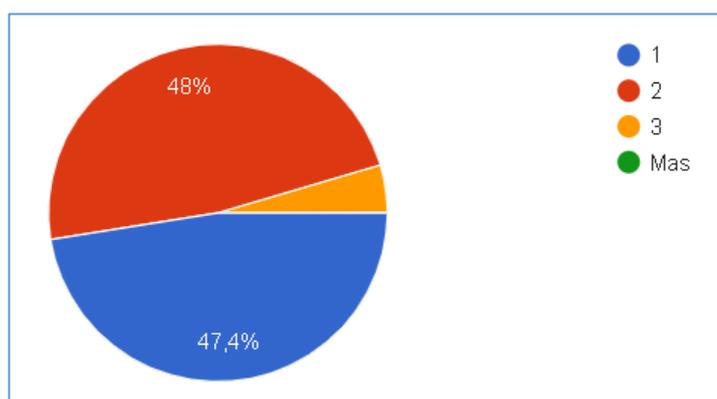


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

De acuerdo a la pregunta numero 8 sobre el servicio post venta, nos informa que el 57.1% de los encuestados consideran muy importante dicho servicio por parte de sus proveedores, mientras que el 38.3% lo han calificado como importante y el 4.6% como nada importante. La empresa Grupo Moda Pie no ofrece este servicio por lo tanto deberá formular e implementar estrategias que le permitan adquirir información sobre el grado de satisfacción de su comprador.

Figura 24. Número de visitas al mes por parte de los vendedores



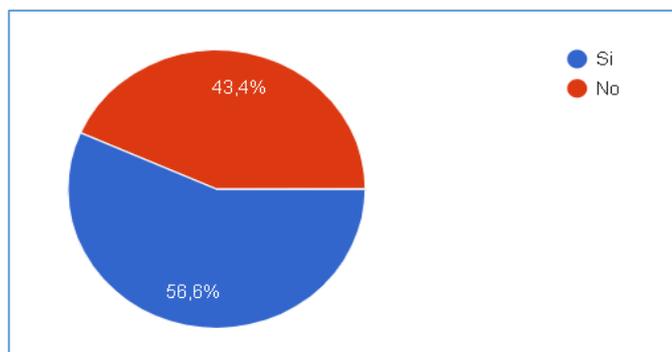
Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

La figura 24, refleja que el 48% de los clientes consideran necesario 2 visita al mes por parte de nuestros vendedores, mientras que el 47.4% afirmo que con una

visita al mes sería suficiente para realizar nuevos pedidos o reposiciones de la mercadería vendida. Este resultado se obtuvo de acuerdo a la localización del negocio, ya que en base a este factor existe un alto o bajo nivel de rotación de la mercadería.

Figura 25. Buen trato y pronta respuesta por parte de los vendedores

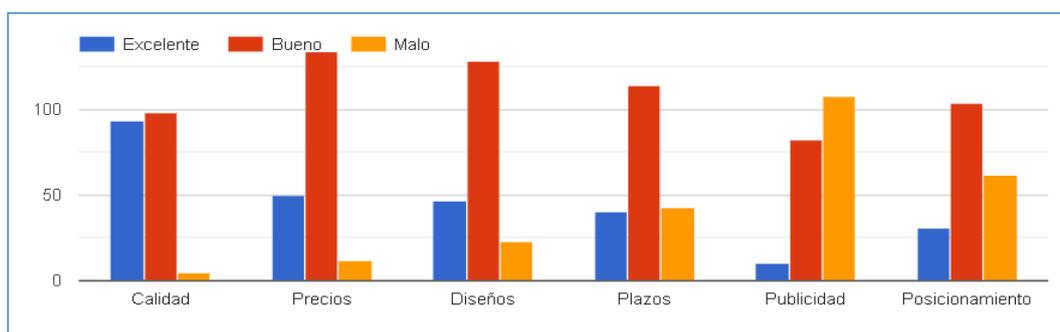


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

De los 196 clientes encuestados, 111(56.6%) se muestran complacidos por parte del departamento de ventas, ya que han recibido un trato adecuado de los asesores, además de obtener una pronta respuesta a sus pedidos; mientras que los 85 (43.3%) restantes indican todo lo contrario. Esto quiere decir que la empresa tendrá que invertir en capacitación para sus vendedores.

Figura 26. Calificación a Calidad del producto, precios, diseños, plazos, publicidad, posicionamiento



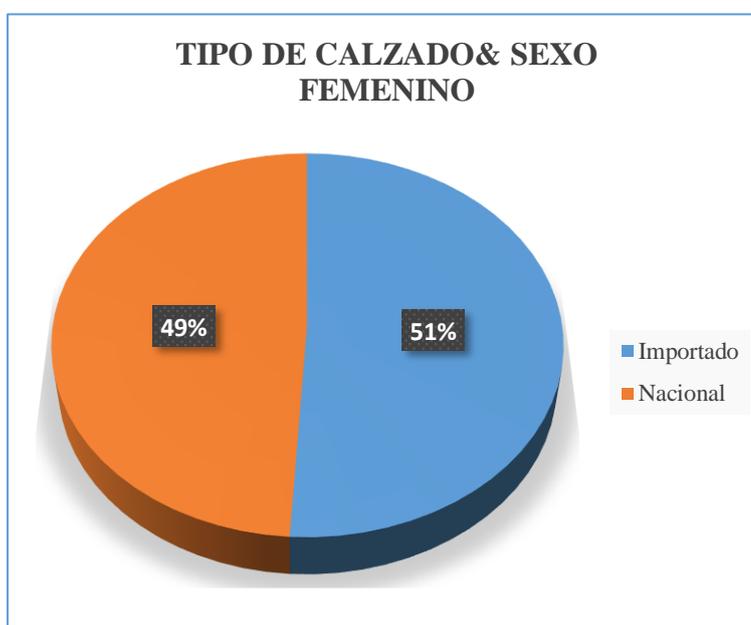
Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Dentro de la última pregunta se ha solicitado a los colaboradores calificar la eficiencia de la empresa en los distintos servicios como refleja la figura 2.18, en donde se puede observar que los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del calzado que oferta Grupo Moda Pie, además de estar de acuerdo con los precios y diseños de los productos, sin dejar de lado los plazos para cancelar. Por otra parte, la publicidad y posicionamiento han obtenido una calificación desfavorable para la empresa, por lo que se deberá destinar cierta cantidad de dinero para invertir en estos dos puntos.

Preguntas relacionadas

Figura 27. Tipo de Calzado & Sexo Femenino

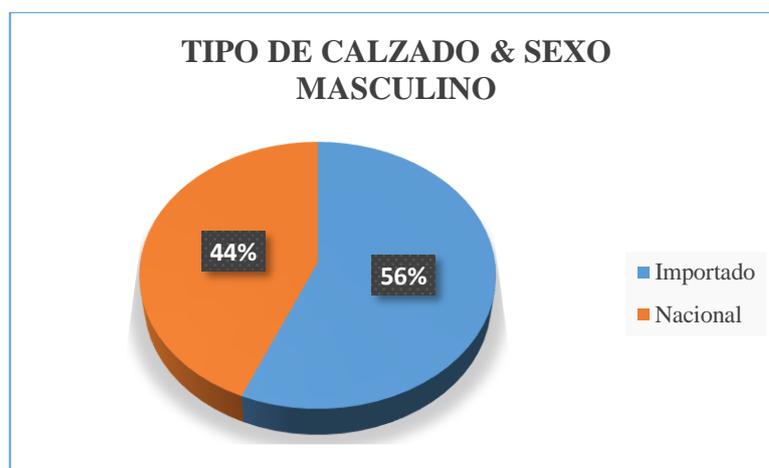


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la figura 27 de los resultados obtenidos, las mujeres que han sido encuestadas prefieren un 49% el calzado Nacional y un 51% el calzado Importado, esto demuestra que la diferencia en cuanto a la preferencia de la procedencia del calzado es de tan solo un 2%, es decir prácticamente tiene la misma aceptación.

Figura 28. Tipo de Calzado & Sexo Masculino

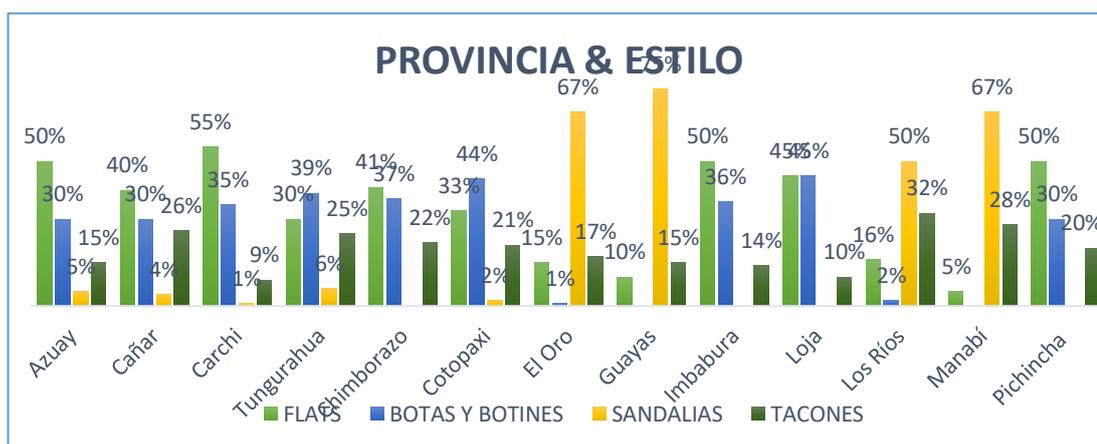


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Como se puede observar según los resultados, de los hombres encuestados un 56% prefieren el calzado Importado, y un 44% optan por el Nacional, en este caso hay una diferencia del 12%, lo cual es un porcentaje representativo acerca de las preferencias del calzado en los dueños de locales del segmento masculino.

Figura 29. Estilo mayor rotación en provincias

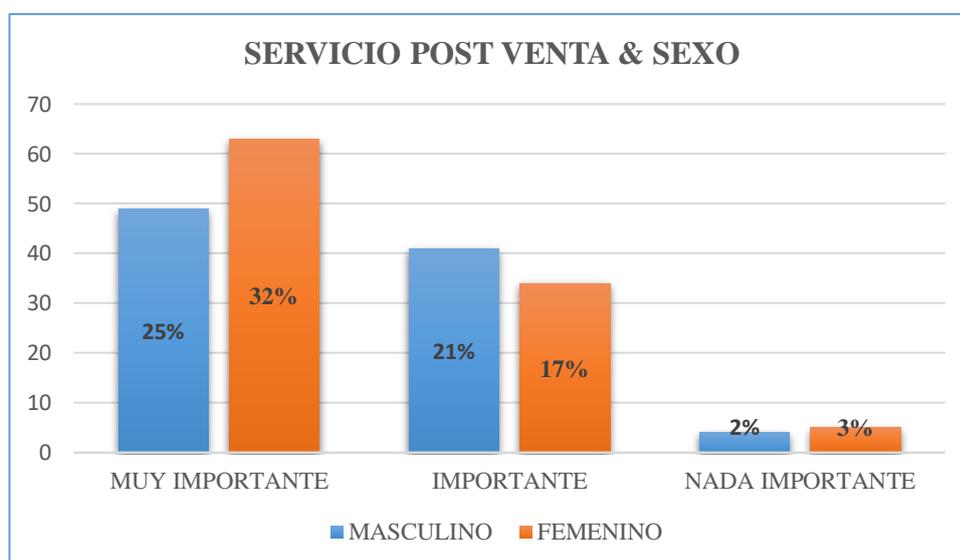


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

El calzado de estilo Flats, tiene una gran rotación en las provincias de: Carchi con un 55%, Azuay, Imbabura y Pichincha con un 50%, mientras que en las provincias de la costa el calzado con mayor rotación son las Sandalias, en El Oro y Manabí con un 67%, Guayas el 75% y Los Ríos con el 50%. Estos resultados demuestran que el calzado tipo Sandalias solo resalta en las provincias anteriormente mencionadas, ya que en las de la Sierra el predominante son los Flats y las Botas y botines; el calzado de estilo Tacones a nivel general se mantiene en un promedio de un 15% de rotación según los encuestados.

Figura 30. Nivel de importancia de servicio postventa en hombres y mujeres

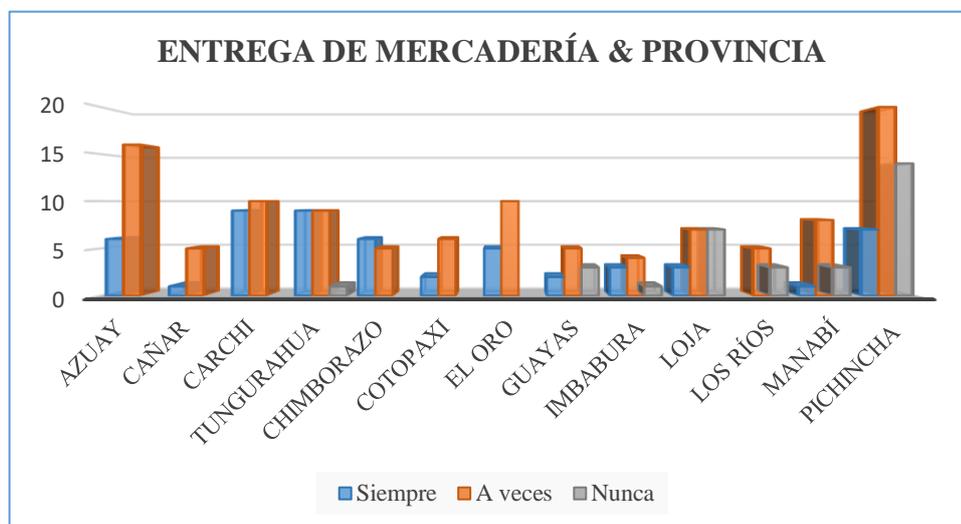


Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Según la figura 32, el 32% de mujeres encuestadas y el 25% de hombres, consideran muy importante el servicio post venta; el 17% de clientes del segmento femenino y el 21% del masculino, consideran como importante a este servicio y tan solo un 3% de mujeres y 2% de hombres, prácticamente piensan que es poco importante. Esto demuestra que para la empresa Grupo Moda Pie es indispensable contar con asistencia post venta, ya que 95% de sus clientes si manifiestan el grado de importancia que representa este servicio.

Figura 31. Cumplimiento de entrega de mercadería en provincias



Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Esta figura demuestra que en todas las provincias en las que está presente Grupo Moda Pie se manifiesta que la mercadería con mayor frecuencia la reciben a tiempo solo a veces, en provincias como Carchi, Tungurahua y Chimborazo reciben la mercadería siempre a tiempo con mayor regularidad. Esto refleja la incidencia del no cumplimiento con la fecha de entrega de pedidos y para la empresa es un punto negativo ya que de esta manera se pierde clientes.

Capítulo 3: PLAN COMERCIAL

3.1. Marketing estratégico

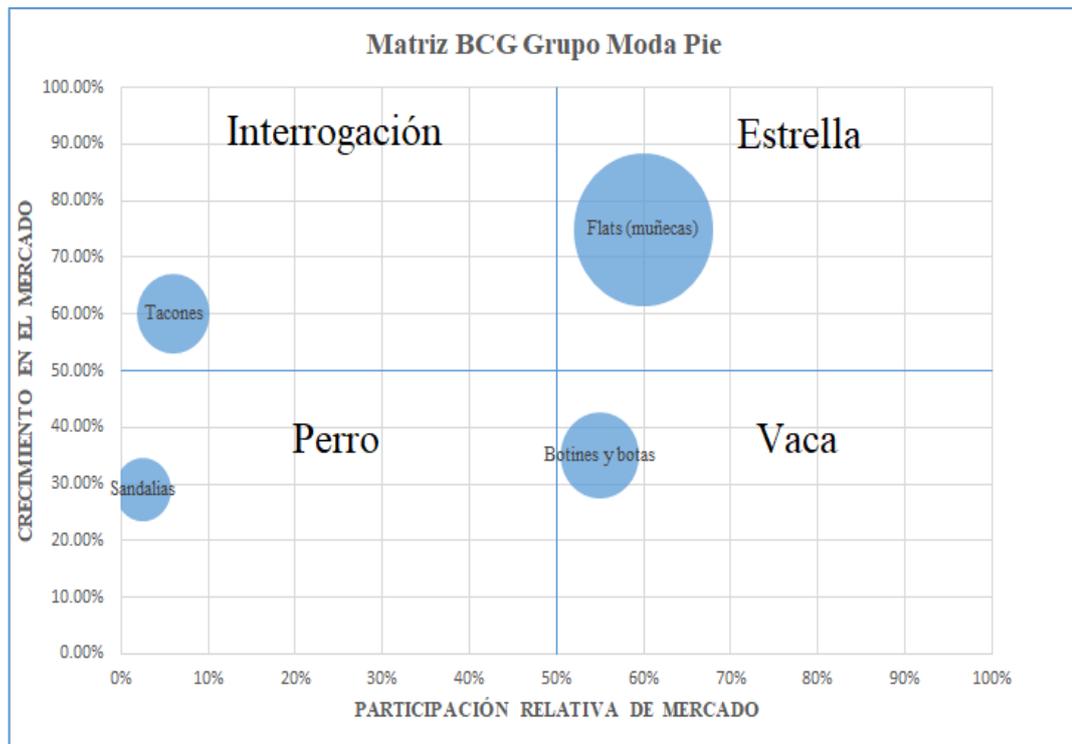
3.1.1. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La matriz BCG es una herramienta que permite analizar la importancia de los productos y servicios que ofrece la empresa, en esta matriz se analiza la participación de mercado de cada producto y la tasa de crecimiento de estos, de modo que se puede identificar los productos en los que se debe enfocar para incrementar sus ventas y obtener la mayor cantidad de beneficios, del mismo modo, se puede seleccionar aquellos productos que no generan una rentabilidad adecuada para la empresa y que se los debe eliminar o disminuir la oferta de estos productos.

Esta matriz consta de cuatro cuadrantes, los cuales se representan con una figura diferente; en el primer cuadrante están los productos estrella, los cuales tienen una alta participación de mercado y una alta tasa de crecimiento, en el segundo cuadrante se encuentran los productos vaca, los cuales tienen una buena participación de mercado pero una baja tasa de crecimiento, en el tercer cuadrante están los productos interrogante, que tienen una buena tasa de crecimiento pero una baja participación de mercado, y en el último cuadrante están los productos perro, los cuales tienen una baja participación de mercado y una baja tasa de crecimiento.

A continuación, se presenta la matriz BCG para la empresa Grupo Moda Pie.

Figura 29. Matriz BCG



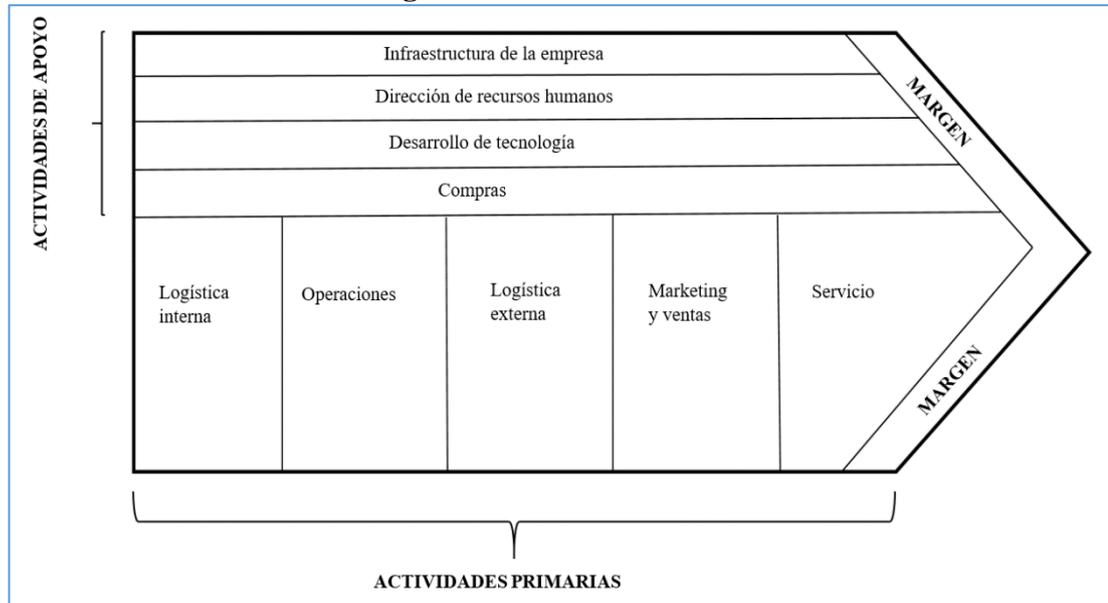
Fuente: (Johnton, Marshall , Mondragón, & Rubio, 2009)

Elaborador por: Las autoras.

En base a la matriz BCG de la empresa Grupo Moda Pie, se evidencia que su producto estrella es el calzado tipo Flats, por su alta participación en el mercado y la alta rentabilidad, los Botines y botas son el producto que pese a su baja participación dentro del mercado, para la empresa está dentro de los que mayor ingresos genera; por otra parte están los de estilo Tacones, estos a pesar de tener una alta participación requieren de mayor inversión y los beneficios en cuanto a sus ingresos son muy bajos, finalmente está el producto que actualmente se encuentra estancado tanto en el mercado como en la empresa y está representado por el calzado tipo Sandalias. Este análisis permite concluir que se debe trabajar en crear estrategias para fortalecer el crecimiento tanto interno como externo del calzado Tacones, Botines y botas, con el objetivo de lograr que se conviertan en productos estrella.

3.1.2. Cadena de valor

Figura 30. Cadena de Valor



Fuente: (Alvarez, 2016)

Elaborador por: Las autoras.

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar un análisis de las actividades o procesos que se realizan en la empresa, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas en relación a la competencia, esto permite encontrar la ventaja competitiva de la empresa y las falencias que se puedan corregir mediante el desarrollo de estrategias adecuadas.

La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y secundarias, las cuales se analizan a continuación.

Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La empresa importa casi la mitad de los productos que ofrece, mientras que otra parte de estos son fabricados por empresas que se dedican a esta actividad dentro del país, en cuanto a los productos importados, estos llegan a Guayaquil, y desde ahí la empresa Grupo Moda Pie se encarga de trasladarlos

hasta Cuenca para almacenarlos y posteriormente distribuirlos a los clientes, de la misma forma los productos que se envían a fabricar en las empresas del país, son retirados desde las fábricas correspondientes hasta las bodegas de la empresa, es por esto que se sugiere a la empresa que realice acuerdos con los proveedores para que estos le entreguen los productos en las instalaciones de la empresa, de modo que se ahorre tiempo y costos en los que se incurre al traer los productos.

También se sugiere que se adquiera un sistema que permita controlar el inventario, desde la llegada de los productos hasta la entrega a los clientes, de este modo se podrá tener un mayor control de los productos que posee la empresa.

- **Logística de salida**

En cuanto a la logística de salida, los clientes realizan el pedido a través de llamadas telefónicas o por medios digitales como Facebook o WhatsApp, posteriormente la empresa se encarga de empaquetar los pedidos y los trasladó hasta el lugar que se encuentra el cliente, sin importar en qué lugar del país se encuentren.

En este caso la empresa trabaja con empresas especializadas en el transporte de mercadería, con el fin de agilizar las entregas de los productos, de este modo también se ahorra costos ya que se puede evitar viajes largos con pequeñas cantidades de productos, pero en el caso de que sea necesario transportar grandes cantidades de productos o entregar a varios clientes en una misma zona sería recomendable hacerlo con un transporte propio como una camioneta o una mini furgoneta, del mismo modo sería recomendable tener un sistema que contribuya a un mejor control de los productos que salen de la empresa.

- **Marketing y ventas**

Una de las actividades más importantes de una empresa es el marketing, pues mediante este se puede obtener una gran cantidad de beneficios, como el

incremento en la participación de mercado, mejor comunicación con los clientes, mayor rotación del inventario, fidelización de los clientes, entre otros.

Actualmente la empresa no realiza una adecuada gestión del marketing y las ventas, ya que prácticamente no se realiza actividades relacionadas con marketing, excepto por la página activa en Facebook, es por esto que se sugiere la implementación inmediata de estrategias que contribuyan al crecimiento de la empresa y así se pueda generar una ventaja competitiva en relación a las demás empresas de este sector.

- **Servicio**

El servicio post venta le permite a la empresa generar un valor agregado, por lo que se recomienda ofrecer garantías en los productos para incrementar la confianza de los clientes, realizar llamadas aleatoriamente para verificar que los productos hayan sido entregados en perfectas condiciones, realizar cambios o aceptar devoluciones en el caso de que existan inconvenientes o fallas con los productos, solucionar en el menor tiempo posible los reclamos, tomar en cuenta los reclamos de los clientes para mejorar las actividades, verificar el grado de satisfacción de los clientes, estas son solo algunas de las estrategias que se pueden aplicar y que permitirán a la empresa lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

Actividades secundarias

- **Infraestructura de la empresa**

Grupo Moda Pie cuenta con una bodega que permite almacenar los productos en stock sin inconvenientes, ya que tiene el espacio suficiente como para administrar la entrada y salida de los productos; la empresa opera con recursos propios, por lo que se debe analizar la posibilidad de trabajar con préstamos bancarios, lo cual le permitirá incrementar los ingresos y por ende obtener más beneficios; la empresa tampoco cuenta con un sistema contable, por lo que es necesario la adquisición de un sistema que le permita gestionar las cuentas de la empresa de una forma eficiente.

- **Gestión de recursos humanos**

Los recursos humanos de la empresa son la base principal para el adecuado funcionamiento de la misma, Grupo Moda Pie cuenta con diez empleados en la actualidad, pero carece de políticas de reclutamiento, por lo que se recomienda el establecimiento de un proceso que permita la selección, el reclutamiento y la contratación de personal, de modo que se adquiera el talento humano adecuado para cada área

También se debería implementar un programa de capacitación, de modo que se mantenga al personal con los conocimientos actualizados para poder resolver cualquier inconveniente; otro aspecto importante a tomar en cuenta es la remuneración, puesto que si los empleados reciben un pago justo, estarán dispuestos a esforzarse por contribuir al crecimiento de la empresa, incluso se puede implementar un sistema de recompensas para aquellos empleados que tengan un mejor desempeño, dentro de las cuales pueden estar reconocimientos económicos, como bonos o comisiones, reconocimiento al esfuerzo como un regalo al mejor empleado del mes, diplomas o incluso ascensos.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa cuenta con los equipos necesarios para el desarrollo correcto de las actividades, entre los cuales se encuentran las computadoras, celulares, entre otros, aun así, se recomienda mantenerse al día con las nuevas tendencias o la adquisición de tecnología, pues este puede ser un factor determinante para que la empresa pueda tener una mayor competitividad en la industria.

- **Compras**

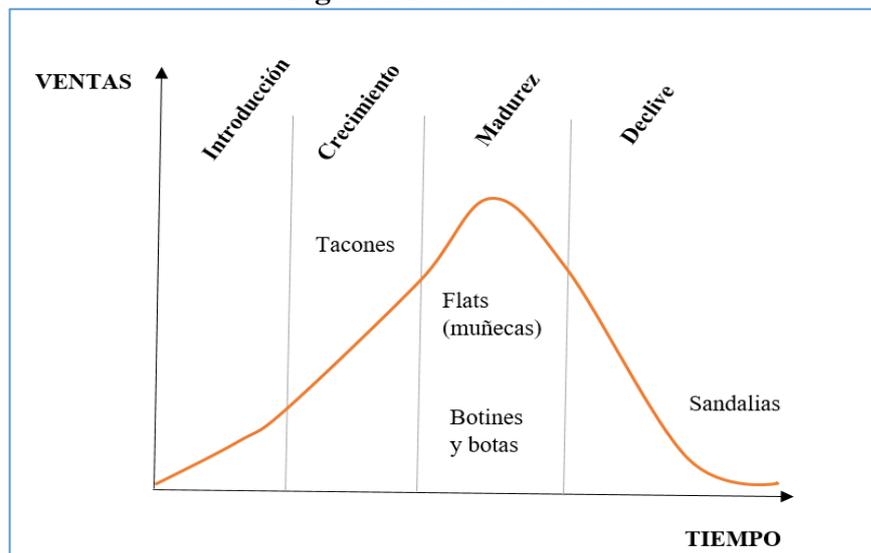
Grupo Moda Pie no cuenta con una planificación definida para realizar las compras, por lo que se debería realizar un cronograma que permita manejar los tiempos de una mejor manera, también se debe establecer un presupuesto anual o semestral para no tener problemas financieros, también se debe realizar

una búsqueda constante de proveedores que le ofrezcan mejores condiciones de negociación a la empresa, para esto se debe hacer una comparación que permita elegir las mejores opciones

Una vez que se realiza las compras se debe revisar que los productos estén en las condiciones solicitadas, caso contrario se deberá realizar las devoluciones, cambios o solicitar el reembolso correspondiente, el personal encargado de compras deberá analizar continuamente el inventario para determinar los productos con mayor rotación, para mantener los productos en stock y de este modo asegurarse de que se pueda realizar las ventas sin ningún inconveniente.

3.1.3. Ciclo de vida

Figura 31. Ciclo de vida



Fuente: (Johnton, Marshall , Mondragón, & Rubio, 2009)

Elaborador por: Las autoras.

Actualmente la empresa posee dos tipos de calzado que se encuentran en una etapa de madurez estos son los Flats y los Botines y botas, lo cual es favorable y se debe mantener su permanencia en esta fase del ciclo, en cuanto a los Tacones se

encuentran en una etapa de crecimiento, se recomienda implementar estrategias para lograr que se introduzca en la fase de madurez; con respecto a las Sandalias se puede observar su tendencia al declive y por ello se sugiere considerar la opción de eliminar este producto de su portafolio.

3.1.4. Estrategias de expansión

Figura 32. Estrategia de expansión

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	-Calzado formal y semiformal: flats, sandalias, tacones, botas y botines, dirigido a personas jóvenes y adultas de sexo femenino.	-Prendas de vestir para mujeres.
	Nuevos	-Calzado para niñas y niños. -Calzado para hombres.	-Prendas de vestir para hombres.

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

- **Producto actual-Mercado actual**

Grupo Moda Pie actualmente ofrece calzado de tipo formal y semiformal como son: flats o muñeca, sandalias, tacones, botas y botines, el cual está dirigido a jóvenes y adultos del sexo femenino.

- **Producto actual-Mercado nuevo**

Como una estrategia para el crecimiento de la empresa, se propone implementar en su portafolio de productos calzado para niñas y niños y calzado para jóvenes y adultos de sexo masculino, si bien en los locales de calzado

generalmente venden calzado no solo para mujeres, esta estrategia ayudaría a la expansión de la empresa.

- **Producto nuevo-Mercado actual**

Como un producto nuevo se puede introducir las prendas de vestir para el segmento actual en el cual está enfocada la empresa, que es el de mujeres jóvenes y adultas. Esta estrategia tiene la finalidad de que como distribuidores principalmente en centros comerciales, los clientes puedan adquirir variedad de productos de un solo lugar y a su vez la empresa pueda ir ganando mercado.

- **Producto nuevo-Mercado nuevo**

Otra estrategia de expansión es ingresar en un mercado nuevo con un producto nuevo, Grupo Moda Pie podría crecer en el mercado creando una línea de prendas de vestir para hombres, es decir entraría en un mercado el cual aún no ha sido explotado por la empresa y con un producto diferente.

3.1.5. Fidelización

- **Conocer al cliente**

El hecho de conocer al cliente es de suma importancia para poder desarrollar las estrategias necesarias que ayuden a satisfacer a los usuarios, al conocer a los clientes la empresa estará preparada para ofrecer los productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, para conocer a los clientes se puede aplicar diferentes estrategias como encuestas de mercado, entrevistas, analizar los productos que más compran, entre otras, la aplicación de estas estrategias sin duda alguna contribuirá para que la empresa pueda adaptarse al mercado e incluso adelantarse a las posibles necesidades de los consumidores.

- **Atención personalizada**

Los clientes se sienten importantes cuando reciben una atención personalizada, es por esto que el personal encargado de ventas debería

comunicarse de forma personal con los clientes para ofrecer los productos y servicios, en el caso de no ofrecer una buena atención, los clientes se pueden trasladar a la competencia, ya que existe una gran cantidad de empresas en este sector, que seguramente estarán dispuestas a utilizar la máxima cantidad de recursos para incrementar su participación de mercado, pero si la empresa ofrece una buena atención, posiblemente logre fidelizar a sus clientes.

- **Comunicación**

La comunicación es de vital importancia para poder entender al cliente y que esté a su vez entienda a la empresa, es por esto que se debe mantener una comunicación constante con los clientes a través de diferentes medios, ya sean visuales, escritos, auditivos, virtuales o de forma personal, de cualquier modo, la empresa debe comunicar de forma correcta lo que ofrece a los clientes, así estos podrán permanecer informados todo el tiempo.

- **Satisfacer a los clientes**

Una vez que ya se ha realizado las investigaciones necesarias para conocer a los clientes, se puede definir las estrategias que permitan satisfacer a los clientes, como el hecho de ofrecer un portafolio que contenga los productos y servicios adecuados, ofrecer promociones y descuentos, brindar facilidades de pago, mostrar los productos por diferentes medios, premiar a los mejores clientes en algún momento, realizar un seguimiento para verificar que los clientes están conformes, entre otras.

3.1.6. Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto o la empresa en la mente de los consumidores, mientras mejores sean los productos o servicios que ofrece la empresa, estos ocuparan un lugar privilegiado en la mente de los consumidores, lo cual, por supuesto contribuye al incremento de las ventas, existen diferentes estrategias de posicionamiento que se describen a continuación.

- **Posicionamiento por precio o calidad**

El precio está relacionado directamente con la calidad de los productos, es decir, a mayor precio mayor calidad, en este caso la empresa ofrece sus productos a diferentes tipos de clientes, por lo que posee productos con diferentes precios, pero generalmente sus productos son de mayor calidad, por lo que algunos de los productos tienen precios similares a los de la competencia, mientras que otros tienen un precio superior al de los competidores.

- **Posicionamiento por beneficios**

Este tipo de posicionamiento pretende resaltar los beneficios que ofrece el producto que ofrece la empresa, en el caso de Grupo Moda Pie, el principal beneficio de los zapatos que ofrece es el confort, ya que son fabricados con materiales que permiten una suavidad para poder utilizarlos, además los diseños elegantes con diferentes colores y formas, lo que le permite a la mujer presumir zapatos con estilo y a la moda.

- **Posicionamiento en relación al uso**

La empresa ofrece zapatos con una muy buena combinación entre flexibilidad y resistencia que hacen de sus zapatos un producto atractivo para las mujeres, con el cual pueden estar seguras de que los zapatos tienen las características necesarias para utilizarlos en diferentes tipos de ambientes.

- **Posicionamiento en relación a la competencia**

Grupo Moda Pie posee su propia marca, esto le da una cierta ventaja al momento de compararse con la competencia, pues sus diseños son exclusivos y se distribuyen por la empresa en todo el país, la innovación en cuanto a los modelos es otro factor importante a tomar en cuenta, pues se busca constantemente modelos que se adapten a las necesidades de los clientes.

3.1.7. Estrategia de posicionamiento

Con base en lo analizado anteriormente se puede sugerir a la empresa que se posicione por la calidad de sus productos, ya que estos son fabricados con la materia prima adecuada, dando como resultado productos que además de tener un buen diseño, tienen también las características necesarias para mantener seguros los clientes finales, la calidad es uno de los aspectos más importantes en cualquier producto, y mientras mayor sea la calidad se puede incrementar también los precios; en el mercado existe una gran variedad de clientes, por lo que muchos de estos están dispuestos a pagar un mayor precio, con el fin de obtener productos que satisfagan sus gustos y preferencias.

3.2. Marketing operativo

3.2.1. Producto

- **Portafolio**

Flats: este tipo de calzado está enfocado para aquellas personas que buscan un toque de elegancia y formalidad en un zapato que sea principalmente cómodo y versátil. Este estilo se ofrece en varios diseños, algunos con brillos, cordones, piedras decorativas, lazos, etc.; además de la variedad de colores disponibles para elección del cliente.





Botines y botas: la elegancia es al factor principal que resalta del calzado que ofrece Grupo Moda Pie, buscando brindar siempre un producto acorde a las necesidades de sus clientes, en su portafolio también cuenta con calzado de tipo Botas, estas generalmente son de caña larga, algunas con cierre, cordones y de taco o planta baja; también dispone del estilo botines, estos tienen diseños con cierres, cordones, hebillas y son de caña baja que cubre solamente el pie y tobillo, están disponibles en taco fino y grueso o de planta plana.





Sandalias: este estilo de zapato se caracteriza por la formalidad que ofrece a los consumidores del producto, generalmente son de estilo con aberturas que permiten visibilidad del pie; son de taco alto, pueden ser en taco fino, grueso, con plataforma, incluso en taco magnolia; algunas con diseños de tiras, cordones, con brillos, entre otros.





Tacones: su principal característica es que es un zapato generalmente cerrado de taco ya sea bajo, medio o alto, de estilo formal y casual, para este tipo de calzado la empresa cuenta con un gran número de modelos y colores según los gustos del cliente, con brillos, piedras decorativas, estampados, etc.





- **Imagen**

La imagen hace referencia al diseño y la forma en la cual se presenta el producto al público, depende de esta la percepción que el cliente se genere acerca del prestigio de la empresa y sobre todo de llegar a ser diferenciados de la competencia.

Grupo Moda Pie ofrece calzado dirigido al público femenino, tanto a jóvenes como adultos. La presentación de su producto ya sea nacional o importado, se la hace de forma común, es decir, se lo presenta en una caja de cartón sencilla sin diferenciación alguna de la competencia.

Se propone cambiar el tipo de empaque de cartón, por una funda de tela en la cual resalte el nombre de la empresa y mediante esta, se demuestre el compromiso con el medio ambiente, ya que podrá ser reutilizable. Esto se aplicaría principalmente para el calzado de estilo flats y botines, siendo este producto el de mayor acogida en el mercado.

Para el calzado tipo sandalias y tacones se seguiría utilizando la caja de cartón, pero con algunas modificaciones como colocar el nombre de la empresa en una de las partes laterales de la caja, en la parte superior en lugar de la tapa de cartón, colocar un material transparente que permita poder observar el producto que contiene.

- **Calidad**

La calidad de un producto puede definirse de varias maneras, cumplimiento de las expectativas, duración del producto, comodidad, entre otros. Pese a no estar completamente definido, de este factor depende la aceptación del mercado y el crecimiento de la empresa.

Los productos de Grupo Moda Pie según las encuestas realizadas se pudieron corroborar que sí cumplen con las expectativas de los clientes, a su vez con las del consumidor final, siendo esto algo positivo para la empresa.

- **Diferenciación**

La empresa puede lograr diferenciación mediante la forma de mostrar el producto con el cambio de su empaque, mencionado anteriormente; implementación de un servicio de entrega en menos de 24 horas.

- **Garantía**

Implementar políticas de garantía que brinden confianza y seguridad a sus clientes, estas estarán fundamentadas ante las principales inconformidades expresadas por los clientes.

- Reembolso de dinero por mercadería en mal estado.
- Devolución de mercadería por fallas de fábrica.
- Devolución de mercadería por despachos equivocados, siempre y cuando se corrobore que el error fue por la empresa.
- Cambios en modelos y tallas siempre y cuando la mercadería recibida no fuese la solicitada.

- **Valor**

Creación e implementación de una plataforma digital mediante la cual se exhiban todos los productos, marcas y cantidades disponibles para que los clientes puedan acceder de forma gratuita y realizar sus pedidos de forma rápida y eficaz, de esta manera los despachos se realizarán con un mayor control del registro. Esto sería de gran beneficio tanto para la empresa como para el cliente.

3.2.2. Precio

- **Costos**

La empresa no fabrica directamente los productos que ofrece, por lo que los costos de los productos están determinados principalmente por el precio al cual le venden los proveedores. Adicionalmente se debe tomar en cuenta los costos asociados a la venta, como el pago del personal, el mantenimiento de la infraestructura, el pago de los servicios básicos, los impuestos, etc.

- **Precio de venta al público**

Para calcular el precio de venta al público se incrementa un porcentaje a los productos, de este modo se obtiene un precio superior al costo individual de cada tipo de zapato.

- **Porcentaje de utilidad**

El porcentaje de utilidad se establece en base al costo del producto y en base a los precios de la competencia, pues este debe ser lo suficientemente bueno como para que la empresa obtenga beneficios y al mismo tiempo el adecuado para que los clientes puedan adquirir los productos a un precio accesible.

Tabla 8. PVA Flats

AGUA AMARINA MUJER FLATS			
Descripción	Costo (\$)	PVA (\$)	Utilidad (%)
Ballerinas	8	10.4	30%
Slippers	9	11.7	30%
Zapatos florita	8	10.4	30%
Zapatos planos puntiagudos	8	10.4	30%
Zapatos punta redonda	8	10.4	30%
Mocasines	9	11.7	30%
Flats brillo	9	11.7	30%
Zapato con tiras	8	10.4	30%

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Tabla 9. PVA Botín

AGUA AMARINA MUJER BOTIN			
Descripción	Costo (\$)	PVA (\$)	Utilidad (%)
Bota caña alta con cierre	30	39	30%
Bota mosquetera	30	39	30%
Bota plano caña alta	30	39	30%
Bota plano caña media	30	39	30%
Bota caña media con tacón	30	39	30%
Bota larga tacón grueso	30	39	30%
Bota larga tacón aguja	30	39	30%
Botín plano punta cuadrada	25	32.5	30%
Botín tacón grueso con cierre	25	32.5	30%
Botín tacón aguja	25	32.5	30%
Botín plano con cordones	25	32.5	30%
Botín plano con cierre	25	32.5	30%

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Tabla 10. P.V.A Sandalias

AGUA AMARINA MUJER SANDALIA			
Descripción	Costo (\$)	PVA (\$)	Utilidad (%)
Sandalias taco grueso alto	15	19.5	30%
Sandalias taco aguja	15	19.5	30%
Sandalias taco magnolia	15	19.5	30%
Sandalias plano con tiras finas	15	19.5	30%
Sandalias punta cuadrada	15	19.5	30%
Sandalias trenzadas	17	22.1	30%
Sandalias pulsera	17	22.1	30%
Sandalias troquelado	15	19.5	30%
Sandalias satinadas	15	19.5	30%
Sandalias charol	15	19.5	30%
Sandalias plataforma	15	19.5	30%
Sandalias zuecas abiertos	17	22.1	30%
Sandalias estampadas	17	22.1	30%
Sandalias taco grueso de tiras	15	19.5	30%

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Tabla 11. PVA Taco

AGUA AMARINA MUJER TACO			
Descripción	Costo (\$)	PVA (\$)	Utilidad (%)
Peep Toes	15	19.5	30%
Ankle strap	17	22.1	30%
Zapato clásico	17	22.1	30%
Zapato puntón pumps	17	22.1	30%
Zapato puntón stiletto	17	22.1	30%
Zapatos tacón bajo	15	19.5	30%
Zapato alto charolado	15	19.5	30%
Zapatos tacón cono	15	19.5	30%
Zapato cuadrado	15	19.5	30%
Zapato cerrado plataforma	15	19.5	30%
Zapato tacón transparente	15	19.5	30%
Zapato alto punta cuadrada	15	19.5	30%
Zapato tacón fino con tiras	15	19.5	30%
Zapato tacón medio	15	19.5	30%

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

3.2.3. Plaza

La plaza es la zona o área en la cual se encuentra el mercado al cual se dirige la empresa, Grupo Moda Pie distribuye sus productos a lo largo de todo el país, por lo que su mercado está distribuido en diferentes provincias, pero principalmente en Quito y en Cuenca, que es la ciudad en donde se encuentra ubicada la empresa.

- **Inventario**

La empresa mantiene un inventario adecuado para abastecer a todos los clientes que posee, y aunque no se cuenta con un sistema que le permita administrar correctamente el inventario, se realiza una gestión adecuada para mantener un stock con los productos necesarios.

- **Logística**

La logística permite a las empresas planificar, organizar y controlar todas las actividades que se relacionan con la adquisición, traslado y almacenamiento de la mercadería que la empresa compra, Grupo Moda Pie se encarga de las operaciones que se realizan dentro del país, pues los proveedores internacionales envían los productos hasta la ciudad de Guayaquil, es desde ahí que la empresa se encarga del manejo de los productos.

3.2.4. Promoción

Actualmente la empresa no realiza prácticamente ningún tipo de promociones, únicamente en su página de Facebook realiza esporádicamente algún tipo de promoción, por lo que se recomienda a la empresa la implementación de varias estrategias que le permitan darse a conocer y

comunicarse con los clientes, de modo que se pueda incrementar la cuota de mercado, las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

A continuación, se presenta algunas sugerencias que la empresa puede aplicar.

- **Participación en ferias**

Las ferias empresariales son una buena oportunidad para que las empresas den a conocer sus productos, ya que a estas acuden clientes potenciales y se puede obtener contactos e incluso realizar negocios en dicho lugar, por lo que se recomienda a la empresa que participe en ferias que son organizadas por diferentes entidades.

- **Promociones de productos**

La irracionalidad de los clientes permite que las empresas puedan convencer a los clientes de que adquieran productos que en muchas ocasiones no están en los planes de compra, por lo que se puede aplicar promociones como la entrega de productos adicionales por la compra de una cierta cantidad de productos o por compras superiores a una cantidad en dólares.

- **Relaciones públicas**

El manejo de las relaciones públicas es de vital importancia para mantener un buen ambiente entre la empresa y los organismos que la rodean, el hecho de mantener buenas relaciones puede resultar muy beneficioso para las diferentes partes, pero principalmente para la empresa, ya que le permite integrar los diferentes nodos que la rodean.

- **Página web**

Grupo Moda Pie no posee una página web propia, por lo que se puede crear una página para que los clientes puedan acceder a ver los productos y realizar sus pedidos a través de ésta, tomando en cuenta que el desarrollo de la tecnología permite realizar compras desde cualquier parte del mundo mediante una página web, sería una buena

estrategia para facilitar las compras que realizan los usuarios, además se puede enlazar esta página a un sistema que permita gestionar el inventario sin dificultades

- **Redes sociales**

Hoy en día las redes sociales son utilizadas de forma masiva, principalmente Facebook, Instagram y WhatsApp, por lo que se puede lanzar campañas de publicidad por medio de estas a un costo sumamente bajo y el nivel de efectividad puede ser bastante bueno, ya que se puede mostrar todos los productos que posee la empresa, incluso los clientes podrán realizar pedidos a través de estas, es por esto que se sugiere a la empresa la apertura de una cuenta en Instagram y una participación más activa en la página de Facebook que actualmente posee.

- **Correo**

Si bien es cierto, el correo ya no se utiliza tanto, aun así, existen muchas personas y empresas que se comunican a través de este, por lo que se puede enviar mensajes informativos y persuasivos para tratar de incrementar las ventas, la ventaja de esto es que el costo es mínimo, por lo que se puede obtener una ventaja al trabajar con correo.

- **Marketing directo**

El marketing directo se aplica cuando se pretende obtener resultados cuantificables por la empresa, como por ejemplo el hecho de conocer la cantidad de clientes que se beneficiaron o la cantidad de dinero que ingresó a la empresa por una determinada estrategia de marketing, en este caso se puede aplicar estrategias como realizar un sorteo entre todos los clientes cuyas compras sean superiores a mil dólares, de este modo se puede verificar la cantidad de clientes que han comprado con base en la cantidad de boletos entregados.

- **Descuentos**

La mayoría de clientes se sienten atraídos a comprar cuando las empresas ofrecen descuentos, es por esto que se sugiere a la empresa ofrecer descuentos en ciertos productos, para de este modo incrementar las ventas, aunque se gane un menor porcentaje de utilidad, se podrá obtener mayores ingresos que compensen y superen los descuentos realizados, de este modo se puede incrementar las ventas y satisfacer a los clientes con precios más accesibles.

3.3. Canales de distribución

3.3.1. Canal de distribución actual

Grupo Moda Pie tiene solamente un canal de distribución indirecto, cuenta con tres agentes vendedores que se encargan de hacer las rutas para promocionar y receptor pedidos de los clientes, quienes son dueños de locales de venta de calzado.

- **Cobertura**

Tabla 12. Regiones y Provincias

SIERRA	COSTA
Azuay	El Oro
Cañar	Guayas
Carchi	Los Ríos
Tungurahua	Manabí
Chimborazo	
Cotopaxi	
Imbabura	
Loja	
Pichincha	

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Actualmente Grupo Moda Pie está presente en 9 provincias de la Sierra y 4 de la Costa, con clientes distribuidos en diferentes ciudades.

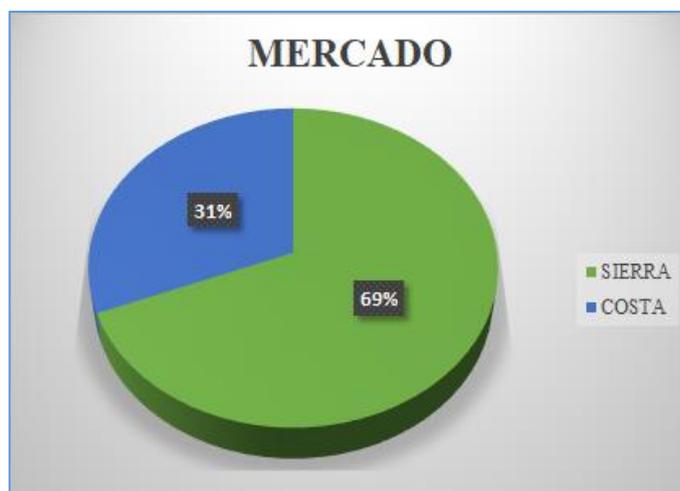
Tabla 13. Regiones y Ciudades

REGIONES		
SIERRA		COSTA
Cuenca	Ambato	Machala
Girón	Guano	El Guabo
Gualaceo	Riobamba	Piñas
Chordeleg	Latacunga	Milagro
Santa Isabel	Pujili	Guayaquil
Azogues	Loja	Babahoyo
Cañar	Cariamanga	Quevedo
Tulcan	Pindal	Chone
Huaca	Quito	Manta
Sangolqui	Cayambe	

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Figura 33. Mercado



Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Del total del mercado abarcado por la empresa, el 69% es de la Sierra y tan solo el 31% pertenece a la Costa, esto demuestra que se debe trabajar estratégicamente en esta región que representa poca participación de mercado para Grupo Moda Pie.

- **Costos**

Las rutas de los vendedores representan altos costos para la empresa, ya que, deben visitar cada una de las ciudades mencionadas anteriormente, es decir, la empresa debe cubrir los viáticos de cada uno de ellos. Algunos de los costos asociados a este canal son los sueldos de los vendedores y los viáticos de los cuales se hace cargo la empresa, a continuación, se detallan los viáticos por cada vendedor.

Tabla 14. Costos Mensuales por Vendedor

COSTOS MENSUALES POR VENDEDOR			
Viáticos	Diario	Semanal	Mensual
- Alimentación	7	35	140
- Transporte			50
- Hospedaje			80
- Otros gastos	5	35	140
TOTALES	12	70	410

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

Tabla 15. Costo Total de los Vendedores

COSTOS TOTALES DE VENEDORES			
Vendedores	Diarios	Semanal	Mensual
Vendedor 1	12	70	410
Vendedor 2	12	70	410
Vendedor 3	12	70	410
TOTALES	36	210	1230

Fuente: (Carrión, 2019)

Elaborador por: Las autoras.

- **Control**

La empresa lleva un control físico de las operaciones que se realizan, lo cual representa una demora en el almacenamiento y procesamiento de los datos, además se corre ciertos riesgos como pérdida de la información o dificultades para corregirla en el caso de existir errores, por lo que se recomienda a la empresa la compra de un sistema que le permita controlar de una mejor forma las actividades que se realizan en este canal.

- **Rutas comerciales**

Los vendedores tienen asignadas las ciudades a las que deben viajar, las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- ✓ **Vendedor 1:** Un vendedor se encarga de cubrir las visitas en las provincias de Azuay, Cañar y Loja.
- ✓ **Vendedor 2:** El otro vendedor cubre el resto de las provincias de la Sierra, que son: Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura, Pichincha y Carchi.
- ✓ **Vendedor 3:** El tercer vendedor se encarga de cubrir la Costa, en esta región se vende en las siguientes provincias: El Oro, Guayas, Los Ríos y Manabí.

Grupo Moda Pie cubre 13 provincias en total, 9 en la región Sierra, 4 en la región Costa, y ninguna en las regiones del Oriente e Insular.

3.3.2. Canales de distribución propuestos

Factores a tomar en cuenta

- **Producto**

El producto que la empresa ofrece son zapatos para mujeres jóvenes, por lo que se los puede distribuir por diferentes medios sin mayores

inconvenientes, ya que se exponen a un bajo riesgo de daño por factores externos como la temperatura o desgaste por el tiempo. Además, los productos pueden ser transportados sin mayores inconvenientes a cualquier lugar, por lo que el producto tiene las características suficientes como para ofrecerlo por diferentes canales.

- **Mercado**

Existe un mercado bastante grande como para vender los zapatos, y la empresa distribuye sus productos en diferentes zonas del país, por lo que se puede analizar la posibilidad de implementar canales que le permitan entregar los productos al consumidor final.

- **Capacidad de la empresa**

La empresa tiene una buena capacidad económica, por lo que se podría realizar inversiones en talento humano, infraestructura y tecnología, ya que al incluir nuevos canales de distribución será necesario personal para que se encargue de los nuevos procesos, un local físico para mostrar los productos y herramientas tecnológicas como computadoras e impresoras para las diferentes actividades.

- **Experiencia**

La empresa ha estado presente en el mercado durante los últimos 10 años, por lo que conoce muy bien a sus clientes y proveedores, también tiene buenas relaciones con los organismos públicos y el personal interno, por otro lado, las relaciones con sus clientes que actualmente son locales de venta al público le permiten conocer al mercado de consumidores finales al que se puede dirigir.

Canal directo

El canal directo consiste en vender los productos directamente a los consumidores finales y es uno de los más utilizados para obtener buenos beneficios, por lo que se recomienda a la empresa la implementación de este canal, para lo cual

será necesario la apertura de un local en el que se pueda exhibir los productos con el objetivo de vender a los clientes finales.

- **Cobertura**

El hecho de tener un canal directo implica que las ventas se realizan únicamente desde un punto en específico, por lo que la cobertura es muy limitada, ya que son los clientes quienes tienen que acudir al lugar de venta, pero con campañas de marketing adecuadas se puede atraer a una gran cantidad de clientes, y mientras más afluencia, la empresa obtendrá más ingresos.

- **Costos**

Al implementar un nuevo canal, será necesario incurrir en costos adicionales, en el caso de un canal directo algunos de los costos son el nuevo talento humano, los equipos que se necesitan y los costos de almacenamiento, estos costos van a incrementar el costo final de los productos, pero del mismo modo al vender a los consumidores finales, el precio de los productos también se incrementa, por lo que se contrarresta los costos y se puede obtener una buena utilidad.

- **Control**

El control es uno de los puntos más fuertes en un local directo, ya que se puede verificar de forma fácil todas las actividades que se realizan dentro del local, y si se tiene un sistema que permita administrar los recursos y controlar las actividades, será una ayuda sumamente grande, que puede contribuir a un crecimiento sostenible de la empresa.

- **Fortalezas**

- ✓ Mejora en el flujo de caja.
- ✓ Fácil adaptación al mercado ya que se tiene un contacto directo con el consumidor final.
- ✓ Comunicación personal con el cliente.

- ✓ Los consumidores pueden ver y tocar los productos.
- ✓ Asesoramiento inmediato.

- **Debilidades**

- ✓ Bajo volumen de ventas ya que se debe esperar a que los clientes acudan a comprar en el local.
- ✓ Se requiere una mayor inversión.
- ✓ Tiempo limitado de actividad durante el día.

Canal virtual

- **Cobertura**

Uno de los beneficios más grandes que tiene un canal virtual es la zona geográfica que se puede abarcar, debido a que la página web estará disponible en todo el mundo, de modo que se podrá realizar compras desde cualquier punto del planeta siempre y cuando se disponga de un dispositivo conectado a internet, aunque las entregas se pueden realizar dentro del país en un inicio, no es un limitante para realizar compras a través de la página web, incluso se podría realizar entregas a todo el mundo una vez que la empresa mejore su capacidad de distribución.

- **Costos**

Un canal contribuye significativamente al ahorro de costos, ya que no es necesaria una gran cantidad de personal para que esté atenta a las compras que se realizan, por otro lado, se disminuyen los costos de almacenamiento, mantenimiento de infraestructura y costos indirectos, es por esto que un canal virtual podría incrementar sustancialmente la competitividad de la empresa debido a las ventajas que ofrece.

- **Control**

Una de las desventajas que se puede dar en este tipo de canal es el control, ya que no se puede realizar personalmente las actividades, y en la

comunicación con los consumidores finales puede haber interrupciones o interferencias que estén fuera del alcance de la empresa, como por ejemplo que exista fallas en la conexión a internet por parte de los clientes o en la propia empresa.

- **Fortalezas**

- ✓ Los clientes pueden comprar en cualquier momento, ya que la página web estará activa las 24 horas del día.
- ✓ Mejor control del inventario.
- ✓ Ampliación del portafolio de productos.
- ✓ Posibilidad de vender en una extensa zona geográfica.

- **Debilidades**

- ✓ Disminución de la rentabilidad al incurrir en gastos de envío.
- ✓ Imposibilidad para tocar el producto.
- ✓ Tardanza en el asesoramiento en caso de ser necesario.

3.4. Puntos de venta

3.4.1. Oferta

Actualmente la empresa ofrece cuatro tipos de producto, los cuales se muestran personalmente en los locales de los clientes de la empresa, a través de los vendedores, quienes hacen los recorridos a lo largo del país, en las regiones Costa y Sierra.

En el caso de implementar nuevos puntos de venta, se podría analizar la posibilidad de ampliar también el portafolio, para que los clientes puedan acceder a una mayor diversidad de productos, con esto se debería incrementar también los servicios como el envío de productos en menor tiempo, servicio post venta, entre otros.

3.4.2. Demanda

La demanda de Grupo Moda Pie está compuesta por locales que venden zapatos a los consumidores finales, la cual se puede mantener a lo largo del tiempo sin importar el hecho de que se incorpore más canales de distribución.

La demanda se puede ampliar a los consumidores finales si se implementa uno o más canales de distribución como el directo o un canal virtual.

3.4.3. Características del punto de venta

- **Personal**

Canal actual

Las rutas comerciales son cubiertas por tres vendedores que recorren gran parte del país.

Canales propuestos

En el caso de incrementar un canal directo de venta al público, sería necesario la contratación de más personas para que puedan atender a los clientes, el número de personas deberá ajustarse a la acogida que tenga el local, por lo que se puede empezar con dos personas para abastecerse durante los primeros días

Sí la empresa implementa un canal virtual, será necesario la contratación de al menos una persona para que esté pendiente de la interacción con los clientes a través de la página web, la cantidad de personal deberá incrementarse paulatinamente a medida que se incrementen las ventas en este canal.

- **Tecnología**

Canal actual

Actualmente la empresa cuenta con la tecnología básica para el normal desarrollo de las operaciones, que incluye equipos de computación y comunicación como computadoras y celulares.

Canales propuestos

En el caso de implementar cualquier canal, será necesario la adquisición de nuevas herramientas tecnológicas que permitan un mejor desarrollo de las actividades, entre algunos de los equipos se puede mencionar los siguientes:

computadoras, celulares, impresoras, máquinas lectoras de tarjetas de crédito y débito, escáner de códigos en el caso de que sean incluidos en los productos, cámaras de vigilancia, entre otros.

- **Horario**

Canal actual

Grupo Moda Pie envía a los vendedores a realizar los recorridos durante los días laborables, y estos no tienen un horario fijo debido a los viajes que necesitan realizar.

Canales propuestos

Para el canal directo se recomienda mantener un horario de atención al público extenso, debido a que las personas tienen ocupaciones en diferentes momentos del día, de modo que podrían acudir en la mañana, tarde o incluso en la noche, y mientras más extenso el horario, más ventas se podrá realizar.

En cuanto al canal virtual no existe un horario limitado, ya que la página estará activa las 24 horas del día de lunes a domingo, por lo que los clientes podrán acceder a esta y realizar sus compras sin ningún inconveniente en cuanto al horario.

- **Métodos de pago**

Canal actual

En el canal actual se aceptan tres tipos de pago que son: dinero en efectivo, depósitos en la cuenta de la empresa o cheques.

Canales propuestos

En los dos canales propuestos, tanto en el de venta directa a través de un local como en el canal virtual se deberá aceptar pagos con los tres métodos antes mencionados, además será necesario la implementación de máquinas y sistemas que permitan a los clientes realizar pagos con tarjetas de débito y

crédito, con los cuales se podrá facilitar los pagos para los clientes que deseen realizarlos de esta forma.

3.4.4. Estrategias para los puntos de venta

- **Merchandising**

El Merchandising busca el incremento en las ventas mediante la correcta ubicación de los productos, esto se logra debido a la irracionalidad del cliente, pues muchos compran por impulso y toman la decisión de compra una vez que están en el punto de venta, es por esto que la ubicación adecuada de los productos es indispensable para influir en los consumidores e incrementar las posibilidades de que adquieran los productos, para esto se debe ubicar los productos que se desea vender de forma más rápida en una zona bastante visible para los clientes, se lo puede hacer con colores llamativos de los estantes, con señalética, ubicando los productos a la altura de los ojos; en el caso de la página web se puede utilizar diseños llamativos, un fácil acceso a los productos, una descripción bastante detallada, entre otras técnicas.

- **Atención al cliente**

Brindar una buena atención al cliente es esencial para que estos regresen a comprar y se conviertan en clientes fieles, por lo que se debe capacitar al talento humano para que puedan brindar una atención de excelente calidad, esto se debe hacer en todos los canales de venta ya sea en los físicos o en la página web, también en las redes sociales o por cualquier medio que los clientes utilicen para comunicarse con la empresa.

- **Promotoras**

Una buena estrategia para los canales de venta físico es la contratación de promotoras en ciertas épocas del año como el día de la madre, el día de la mujer, navidad, entre otras, quienes se pueden encargar de atraer a los consumidores al local para que compren incluso si no era esa su intención.

- **Ambiente**

Mantener un ambiente agradable en el que el cliente se sienta a gusto es fundamental para que estos acudan a los puntos de venta a realizar sus compras, ya sea en el local físico o mediante la página web, ya que intervienen diferentes factores como el material con el que ha sido construido el local, el espacio físico de la infraestructura, los colores, la distribución de los productos, entre otros; mientras que en la página web y las redes sociales se debe incluir colores suaves para que no cansen la vista de los usuarios, se debe incluir un fácil acceso a cada producto con una descripción detallada, el texto que se muestre debe ser fácil de leer, entre otras técnicas.

Conclusiones

En el primer capítulo del presente trabajo se puede observar que el entorno político es favorable para la empresa, ya que se brinda apoyo a las pequeñas y medianas empresas, en cuanto al aspecto económico también es favorable, ya que el PIB ha experimentado un crecimiento en los últimos años, por otro lado el desempleo ha disminuido al igual que la pobreza, lo cual es muy bueno para las empresas, en los últimos años el acceso y uso de la tecnología e internet se ha incrementado sustancialmente, lo cual puede ser aprovechado por la empresa.

Grupo Moda Pie Tiene varios competidores a nivel de la provincia y el país, pero también cuenta con una cuota de mercado aceptable como para que la empresa pueda seguir creciendo, los proveedores son provenientes de Ecuador, y el resto de la República de China, por lo que se podría analizar la posibilidad de trabajar con proveedores de otros países; el sector del calzado es muy amplio, por lo que la empresa está expuesta a que los clientes decidan comprar productos sustitutos, además es un

sector al cual se puede ingresar sin muchas dificultades, por lo que también existe el riesgo de enfrentarse a nuevos competidores.

En el análisis del FODA se pudo observar que la empresa tiene varias fortalezas, así como muchas oportunidades para el crecimiento, pero también tiene una gran cantidad de debilidades en las que debe trabajar y en cuanto a la parte externa están las amenazas que siempre existen para cualquier empresa.

En el segundo capítulo se hace una investigación de mercados, dentro de la cual se realiza una investigación cualitativa mediante entrevistas a expertos, mientras que en la cuantitativa se realiza encuestas con el fin de determinar los gustos y las preferencias de los consumidores.

En la investigación cualitativa se pudo obtener información relevante para la empresa, como el hecho de que las importaciones pueden tener cierta desventaja debido al incremento de aranceles, así como el desarrollo del sector, el cual es bastante competitivo, aun así se puede incrementar la competitividad de la empresa mediante el desarrollo y ejecución de estrategias que permitan contrarrestar los efectos de la competencia y sobresalir en el mercado.

En la investigación cuantitativa se pudo determinar que los consumidores mantienen una buena relación con la empresa y en su mayoría están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por la empresa, no obstante existen unos cuantos defectos que se pueden mejorar para incrementar la confianza de los clientes en Grupo Moda Pie.

En el tercer capítulo de este trabajo, se desarrolla el plan comercial, en el cual se determina los productos con mayor crecimiento y participación en el mercado, así como los que no ocupan un buen lugar en las ventas y por ende deberían ser eliminados o al menos reducir su participación en la empresa, también se analiza la cadena de valor de la empresa, mediante la cual se pudo determinar que esta tiene varias falencias, las cuales deben ser corregidas o mejoradas.

Tambien se realiza un analisis del ciclo de vida de los productos y se propone el ingreso a nuevos mercados con los productos actuales y con nuevos productos que se podria introducir; se sugiere un posicionamiento en base a la calidad, la cual se puede mejorar continuamente para satisfacer a los clientes; ademas se realiza un analisis del marketing mix en el cual se puede observar que el producto que ofrece la empresa tiene una buena aceptacion asi como el precio de los zapatos, en cuanto a la plaza la empresa tiene clientes en casi todo el pais, por lo que es un buen mercado, en la parte de promocion se sugieren varias opciones para que la empresa se de a conocer y mejore la fidelidad de sus clientes; por último, se hace un analisis de los canales de distribucion y puntos de venta con el fin de sugerir mejoras y el incremento de nuevos canales de distribucion que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa, principalmente al gerente propietario, que realice un análisis a profundidad del trabajo presentado, con el objetivo de determinar las ideas, sugerencias y estrategias que podría aplicar a la empresa, tomando en cuenta que el presente trabajo ha sido desarrollado en base a un análisis de la empresa y la situación propia y del entorno de la misma.

Como segundo punto se recomienda que el documento sea compartido y socializado con el personal de la empresa para encontrar posibles errores o aciertos, que se puedan aprovechar o descartar definitivamente.

El siguiente paso sería la implementación de todas aquellas sugerencias o estrategias que se consideren adecuadas tomando en cuenta el punto de vista interno de la empresa, la cual se podrá realizar por partes para mayor facilidad, de este modo se podrá ir mejorando paulatinamente los procesos de la empresa.

Por último, se recomienda mantener un control permanente de todas las estrategias que se apliquen, puesto que se deberá recolectar los datos suficientes para generar información confiable que permita observar si los resultados que se están obteniendo son los esperados, y en el caso de que no sea así, se deberá tomar las medidas correspondientes para cambiar o mejorar las estrategias, de modo que la empresa llegue a ser una gran competidora y una de las mejores en el mercado.

Bibliografía

Alvarez, I. (2016). *Finanzas Estratégicas y Creación de Valor*. Ecoediciones.

Banco Central del Ecuador BCE. (1 de Mayo de 2019). *Información económica*. Obtenido de Banco Central del Ecuador Web site: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Carrión, D. (22 de Marzo de 2019). Grupo Moda Pie. (G. Guerrero, & S. Carrión, Entrevistadores)

censos, I. n. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC. (2015). *Empresas y TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Módulo de TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios*. Obtenido de INEC Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos Web site: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (1 de Mayo de 2019). *Información Censal*. Obtenido de INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos Web site: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Johnton, M., Marshall , G., Mondragón, L., & Rubio, R. (2009). *Administración de ventas*. McGraw Hill Interamericana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Bogotá: Ediciones de la U.

Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: DEUSTO.

Anexos

Modelo de encuesta



ENCUENTAS GRUPO MODAPIE

La presente investigación tiene como objetivo conocer cuáles son los puntos débiles y fuertes de le empresa.

INFORMATIVA

- I. SEXO: F M
- II. EDAD:
- | | |
|---------|--------------------------|
| 30-39 | <input type="checkbox"/> |
| 40-49 | <input type="checkbox"/> |
| 50- más | <input type="checkbox"/> |
- III. ESTADO CIVIL:
- | | |
|------------|--------------------------|
| Solter@ | <input type="checkbox"/> |
| Casad@ | <input type="checkbox"/> |
| Divorciad@ | <input type="checkbox"/> |
| Viud@ | <input type="checkbox"/> |
- IV. REGION: _____

PREGUNTAS

1. Tiempo de antigüedad que tiene su negocio:

- | | |
|----------------|--------------------------|
| De 1 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| De 6 a 10 años | <input type="checkbox"/> |
| Mas | <input type="checkbox"/> |

2. Seleccione el estilo de calzado con mayor rotación en su local

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Flats (Muñecas) | <input type="checkbox"/> |
| Sandalias | <input type="checkbox"/> |
| Tacones | <input type="checkbox"/> |

Botines y Botas

Otro

3. ¿Tiempo que conoce a la empresa Grupo Modapie?

De 1 a 5 años

De 6 a 10 años

Mas

4. ¿De nuestros productos que tipo de calzado tiene mayor acogida en su negocio?

Nacional Importado

5. ¿En qué tiempo rota la mercadería de la empresa en su local?

1 Mes

2 Meses

3 Meses

Mas

6. Según su percepción ¿Cuál es el nivel de satisfacción del consumidor al adquirir nuestro producto?

Totalmente satisfecho

Muy satisfecho

Poco satisfecho

Nada satisfecho

7. Seleccione las especificaciones que cumplen los pedidos

Colores

Tallas

Modelos

Precios

8. ¿Qué tan a menudo nuestra empresa cumple con la entrega del pedido para la fecha establecida?

Siempre

A veces

Nunca

9. ¿Seleccione de 1 a 3 factores más importantes que toma en cuenta para elegir un proveedor?

Tiempo de entrega

Plazos

Calidad

Amplio portafolio de productos

Exclusividad de modelos

Otros: _____

10. ¿Qué tan importante considera el servicio post-venta (después de la venta) por parte de su proveedor? (Siendo 1 nada importante y 3 muy importante).

1 3

11. Según su criterio, ¿Cuántas visitas al mes considera necesario por parte de nuestros vendedores?

1

2

3

Mas

12. ¿Ha tenido un buen trato y una pronto respuesta por parte de nuestro departamento de ventas?

Si

No

13. Califique el servicio de la empresa en los siguientes factores:

	Excelente	Bueno	Malo
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Publicidad

Posicionamiento

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Carrión Larrea Sara Cristina con código 71267 y Guerrero Durán Erica Gabriela con código 74833
Tema: "Reingeniería en el área comercial de la empresa Grupo Moda Pío"
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Ing. Marco Ríos Ponce
Tribunal: Ing. Verónica Rosales Moscoso e Ing. Marco Piedra Aguilera

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración





Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas

Reingeniería en el área comercial de la empresa Grupo Moda Pie

Nombre de Estudiante(s):

Carrión Larrea Sara Cristina
Guerrero Duran Erica Gabriela

Director(a) sugerido(a):

Ingeniero. Marco Ríos

Cuenca - Ecuador

2019

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Carrión Larrea Sara Cristina– Guerrero Duran Erica Gabriela

1.1.1. Código

71267 - 74833

1.1.2. Contacto

Carrión Sara

Celular: 0983202910

Correo Electrónico: sariscris19@gmail.com

Guerrero Gabriela

Celular: 0980644353

Correo Electrónico: ericagabriela_94@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ríos Ponce, Marco Antonio, Ingeniero Comercial

1.2.1. Contacto:

Celular: 0983348224

Correo Electrónico: mrios@uazuay.edu.ec

1.3. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas, Priscila, Master

1.4. Tribunal designado:

1.5. Aprobación:

1.6. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.6.1. Código UNESCO: 5311.05 Marketing

1.6.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.7. Área de Estudio:

Marketing estratégico, Gerencia de ventas, Investigación de Mercados

1.8. Título Propuesto:

Reingeniería en el área comercial de la empresa Grupo Moda Pie

1.9. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En la actualidad, la reingeniería de procesos es considerada como una herramienta fundamental de gestión administrativa, la cual comprende el cambio de las realidades empresariales, dando paso a la aportación de soluciones que permiten combatir los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica.

Dada la influencia que tiene una reingeniería de procesos en la mejora del rendimiento de una organización, para Grupo Moda Pie es necesario un rediseño de todos sus procesos del área comercial, ya que le permitirá obtener grandes beneficios tanto en costes, calidad, servicio y agilidad en cada una de las actividades.

El desarrollo de una propuesta comercial para esta empresa a más de los aportes mencionados anteriormente, busca lograr una mayor participación en el mercado ecuatoriano, brindando productos y un servicio que supere las expectativas de sus clientes.

2.2. Problemática

“Grupo Moda Pie.” Es una empresa con 10 años de trayectoria en el mercado nacional, se creó con el fin de obtener fuentes de ingresos, buscando aumentar cada año su rendimiento, tiene como objetivo llegar a ser líderes en el mercado nacional y brindar calzado de calidad y un buen servicio al cliente.

En los últimos años, la empresa ha presentado deficiencias en los procesos comerciales, los cuales han ocasionado pérdidas tanto de recursos físicos como económicos, debido al mal manejo de estos y la ineficiencia con la que se ha estructurado la empresa. Además, que no cuenta con un estudio claro de los productos y segmentos de los clientes. Para dar solución a dichas fallas se realizará una nueva propuesta administrativa en el área de ventas.

Para dar solución a este problema se ha considerado como base teórica a: Johnston, M. W., Marshall, G. W., Mondragón Liévana, C. R., & Rubio Ruiz, R. M. (2009), quienes dan las pautas de como formular, implementar, evaluar y controlar un programa de ventas. Kotler & Armstrong (2007), este servirá de apoyo para conceptos o clasificaciones utilizados en el área de ventas.

2.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en el área comercial?
2. ¿Qué debilidades causan mayor ineficiencia a los canales de comercialización?
3. ¿Cómo es el comportamiento del consumidor ante los productos que ofrece la empresa??
4. ¿Qué resultados se esperan con la propuesta de rediseño?

2.4. Resumen

En el presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de comercialización, que permita a Grupo Moda Pie la reestructuración del área comercial, con la finalidad de lograr una mayor participación en el mercado nacional del calzado. Para el desarrollo de esta propuesta se contará con un enfoque mixto, en lo cualitativo se realizarán entrevistas al personal de ventas y en lo cuantitativo se llevarán a cabo encuestas dirigidas a sus clientes, con esta información se espera determinar las principales causas que provocan ineficiencia en esta área y de tal manera llevar a cabo el desarrollo de la nueva propuesta.

2.5. Marco teórico

2.5.1 REINGENIERÍA Concepto

La reingeniería es el método mediante el cual se aplica un cambio radical en continuidad a la operatividad de una organización, con el fin de alcanzar una mejora de su competitividad y rentabilidad, mediante la aplicación de técnicas enfocadas al negocio y al cliente, renovando los rumbos estructurales, culturales y estratégicos, rediseñando los procesos clave, de manera que se centren en lograr la satisfacción de sus clientes y entorno.

Según Pérez Hurtado (2005) la reingeniería es un medio para lograr cambios radicales en el desempeño, tomando como las medidas el costo, los tiempos de los ciclos, el servicio y la calidad, y buscando la mejora de los procesos relacionados con el cliente para que le agreguen valor real.

Tipos de reingeniería

Según Lefcovich (2010) la reingeniería tiene 3 tipos que pueden ser implementados por las empresas, estos son:

- **Reingeniería de procesos para mejorar costos**

Esta se refiere a cuando la empresa u organización se ve presionada a bajar sus precios de venta por la competencia, entonces es hora no de reducir costos necesariamente sino de dar mayor valor a dichos procesos optimizando el uso de los recursos tanto humanos como monetarios y físicos, de manera que los costos aun siendo los mismos, se auto justifiquen y rindan mejores réditos para la empresa u organización.

- **Reingeniería de procesos para lograr ser el mejor de su clase**

Esta es la que debería ser aplicada por toda empresa ya que al estar en un mercado tan competitivo como el actual, la necesidad de mejorar constantemente es vital, porque las empresas deben ir evolucionando al ritmo del entorno, y si no lo hacen al no estar preparadas pues otras empresas las devoraran rápidamente y quedarán obsoletas y fuera de competencia.

- **Reingeniería de procesos para realizar un punto de innovación radical**

Esta reingeniería de procesos deberá ser aplicada por empresas que necesiten estar en la cumbre, como son las que trabajan con tecnología, ya que estas son empresas que dependen directamente de un punto de innovación radical para estar fuertemente posicionadas en los distintos mercados. El mercado de la tecnología es el único que realmente solo se maneja con innovación radical, dicho de otra manera, liderará la empresa u organización que cree ideas totalmente renovadas o nuevas para mantenerse como la mejor.

2.5.2 **ÁREA COMERCIAL O DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Concepto

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una organización, puesto que es la responsable de procurar la relación con los clientes y de la consecución de los objetivos de venta, es decir, son la fuente principal de ingresos.

El departamento de ventas es el que tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa, por conducto de la fuerza de ventas. Para que este departamento funcione de forma correcta, se deben aplicar “técnicas y políticas acordes con el producto que se desea vender”. Dependiendo del tamaño de la empresa, sobre todo si se trata de medianas o grandes, se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes zonas de la población.

Según Kotler, Bowen & Makens (1999) “el departamento de ventas debe desarrollar y utilizar estrategias para apoyar los objetivos de la empresa” (p.691)

Funciones del área comercial

- **Planificación y control.** Consiste en precisar las acciones futuras y luego comparar los resultados reales con las previsiones hechas anteriormente.

■ **Estudio de mercado.** Es la más importante, ya que permite a la dirección de la empresa fijar su política y tomar decisiones sobre bases seguras.

■ **Promoción y publicidad del producto.** Dirige su enfoque a la parte “práctica”; es decir, se hace la presentación del producto o servicio al cliente.

■ **Ventas.** Es el último paso y es en donde se consolidan todos los esfuerzos realizados. Consiste en organizar la venta directa y también la relación con los canales de distribución.

Por otro lado, la función comercial conecta a la empresa con el exterior, es decir, con el target. En ella intervienen tres elementos importantes, los cuales definen al mercado:

- Producto, bienes y servicios
- Empresa, fabrica el producto
- Consumidor, satisface sus necesidades con la compra del producto

Proceso del área comercial

El proceso de la administración de ventas, o el proceso de la buena administración de la fuerza de ventas de una compañía, incluye tres pasos a seguir en un programa de ventas:

1. Formulación

El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa. En la primera parte del libro se aborda el proceso de la formulación.

2. Aplicación

Esta fase, llamada también de implantación, comprende la selección del personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que encaminarán los esfuerzos hacia los objetivos deseados. En la segunda parte del libro se trata el proceso de la aplicación.

3. Evaluación y control

La fase de la evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación y el control permiten hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.

3.1. Hipótesis

Ninguna.

3.2. Objetivo General

Generar una propuesta comercial para la empresa Grupo Moda Pie que permita mejorar la participación de mercado en Ecuador.

3.3. Objetivos Específicos

1. Analizar la situacional actual de la empresa GRUPO MODA PIE.
2. Determinar las principales debilidades que causa ineficiencia en los canales de comercialización.
3. Identificar el perfil de los clientes y de consumidores para los productos de Grupo Moda Pie.
4. Desarrollar un plan de comercialización nacional.

3.4. Metodología

Para el desarrollo de este trabajo se tendrá una metodología mixta, que permita recolectar la información necesaria para llevar a cabo este proyecto. Dentro del enfoque cualitativo, se realizarán entrevistas al personal de ventas y al dueño de la empresa Grupo Moda Pie, para obtener información sobre como es el proceso de esta área, desde que se genera el pedido de la mercadería hasta la distribución de la misma. Además, se realizarán visitas a la empresa para mediante la observación directa determinar cómo se llevan a cabo las actividades en el área de ventas y la relación con sus clientes.

También se llevará a cabo la revisión de varias fuentes bibliográficas sobre la reingeniería y el proceso que conlleva esta, lo cual nos ayudará a tener un mayor conocimiento para la elaboración del plan de comercialización.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se emplearán encuestas a profundidadDP dirigidas a los clientes, el número de estos será determinado mediante la aplicación de una fórmula que nos permita calcular en tamaño de la muestra a la cual se aplicarían las respectivas encuestas, con la finalidad de poder conocer el grado de satisfacción y la perspectiva que tienen acerca de la empresa, con lo cual se podrá trabajar y enfocar en la fuerza de ventas actual.

Cuando se haya recolectado toda la información requerida, se procederá a procesar y analizar los datos, se realizará la tabulación de estos y luego los resultados serán presentados mediante gráficas y tablas que muestren la realidad de esta empresa.

3.5. Alcances y resultados esperados

Mediante la siguiente investigación se busca obtener como resultado el rediseño del departamento de ventas, para ello en este estudio se lleva a cabo el desarrollo de un plan de comercialización que permita la reestructuración total del área antes mencionada, buscando obtener una distribución eficiente de los recursos y excelencia en los procesos comerciales logrando un incremento en las ventas a través de la captación de nuevos clientes y obteniendo una mayor participación en el mercado a nivel nacional.

3.6. Supuestos y riesgos

En esta investigación los riesgos que se pueden presentar son la carencia de información de años anteriores y la falta de una estructura de la empresa que permita servir de base para estudio, también consideramos como riesgo que las encuestas que se van a realizar a los clientes no reflejen información real.

Además de que el tiempo que se dispone para desarrollar el proyecto no sea suficiente para abarcar todos los temas planteados.

3.7. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Materiales y suministros (hojas para impresión de papel bond A4, esferos)	40	Para realizar los respectivos borradores, apuntes y encuestas planteadas.
Viáticos y transporte	50	Visitas a la empresa para solicitar y recolectar información y para realizar entrevistas.
Medios de comunicación e información (celular e internet)	30	Respectiva comunicación con el tutor y consulta de información online.
Gastos imprevistos	200	Gastos adicionales que se generen en el transcurso del desarrollo del proyecto.
TOTAL	320	

3.8. Financiamiento

Esta investigación se llevará a cabo con el financiamiento de recursos propios.

3.9. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Análisis del entorno y situación actual de la empresa

- 1.1. Antecedentes generales
- 1.2. Análisis PEST
- 1.3. Matriz FODA
- 1.4. FODA cruzado
- 1.5.5 fuerzas de Porter

Capítulo 2. Investigación de mercado

- 2.1. Investigación Cualitativa
 - 2.1.1. Entrevistas a expertos
 - 2.1.2. Entrevistas a profundidad
- 2.2. Investigación Cuantitativa
 - 2.2.2 Encuesta Piloto
 - 2.2.3 Trabajo de campo
 - 2.2.4 Resultados

Capítulo 3. Plan comercial

- 3.1. Marketing estratégico
- 3.2. Marketing operativo
- 3.3. Canales de distribución
- 3.4. Puntos de venta

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

3.10. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar la situacional actual de la empresa GRUPO MODA PIE.	Recolección de información interna de la empresa y revisión bibliográfica acerca del tema.	Descripción de la empresa. Base teórica.	5
Determinar las principales debilidades que causa ineficiencia en los canales de comercialización.	Recolección de información sobre proceso de distribución, mediante encuestas y entrevistas.	Identificación de causas que provocan ineficiencia en el área de ventas	5
Identificar el perfil de los clientes y de consumidores para los productos de Grupo Moda Pie.	Realización de la investigación de mercados	Características de los clientes	8
Desarrollar un plan de comercialización nacional.	Desarrollo de estrategias comerciales	Nuevo plan de comercialización	6
TOTAL			24

3.11. Referencias

Estilo utilizado: APA

- Rafoso, S., Artiles, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de La Información*, 42(3), 29–37.
- Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohórquez, J. A. (2012). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. *AD-Minister; No 12 (2008)*, (12), 31–52. Retrieved from <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/550>.
- Valbuena, L., Isabel, N. (2013). *Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. Revista de Ciencias Sociales (RCS)* (Vol. XIX, pp. 379–389).
- Pablo, I., Heredia, R. (2009). Escuela de Administración de Empresas PLAN DE VENTAS APLICADO A LA EMPRESA MICRODATA Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial Autor: Boris Fernando Iñiguez León Director: Pablo Rosales Heredia.pdf.
- Johnston, M. W., Marshall, G. W., Mondragón Liévana, C. R., & Rubio Ruiz, R. M. (2009). *Administración de ventas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México: CECOSA.
- Thompson, A., Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., Amstrong, G. (2007). *Marketing versión Latinoamérica*.
- Riquelme, M. (2016). Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa. Retrieved from <http://www.5fuerzasdeporter.com>.
- Riquelme Leiva, M. (2018). FODA: Matriz o Análisis FODA - Una herramienta fundamental. Retrieved from <https://www.analisisfoda.com/>
<https://www.analisisfoda.com/category/recursos>.

3.12. Anexos

3.13. Firma de responsabilidad (estudiante)

Carrión Larrea Sara Cristina

Guerrero Duran Erica Gabriela

3.14. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Marco Ríos Ponce

3.15. Fecha de entrega

31/01/2019