



OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL DESARROLLO
COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CALZADO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en Mercadotecnia
mención Mercadeo Digital**

Línea de Investigación:

Mercadotecnia y estrategia empresarial

Autor:

Ing. Cristhian Fernando Sánchez Pico

Director:

Mg. Eleonor Virginia Pardo-Paredes

Ambato – Ecuador

Julio 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL DESARROLLO
COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CALZADO**

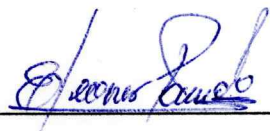
Línea de investigación:

Mercadotecnia y estrategia empresarial

Autor:

Cristhian Fernando Sánchez Pico

Eleonor Virginia Pardo-Paredes, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.

f. 

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Phd.

f.  Pontificia Universidad Católica del Ecuador
OFICINA DE POSGRADOS

COORDINADOR DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.  Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL PROCURADURÍA

SECRETARIO GENERAL PUCESA

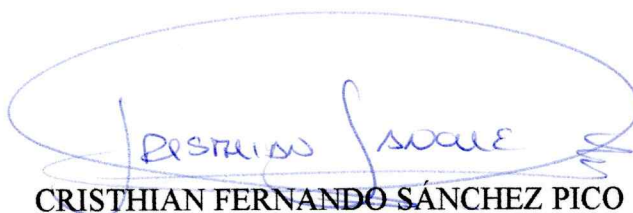
Ambato – Ecuador

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: CRISTHIAN FERNANDO SANCHEZ PICO, con CC. 180446741-1, autor del trabajo de graduación intitulado: **“LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DE PRODUCCIÓN DE CALZADO”**, previa a la obtención del título profesional de MAGISTER EN MERCADOTECNICA MENCION MEERCADEO DIGITAL, en la oficina de POSGRADOS.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, mayo 2022



CRISTHIAN FERNANDO SÁNCHEZ PICO

CC. 180446741-1

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a mi directora de proyecto Mg. Eleonor Pardo-Paredes, por su apoyo, paciencia y sobre todo su gran profesionalismo y don de gente, al impartir conocimiento valioso conmigo, a mis maestros en todo el programa de maestría puesto que sus conocimientos, sus experiencias y guías han sido fundamentales en este proceso, y a todas aquellas personas que han formado parte de este proceso.

Cristhian Sánchez.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi esposa Andrea y mi hijo Benjamín, mi fuente inspiración y mi motor para cada día dar lo mejor de mi como persona, profesional, como esposo, como padre y como hijo, también se lo dedico a mis padres, Marco y Selene, a mis hermanas Carolina y Emily, mis sobrinos Mateo y Carlos, porque donde existe esfuerzo, dedicación, pasión y amor, todo se puede lograr.

Cristhian Sánchez.

RESUMEN

El sector del calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, se caracteriza por tener una industria en crecimiento. Con el propósito de aportar a la gestión comercial de este clúster empresarial se estudia la orientación, aplicación y control de la planificación de marketing en las empresas, para responder a la pregunta ¿Existe una adecuada gestión de estratégica de marketing para el desarrollo comercial del sector de producción de calzado en el cantón Cevallos? Se propone un modelo de gestión para la implementación de la planeación de marketing que sea adaptable a cada empresa, con un enfoque al desarrollo comercial sostenible del sector. La investigación acogió a 30 empresas, con una metodología de investigación cuali-cuantitativa de estudio fenomenológico de aproximación fenomenológica empírica, alcance descriptivo-correlacional, corte transversal, diseño no experimental, con el uso del Cuestionario de Auditoría de Marketing como instrumento cuantitativo y la Guía de Entrevista orientada a la percepción y gestión de marketing como cualitativa, debidamente validados. Se efectuó el procesamiento de datos cuantitativos con SPSS y datos cualitativos con Atlas TI. Finalmente, la Guía de implementación de la planeación con estructura analítica, estratégica, operativa y control de la gestión de marketing, en sentido entendible por los empresarios del cantón, se dirige a la planeación y ejecución de estrategias de marketing en contribución a las actividades comerciales del sector. Esta propuesta ha sido validada por especialistas en el área de marketing y por beneficiarios del mismo clúster empresarial.

Palabras clave: marketing, auditoría, gestión comercial, sector calzado.

ABSTRACT

The footwear district in Cevallos, Tungurahua province can be characterized as having a growing industry. The study has the objective to contribute to the commercial management of the mentioned business cluster as well as the orientation, application and control of marketing planning in companies being studied. In addition, the study seeks to answer if there an appropriate strategic marketing management for the commercial development of the footwear production zone in the city of Cevallos. A management model is proposed for the implementation of a marketing plan that is adaptable to each company with a focus on the commercial development sustainability of the district. The research included 30 companies with a quali-quantitative research methodology of a phenomenological study of an empirical phenomenological approach. In addition, it had a descriptive-correlational scope and a cross-sectional, non-experimental design using a marketing audit questionnaire as a quantitative instrument and ha Interview Guide to orient marketing perception and management for qualitative validation. Quantitative data processing was conducted with SPSS and qualitative data with Atlas TI. The Planning Implementation Guide had an analytical, strategic, operational and marketing management control structure, easily understandable for businessmen, is aimed at the planning and execution of marketing strategies in contribution to commercial activities of the district. This proposal has been validated by specialists in marketing and beneficiaries of the business cluster.

Keywords: marketing, audit, comercial development. footwear zone.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	3
1.1. Situación actual del sector del calzado.....	3
1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión empresarial.....	5
1.3. Gestión de Marketing.....	7
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
2.1. Enfoque de la investigación.....	14
2.2. Población, instrumentos y análisis de resultados de investigación.....	14
2.3. Propuesta de la investigación.....	32
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	87
Validación de la propuesta por especialistas y beneficiarios.	87
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	95
Índice de tablas.....	117
Índice de gráficos.....	119

INTRODUCCIÓN

La población mundial fue gravemente afectada, debido a la declaratoria de emergencia por OMS por la pandemia de COVID 19, misma que puso en graves problemas a potencias mundiales. Los efectos de esta pandemia desencadenaron recesiones; por ejemplo, el cierre de puertos marítimos, aeropuertos y confinamiento a nivel mundial con posibles vistas a reactivaciones económicas a partir del último trimestre de 2020, un decrecimiento del -1.8% en el PIB en América Latina y el Caribe y el sector florícola en el Ecuador disminuyó un 70% en sus exportaciones (PwC Asesores Empresariales, 2020).

En el contexto del distanciamiento físico como en el ámbito comercial, puesto que, las empresas no han podido vender muchos de sus productos y servicios; sin embargo, existen obligaciones como pagos de salarios, en los casos que se mantengan en operaciones, deudas y demás gastos e impuestos a cubiertos; si bien es cierto mediante la expedición de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19 que enfatizó las acciones correspondientes del Gobierno Nacional en materia de reactivación productiva, sostenibilidad de empleos, suspensión de cobros de impuestos y facilidades crediticias para la recuperación de las actividades comerciales del Ecuador.

La recesión comercial en la cual se encuentra el sector del calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, producto de la paralización de actividades comerciales, restricción de libre movilidad de la población, los cambios inmediatos en las conductas de compra en la población así como la reducción del empleo son causas latentes del decrecimiento comercial del cantón. Producto de las políticas de estado y recomendaciones de organismos mundiales de salud, se ha evidenciado una notable reducción en el tráfico de turismo y compradores en las tiendas físicas en el cantón, así como la reducción de mano de obra y producción en las empresas del sector, pero los efectos más notables de esta recesión han sido el alto decrecimiento en la demanda de productos de calzado y cuero, puesto que no se los considera como productos de primera necesidad.

Ante un mercado que no considera la adquisición de calzado y artículos de cuero como una urgencia, es importante definir estrategias que permitan un mejor desarrollo comercial del

sector de calzado. La aplicación de la planeación marketing que integre estrategias tradicionales y digitales, para el desarrollo comercial del sector.

Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión estratégica de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de producción de calzado.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar las referencias teóricas de las variables gestión estratégica de marketing y el desarrollo comercial sostenible.
2. Diagnosticar la situación actual de la aplicación de estrategias de marketing en las empresas del sector de producción de calzado mediante una auditoría de marketing.
3. Diseñar un modelo de gestión estratégica de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de producción de calzado.
4. Valorar el modelo de gestión estratégica de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de producción de calzado, por criterio de especialistas y beneficiarios.

Las empresas del sector de producción de calzado del cantón Cevallos, han tratado de sobreponerse a un cambio en los hábitos y comportamientos del consumidor, que han tenido un impacto directo en los ingresos y gestión de ventas del clúster empresarial, es por ello que para realizar una mejor gestión comercial es necesaria la implementación la planeación de marketing con base en los objetivos de desarrollo sostenible, para aprovechar las oportunidades, generar una ventaja competitiva, con la transformación digital de los modelos de negocios y poder enfrentar los escenarios que se generen debido a la pandemia COVID 19 y los cambios en el mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Situación actual del sector del calzado

La situación mundial en la actualidad y el distanciamiento social debido a la pandemia por la propagación del virus COVID-19 ha afectado a todo el mundo; la situación actual ha tenido fuertes impactos en la economía, debido al cierre de empresas, reducción de personal y cambios en los modelos de negocios, donde han sido las más afectadas las pequeñas y medianas empresas (PYMES), los desplomes económicos tanto en ingresos per cápita así como ganancias en las empresas tienen incidencia en los mercados locales, enmarcan nuevos retos empresariales para las PYMES (World Bank, 2020).

Dadas las condiciones actuales en el contexto de la pandemia por COVID 19, Peters (2020) ha identificado importantes hitos y retos para la era post COVID 19 en el sector del calzado con una perspectiva global respecto a la realidad que se registra en México, el incremento de los costos frente una situación restrictiva para las áreas comerciales, al no ser productos de primera necesidad y las reducciones de personal y rentabilidad en las empresas, son factores directos que afectan económicamente a estos modelos de negocio, donde se corroboran los escenarios económicos para el año 2020, estos retos son claves para la supervivencia de las empresas del sector del calzado y su desarrollo frente a las amenazas y complicaciones en el comportamiento del mercado para el año 2021 (World Bank, 2020).

En el Ecuador, la cuarentena en el año 2020 ha dejado secuelas y situaciones complicadas en los sectores empresariales y productivos, cierres parciales y totales de empresas fueron las principales secuelas. De acuerdo con estudios realizados durante la pandemia varios sectores se vieron afectados, entre ellos el sector del calzado en el Ecuador, al no ser considerados bienes de primera necesidad incrementa la posibilidad de una recesión comercial en este sector (PwC Asesores Empresariales, 2020). Esto se contrasta con los cierres de empresas y cambios de modelos de negocio a los cuales se han visto obligados emprendedores y empresarios para sobrevivir a las secuelas económicas de la pandemia.

Uno de los factores que inciden directamente en el crecimiento de las pymes del sector de calzado es la gestión comercial que los propietarios de los negocios y empresas tienen, el desarrollo y aplicación de estrategias marketing son fundamentales para cumplir objetivos

comerciales y a la vez mantener un nivel de competencia óptimo en el mercado, estos son aspectos claves inciden en el crecimiento y desarrollo empresarial, la administración del negocio, los modelos estratégicos que se aplican en las empresas (Fernando et al., 2020).

Ambas investigaciones que se han realizado en los sectores del calzado de Ecuador y Perú concuerdan que al existir varios productos con similares características, las empresas relacionadas a la producción y comercialización de calzado para generar competitividad sostenible en el mercado la entregar valores diferenciados en sus productos es un factor clave; las percepciones que tienen los consumidores de los productos de calzado se estima que sea clara y marcada, con una buena administración, logística, operatividad y ejecución de estrategias de marketing.

En el estudio descriptivo de formación de emprendedores en el sector calzado, Rodríguez e Ibarra (2020) concluyen que el 16 % de emprendedores tienen formación de tercer nivel afín al manejo y administración de empresas, y el 83% de los propietarios de negocios y emprendedores no cuentan con esta formación; este porcentaje mantiene que la experiencia de trabajo predomina sobre la formación académica, este es un comportamiento importante que define la aplicación de estrategias en los modelos de negocios en las empresas del sector del calzado que han tenido éxito y aquellas que han fracasado.

En los últimos años el sector manufacturero en la provincia de Tungurahua ha sido considerado una fuente de generación de empleo. Sin embargo, Benítez, Martínez, Margalina y Valencia (2020), mantienen que el mercado de producción y adquisición de calzado presenta una baja concentración, en su estudio se identifica que muchas empresas registran productos similares a la venta y no existe ninguna restricción en la entrada de otras empresas, esta es una evidencia que no existen valores diferenciados o nuevas estrategias de comercialización por parte de las empresas productoras y comercializadoras de calzado en el Ecuador, el cantón Cevallos, ubicado en la provincia de Tungurahua, tiene una alta concentración de empresas que producen y comercializan calzado mayormente en la zona central del cantón, existen asociaciones que conforman varias empresas del sector, es así que la competencia y oferta de productos es considerablemente grande en especial los fines de semana, días festivos y ferias comerciales que se realizan en el cantón.

Como se ha definido en líneas anteriores, uno de los sectores afectados por la paralización de todas las actividades durante la cuarentena en el año 2020, ha tenido impactos negativos en la gestión comercial de las empresas del sector del calzado en el cantón Cevallos, este sector al encontrarse en una zona turística y depender en mayor grado del tráfico de compradores en tiendas físicas, ha experimentado cambios en sus modelos de negocios, por lo que su gestión comercial depende de varios aspectos internos y externos.

1.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión empresarial

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), define varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hasta el año 2030, por lo que se toma en consideración el objetivo 5 que se refiere a la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas; el objetivo 8 define al trabajo decente y crecimiento económico; el objetivo 10 se desarrolla en reducir la desigualdad en y entre los países, el objetivo 12 se enmarca a la producción y consumo responsable; y, el objetivo dieciséis que establece en promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, 2015).

El PNUD en conjunto con los planes de desarrollo social, económico y político que desarrollan cada país en su jurisdicción y competencia, definen nuevas prácticas no solamente en los ámbitos sociales y políticos, sino también empresariales. Los modelos de negocios y gestión alineados con los ODS permiten mejorar las condiciones económicas y mejorar la calidad de vida en las sociedades donde se ubican emprendimientos y empresas. Las empresas que definen sus planes de acción y administración alineados a los ODS tienen mayor impacto en su competitividad frente a otras empresas, países como Dinamarca, Suecia, Finlandia y Francia muestran mayor competitividad a nivel global que países de Centro América y América Latina, por lo que existe una relación entre la competitividad, la ética, la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible conforme se definen modelos de negocios y administración en las empresas (García & Granda, 2020).

Campos & Bermúdez (2020) sostienen que para generar competitividad alineándose a los ODS, es necesario fortalecer los programas de atención, apoyo gubernamental, institucional y el desarrollo de capacidades para generar una sostenibilidad a largo plazo, sin olvidar realizar acciones de manera interna en la empresa que fortalezcan este desarrollo. Las

empresas en este contexto adoptan una cultura de responsabilidad social empresarial, responsabilidad ambiental, ética, trato justo, igualdad, calidad empresarial entre las más relevantes.

Ambos autores presentan perspectivas similares respecto a la alineación de los modelos de negocios y empresariales a los ODS, con marcada importancia a la responsabilidad social empresarial, la ética y calidad como principios fundamentales; las empresas enfatizarían coacción y apoyo intersectorial entre las empresas privadas y los entes gubernamentales.

La importancia de alinear la gestión en las empresas con los ODS es muy grande: las empresas que buscan tener una ventaja competitiva en el mercado están dispuestas a innovar en nuevas estrategias que tengan ese valor único y diferenciador.

De acuerdo con los criterios que se han presentado en investigaciones anteriores, los ODS se alinean con la gestión de las empresas como ventaja competitiva, esto permite a las organizaciones tener un mejor posicionamiento entre los nuevos consumidores, además de mejorar sus procesos y prácticas empresariales; entonces, se define que el quinto ODS referente a la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas, en las organizaciones permite que el rol de la mujer en la sociedad tenga más responsabilidades, obligaciones y derechos, en un mundo globalizado las empresas que se alineen a este objetivo, tendrán una percepción de ser una empresa justa e inclusiva aporta positivamente a la sociedad del cantón Cevallos.

Respecto al octavo objetivo que trata sobre el trabajo decente y crecimiento económico, alineado a la misión empresarial, define una perspectiva de igualdad social, es decir son referentes del trabajo justo, decente, bien remunerado y en condiciones óptimas que motivan a su personal, en vistas de la mejora de su productividad y con la aplicación de estrategias adecuadas permitirán un crecimiento económico de la empresa, el décimo objetivo que se desarrolla en reducir la desigual en y entre los países, como carta de presentación de las prácticas empresariales enfocadas a erradicar la desigualdad social, la discriminación y misoginia en la sociedad, con nuevos roles tanto del hombre como de la mujer en las actividades comerciales y directivas.

De acuerdo con el décimo segundo objetivo enmarcado producción y consumo responsable; la aplicación de Buenas Prácticas Ambientales (BPA's) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se enfocan en la presentación de la empresa con una bandera verde, que representa el consumo de material prima responsable, la aplicación de políticas de erradicación de crueldad animal y el consumo responsable y no dañino de los entonos naturales de la empresa, posiciona al sector incluso a niveles internacionales toma en consideración los modelos nórdicos de gestión empresarial responsable.

El décimo sexto objetivo que se establece en promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, el cual propone realizar prácticas empresariales en función al desarrollo socioeconómico de las sociedades con justicia y armonía en la convivencia de los ciudadanos. Si bien es cierto el alinearse a los ODS permiten generar ventajas competitivas frente a otras empresas, el cambio cultural y generacional constituye un reto frente a ideas y patrones de comportamientos del ser humano. Sin embargo, con estrategias concretas y definidas para lograr esta alineación los cambios organizacionales dan paso a una mejora en los modelos de gestión empresariales con vista al siglo XXI y las exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

1.3. Gestión de Marketing

Se define al marketing como un conjunto de procedimientos y actividades para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas con valor para la sociedad, concebido también como el arte de dirigir en la elección de mercados objetivos, para obtener, mantener o aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de mayor valor para los mismos, las actividades de marketing son de vital importancia en la gestión empresarial, puesto que la gestión contable, administración, producción, entre otras funciones empresariales, no tienen razón de existir sin la suficiente demanda de los productos o servicios de la empresa; es por ello que las actividades de marketing tienen una estrecha y directa relación con todas las áreas de la empresa, no se concibe la una sin la otra, son complementos en la gestión empresarial (Kotler & Keller, 2012); para Rubio (2009) la gestión de marketing o mercadotecnia tiene como finalidad identificar, anticipar y satisfacer de manera benéfica a las necesidades de los consumidores en el mercado, por lo que las empresas al mantener al marketing como función y filosofía en sus objetivos se perfilan a conseguir aquellas metas empresariales que se han planteado.

El contraste entre estos autores pone en evidencia que la gestión o dirección de marketing es tan importante como la gestión financiera o la administrativa, al ser un conjunto de tareas y actividades que permiten orientar los recursos de la empresa necesarios para identificar y satisfacer las necesidades que existen en los consumidores o en los mercados, mediante la ejecución de un plan que responda al cumplimiento de objetivos medibles y alcanzables en el tiempo y por la organización, el marketing ha tenido importantes cambios con el pasar del tiempo, el marketing 1.0 que se centraba en las acciones y estrategias de las empresas enfocadas al producto; luego se pasó al marketing 2.0 que centraba sus estrategias y tácticas en el consumidor; posteriormente el marketing 3.0 se centró en el ser humano de manera general; el marketing 4.0 describe la profundización y crecimiento del marketing centrado en el ser humano en cada aspecto en el recorrido del consumidor.

En la actualidad, la llamada cuarta revolución industrial de la era digital, ha sido referente para cambios en la mercadotecnia, actualmente el marketing 4.0 contempla a nuevos tipos de consumidores que han aparecido a lo largo del tiempo. Sin embargo, existen estrategias de marketing que al ejecutarse tanto *online* como *offline* en un mix de marketing permite a las empresas tener interacciones frente a la conectividad y nativos digitales, así como sus estrategias tradicionales de alto impacto (Kotler et al., 2019).

Muchas pequeñas y medianas empresas, no consideran importante la implementación de comercio electrónico y marketing digital en su estrategia de marketing, enfocadas a las acciones tradicionales del marketing y en muchos casos aplicaciones empíricas de publicidad, promociones y ventas, esta última es una manera tergiversada de concebir al marketing por parte de los emprendedores y empresarios. Ciertas empresas tienen mayor enfoque a generar comercios electrónicos y estrategias digitales para mejorar sus sistemas de comercialización. Es importante resaltar que no se han definido investigaciones respecto a las tendencias de marketing tanto digital como tradicional para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, se considera importante la ejecución de estrategias de comercio electrónico y marketing digital en un mundo globalizado y con nativos digitales frente a cambios continuos en plataformas y tecnologías de comunicación e información (Perdigón et al., 2018).

El constante desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos canales digitales de comunicación y comercialización, la transformación digital de los modelos de negocios, entre otros, son cambios que muchos directivos no están dispuestos a aceptar, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, en donde el invertir en mercadeo o nuevas tecnologías constituye un gasto para los propietarios de las empresas, sin advertir la importancia que tiene esto en los actuales momentos, la aparición de *startup's* y nuevos modelos de negocios digitales, han obligado a muchas empresas a redefinir sus estrategias comerciales; es importante considerar que la aplicación de estrategias y tácticas de marketing tanto *online* como *offline*, tienen alta relevancia en la gestión comercial de las empresas, la aplicación del mapa de recorrido del consumidor, el mix de marketing y demás tácticas con un alto impacto en la gestión de mercadeo son importantes en todo tipo de empresas, que se implemente a su realidad y recursos que destinen a los esfuerzo de marketing para conseguir los objetivos empresariales.

La planeación de marketing constituye un plan de acción que permite mejorar la gestión comercial en las empresas, las tácticas definidas en el modelo de gestión estratégico alienadas a la consecución de los objetivos, misión y visión empresarial, constituyen una ventaja sobre las PYMES que no tienen una planeación (Luna et al., 2020); según Gavilánez, Rivera, Boza & Vásquez (2020) la carencia de estrategias de marketing tiene como resultados el poco posicionamiento de productos o marcas, el conocer el comportamiento de sus clientes, sus experiencias y emociones, permiten aplicar mejores estrategias en el marketing mix para generar ventaja competitiva y comercial frente a la competencia.

La aplicación de la planeación de marketing se alinea con los ODS, al ser esta una manera objetiva y estratégica de generar ventaja competitiva y reconocimiento en el mercado frente a sus competidores, los modelos de negocios que mantiene estructuras tradicionales, la transformación digital con la interacción de manera conjunta del marketing tradicional u *offline* y marketing digital, tendrán mayores oportunidades de mejorar su gestión comercial. La transformación digital es un hito importante. Muchas organizaciones consideran que la inversión en marketing digital no es justificada, puesto que creen y estiman que sus clientes no se encuentran en redes sociales o en la web, estas no afianzan relaciones que permiten una prospección y definición de clientes potenciales de sus servicios o productos, así como la aplicación de estrategias de comercio electrónico y marketing mix con enfoques digitales (Coles, 2015).

Desde la perspectiva de Coles (2015) la inversión en marketing digital es mucho menor que la inversión en canales tradicionales de comunicación como televisión, radio y periódicos, al igual que Dodson (2016) quien mantiene que la importancia de la aplicación de marketing digital en las empresas es de alto impacto, se tiene muchas herramientas que permiten no solamente realizar investigaciones de mercado a menores costos y aplicar estrategias de promoción y publicidad con menor inversión: también al aprovechar el desarrollo tecnológico, la conectividad y la efectividad con la que se comunican los internautas, constituyen un factor clave de éxito. El marketing tradicional con miras a los aspectos sociales, es un enfoque que permite a las empresas mostrar su parte más humana conforme al tipo de organización que lo aplique en su comunicación para conseguir sus objetivos (Filgueiras, 2019).

La gestión de marketing *online* y marketing *offline* es importante el coexistir y apoyarse el uno al otro para una efectiva gestión de mercadeo, es por ello, que la aplicación de las estrategias y tácticas de marketing tradicional y digital, al estar interrelacionadas, permite a las empresas y organizaciones cumplir sus objetivos y mantener una gestión oxigenada y adaptable a los cambios modernos que se generan constantemente (Kotler et al., 2019); para que la gestión de marketing sea efectiva, se ancla a un plan de marketing; según Kotler (2012) el plan de marketing es el instrumento principal para dirigir y coordinar los esfuerzos y actividades de marketing a nivel estratégico y táctico, criterio similar al de Rubio (2009) que mantiene los esfuerzos de marketing direccionados por una planeación, que lleve a la ejecución de las acciones o actividades de marketing, la evaluación de los resultados y su respectivo *feedback*; si bien es cierto que el plan de marketing se rige al documento de guía, la planeación de marketing es un proceso mental que involucra a todos los actores, recursos materiales, financieros y *stakeholders*. Es así que la gestión de marketing y su planeación a de establecerse como una filosofía, como una cultura en la organización que permita conseguir los objetivos con un trabajo en equipo bien direccionado.

En la actualidad existen nuevos retos empresariales, la competitividad y valores diferenciales en el mercado marcan el éxito de estos modelos de negocio, la auditoría de marketing es importante para el desarrollo estratégico, puesto que permite determinar qué acciones y estrategias de marketing son realmente efectivas para la consecución de los objetivos (McDonal, 1994), el proceso de auditoría de marketing toma un papel importante en la

definición de estrategias, puesto que la información y resultados que desprenda de ella permite tener una visión objetiva de que actividades y estrategias se aplican y su grado de éxito. Si bien es cierto que la investigación de mercados permite tener información concreta del comportamiento del mercado y los consumidores, la auditoría de marketing al ser de carácter intrínseco, el directivo observa cuales son las decisiones que afectan y cuales la benefician a la gestión empresarial. Cada modelo de negocios es distinto, pero las herramientas que se aplican en la auditoría de marketing son estandarizadas, con información valiosa para los propietarios de las PYMES.

La auditoría de marketing no constituye una caja de soluciones, más bien proporciona un diagnóstico que permite a las gerencias, propietarios, áreas comerciales y de marketing, definir de nuevas estrategias y líneas de acción para afrontar los escenarios que se presenten. La auditoría de marketing es un proceso de evaluación y valoración de políticas, acciones, herramientas y estrategias que realiza la mercadotecnia, con el fin de determinar problemáticas y las áreas que necesitan atención para sugerir cambios en los planes acción que mejoren la operatividad y ejecución comercial (Oquendo, 2016).

De acuerdo con Cano (2014), la auditoría de marketing permite realizar una evaluación interna de la misión, objetivos, actividades, recursos disponibles, cultura organizacional y demás aspectos relacionados a la mercadotecnia; así mismo y de manera externa, permite evaluar tendencias de mercado, comportamiento de consumidores, competencia, y variables externas a las empresas relacionado a la mercadotecnia.

Ambos autores mantienen que la auditoría de marketing contiene cuatro características fundamentales: exhaustiva, sistemática, independiente, periódica. Es exhaustiva porque no solamente aborda a la problemática sino a las principales actividades de la mercadotecnia; sistemática pues involucra una secuencia ordenada del diagnóstico del mercado, sus sistemas internos y actividades específicas; independiente generalmente aplicada por un consultor o agente externo a la organización puesto que la aplicación de la auditoría es objetiva, de alta confianza y con un profesional con experiencia quien la ejecute; y por último; ser periódica, puesto que beneficia a la empresa y permite no solamente reaccionar en momentos de crisis sino también ser un ente proactivo y valorativo de las actividades de mercadeo.

Por ello se define que la auditoría de marketing al ser un proceso de evaluación y valoración, que permite a los directivos y propietarios tener una visión general y objetiva de cómo se establecen las actividades y recursos de la mercadotecnia, para tomar mejores decisiones no solamente en los momentos de problemas e incertidumbre, si no de manera periódica para mejorar el desempeño de las estrategias y tácticas adoptadas por la empresa. Cano (2014) establece que la auditoría de marketing tiene las siguientes fases, planeación, programación, ejecución, elaboración de informe, presentación y seguimiento; esto contrasta con lo planteado por Oquendo (2016) quien enfatiza que la auditoría de marketing contempla las fases de auditoría del entorno de marketing, la auditoría de la estrategia de marketing, la auditoría de la organización de marketing, la auditoría de los sistemas de marketing, la auditoría de la productividad de marketing y la auditoría de la función de marketing.

La evaluación del marketing evalúa también la estrategia *online*, en donde los *Key Performance Indicator* (KPI's) o indicadores claves de desempeño permiten analizar el impacto que han tenido las estrategias de marketing digital en su gestión comercial y esfuerzos de marketing; las visiones de los autores se complementan mutuamente, en donde los enfoques de marketing a ser auditados se definen en el objetivo de la auditoría, es decir: depende de los objetivos y los problemas identificados por los directivos, se enfocará la auditoría de marketing, mientras que el proceso de planificación, ejecución, elaboración de informe de resultados, la presentación y seguimiento cumple un cronograma estructurado del proceso, con el fin de cumplir todas las etapas y conseguir la información y objetivos de la auditoría que se necesitan.

El proceso de evaluación y auditoría de marketing tiene la naturaleza de ser un proceso aplicable en todos los tipos de empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes. La extensión de la auditoría y evaluación se define con la aplicación de instrumentos que permiten a los directivos, propietarios y responsables de la gestión de marketing tener una visión clara de la efectividad de su estrategia de marketing, así como la orientación de la organización a cumplir los objetivos de la planeación de marketing, estos resultados son de vital importancia puesto que las decisiones se toman en conjunto, tanto de la información que responda a las necesidades del mercado y su situación interna.

La planeación de marketing responde a cumplir con la misión, visión y objetivos; si bien es cierto, los sistemas de administración de pequeños y medianos negocios son empíricos, esto no quiere decir que no sea necesario la implementación de estrategias. El alinearse con los ODS y enfocar sus acciones comerciales de manera responsable, brindan en su modelo de negocio una ventaja competitiva sobre otras empresas, esto hará participe a todos los actores internos y externos, en fomentar una cultura organizacional y empresarial enfocada a la sostenibilidad en el tiempo; es posible que las adaptaciones culturales no sean asimiladas de manera inmediata por parte de sus directivos, pero la gestión empresarial sostenible será una puerta hacia una mejora en la calidad de vida de los ciudadanos del cantón Cevallos, se establece así herramientas estratégicas adaptables a la realidad de cada empresa que ayuden a los directivos y propietarios a tomar mejores decisiones y superen la crisis generada por la cuarentena y confinamiento social.

La existencia de los casos de éxito en países nórdicos y en Europa, en donde se ha alineado los ODS a la gestión empresarial, brinda a las empresas claras perspectivas de la aplicación de estrategias de marketing para una gestión comercial sostenible y muy competitiva en mercados tanto nacionales como internacionales, la estructura organizativa de las empresas tiene un papel importante en el cambio de la cultura organizacional, para que los esfuerzos de marketing que se realicen en las organizaciones en función de la consecución de objetivos, respondan de manera efectiva y rápida frente a las variantes del mercado y las situaciones que han generado la pandemia de COVID 19 y las perspectivas en el año 2021.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La investigación científica tiene como principal objetivo el obtener información precisa y confiable, la investigación adopta formas distintas, puesto que existen fuentes bibliográficas, criterios de expertos y demás. La existencia de variaciones en los criterios de expertos, las diferencias en las apreciaciones de la propia experiencia o en su defecto las fuentes bibliográficas no tienen el suficiente sustento valioso que forme base para la investigación. Sin embargo, los acercamientos metodológicos de la investigación científica dan como resultados información y conocimiento de gran valor; a estos enfoques se los define como metodología cuantitativa y metodología cualitativa, metodologías diferentes entre sí, combinadas en un enfoque mixto, esto depende de la posición del investigador y los resultados que se desean obtener de la investigación (Hernández et al., 2014).

Para la presente investigación se propuso un enfoque de investigación mixto cuanli - cuantitativo, con un alcance descriptivo-correlacional, de corte transversal o transaccional y diseño no experimental, en el que se aplicó como instrumentos de recolección de datos una encuesta enfocada a la auditoría de marketing y una entrevista enfocada a las actividades de marketing y gestión comercial que ejecutan las empresas del clúster empresarial del sector del calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, necesarias para la prueba de la hipótesis que se define como:

Hi: Existe una adecuada gestión de estratégica de marketing para el desarrollo comercial del sector de producción de calzado en el cantón Cevallos.

2.2. Población, instrumentos y análisis de resultados de investigación

Se realizó la búsqueda de información correspondiente a las empresas que tiene como actividad la producción y/o comercialización de calzado en las bases de datos de registros del año 2012 por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). En el proceso de levantamiento de información no se encontraron el número total de empresas pertenecientes al sector de producción y comercialización de calzado en el cantón Cevallos; al ser información importante se realizó una investigación exploratoria de campo con el fin de datos respecto al número de empresas y nombres comerciales que conforman el clúster

empresarial del sector del calzado en el cantón Cevallos; se tuvo como resultado de la investigación exploratoria, un total de 52 empresas que conforman el sector comercial y empresarial de calzado del cantón Cevallos.

Tabla 1. Grupo 1 Clúster empresarial del sector calzado cantón Cevallos.

Nro.	Razón Social
1	Calzado Pavis
2	Calzado Macalza Jr.
3	Calzado Martini
4	Ambey Shoes
5	Calzado Cáceres
6	Calzado Angélica
7	Calzado Daros
8	Calzado Kollash
9	Alisson Boots
10	Celeste Shoes
11	Calzado Hender's
12	Calzado Emily
13	Calzado Rossi
14	Calzado Javier
15	Calzado Josmax
16	Urban Casual Shoes
17	Calzado Febreaty
18	Calzado Luifer's
19	Fábrica de calzado Discabar
20	Calzado Gusmar
21	Taty Shoes
22	Calzado Carlex
23	Confort Shop
24	Calzado Erik's
25	Calzado Mateo Alejandro's
26	Calzado Joshep's Marc
27	Calzado Guseli

Elaboración propia del autor.

Tabla 2. Grupo 2 Clúster empresarial del sector calzado cantón Cevallos.

	Calzado Ralma
28	
29	Calzado María Josmel
30	Fabrica Botitas
31	Calzado Crayzy Danny's
32	Calzado Torres y Torres
33	Maxishoes
34	Elohim
35	Calzado Shilow's
36	Calzado Ambar
37	JC Shoes
38	Calzado Lupita's
39	Sport Shoes
40	Calzado Vilrost
41	Mathias Shoes
42	Lia Botas
43	Calzado Solo Saldos Outlet
44	Calzado Franci's
45	Calzado Mabeliz
46	Creaciones Bryan
47	Calzado Rodry's
48	Calzado Ata Pasho's
49	Calzado D'Maycols
50	Calzado Christopher
51	Calzado JHON-RY
52	Majo Boots

Elaboración propia del autor.

Para la investigación se establecieron dos instrumentos de recolección de datos, una encuesta con un enfoque a la auditoría de las actividades de marketing que realizan las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos; y una entrevista a los propietarios o administradores de las organizaciones del clúster empresarial, se presentan los formatos correspondientes al modelo de cuestionario y guía para la entrevista en los anexos 1 y 2 respectivamente; la aplicación del cuestionario de auditoría de marketing entorno a la gestión, actividades, orientación y planeación de marketing, así como, a los resultados comerciales que han obtenido las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos en su gestión comercial (McDonal, 1994); la aplicación de entrevistas a empresarios del sector de calzado del cantón Cevallos, que estuvieron orientadas a la percepción que tienen respecto a la ejecución de actividades de marketing tradicional y digital; así como, a la gestión comercial que se realizan por los empresarios y emprendedores del sector.

Tabla 3. Primera sección - Operacionalización de la variable independiente: gestión de marketing.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas Instrumentos
La auditoría de marketing permite determinar qué acciones y estrategias de marketing son realmente efectivas para la consecución de los objetivos, así ajustar la gestión de marketing y las acciones que la empresa realice para cumplir con la planeación de marketing. (McDonal Malcolm H.B. & W., 1994)	Orientación a la gestión de marketing	Numero en el rango (nunca - muy frecuentemente).	<p>¿La empresa tiene un departamento de marketing?</p> <p>¿La empresa cuenta con un colaborador que gestione el marketing?</p> <p>¿La empresa tiene un servicio de Marketing Digital, Community Management o manejo de redes sociales con un profesional externo a su empresa?</p> <p>¿La empresa tiene una misión y visión alineada a los objetivos empresariales?</p> <p>¿La empresa tiene sus objetivos empresariales alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p> <p>¿La empresa tiene establecido el monto de retorno sobre la inversión de sus productos?</p> <p>¿La empresa tiene definidos productos o gamas de productos que se ofrecen?</p> <p>¿La empresa tiene definido el mercado objetivo donde se ofertarán sus productos?</p> <p>¿La empresa ha definido al perfil o los perfiles de consumidor al cual están enfocados sus productos?</p> <p>¿La empresa tiene definida la capacidad de instalada en la producción de calzado?</p> <p>¿La empresa tiene definidos los canales de distribución de sus productos?</p> <p>¿La empresa tiene definido el perfil de su personal en el área comercial?</p> <p>¿La empresa tiene definido el origen del financiamiento para sus operaciones?</p> <p>Según la respuesta a la pregunta anterior defina el origen del financiamiento de la empresa:</p> <p>¿La empresa realiza un plan de marketing por producto?</p> <p>¿El plan de marketing es socializado con todos los directivos y colaboradores de la empresa?</p>	Técnica Encuesta
	Aplicación de la planeación de marketing	Porcentaje de aplicación de planeación de marketing.	¿Existe un plan de marketing en su empresa?	Instrumento Cuestionario

Evaluación de la planeación de marketing	Numero en el rango (nunca - muy frecuentemente).	<p>¿Existe un cronograma de aplicación del plan de marketing?</p> <p>¿Se revisa el cumplimiento del plan de marketing?</p> <p>¿Se realiza investigación de mercado con el fin de ajustar el plan de marketing?</p> <p>¿Se realiza un análisis del entorno externo de la empresa como factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales y desarrollos tecnológicos?</p> <p>¿La empresa realiza un análisis de tendencias en la demanda del producto, presentación del mismo y la existencia de sustitutos en el mercado?</p> <p>¿La empresa realiza análisis de la efectividad de los canales de distribución de sus productos?</p> <p>¿La empresa analiza los patrones de compra de sus consumidores en periodos de tiempo definidos?</p> <p>¿La empresa realiza el análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA)?</p> <p>¿La empresa analiza el ingreso de nuevos competidores al mercado?</p> <p>¿La empresa utiliza redes sociales como parte de su estrategia de marketing?</p> <p>¿La empresa tiene definida estrategias de marketing digital y marketing offline en su mix de marketing?</p> <p>¿La empresa realiza un análisis del sector empresarial del calzado periódicamente?</p> <p>¿La empresa analiza la estrategia de su competencia frente a la suya (Benchmarking)?</p> <p>¿La empresa destina presupuesto para la gestión de marketing en el año?</p>
Control de la planeación de marketing	Numero en el rango (nunca - muy frecuentemente).	<p>¿La empresa tiene un sistema de control y evaluación de la gestión de marketing?</p> <p>¿Existen mecanismos de control que permitan determinar si se alcanzan los objetivos de la planeación de marketing?</p> <p>¿Se realizan valoraciones por los directivos o propietarios de la empresa conforme a los resultados de las estrategias de marketing en contraste con los resultados financieros al final del ejercicio contable?</p> <p>¿La empresa tiene un plan de contingencia para afrontar situaciones en caso que no se logren los objetivos de la planeación o se produzcan cambios en las condiciones de mercado o de la empresa?</p> <p>¿Existen problemas o conflictos entre el área de marketing y otras áreas operativas de la empresa?</p> <p>¿La planeación de marketing está alineada a las metas ventas de la empresa?</p>

Elaboración propia del autor a partir de McDonal, 1994.

Tabla 4. Segunda sección - Conceptualización de la variable independiente: gestión de marketing.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La auditoría de marketing permite determinar qué acciones y estrategias de marketing son realmente efectivas para la consecución de los objetivos, así ajustar la gestión de marketing y las acciones que la empresa realice para cumplir con la planeación de marketing. (McDonal Malcolm H.B. & W., 1994)	Actividades relacionadas con la planeación de marketing	Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales. Recursos publicitarios tradicionales.	Por favor, describa brevemente las actividades de marketing que su empresa realiza. ¿Cuáles son sus comentarios respecto a la utilidad en el manejo de redes sociales y tiendas en línea para la comercialización de calzado?	Técnica Entrevista Instrumento Guía de entrevista
	Expectativas y recursos actuales para la planeación de marketing	Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Calidad. Expectativas de una futura planeación de marketing. Percepción de gestión de ventas. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales. Recursos publicitarios tradicionales.	¿Qué elementos esperaría usted de una guía de marketing para su empresa, enfocada en incrementar sus ventas y su rentabilidad?	

Elaboración propia del autor a partir de McDonal, 1994.

Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente: crecimiento comercial.

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La auditoría de marketing permite determinar qué acciones y estrategias de marketing son realmente efectivas para la consecución de los objetivos, así ajustar la gestión de marketing y las acciones que la empresa realice para cumplir con la planeación de marketing. (McDonal Malcolm H.B. & W., 1994)	Resultados de gestión de ventas	Numero en el rango (no tuvo ventas - tuvo ventas).	¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?	Técnica Encuesta Instrumento Cuestionario
	Gestión comercial de la empresa	Actividades comerciales. Atención al usuario. Calidad. Percepción de gestión de ventas.	¿Cómo realizan las actividades comerciales en su empresa?	
	Percepción de gestión comercial en relación a marketing	Actividades comerciales. Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Calidad. Percepción de gestión de ventas. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales.	¿Cómo realizan las actividades comerciales en su empresa? Por favor, describa brevemente las actividades de marketing que su empresa realiza. ¿Cuáles son sus comentarios respecto al manejo de redes sociales y tiendas en línea comercializadoras de calzado? ¿Cómo describiría usted los resultados de ventas de su empresa en los últimos 5 años? ¿Qué esperaría usted de una guía de marketing para su empresa, enfocada en incrementar sus ventas y su rentabilidad?	Técnica Entrevista Instrumento Guía de entrevista

Elaboración propia del autor a partir de McDonal, 1994.

Para la recolección de información con los instrumentos descritos en apartados anteriores, se ejecutó en dos fases. Si bien es cierto, se estableció una población de 52 empresas pertenecientes al clúster, pero conforme a la predisposición de cada uno de sus propietarios por tiempo, actividades y sigilo de sus procesos y modelos de negocio, no todas las empresas y empresarios accedieron a formar parte de la investigación.

En la primera fase se desarrolló la aplicación del cuestionario de auditoría de marketing (McDonal, 1994) mediante visitas personales a las empresas, donde participaron 30 empresas del sector del calzado del cantón Cevallos, las cuales mostraron predisposición para formar parte del proceso de investigación, En el caso de la aplicación del instrumento de entrevistas a propietarios o administradores de las empresas, se realizó mediante video conferencias cortas, por medio de herramientas como video conferencias *zoom* y *microsoft teams*; para esta segunda fase se contó con la participación de 20 empresarios propietarios o administradores de las empresas del sector de calzado del cantón Cevallos; Para el procesamiento de la información, se utilizó el programa estadístico SPSS para el cuestionario de auditoría de marketing y el programa estadístico Atlas TI para la información de las entrevistas.

La validación de instrumentos fue realizada por parte de un especialista docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, conforme a los formatos, rigor técnico y estadísticos que brindan la confiabilidad de los instrumentos para la recolección de información; se evidencia el proceso validación del cuestionario de auditoría de marketing y guía de entrevista respecto a la planeación de marketing conforme en los anexos 1 y 2 respectivamente.

Tabla 6. Cuestionario para auditoría de marketing.

1	¿La empresa tiene un departamento de marketing?
2	¿La empresa cuenta con un colaborador que gestione el marketing?
3	¿La empresa tiene un servicio de Marketing Digital, Community Management o manejo de redes sociales con un profesional externo a su empresa?
4	¿La empresa tiene una misión y visión alineada a los objetivos empresariales?
5	¿La empresa tiene sus objetivos empresariales alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
6	¿La empresa tiene establecido el monto de retorno sobre la inversión de sus productos?
7	¿La empresa tiene definidos productos o gamas de productos que se ofrecen?
8	¿La empresa tiene definido el mercado objetivo donde se ofertarán sus productos?
9	¿La empresa ha definido al perfil o los perfiles de consumidor al cual están enfocados sus productos?
10	¿La empresa tiene definida la capacidad de instalada en la producción de calzado?
11	¿La empresa tiene definidos los canales de distribución de sus productos?
12	¿La empresa tiene definido el perfil de su personal en el área comercial?
13	¿La empresa tiene definido el origen del financiamiento para sus operaciones?
14	Según la respuesta a la pregunta anterior defina el origen del financiamiento de la empresa:
15	¿Existe un plan de marketing en su empresa?
16	¿Existe un cronograma de aplicación del plan de marketing?
17	¿Se revisa el cumplimiento del plan de marketing?
18	¿Se realiza investigación de mercado con el fin de ajustar el plan de marketing?
19	¿La empresa realiza un plan de marketing por producto?
20	¿El plan de marketing es socializado con todos los directivos y colaboradores de la empresa?
21	¿Se realiza un análisis del entorno externo de la empresa como factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales y desarrollos tecnológicos?
22	¿La empresa realiza un análisis de tendencias en la demanda del producto, presentación del mismo y la existencia de sustitutos en el mercado?
23	¿La empresa realiza análisis de la efectividad de los canales de distribución de sus productos?
24	¿La empresa analiza los patrones de compra de sus consumidores en periodos de tiempo definidos?
25	¿La empresa realiza el análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA)?
26	¿La empresa analiza el ingreso de nuevos competidores al mercado?
27	¿La empresa utiliza redes sociales como parte de su estrategia de marketing?
28	¿La empresa tiene definidas estrategias de marketing digital y marketing offline en su mix de marketing?
29	¿La empresa realiza un análisis del sector empresarial del calzado periódicamente?
30	¿La empresa analiza la estrategia de su competencia frente a la suya (Benchmarking)?
31	¿La empresa destina presupuesto para la gestión de marketing en el año?
32	¿La empresa tiene un sistema de control y evaluación de la gestión de marketing?
33	¿Existen mecanismos de control que permitan determinar si se alcanza los objetivos de la planeación de marketing?
34	¿Se realizan valoraciones por los directivos o propietarios de la empresa toma a los resultados de las estrategias de marketing en contraste con los resultados financieros al final del ejercicio contable?
35	¿La empresa tiene un plan de contingencia para afrontar situaciones en caso que no se logren los objetivos de la planeación o se produzcan cambios en las condiciones de mercado o de la empresa?
36	¿Existen problemas o conflictos entre el área de marketing y otras áreas operativas de la empresa?
37	¿La planeación de marketing está alineada a las metas ventas de la empresa?
38	¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?

Elaboración propia del autor a partir de (McDonal, 1994).

El diseño del instrumento de auditoría de marketing fue estructurado con preguntas cerradas dicotómicas y preguntas con escala de Likert, donde 37 ítems corresponden a la gestión de marketing y un ítem a la percepción de la gestión de ventas en los últimos cinco años, de las cuales la pregunta 15, responde a la variable independiente, y la pregunta 38 responde a la variable dependiente; Para el caso de la guía de entrevista a empresarios del clúster del sector calzado, se realizó una guía de entrevista de cinco ítems, que fueron susceptibles a respuesta abiertas en amplitud de criterio del sujeto de investigación, en los que se evidenció la percepción de la gestión comercial, gestión de marketing, actividades y percepción de ventas de los empresarios y administradores de las empresas.

Tabla 7. Guía de entrevista para empresarios.

1	¿Cómo realizan las actividades comerciales en su empresa?
2	Por favor, describa brevemente las actividades de marketing que su empresa realiza.
3	¿Cuáles son sus comentarios respecto al manejo de redes sociales y tiendas en línea comercializadoras de calzado?
4	¿Cómo describiría usted los resultados de ventas de su empresa en los últimos 5 años?
5	¿Qué esperaría usted de una guía de marketing para su empresa, enfocada en incrementar sus ventas y su rentabilidad?

Elaboración propia del autor a partir de (McDonal, 1994).

Se presentan los resultados obtenidos del proceso de investigación en las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos, que se han obtenido de la aplicación de los instrumentos cuantitativos como cualitativos.

En el proceso de investigación cuantitativa, mediante la aplicación del cuestionario de auditoría de marketing a 30 empresas del sector de calzado del cantón Cevallos, se buscó recabar información correspondiente a la orientación, actividades y planeación de marketing que realizan las empresas del clúster y su relación con la gestión y resultados de ventas en los últimos cinco años, con la aplicación de la 38 preguntas que corresponden a la auditoría de marketing y la gestión de ventas, la pregunta número 15 del cuestionario corresponde a la variable dependiente y la pregunta 38 corresponde a la variable independiente, en las que 30 empresas participaron en la investigación, con los siguientes resultados:

Tabla 8. Variable independiente - gestión de marketing.

Pregunta 15. ¿Existe un plan de marketing en su empresa?	
Ítem	Frecuencia
Si	0
No	30
Total	30

Elaboración propia del autor a partir de resultados de la investigación.

Tabla 9. Variable dependiente - gestión comercial.

Pregunta 38. ¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?	
Ítem	Frecuencia
No tuvo ventas	18
Tuvo pocas ventas	11
Se mantuvo estable	1
Aumento de ventas	0
Aumento considerable de ventas	0
Total	30

Elaboración propia del autor a partir de resultados de la investigación.

Como se evidencia, las empresas no realizan una planeación que permita tener un adecuado control y ejecución de estrategias de marketing; sin embargo, existe cierta orientación a prácticas tradicionales y leves estrategias digitales de marketing aplicadas de manera empírica por las empresas (información importante para la construcción de la propuesta) pero que no ha tenido un impacto en la gestión comercial de las empresas.

Se utilizó el programa estadístico SPSS para la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson entre los datos que se obtuvieron de la investigación, al tomar la décimo quinta pregunta

del cuestionario de auditoría de marketing que responde a la variable independiente y la pregunta 38 que responde a la variable dependiente.

Tabla 10. Aplicación de coeficiente de correlación de Pearson entre variables.

Correlaciones		¿Existe un plan de marketing en su empresa?	¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?
¿Existe un plan de marketing en su empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	. ^a	. ^a
¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	. ^a	1

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

b. N por lista = 30

Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Al ser una población de treinta sujetos de investigación y tener una variable cuyos datos generaron una constante no es posible comprobar la correlación que existe entre los ítems que responden a las variables independiente y dependiente en la investigación; sin embargo, los datos de la auditoría de marketing revelan que no existe una planeación de marketing en las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos, en la fase de aplicación del instrumento de la guía de entrevista para conocer las percepciones respecto a la gestión comercial y actividades de marketing que tienen los empresarios y emprendedores donde existió la participación de 20 empresarios; En el instrumento que se aplicó a los empresarios que participaron en la investigación, se hace énfasis en los discursos sobre la base de sus experiencias y percepciones, permitieron tener información de suma importancia en la investigación, al contraste de opiniones y percepciones basándose en códigos y familias de códigos que permitieron una organización en la información que fue analizada.

En el análisis de los discursos de los empresarios del clúster empresarial del sector calzado del cantón Cevallos, se identificaron elementos importantes respecto a las percepciones que tienen sobre la gestión comercial que realizan, las actividades de marketing que empíricamente aplican

y las expectativas que tienen respecto a la aplicación de estrategias de marketing, los términos código y familia de código, corresponden a la terminología del programa utilizado: Atlas TI, a considerar al código como un indicador y la familia de código como una dimensión, en el contexto de aplicación del instrumento y su procesamiento fueron definidos elementos estadísticos como las familias de códigos y códigos, con los que se construyen redes semánticas, óptimas para un análisis concreto de los patrones en los discursos de los emprendedores quienes participaron en la investigación; elementos que se detallan a continuación:

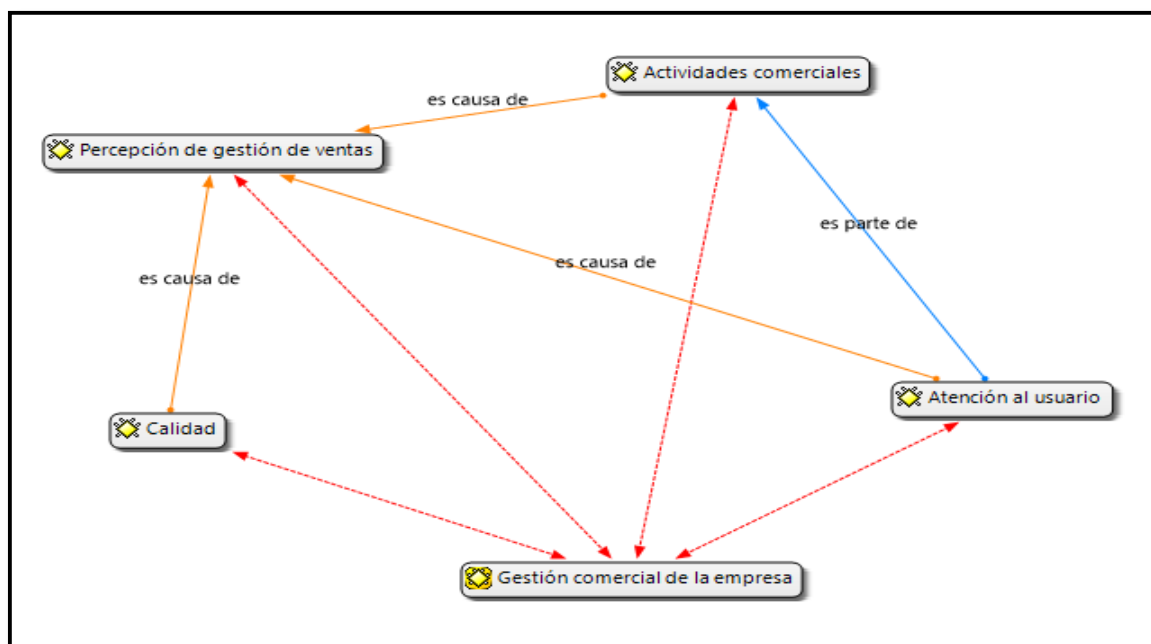
Tabla 11. Códigos y familias de códigos.

Familias de códigos (Dimensiones)	Códigos (Indicadores)
Gestión comercial de la empresa	Actividades comerciales. Atención al usuario. Calidad. Percepción de gestión de ventas.
Actividades relacionadas con la planeación de marketing	Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales. Recursos publicitarios tradicionales.
Percepción de gestión comercial en relación a marketing	Actividades comerciales. Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Calidad. Percepción de gestión de ventas. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales.
Expectativas y recursos actuales para la planeación de marketing	Actividades específicas de marketing. Atención al usuario. Calidad. Expectativas de una futura planeación de marketing. Percepción de gestión de ventas. Percepción de manejo de comercio electrónico. Percepción de manejo de redes sociales. Recursos publicitarios tradicionales.

Elaboración propia del autor.

Con la identificación de estos códigos y familias de códigos, y un análisis completo de los discursos registrados en las guías de entrevistas de los empresarios del sector del calzado del cantón Cevallos, se pudieron definir las siguientes redes semánticas.

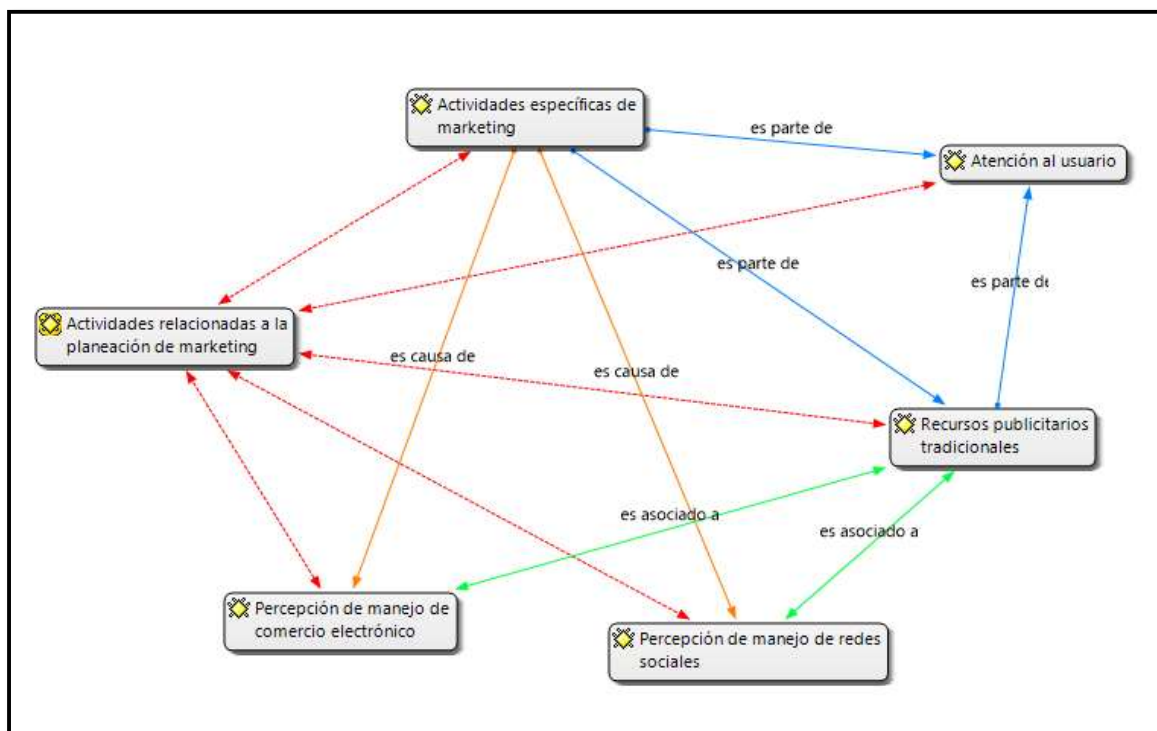
Gráfico 1. Gestión comercial de la empresa.



Elaboración propia del autor a partir de los resultados de la investigación.

De acuerdo con las relaciones semánticas en la gestión comercial de la empresa, se identifican actividades comerciales propias de la naturaleza de los negocios: un proceso de ventas directo al consumidor y en algunos casos a otras empresas, donde los elementos como la calidad del producto y la atención al cliente permiten a las empresas de alguna manera fidelizar y comercializar sus productos, por ello la percepción de las ventas que tienen los empresarios es interna; sin embargo, en los discursos se identificó un patrón principal en la percepción de la gestión de ventas el cual fue la pandemia por COVID 19 en el año 2020, puesto que el limitado uso de tecnologías por parte de las empresas y al no tener planes de contingencia o una adecuada planeación de marketing, han sido puntos trascendentales en el decremento en el nivel de ventas que han tenido las empresas del sector.

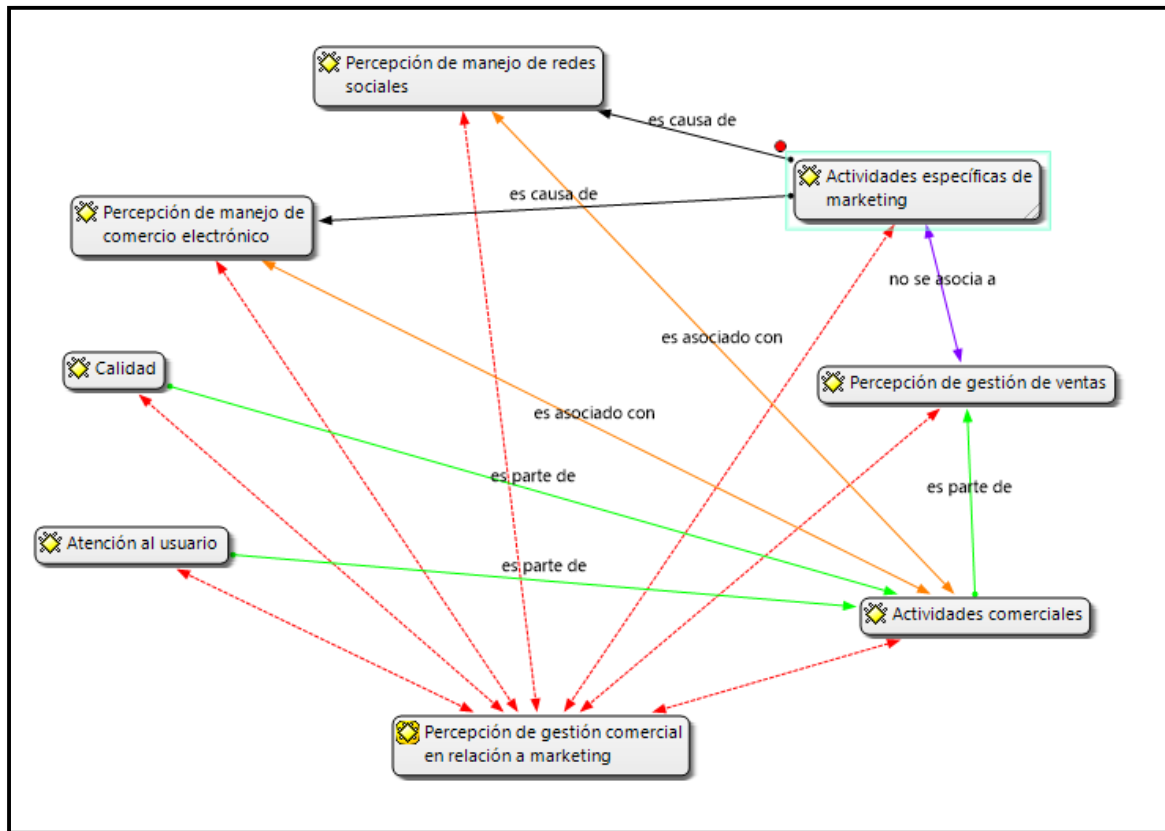
Gráfico 2. Actividades relacionadas a la planeación de marketing.



Elaboración propia del autor a partir de los resultados de la investigación.

Por cuanto a las actividades de marketing que realizan las empresas, cabe indicar que conforme a los datos obtenidos de la auditoría de marketing, las empresas no tienen una planeación de marketing establecida; sin embargo, realizan actividades de marketing aplicadas de forma empírica y es recurrente el uso de recursos publicitarios tradicionales como volantes, vallas publicitarias, entre otros. La aplicación de estrategias digitales en ciertos casos se realiza de manera empírica y en otros casos no se conoce el manejo de herramientas digitales; esto vinculado a un aspecto demográfico del sector, puesto que los empresarios no tienen una formación académica de tercer nivel en general, así como formación continua en herramientas de marketing, por cuanto a las percepciones de manejo de comercio electrónico tienen referencias generales con base en comentarios o experiencias personales; con esto se ha identificado que no existe una orientación con tendencias de marketing digital en sus estrategias comerciales, salvo el uso de ciertos medios de comunicación, como mensajería y perfiles personales de *Facebook*.

Gráfico 3. Percepción de la gestión comercial en relación al marketing.

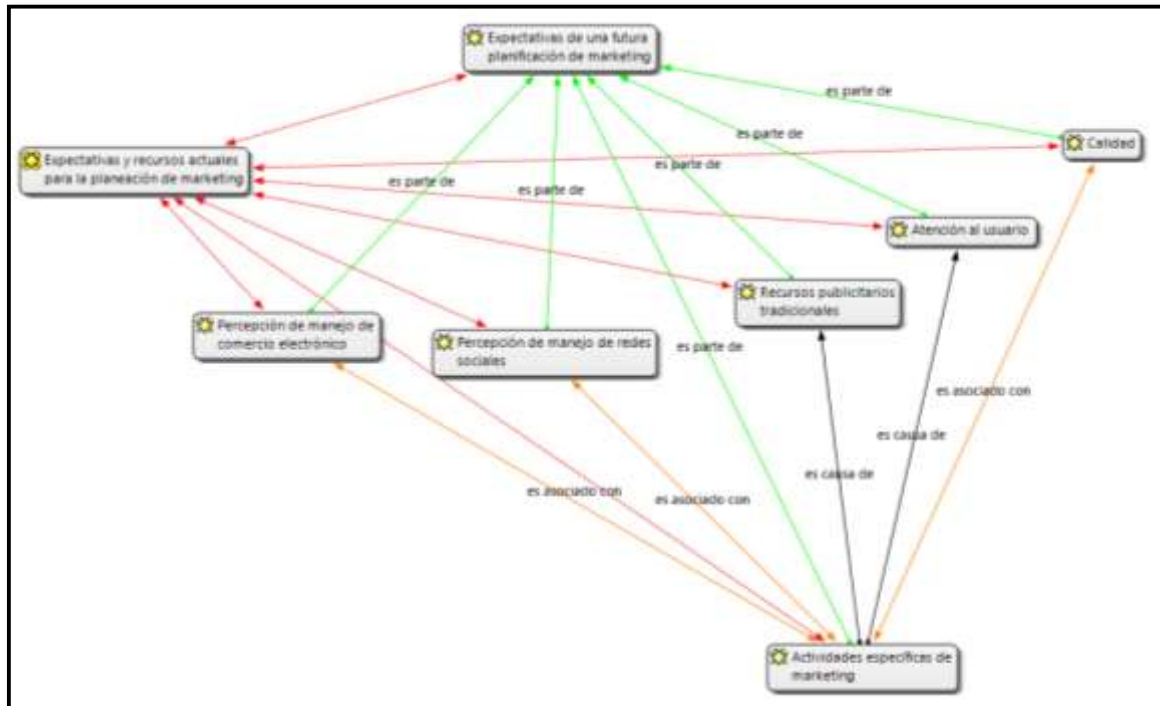


Elaboración propia del autor a partir de los resultados de la investigación.

En el sector se presenta una particularidad, puesto que no se evidencia una percepción clara de los resultados de las actividades de marketing en la gestión de ventas de las empresas; por ello, al no tener esta percepción de correlación entre estrategias y resultados de la aplicación de las mismas, se vincula a situaciones externas de la empresa en su totalidad, como entornos legales y gobernabilidad del país, impacto de la pandemia y confinamiento por virus COVID 19 en el año 2020 y el ingreso de nuevos competidores en el sector comercial, la percepción de la eficiencia de la gestión comercial por medio de canales electrónicos es muy baja, en consideración del análisis anterior, el nivel de formación que tienen los empresarios, en oposición a la percepción de la atención al cliente y la calidad de productos que ofertan, se consideran fortalezas de la empresa para la fidelización de sus clientes.

Esta particularidad se presenta en la mayoría de los discursos analizados, con sus excepciones, quienes manifiestan que con formación continua han podido determinar ciertas estrategias tradicionales, estrategias digitales y procesos administrativos que apoyan a la gestión comercial y ventas en el sector.

Gráfico 4. Expectativas de una futura planeación de marketing.



Elaboración propia del autor a partir de los resultados de la investigación.

Los empresarios del sector de calzado del cantón Cevallos, por medio de sus discursos han sido enfáticos en las expectativas que tienen de una guía que permita de manera simple la implementación de una planeación de marketing, al tomar en cuenta procesos de ventas, marketing digital y atención al cliente; estas expectativas se asocian con la percepción de manejo de comercio electrónico y redes sociales en el último año; sostienen que la pandemia y confinamiento del año 2020, fue una de las causas de la caída en ventas que tuvieron en sus ejercicios económicos; por ello, la aplicación de estrategias de marketing digital que permitan una mejora considerable en su gestión de ventas y por lo tanto en su desarrollo comercial, es bastante viable y considerada por los empresarios del sector.

Discusión de resultados cualitativos.

Con los resultados de la aplicación del cuestionario de auditoría de marketing y la guía de entrevista enfocada a las percepciones de la gestión comercial, actividades de marketing y expectativas a la planeación de marketing, se obtuvo información importante y relevante respecto a la gestión de marketing que realiza el sector del calzado en el cantón Cevallos. Acorde a los discursos de los empresarios, al no tener una planeación de marketing estructurada, la mayoría de las empresas ejecutan estrategias marketing tradicionales y empíricas en su gestión comercial, sumado al desconocimiento de herramientas digitales y al no realizar un seguimiento de cumplimiento de metas y objetivos comerciales; esto conlleva a que la percepción de la gestión comercial y de ventas esté asociada a factores externos y disociada de las actividades de marketing comerciales de la empresa.

Las estrategias que han utilizado hasta la fecha han tenido cierto resultado, pero sin una definición del segmento de mercado y perfiles de clientes; los esfuerzos comerciales se reducen a la venta directa al consumidor en puntos comerciales, enfatizándose en la calidad del producto y atención al cliente, conforme a los resultados de la auditoría de marketing, existe una muy baja orientación a la planeación de marketing, esto debido a las características demográficas de los empresarios al no tener una formación de tercer nivel y relacionada a la gestión de marketing, que se contrasta con los discursos de los empresarios, donde se evidencia poco o ningún conocimiento en el área de marketing.

La aplicación de estrategias digitales se ha efectuado de manera empírica con un conocimiento general al manejo de redes sociales, al no contar con profesionales en el área de marketing o no tener en su estructura un nivel de asesoría externa de marketing como una agencia y consultora, no se evidencian resultados favorables en las empresas. Sin embargo, la percepción del uso de comercio electrónico y manejo de redes sociales es favorable pues es asociado a comentarios de familiares, amigos u otras empresas del giro de negocio fuera del cantón.

Según los discursos emitidos por los empresarios del clúster, existen particularidades del mercado que no controlan en lo que respecta a las políticas gubernamentales del Ecuador en el marco de la pandemia generada por la propagación del virus COVID 19; sin embargo, no han ejecutado planes de contingencia en los entornos virtuales para la comercialización de calzado, adicional a la falta de capacitación en temas de mercadotecnia y ventas digitales.

Como punto final, si bien es cierto que, conforme a los resultados de la auditoría de marketing, donde se evidencia que no existe una planeación de marketing en la empresa, se ha podido identificar ciertos aspectos en la gestión de la mercadotecnia, por cuanto se aplican estrategias genéricas como el uso de recursos publicitarios tradicionales, atención a los clientes en puntos de venta y calidad de los productos, que han apoyado a la gestión comercial de las empresas del clúster; por lo tanto, a la luz de los resultados tanto cuantitativos como cualitativos, se establece que existe una relación entre los resultados de la gestión comercial y la gestión de la planeación de marketing, que hasta el momento se ha aplicado de forma empírica por parte de las empresas y empresarios del sector de calzado del cantón Cevallos.

2.3. Propuesta de la investigación

Los resultados de la investigación han evidenciado que, al tener un enfoque muy limitado en la ejecución de la planeación de marketing no responde adecuadamente en la gestión comercial en el clúster del sector del calzado del cantón Cevallos, por ello se propone establecer una guía de implementación de la planeación de marketing adaptable a las PYMES del sector, a partir de principios y herramientas de mercadotecnia que sean entendibles para empresarios que no tienen una formación de tercer nivel o conocimientos previos de marketing.

Guía para la implementación de la planeación de Marketing

La aplicación de una adecuada planificación de marketing permite que la gestión comercial en una organización tenga mayor control y sea efectiva; el tener un documento donde se establezcan estrategias y tácticas en función de cumplir metas y objetivos comerciales en un determinado periodo de tiempo; la gestión de marketing se traduce en una adecuada organización de actividades, que responden a cumplir ciertas funciones en la gestión comercial,

por ejemplo las estrategias de posicionamiento, que son actividades a realizarse en un lapso de tiempo determinado con base en estrategias y tácticas que permiten una mejora en los procesos comerciales de las empresas de producción de calzado del cantón Cevallos; la siguiente guía permitirá entender conceptos fundamentales de la gestión de marketing en un período de tiempo, la guía para la implementación de la planeación de marketing, está diseñada para que sea entendible y aplicada por parte de empresarios del cantón Cevallos que no tienen formación o conocimiento específicos en el área de mercadeo.

Estructura de la Planeación de Marketing

La estructura de la planeación de marketing es importante en cada organización, puesto que, mediante la implementación de un plan ordenado por etapas y actividades, se ejecutan y controla las acciones comerciales y de marketing; cada modelo de negocios tiene naturaleza distinta; es por ello que no todas las acciones, etapas y actividades son iguales, pero se lleva una estructura organizada para su implementación, para lograr con éxito la implementación de un plan de marketing es necesaria la socialización con los colaboradores de las áreas comerciales, puesto que cada uno de ellos cumplirá un papel fundamental en la ejecución de actividades.

A continuación, se presentan los pasos estructurales para análisis, desarrollo e implementación en una adecuada planeación de marketing con enfoque analítico, estratégico y operativo.

Punto 1. Marketing analítico

Se establece un análisis de la situación de la empresa, del mercado, de sus competidores, objetivos y percepciones que se tienen a niveles comerciales y de precios; este análisis es importante para establecer la de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con la cual servirá de guía para el establecimiento de estrategias y tácticas en base a datos concretos y relevantes; es imprescindible el análisis factores claves, puesto que el exceso de información conlleva a no tener una objetividad en las estrategias; sin embargo, la información es muy precisa al ser recolectada por parte de la empresa. Una recomendación a los emprendedores de calzado del cantón Cevallos es buscar información no solamente del cantón sino también de

otros cantones y provincias, como referencias relevantes, puesto que la era tecnológica ha permitido a las empresas posicionarse fuera de sus cantones o provincias de origen.

A continuación, se encuentra las herramientas y pasos que servirán para levantar esta información:

Análisis interno de la empresa

Es importante realizar un análisis en primer plano de toda la empresa, esto con la finalidad de tener un claro panorama de cómo está la empresa, sus actividades comerciales, administrativas, financieras, entre otras.

Datos generales de la empresa

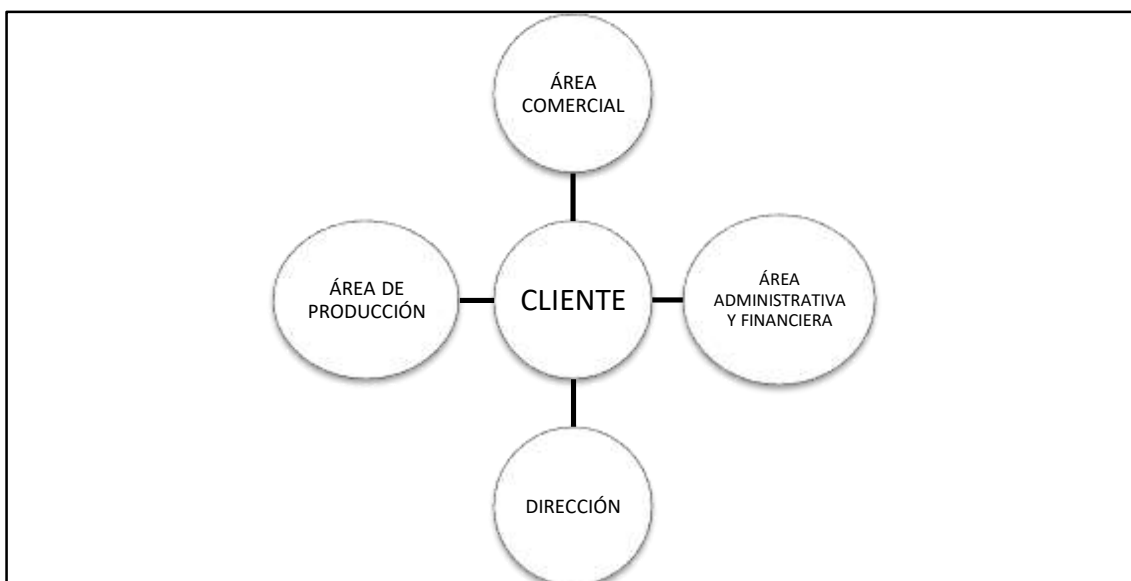
En esta sección se establecerá una breve historia de la empresa, su estructura organizativa, su misión, su visión, productos que ofertan al mercado, entre otros; esta información permite conocer a cuál es la razón de ser de la empresa y a donde se dirige, con esto, se define un enfoque preciso de que se espera con el plan y tener congruencia con los objetivos diseñados, si no se tiene definida la misión y visión, es muy importante que se realice esta actividad puesto que esto permitirá tener una mirada clara de la razón de ser de la organización y a donde se dirige o espera encontrarse en un determinado periodo de tiempo, esta misión y visión está sujeta a ajustes de acuerdo al direccionamiento de los empresarios productores y comercializadores de calzado del cantón Cevallos.

La misión empresarial es el motivo, la razón de ser de la empresa, en ella se detalla de manera concreta a que se dedica, cuál es su finalidad y que hace en términos generales; como ejemplo de una misión se tiene la siguiente: Somos una empresa dedicada a la producción y venta de calzado de cuero para niños, niñas, damas y caballeros de alta calidad y confort. La visión empresarial es a dónde quiere llegar la empresa, en donde se ve en un determinado periodo de tiempo en el futuro, para ello es importante que se tenga muy clara la misión que se ha definido el empresario para esta actividad, está definida para un mediano plazo; como ejemplo de una visión se tiene la siguiente: Ser la empresa productora, proveedora y comercializadora de calzado de cuero de alta calidad a nivel nacional e internacional para el año 2025.

Organización y organigrama estructural

La estructura organizacional de una empresa es importante porque se definen responsabilidades a los diferentes colaboradores y áreas, esto será diferente de acuerdo al tamaño que tenga la empresa: si es familiar relativamente pequeña, donde intervienen 4 miembros de una familia, se definen ciertas atribuciones a cada persona, hay que recordar que una empresa organizada es una empresa que se adapte a cambios y mejorar su productividad, se recomienda a las empresas del clúster definir una estructura organizacional circular, conforme a la siguiente plantilla:

Gráfico 5. Plantilla de establecimiento de estructura básica de la empresa.



Elaboración propia del autor.

En el gráfico 5 se muestra una plantilla para definir la estructura organizativa circular en una empresa conforme a los siguientes puntos:

Cliente. - Es el centro de toda actividad empresarial que busca la satisfacción de sus necesidades.

Dirección. - Entiéndase como dirección al propietario o propietaria de la empresa; o, quien haga sus veces en la toma de decisiones, esta área realiza actividades de planificación, organización, dirección, ejecución, retroalimentación y control de la gestión.

Área de producción. - Esta área está enfocada a los procesos productivos de calzado, aquí se encuentran los procesos de elaboración del calzado, el directivo estará encargado de determinar quién y que procesos son parte de esta área; en las empresas comercializadoras de calzado que no cuentan con líneas y procesos de producción de calzado, esta se convertirá en el área de adquisiciones, donde se verificarán todos los productos y la calidad de los mismos que serán comercializados en la empresa.

Área comercial. - El o los responsables de la gestión comercial de la empresa están sujetos a ejecutar las actividades correspondientes a ventas, atención y experiencia del usuario; así mismo la empresa definirá los canales digitales que permitan ejecutar una gestión comercial adecuada en línea.

Área Administrativa y Financiera. - Esta área estará definida por todos los responsables del control contable y de inventarios, depende de un correcto y ético funcionamiento del área para proveer de recursos económicos a la gestión empresarial, el sistema de organización circular permite a la empresa estructurar sus esfuerzos hacia el cliente, es decir: las acciones de cada uno de los elementos de las empresas que ejecutan actividades esenciales para satisfacer las necesidades y problemas del cliente. En el caso de existir una estructura organizativa en jerarquía, el empresario podrá decidir si adopta un nuevo modelo de estructura circular o mantenerse en la estructura jerárquica actual.

Capacidad de producción

En este apartado se conoce exactamente cuánto es la capacidad de producción o adquisición máxima de unidades calzado, se toma en cuenta que el número de unidades que la empresa produzca para su comercialización es necesario el uso de recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos en el caso de la maquinaria y recursos humanos; es

importante determinar de manera exacta a cuánto asciende esta capacidad. Para el caso de la empresa que no produce calzado, sino al contrario solamente lo comercializa conforme al monto de inversión que se realiza sin comprometer las actividades o recursos financieros del negocio; para esto se recomienda tomar en consideración lo siguiente:

- Ingresos generados en ventas de los últimos 3 meses.
- Capacidad total en la elaboración de calzado.
- Capacidad de adquisición del calzado terminado.

Colaboradores

Las áreas o personas responsables de las actividades comerciales son de vital importancia en las empresas, puesto que son los actores principales en la consecución de los objetivos y metas comerciales que se planteen en la empresa, por ello es imprescindible analizar cómo se encuentra estructurada el área comercial, donde se toma en consideración los siguientes puntos:

- Perfil de los vendedores de la empresa.
- Medios de comunicación y ventas utilizados.
- Aplicación de técnicas de ventas y guiones de ventas.
- Bases de datos y prospección.

Política de precios

Es esencial que los empresarios del sector calzado del cantón Cevallos, conozcan que políticas de precio en la actualidad, cuál es su margen de ganancias, cual es límite con el cual se realiza descuentos y como se han establecido los precios comerciales actualmente; una práctica muy recurrente es el establecer el precio comercial o precio de venta al público, con base en el precio promedio del mercado, en este caso, el precio promedio que existe en el clúster empresarial del cantón Cevallos; sin embargo, se recomienda considerar los siguientes aspectos previamente a la fijación de precios.

- Calidad del calzado.
- Costos de producción o de adquisición de calzado terminado.

- Valor de la marca comercial.
- Promedio de ventas en periodos de tiempo.
- Costos fijos, como arriendos, pagos de nóminas, etc.
- Costos variables como costos de fletes, servicios básicos, etc.

Una vez culminado este análisis de la situación actual de la empresa, y si en su caso no ha ejecutado ninguna de las actividades anteriormente detalladas, se recomienda el integrar cada una de estos acápite y desarrollarlos en las empresas y modelos de negocio, pues esto será el punto de inicio y de gran importancia para establecer la planeación de marketing en la organización. Para organizar la información obtenida en este paso se recomienda la aplicación del siguiente modelo resumen:

Tabla 12. Modelo de estructura resumen del análisis situacional de la empresa.

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA (NOMBRE DE LA EMPRESA)	
Datos generales	
Nombre comercial	
Representante legal	
RUC	
Dirección	
Teléfonos	
Correo Electrónico	
Historia de la empresa	
Realizar una breve descripción de la empresa, sus orígenes, tiempo en el mercado, tradición comercial, etc.	
Misión de la empresa	
Describir la misión empresarial	
Visión de la empresa	
Describir la visión empresarial	
Estructura organizacional	
Capacidad de producción	
Producto 1 (ejemplo: calzado para dama formal)	Unidades o número de pares de calzado que se producen / adquieren al mes
Producto 2 (ejemplo: calzado para caballero formal)	Unidades o número de pares de calzado que se producen / adquieren al mes
Producto N	Unidades o número de pares de calzado que se producen / adquieren al mes
Perfil de vendedores	Realizar una breve descripción del perfil de vendedores o vendedoras de su empresa
Seleccione el método de fijación de precios con el cual su empresa ha trabajado hasta la actualidad, marque con una "X"	
Costos más utilidad (<i>Markup</i>)	
Precios de la competencia (<i>Gang Rate</i>)	
Precios por descuento	
<i>Elaboración propia del autor.</i>	

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo se establece para ejecutar un análisis de las fuerzas que tiene la industria en el sector, donde se determina su estructura, intensidad y rentabilidad; para esto cada una de las fuerzas son investigadas y analizadas por la empresa en el sector del calzado; para este análisis se estructura una matriz donde se registran la fuerza con la cual interactúan los diferentes elementos de la industria, que se definen en 5 fuerzas:

Amenazas de nuevos competidores

La fuerza nombrada amenazas de nuevos competidores se define como qué tan sencillo o complicado es el ingreso de nuevos competidores en el sector o industria, a esto se lo conoce como barreras de entrada de nuevos competidores; para este caso, que tan fácil o difícil es el establecimiento de nuevas empresas o locales comerciales del clúster, se toma en consideración a los locales comerciales de empresas ya establecidas, que deciden trasladarse de forma física en el mismo sector; para una mejor comprensión de los parámetros a evaluar como amenazas de nuevos competidores en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se considera los siguientes ítems:

- Capital que se requiere
- Barreras legales (permisos municipales, patentes, entre otros)
- Diferenciación de productos
- Accesibilidad a proveedores y distribuidores
- Regulación gubernamental

Poder de negociación de proveedores

Esta fuerza establece el poder que tiene los proveedores para negociar con las empresas, sean estos de materias primas para la producción de calzado, proveedores de maquinaria para producción de calzado, productos terminados, para el caso de las empresas que solamente comercializan calzado de terceros, entre otros que sean esenciales para el funcionamiento de las empresas del clúster; para realizar este análisis se recomienda tomar en cuenta a los proveedores en el sector con las siguientes consideraciones:

- Número de proveedores.
- Tamaño de proveedores.
- Capacidad para encontrar materiales sustitutos (cuero, plantas, entre otros.).
- Escasez de materiales.
- Importancia de la empresa como cliente para los proveedores.

Poder de negociación de compradores

Esta fuerza establece el poder que tienen los compradores de calzado para negociar los precios con las empresas, es decir: el poder exigir precios más bajos, mejor calidad del producto, condiciones de pago más viables y elásticas, etc. Para analizar esta fuerza, es importante considerar los siguientes puntos:

- Si existen muchos productos similares.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Cantidad y frecuencia de compra de los productos de la empresa.
- Número de compradores.

Amenaza de sustitutos

Para analizar esta fuerza, es imperativo establecer que un producto sustituto es aquel que desempeñe la misma función para el consumidor al igual que el producto que la empresa oferta, pero que se produce con diferente tecnología, materia prima, y demás; Como un ejemplo se considera como un producto sustituto al calzado de cuero, el calzado de lona o calzado de goma, pues son productos con materias prima y procesos de elaboración diferentes, pero que cumple la misma función del calzado de cuero, se recomienda considerar:

- Calidad de producto
- Usabilidad
- Diseño
- Ergonomía

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza configura un análisis entre los competidores actuales del mercado, para este caso el sector del calzado del cantón Cevallos, con la respuesta de estas preguntas:

- Cuán fuerte es la competencia en precios
- Estándares de calidad
- Diferenciación de productos
- Fidelidad de los clientes hacia las empresas
- Crecimiento de la industria es lenta o rápida
- Número de competidores en el sector

Estas fuerzas se establecen de manera externa a la organización, es decir: no tiene el empresario control sobre ellas. En este contexto, este análisis configura una determinante información para la elaboración de estrategias en la mezcla de mercadotecnia y adicionalmente para la toma de decisiones por parte de los empresarios y empresarias del sector del calzado del cantón Cevallos. Para establecer el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979), se recomienda el uso del siguiente formato o modelo para el registro de información.

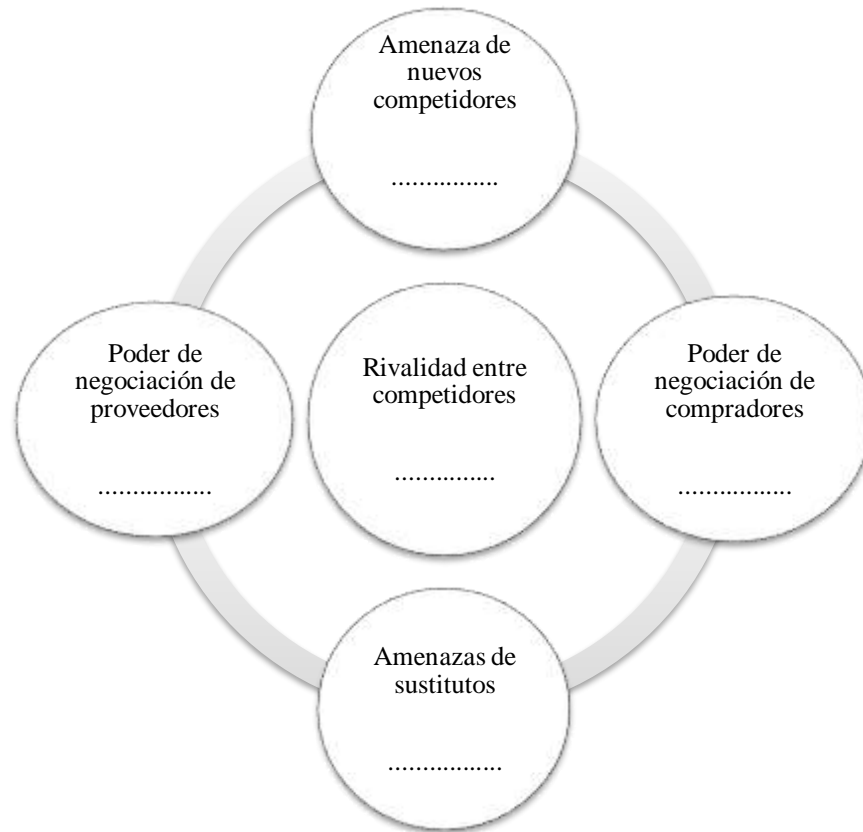
Tabla 13. Formato para registro de información para análisis de las cinco fuerzas de Porter

CINCO FUERZAS DE PORTER			
Fuerza	Nivel		
Amenaza de nuevos competidores	Débil	Fuerte	Muy Fuerte
•			
•			
•			
Poder de negociación de proveedores	Débil	Fuerte	Muy Fuerte
•			
•			
•			
Poder de negociación de compradores	Débil	Fuerte	Muy Fuerte
•			
•			
•			
Amenaza de sustitutos	Débil	Fuerte	Muy Fuerte
•			
•			
•			
Rivalidad entre competidores	Débil	Fuerte	Muy Fuerte
•			
•			
•			

Elaboración propia del autor a partir de Porter, 1979

Con la información recopilada en la matriz, se diagrama de una manera gráfica para entender de manera gráfica los niveles de cada fuerza, y establecer conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 6. Modelo de Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Elaboración propia del autor a partir de Porter, 1979

En el diagrama, bajo cada una de las fuerzas se establece si es débil, fuerte o muy fuerte, conforme la matriz de registro se haya establecido, con este diagrama se determina conclusiones, Se recomienda considerar los siguientes argumentos para establecer conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 7. Consideraciones para definir rentabilidad del sector

Industria atractiva	Industria no atractiva
<ul style="list-style-type: none"> • Altas barreras de entrada para nuevos competidores • Débil poder de los compradores • Débil poder de los proveedores • Pocos sustitutos • Baja competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajas barreras de entrada para nuevos competidores • Fuerte poder de los compradores • Fuerte poder de los proveedores • Muchos sustitutos • Intensa competencia

Elaboración propia del autor.

Análisis político, económico, social, tecnológico, ecológicos y legal (PESTEL).

Este análisis establece una búsqueda de información por parte de la empresa de su entorno externo, que principalmente tiene como objetivo conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medio ambiente y legales. Como tal, la herramienta permite a la empresa conocer factores que afectan a su gestión; estos factores desembocan en la creación de oportunidades o amenazas para la empresa en una forma general, para realizar el análisis PESTEL es necesario recopilar, analizar y registrar información de manera organizada y entendible, por lo que, se recomienda el siguiente formato de matriz para análisis PESTEL:

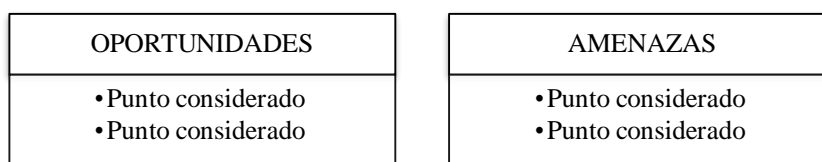
Tabla 14. Modelo de Matriz de Análisis PESTEL

FACTORES POLITICOS	FACTORES ECONÓMICOS
<p>En este apartado hay que registrar todos los factores externos que corresponden al establecimiento políticas gubernamentales sociales, tributarias, de regulación de mercado, etc.</p> <p>Todo aquello que se considere relacionado a la gestión y actividades de la empresa, como ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas tributarias a pequeñas y medianas empresas. • Políticas de importación y cambios en la estructura 4X4 en el Ecuador. • Disposiciones de COE Nacional en el marco de la pandemia COVID 19. 	<p>En este apartado hay que registrar todos los factores externos que corresponden a los entornos económicos que afecten al mercado o que estén relacionados a la gestión de la empresa como ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Tasas de interés bancarias • Disponibilidad del sistema bancaria a créditos y financiamiento. • Entre otros.
FACTORES SOCIALES	FACTORES TECNOLOGICOS
<p>En este apartado hay que registrar aquellos factores sociales que se encuentren en torno a la empresa y los consumidores como ejemplo se tiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de educación • Actitudes y percepciones de los consumidores respecto al trabajo, calidad de productos, seguridad, estilo de vida, hábitos de compra, entre otros. 	<p>En este apartado hay que registrar todos los factores relacionados al desarrollo tecnológico del sector como ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de tecnologías en el sector en procesos de producción. • Infraestructura de internet. • Legislación relacionada a la tecnología. • Entre otros.
FACTORES ECOLÓGICOS	FACTORES LEGALES
<p>En este apartado hay que registrar los factores externos ecológicos relacionados a la empresa, como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios climáticos. • Controles ambientales. • Controles de buenas prácticas ambientales en procesos de producción. • Reciclaje en el sector, Gestión de desechos. • Productos alternativos y prácticas verdes en el sector. 	<p>En este apartado hay que registrar los factores externos legales a los cuales la empresa se rige:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de trabajo • Ley de salud y seguridad. • Entidades de control como SRI, Superintendencia de compañías, etc. • Protección de consumidor y comercio electrónico. • Entre otros.

Elaboración propia del autor.

En cada uno de los espacios en la matriz al llenarse con aspectos y factores relacionados a la gestión de la empresa, esta una de las actividades de los empresarios a realizarla de manera objetiva y clara, para evitar que existan factores que no se consideren de impacto; una vez culminado esta actividad, es importante analizar cada uno de ellos, en esta actividad hay que diferenciar cuál se considera como una amenaza para la empresa o una oportunidad para la empresa, se recomienda que esto se describa en dos columnas de manera clara.

Gráfico 8. Modelo para la definición de amenazas u oportunidades



Elaboración propia del autor.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una recopilación de información de factores internos y externos que tienen impacto en los modelos de negocio; mediante una síntesis de la información de manera estructurada, se elabora estrategias y facilitar la toma de decisiones por parte de los empresarios, para realizar un análisis óptimo de la información se comprende los siguientes conceptos:

Fortaleza. - Se entiende por fortaleza a los factores que brindan una ventaja a la empresa en el mercado sobre sus competidores.

Debilidad. - Se entiende por debilidad a todos los puntos clave que la empresa tiene; y, que sea utilizado por la competencia contra la empresa.

Oportunidad. - Las oportunidades se establecen como situaciones o factores favorables que la empresa utiliza en su beneficio y configura una ventaja para competir en el mercado.

Amenaza. - Al contrario de las oportunidades, son situaciones desfavorables que afecta a la empresa.

El análisis FODA se define como un proceso analítico de factores externos e internos de la empresa para adoptar estrategias y tácticas, así como, toma de decisiones a nivel directivo, para esto se entenderá que las fortalezas (F) y las debilidades (D) son factores internos de la empresa; y, las oportunidades (O) y amenazas (A) son factores externos que dependen del entorno de la empresa; para realizar un análisis FODA con éxito ha de ser considerados, los análisis situaciones que se ejecutan en un primer momento en la planeación de marketing, con los resultados de las herramientas como la matriz de análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis situacional de empresa, detallados en puntos anteriores de esta

guía, configuran una fuente de información importante para el desarrollo de este análisis, no obstante, se incluye información que los empresarios, consideren importantes y relevantes para la conformación de factores internos y externos de la empresa.

Los factores que se determinen son clave, concisos y relevantes para la gestión de la empresa y la planeación de marketing; evitar información poco relacionada a la empresa, que no tenga adecuados niveles de impacto en la gestión empresarial, y que sean muy vagos o tergiversables. Para detallar los factores internos y externos del análisis FODA, se recomienda tomar en cuenta los siguientes argumentos:

Factores internos (fortalezas y debilidades)

Como se mencionó anteriormente las fortalezas y debilidades de una empresa radican en su gestión interna, es por ello que al ser analizados todos los aspectos de la empresa que sean importantes y de alto impacto en la definición de estrategias; se recuerda, que todos los factores internos de la empresa que se definan para este análisis tendrán impactos ejecución de estrategias; por ejemplo, si la empresa no tiene como fortaleza la capacidad de producción adecuada para cubrir una estrategia de 2X1 o un incremento en su oferta debido a la demanda para responder al mercado, la estrategia no tendrá efectos positivos, pues esto afectará no solamente en el cumplimiento de los ofrecimientos comerciales, sino en el prestigio de la marca y experiencia del usuario.

Los puntos a considerarse para establecer fortalezas o debilidades se recomiendan el análisis de recursos financieros, operativos, de producción, inventarios, perfiles de personal, capacidad de producción, estructura comercial, etc.; para tener una idea clara de cómo identifica fortalezas o debilidades en la empresa, es necesario un análisis de que hacen otras empresas del sector versus a como ejecuta actividades la empresa en cuestión.

Factores externos (oportunidades y amenazas)

Las oportunidades y amenazas configuran factores externos que la empresa no controla pero que inciden e impactan en la gestión del negocio, es por ello que para determinarlos e importante

tomar información desde los análisis PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, que han sido detallados en la presente guía; a partir de esta información el empresario o empresaria define qué factores constituyen una oportunidad para la empresa, con las condiciones favorables para la aplicación de estrategias que tengan adecuados niveles de éxito, así mismo, que amenazas se establecen situaciones de riesgo para la aplicación de estrategias o que sirven para definir estrategias de defensa de la empresa frente a estas situaciones o factores de amenaza.

Tabla 15. Modelo de matriz FODA.

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Detallar de manera clara, precisa e imparcial las fortalezas que el empresario o empresaria ha definido en su empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>Detallar de manera clara, precisa e imparcial las debilidades que el empresario o empresaria ha definido en su empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Detallar de manera clara, precisa e imparcial las oportunidades que el empresario o empresaria ha identificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>Detallar de manera clara, precisa e imparcial las amenazas que el empresario o empresaria ha identificado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •

Elaboración propia del autor.

Punto 2. Marketing estratégico

El marketing estratégico consiste en realizar un análisis y conocimiento de mercado, necesidades, demandas y percepciones, así como los perfiles de los consumidores del mismo, es así que, la aplicación del modelo STP (Segmento, Mercado objetivo o *Targeting* y Posicionamiento) permite a la empresa anclar y aplicar sus estrategias de marketing mix a los mercados objetivos específicos para conseguir los objetivos.

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado se define al grupo o conjunto de consumidores en el mercado que muestran el mismo comportamiento; es homogéneo con similares características en su comportamiento, a nivel geográfico, actividades y demás.

Para establecer una segmentación de mercados hay que considerar 4 variables:

- Variables demográficas.
- Variables psicográficas.
- Variables geográficas.
- Variables conductuales.

Variables demográficas

Estas variables hacen referencia a características específicas de un segmento como la edad, género, ocupación, ingresos, religión, clase social, nivel académico, entre otros. Para definir estas características es importante realizar una investigación a nivel del mercado del sector donde la empresa se encuentra activa, para este caso el sector del calzado; para definir variables demográficas los empresarios o empresarias del clúster, se obtiene de bases de datos de clientes de la empresa, con el fin de conocer el perfil demográfico del segmento al que están enfocados los productos.

Variables psicográficas

Esta variable se enfoca de acuerdo con los rasgos psicológicos del segmento de mercado, es decir a la personalidad, estilo de vida, valores, actitudes, opiniones intereses, necesidades, puntos de dolor, entre otros; estas variables constituyen una influencia en los hábitos de consumo de las personas del segmento de mercado donde la empresa opera, esta información puede ser extraída de bases de datos, experiencias de colaboradores o investigaciones que se realicen a nivel de mercado por parte de la empresa.

Variables Geográficas

Estas variables se refieren al entorno o espacio físico donde se desenvuelve el segmento de mercado, considerándose a naciones, países, estados, regiones, ciudades, cantones, barrios etc. Hay que considerar que las variables geográficas tienen una implicación en la economía digital, puesto que mediante el desarrollo de la comunicación por internet no solamente se refieren a los espacios geográficos donde la empresa se tiene sus actividades; también hasta el lugar donde sus productos alcanzan y son consumidos por un segmento.

Variables de conductas o comportamiento del consumidor en el segmento

Comportamiento del consumidor de traduce a cuáles son las motivaciones, necesidades y razones que el consumidor tiene para adquirir calzado; por ello, es importante que el empresario realice un análisis de esta variable, con la respuesta a estas preguntas:

- ¿Qué tipo de calzado compra los consumidores?
- ¿Quién lo compra?
- ¿Por qué adquieren calzado los consumidores?
- ¿Cómo compran calzado?
- ¿Dónde compran calzado?
- ¿Cuántas unidades o pares de calzado compran?
- ¿Cuál es la utilidad y usos que le da al calzado?

Se recomienda el uso de la siguiente plantilla para organizar la información definida por las empresas para su segmentación de mercado.

Tabla 16. Plantilla par registro de información de segmento de mercado

SEGMENTACIÓN DE MERCADO
VARIABLES DEMOGRAFICAS
.....
.....
.....
VARIABLES PSICOGRÁFICAS
.....
.....
.....
VARIABLES GEOGRAFICAS
.....
.....
.....
VARIABLES CONDUCTUALES
.....
.....
.....

Elaboración propia del autor.

Con esta información es importante establecer el segmento de mercado adecuado para las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos. Para esto se recomienda el criterio de segmentación por beneficios, que se define como la división de consumidores con respecto a los beneficios que les ofrece el calzado y que cubren necesidades del segmento. En este punto el empresario podrá tomar las características que sean necesarias que representen a su segmento de mercado.

Selección de mercado objetivo o Targeting

El mercado objetivo o *Targeting* configura una definición de un grupo objetivo de la segmentación de mercado para los productos de las empresas del sector de calzado del cantón Cevallos con características mucho más específicas a quien estará dirigida la comunicación y estrategias, en este punto se establecen tres estrategias de marketing, mismas que se analizan a continuación:

Estrategias de marketing indiferenciado. - Este tipo de estrategias de marketing consiste en enfocarse a todos los segmentos de mercado de la misma forma, es decir: las estrategias de

marketing se aplicarán para todos los segmentos en general, sin distinción de líneas de productos o perfiles de clientes específicos.

Estrategias de marketing diferenciado. - Este tipo de estrategias permiten a la empresa escoger varios mercados objetivos o perfiles de clientes potenciales y adaptar sus actividades de marketing a cada uno de ellos.

Estrategias de marketing concentrado. - Este tipo de estrategias se centran en un solo mercado objetivo específico, donde tiene la finalidad de ser especialista en una gama de productos.

Para una efectiva aplicación de estrategias en el sector de calzado del cantón Cevallos, se recomienda al clúster, adoptar la estrategia de marketing diferenciado, debido a las líneas de productos que ofrecen, la comunicación para público objetivo es específica, en este proceso es recomendable utilizar la técnica de definición de *buyer persona* o perfil de cliente ideal, en base a la información del segmento de mercado.

***Buyer persona* o perfil de cliente ideal**

La técnica del *buyer persona* o perfil de cliente ideal, configura una descripción precisa de las características específicas de los aspectos demográficos, psicográficos y de comportamiento de los clientes potenciales de la empresa, es decir: el perfil de cliente que al que la empresa oferta sus productos, en este caso el calzado; esta técnica es muy sencilla en su aplicación y comprensión, es por ello que se recomienda a los empresarios del sector del calzado del cantón Cevallos, es importante que la empresa se ponga en el lugar desde la perspectiva del cliente, desde la empatía definir cada uno de los aspectos que son esenciales para determinar a este público objetivo.

Para definir el *buyer persona* es importante considerar lo siguiente:

- El *buyer persona* o perfil del cliente ideal es específico, por lo que se le dará un nombre, edad, ocupación y demás aspectos demográficos que permitan identificar de manera exacta el perfil para el producto o línea de productos que la empresa tiene.

- El *buyer persona* está definido por aspectos que la empresa ha identificado en su segmento; sin embargo, al ser una representación ficticia, por su naturaleza su comportamiento humano tiende a cambiar por lo que es importante un control y retroalimentación de los perfiles periódicamente.

A continuación, se encontrará un modelo para la generación del *buyer persona* desde la herramienta denominada mapa de empatía, el mismo que se define para cada línea de calzado que la empresa registre, puesto que las características varían de acuerdo a los productos que cada *buyer persona* requiere.

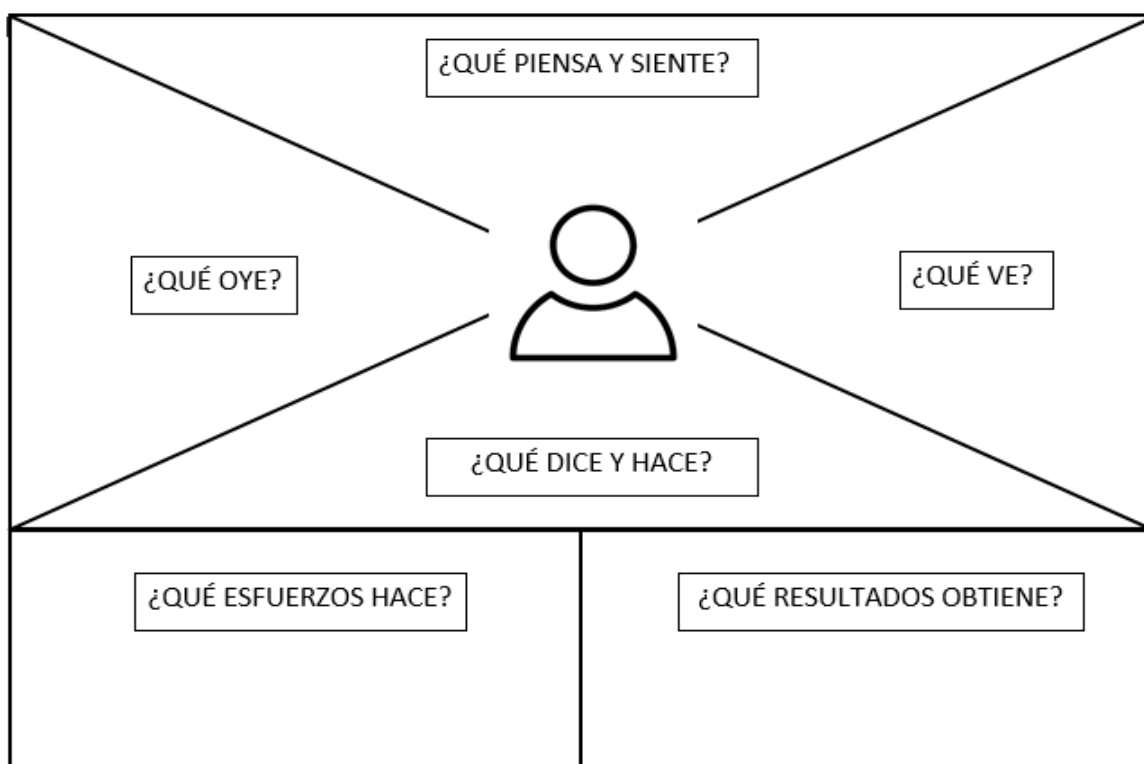
Tabla 17. Platilla para definición de buyer persona.

BUYER PERSONA	
línea de producto / producto	<i>Ejemplo: Calzado casual para dama</i>
Aspectos demográficos: Sexo, edad, nivel socio económico, estado civil, número de hijos, ingresos, estudios, etc. Psicográficos: Estilo de vida, estatus, vida social, deportes, afinidades, hobbies, etc. Geográficos: Lugares como zonas, sectores, barrios, etc. Comportamiento: El cliente atraviesa desde descubrir su necesidad, hasta la compra del producto	
Perfil de Buyer Persona para el producto / línea de producto:	
Nombre	
Edad	
Genero	
Ocupación	
Nivel académico	
Dónde vive	
Dónde trabaja	
1. ¿Qué ve?	
Preguntas	Respuestas
¿Cómo es su entorno?	
¿Quiénes son las personas clave de su entorno?	
¿A qué tipo de ofertas está expuesto?	
¿Qué canales de comunicación usa habitualmente?	
¿A qué tipo de problemas se enfrenta?	
2. ¿Qué oye?	
¿Qué le dicen sus amigos y familia?	
¿Quiénes son sus principales influenciadores?	
¿Cómo lo hacen? ¿A través de qué medios?	
3. ¿Qué piensa y siente?	
¿Qué es lo que le motiva?	
¿Cuáles son sus preocupaciones?	
¿Qué le conmueve?	
¿Qué es lo que le importa realmente?	
¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?	
4. ¿Qué dice y hace?	
¿Cómo se comporta habitualmente?	
¿Qué dice que le importa?	
¿Influencia a alguien?	
¿Existen diferencias entre lo que dice y piensa?	
5. ¿Qué esfuerzos hace? (puntos de dolor)	
¿Cuáles son sus mayores frustraciones?	
¿Qué obstáculos encuentra para satisfacer necesidades?	
¿Qué riesgos teme asumir?	
6. ¿Qué resultados obtiene? (metas)	
¿Qué desea o necesita conseguir?	
¿Qué parámetros tiene para el éxito?	
¿Qué hace para alcanzar sus objetivos?	

Elaboración propia del autor.

Para una mejor interpretación, los principales hallazgos que se han obtenido en la tabla 16 se transcriben en una representación gráfica del mapa de empatía con el siguiente modelo:

Gráfico 9. Mapa de empatía.



Elaboración propia del autor.

Una vez que se registren las características del buyer persona en el mapa de empatía y al conocer los puntos clave que se requieren saber, los empresarios y empresarias proponen propuestas de valor para los clientes por medio de las características y beneficios de las líneas de calzado que se produce y comercializa en el cantón.

Posicionamiento

El posicionamiento en la estructura de marketing estratégico, es importante puesto que mediante la aplicación de estrategias adecuadas la marca de la empresa de calzado podrá posicionarse en el mercado, va enfocado a cumplir con los objetivos de la empresa, con la atención del *buyer persona*, sus necesidades y el desarrollo de un vínculo emocional que el consumidor se sienta identificado con la marca; es por ello que se recomienda aplicar un estrategia de posicionamiento transformacional, en donde toda la comunicación y estrategias de marketing enfocadas al *buyer persona* o perfil de cliente ideal estén ligadas a convertir todas las características del calzado en

beneficios para los consumidores; la solución a problemas o satisfacción necesidades que se identifiquen en los consumidores.

Punto 3. Estructura de marketing operativo

Definición de objetivos S.M.A.R.T. de la planeación de marketing.

La definición de objetivos en el plan de marketing es importante, puesto que constituyen metas claras a la cual la planeación responderá; sin embargo, hay que tener en consideración que para el planteamiento de objetivos son claros y precisos para evitar la ambigüedad en las actividades y la falta de norte en la ejecución comercial del plan, para esto se utilizará la metodología SMART para la definición de objetivos.

¿Qué significa S.M.A.R.T.?

La metodología S.M.A.R.T. por sus siglas significa, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un lapso o periodo de tiempo determinado, mientras más apegados a la realidad empresarial y del mercado con relación a la empresa sean, estos objetivos serán mucho más efectivos, entonces, se entiende por S.M.A.R.T. lo siguiente:

Específicos. – Se traduce a que se quiere conseguir con la aplicación de estrategias y tácticas, el no tener una clara y específica idea de lo que se quiere lograr hace que la planeación de marketing y la gestión comercial no tenga resultados óptimos.

Medibles. - Ser medibles en un lapso de tiempo, por ejemplo, si se define un objetivo de incremento en el tráfico de clientes o ventas de calzado por trimestre con el porcentaje o valor total al que se quiere llegar como meta, este contiene valores en porcentaje, en modernas, en cantidades como pares de calzado o número de suscriptores a páginas de redes sociales, entre otros.

Alcanzables. – Al estar apegados a la realidad empresarial y del mercado, el establecer objetivos reales estos podrán ser alcanzado por la empresa conforme a su situación organizativa, recursos

financieros, humanos, productos, y demás y aspectos externos; se recomienda siempre tomar en consideración la capacidad de la empresa tanto en logística como en capacidad de producción y fuerza de ventas, así como los recursos tecnológicos y financieros que la empresa invierte.

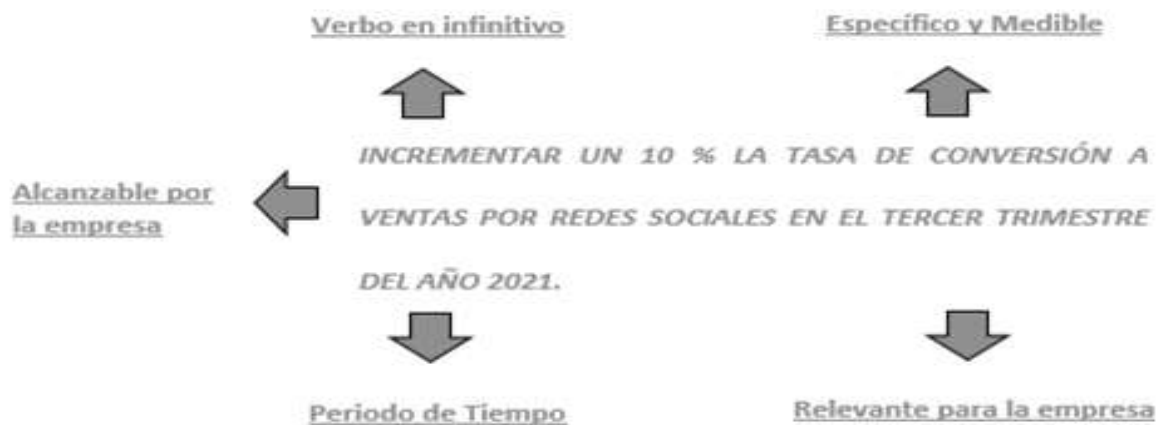
Relevantes. - Al responder a la misión y visión de la empresa se encamina a donde se quiere llegar con la planeación, es por ello que su relevancia es necesaria, para esto el empresario se responde a las siguientes preguntas: ¿Por qué le interesa tanto a la empresa? ¿Por qué le interesa al cliente? ¿Es la meta a la que se quiere llegar?

Temporalidad. – Es necesario establecer un periodo de tiempo real, establecer tiempos como trimestres o semestres, con la respuesta a ¿Cuándo se quiere conseguir esta meta y objetivo?

La aplicación de objetivos S.M.A.R.T. son coherente entre sí, esta contiene varios objetivos que guíen a la planeación de marketing a la consecución de estas metas establecidas por la empresa, en función en la estructura de marketing estratégico y la información definida en la estructura de marketing analítico.

Para la redacción de un objetivo va en tercera persona y el verbo en infinitivo, por ejemplo, incrementar, impulsar, generar, etc. A continuación, se detalla un ejemplo de redacción y establecimiento de un objetivo con la metodología S.M.A.R.T.

Gráfico 10. Ejemplo objetivo S.M.A.R.T.



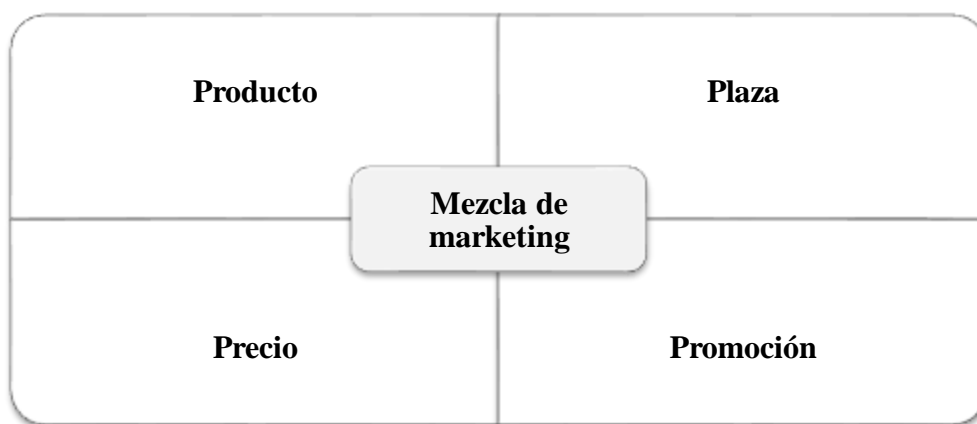
Elaboración propia del autor.

Formulación de estrategias de marketing

Una vez definidos los objetivos SMART, con la información recogida en la estructura analítica de marketing, y las estrategias del modelo STP del marketing estratégico, se establece la mezcla de mercadotecnia que responda a la consecución de estos objetivos; la mezcla de mercadotecnia se refiere un conjunto de estrategias y acciones que las empresas usan en su gestión comercial para posicionar su marca, producto o servicio en el mercado, esta mezcla engloba a cuatro elementos tradicionales y fundamentales que son el producto, la plaza o canales de distribución, el precio y la promoción.

Estos elementos están ligados entre sí, se establecen en base al análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y las necesidades identificadas de los públicos objetivos o mercados meta, se responde a lo establecido en el marketing estratégico y objetivos SMART. Para definir una adecuada mezcla de marketing, se entablan estrategias y tácticas en cada uno de los elementos, que van a permitir al empresario, tener una gestión comercial sostenible a través del tiempo.

Gráfico 11. Estructura de la mezcla de marketing.



Elaboración propia del autor.

Para elaborar estrategias en la mezcla de marketing, es importante que se conozca una definición de cada uno de los elementos de la mezcla, por lo que se los define de la siguiente forma:

Precio. - Este elemento permite entender y posicionar de manera competitiva a la empresa, mediante estrategias sobre el precio que permitan tener liderazgo en costos, valor agregado, entre otros; todo esto para que la empresa sea diferenciada del resto en el sector.

Producto. - Este elemento permite definir estrategias para que la experiencia del usuario, su satisfacción y solución de problemas configure una diferenciación en el mercado, las estrategias que se definan están ligadas a criterios como servicios post venta, garantías, calidad del producto, valor agregado, etc.

Plaza. - Conocido como también distribución o canal de distribución, configura como tal las fases o canales que el producto atraviesa hasta llega al consumidor, se contempla desde su almacenaje, transporte, tiempo de entrega, canales minoristas, etc.

Promoción. - Con este elemento la empresa define estrategias de cómo llegar al máximo número de clientes del segmento, están relacionadas a las estrategias de comunicación, difusión comercial y estrategias publicitarias tradicionales y digitales que el empresario utiliza para cumplir sus objetivos SMART.

Al conocer de manera clara cuál es la particularidad y aplicación de cada elemento de la mezcla, se definen estrategias basadas en el análisis FODA que se desarrolló en la fase de marketing analítico y los criterios del modelo STP establecidos en la fase de marketing estratégico, se toma en cuenta el perfil del cliente o *buyer persona* que pertenece al segmento de mercado, se recomienda a los empresarios, establecer estrategias a nivel de líneas de calzado, puesto que, al tener varias alternativas de productos enfocados a diferentes perfiles, la comunicación, estrategias y tácticas a desarrollarse en función de las características de cada uno de los perfiles.

Marketing mix o mezcla de marketing

Mezcla de marketing de producto

Para establecer estrategias y tácticas para el producto, en este caso el calzado, se recomienda la aplicación de los siguientes grupos de estrategias que están enfocadas a la notoriedad de la calidad el producto, servicio post venta y valor agregado, sin perder de vista que las estrategias están enfocadas a vincular de manera emocional y convertir las características del producto en beneficios para los consumidores, se recomienda el análisis de las siguientes estrategias:

Estrategia de diferenciación de productos *Low Ticket*, *Mid Ticket* y *High Ticket* o escalera de productos

La técnica de establecimiento de productos por calidad diferenciándolos como *Low Ticket* (gamas bajas), *Mid Ticket* (gamas medias); y, *High Ticket* (gamas altas), permite concentrar una comunicación más específica a los *buyer persona*, esta estrategia servirá de apoyo para otras estrategias de producto.

Productos *Low Ticket*. - Los productos *Low Ticket* son aquellos que pese a percibir una buena calidad del producto y beneficios, con menor costo y alta rotación, en este grupo es recomendable definir a todos los productos de la empresa, en este caso calzado, que son complementarios a los productos *Mid Ticket* o *High Ticket*.

Productos *Mid Ticket*. - Esta clasificación de productos configura aquellos que están en proceso de expansión y crecimiento, aquellos productos que tiene aceptación en el mercado, son percibidos con mayores beneficios, calidad y valor agregado que los productos *Low Ticket*.

Esta clasificación de productos es considerada de igual forma para una estrategia *packs*, *bundle* o conjunto de productos.

Productos *High Ticket*. - Los productos *high ticket* o de gamas altas son aquellos que se percibe una mejor calidad, mayores beneficios, valores agregados más fuertes y de precios más altos, son sus productos estrellas.

Esta clasificación se apoya de productos *Low Ticket* y *Mid Ticket*, para desarrollar la estrategia de *packs* o *bundle*.

Tabla 18. Plantilla para clasificación de productos *Low Ticket*, *Mid Ticket* y *High Ticket*.

Producto <i>Low Ticket</i>	Producto <i>Mid Ticket</i>	Producto <i>High Ticket</i>
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•
•	•	•

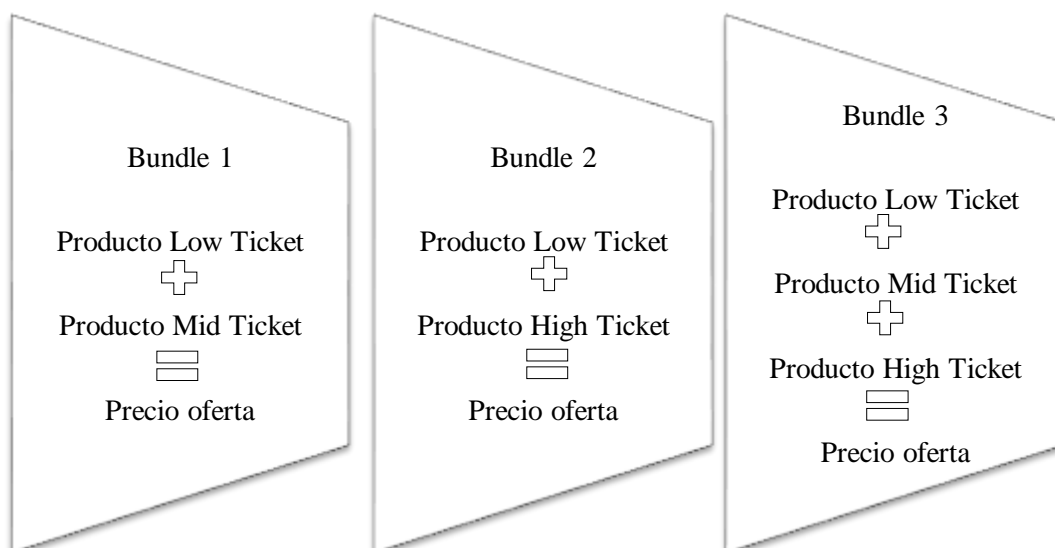
Elaboración propia del autor.

Estrategia de conjuntos de productos, *packs* o *bundle*

Esta estrategia configura en analizar y determinar que productos se complementan para brindar una mayor cantidad de beneficios a los consumidores; si bien es cierto el sector del calzado del cantón Cevallos, tiene líneas claras de calzados, adicionalmente se optimiza el resto de modelos que producen, así como aquellos conjuntos para el mantenimiento y conservación del calzado. Parte de establecer productos *Low Ticket*, *Mid Ticket* y *High Ticket*, es necesario establecer que productos se comercializa en conjunto, es decir: en forma de *packs* o *bundles* de productos, así son más atractivos y con una percepción de mayor cantidad de beneficios por un precio accesible.

En este escenario la comunicación en relación a los precios es importante, conectarse con la mente del consumidor y ser percibido como más accesible en el sentido de obtener más beneficios sin incrementar el precio desmesuradamente; una práctica tradicional de la estrategia 2 X 1 o segundo par de zapatos a mitad de precio, que actualmente el clúster aplica; sin embargo, existe la posibilidad de tener mayor éxito si se configuran como *packs* o *bundles*, esto permite comercializar mayor cantidad de productos en inventario sin alta rotación que apoyen a la percepción de mayores beneficios con precios menores, esta estrategia está ligada con estrategias de precio para que sea efectiva.

Gráfico 12. Plantilla para establecimiento de *pack* o *bundle* de productos.



Elaboración propia del autor.

Estrategia de lanzamiento de productos

Esta estrategia está enfocada a entablar una comunicación de expectativa desde redes sociales (RRSS), respecto del lanzamiento de nuevos catálogos de calzado o relanzamientos de diseños anteriores que en un lapso de 6 meses no han sido puestos a la venta o producidos. Esta estrategia configura un proceso de comunicación definido a cada *buyer persona* y anclado a la estrategia *bundle* de productos.

Estrategia de empaque

El uso de la imagen corporativa de la empresa es importante, es decir: utilizar empaques personalizados con la marca de la empresa, logotipo, *slogan*, como recurso tradicional de publicidad, el mismo que responderá de manera efectiva a las estrategias de *bundle* de productos y apoyará a la mezcla de promoción en las fases del embudo de ventas.

Mezcla de marketing de precio

El establecimiento de una estrategia de precio configura una ventaja sobre la competencia, puesto que es un elemento sensible al que los consumidores toman mucha atención, la gestión moderna de marketing en una economía digital, centra sus esfuerzos en captar la atención y motivar la compra o adquisición de servicios o productos, desde la conexión emocional y humana del producto con el cliente.

Estrategia de precios basada en costos

Una estrategia de precios sobre la optimización de costos: reducir costos innecesarios en la producción, por ello es importante el análisis que se establezca en relación a las cinco fuerzas de Porter en el marketing analítico; por lo tanto, para aplicar una estrategia de precios basadas en costos, cuando el poder de negociación de proveedores ser débil; sin embargo, no es la única alternativa que podría optar el sector, es pertinente realizar un análisis concreto de sus costos para reducirlos, esto para mantener la calidad del calzado y así mejorar los márgenes de rentabilidad, para realizar un análisis y establecer un precio en base a los costos se sugiere aplicar la siguiente fórmula matemática:

$$\text{Costo total} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

Costos Fijos. - Se traducen aquellos gastos de la empresa que no cambian respecto al nivel de producción, es decir: se mantienen fijos independientemente del número de unidades que produzca la empresa. Estos costos están enfocados a servicios básicos, seguros, suscripciones de software, pagos por manejos de redes sociales, etc.

Costos Variables. - Son aquellos que tienen una relación directa con el nivel de producción de la empresa, estos son costos de materia prima, sueldos, entre otros, el costo total constituye la sumatoria de los costos fijos y costos variables, es por ello que para obtener el costo total medio (Ctme) por unidad producida por la empresa es importante establecer la siguiente fórmula matemática:

Costo total medio (Ctme) = Costos totales (CT) / Número de unidades producidas. (PT)

Con esta fórmula matemática se obtiene el costo que tiene el producir una unidad, para este caso un par de zapatos, con este valor al sumar un porcentaje que constituye el margen de utilidad o ganancia por cada unidad vendida, donde se recomienda la aplicación de un 40 % de manera inicial en la fijación de precio, para ello se sugiere el uso de las siguientes fórmulas matemáticas:

Margen de utilidad = Costo total medio * Porcentaje (%) establecido de utilidad por unidad.

Precio de venta sugerido = Costo total medio + margen de utilidad.

Para una mejor implementación de la estrategia de precios en base a costos, se establece la siguiente plantilla guía para el establecimiento de precio, para este efecto se considera el número de colaboradores que interviene en el proceso de producción en relación al número de pares de calzado que se han producido.

Tabla 19. Plantilla para establecimiento de precio en base a costos.

Descripción de producto	Nro. De colaboradores	Pares de zapatos producidos (PT)	Costos variables (CV)	Costos fijos (CF)	Costo Total (CT+CF) * PT	Costo Total Medio (CT / PT)	Margen de utilidad (Ctme %MU) *	Precio de venta sugerido por unidad (Ctme + MU)
Calzado 1								
Calzado 2								
Calzado 3								
Calzado 4								
Calzado 5								
Calzado 6								
Calzado 7								
Calzado 8								
Calzado 9								

Elaboración propia del autor.

El establecimiento de un precio en base al costo sobre su margen de utilidad correspondiente es una estrategia bastante simple de implementar junto con los porcentajes de descuento o rebaja producto del proceso de ventas. Así mismo es importante realizar un análisis de los precios de mercado para tomar las consideraciones del porcentaje de utilidad que se aplicará la estrategia de precios, para que estos sean competitivos en el mercado.

Estrategia de precios basada en la competencia

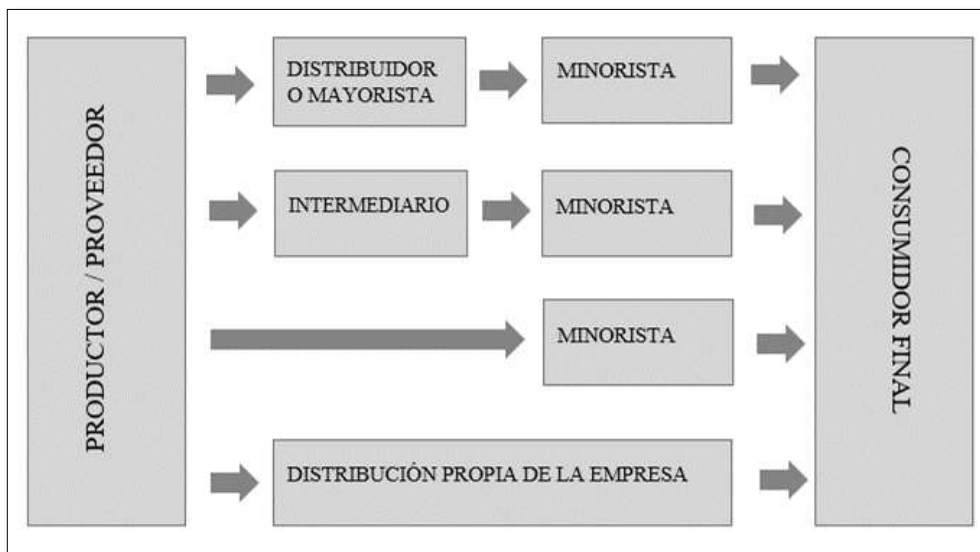
Esta estrategia de precios parte de una investigación de la competencia, donde se define cuál es el precio promedio del sector, con la finalidad de establecer un precio que sea percibido por el consumidor como atractivo, esta estrategia tiene sus limitaciones y es estrictamente imperativo que se establezca de manera correcta el costo de producción que tiene, puesto que cada empresa aplica sus políticas de producción, y establecer un precio a ciegas solamente con base en los criterios de la competencia es perjudicial al largo plazo.

Es necesario usar las mismas fórmulas matemáticas establecidas en la estrategia de precio con base en costos, esta estrategia producto de realiza un análisis minucioso, en todas las estrategias de precio es importante que la calidad se mantenga en el calzado, la optimización de costos no constituye un decrecimiento en la calidad de la materia prima; por ellos se recomienda una adecuada gestión de inventarios, control de gastos y oportunidades comerciales a nivel de proveedores de las empresas.

Mezcla de marketing de plaza o distribución

El establecimiento de los canales de distribución es de suma importancia; esta estrategia está íntimamente ligada a la estrategia de precios; los costos que impliquen los canales de distribución que la empresa utilice tendrán un impacto en el precio del producto. Para poder establecer una selección adecuada del canal de distribución, es necesario conocer cuál es la cadena de valor que tienen los canales en los que la empresa trabaja para llegar al consumidor final.

Gráfico 13. Canales en la estrategia de distribución de productos.



Elaboración propia del autor.

Existen 4 cadenas de valor en el canal de distribución, cada una de ellas tiene su impacto en los costos de distribución del producto y por lo tanto en el precio, esta es:

Canal de distribución Productor - Mayorista / Intermediario- Minorista - Consumidor Final.

Este canal de distribución es el más costoso para el consumidor final, puesto que al tener que pasar el producto por dos eslabones como lo son el mayorista y el minorista, cada uno de ellos suma su margen de rentabilidad sobre el precio adquirido a su antecesor. Por ejemplo, si la empresa establece el cubrir una zona a nivel nacional para la oferta de calzado, y no cuenta con los recursos para la adquisición de vehículos que formen parte de la administración del canal, esta encarecerá de acuerdo a las cadenas de negocios que se establezcan para su distribución.

Canal de distribución Productor - Minorista - Consumidor Final.

Este canal de distribución es uno de los más asequibles utilizado por varias empresas, puesto que, al existir un eslabón en la cadena de valor del canal de distribución, el precio al consumidor final no se ve gravado en exceso. Para establecer esta estrategia de distribución es importante

un análisis del sector y el establecer objetivos y mercados objetivos claros, una alternativa oportuna son las alianzas comerciales o estratégicas, que por costos bastante óptimos permiten tener la presencia en otras tiendas especializadas de los productos.

Por ejemplo, se establece una alianza comercial con tiendas especializadas en la ciudad de Quito o Guayaquil, mediante un previo acuerdo comercial se establece un precio desde el productor (empresa del sector del cantón Cevallos) y un margen máximo de utilidad del minorista (empresa del nuevo sector que pertenece al mercado meta): esto permite que el precio para el consumidor no se encarezca, por lo tanto la percepción de un incremento desmesurado en el precio baja y se vuelve atractivo al mercado.

Canal de distribución Productor - Consumidor Final

Este canal de distribución es el más óptimo en términos de percepción de precio, puesto que la mayoría de empresas del clúster mantienen este canal en su gestión de ventas directamente en los puntos comerciales de las empresas (modelo *business to customer B2C*); sin embargo en la economía digital e interconectividad, el uso de estrategias de marketing digital permiten a las empresas competir en mercados diferentes a los de su sector, por ejemplo, si una empresa del clúster del cantón Cevallos realiza su estrategia de promoción en redes sociales, compite con empresas del mismo giro de negocios que tienen presencia física en la provincia de Esmeraldas. Las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos modelos de negocio en el servicio de transporte en el Ecuador, permiten una mejor operatividad de este canal de distribución, el uso de transporte puerta a puerta, los *courier* o servicio de mensajería, brindan facilidades en la gestión y administración de canal.

Este canal tiene un aspecto negativo que no controla la empresa en su administración, si no se cuenta con recursos propios de transporte de la empresa, y son las políticas de los modelos de negocio a los cuales trabaja la empresa, por cuanto, a los tiempos de transportación, inventario, y distribución, en caso de existir algún retraso en los tiempos de entrega la percepción de confiabilidad de la marca es afectada.

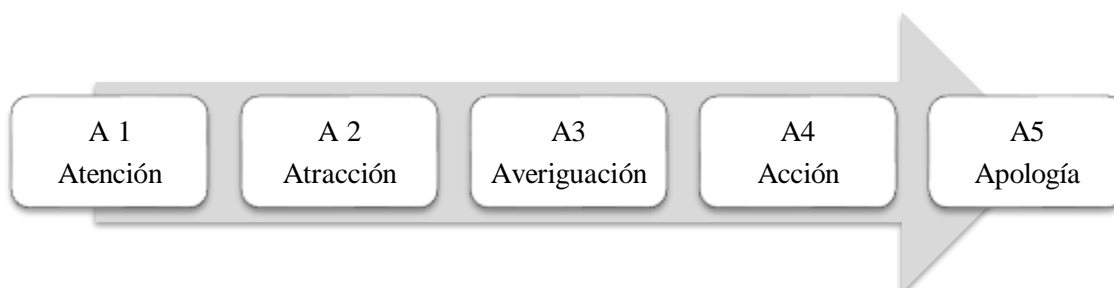
Mezcla de marketing de promoción

Las estrategias de promoción, como se ha definido anteriormente, son aquellas que permiten ejecutar una comunicación efectiva, asertiva y empática de la marca con los consumidores, permite conocer a la marca, los productos con sus beneficios y condiciones que solventa sus necesidades; en la actualidad no basta con la aplicación de estrategias tradicionales como son las vallas publicitarias, anuncios en periódicos, *spots* publicitarios por radio o televisión, pues en una era digital donde todo el mundo se encuentra interconectado y darse a conocer las marcas de manera mucho más efectiva.

Es importante mantener un balance entre las estrategias tradicionales y estrategias digitales para la mezcla de promoción; una de las características principales del consumidor en la era digital es su comunidad. Esta característica implica que el consumidor realiza un análisis de la marca o producto antes de consumirlo, es decir: forman parte fundamental de la decisión de compra los comentarios, opiniones y reseñas que su comunidad brinda, se considera principalmente amigos, familia, seguidores en redes sociales, reseñas en internet, etc.

Para que los empresarios del sector del calzado del cantón Cevallos desarrollen una balanceada mezcla de promoción se entiende al recorrido del consumidor, que se define como los momentos o fases que el consumidor atraviesa para conocer la marca o productos y adquirirla. Este recorrido del consumidor se traduce a un modelo para que sea entendible por parte de los empresarios, que se lo conoce como las 5 A, consta de cinco fases o etapas:

Gráfico 14. Modelo de recorrido del consumidor en las 5 A.



Elaboración propia del autor a partir de Kotler et al., 2019

Atención. - En la fase de atención los consumidores del segmento de mercado están expuestos a una gran cantidad de marcas y productos, es captar la atención del consumidor en base a sus experiencias, conexión con la marca y exposición a la publicidad tradicional y digital.

Atracción. - En esta fase los consumidores han entablado cierta comunicación con la marca, se han identificado de cierta manera con ella y muestran interés ya por una lista reducida de marcas, pues ha realizado un sesgo de aquellas marcas que van a solucionar su problema, cumplir con sus expectativas y satisfacer su necesidad.

Averiguación. - En esta fase el consumidor realiza una serie de investigaciones o averiguaciones de la marca o las marcas, es decir en esta fase toma en consideración, reseñas, comentarios de RRSS, comentarios y experiencias previas personales, de familiares y amigos, compara precios, calidad y visita las tiendas físicas.

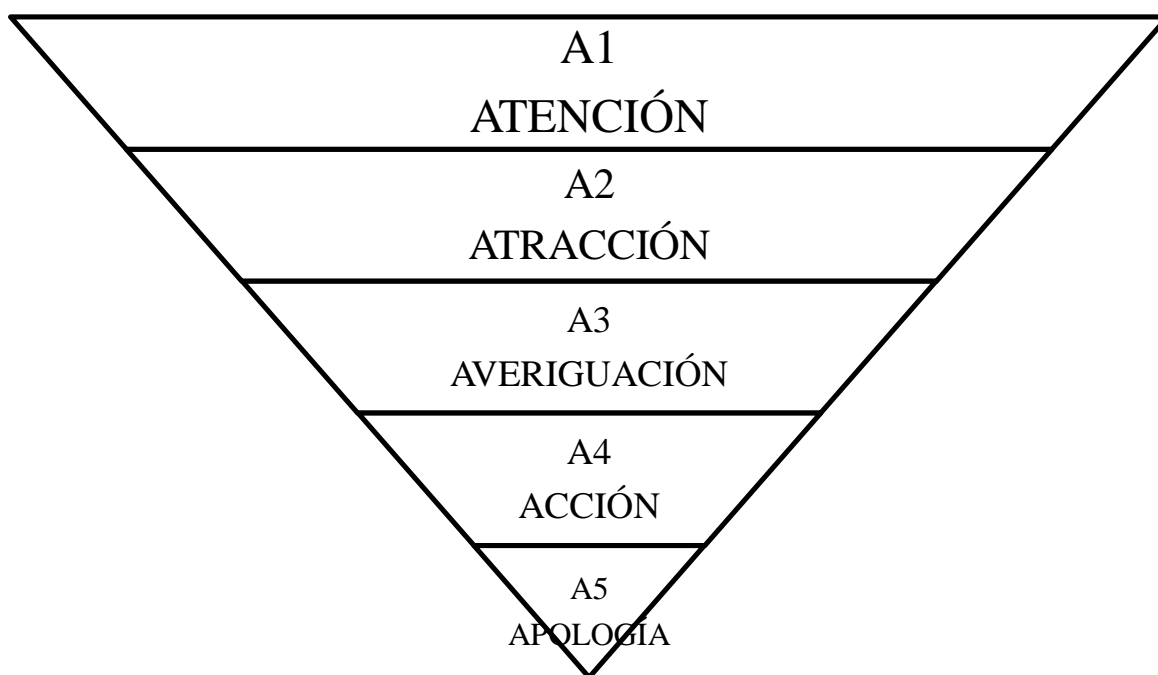
Acción. - Esta etapa se traduce a la acción y decisión de compra del consumidor, una vez que haya atravesado las tres primeras fases; en esta fase el consumidor se encuentra interesado por el producto y tiene conocimiento, aquí juega un papel clave la gestión de ventas de la empresa, es decir, metodología de pago, acceso al producto, entrega, y la atención al usuario.

Apología. - Esta última fase del modelo configura los esfuerzos que la empresa realiza con el consumidor para generar fidelidad hacia la marca: el consumidor tras una experiencia completa y su vínculo con la marca permite que este lo recomiende a su comunidad y ser embajador de la marca.

Este modelo suele adoptar 5 patrones en el sector, el patrón de picaporte, el patrón de carpa, el patrón trompeta, el patrón de embudo, y el patrón corbatín o pajarita; se recomienda a los empresarios enfocarse en el patrón de embudo, uno de los patrones más utilizados en la actualidad, puesto que atraviesan todas las fases del modelo 5 A, por su sencillo entendimiento y aplicación.

Como su nombre lo indica, este patrón tiene la forma de un embudo donde se encuentran todas las fases del recorrido del consumidor, donde las estrategias de promoción de la mezcla centraran su atención, para cumplir con una gestión de ventas óptima y cumplir las metas y objetivos de comerciales.

Gráfico 15. Embudo.



Elaboración propia del autor a partir de Kotler et al., 2019.

Con estas consideraciones se definen en estrategias de promoción tradicional y digital; para ello se dividen en dos apartados de estrategias, se toma en cuenta que al estar vinculado y responder a las mezclas de producto, precio, plaza, es necesario el análisis FODA y su comunicación es realizada para responder a las características del *buyer persona*.

Estrategias Tradicionales

De acuerdo a la investigación realizada de las empresas del sector de calzado del cantón Cevallos, tiene estrategias de marketing tradicionales que han sido aplicadas y han tenido efectos positivos en su gestión comercial. El uso de recursos publicitarios tradicionales ha sido efectivo por lo que se recomienda el uso de los siguientes recursos:

Volantes

Los volantes si bien es cierto configuran una estrategia publicitaria de bajo impacto, son utilizados en eventos masivos, o días clave donde exista un gran tráfico de personas al sector

geográfico donde se encuentra la empresa, en este caso, los días clave configuran los sábados y domingos para el cantón Cevallos.

Vallas publicitarias

Las vallas publicitarias tienen su impacto inmediato al visitante al cantón, estas son ubicadas en la entrada del cantón para su visibilidad, es importante una correcta redacción o *copywriting* en el diseño de la valla publicitaria, por lo que se recomienda el desarrollo de la misma con una agencia publicitaria.

Papelería con imagen corporativa

La papelería con la imagen corporativa apoya a la estrategia de *bundle* de productos y en la gestión de ventas, al otorgar ciertos artículos en fechas claves, como agendas y calendarios al inicio del año, detalles navideños a finales de año, globos con helio para el día del niño, entre otros, dan soporte a la fase de atención de la marca.

Auspicio

Esta táctica genera beneficios importantes a la empresa, al ser auspiciante de eventos, equipos y demás, plasma su imagen corporativa y marca en la mente del consumidor; adicionalmente previo a los acuerdos, el auspicio de eventos relacionados con la marca, permite tener su presencia corporativa y visible en ceremonias, publicidad online y paga del evento, entre otros.

Tarjetas de presentación.

La estrategia tradicional de las tarjetas de presentación de la empresa, configura una táctica de bajo impacto, pero efectiva para ciertos consumidores más tradicionales, por lo que su uso es recomendable en las tiendas físicas y aliados estratégicos. La determinación de estrategias tradicionales configura un análisis del empresario o empresaria del clúster toma en cuenta la situación empresarial y organizacional, las tácticas tradicionales de marketing trabajan de la mano con las digitales.

Estrategias Digitales

En la era digital la aplicación de estrategias de digitales de marketing es obligatorias, las oportunidades que genera desde una correcta aplicación de estrategias digitales, conllevan a empresas a tener éxito, el comercio y tiendas electrónicas configuran una ventaja en el recorrido del consumidor, y las marcas se posiciona de mejor forma y ofertar sus productos a diferentes escalas y sectores, para definir estrategias digitales se considera los siguientes enfoques de marketing digital:

- *Social media* marketing o marketing en redes sociales.
- Marketing de contenidos.
- Comercio electrónico.
- Posicionamiento orgánico y publicidad pagada.

Estrategias *social media* marketing

La presencia en redes sociales es importante puesto que configuran un canal de comunicación comercial sin precedentes; para ello el uso de redes sociales es parte de la gestión de ventas de la empresa y no solamente un lugar digital donde se promocione productos o servicios.

Las estrategias de contenido de redes sociales se estructuran para crear y mantener una audiencia en el público objetivo definido por los *buyer persona* de la empresa; se recomienda el uso de tres redes sociales base para la estrategia de *social media* marketing y para esto es factible comprender a cada una de las redes sociales y su lenguaje.

Facebook

Facebook es la red social más grande a nivel mundial, en esta plataforma se comparte contenido cercano a la marca, comentarios, opiniones, entre otras, es por ello que el contenido que se genere en *Facebook* enfocado a los *buyer persona* que tengan mayor frecuencia de uso de esta red social.

Instagram

Instagram por otra parte es una red social que en la actualidad tiene un gran crecimiento y acogida, una plataforma donde la mayoría de empresas tienen presencia por su atractivo a las comunidades en línea, aquí el contenido enfocado al estilo de vida, un contenido inspirador y

educativo que se perciba de alto valor para el consumidor, de igual manera el contenido enfocado a las características de uso del *buyer persona*.

Whatsapp

WhatsApp es una red social de servicio de mensajería, la interconectividad de esta aplicación es alta, puesto que en la actualidad se utiliza como un medio de comunicación diario y casi obligatorio en la vida de las personas; esta red social se utiliza para el envío de imágenes, archivos, enlaces, videos, contactos y demás.

***Community management* o gestión de comunidades en línea**

Al conocer la naturaleza y lenguaje de cada red social, es imperativo que se delegue estas actividades de manejo de redes sociales a una persona en particular.

La gestión de comunidades en línea es importante en la estrategia de social media marketing, puesto que, la comunidad de consumidores interesados en la marca buscan información e interactúan en las distintas plataformas; es necesaria atención a la interacción en línea, respuestas a preguntas, comentarios, así como mantener a las audiencias y comunidades digitales cautivadas por la marca, es decir: que no pierdan el interés en continuar con el uso de la marca, o buscan usarla por primera vez.

Es factible crear perfiles en las cuatro redes sociales que se han recomendado a las empresas del clúster; con los siguientes criterios.

Perfiles de redes sociales.

Fan page de Facebook.

La creación de una *fan page de Facebook* se genera desde el perfil personal del empresario por la siguiente ruta:

Perfil de Facebook personal - Crear - Página.

La misma plataforma direcciona la creación de la página, configurándose una actividad sencilla para el establecimiento de la *fan page* en *Facebook*, para su optimización es necesario tener los siguientes recursos:

- Logotipo de la empresa.

- Fotografías de productos.
- Fotografías de la empresa.
- Correos electrónico.
- Cuenta de *WhatsApp Business*.
- Teléfonos de contacto.
- Si cuenta la empresa con una página web.

Con estos recursos se crear una página de *Facebook* para la empresa y administrarla en línea.

Cuenta profesional de *Instagram*

Para la creación de una cuenta profesional de *Instagram* se realiza desde el registro del nombre de usuario, puesto que esta no es creada desde una página principal o personal, al ser una aplicación para teléfonos celulares, al descargar la aplicación se crea la cuenta, desde la ruta crear cuenta nueva, y continuar con los pasos que la aplicación indica.

De igual manera para crear una cuenta de *Instagram* la empresa cuenta con los siguientes recursos:

- Logotipo de la empresa.
- Fotografías de productos.
- Fotografías de la empresa.
- Correos electrónico.
- Cuenta de *WhatsApp Business*.
- Teléfonos de contacto.
- Si cuenta la empresa con una página web.

WhatsApp Business

Para la creación de una cuenta de *WhatsApp Business* se recomienda el adquirir un número (chip) distinto al personal, puesto que esta aplicación a diferencia del servicio de *WhatsApp* personal, integra un catálogo de productos, horarios, ubicaciones en mapas de la empresa, y demás; y, visualmente la empresa mantiene una imagen corporativa diferente a la personal de sus propietarios o empresarios.

Con la creación de estas tres redes sociales la empresa se enfoca a la creación de contenido de alto valor para el consumidor, el uso de la estrategia en redes sociales y su manejo responde a cada *buyer persona* del segmento, por lo que al apoyarse en las estrategias de producto, plaza y precio para gestionar una audiencia y comunidad y se conviertan en posibles clientes.

Estrategia de marketing de contenidos.

Esta estrategia a diferencia de las estrategias tradicionales con recursos publicitarios como volantes, papelería y demás, configura la creación de contenidos digitales para las RRSS de la empresa, los contenidos enfocados a responder las necesidades de cada *buyer persona* que se ha definido en la segmentación del público objetivo, y estos contenidos son:

Contenido en video.

Contenido en vídeo tiene como característica que su consumo es alto, puesto que no implica un esfuerzo por parte del internauta para leer textos largos; sin embargo, el contenido de vídeo se configura como ser entretenido, que capte la atención del consumidor y que por supuesto no sea extenso en tiempo, para la creación de contenido se recomienda el uso de aplicaciones móviles para edición de video:

- *Capcut*
- *Inshot*

El contenido en video para el sector calzado es importante exponer los beneficios del calzado, así como sus líneas de productos, experiencias de clientes satisfechos, y demás criterios que conecten de manera emocional al consumidor con la marca, el contenido de video es recomendable para las tres redes sociales propuestas *Facebook, Instagram y WhatsApp*.

Contenido en imágenes

El contenido en imágenes o fotografías es altamente recomendable en el sector del calzado, especialmente para la plataforma *Instagram* que por su naturaleza resulta más visual, el uso de fotografías o infografías con contenido educativo y entretenido para los consumidores desemboca en el interés de adquirir los productos, los contenidos en imágenes muy virales y de medio alto consumo, no reemplazan al contenido de video, pero forman parte de la estrategia de

contenidos; si la empresa cuenta con los recursos correspondientes, es recomendable la inversión en sesiones de fotos, o cursos de capacitación de foto producto.

***Copywriting* o redacción persuasiva para RRSS**

En la estrategia de contenidos es muy importante conocer como redactar para que se conecte con el perfil del *buyer persona* establecido, por eso se utiliza la redacción persuasiva para atraer y captar más consumidores con interés y atención por el producto o marca., para ello se recomienda usar la fórmula de redacción Problema - Agitación - Solución (P.A.S.), esta fórmula establece que la redacción de un posteo en redes sociales con el siguiente formato:

- **Problema.** - Identifica cuál es el problema, qué necesidad, qué carencia tiene el público objetivo.
- **Agitación.** – Una vez identificada la necesidad del cliente, se aprovecha y crea una oportunidad para que se vea en esa circunstancia y sienta inmediatamente que necesita resolverla.
- **Solución.** - Ahora que reconoce que tiene un problema o necesidad que resolver se plantea una solución que los servicios o productos de la empresa tienen para él o ella.

Se conjuga una estrategia de marketing de contenidos el contenido en vídeo, en imágenes y la redacción persuasiva; para ello es importante realizar una adecuada investigación de la información de los contenidos y que cubra las expectativas y necesidades del público objetivo.

Para tener una organización en la publicación y generación de contenidos se establece la siguiente plantilla de marketing de contenidos para redes sociales.

Tabla 20. Plantilla de planificación de contenidos para redes sociales

Mes	Semana	Plataforma	Fechas	Horarios	Producto	Tema	Descripción	Formato	Estado	Observaciones	
Junio	1	Facebook	1-jun	18:00 pm	Calzado casual dama	Viste casual para tus eventos	Formula P.A.S	Imagen	Programado / publicado	alto alcance orgánico / medio alcance orgánico / poco alcance orgánico	
			3-jun	15:00 pm	Calzado casual hombre	Viste casual en una fiesta	Formula P.A.S	Video	Programado / publicado	alto alcance orgánico / medio alcance orgánico / poco alcance orgánico	
			7-jun	16:00 pm	Calzado casual niño	En su cumpleaños	Formula P.A.S	Video	Programado / publicado	alto alcance orgánico / medio alcance orgánico / poco alcance orgánico	
		Instagram	xx								
			xx								
			xx								
		Otra red social	xx								
			xx								
			xx								

Elaboración propia del autor.

Comercio Electrónico

Es importante en la estrategia digital, la creación de una tienda en línea que permita la transformación digital de la gestión de ventas adicional a la gestión de ventas en el punto comercial físico, se recomienda a los empresarios la inversión en un profesional en desarrollo de páginas web, conforme a los criterios de una página web de comercial electrónico:

- Pasarela de pagos con tarjeta de crédito.
- Botón de pagos mediante enlace.
- Carrito de compras para calzado.
- *Chatbot* de atención al usuario.
- Vinculación de botones de llamado a la acción a *WhatsApp* y formularios de registro.

La aplicación de tiendas en línea es importante puesto que la interconectividad permite acceder de manera más eficaz y rápida a servicios o productos. Esta configura una ventaja competitiva en el sector y también abarca a otros espacios geográficos donde se encuentran los mercados objetivos.

Posicionamiento orgánico y pagado.

El posicionamiento orgánico se establece como las acciones de marketing de contenidos en redes sociales que tiene un óptimo alcance sin haber pagado por su posicionamiento en motores de búsqueda, para conseguir un adecuado posicionamiento orgánico es importante que la estrategia de contenidos se encuentra enfocada en responder a las características del *buyer persona*.

Para lograr un posicionamiento orgánico es importante que los empresarios tomen en cuenta que mientras más alta sea la frecuencia de publicación, interacción y gestión de contenido en redes sociales: se obtendrán mejores resultados de posicionamiento orgánico.

El posicionamiento pagado al contrario del posicionamiento orgánico, es aquel que tiene una inversión para alcanzar a una mayor cantidad de público en redes sociales; para ejecutar una campaña de publicidad pagada en redes sociales es necesario el uso de la plataforma de negocios

de *Facebook* e *Instagram*, conocida como *business manager* para anuncios de *Facebook* e *Instagram*.

Para determinar una adecuada campaña pagada de redes sociales, es importante tener un objetivo claro de crecimiento y gestión comercial que se busca conseguir con estas campañas, así como las características demográficas, geográficas y de comportamiento del *buyer persona*, puesto que enfoca a quien se quiere llegar de manera específica para que exista un impacto positivo en la inversión de publicidad en línea.

En la actualidad existe mucha información en canal de la plataforma *YouTube* donde se tiene conocimiento del uso de estas herramientas, sin embargo, se recomienda la inversión e un profesional capacitado y especializado en marketing digital para establecer campañas pagadas en redes sociales, puesto que su manejo se tornar confuso si no se comprende la herramienta de una perspectiva técnica, donde existe un balance entre el posicionamiento orgánico y el posicionamiento por publicidad pagada para que tenga éxito la gestión de marketing digital de la empresa.

Las estrategias digitales conllevan un costo menor que las estrategias basadas en recursos tradicionales publicitarios; sin embargo, también conllevan un amplio uso de tiempo del empresario, esto se toma en cuenta al momento de establecer las responsabilidades para la aplicación de la mezcla de promoción del plan.

Atención al cliente y experiencia de usuario.

Para complementar y en la gestión de ventas de la empresa, es necesario comprender la diferencia entre atención al cliente y experiencia de usuario.

Gráfico 16. Diferencia entre atención al cliente y experiencia de usuario



Elaboración propia del autor.

La atención al usuario o cliente se establece desde la preventa, es decir: desde el momento en que el cliente ha llegado al punto de ventas, o ha ingresado a la página web, estableciéndose en las etapas de atención, atracción y averiguación del embudo, una vez que el cliente tome la decisión y realice la compra en la etapa de acción, es importante que la empresa comience a centrar sus actividades en la experiencia del usuario que va desde la venta hasta la postventa en la última etapa de apología del embudo: este último importante el seguimiento del cliente, con el fin de conocer si el producto ha cumplido con sus expectativas y ha cubierto sus necesidades: esto vinculará de manera emocional al cliente, convirtiéndolo en embajador de la marca y recomendándolo en un marketing de boca a boca con su entorno o comunidad.

Para un adecuado y ordenado proceso de aplicación de la planeación de marketing, se condensa todas las estrategias y acciones cada una de ellas, de manera organizada y por cada elemento de la mezcla de marketing.

Tabla 21. Plantilla de organización de estrategias y actividades de la mezcla de marketing

ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA			
NOMBRE DEL PRODUCTO:			
OBJETIVO SMART.			
VARIABLE DE LA MEZCLA DE MARKETING	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
PRODUCTO	Estrategia 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 3...	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
PRECIO	Estrategia 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 3...	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
PLAZA	Estrategia 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 3...	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
PROMOCIÓN	Estrategia 1	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 2	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	
	Estrategia 3...	Actividad 1	
		Actividad 2	
		Actividad 3...	

Elaboración propia del autor.

Esta plantilla se aplica en base a los objetivos *SMART* que se proponga el empresario, es decir: las estrategias y tácticas que respondan al cumplimiento del objetivo definido.

Punto 4. Cronograma de aplicación de la planeación de marketing

Una vez que se han definido las estrategias en la mezcla de marketing, es importante estructurarlas en un plan de acción, todo esto para cumplir con los objetivos *SMART* propuestos en la planeación de marketing, para esto se establece un cronograma de ejecución de las actividades y estrategias de marketing; esto permitirá un control de todas las actividades.

La planeación de marketing es recomendable su ejecución en un lapso de un año; sin embargo se aplica en un periodo de seis meses. Esto dependerá de la temporalidad de los objetivos *SMART*.

Tabla 22. Plantilla para cronograma de aplicación de la planeación de marketing.

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE MARKETING								
ELEMENTO DE MARKETING MIX	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
PRODUCTO	/	Estrategia 1	Actividad 1	X				
PRECIO	/		Actividad 2		X			
PLAZA	/		Actividad 3...			X		
PROMOCIÓN								
PRODUCTO	/	Estrategia.....	Actividad.....	X				
PRECIO	/							
PLAZA	/							
PROMOCIÓN								
PRODUCTO	/	Estrategia.....	Actividad.....				X	
PRECIO	/							
PLAZA	/							
PROMOCIÓN								
PRODUCTO	/	Estrategia.....	Actividad.....		X			
PRECIO	/							
PLAZA	/							
PROMOCIÓN								
PRODUCTO	/	Estrategia.....	Actividad.....				X	
PRECIO	/							
PLAZA	/							
PROMOCIÓN								

Elaboración propia del autor.

Punto 5. Presupuesto estimado para la aplicación de la planeación de marketing

Las actividades de marketing tienen como finalidad el obtener resultados en la gestión comercial de la empresa y posicionamiento de la marca en los consumidores; por ello, estas actividades no solamente disponen de tiempo, sino también de recursos financieros y para esto se establece un presupuesto para la ejecución del plan de marketing en el período seleccionado.

Tabla 23. Plantilla de presupuesto para la ejecución de la planeación de marketing.

DESCRIPCIÓN	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		TOTAL PRESP.	TOTAL REAL
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R		
MARKETING DE PRODUCTO														
DISEÑO GRAFICO														
PUBLICIDAD PAGADA EN RRSS														
IMAGEN CORPORATIVA														
PAPELERIA														
EVENTOS														
AGENCIA DE PUBLICIDAD														
RADIO														
TELEVISIÓN														
PERIODICO														
SUSCRICIONES DE SOFT WARE														

Elaboración propia del autor.

En esta plantilla se registra todas las actividades de marketing que conlleven el uso de recursos económicos, puesto así se podrá establecer un control mediante métricas para conocer si ha sido óptima la aplicación de las estrategias de planeación y ajustar estas estrategias para mejorar la gestión de marketing de la empresa.

Punto 6. Control

Para tener un adecuado control de la ejecución de la planeación de marketing se aplican métricas de control, llamados indicadores claves de gestión o *KPI's*, Se recomienda el uso de las siguientes métricas de control:

Tasa de conversión

La tasa de conversión es el índice que indica en porcentaje de conversión de clientes interesados a clientes nuevos de acuerdo a la aplicación de estrategias del plan de marketing. Para establecer esta métrica se determina en un período de tiempo y aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{Nro. Total de clientes nuevos}}{\text{Nro. Total clientes interesados}}$$

El resultado de esta métrica es un porcentaje que mide el total de clientes los cuales han pasado a la fase de acción de compra de calzado, respecto a los que han mostrado interés en los productos. Con esta información se toma decisiones respecto a las estrategias y técnicas de ventas, atención al usuario, entre otras.

Retorno de inversión sobre publicidad pagada o ROAS.

Esta métrica permite conocer el porcentaje de ingresos que ha tenido la empresa en relación con la publicidad pagada en línea, esta información da al empresario una visión clara de la eficiencia de la publicidad pagada en RRSS, para su obtención se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{ROAS} = \frac{\text{Ingresos generados por ventas}}{\text{Gastos de publicidad en RRSS}}$$

Esta métrica indica cuánto dinero se ha ganado por cada dólar invertido en campañas pagadas, si el índice supera la unidad (1 dólar) quiere decir que se tiene una efectiva gestión en las campañas publicitarias, pero si el índice es menor a la unidad (1 dólar) quiere decir que la campaña no está bien diseñada, y se toma decisiones para mejorar las estrategias de campañas publicitarias pagadas en redes sociales, Esta métrica se relaciona directamente de la gestión en línea, es decir, los ingresos generados de ventas de la gestión de redes sociales.

Eficiencia del gasto de marketing

Esta métrica permite conocer si los gastos que efectúan en la planeación de marketing son óptimos, con la relación entre los gastos presupuestados y los gastos reales de la planeación de marketing, y se determina con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia de mkt} = \frac{\text{Gastos presupuestados de marketing}}{\text{Gastos reales de marketing}}$$

Este índice determina la eficiencia del gasto de la ejecución del plan de marketing en relación a la unidad (1): en el caso de que el índice sea menor a la unidad (1) se determina que los gastos de marketing reales superaron a los presupuestados, de igual manera si el índice es superior a la unidad (1) se determina los gastos presupuestados han sido más altos de los gastos reales, con esta información se establecer acciones para optimizar la eficiencia de la ejecución presupuestaria del plan de marketing.

CAPÍTULO III. ANALISIS DE RESULTADOS

Validación de la propuesta por especialistas y beneficiarios.

La propuesta ha sido validada por el criterio especialistas en el área de marketing y administración de empresas, quienes han emitido sus criterios con base en una ficha técnica, se solicitó el apoyo de Ing. Heidi Catalina Cepeda López Mg., Ing. Francisco Iván Moscoso Toquica MBA. PhD. (c), Ing. Marco Jacobo Cisneros Martínez Mg. e Ing. Marwin Leandro Lavayen León MBA.

Tabla 24. Datos de validadora.

Nombre	Heidi Catalina Cepeda López
Título	Ingeniera comercial con especialidad en marketing, Magister en mercadotecnia.
Ocupación laboral	Docente
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Elaboración propia del autor.

Tabla 25. Datos de validador.

Nombre	Francisco Iván Moscoso Toquica
Título	Ingeniero comercial con especialidad en marketing, Master en administración de empresas con especialidad en marketing, Doctor en administración (C)
Ocupación laboral	Docente
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Elaboración propia del autor.

Tabla 26. Datos de validador.

Nombre	Marco Jacobo Cisneros Martínez
Título	Ingeniero de empresas, Magister en gestión de empresas mención pequeñas y medianas empresas.
Ocupación laboral	Docente
Lugar de trabajo	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Elaboración propia del autor.

Tabla 27. Datos de validador.

Nombre	Marwin Leandro Lavayen León
Título	Ingeniero en marketing y negociación comercial, Magister en administración de empresas con mención en marketing.
Ocupación laboral	Director de la Carrera de Licenciatura en Mercadotecnia
Lugar de trabajo	Universidad Santa María Campus Guayaquil

Elaboración propia del autor.

Los especialistas revisaron la propuesta, misma que se encuentre en relevancia, pertinencia y validez con los fundamentos técnicos y teóricos de la propuesta, donde se revisó la estructura analítica, estratégica, operativa y de control de la guía de implementación de la planeación de marketing para las empresas del sector calzado del cantón Cevallos, entre los ítems evaluados por parte de los especialistas se encuentra: presentación de la propuesta, formato de la propuesta, aplicabilidad de la propuesta, utilidad de la propuesta, facilidad de entendimiento de la propuesta y la concordancia de actividades y necesidades que han sido plasmados en el modelo propuesto por el investigador.

Con base en los criterios y experiencia por parte de especialistas en el área de marketing, se evidencia que la propuesta cumple con las bases teóricas y estructura de marketing necesaria para tener valides y aplicabilidad en las empresas del sector calzado del cantón Cevallos.

Tabla 28. Puntuación promedio de validación de la propuesta por especialistas.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DEL CALZADO	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta					x	
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Elaboración propia del autor.

Por otra parte, de acuerdo a los perfiles demográficos de los beneficiarios quienes forman parte del clúster empresarial del sector calzado del cantón Cevallos, registran formación profesional

primaria y secundaria, sin tener titulación de tercer o cuarto nivel relacionada a administración de empresas marketing; por parte de los beneficiarios Angélica Naranjo propietaria calzado Angélica, Fredy Paredes propietario Maxishoes, Cristian Andrés Ron propietario de Sport Shoes, pertenecientes al clúster empresarial, quienes han revisado y agradecido por medio de cartas dirigidas al investigador la propuesta de guía de implementación de planeación de marketing.

CONCLUSIONES

- Las referencias teóricas han configurado como base técnica para la fundamentación de la investigación y el desarrollo de la propuesta referente a la gestión estratégica de marketing y la gestión comercial sostenible para las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos.
- Se aplicaron dos instrumentos de recolección de información en la presente investigación, el primero configura un cuestionario de auditoría de marketing y el segundo una guía de entrevista orientada a la gestión de marketing y resultados comerciales de los empresarios del sector, conforme a los resultados de la auditoría de marketing se diagnosticó que existe una aplicación de estrategias de marketing empírica y que no responde a una planeación de marketing y gestión comercial. Así mismo los resultados de la entrevista realizada a los empresarios del sector, se determinó que existe cierta orientación a estrategias empíricas de marketing enfocadas a la gestión comercial, que han tenido cierto resultado pero que no están vinculadas a un plan de marketing en un período de tiempo.
- Con base en los resultados obtenidos de la investigación cuali - cuantitativa, se diseñó un modelo de gestión enfocado a la estructuración, implementación y aplicación de una planeación de marketing adaptable para cada empresa del sector por medio de una guía que delimita los aspectos analíticos, estratégicos, operativos y de control del plan de marketing y la mezcla de mercadotecnia con enfoques tradicionales y digitales en función del desarrollo comercial de las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos.
- El modelo de gestión enfocado a la estructuración, implementación y aplicación de la planeación de marketing en las empresas del sector del calzado del cantón Cevallos, fue validado por el criterio de cuatro especialistas, docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y profesionales en el área de marketing, así mismo fue validado por tres beneficiarios del sector quienes participaron en el proyecto de investigación.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda una actualización permanente de la guía en sus bases teóricas, con el objetivo de adaptar los conceptos más recientes a la implementación de la planeación de marketing.
- Se recomienda el seguimiento de la aplicación práctica del modelo de gestión estratégico de marketing con los beneficiarios quienes participaron de la investigación, con el fin de contrastar el modelo teórico en la práctica y ajustar los aspectos necesarios para que sea una guía efectiva para el clúster a futuro.
- Se recomienda la evaluación de la guía en el periodo de un año y los resultados obtenidos con el fin de presentar la retroalimentación necesaria al clúster.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030, (2015). Recuperado a partir de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Benítez, M; Martínez, J; Margalina, V; & Valencia, E. (2020). *Análisis de la estructura de mercado de las sociedades de la cadena productiva de calzado en Ecuador. Economía Teoría y Práctica [issn: 2448-7481]. Nueva Época, año 28, número 52, enero-junio 2020, 99-120.* <http://dx.doi.org/10.24275/etypuam/ne/522020/Benítez>
- Cano, A. M. (2014). Auditoría y Evaluación del Marketing. Esumer.
- Campos, D., & Bermúdez, L. (2020). *Pymes, responsabilidad social y desarrollo sostenible. InterSedes, 21(43), 131–151.* Recuperado a partir de <https://doi.org/10.15517/isucr.v21i43.41989>
- Coles, L. (2015). *Marketing with Social Media : 10 Easy Steps to Success for Business.* C.O.S. Printers Pte Ltd.
- Dodson, I. (2016). *The art of digital marketing : The Definitive Guide to Creating Strategic, Targeted, and Measurable Online Campaigns.* Digital Marketing Institute Ltd.
- Fernando, A., Espinoza, E., Oswaldo, C., & Orbegoso, V. (2020). *Factores que inciden en el crecimiento de las mypes de calzado. 5(2), 67–81.* <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1295>
- Filgueiras Nodar, J. M. (2019). Del marketing tradicional al marketing de liberación. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado, 23(1), 75–90.* <https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.1.5456>

- García, V., & Granda, G. (2020). *La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial. ICE, Revista de Economía*, 912. <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>
- Gavilanez, M. V., Rivera, J., Boza, J., & Vasquez, E. (2020). Marketing experiencial e ingresos del sector industrial de la ciudad de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, V.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edic). McGraw Hill Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *MARKETING 4.0*. LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación S.A.
- Luna, K., Rodas, J., Córdova, V., & Uzhca, M. (2020). *Plan Estratégico de Marketing para la Empresa Litargmode del Cantón Gualaceo provincia del Azuay – Ecuador. Visionario Digital*, 4, 23–42. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1066>
- McDonal H. (1994). *La auditoria de marketing*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Oquendo, S. (2016). *Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas*. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2016000100012&lng=es&tlng=es.
- Perdigón, R., Viltres, H., & Madrigal, I. (2018). *Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas E-commerce and digital marketing strategies for small and medium-sized enterprises. Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 17. <http://rcci.uci.cu>

- Peters, E. D. (2020). Retos y oportunidades de la cadena del calzado en México post-Covid 19. Ciceg. Recuperado a partir de <https://www.ciceg.org/pdf/CondicionesRetosOportunidadesPostCovid19.pdf>
- PwC Asesores Empresariales. (2020). *Perspectivas económicas del Ecuador*. 12. Recuperado a partir de <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/2020/perspectivas-economicas-ecuador.pdf>
- Rodriguez, M., & Ibarra, F. (2020). *Estudio descriptivo de la formación de los emprendedores en el sector calzado*. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 24(98), 19-27. <https://www.uctunexpo.uctunabooks.com/index.php/uct/articulo/view/278>
- Rubio Domínguez, P. (2009). ¿Cómo llegar a ser un experto en Marketing ?. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- World Bank. (2020). *La economía en los tiempos del covid-19. LAC Semiannual Report*. Washington. Recuperado a partir de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33555>

ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario auditoría de marketing.



CUESTIONARIO DE AUDITORIA DE PLANEACIÓN DE MARKETING

Estimado Directivo / propietario / administrador de la empresa, el presente instrumento tiene como objetivo realizar una evaluación y valoración respecto a la gestión de marketing que realiza su empresa, la información recolectada en el presente instrumento es de carácter confidencial y reservado, es responsabilidad del investigador Cristhian Fernando Sánchez Pico el adecuado uso confidencial de esta información, que no tendrá ningún objeto comercial y será uso exclusivo para la presente investigación del sector de calzado del cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

El presente instrumento tendrá 3 apartados, el primero denominado “Datos generales de la empresa”, que obtendrá información general del giro de su negocio; el segundo apartado denominado “Información de Directivos / propietarios o administradores” que definirá los niveles académicos y datos generales de los propietarios o directivos de la empresa; y por último, el tercer apartado que configura una auditoria y valoración de la planificación de marketing de su empresa.

Sección 1. Datos generales de la empresa.

Razón Social:.....

Representante Legal:.....

Dirección de la empresa:.....

Teléfono convencional:.....

Teléfono celular:.....

Correo Electrónico:.....

¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Comercialización de Calzado

Producción y comercialización de Calzado

Sección 2. Información de directivos, propietarios o administradores.

Rango de Edad	De 20 años a 25 años	
	De 26 años a 30 años	
	De 31 años a 35 años	
	De 36 años a 40 años	
	De 41 años a 45 años	
	De 45 años en adelante	
Nivel de estudios	Primario	
	Secundario	
	Técnico Superior / Tecnológico	
	Superior - Tercer Nivel	
	Superior - Cuarto Nivel	
Titulación		
Certificaciones o Cursos realizados relacionados a la gestión de Marketing y comercial en los últimos 5 años		

Sección 3. Cuestionario de auditoria del proceso de planeación de marketing:

Se establece la escala de Likert nivel 5 de frecuencia para la aplicación del presente cuestionario donde: **5: Muy Frecuentemente; 4: Frecuentemente; 3: Ocasionalmente; 2: Raramente; 1: Nunca**; así mismo, se utilizará preguntas cerradas.

En el siguiente cuestionario marque con una “X” de acuerdo a su consideración en cuanto a la planificación de marketing de su empresa, recuerde no existen respuestas erróneas:

1. ¿La empresa tiene un departamento de marketing?
Sí..... No.....
2. ¿La empresa cuenta con un colaborador que gestione el marketing?
Sí..... No.....
3. ¿La empresa tiene un servicio de Marketing Digital, Community Management o manejo de redes sociales con un profesional externo a su empresa?
Sí..... No.....
4. ¿La empresa tiene una misión y visión alineada a los objetivos empresariales?
Sí..... No.....
5. ¿La empresa tiene sus objetivos empresariales alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?
Sí..... No.....
6. ¿La empresa tiene establecido el monto de retorno sobre la inversión de sus productos?
Sí..... No.....
7. ¿La empresa tiene definidos productos o gamas de productos que se ofrecen?
Sí..... No.....
8. ¿La empresa tiene definido el mercado objetivo donde se ofertarán sus productos?
Sí..... No.....
9. ¿La empresa ha definido al perfil o los perfiles de consumidor al cual están enfocados sus productos?
Sí..... No.....

10. ¿La empresa tiene definida la capacidad de instalada en la producción de calzado?
Si..... No.....
11. ¿La empresa tiene definidos los canales de distribución de sus productos?
Si..... No.....
12. ¿La empresa tiene definido el perfil de su personal en el área comercial?
Si..... No.....
13. ¿La empresa tiene definido el origen del financiamiento para sus operaciones?
Si..... No.....
14. Según la respuesta a la pregunta anterior defina el origen del financiamiento de la empresa:
- a. Financiamiento externo (instituciones financieras)
 - b. Financiamiento Interno
 - c. Reinversión de utilidades
 - d. Otros:.....
15. ¿Existe un plan de marketing en su empresa?
Si..... No.....
16. ¿Existe un cronograma de aplicación del plan de marketing?
Si..... No.....
17. ¿Se revisa el cumplimiento del plan de marketing?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
18. ¿Se realiza investigación de mercado con el fin de ajustar el plan de marketing?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
19. ¿La empresa realiza un plan de marketing por producto?
Si..... No.....
20. ¿El plan de marketing es socializado con todos los directivos y colaboradores de la empresa?
Si..... No.....
21. ¿Se realiza un análisis del entorno externo de la empresa como factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales y desarrollos tecnológicos?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....

22. ¿La empresa realiza un análisis de tendencias en la demanda del producto, presentación del mismo y la existencia de sustitutos en el mercado?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
23. ¿La empresa realiza análisis de la efectividad de los canales de distribución de sus productos?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
24. ¿La empresa analiza los patrones de compra de sus consumidores en periodos de tiempo definidos?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
25. ¿La empresa realiza el análisis de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA)?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
26. ¿La empresa analiza el ingreso de nuevos competidores al mercado?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
27. ¿La empresa utiliza redes sociales como parte de su estrategia de marketing?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
28. ¿La empresa tiene definida estrategias de marketing digital y marketing *offline* en su mix de marketing?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
29. ¿La empresa realiza un análisis del sector empresarial del calzado periódicamente?
Si..... No.....
30. ¿La empresa analiza la estrategia de su competencia frente a la suya (Benchmarking)?
5.... 4.... 3.... 2.... 1....
31. ¿La empresa destina presupuesto para la gestión de marketing en el año?
Si..... No.....
32. ¿La empresa tiene un sistema de control y evaluación de la gestión de marketing?
Si..... No.....
33. ¿Existen mecanismos de control que permitan determinar si se alcanza los objetivos de la planeación de marketing?

Si..... No.....

34. ¿Se realizan valoraciones por los directivos o propietarios de la empresa toma a los resultados de las estrategias de marketing en contraste con los resultados financieros al final del ejercicio contable?

5.... 4.... 3.... 2.... 1....

35. ¿La empresa tiene un plan de contingencia para afrontar situaciones en caso que no se logren los objetivos de la planeación o se produzcan cambios en las condiciones de mercado o de la empresa?

Si..... No.....

36. ¿Existen problemas o conflictos entre el área de marketing y otras áreas operativas de la empresa?

Si..... No.....

37. ¿La planeación de marketing está alineada a las metas ventas de la empresa?

Si..... No.....

38. ¿Cuál es su percepción del crecimiento de ventas en los últimos 5 años de su empresa?

- No tuvo ventas
 - Tuvo pocas ventas
 - Se mantuvo estable
 - Aumento de ventas
 - Aumento considerable de ventas

Muchas gracias por su participación.

Anexo 2. Guía de entrevista relacionada a las actividades de marketing.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

GUIA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene como objetivo conocer su percepción respecto a la aplicación de estrategias de marketing en su empresa y si estas han permitido que exista un incremento en sus ventas.

La presente entrevista cuenta con dos secciones, la primera comprende el registro de datos demográficos del propietario / administrador de la empresa; y, la segunda sección comprende las preguntas guía de entrevista, recuerde no existen preguntas erróneas, y debe ser completamente sinceras su respuestas.

Sección 1. Datos Generales

Razón Social:.....

Representante Legal:.....

Dirección de la empresa:.....

Teléfono convencional:.....

Teléfono celular:.....

Correo Electrónico:.....

¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Comercialización de Calzado

Producción y comercialización de Calzado

Sección 2. Guía de Entrevista.

1. **¿Cómo realizan las actividades comerciales en su empresa?**

2. **Por favor, describa brevemente las actividades de marketing que su empresa realiza.**

3. **¿Cuáles son sus comentarios respecto al manejo de redes sociales y tiendas en línea comercializadoras de calzado?**

4. **¿Cómo describiría usted los resultados de ventas de su empresa en los últimos 5 años?**

5. **¿Qué esperaría usted de una guía de marketing para su empresa, enfocada en incrementar sus ventas y su rentabilidad?**

Gracias por su aporte a este proceso investigativo.

Anexo 3. Validación por especialista de instrumento cualitativo.



OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA DE INNOVACIÓN
EN EDUCACIÓN

ENCUESTARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Guía de Entrevista para la determinación de actividades de marketing y gestión comercial del sector de calzado del cantón Cevallos**, que es parte del proyecto de investigación "La gestión estratégica de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de producción de calzado", desarrollado por Cristhian Fernando Sánchez Pico, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es proponer un modelo de gestión estratégico de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de calzado del cantón Cevallos

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

- Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista
- Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la guía de entrevista, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA DETERMINACIÓN DEL PERFIL DEL EDUCADOR EN CENTROS DE ACOGIMIENTO INSTITUCIONAL EN LA CIUDAD DE AMBATO. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

Profundizar mediante sondeo y repreguntas sobre la información obtenida



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MENCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Sí es pertinente	No es pertinente	Sí es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Francisco Iván Moscoso Toquica

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Cargo que ocupa: Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y contables

Tiempo dentro del cargo: 16 años

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Administración de Empresas, Candidato a Doctor en Administración.

Firma y sello de la institución.

Anexo 4. Validación por especialista de instrumento Cuantitativo.



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Auditoría de Planeación de Marketing**, que es parte del proyecto de investigación “La gestión estratégica de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector de producción de calzado”, desarrollado por Crithian Fernando Sánchez Pico, estudiante de la Maestría en Mercadotecnia mención Mercadeo Digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por las empresas pertenecientes al clúster empresarial del sector de calzado perteneciente al cantón Cevallos, provincia de Tungurahua.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del cuestionario de Auditoría de Planeación de Marketing.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una “X” si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa al proceso de evaluación de marketing	X		X		
5	Se adecúa a las características sociales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

10	Las instrucciones son claras y precisas	X	X		
11	La sintaxis es apropiada	X	X		
12	El tipo de pregunta es el adecuado	X	X		
13	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X	X		
14	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X	X		
15	Se ha determinado parámetros de calificación	X	X		
16	Se especifican los criterios de interpretación	X	X		
17	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X	X		
18	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X	X		
19	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X	X		

Observaciones: _____

Área de formación profesional del/a evaluador/a: (Por favor llenar con sus datos)

Nombre: Francisco Ivan Moscoso Toquica

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Cargo que ocupa: Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Tiempo dentro del cargo: 16 años

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Administración de Empresas, Candidato a Doctor en Administración

 Firma y sello de la institución.

Anexo 5. Validación de propuesta por especialistas - Heidi Catalina Cepeda López.



OFICINA DE POSGRADOS MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA MENCION MERCADEO DIGITAL

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo de gestión estratégico de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector del calzado**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Cristhian Fernando Sánchez Pico, egresado de la maestría en mercadotecnia mención mercadeo digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empresas que conforman el sector del calzado del cantón Cevallos. También es importante mencionar que los empresarios y empresarias tienen un nivel de instrucción primaria y secundaria. Como rango etario, se define a la población desde los 40 hasta los 65 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DEL CALZADO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario: Excelente propuesta que atenua en forma práctica herramientas para evaluar la gestión de marketing en pymes del sector de calzado en Ambato.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo	X		X		X		
2	El formato del modelo	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	Modelo se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	El modelo tiene coherencia en sus ítems	X		X		X		
6	El planteamiento tiene objetividad	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la planeación de marketing	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: HEIDI CATALINA CEPEDA LÓPEZ

Empresa: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

Cargo que ocupa: DOCENTE

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Último grado académico alcanzado: Maestría en Mercadotecnia

Firma y número de identificación.
CI 1714488960

Anexo 6. Validación de propuesta por especialistas - Francisco Iván Moscoso Toquica.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo de gestión estratégico de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector del calzado**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Cristhian Fernando Sánchez Pico, egresado de la maestría en mercadotecnia mención mercadeo digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empresas que conforman el sector del calzado del cantón Cevallos. También es importante mencionar que los empresarios y empresarias tienen un nivel de instrucción primaria y secundaria. Como rango etario, se define a la población desde los 40 hasta los 65 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DEL CALZADO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						☑
Formato de la propuesta						☑
Aplicabilidad de la propuesta						☑
Utilidad de la propuesta						☑
Facilidad de entendimiento de la propuesta					☑	
Concordancia entre actividades y necesidades						☑

Comentario:

Ninguno



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los items. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Items	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo	X		X		X		
2	El formato del modelo	X		X		X		
3	Número de items planteados	X		X		X		
4	Modelo se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	El modelo tiene coherencia en sus items	X		X		X		
6	El planteamiento tiene objetividad	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la planeación de marketing	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Francisco Iván Moscoso Toquica

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 17 años

Último grado académico alcanzado: Maestría en Administración de Empresas, Candidato a Dr. En Administración

1703393056

Anexo 7. Validación de propuesta por especialistas - Marco Jacobo Cisneros Martínez.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo de gestión estratégico de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector del calzado**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Cristhian Fernando Sánchez Pico, egresado de la maestría en mercadotecnia mención mercadeo digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empresas que conforman el sector del calzado del cantón Cevallos. También es importante mencionar que los empresarios y empresarias tienen un nivel de instrucción primaria y secundaria. Como rango etario, se define a la población desde los 40 hasta los 65 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DEL CALZADO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						x
Formato de la propuesta						x
Aplicabilidad de la propuesta						x
Utilidad de la propuesta						x
Facilidad de entendimiento de la propuesta						x
Concordancia entre actividades y necesidades						x

Comentario:

Considero que la metodología aplicada estuvo muy bien explicada, sobre todo en la operacionalización de las variables dependiente e independiente donde se puede observar que los indicadores están bien formulados para la propuesta de la investigación, sin embargo, considero un poco largos en su desarrollo.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo	X		X		X		
2	El formato del modelo	X		X		X		
3	Número de ítems planteados		X	X		X		Es un poco largo por ende da un poco a la confusión en la lectura
4	Modelo se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	El modelo tiene coherencia en sus ítems	X		X		X		
6	El planteamiento tiene objetividad	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la planeación de marketing	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Marco Jacobo Cisneros Martínez

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente en la escuela de Administración de Empresas

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Gestión de Empresas mención Pymes

1803523313

Firma y número de identificación.

Anexo 8. Validación de propuesta por especialistas - Lavayen León Marwin Leandro.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta **Modelo de gestión estratégico de marketing para el desarrollo comercial sostenible del sector del calzado**, que es parte del proyecto de investigación del mismo nombre, desarrollado por Cristhian Fernando Sánchez Pico, egresado de la maestría en mercadotecnia mención mercadeo digital de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por empresas que conforman el sector del calzado del cantón Cevallos. También es importante mencionar que los empresarios y empresarias tienen un nivel de instrucción primaria y secundaria. Como rango etario, se define a la población desde los 40 hasta los 65 años.

La validación de esta estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el modelo de intervención. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL DESARROLLO COMERCIAL SOSTENIBLE DEL SECTOR DEL CALZADO [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta						X
Utilidad de la propuesta						X
Facilidad de entendimiento de la propuesta					X	
Concordancia entre actividades y necesidades						X

Comentario:

La propuesta, en términos generales, es acorde a las necesidades detectadas en la fase investigativa y tiene un orden lógico para llevar a proponer un modelo de gestión en el ámbito comercial, sin embargo, se considera pertinente realizar una descripción de cada componente en un lenguaje más amigable, tomando como referencia el público objetivo de la propuesta. Esto puede ser implementado como un documento entregable final, a manera de "manual de usuario", con el objetivo de poder socializar efectivamente los diversos componentes del modelo.



**OFICINA DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA
MENCION MERCADEO DIGITAL**

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del modelo de gestión estratégico de marketing.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del modelo	X		X		X		
2	El formato del modelo	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	Modelo se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	El modelo tiene coherencia en sus ítems	X		X		X		
6	El planteamiento tiene objetividad	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal del modelo	X		X		X		
9	El diseño recoge aspectos esenciales sobre la planeación de marketing	X		X		X		
10	El contenido semántico del modelo se ajusta a la población	X		X			X	Se sugiere acoger la observación indicada anteriormente.

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Marwin Leandro Lavayen León

Empresa: Universidad Santa María Campus Guayaquil

Cargo que ocupa: Director de la Carrera de Licenciatura en Mercadotecnia

Tiempo dentro del cargo: 5 años

Último grado académico alcanzado: Magister en Administración de empresas con Mención en Marketing

MARWIN
LEANDRO
LAVAYEN LEON

Firmado digitalmente
por MARWIN LEANDRO
LAVAYEN LEON
Fecha: 2021.07.08
20:42:58 -05'00'

0925060717

Anexo 9. Validación de propuesta por beneficiarios - Angélica Naranjo.

Cevallos, 12 de julio del 2021

Ingeniero.

Cristhian Sánchez Pico.

Presente.

De mi consideración.

Reciba un caluroso saludo, una vez que he revisado su guía para implementar un plan de marketing en mi empresa, quiero agradecerle su apoyo para los empresarios y empresarias del cantón, con su investigación y su guía práctica que se nos será de mucha ayuda y beneficio para nuestro cantón.

Atentamente,



Angélica Naranjo Villacís.

1803259843

Propietaria - Calzado Angélica.

Anexo 10. Validación de propuesta por beneficiarios - Fredy Paredes.

	<u>Cevallos - Tungurahua</u> Cel. 0979265397
Cevallos, 09 de julio del 2021	
Señor. Cristhian Sánchez. Presente.	
De mi consideración.	
Con un gustoso saludo de parte de Sport Shoes, empresa del cantón Cevallos con 10 años de presencia en el mercado, agradecemos su gentil colaboración con la guía para la implementación del plan de marketing para nuestra empresa, que de seguro nos ayudará mucho en estos momentos de pandemia e inestabilidad económica del país, así mismo agradecemos formar parte en su investigación como estudiante de la PUCESA.	
Seguros de su gentil ayuda al momento que existan preguntas, anticipamos nuestros agradecimientos.	
Atentamente,	
	
Fredy Paredes 1804103826 Propietario Maxi Shoes Cevallos - Tungurahua	

Anexo 11. Validación de propuesta por beneficiarios - Cristian Sebastián Ron.

**SPORT
SHOES** 

* Cevallos, 14 de julio del 2021

Señor Ingeniero.

Cristhian Sánchez.

Presente.

De mi consideración.

Con un afectuoso saludo le hago llegar mis agradecimientos por su valioso aporte con este manual y guía que nos ha hecho llegar, que de seguro nos ayudará mucho en salir adelante con la empresa, queremos así mismo pedirle que ante cual duda que tengamos usted nos sepa guiar puesto que es nuevo para nosotros esta planificación pero sabemos que está hecha a nuestras necesidades.

Atentamente,



Cristian Ron.

Gerente Propietario

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Grupo 1 Clúster empresarial del sector calzado cantón Cevallos.	15
Tabla 2. Grupo 2 Clúster empresarial del sector calzado cantón Cevallos.	16
Tabla 3. Primera sección - Operacionalización de la variable independiente: gestión de marketing.....	17
Tabla 4. Segunda sección - Conceptualización de la variable independiente: gestión de marketing.....	19
Tabla 5. Operacionalización de la variable dependiente: Crecimiento comercial.....	20
Tabla 6. Cuestionario para auditoría de marketing.....	22
Tabla 7. Guía de entrevista para empresarios.....	23
Tabla 8. Variable independiente - gestión de marketing.....	24
Tabla 9. Variable dependiente - gestión comercial.....	24
Tabla 10. Aplicación de coeficiente de correlación de Pearson entre variables.	25
Tabla 11. Códigos y familias de códigos.	26
Tabla 12. Modelo de estructura resumen del análisis situacional de la empresa.	38
Tabla 13. Formato para registro de información para análisis de las cinco fuerzas de Porter. .	42
Tabla 14. Modelo de Matriz de Análisis PESTEL.	45
Tabla 15. Modelo de matriz FODA.	48
Tabla 16. Plantilla par registro de información de segmento de mercado.	51
Tabla 17. Platilla para definición de buyer persona.....	54
Tabla 18. Plantilla para clasificación de productos Low Ticket, Mid Ticket y High Ticket. ...	60
Tabla 19. Plantilla para establecimiento de precio en base a costos.....	65
Tabla 20. Plantilla de planificación de contenidos para redes sociales.	78
Tabla 21. Plantilla de organización de estrategias y actividades de la mezcla de marketing. ..	82
Tabla 22. Plantilla para cronograma de aplicación de la planeación de marketing.....	83
Tabla 23. Plantilla de presupuesto para la ejecución de la planeación de marketing.	84
Tabla 24. Datos de validadora.	87
Tabla 25. Datos de validador.....	87
Tabla 26. Datos de validador.....	87
Tabla 27. Datos de validador.....	88

Tabla 28. Puntuación promedio de validación de la propuesta por especialistas.	88
---	----

INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Gestión comercial de la empresa.....	27
Gráfico 2. Actividades relacionadas a la planeación de marketing.	28
Gráfico 3. Percepción de la gestión comercial en relación al marketing.	29
Gráfico 4. Expectativas de una futura planeación de marketing.	30
Gráfico 5. Plantilla de establecimiento de estructura básica de la empresa.	35
Gráfico 6. Modelo de Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.	43
Gráfico 7. Consideraciones para definir rentabilidad del sector.	44
Gráfico 8. Modelo para la definición de amenazas u oportunidades.	46
Gráfico 9. Mapa de empatía.	55
Gráfico 10. Ejemplo objetivo S.M.A.R.T.	57
Gráfico 11. Estructura de la mezcla de marketing.....	58
Gráfico 12. Plantilla para establecimiento de pack o bundle de productos.....	62
Gráfico 13. Canales en la estrategia de distribución de productos.	67
Gráfico 14. Modelo de recorrido del consumidor en las 5 A.	69
Gráfico 15. Embudo.....	71
Gráfico 16. Diferencia entre atención al cliente y experiencia de usuario.....	81