

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**MAGISTER EN MARKETING**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE  
COMERCIALIZACIÓN DE ARTÍCULOS DE VESTIR PUERTA  
A PUERTA EN EL NIVEL SOCIO ECONÓMICO MEDIO Y MEDIO  
BAJO DE LA CIUDAD DE QUITO.**

Autor: Ing. María José Figueroa Lema

Director: Ing. Jheovany Euclides Mejía Mafla

2015  
Quito, Ecuador

## CERTIFICACIÓN

Yo, María José Figueroa Lema, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



---

Firma del Graduando  
María José Figueroa Lema

Yo, Jheovany Euclides Mejía Mafía, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita María José Figueroa Lema, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



---

Firma del Director de Trabajo de Grado  
Jheovany Euclides Mejía Mafía

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y permitirme sentir su presencia en cada paso que doy para cumplir mis objetivos. La fe en nuestro Señor Jesús es el motor que me ha permitido seguir adelante aprendiendo día a día a ser mejor persona y mejor profesional.

A mis padres, por ser mis mejores ejemplos a seguir en esta tierra, por ser mis ángeles y demostrarme siempre que la obediencia a Dios, la constancia y la disciplina son herramientas clave para tener una vida colmada de bendiciones.

A mi hermano, por ser parte activa del desarrollo de la presente investigación, por sus horas de esfuerzo y por ser ese compañero incondicional y mi fuerza interior para seguir adelante y ser su ejemplo.

A la Universidad Internacional del Ecuador, institución de excelencia, mi más sincero agradecimiento por haberme permitido estudiar y ser parte de ella para cada día ser un profesional forjador de un nuevo país.

A nuestros profesores y tutores, colegas que me brindaron y compartieron todos sus conocimientos y experiencias de manera sincera y desinteresada a lo largo de mi estudio de postgrado.

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinita misericordia, por ser quien renovó mis fuerzas día a día para cumplir con este objetivo junto con otros sueños que puso en mi camino al mismo tiempo.

A mis padres, por tomar de mi mano siempre y llevarme por el camino del bien, por enseñarme a ser una hija de Dios con amor infinito.

A mi hermano, por su apoyo incondicional, su amistad y su luz que alegra mi vida...Y sobre todo, por todo su esfuerzo siendo parte importante en el desarrollo del presente proyecto.

A mis amigos incondicionales, por alegrar mi vida y enseñarme la perseverancia, la tenacidad y la valentía para seguir adelante cumpliendo sueños.

## ÍNDICE

<b>SINTESIS</b> .....	16
<b>CAPÍTULO 1: PLAN DE INVESTIGACIÓN</b> .....	18
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	24
4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	25
5. MARCO DE REFERENCIA .....	26
5.1 MARCO TEÓRICO.....	26
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	27
6. HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	27

7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
8.1 MÉTODO.....	28
8.2 TIPO DE ESTUDIO .....	29
8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN Y CRONOGRAMA .....	30
9. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO .....	31
10. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	31
11. ÁREA DE INFLUENCIA .....	31

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

2.1 EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL MARKETING.....	32
2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA VS. CUANTITATIVA.....	34
2.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA : ENTREVISTAS ETNOGRÁFICAS.....	38
2.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : ESTUDIO DE USOS Y HÁBITOS.....	39
2.5 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : ESTUDIO DE SATISFACCIÓN.....	40
2.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : PRUEBA DE CONCEPTO.....	41
2.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	42
2.8 ANÁLISIS FODA.....	43
2.9 MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS.....	45

## **CAPÍTULO 3: ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO**

<b>3.1</b>	PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS GLOBALES.....	50
<b>3.2</b>	PANORAMA MACROECONÓMICO EN LATINOAMÉRICA.....	51
<b>3.3</b>	PANORAMA MACROECONÓMICO ECUADOR.....	52
3.3.1	Industria Textil en el Ecuador.....	54
3.3.2	Desarrollo empresarial en el Ecuador.....	58
<b>3.4</b>	ASPECTOS MÁS RELEVANTES PARA INFLUIR EN LAS DECISIONES DE COMPRA EN EL ECUADOR.....	63
<b>3.5</b>	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN.....	67
<b>3.6</b>	EL CANAL DE VENTA DIRECTA.....	68
3.6.1	El canal de venta directa en el Ecuador y en el mundo.....	69

## **CAPÍTULO 4: DESEMPEÑO COMERCIAL DE UN NEGOCIO FAMILIAR**

<b>4.1</b>	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ACTUAL .....	74
<b>4.2</b>	ANÁLISIS COMERCIAL.....	77
4.2.1	Análisis por Sector.....	82
4.2.2	Ingresos por Tipo de Negocio.....	84
<b>4.3</b>	ANÁLISIS FINANCIERO.....	86

4.4 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO.....	89
4.5 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA.....	92
4.6 EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	96
4.7 ANÁLISIS FODA.....	104

## **CAPÍTULO 5: ENTORNO COMPETITIVO Y COMPRADOR DE PRENDAS DE VESTIR**

5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.....	107
5.1.1 Metodología Cuantitativa.....	107
5.1.2 Metodología Cualitativa.....	107
5.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....	108
5.3 ESTANDAR DE ACCIÓN .....	113
5.4 HABITOS DE COMPRA DE PRENDAS DE VESTIR.....	114
5.5 ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO DE PRENDAS DE VESTIR.....	120
5.6 ENTORNO COMPETITIVO EN EL CANAL DE VENTA DIRECTA EN NEGOCIOS DE BARRIO.....	133
5.7 PERFIL DEL COMPRADOR ACTUAL Y POTENCIAL.....	139
5.8 SEGMENTACION ACTITUDINAL DEL CLIENTES POTENCIALES Y ACTUALES.....	141
5.9 PRUEBA DE CONCEPTO (NO CLIENTES).....	152

## **CAPÍTULO 6: MODELO DE COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PUERTA A PUERTA**

6.1 ESTRATEGIA 1: GENERACIÓN DE UNA IDENTIDAD Y UNA FILOSOFÍA PROPIA DEL NEGOCIO FAMILIAR.....	161
6.1.1 Misión.....	166
6.1.2 Visión.....	168
6.1.3 Valores.....	169
6.1.4 Imagen del negocio familiar.....	170
6.2 ESTRATEGIA 2: DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO EFICIENTES.....	175
6.3 ESTRATEGIA 3: INCREMENTAR TICKET POR COMPRA A TRAVÉS UN PORTAFOLIO MÁS VARIADO.....	178
6.4 ESTRATEGIA 4: PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES .....	180
6.5 ESTRATEGIA 5: EXPANSIÓN A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS (LARGO PLAZO).....	186
6.6 PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO CON EL NUEVO MODELO.....	190
6.6.1 Análisis financiero de las estrategias comerciales.....	193
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>203</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>208</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	211
<b>ANEXOS</b> .....	213

## ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla No 1. Tipos de Bonos para Compensaciones.....46
- Tabla No 2. Ecuador, Indicadores Macroeconómicos.....53
- Tabla No 3. Ecuador, Consumo de los Hogares.....56
- Tabla No 4. Nivel de Innovación en el mercado Ecuatoriano.....62
- Tabla No 5. Análisis de Regresión Ventas Negocio Familiar.....80
- Tabla No 6. Mix de Ventas del Negocio Familiar por Sector y Variaciones.....82
- Tabla No 7. Variación de la Cartera de Clientes por Zona.....83
- Tabla No 8. Evolución del Estado de Pérdidas y Ganancias del Negocio Familiar.....86
- Tabla No 9. Concepto Indicadores Financieros de Desempeño.....86
- Tabla No 10. Evolución de Indicadores Financieros de Desempeño del Negocio Familiar.....87
- Tabla No 11. Portafolio de Prendas por Tipo de Negocio y Desempeño Histórico.....90
- Tabla No 12. Portafolio de Prendas por Zona y Desempeño Histórico.....91
- Tabla No 13. Evolución de los Hábitos de Compra de Prendas de Vestir en el Negocio Familiar.....91
- Tabla No 14. Estimación del Tamaño del Mercado de Prendas de Vestir en la Zona de Influencia.....92
- Tabla No 15. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir en el Negocio Familiar por Zona Geográfica.....94
- Tabla No 16. Combinaciones de Prendas de Vestir por cada compra.....95
- Tabla No 17. Fortalezas del servicio desde la Perspectiva del Cliente.....100
- Tabla No 18. Oportunidades y Debilidades del servicio desde la Perspectiva del Cliente.....101

- Tabla No 19. Análisis FODA del Negocio Familiar.....104
- Tabla No 20. Cálculo del tamaño de la muestra cuantitativa.....111
- Tabla No 21. Distribución de la muestra cuantitativa por segmentos relevantes.....111
- Tabla No 22. Distribución de la muestra cualitativa por segmentos Relevantes.....112
- Tabla No 23. Razones de Compra de Prendas de Vestir.....115
- Tabla No 24. Aspecto para decidir el Lugar de Compra de Prendas de Vestir.....117
- Tabla No 25. Aspectos Positivos de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir.....122
- Tabla No 26. Aspectos Negativos de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir.....123
- Tabla No 27. Razones de visita por primera vez a las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir.....126
- Tabla No 28. Hábitos de Compra de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir (Parte I).....126
- Tabla No 29. Hábitos de Compra de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir (Parte II).....127
- Tabla No 30. Artículos más comprados en la Venta Puerta a Puerta.....137
- Tabla No 31. Frecuencia de Visita vs. Frecuencia de Compra de artículos ofrecidos Puerta a Puerta.....138
- Tabla No 32. Descripción Sociodemográfica de la Segmentación de Clientes.....148
- Tabla No 33. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir por segmento de Clientes.....150
- Tabla No 34. Gustos y Disgustos del idea del servicio Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir.....153
- Tabla No 35. Principales hallazgos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....159

- Tabla No 36. Análisis FODA del Negocio de Prendas de Vestir.....164
- Tabla No 37. Estrategias Comerciales para el negocio familiar basadas en el FODA .....165
- Tabla No 38. Tabla No.38 Modelo de servicio por segmento de clientes.....184
- Tabla No 39. Estimación del Estado de pérdidas y ganancias de Mobi Moda.....193
- Tabla No 40. Estimación de índices financieros del desempeño de Mobi Moda.....195
- Tabla No 41. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2014 .....198
- Tabla No 42. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2015 .....199
- Tabla No 43. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2016 .....200
- Tabla No 44. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2017 .....201
- Tabla No 45. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2018 .....202

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico No 1. Modelo Integral de Gestión de Marketing CASAR.....48
- Gráfico No 2. Peso Poblacional de los países en LATAM y aporte al PIB.....51
- Gráfico No 3. Ecuador, PIB por Industria y por Gasto.....52
- Gráfico No 4. Ecuador, Empleo por Sector Económico.....54
- Gráfico No 5. Ecuador, Número de Establecimientos del Sector Textil.....55
- Gráfico No 6. Nivel de Educación de los Empresarios Ecuatorianos.....58
- Gráfico No 7. Razones de los empresarios para tener su propio negocio.....59
- Gráfico No 8. Autoevaluación de la Capacidad Empresarial.....59
- Gráfico No 9. Distribución de las Ventas Anuales de las Empresas.....60
- Gráfico No 10. Estadísticas del Desarrollo de la Venta Directa.....71
- Gráfico No 11. Ventas Anuales y Recaudación del Negocio Familiar.....77
- Gráfico No 12. Tendencia en Ventas, Recaudación y Ganancia.....78
- Gráfico No 13. Ventas Reales vs. Pronóstico de Ventas mensuales.....79
- Gráfico No 14. Mix de ventas del Negocio Familiar por Zona Geográfica.....81
- Gráfico No 15. Evolución de la Cartera de Clientes por Zona.....83
- Gráfico No 16. Mix de ventas del Negocio Familiar por Tipo de Negocio.....85
- Gráfico No 17. Evolución del Mix de Portafolio del Negocio Familiar.....89
- Gráfico No 18. Nivel del Satisfacción del Servicio Recibido.....96
- Gráfico No 19. Hábitos de Compra de prendas de vestir.....97
- Gráfico No 20. Razones de Compra por primera vez al negocio.....98
- Gráfico No 21. Nivel del Satisfacción a través de la recomendación.....99
- Gráfico No 22. Evaluación General Comparativa del Servicio.....102
- Gráfico No 23. Evaluación Comparativa del Servicio.....103
- Gráfico No 24. Frecuencia de Compra de prendas de vestir.....113
- Gráfico No 25. Promedio de Gasto en la Compra de Prendas de Vestir.....115
- Gráfico No 26. Aspectos más Importantes al Comprar Prendas de Vestir.....116
- Gráfico No 27. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir (Parte I).....118
- Gráfico No 28. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir (Parte II).....118
- Gráfico No 29. Prendas de vestir más compradas.....119
- Gráfico No 30. Recordación de Tiendas Comerciales.....120
- Gráfico No 31. Visita a las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir.....120
- Gráfico No 32. Nivel de Satisfacción de las Tiendas Comerciales .....124
- Gráfico No 33. Nivel de Satisfacción de las Tiendas Comerciales.....125
- Gráfico No 34. Penetración de la Venta Puerta a Puerta.....133
- Gráfico No 35. Aspectos más importantes en la compra Puerta a Puerta.....135

- Gráfico No 36. Tendencia en la compra Puerta a Puerta y Recordación.....136
- Gráfico No 37. Forma de pago en la compra Puerta a Puerta.....136
- Gráfico No 38. Perfil del Cliente Actual y Potencial de Venta .....139
- Gráfico No 39. Funciones Discriminantes Canónicas.....144
- Gráfico No 40. Descripción de las Funciones Discriminantes Canónicas.....145
- Gráfico No 41. Descripción Actitudinal de la Segmentación de Clientes.....146
- Gráfico No 42. Nivel de Gusto de la idea del servicio.....152
- Gráfico No 43. Prendas deseadas comprar Puerta a Puerta.....155
- Gráfico No 44. Nivel de relevancia del servicio d Puerta a Puerta.....156
- Gráfico No 45. Nivel de credibilidad y originalidad del servicio .....157
- Gráfico No 46. Evaluación de atributos claves del servicio.....158
- Gráfico No 47. Reporte Mensual Automatizado del Negocio .....176
- Gráfico No 48. Ventas Incrementales Estimadas .....190
- Gráfico No 49. Ventas Incrementales Estimadas por la ejecución del Modelo de Comercialización en el tiempo.....190
- Gráfico No 50. Ventas Incrementales Estimadas por la ejecución del Modelo de Comercialización en el tiempo.....190

## **SÍNTESIS**

En el Ecuador, un país con un panorama macroeconómico en desaceleración, la gran mayoría de propietarios de microempresas enfrentan dificultades para desempeñar funciones básicas de gestión que faciliten el crecimiento de sus negocios y la generación de ingresos sustentables. Una de las razones por las que se da este fenómeno es la falta de entendimiento del mercado y consumidor para la toma de decisiones estratégicas.

Existe un negocio familiar en el Norte de la ciudad de Quito que ha registrado un desempeño favorable en los últimos años, sin embargo, presenta desaceleración en sus ventas y no posee información para la toma de decisiones. Mencionado negocio es un punto de venta de prendas de vestir y zapatos para hombres, mujeres y niños cuyo servicio se diferencia de las demás tiendas de ropa debido a que traslada toda la oferta de productos físicos a través de un vehículo y lo lleva hacia el lugar de trabajo de sus clientes proporcionando beneficios altamente valorados como ahorro de tiempo, comodidad, confianza y acceso a crédito directo.

Después de un análisis de la información histórica del negocio y una investigación de fuentes secundarias, primarias, cualitativas y cuantitativas a varios actores claves dentro como: clientes actuales, clientes potenciales, dueños del

negocio y expertos de investigación de mercado y tendencias, se detectó algunos hallazgos básicos para el mejoramiento del modelo de comercialización.

Mencionados hallazgos son: construir parámetros de identidad y una filosofía propia del negocio familiar basada en las necesidades claves que cubre el servicio, incluir un modelo de ficha de cliente que registre de una manera más clara y simple información básica de los clientes y su historial crediticio, registrar las ventas de manera digital semana a semana para monitorear el comportamiento en ventas de una manera más organizada y clara, realizar una búsqueda de nuevos proveedores nacionales que incentiven la matriz productiva del país, incrementar la base de clientes frecuentes y el ticket de compra por visita a través de un Plan de Fidelización de Clientes y expandir el crecimiento del negocio a través de franquicias ubicadas en zonas geográficas específicas de la ciudad.

La ejecución de las estrategias recomendadas puede generar aproximadamente un crecimiento sostenido en ventas de +18% durante los próximos tres años. Con mencionada estimación, el negocio familiar puede representar un claro ejemplo para otros emprendimientos del Ecuador que demuestra que el entendimiento del mercado y el consumidor son elementos claves para la construcción de estrategias de crecimiento.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLAN DE INVESTIGACIÓN**

#### **1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Diseño e Implementación de un Modelo de Comercialización de Artículos de Vestir Puerta a Puerta en el Nivel Socioeconómico Medio y Medio bajo de la ciudad de Quito.

#### **2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

##### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador y el mundo la tendencia de compra de artículos puerta a puerta ha crecido de manera importante en los últimos años, principalmente en el mercado de cuidado personal, belleza y artículos del hogar. El desarrollo de dicho modelo se basa en la flexibilidad, versatilidad, personalización y visión de emprendimiento que ofrece tanto a compradores como a vendedores<sup>1</sup>. Su impacto es tal, que en la Cumbre Mundial de Venta Directa del 2012 realizada en Italia, se determinó que este negocio es concebido como estrategia clave de crecimiento en algunos países en desarrollo.

---

<sup>1</sup> Investigación grupo Ekos División Negocios, Un Gigante Dormido. Ekos, 2014

En el Ecuador, durante el 2011, la venta directa facturó USD 767 millones de dólares y su capacidad de ocupación es alta. Además, se ha registrado que en los últimos años su tasa de crecimiento ha sido del 8%<sup>2</sup> y constituye un motor importante de inclusión económica de doble vía; tanto para quienes reciben un producto o servicio que cubre sus necesidades, como para quienes lo ofertan generando oportunidades laborales.

La herramienta clave para dicho sistema de comercialización se basa en catálogos, sin embargo; para la venta de algunos artículos, como por ejemplo prendas de vestir, todas las necesidades del cliente previo a la compra no se cubren, ya que no existe la posibilidad de una prueba física del producto a través de catálogos.

Para cubrir con dicha necesidad, se creó un negocio familiar que ha incursionado en la comercialización de artículos a domicilio durante los últimos 3 años con la exhibición del producto físico puerta a puerta y sin utilización de catálogos, un modelo de tienda móvil con crecimiento constante de sus ventas.

El negocio familiar devela un potencial importante para consolidar la venta directa con exhibición de producto físico en el país, sin embargo, no posee un modelo de comercialización basado en el entorno económico-social, en el entendimiento del consumidor y en el diagnóstico histórico de su desempeño que permita definir estrategias de crecimiento a futuro.

---

<sup>2</sup> Fuente: Asociación de Venta Directa de Ecuador, AEVD

Dicho emprendimiento no posee herramientas de investigación de mercados que permitan tener visibilidad de los hábitos del consumidor, su nivel de satisfacción y necesidades de servicio. Más complejo aún es para el negocio obtener información segmentada por zonas geográficas específicas y segmentos de mercado.

El negocio familiar tampoco cuenta con registros digitalizados que permitan realizar un diagnóstico para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el futuro.

Por tanto, se plantea la necesidad de diseñar un modelo de comercialización para la venta directa con exhibición física de prendas de vestir basado en el entendimiento del consumidor y la eficiencia de recursos; determinando el impacto de la implementación de dicho modelo en la población, en la economía y en el negocio familiar.

Lo expuesto tiene dos grandes propósitos: el primero es determinar estrategias de crecimiento sostenible para el negocio mencionado; y el segundo es aportar para el desarrollo de la economía popular y solidaria del Ecuador al sentar un referente de cuan valioso es el entendimiento del entorno y el consumidor en la maximización de las probabilidades de éxito de emprendimientos similares al que se propone en el presente análisis. Adicional a lo mencionado, las conclusiones y recomendaciones obtenidas pueden determinar el tipo de apoyo que se requiere del Gobierno para iniciativas semejantes y en qué fase de desarrollo es más valorado su apoyo.

## 2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El tema de investigación propone resolver la siguiente pregunta: ¿El entendimiento del entorno socioeconómico, los hábitos de compra en la venta directa, el nivel de servicio esperado por los compradores y el diagnóstico histórico del desempeño de un negocio familiar con potencial de crecimiento en la venta puerta a puerta, determinan las pautas clave para el diseño e implementación de un modelo de negocio de prendas de vestir que permita proyectar un crecimiento sostenido y sirva de base para otros emprendimientos que surjan en el país?

## 2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Bajo el contexto de la formulación del problema expuesto, el tema de la investigación busca responder las siguientes preguntas para la determinación de oportunidades de crecimiento:

- **Entorno y tendencias:** ¿Cuál es el entorno socioeconómico actual, las principales tendencias de compra puerta a puerta de artículos de vestir y los atributos más valorados de dicho canal de venta que está impulsando su rendimiento en la ciudad de Quito?
- **Competidores:** ¿Cuál es el entorno competitivo de la compra puerta a puerta de artículos de vestir en la ciudad de Quito?

- **Comprador:** ¿Cuál es el perfil del comprador artículos de vestir puerta a puerta? ¿Han evolucionado los hábitos de compra de prendas de vestir?
- **Concepto del negocio:** ¿Qué tan atractiva es la idea de recibir el servicio de venta de prendas de vestir puerta a puerta con crédito directo? ¿En el proceso de venta directa, qué tan importante es tangibilizar los productos para maximizar la satisfacción del comprador?
- **Desempeño del negocio:** ¿Cómo se ha desempeñado el negocio familiar de venta de ropa a domicilio y cuáles son los motores de crecimiento o decrecimiento? ¿Qué tan satisfecho están los clientes actuales con el servicio recibido y cómo aporta dicho servicio a su estilo de vida habitual?
- **Mix de marketing:** ¿Qué tan eficiente ha sido el mix de marketing del negocio en términos de precio, producto, plaza y promoción?

### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de negocio de venta de artículos de vestir puerta a puerta basado en el entendimiento del entorno de mercado, el comportamiento del consumidor y el desempeño de un negocio familiar de la ciudad de Quito que brinda el servicio a un segmento de mercado específico.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el entorno que impacta la venta de prendas de vestir puerta a puerta en el norte de la ciudad de Quito; a nivel macroeconómico y de acuerdo a las tendencias de compra actuales.
- Definir el entorno competitivo en la comercialización de prendas de vestir puerta a puerta, el perfil de consumidor y sus preferencias de servicio a nivel cualitativo y cuantitativo.
- Analizar las variables históricas de desempeño del negocio familiar a investigar y el nivel de satisfacción generado en sus clientes para diseñar un diagnóstico FODA y definir oportunidades de crecimiento.
- Crear un modelo de servicio basado en el entendimiento del entorno, mercado y consumidor; y a su vez, determinar su impacto en el

desempeño del negocio familiar y en la vida del segmento de mercado.

## **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Se ha determinado que las metodologías de investigación de mercado que ayudan a responder los objetivos del presente proyecto son:

- Fuentes Secundarias para el análisis del entorno socioeconómico y comercial del canal de venta a investigar.
- Entrevistas etnográficas dentro de su contexto social y estilo de vida cotidiana, más allá de la compra de prendas de vestir.
- Encuestas cuantitativas de Usos & Hábitos en la compra de prendas de vestir, con enfoque en la venta directa.
- Encuestas cuantitativas de satisfacción al cliente con el servicio que han recibido en los últimos años del negocio familiar.
- Encuestas cuantitativas de evaluación del concepto de un nuevo servicio de venta directa en negocios de barrio.
- Análisis histórico del desempeño del negocio

La interrelación de los resultados obtenidos en cada una de las metodologías de investigación descritas, permitirá identificar pautas clave para el desarrollo de

un modelo de servicio de venta de prendas de vestir puerta a puerta eficiente y sostenible que aporte a un negocio familiar y a la población.

## **4.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

La presente investigación tiene una amplia disponibilidad de información debido a que:

- Se basa en un negocio familiar con alta disponibilidad de información y con una amplia apertura de sus administradores.
- El reclutamiento de los encuestados para la investigación cualitativa y cuantitativa es bastante viable, se posee una base de datos para la búsqueda de contactos de los clientes actuales del negocio.
- Para el segmento de no clientes, el reclutamiento de encuestados es viable a través de un muestreo estratificado.

Al ser un negocio familiar, cuyos administradores son cercanos al desarrollador del presente proyecto, es muy factible que las conclusiones y recomendaciones obtenidas se apliquen en el corto y mediano plazo; y generen crecimientos reales en un negocio que en la actualidad se maneja de forma muy artesanal. De esta manera, se dejará un referente para otros negocios familiares del país.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1 MARCO TEÓRICO

El presente proyecto plantea el diseño de un modelo de negocio de prendas de vestir puerta a puerta basado en el entendimiento del mercado, consumidor e información comercial; por tanto, es preciso tener en cuenta algunas definiciones de marketing e investigación de mercado:

- Investigación Cualitativa, aproximación etnográfica: Basada en la premisa de Moorens, *“la superación del dato empíricamente registrado a través de la interpretación de sus significados”*.
- Se empleará la Investigación Cuantitativa de mercados basada en la sustitución de la intuición por información, marco tomado de Business School España & Ipsos Global
- Para el análisis interno y externo del negocio familiar se utilizará el modelo de una matriz FODA, el mismo que facilita un marco conceptual para el análisis sistemático entre amenazas y oportunidades (externas), con las debilidades y fortalezas (internas).

- Para el diseño del Modelo de negocio se empleará el *Modelo de Gestión de Marketing de Servicios* con el fin de plasmar con claridad cada etapa requerida para la nueva oferta.

## 5.2 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo del proyecto de investigación se utilizará algunos macro conceptos como fundamento de análisis, tales como:

- *Propuesta de valor*, según Michel Porter, es un conjunto de diferentes actividades para brindar una mezcla única en un producto o servicio.
- *Posicionamiento*, representa una asociación fuerte y única entre un producto o servicio con una serie de atributos tanto positivos como negativos.
- *Modelo de servicio y fidelización de clientes*: Conjunto de procesos centrados en incrementar la satisfacción del cliente y disminuir o minimizar el conflicto.
- *Venta directa*, es la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, cara a cara, generalmente en sus hogares o los hogares de otros, en el lugar de trabajo y otros lugares fuera de

locales minoristas permanentes, normalmente mediante la intervención de un vendedor directo independiente. (*World Federation of Direct Selling Associations*)

## **6. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

El modelo de negocio de prendas de vestir puerta a puerta genera crecimiento sostenido en ventas para un negocio familiar que brinda el servicio a un segmento específico y crea un referente para emprendimientos similares en el Ecuador, siempre y cuando se base en el profundo entendimiento de: el entorno de mercado, el comportamiento del consumidor y el análisis histórico del mencionado negocio familiar.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 MÉTODO**

Una pieza fundamental de análisis para el presente proyecto es la investigación de mercados, la cual requiere de un método científico para ser oportuna, veraz y objetiva.

El método científico es una técnica de toma de decisiones que se centra en proceder en forma objetiva y ordenada al probar ideas antes de aceptarlas. Por tanto, para que la investigación de mercados del presente proyecto se enmarque

en los parámetros del método científico, seguirá las siguientes fases: definición del problema, análisis de la situación, diseño muestral, elaboración de materiales de campo, prueba piloto, recolección de datos, codificación, digitación, procesamiento, interpretación de los datos y resolución del problema.

## **7.2 TIPO DE ESTUDIO**

- i. Recolección de fuentes secundarias para análisis del entorno y tendencias.
- ii. Estudio Cualitativo de tipo etnográfico; entrevistas a profundidad a Clientes, No Clientes, expertos en tendencias de compra en el Ecuador y propietarios del negocio objeto de estudio del presente proyecto.
- iii. Estudio Cuantitativo de Usos & Hábitos a clientes y no clientes para determinar preferencias en el servicio a través de análisis estadístico multivariado.
- iv. Estudio Cuantitativo de Satisfacción de Clientes para determinar el nivel de servicio ofrecido actualmente y sus oportunidades de mejora.
- v. Estudio Cuantitativo de Evaluación de Concepto para determinar qué tan atractivo es el servicio para clientes potenciales.



## 9. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

La presente investigación se realizó con fondos propios del autor, a continuación se detalla los costos generados:

ACTIVIDAD	COSTO
Diseño de la investigación	\$ -
Análisis de fuentes secundarias	\$ -
Digitación información histórica del negocio	\$ 200.0
Análisis histórico	\$ -
Diseño de herramientas de campo (etnografías & encuestas)	\$ -
Levantamiento de campo (etnografías)	\$ -
Levantamiento de campo (encuestas)	\$ 600.0
Digitación	\$ 300.0
Procesamiento	\$ -
Análisis	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 1,100.0</b>

## 10. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Sector Norte de la ciudad de Quito

## 11. ÁREA DE INFLUENCIA

Zona de influencia del negocio familiar objeto de análisis del presente proyecto, la cual se encuentra en el sector Norte de la ciudad de Quito, y cuyos límites son:

- Límite Norte de la zona de influencia del negocio: Sector Carcelén
- Límite Sur de la zona de influencia del negocio: Sector Labrador
- Límite Oeste de la zona de influencia del negocio: Avenida Eloy Alfaro
- Límite Este de la zona de influencia del negocio: Avenida Occidental

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 EL ROL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL MARKETING**

El problema central que enfrentan muchas organizaciones es cómo monitorear las necesidades del mercado y anticipar el futuro. En respuesta a esta situación, surge el concepto de un sistema llamado investigación de mercados, el cual facilita la obtención de información y el proceso de toma de decisiones.

La tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades de información y proporcionar a la gerencia data actualizada, relevante, exacta, confiable y validada con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación de problemas y oportunidades en un negocio.

El proceso que se sigue en la investigación de mercados es: planteamiento del problema, formulación de un diseño de investigación en el cual detalla los procedimientos requeridos para obtener la información que se necesita, trabajo de campo o recopilación de datos que incluye entrevistas o cuestionarios, digitación, análisis de datos y presentación de informes.

*“La investigación de mercados crece un 7,5% a nivel mundial”*

Según datos de ESOMAR World Research, asociación que engloba a las empresas de investigación de mercado a nivel mundial, el negocio de estas compañías creció un 7,5% en el 2014; las regiones con un crecimiento económico positivo son las que mayor aumento en la investigación de mercados han experimentado, como las economías asiáticas.

La investigación aumenta en estas regiones porque, al aumentar el poder adquisitivo de los consumidores, existe una mayor necesidad de recopilar información sobre su mercado. Según datos de ESOMAR World Research, el 80% de la investigación de mercados fue destinada al estudio de los consumidores, mientras que el 20% restante se centró en la investigación con otros objetivos. La investigación cuantitativa sigue siendo la más solicitada, llevándose un 84% de la inversión total.

El método más utilizado fue la recogida de información cara a cara, seguido de la entrevista telefónica. Cabe destacar que en estos últimos años, los métodos tradicionales de recogida de datos están siendo sustituidos por paneles online, método que le resulta a las empresas mucho más barato.

## **2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO CUALITATIVA VS. CUANTITATIVA**

Dentro de las fuentes de información primarias, se ha establecido la dicotomía entre técnicas cualitativas y cuantitativas por ser la categorización tradicional comúnmente aceptada en la investigación social. Con frecuencia, dicha dicotomía ha llevado a controversias entre los detractores y los defensores de cada una de ellas.

Los críticos sobre las técnicas cuantitativas, afirman que el comportamiento humano es demasiado complejo como para reducirlo a números, y que las encuestas sólo son capaces de dar información excesivamente superficial, que no justifica las acciones.

Los críticos sobre las técnicas cualitativas aducen que éstas no son objetivas, y por tanto no son científicas. Hay quienes en un nivel menor de oposición a estas técnicas, las consideran como meras herramientas para acercarse a temas de investigación desconocidos, sobre los que no hay información previa, y por tanto se usan como fase previa para la definición de cuestionarios.

Cualquiera de estas posturas extremas, ignora elementos fundamentales de la otra. Si bien las técnicas cuantitativas gozan de la objetividad de los números, tienen dificultades para explicar las causas de fenómenos complejos, sobre todo si éstas radican en la parte más profunda de la mente del individuo. Aquí, las técnicas cualitativas demuestran toda su potencia, sin embargo, éstas flaquean cuando lo

que se busca es hacer estimaciones numéricas, o establecer conclusiones representativas para toda la población.

Por tanto, se debe partir de que la investigación comercial es una ciencia: es objetiva, ya que sigue un método científico, que parte de una serie de hipótesis, que a su vez se rechazan o contrastan con la realidad a través de la experimentación.

Las diversas técnicas de investigación comercial, son igualmente científicas, porque son el resultado de la aplicación de un método científico. Así, las diferencias entre ambos tipos de técnicas, no deben ser planteadas en términos de mayor o menor rigor científico. Las diferencias, radican en la “sensibilidad” de dichas técnicas para lograr cubrir los objetivos de la investigación.

Las técnicas cuantitativas están orientadas a la cuantificación de fenómenos, a observar la relación entre los fenómenos y sus relaciones, y a determinar la probabilidad de que las hipótesis planteadas se cumplan.

Las técnicas cualitativas parten de la consideración de que los hechos sociales y las personas no son cosas, lo importante para ellas es el sentido de la acción. Partiendo de las razones subjetivas del público (entrevistados) se trata de obtener las razones objetivas que realmente han operado. Su objetivo fundamental es llegar al conocimiento profundo de las motivaciones del comportamiento de las personas. Estas motivaciones pueden ser conscientes o inconscientes, racionales o no.

Las técnicas cuantitativas aportan una serie de ventajas:

- Abarcan gran cantidad de información y permiten poner en relación un gran número de variables dependientes e independientes.
- Son fácilmente analizables para quien posee una base estadística suficiente.

Sus inconvenientes son:

- Que son científicas en la medida en que son válidas y fiables.
- Sus datos sólo son extrapolables si la muestra es representativa de la población objeto de estudio.
- Dejan de lado las interpretaciones personales.
- Son métodos muy cerrados.

Las ventajas de las técnicas cualitativas radican en que:

- Nos permiten introducirnos en el nivel mental en el que se toman las decisiones.
- Se puede acceder a las razones profundas por las que los individuos actúan y piensan.
- No utilizan aparato matemático.
- Estudia la totalidad del fenómeno.
- No miden un fenómeno, sino que profundizan en él.

Desventajas de las técnicas cualitativas:

- Son métodos largos y a veces difíciles.
- No pretenden extrapolar resultados: no se busca representatividad muestral.
- Tratan de recoger las opiniones diferentes, y sus motivaciones, pero no se puede concluir con ellas cuál es el discurso mayoritario en el colectivo a estudiar.
- No son comprobables por métodos estadísticos.

Las técnicas cualitativas no analizan números, sino palabras, poniendo en relación la evolución del discurso de cada individuo ante los diversos estímulos a los que se le someten.

Frente al debate encarnizado que enfrenta a partidarios de uno y otro tipo de técnicas, debemos decir que ambas técnicas no son incompatibles, sino que son complementarias debido a que:

- Se utilizan las técnicas cualitativas con fines exploratorios, de cara a definir un posterior estudio cuantitativo.
- Se aplican las técnicas cuantitativas cuando el objetivo es extrapolar datos o crear índices que se quieran contrastar de forma periódica.

### **2.3 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA : ENTREVISTAS ETNOGRÁFICAS**

Las empresas, los consultores, los publicistas, han descubierto que la etnografía ofrece la posibilidad de complementar, con nuevos ojos y con algunos métodos distintos, las herramientas que se vienen utilizando en la investigación de marketing y de comunicación. Por lo tanto, la investigación etnográfica ya ocupa un lugar indiscutible en los campos del marketing, la comunicación y la gestión de las capacidades humanas.

La etnografía se ocupa del estudio de grupos sociales, colectivos, o comunidades de individuos que comparten algún rasgo en común que resulta significativo para una estrategia de marketing o de comunicación. Este rasgo en común puede ser el pertenecer a un mismo espacio institucional, el compartir ciertos hábitos de tiempo libre, el convivir en ciertos espacios urbanos, el pertenecer a un segmento generacional de rasgos especialmente definidos en sus estilos de vida o sus comportamientos de consumo, etc.

Estos colectivos o grupos sociales suelen tener en mayor o menor medida un modelo de identificación a través de una "identidad" cultural compartida, muchas veces consciente, asumida, y en muchos casos con atributos explícitos. La investigación etnográfica se aplica al estudio de estos grupos sociales desde una perspectiva conceptual y metodológica particular.

## 2.4 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : ESTUDIO DE USOS Y HÁBITOS

Es un sistema de información para apoyar la comprensión del comportamiento de compra, usos y actitudes del consumidor con la finalidad de que se puedan diseñar las mejores estrategias para satisfacerlos y prever hacia donde se dirigen sus preferencias.

Entre los principales beneficios de ésta técnica tenemos:

- Comprender los factores de compra y sus aspectos relevantes.
- Descubrir necesidades no cubiertas o nuevas oportunidades en el mercado para desarrollar nuevos productos o extensiones.
- Identificar cómo las variables socioeconómicas inciden en los hábitos de compra y consumo.
- Servir a los segmentos por frecuencia y situación de consumo (segmentos de consumo).
- Incrementar el volumen de consumo per cápita.
- Conocer cómo es percibida la competencia.
- Crear o modificar estrategias de comunicación en servicios o productos nuevos o existentes.

## 2.5 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : ESTUDIO DE SATISFACCIÓN

Es frecuente que algunas empresas se realicen preguntas tales como: ¿Qué es lo que buscan mis clientes?, ¿Por qué algunos no compran mi producto?, ¿Qué tan satisfechos se encuentran con el servicio ofrecido?. Los Estudios de satisfacción del cliente ayudan a responder dichas preguntas y además nos permiten:

- Identificar las debilidades y fortalezas del producto o servicio
- Explorar en la imagen y las percepciones de los clientes sobre el producto o servicio.
- Generar insumos para el desarrollo de sistemas de fidelización.

La información que generan los Estudios de Satisfacción del cliente, permitirán, a posteriori obtener los elementos necesarios para formular e implementar estrategias orientadas a mejorar el posicionamiento del producto o servicio en el mercado.

*“La clave para retener a clientes es la satisfacción de los clientes. Un cliente satisfecho se mantiene leal más tiempo, compra más, habla favorablemente de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio” \_ Philip Kotler.*

## 2.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : PRUEBA DE CONCEPTO

Un concepto es la representación visual de una idea, producto o servicio, cuyo fin es comunicar al consumidor de la manera más sencilla y clara una propuesta que requiere ser evaluada.

Las pruebas de concepto constituyen una etapa absolutamente crítica en el lanzamiento de nuevos productos o servicios. En las pruebas de concepto se pueden utilizar enfoques cualitativos o cuantitativos. Estos últimos, sin embargo resultan especialmente relevantes para la investigación de mercados que pretende hacer predicciones.

El aspecto crucial para que las pruebas de concepto sean de utilidad, es el establecimiento previo de los parámetros clave y de los valores de referencia que deberán tener dichos parámetros para que se considere adecuado el desempeño del concepto.

Ahora bien, el establecimiento de los *parámetros* debe hacerse con base en experiencias previas (y en el conocimiento del mercado). De hecho, esto es uno de los puntos de venta más importante de varias agencias, sus bases de datos y la capacidad de extraer *parámetros* útiles.

## **2.7 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA : SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**

La mayoría de las compañías que persiguen la centralidad del cliente, se basan en algún tipo de segmentación de mercado. La segmentación permite comprender el comportamiento del consumidor, hábitos y preferencias, lo que aumenta las probabilidades de éxito en campañas de marketing y experiencia en gestión y manejo del posicionamiento de la marca y el desarrollo de productos.

Para las industrias intensivas en transacciones, tales como las aerolíneas, las tarjetas de crédito, banca minorista, comercio minorista, y los sectores telecomunicaciones y telefonía móvil, la segmentación de clientes se ha convertido en una capacidad crítica en el uso de los crecientes volúmenes de datos sobre el comportamiento de cada cliente, para desarrollar e implementar con éxito estrategias de mercado.

En un momento de creciente competencia y el surgimiento de nuevos métodos para la captura de enormes cantidades de datos sobre clientes, cada empresa debe aumentar su capacidad de anticipar y responder a las necesidades y deseos del cliente. La segmentación será esencial para el proceso de gestión de la complejidad de la continua evolución y fragmentación de los grupos de clientes y sus diferentes demandas. La creación de un modelo de funcionamiento para que toda la compañía que pueda convertir este flujo de datos en información útil con el fin de hacer un mejor go-to-market será fundamental, para las compañías que quieran tener éxito.

## 2.8 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un

correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar los elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

## **2.9 MODELO DE GESTIÓN DE MARKETING DE SERVICIOS**

Una empresa y organización debe ser considerada como un sistema que integra procesos y recursos físicos, humanos y financieros para cumplir sus objetivos; este sistema se compone de unos subsistema que cumplen funciones muy específicas; de una manera muy simplificada estos subsistemas son finanzas, producción y mercadeo; adicionalmente puede considerarse un cuarto subsistema denominado administración que involucra talento humano, sistemas de información, contabilidad y otras áreas relacionadas.

El subsistema de marketing es el encargado de generar los ingresos operativos para la compañía, este subsistema involucra a su vez varios componentes dentro de los que se pueden mencionar tres de carácter principal, estos el de CAPTURAR o conseguir clientes, el de SOSTENER o fidelizar clientes y el de AUMENTAR o crecer clientes. En base a estas palabras clave surge el modelo CASAR, cual será base de la presente investigación y se compone de la siguiente forma:

- *Sistema de captura o consecución de clientes:* Toda empresa tiene un sistema para capturar o conseguir clientes, su primera herramienta son los productos mismos con su propuesta de valor. A través de esta oferta de valor ya se inicia la opción de que una empresa empiece a vincular clientes, otra herramienta de este subsistema es la venta personal, es decir que mediante el trabajo de vendedores o de la fuerza de ventas se llega a los clientes, dándose inclusive el mismo dueño de un negocio pequeño en su etapa inicial es el único vendedor. Otra herramienta para conseguir clientes son los puntos de venta propios, igual función cumplen los sitios web en donde se pueden hacer transacciones.
- *Sistema de sostenimiento o fidelización de clientes:* Cuando una empresa ha logrado generar una cartera importante de clientes debe preocuparse por conservarlo, esto se explica por una lógica que parece contundente, hay autores que afirman que sostener un cliente vale una quinta parte de lo que vale conseguir uno nuevo (Ej. Philip Kotler). Por esto resulta claro que toda empresa debe además de esmerarse para conseguir clientes, hacer un esfuerzo muy concreto para no perderlos, es decir, fidelizarlos. Esto se logra mediante programas orientados especialmente a éste propósito, a esto se les conoce como programas de fidelización. Como medios complementarios del subsistema de sostenimiento de clientes aparece el servicio al cliente y la administración de relaciones con los clientes o CRM (Customer Relationship Management), el servicio al cliente se preocupa por ofrecer las condiciones

necesarias para que un cliente reciba lo que necesita en el momento que lo necesita y de la manera que lo necesita. Un programa de fidelización puede ser integrado por lo menos por cuatro elementos definidos como bonos, financieros, personales y estructurales.

**Tabla No 1. Tipos de Bonos para Compensaciones**

<b>Tipos de bonos</b>	<b>Componentes</b>
Financieros	-Descuentos por volumen y frecuencia -Descuentos por venta cruzada -Precios estables
Sociales	-Relaciones continuas -Relaciones personales -Relaciones entre clientes (comunidades de marca)
Personales	-Acompañamiento del cliente en el diseño del producto -Diseños personalizados o masificación personalizada -Innovación y anticipación
Estructurales	-Sistemas compartidos con el cliente -Equipos compartidos con el cliente -Inversiones conjuntas con el cliente

*Fuente: Revista Electrónica Papeles de Administración, Universidad Piloto de Colombia, volumen 1.*

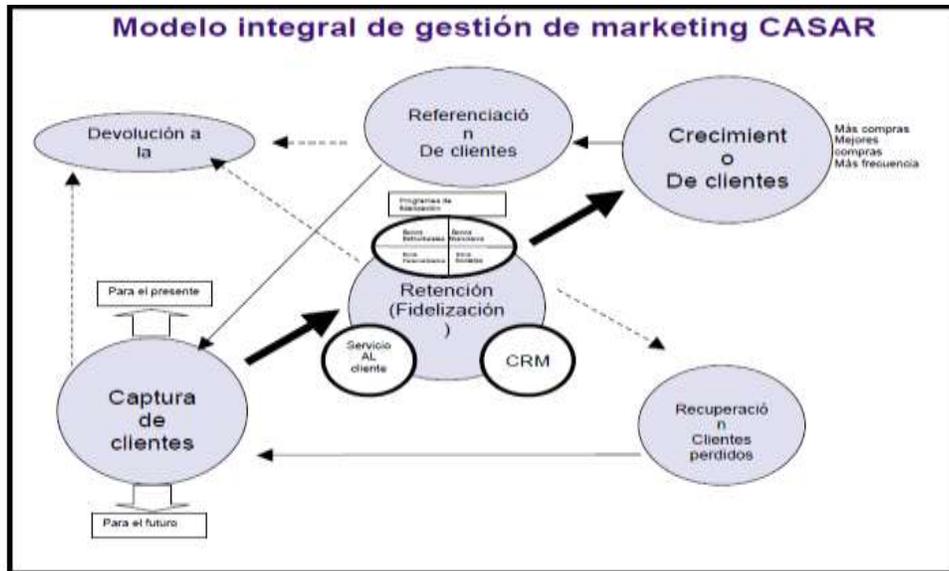
- *Sistema de Recuperación de Clientes:* Toda compañía pierde clientes, unas en mayor o menor proporción que otras, esto se considera hasta cierto punto “natural” porque hay una dinámica de mercado que lleva a que una porción de clientes migre de una empresa a otra por diversas razones. Sin embargo, hay casos de empresas en donde la pérdida de clientes supera cualquier proporción razonable.
- *El Sistema de Crecimiento de Clientes:* Crecer clientes significa que los clientes actuales compren más, con más frecuencia y mejor. Esto significa que se debe tener una estrategia que aumenten el promedio de consumo (esto obliga a tener un indicador de la tasa de consumo por periodo de

tiempo), también se puede buscar que compren otros productos de portafolio, a lo que se le conoce como una estrategia de venta cruzada, también se puede tener estrategias para acelerar la frecuencia de compra y consumo

- *Sistema de Referenciación de Clientes:* Este componente del modelo hace referencia a que la compañía debe tener una estrategia para que los clientes actuales referencien o ayuden a conseguir nuevos clientes, mediante el ofrecimiento de bonos funcionales y no funcionales. Los primeros se refieren a un predio en efectivo o en productos, rifas, regalos, etc. Un programa de referenciación requiere que primero se identifiquen aquellos clientes que están contentos con la compañía, estos son potenciales evangelizadores, y luego se debe crear un programa para dirigirse a ellos de tal manera que se interesen por promover entre sus personas conocidas. Un ejemplo de esto es el de algunas universidades que entregan premios en efectivo a sus estudiantes que presenten un referido y este se matricule efectivamente en la universidad.
- *Sistema de Devolución a la Sociedad:* Toda empresa por pequeña que sea está en la capacidad de retornar a la sociedad parte del éxito obtenido gracias al permiso que ésta le ha dado para funcionar como empresa. Esto representa la responsabilidad social empresarial y organizacional, la que plantea que una empresa debe devolverle más allá de lo que estrictamente legal y esperado de ella, en este orden de ideas, es recomendable que todo

empresario tenga un programa de Responsabilidad Social Empresarial en donde pueda contribuir a mejorar el nivel de vida de la comunidad donde actúa.

**Gráfico No 1. Modelo Integral de Gestión de Marketing CASAR**



Fuente: Revista Electrónica Papeles de Administración, Universidad Piloto de Colombia, volumen 1.

## **CAPÍTULO 3**

### **ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO**

A continuación se presenta un análisis del contexto macroeconómico global, regional y local, con el fin de determinar variables claves del entorno que puedan generar un impacto presente o futuro en el desempeño del negocio familiar objeto de análisis de la presente investigación.

#### **3.1 PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS GLOBALES**

Algunas instituciones internacionales, como el FMI, Banco Mundial y la ONU, consideran que el crecimiento global para el 2015 – 2016 mejorará levemente y se mantendrá en un nivel moderado. Hasta el 2014 la economía se desarrolló a una tasa estimada del 2.6%<sup>3</sup>; la mayoría de los países han presentado menores tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), incrementando las posibilidades de un crecimiento económico desacelerado a largo plazo.

A continuación se presentan algunas perspectivas macroeconómicas previstas por algunas instituciones internacionales:

---

<sup>3</sup> Situación Económica de la Economía Mundial 2015, Naciones Unidas Nueva York

- La lenta creación de empleo y salarios bajos continúan siendo desafíos centrales.
- Precios de las materias primas con tendencia decreciente, mientras el crecimiento del comercio se incrementará levemente.
- Los flujos de capital hacia las economías emergentes se han reducido moderadamente, pero se espera aumentan levemente.
- Las economías emergentes enfrentan una combinación de vulnerabilidades internas y externas.

### **3.2 PANORAMA MACROECONÓMICO EN LATINOAMÉRICA**

Latinoamérica representa aproximadamente el 8.5% de la población mundial y 13% del PIB de todo el mundo. Durante la última década ha mantenido un fuerte crecimiento y baja inflación; por mencionadas razones es la región con el crecimiento más acelerado. Sin embargo, desde el 2009, dicho crecimiento es cada vez menor.

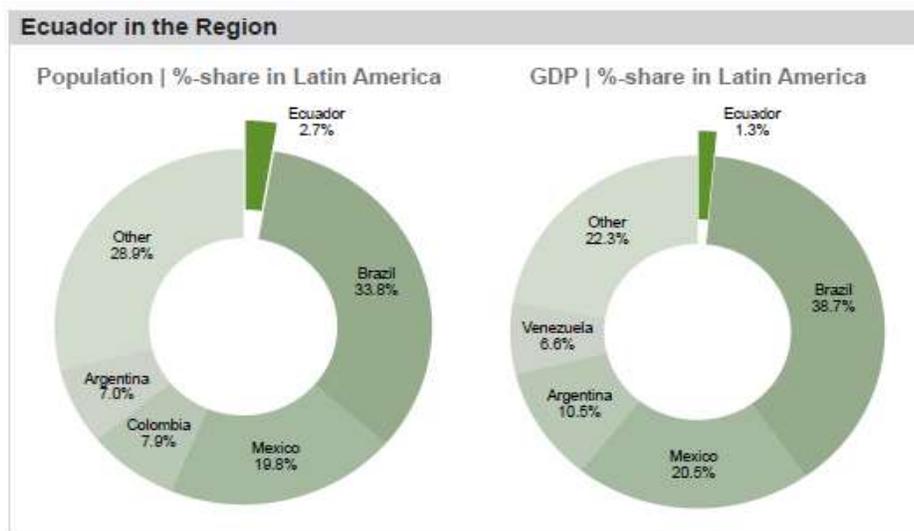
En el 2014, Latinoamérica tuvo una desaceleración en el crecimiento del PIB de 1.2% debido a: factores externos como menores precios de las materias primas, así como la desaceleración económica de China (uno de los principales socios comerciales de Latinoamérica) y factores internos relacionados con la gestión económica de cada país. Se proyecta una tasa de crecimiento similar para el 2015 y una recuperación para el 2016 en Latinoamérica llegando a un desarrollo similar a las economías avanzadas en el mundo.

El reto del continente se centra en “Dinamizar el crecimiento económico y revertir la desaceleración en el actual contexto de la economía mundial implica amplios desafíos para la región” ALICIA BÁRCENA | SECRETARIA EJECUTIVA DE LA CEPAL

### 3.3 PANORAMA MACROECONÓMICO ECUADOR

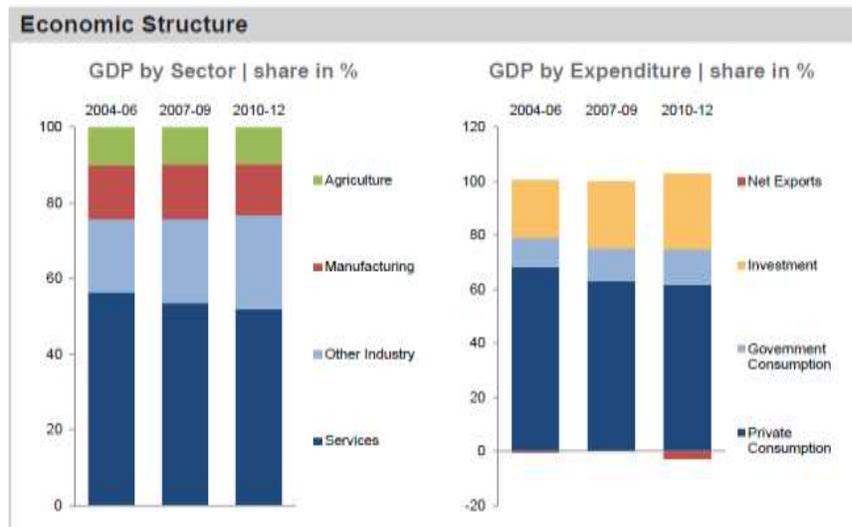
Ecuador representa un 3% de la población de Latinoamérica y 1.3% del crecimiento económico del dicho continente. Su estructura económica se basa principalmente en servicios, manufactura y agricultura. El Producto Interno Bruto tiene como principal componente el consumo privado, sin embargo, en los últimos años, el aporte del gasto público ha incrementado considerablemente.

**Gráfico No 2. Peso Poblacional de los países en LATAM y aporte al PIB**



Fuente: Banco Mundial & Latinfocus Consensus Forecast 2014

### Gráfico No 3. Ecuador, PIB por Industria y por Gasto



Fuente: Banco Central & Latinfocus Consensus Forecast 2014

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra un escenario de mayores dificultades para el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores. La proyección de crecimiento se mantiene en un 4% según el Banco Mundial.

En cuanto otros indicadores como inflación y desempleo, se proyecta una tasa de inflación mayor a la 2014 (3.9%) y el mantenimiento de los bajos niveles de desempleo inferiores al 5%.

**Tabla No 2. Ecuador, Indicadores Macroeconómicos**

Economic Indicators   2010 - 2019										
Annual Data	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Real Sector</b>										
Population (million)	15.0	15.3	15.5	15.8	16.0	16.3	16.5	16.8	17.0	17.3
GDP per capita (USD)	4,633	5,193	5,645	5,989	6,331	6,570	6,888	7,275	7,676	8,090
GDP (USD bn)	69.6	79.3	87.6	94.5	101.5	107.0	113.8	122.1	130.7	139.7
Economic Growth (Nom. GDP, ann. var. in %)	11.3	14.0	10.5	7.8	7.4	5.4	6.4	7.2	7.1	6.9
Economic Growth (GDP, annual var. in %)	3.5	7.9	5.2	4.6	3.8	2.1	3.0	3.6	3.5	3.4
Total Consumption (annual var. in %)	7.2	5.7	4.1	4.0	3.8	2.3	2.7	3.1	3.4	3.5
Private Consumption (annual var. in %)	7.7	5.1	2.7	3.2	-	-	-	-	-	-
Government Consumption (annual var. in %)	4.4	8.7	11.1	7.7	-	-	-	-	-	-
Fixed Investment (annual var. in %)	10.2	14.3	10.6	10.7	6.2	3.2	5.4	5.5	5.8	5.9
Industrial Production (annual var. in %)	8.1	5.3	5.5	4.5	4.1	3.8	4.2	4.2	4.3	4.4
Unemployment (% of active population, aop)	7.6	6.0	4.9	4.7	5.1	4.9	5.2	5.1	5.1	4.9
Fiscal Balance (% of GDP)	-1.3	0.0	-1.1	-4.7	-4.5	-4.6	-4.9	-4.0	-3.6	-3.6
Public Debt (% of GDP)	19.2	18.4	21.3	24.2	27.7	30.6	33.6	36.1	36.8	37.2
<b>Monetary and Financial Sector</b>										
Inflation (CPI, annual variation in %, eop)	3.3	5.4	4.2	2.7	3.7	3.2	3.7	3.6	3.6	3.5
Inflation (CPI, annual variation in %, aop)	3.6	4.5	5.1	2.7	3.6	3.4	3.4	3.6	3.6	3.5
91-120 Day Average Deposit Rate (% , eop)	4.28	4.53	4.53	4.53	5.18	4.45	5.00	5.30	5.50	5.55
<b>External Sector</b>										
Current Account Balance (% of GDP)	-2.3	-0.3	-0.2	-1.0	-0.5	-3.8	-3.9	-3.0	-3.0	-3.1
Current Account Balance (USD bn)	-1.6	-0.3	-0.2	-1.0	-0.5	-4.0	-4.4	-3.7	-3.9	-4.4
Trade Balance (USD bn)	-3.1	-2.1	-1.7	-2.3	-2.0	-2.5	-2.6	-2.1	-1.5	-1.5
Exports (USD bn)	17.5	22.3	23.8	24.8	25.7	24.5	25.8	28.3	30.9	32.6
Imports (USD bn)	20.6	24.4	25.5	27.1	27.7	27.0	28.4	30.4	32.4	34.2
Exports (annual var. in %)	26.2	27.6	6.5	4.6	3.6	-4.9	5.3	9.6	9.3	5.7
Imports (annual var. in %)	36.5	18.7	4.3	6.6	2.2	-2.7	5.2	7.0	6.6	5.5
International Reserves (USD bn)	2.6	3.0	2.5	4.4	4.0	4.8	6.0	7.2	7.7	9.1
International Reserves (months of imports)	1.5	1.5	1.2	1.9	1.7	2.1	2.5	2.8	2.9	3.2
External Debt (USD bn)	14.0	15.3	16.0	21.0	21.5	24.9	28.7	28.3	29.7	30.5
External Debt (% of GDP)	20.1	19.3	18.3	22.2	21.2	23.3	25.2	23.2	22.7	21.8

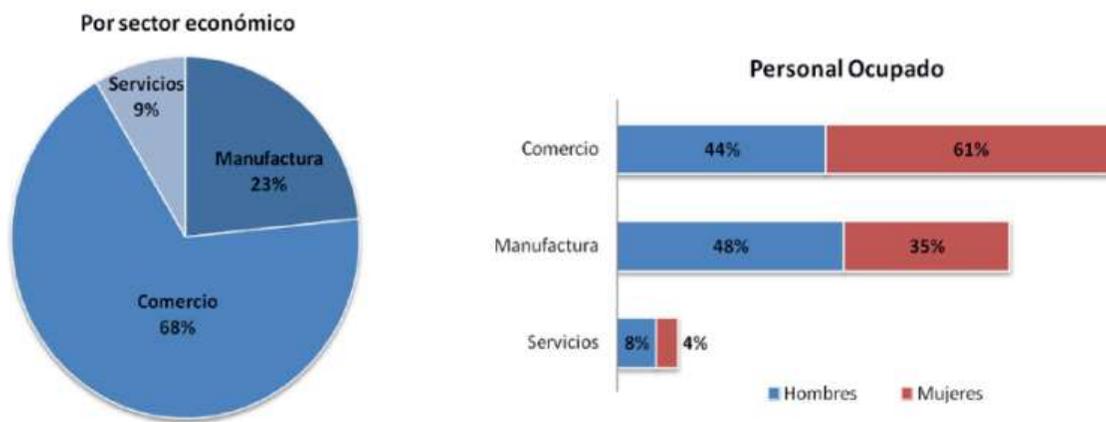
Fuente: Banco Mundial & Latinfocus Consensus Forecast 2014.

### 3.3.1 Industria Textil en el Ecuador

A continuación se presenta un análisis de la industria Textil en el Ecuador con el fin de determinar el desarrollo que ha tenido la industria en la que se desempeña el negocio objeto de análisis de la investigación.

En el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: el Comercio, que representa la actividad más fuerte (68%), seguida de Manufactura que aporta en 23% y Servicios 9%.

#### Gráfico No 4. Ecuador, Empleo por Sector Económico



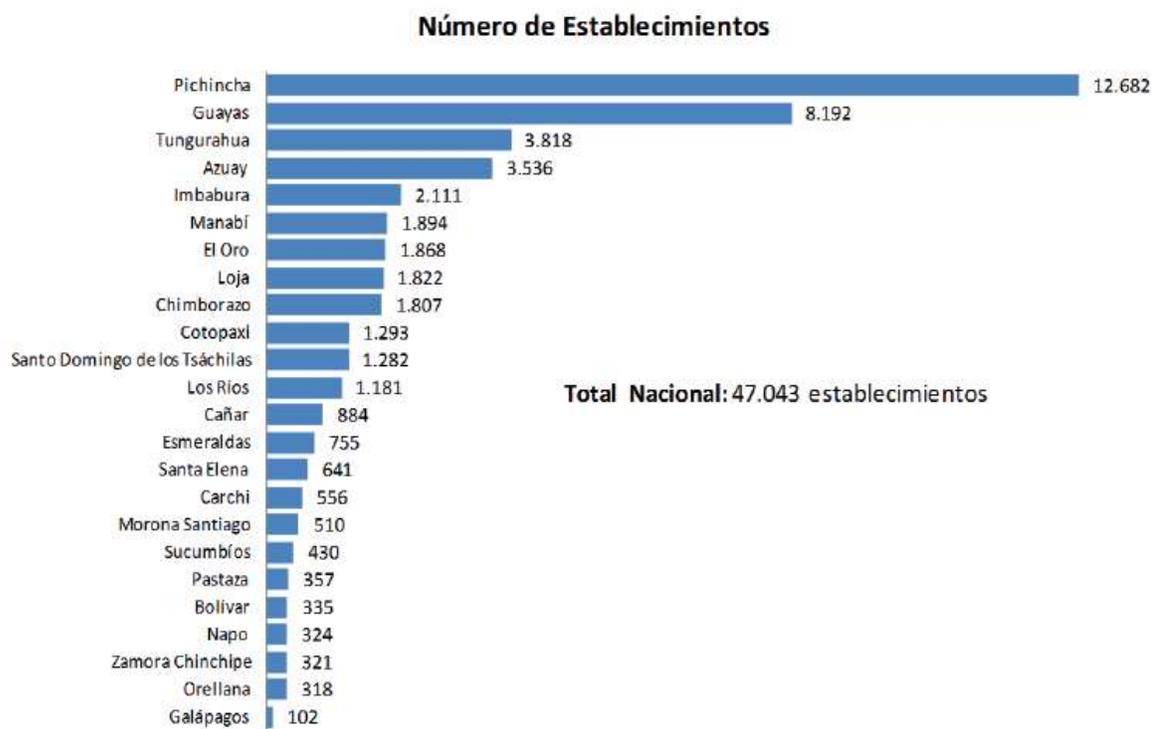
Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura<sup>4</sup>.

A nivel geográfico; Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%) son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil.

<sup>4</sup> Censo Nacional Económico 2010, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Gráfico No 5. Ecuador, Número de Establecimientos del Sector Textil**



Fuente: Censo Nacional Económico 2010, INEC

Por otro lado, es importante señalar que la fabricación de textiles y prendas de vestir forman parte de la Industria manufacturera del país. En los últimos 11 años, este sector ha mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador. Por el contrario, dentro de la industria manufacturera, su participación promedio es de alrededor del 15,87% con respecto al PIB.

El comercio mundial de textiles está liderado por China y la Unión Europea en lo que se refiere a los principales exportadores, con una participación del 38,2% y 33,4% respectivamente. Para el año 2010, China exportó textiles por un valor de

USD 77 miles de millones, mientras que la Unión Europea alcanzó un valor de USD 67 miles de millones. En cuanto a las importaciones mundiales de textiles reportadas por la Organización Mundial de Comercio, los países líderes son: Unión Europea (41%); Estados Unidos (13%) y China (10%).

En lo concerniente al consumo de artículos relacionados al sector, más del 50% de los hogares realizan gastos en prendas de vestir y calzado de manera trimestral, sin embargo la participación del gasto mensual dentro del gasto total de consumo es marginal (7.9% de la canasta del hogar en promedio).

**Tabla No 3. Ecuador, Consumo de los Hogares**

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electr., gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.520	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5,0
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	<b>Gasto de Consumo del hogar</b>	<b>2.393.571.816</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos INEC 2013

El sector textil nacional se vería afectado por el encarecimiento de cierta maquinaria, insumos y materia prima, con la entrada en vigencia de las sobretasas arancelarias. La industria nacional podría sufrir un encarecimiento de sus precios de confección del 2% y 3%; existen varios productos como botones de jeans, tablas digitalizadoras y los sistemas de escalado que se los ha tomado como si fueran instrumentos de computación gravándoles el 45% de arancel

Esta nueva etapa traerá grandes retos ya que la mayoría de materias primas no serán afectadas por las salvaguardias, por tanto los productos no deberían elevar su precio. Según el tipo de producto, aquellas empresas que dependen de materia prima importada en un 50%, podrían elevar el costo al consumidor en apenas un 2% o 3%.

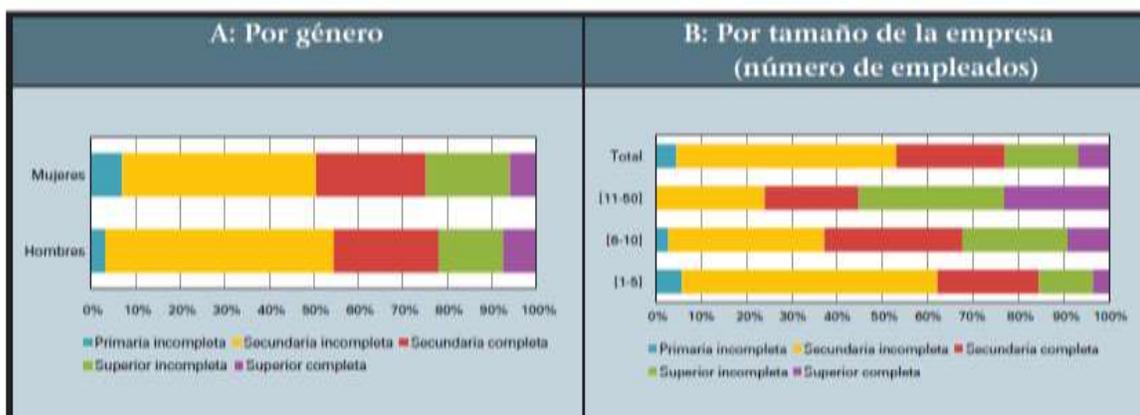
### **3.3.2 Desarrollo empresarial en el Ecuador**

A continuación se presenta un análisis del desempeño empresarial en el Ecuador, con el fin de evidenciar el desarrollo del emprendimiento de pequeñas y medianas empresas similares al negocio familiar objeto de análisis de la presente investigación. Adicional, se presentan los desafíos empresariales que existen en el país y que el negocio familiar en mención debe tener en cuenta para sus estrategias de crecimiento.

## Perfil de los microempresarios

Los propietarios de las micro y pequeñas empresas tienen una edad algo superior al promedio y, con más frecuencia, son hombres, la mitad de ellos no ha terminado la escuela secundaria, y sólo el 6,8% ha terminado estudios superiores. Los propietarios de las empresas más grandes tienen un mayor nivel educativo, y hay poca diferencia en el nivel educativo de hombres y mujeres. La gran mayoría de los empresarios valora la independencia y la flexibilidad de tener su propio negocio. Sin embargo, los empresarios parecen tener dificultades para desempeñar funciones básicas de gestión que facilitarían el crecimiento de sus negocios.

**Gráfico No 6. Nivel de Educación de los Empresarios Ecuatorianos**



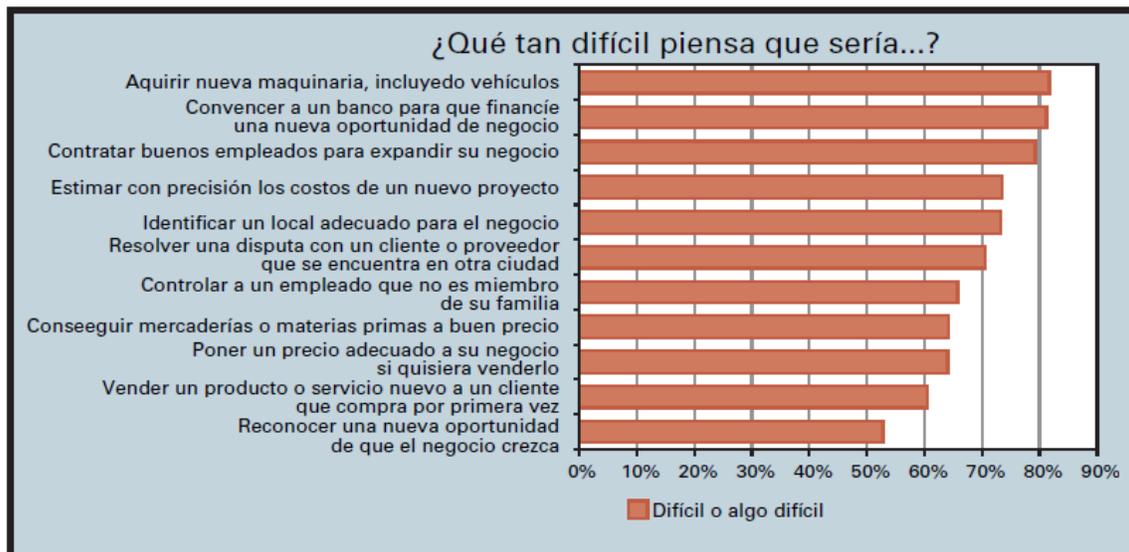
Fuente: EMES

**Gráfico No 7. Razones de los empresarios para tener su propio negocio**



Fuente: EMES

**Gráfico No 8. Autoevaluación de la Capacidad Empresarial**

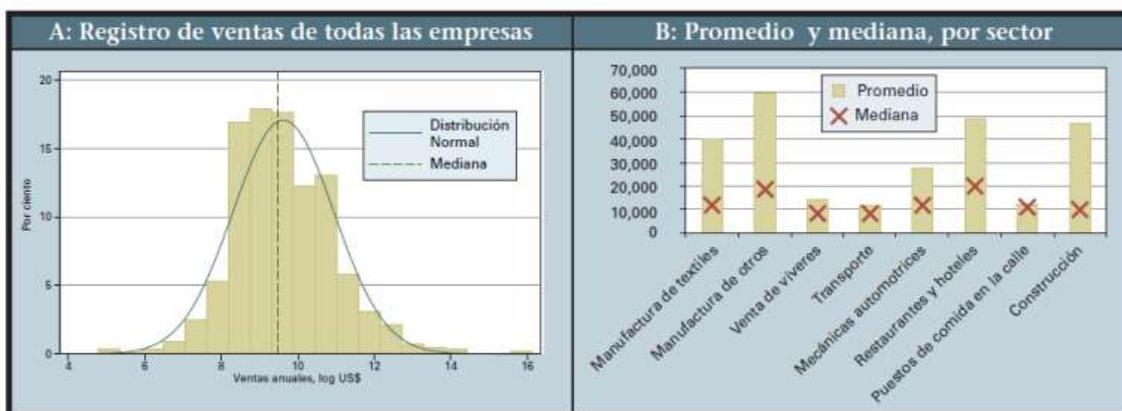


Fuente: EMES

## Desempeño empresarial

La capacidad de generación de ingresos de las microempresas es limitada. En promedio, las empresas generan US\$55.000 anuales en ventas brutas. Sin embargo, la empresa mediana solamente genera US\$12.000 anuales, y el 50% de las empresas, entre US\$5.800 y US\$34.000 en ventas anuales. Las ventas medianas son relativamente homogéneas entre los sectores, aunque algunos de ellos, como los sectores de las manufacturas, gastronómico y de la construcción, presentan una varianza mayor en términos de ventas. Aunque el monto de los ingresos no ofrece información precisa sobre la utilidad, las cifras indican claramente que la capacidad de generación de ingresos de las microempresas y pequeñas empresas en el Ecuador tiende a ser reducida.

**Gráfico No 9. Distribución de las Ventas Anuales de las Empresas**



Fuente: EMES

Otros indicadores sobre el desempeño de las empresas confirman que son pocas las que tienen probabilidades de crecer y hacerse más productivas. Por ejemplo, sólo el 0,5% de las empresas exportaron sus productos al extranjero, sólo

el 36% son propietarias de sus locales comerciales, sólo el 36% pueden vivir únicamente de los ingresos generados por su negocio y sólo el 25% están asociadas a un gremio, lo que indica que la mayor parte de ellas no tiene conexión con otras empresas similares en una plataforma que les permita acceder a mejores oportunidades de negocios o influir en la legislación y demás aspectos del entorno comercial que les afecta<sup>5</sup>.

### **Desafíos empresariales**

Uno de los principales desafíos que se presentan dentro del desarrollo de la industria nacional es el de la innovación. El poder competir tanto con productos como procesos innovadores es fundamental para que la producción en el país sea exitosa.

Un producto o servicio se considera innovador cuando cumple con tres condiciones: es nuevo, útil y diferente. Así, a través de un estudio de mercado realizado por la revista Ekos determinó el nivel de innovación de las empresas en Ecuador en función del número de productos que cumplen con las tres condiciones mencionadas. Los resultados en este caso evalúan que desde la perspectiva del consumidor, el nivel de innovación al que se puede acceder en el país es bajo.

Los resultados encontrados reflejan uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la producción local. Si bien desde el país se han desarrollado impor-

---

<sup>5</sup> Datos estadísticos tomados del Paper “Ecuador, Las caras de la informalidad” Unidad de Gestión para los Países Andinos Oficina Regional para América Latina y El Caribe. Banco Mundial, 2012

tantes esfuerzos, la innovación se mantiene como una de las tareas pendientes del país y que hay que obligatoriamente superar.

**Tabla No 4. Nivel de Innovación en el mercado Ecuatoriano**

GRUPO	SEGMENTO	% DE INNOVACIÓN
Alimentos y bebidas no alcohólicas	Alimentos preparados	14%
	Cárnicos y embutidos	10%
	Chocolates y confites	11%
	Productos lácteos	26%
	Bebidas no alcohólicas	13%
Tecnología	Aplicaciones móviles	26%
	Equipo celular	32%
	Servicios de telecomunicaciones	13%
	Redes sociales	20%
Cuidado y belleza	Productos de cuidado personal	16%
	Cosméticos	27%
Servicios	Servicios bancarios	22%
	Servicios de comida (Restaurantes)	4%
Electrodomésticos		29%
Vehículos		25%

Fuente: UIEM - Ekos

### 3.4 ASPECTOS MÁS RELEVANTES PARA INFLUIR EN LAS DECISIONES DE COMPRA EN EL ECUADOR

A continuación se presentan las principales tendencias en la forma de aproximarse al consumidor en el Ecuador, con el fin de evidenciar que la estrategia de distribución del negocio familiar puerta a puerta está dentro de las principales tendencias al servir a un consumidor cada vez más exigente con más necesidad de información, que busca formas prácticas y eficientes de comprar.

El equipo de investigación de una de las revistas económicas más prestigiosas del Ecuador realizó un estudio de mercado para determinar los 10 aspectos más relevantes que las empresas deben tener en cuenta en la actualidad para influir en las decisiones de compra<sup>6</sup>:

- Las marcas deben desarrollar valores emocionales: más allá de la publicidad identifique los puntos de contacto donde el comprador puede formarse una idea fiel de lo que es su empresa y sus productos.
- Los compradores deben ser cómplices de los relatos comerciales: el proceso consiste en administrar la percepción involucrando la marca en el día a día de los compradores. Las marcas deben transmitir un espíritu humano y elaborar mensajes comerciales específicos para los estilos de vida del comprador.
- La marca debe facilitar la compra: una marca fuerte reduce la incertidumbre sobre los beneficios funcionales y emocionales del producto.
- Las marcas deben alimentar los sueños: las marcas pueden moldearse a imagen y semejanza del comprador pero su verdadero poder radica en conectarse con sus aspiraciones.

---

<sup>6</sup> Investigación Grupo Ekos, División Negocios, Nueva Ruta de Consumo en el Ecuador, Ekos , 2014

- Las marcas deben proponer beneficios que superen la funcionalidad de los productos: cuando la mezcla de calidad y precio no ejercen el resultado esperado son las marcas quienes toman el mando de la situación. Tener un buen producto no garantiza el éxito ni su permanencia en el mercado. Tener una buena marca, sí.
- Las marcas deben ser una extensión del auto concepto de los compradores: la forma en que vemos la vida determina la predisposición a adquirir determinados productos y servicios. Encontrar el enfoque adecuado para identificarnos con el comprador es un proceso técnico. Puede haber muchos caminos a elegir pero solo uno será relevante.
- Las marcas deben darle dirección a los impulsos: una marca es más que solo un logotipo o un slogan. Directa o indirectamente el comprador las asume como verdaderos vehículos para alcanzar mejores estilos de vida. Estas deben actuar como un mago capaz de hacer realidad los anhelos. Una marca puede percibirse como el objetivo final o también como un medio para alcanzar dicho objetivo.
- Las marcas deben ser merecedoras del dinero del comprador: el control de calidad es el pilar fundamental sobre el cual descansa su marca. Contar con

materia prima de primera clase, controlar sus sistemas de producción, mantenerse a la par de las innovaciones del mercado, desarrollar canales de distribución, es fundamental para que su producto sea competitivo.

- Las marcas deben tratar al comprador como alguien inteligente que medita sus decisiones antes de gastar: decidir es en esencia comparar. Este proceso de comparación se denomina batalla de compensaciones. El comprador libra esta batalla tan to en el plano físico como mental. En el plano físico su producto debe por lo menos igualar la oferta de la competencia, en el plano mental los atributos psicológicos de la marca deben ser diseñados cuidadosamente para brindarle una ventaja difícil de sortear para su competencia.
- Las marcas deben ser imprescindibles: Cuando el individuo repase sus momentos importantes, las firmas deben estar presentes en sus recuerdos como en el segundo plano de una cinta, luego el subconsciente hará su trabajo y se despertarán profundos sentimientos de pertenencia (fidelización).

Algunos líderes de empresas exitosas del Ecuador que han logrado generar clientes satisfechos con las compras realizadas de sus marcas, mencionan algunas claves para influir en las decisiones de compra actualmente:

*“La clave está en ofrecer buen precio, buen servicio, buena calidad y buena garantía bajo el principio de ganar un cliente y no una venta. Esta se convierte en una estrategia a largo plazo”.*

*Saadin Solah, Gerente General TVentas*

*“Si bien una transacción es importante lo que les interesa es lograr una recurrencia en ventas es decir crear clientes satisfechos con visitas frecuentes. Esta recurrencia se la consigue con un trato cordial, productos frescos, ambiente limpio y agradable, precios justos, seguridad, confort.”*

*Equipo de Marketing Supermaxi*

*En mercadeo existe el dicho: “Busca la necesidad y llénala”. Y eso es lo que DK Management -operadora de Quicentro Shopping, San Marino Shopping, San Luis Shopping, entre otros- tiene en mente cuando hace o rehace un centro comercial.*

*Miguel Chiriboga, Gerente General DK Management*

### **3.5 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

A continuación se presenta los principales canales de comercialización, con un enfoque en la venta directa, con el fin de evidenciar que la estrategia de distribución puerta a puerta del negocio objeto del presente análisis utiliza uno de los canales

que está en auge en la actualidad ya que la deslocalización del comercio, entendido como la estrategia de llevar la tienda al consumidor es la tónica dominante entre los mejores operadores del mundo.

Según la revista EKOS, en su investigación sobre las estrategias de distribución, en la actualidad existen diversos canales de comercialización que comienzan a ganar fuerza, entre aquellas nuevas formas de seducir al cliente tenemos:

- Formatos disruptivos: Retailers visionarios que combinan marca, servicio, comodidad, facilidades de pago y confianza.
- Formatos ganadores: Las tiendas físicas reinventadas son otro de los canales que se consolida que complementan su servicio con un seguimiento post venta.

### **3.6 EL CANAL DE VENTA DIRECTA**

La Venta Directa constituye un dinámico canal de distribución, cuyo desarrollo ha contribuido al fortalecimiento de las economías de los diferentes países en los que se desarrolla, mediante la comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores.

Actualmente, un gran número de productos son manejados bajo el sistema de Venta Directa como son artículos de tocador y de higiene personal, cosméticos, fragancias, artículos para el hogar, artículos de bienestar, plásticos, libros,

alimentos, ropa, bisutería, lencería fina, accesorios de moda, suplementos nutricionales, tiempo aire, etc .

La venta directa se puede definir como: “La comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, mediante el contacto personal de un agente de comisión o mediador mercantil independiente, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros, en su lugar de trabajo, fuera de un local comercial”<sup>7</sup>.

Las personas dedicadas a la Venta Directa participan por sí mismas en la comercialización de productos y servicios mediante contactos personales de venta. Esencialmente, esto significa que no son empleados de la compañía que provee los productos que distribuyen, sino distribuidores independientes que operan sus propios negocios obteniendo ganancias de ellos.

Aunque algunas empresas de Venta Directa utilizan como apoyo técnicas de comercialización a distancia y nueva tecnología para mejorar su negocio, la diferencia principal con otros métodos de comercialización es que en la Venta Directa no se pierde la relación “personal” que siempre constituye su sello distintivo.

### **3.6.1 El canal de venta directa en el Ecuador y en el mundo**

---

<sup>7</sup> AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador

El impacto de la venta directa es tan grande que en la Cumbre Mundial de Venta Directa, realizada en Italia, en octubre de 2012, se determinó que este negocio es concebido como estratégico en ciertos países. Por ejemplo, en la India, la venta directa es considerada toda una poderosa industria, la cual está valorada en 33 300 millones de rupias, lo que ha provocado que grandes empresas nacionales e internacionales, como Nu Skin, Burlington, Salad Master y Golden Warp planeen empezar sus actividades en este sector, en un periodo de dos años.

Según declaraciones de Chavi Hemanth, Secretario General de la Indian Direct Selling Association (IDSA), “la asociación recibe más de tres peticiones de nuevos miembros cada semana”.

En Estados Unidos, durante los últimos cuatro años los ingresos agregados para la venta directa han sido ligeramente decreciente o plana. No obstante, las observaciones actuales revelan que ciertas compañías lo están haciendo muy bien y el crecimiento de nuevas empresas está en auge, proporcionando mucho optimismo para el futuro de la venta directa<sup>8</sup>.

En Italia, a los vendedores independientes que están en este negocio se los afilia a una cámara de comercio, pagan impuestos y tienen seguridad social. De acuerdo con una investigación de la empresa Dinero Club los mayores mercados

---

<sup>8</sup> Datos estadísticos tomados de: EL NACIMIENTO DE UN MODELO MULTICANAL, IESE Insight, Revista Perspectiva, Junio 2014

del mundo para la venta directa son: Estados Unidos (20%); Japón (16%), China (11%); Corea (8%); Brasil (8%); y, México (4%). Entre estos seis países se acumula el 67% del mercado del planeta.

Por regiones se distribuye de la siguiente manera: Asia (44%); Américas (39%); Europa (16%) y África/Medio Oriente (1%). Se calcula que en Centro y Sudamérica existe un total de 10 millones de vendedores directos, mientras que en Norteamérica, 16 millones.

En Ecuador, sin duda, este modelo económico gana terreno e importancia. En 2011 facturó USD 767 millones (incluida la venta directa por catálogo), según datos de la Asociación de Venta Directa de Ecuador, AEVD, y su capacidad de ocupación es alta. Además, se ha registrado que en los últimos años, su tasa de crecimiento ha sido del 8% <sup>9</sup>.

Millones de seguidores, cientos de razones en el planeta, al sistema de venta directa se dedican cerca de 91 millones de personas, cuyas ventas superan los USD 153 000 millones por año. En nuestro país, según datos también proporcionados por la AEVD en 2011, 700 mil personas participaron en la venta directa, ya que supone un ingreso extra para afrontar gastos familiares y personales. Así lo sustentan las encuestas realizadas por este organismo, en las

---

<sup>9</sup> No se registran datos oficiales y detallados de la venta directa de prendas de vestir en el Ecuador.

que el 53% de las personas consultadas señalaron a esta razón para animarse e integrarse a este negocio<sup>10</sup>.

Hay otros motivos. Así, un 23%, lo hace como un aliciente para adquirir productos más cómodos para su consumo; mientras que un 12% se motiva por el emprendimiento y deseo de convertirse en microempresario. Un 10% para obtener un ingreso extra, mientras que un 7%, por relacionarse con otras personas. Además, este sistema ofrece a las personas la facilidad de emprender su negocio propio, por la escasa o en muchos casos nula inversión para el vendedor y la amplia gama de productos que puede ofertar. A esto se suma la forma cómo lo pueden hacer: visitas puerta a puerta, por teléfono, por referencias o por la ya tradicional venta de catálogo.

***Gráfico No 10. Estadísticas del Desarrollo de la Venta Directa en el Ecuador***

---

<sup>10</sup> Tomado de: VENTA DIRECTA, UN GIGANTE DORMIDO, Revista EKOS , Abril 2015, ekosnegocios.com 2014



Fuente: Asociación de Venta Directa del Ecuador

\*La información presentada representa datos de la Venta Directa de varias categorías, no se registran datos oficiales de la venta directa de prendas de vestir de manera específica.

## CAPÍTULO 4

### DESEMPEÑO COMERCIAL DE UN NEGOCIO FAMILIAR

A continuación se presenta el análisis de un negocio familiar que nació bajo la idea de brindar un servicio puerta a puerta a clientes cuyo estilo de vida no les permite tener el tiempo adecuado para realizar sus compras en locales comerciales. Además, mencionados clientes reciben ingresos diarios en sus negocios de barrio que les permite manejar un crédito a corto plazo y un nivel de endeudamiento sano.

El funcionamiento del negocio familiar es de aproximadamente 3 años, para el presente análisis se digitó toda la información de ventas, las cuales se registraron en papel y en formatos diferentes sin ninguna estructura previamente diseñada. En total se digitaron 1072 transacciones a partir del año 2011; cada transacción se registraba en fichas abiertas por cliente para un control manual.

El análisis pretender determinar la situación actual del negocio a nivel comercial, con el fin de entender las fortalezas, oportunidades y amenazas del emprendimiento mencionado.

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO ACTUAL**

En agosto del 2011 arranca el negocio objeto de análisis del presente proyecto, el cual se constituye como un punto de venta de prendas de vestir y zapatos de estilo casual y deportivo para hombres, mujeres y niños. El servicio se diferencia de las demás tiendas de ropa debido a que traslada toda la oferta de productos físicos a través de un vehículo y lo lleva hacia el lugar de trabajo de sus clientes proporcionando beneficios altamente valorados como ahorro de tiempo, comodidad, confianza, acceso a crédito directo etc.



*\*Furgoneta utilizada en la actualidad como tienda móvil para el transporte de las prendas de vestir que se comercializan puerta a puerta.*

El segmento de mercado más importante del negocio son dueños o trabajadores de negocios de barrio como tiendas, farmacias, ferreterías, florerías, peluquerías y restaurantes.

El equipo de trabajo está compuesto por dos personas, las cuales se encargan de todos los procesos de logística, comercialización y recaudación. Procesos como: selección de proveedores, adquisición de productos, manejo de inventarios, administración de recursos financieros, transporte, comercialización,



servicio y fidelización de clientes.

*\*Equipo de trabajo del negocio familiar*

La tienda móvil es una furgoneta adecuada para la organización de las prendas de vestir y zapatos. Dicha adecuación se da de manera artesanal con el fin de mantener al alcance las prendas más vendidas.



*\*Distribución del inventario de las prendas de vestir en el vehículo de transporte*

Las herramientas de comunicación son tarjetas de presentación que se entregan a los clientes y una publicidad en el vehículo. Su diseño no se fundamenta en ningún hallazgo de consumidor, no guarda ningún código de color y forma, ni muestra un mensaje principal de comunicación.



*\*Tarjetas de presentación actuales utilizadas por el negocio familiar como herramienta de comunicación con clientes actuales y potenciales.*

Para el seguimiento de clientes, ventas, crédito, recuperación de cartera y fidelización se utilizan registros físicos que no se trasladan a un registro digital y no guardan una estructura adecuada para la toma de información, son fichas Kardex adecuadas a la necesidad del negocio. Esto genera un alto nivel de desorganización y complejidad para determinar el desempeño del negocio y las oportunidades de mejora.



*\*Fichas de registro de la información por cliente y archivo de registro de ventas diarias*

El proceso de ventas se maneja en dos etapas basadas en una relación de confianza y camaradería con los clientes:

- Fase I: Presentación del servicio/producto con foco en la calidad, variedad, visitas frecuentes en su lugar de trabajo y facilidad de crédito directo con recaudación semanal.
- Fase II: Recaudación semanal de cuotas y mantenimiento de monto de compra en clientes fieles con buena calificación de crédito. Dicha calificación se da de manera intuitiva, sin ningún sistema de monitoreo y pre-calificación.

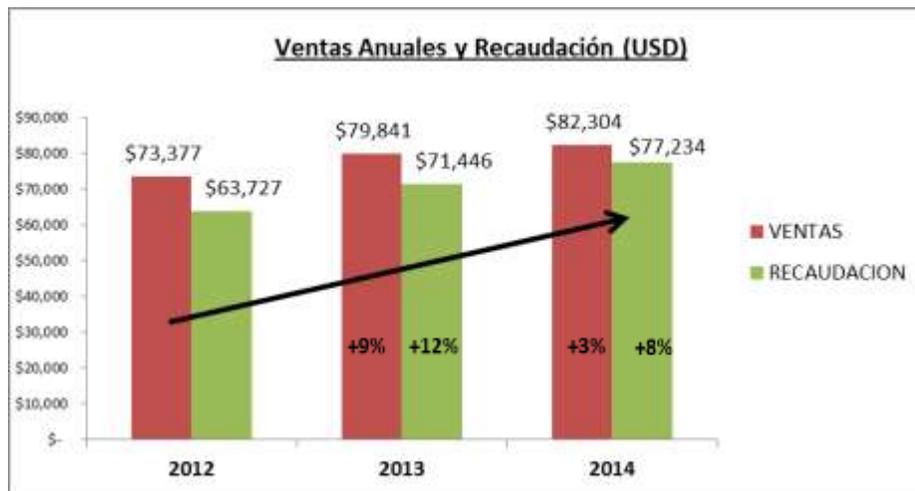
La cobertura geográfica del negocio se extiende en el Norte de la ciudad de Quito; al norte limita en Carcelén, al sur el Labrador, al este la avenida Eloy Alfaro y al oeste la avenida Occidental.

## **4.2 ANÁLISIS COMERCIAL**

Las ventas del negocio mantienen una tendencia positiva durante los primeros 3 años de funcionamiento, sin embargo, en el último año (2014) las ventas se han desacelerado principalmente por el entorno macroeconómico y político que restringe el gasto en la compra de prendas de vestir de los dueños de negocios de barrio. En el segundo año, el negocio tuvo un crecimiento de +9% en ventas, mientras que en el siguiente año continúa creciendo pero a una velocidad menor (+3%).

El nivel de recaudación mantiene la misma tendencia que las ventas, sin embargo, en el último año de análisis no se desacelera con tanta fuerza como las ventas. Esto nos permite inferir que la gestión de cobranzas no representa una razón por la que se desaceleran las ventas sino aspectos del entorno y comprador.

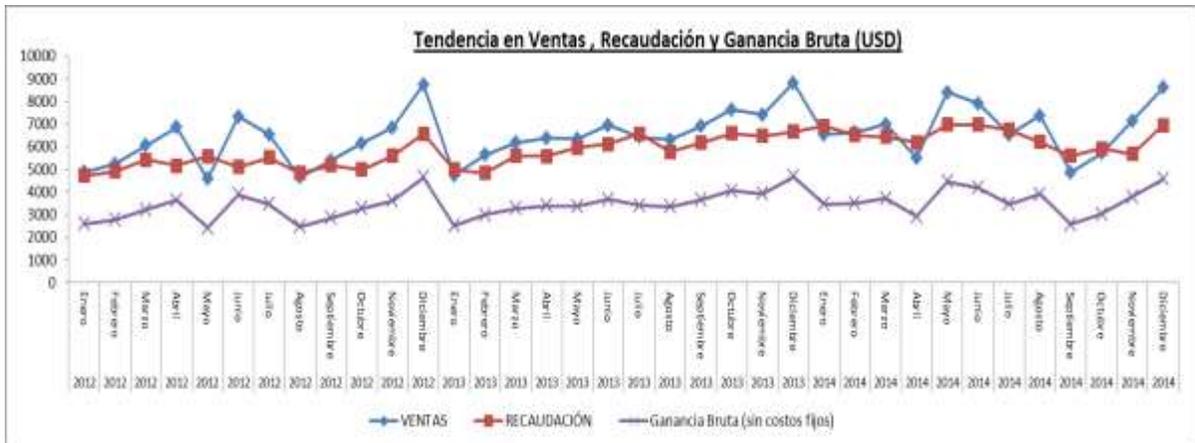
**Gráfico No 11. Ventas Anuales y Recaudación del Negocio Familiar (USD)**



Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor

El margen de ganancia mantiene la misma tendencia, en promedio 53% a lo largo de los 3 años de análisis ya que el costo de las prendas de vestir para la comercialización no se ha visto impactadas en los últimos años de manera importante.

**Gráfico No 12. Tendencia en Ventas, Recaudación y Ganancia mensual del Negocio Familiar (USD)**

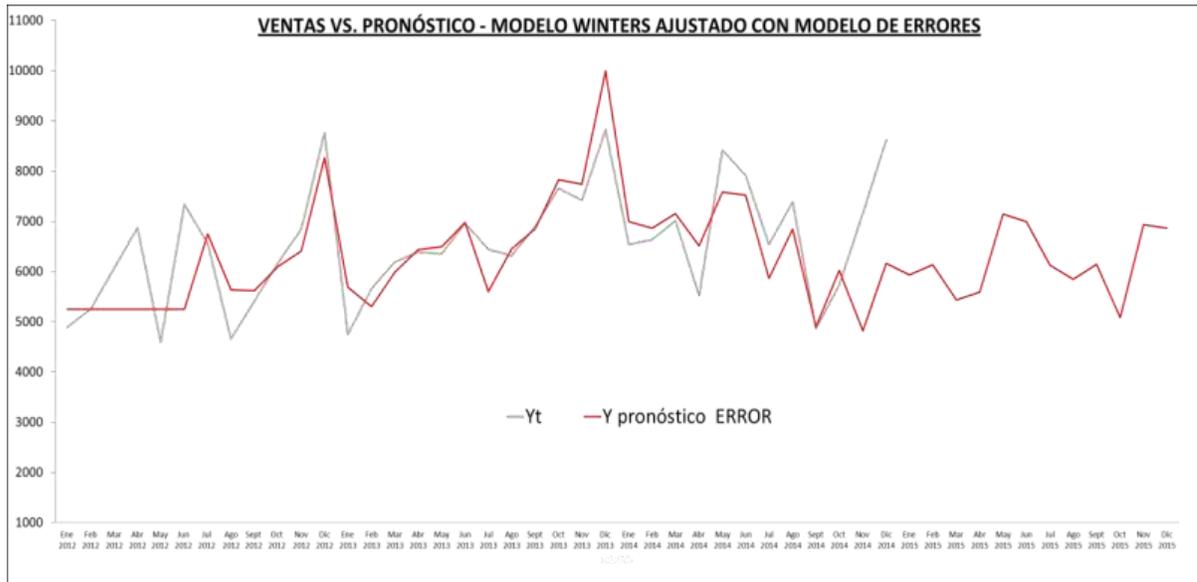


Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor

La brecha entre las ventas y el nivel de recaudación mensual se ha mantenido muy saludable durante los últimos años, únicamente en picos de estacionalidad de diciembre se registra un GAP mayor que se recupera durante los siguientes meses.

A pesar de la tendencia positiva en ventas de los últimos años, la desaceleración del 2014 proyecta una tendencia plana poco alentadora para el 2015. Esto representa una alerta de la necesidad de crear una estrategia de comercialización que mantenga el nivel de compra de los clientes actuales y capture nuevos clientes con capacidad de pago eficiente.

**Gráfico No 13. Ventas Reales vs. Pronóstico de Ventas mensuales del Negocio Familiar (USD)**



Modelo Winters ajustado con Modelización de errores

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor

Los dueños del negocio mencionan que la desaceleración en ventas desde el 2014 se da por el entorno macroeconómico y social y las decisiones de gobierno que generan expectativas negativas del futuro de la economía en el sector medio y bajo del Ecuador.

Para corroborar dicha hipótesis se ha corrido un modelo de regresión en el que se correlaciona las ventas con algunas variables macroeconómicas como el PIB, el consumo de los hogares, el índice de confianza del consumidor, índice de situación presente, expectativas, inflación y el desempleo.

El Índice de Confianza al Consumidor (ICC), es un coeficiente económico que mide el grado de certidumbre que los consumidores sienten en relación a su consumo, al estado económico del país y a la situación financiera de su hogar<sup>11</sup>.

Dicho coeficiente señala la seguridad que sienten las personas sobre la estabilidad, presente y futura, de sus ingresos, que determinan su consumo. Si el ICC es 0, refleja que el hogar tiene una percepción completamente negativa y si es 100 es perfectamente optimista.

El análisis de regresión nos muestra que la tendencia en ventas se explica principalmente por el índice de confianza del consumidor y el índice de situación presente de la economía, corroborando la hipótesis de los dueños del negocio que han sentido una desaceleración de las ventas y recaudación en los últimos meses.

**Tabla No 5. Análisis de Regresión Ventas Negocio Familiar vs Macroeconómicos.**

<b>Regression Statistics</b>	
<b>Multiple R</b>	0.62
<b>R Square</b>	0.39
<b>Adjusted R Square</b>	0.24
<b>Observations</b>	36

El modelo explica el 40% de la variabilidad de los datos.

<b>ANOVA</b>					
	<b>df</b>	<b>SS</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>Significance F</b>
<b>Regression</b>	7	18146856	2592408	2.56369	0.035693545
<b>Residual</b>	28	28313657	1011202		<b>OK &lt;0.05</b>
<b>Total</b>	35	46460513			

<sup>11</sup> Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)

El modelo es significativo de acuerdo a la prueba de significancia F <0.05.

	<b>Coefficients</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t Stat</b>	<b>P-value</b>
Intercept	6711.89336	4935.351531	1.359963	0.184692
PIB	-705.557378	366.1640248	-1.92689	0.064197
Gasto Consumo final de los hogares	1070.44471	554.2636846	1.931291	0.063627
<b>Índice de Situación Presente</b>	<b>-1086.07951</b>	<b>526.7190314</b>	<b>-2.06197</b>	<b>0.048601</b>
Índice de Expectativas	-632.842922	323.833483	-1.95422	0.060729
<b>Índice de Confianza del Consumidor</b>	<b>1832.12012</b>	<b>848.5608248</b>	<b>2.159091</b>	<b>0.039561</b>
Var Índice de Precios al Consumidor	-480.020685	662.994259	-0.72402	0.47506
Salario	-10.5546028	16.81640547	-0.62764	0.535327

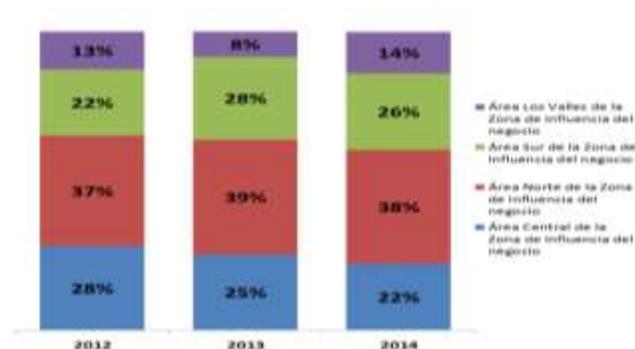
*Coefficiente Significativo según P-value <0.05*

Los coeficientes significativos de la regresión son los referentes a la medición del entorno económico-social de la economía: índice de situación presente y de confianza del consumidor<sup>12</sup>.

#### 4.2.1 Análisis por Sector

Dentro de la cobertura geográfica del negocio, las ventas se concentran principalmente en el área norte de la zona de influencia del negocio (38%), seguido por el área sur de la zona de influencia con un aporte del 26% y el centro de la zona de influencia con 22%, éste último está perdiendo importancia, mientras que los Valles toman más relevancia dentro del mix de ventas.

#### **Gráfico No 14. Mix de ventas del Negocio Familiar por Zona Geográfica**



Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

<sup>12</sup> Se corrió tres modelos de regresión con distintos grupos de variables macroeconómicas y se presenta el modelo que cumple con las pruebas de significancia F y P-VALUE.

El área norte de la zona de influencia del negocio, al ser el más relevante en ventas, es el que más barrios posee, sin embargo, el 80% de las ventas de la geografía se concentra en el sector de La Rumiñahui (área norte de la zona de influencia). En el área Sur de la zona de influencia, las ventas se concentran en la Kennedy y en el Centro en San Carlos.

**Tabla No 6. Mix de Ventas del Negocio Familiar por Sector y Variaciones**

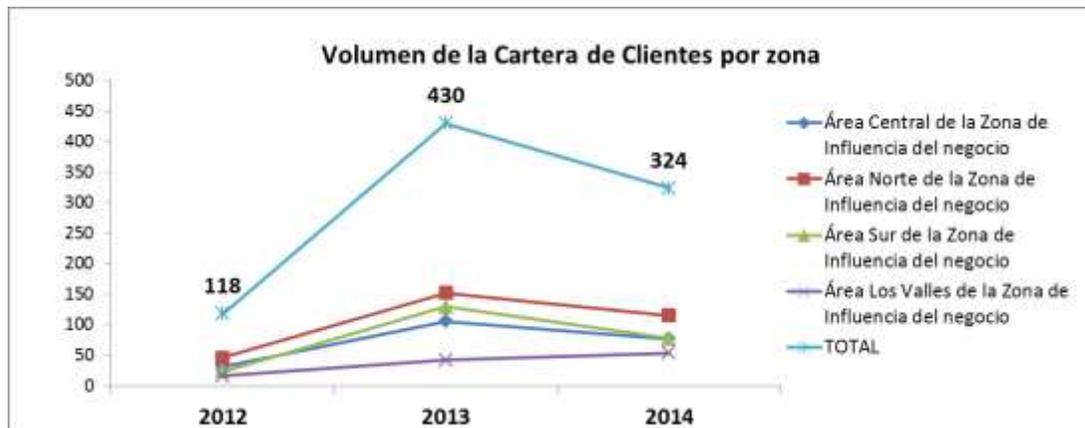
	Mix de Ventas			Variación vs. AA	
	2012	2013	2014	2013	2014
	<b>Área Norte de la Zona de Influencia del negocio</b>			<b>Área Norte de la Zona de Influencia del negocio</b>	
Carcelén	9.3%	8.5%	5.9%	164%	-53%
Cotocollao	4.3%	9.4%	6.4%	531%	-54%
Pomasquí	8.9%	3.5%	1.0%	13%	-81%
Rumiñahui	77.6%	75.5%	80.3%	179%	-27%
Mitad del Mundo	0.0%	1.6%	2.4%	-	2%
Pusuqui	0.0%	1.5%	4.0%	-	80%
	<b>Área Central de la Zona de Influencia del negocio</b>			<b>Área Central de la Zona de Influencia del negocio</b>	
Florida	10.7%	7.1%	9.8%	64%	-16%
San Carlos	89.3%	92.9%	90.2%	158%	-41%
	<b>Área Sur de la Zona de Influencia del negocio</b>			<b>Área Sur de la Zona de Influencia del negocio</b>	
Kennedy	65.4%	77.6%	88.2%	307%	-27%
La Luz	34.6%	20.5%	11.8%	104%	-63%
Labrador	0.0%	1.8%	0.0%	#DIV/0!	-100%
	<b>Área Sur de los Valles de la Zona de Influencia del negocio</b>			<b>Área Sur de los Valles de la Zona de Influencia del negocio</b>	
Valle de los Chillós	100%	100%	100%	84%	12%

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

La cartera de clientes del negocio tuvo un repunte importante en el 2013, donde la captura de nuevos compradores se incrementó en 163%. Para el 2014 la cartera de clientes se ha contraído, principalmente en el Sur del área de influencia. Según la entrevista a los dueños del negocio, dicha reducción de cartera se ha dado por una depuración de la base de clientes, es decir, la recompra se da en los compradores cuya capacidad de pago es eficiente y no genera costos fijos

adicionales y desgaste. Adicional, otro factor de la reducción de clientes es por el entorno macroeconómico y político que afecta la disposición a la compra en los negocios de barrio.

**Gráfico No 15. Evolución de la Cartera de Clientes del Negocio Familiar por Zona**



Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

**Tabla No 7. Variación de la Cartera de Clientes del Negocio Familiar por Zona**

	Numero de clientes			Variación	
	2012	2013	2014	2013	2014
Área Central de la Zona de Influencia del negocio	32	106	77	231%	-27%
Área Norte de la Zona de Influencia del negocio	46	152	115	230%	-24%
Área Sur de la Zona de Influencia del negocio	24	130	78	442%	-40%
Zona de Influencia del negocio	16	42	54	163%	29%
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>430</b>	<b>324</b>		

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

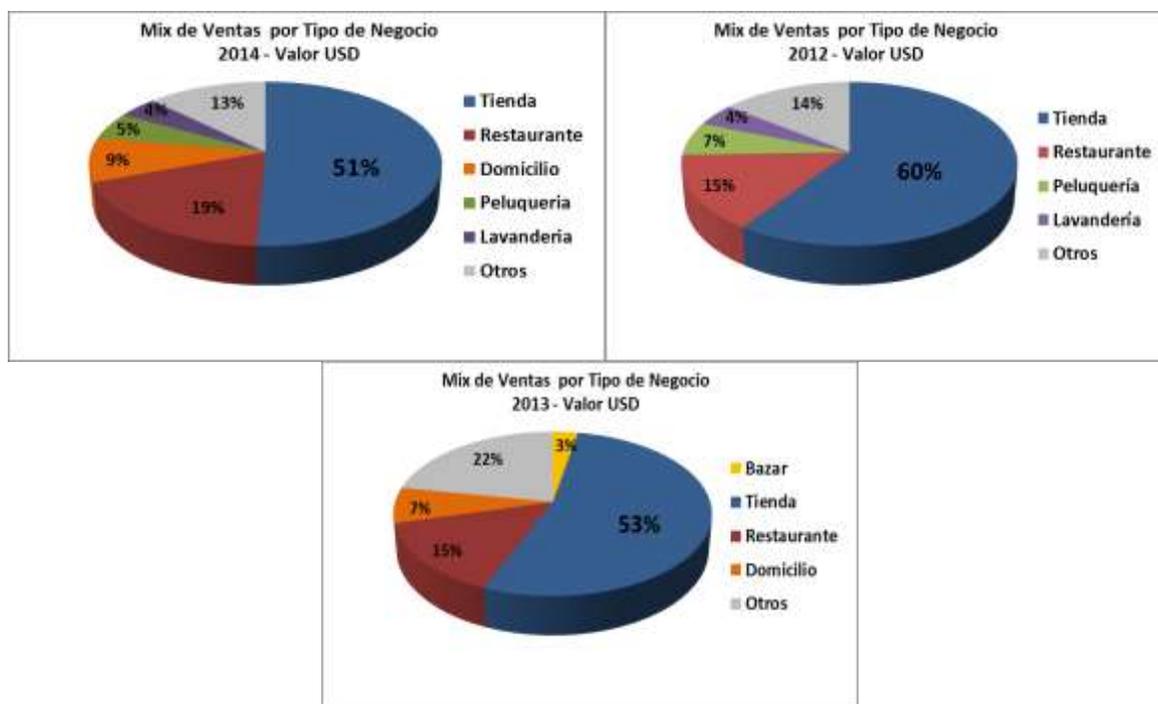
#### **4.2.2 Ingresos por Tipo de Negocio**

El principal negocio de barrio para el negocio de venta de ropa a domicilio son las tiendas, en promedio, uno de cada dos clientes son propietarios o trabajadores de tiendas de barrio. El segundo negocio en importancia en ventas son los restaurantes (no de cadena), los cuales representan un 19% y en el último año han incrementado +4ppts en importancia.

Existe un canal de venta especial que ha incrementado su peso en el mix, los domicilios, a pesar que no son el foco para ofrecer el servicio debido a los problemas de recaudación que puede generar el no tener acceso directo a los clientes para la cobranza, el negocio se ha expandido en conjuntos residenciales de familiares que han dado referidos para la venta de prendas de vestir. Esto ha generado que los domicilios representen el 9% del peso en ventas.

Peluquerías y lavanderías son los negocios que aportan a las ventas después de tiendas y domicilios y representan un 5% del peso de las ventas (no se registran cambios en el aporte a las ventas de dichos negocios).

**Gráfico No 16. Mix de ventas del Negocio Familiar por Tipo de Negocio**



Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

#### 4.3 ANÁLISIS FINANCIERO.

El estado de pérdidas y ganancias del negocio durante los 3 primeros años de funcionamiento muestra un comportamiento positivo en ventas que se desacelera en el 2014 (+8.3% 2013 vs. +2.5% 2014). El manejo de costos fijos y variables ha sido adecuado ya que son cubiertos sin problema con el nivel de ingresos anuales. Los gastos fijos se centran principalmente en el mantenimiento del vehículo utilizado como tienda móvil, y crecen a un ritmo del 11% anual.

**Tabla No 8. Evolución del Estado de Pérdidas y Ganancias del Negocio Familiar**

Estado de P&G	2012	2013	2014
Ingresos	\$ 73,377	\$ 79,841	\$ 82,304
- Gastos operativos (variables)	\$ 34,723	\$ 37,782	\$ 38,947
= Margen bruto (operativo) de ganancia	\$ 34,487	\$ 37,525	\$ 38,683
- Gastos fijos	\$ 1,889	\$ 2,099	\$ 2,332
= Ingresos operativos	\$ 32,598	\$ 35,426	\$ 36,351
+/- Otros ingresos o gastos (no operativos)	\$ -	\$ -	\$ -
= Ingresos antes de impuestos	\$ 32,598	\$ 35,426	\$ 36,351
- Impuestos	\$ 4,167	\$ 4,534	\$ 4,674
= Ingresos netos (posteriores a impuestos)	\$ <b>28,432</b>	\$ <b>30,893</b>	\$ <b>31,677</b>

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.

Elaborado por: Autor.

Con base en los siguientes indicadores de eficiencia y cumplimiento se determina el estado financiero del negocio objeto de análisis del presente proyecto.

**Tabla No 9. Concepto Indicadores Financieros de Desempeño**

Indicadores de eficiencia	Fórmula	Concepto
Rotación de inventarios (semanal)	Costo de Mercancías Vendidas / Inventario Promedio	Representa las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito
Inventarios en existencia	Inventario promedio *365 / Costo Mercancías Vendidas	Mide el número de días de inventarios disponibles para la venta. A menor número de días, mayor eficiencia en la administración de los inventarios.
Rotación de cartera	Ventas a Crédito / Cuentas por cobrar promedio	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
Período de cobro	Cuentas por cobrar promedio *365 / Ventas a Crédito	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
<b>Indicadores de cumplimiento</b>		
Margen de utilidad bruta	Utilidad Bruta/Ventas Netas *100	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales
Rentabilidad sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas Netas *100	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
<b>Indicadores de diagnóstico financiero</b>		
Contribución marginal	Ingresos operacionales -Gastos Variables	Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia.
Margen de contribución	Contribución Marginal / Ventas	Determina por cada peso que se efectúe en ventas, que de ello se deja para cubrir los costos y gastos fijos
Punto de equilibrio	Costos Fijos / Margen de Contribución	Representa el nivel de actividad que permite, gracias al margen realizado (diferencia entre el nivel de ventas y los gastos variables que se derivan implícitamente de este volumen de negocios) poder pagar todas las demás cargas del ejercicio, es decir, los gastos fijos.

Fuente: [www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros](http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros).

Elaborado por: Autor.

El estado financiero de la empresa es bastante saludable. A lo largo de sus años de funcionamiento la operación del negocio ha sido cada vez más eficiente en términos de manejo de inventarios, rotación de cartera y cobranza.

Los inventarios en los tres últimos años rotan con una velocidad de +12%, por lo que la existencia de los mismos se ha reducido en una misma proporción. La rotación de cartera también presenta un comportamiento muy positivo, ya que en los últimos años el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio durante un año se ha acelerado el doble de veces vs. su segundo año de funcionamiento. La frecuencia con la que se recauda la cartera se ha optimizado un 53%.

**Tabla No 10. Evolución de Indicadores Financieros de Desempeño del Negocio Familiar**

	2012	2013	2014
<b>Indicadores de eficiencia</b>			
Rotación de inventarios (semanal)	0.087	0.095	0.097
Inventarios en existencia	80.75	74.21	71.99
Rotación de cartera	3.57	4.47	7.63
Período de cobro	2.08	1.66	0.98
<b>Indicadores de cumplimiento</b>			
Margen de utilidad bruta	47.00	47.00	47.00
Rentabilidad sobre ventas	38.75	38.69	38.49
<b>Indicadores de desempeño</b>			
Índice de crecimiento en ventas		8.8%	3.1%
Índice de deserción de clientes		264%	-25%
<b>Indicadores de diagnóstico financiero</b>			
Contribución marginal	\$ 38,654	\$ 42,059	\$ 43,357
Margen de contribución	\$ 0.53	\$ 0.53	\$ 0.53
Punto de equilibrio	\$ 3,585.75	\$ 3,984.16	\$ 4,426.85

*Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.*

El margen de utilidad bruta se ha mantenido estable en un 47% y la rentabilidad sobre las ventas en un 39%. Sin embargo, las ventas se han desacelerado en el

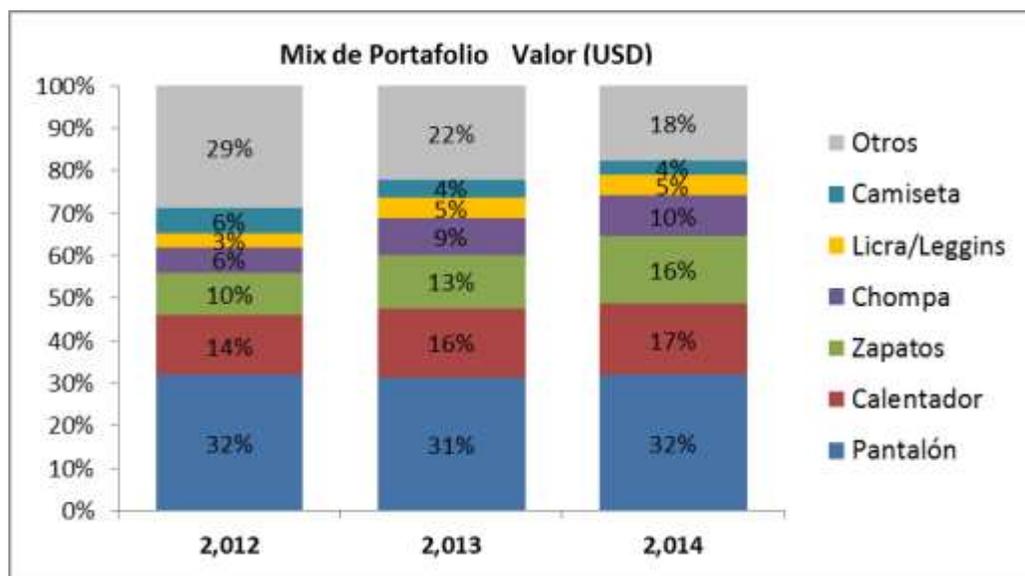
2014, lo cual genera una alerta de la necesidad de crear un modelo de comercialización que incorpore aún más las necesidades del cliente y acelere el crecimiento en ventas.

#### **4.4 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO.**

La tercera parte de las ventas de la tienda móvil se concentran en la comercialización de pantalones (32%), desde los inicios del negocio ha sido la prenda más importante en el portafolio, seguido de calentadores (17%), zapatos (16%) y chompas (10%).

La importancia de zapatos y chompas dentro del portafolio ha incrementado en los últimos años generando más concentración en las prendas que aportan más en ventas y eliminando varios tipos de prendas cuyo volumen era muy bajo. El negocio ha pasado por un proceso de aprendizaje de manejo de un portafolio eficiente; en sus inicios manejaba varios tipos de prendas que se han eliminado de la oferta al cliente al determinar los gustos y preferencias de los consumidores.

**Gráfico No 17. Evolución del Mix de Portafolio del Negocio Familiar**



Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

Las prendas que han incrementado su peso en el portafolio son aquellas que más variedad en diseños y colores se ofrecen a los clientes, por ejemplo, zapatos, chompas, calentadores y licras. Durante los últimos 3 años se han incrementado alrededor de 4 diseños y estilos nuevos que permiten generar mayor atraktividad para los consumidores que se muestran más interesados a gastar más cuando ven modelos nuevos en oferta. Por tanto, la innovación en estas prendas ha sido uno de los pilares para un manejo efectivo de portafolio basado en la innovación.

Por otro lado, las prendas que en sus inicios tenían un mayor peso en el portafolio y han perdido relevancia con el transcurso de los años, han sido las camisetas o blusas; no precisamente por ser una prenda poco atractiva sino que es la prenda que menos variedad se ha mostrado durante los últimos años. Los diseños, colores y variedad de prendas se han reducido según los dueños del

negocio en un 50% debido a la falta de proveedores que ofrezcan variedad de camisetas a un costo rentable.

Al analizar el mix de portafolio por tipo de punto de venta podemos observar que las prendas más vendidas tienen un peso importante en todos los negocios. Los zapatos son más atractivos para las tiendas y domicilios; mientras que calentadores capturan más ventas en restaurantes y peluquerías.

**Tabla No 11. Portafolio de Prendas por Tipo de Negocio y Desempeño Histórico**

	Tienda		Domicilio		Restaurante		Peluquería	
	Mix de Ventas	Tendencias Ventas (LY)						
<b>Pantalón</b>	33%	● -29%	37%	● 16%	32%	● -20%	30%	● 23%
<b>Zapatos</b>	18%	● 27%	17%	● 38%	10%	● -59%	-	-
<b>Calentador</b>	15%	● -33%	15%	● -11%	25%	● 0%	18%	● -6%
<b>Calentador Niños</b>	-	-	8%	● 113%	-	-	-	-
<b>Chompa</b>	9%	● -20%	7%	● -53%	11%	● -34%	16%	● 83%
<b>Leggins</b>	-	-	-	-	-	-	8%	● 100%
<b>Otros</b>	25%	● -48%	16%	● -66%	23%	● -46%	28%	● -23%

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

Al analizar el portafolio de prendas de vestir por sector no se presenta diferencias significativas entre el Norte, Centro y Sur de la zona de influencia. En los Valles existe una mayor atraktividad por prendas que generar menos volumen pero aportan variedad a la oferta.

**Tabla No 12. Portafolio de Prendas por Zona y Desempeño Histórico**

	Norte		Centro		Sur		Valles	
	Mix de Ventas	Tendencias Ventas (LY)						
<b>Pantalón</b>	34%	-32%	27%	-30%	33%	-34%	31%	-9%
<b>Zapatos</b>	17%	9%	19%	-4%	14%	-32%	9%	-45%
<b>Calentador</b>	16%	-41%	18%	-15%	16%	-25%	16%	-15%
<b>Chompa</b>	9%	-24%	8%	-57%	13%	14%	11%	20%
<b>Otros</b>	24%	-41%	27%	-40%	24%	-54%	32%	-26%

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

#### 4.5 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA

La tendencia en ventas se ha desacelerado principalmente por una reducción en el ticket de compra promedio por cliente, el cual pasa de 70 USD a 65 USD de un año a otro. Dicho comportamiento no se da por un incremento en precios de las prendas compradas sino por una reducción en el número promedio de prendas adquiridas por compra que pasa de 3 a 2 prendas en el último año.

**Tabla No 13. Evolución de los Hábitos de Compra de Prendas de Vestir en el Negocio Familiar**

AÑO	Promedio de Ventas (USD)	#de Pagos Promedio	Pago promedio por visita	# de Visitas	Numero de de Prendas compradas promedio	Días Promedio para finalizar el pago
2,012	121	17	7	17	3	104
2,013	70	10	8	10	2	54
2,014	65	9	9	9	2	48
<b>Grand Total</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>57</b>

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

Con la información detallada se puede aproximar el tamaño del mercado de la comercialización del mercado de prendas de vestir en la zona de influencia del negocio familiar en el norte de la ciudad de Quito. Al relacionar el universo de

establecimientos comerciales de barrio con el ticket de compra promedio y el número de veces de compra al año, se estima que el mercado tiene un tamaño aproximado de 4.5 millones de dólares; por tanto, el negocio familiar tiene apenas un 2% de participación de mercado, con unas ventas de 82 mil dólares anuales en el 2014, el espacio de crecimiento del negocio es aún bastante amplio en la zona de influencia, ya que un 98% de las compras de prendas de vestir se realizan en la competencia, es decir, en locales comerciales tradicionales.

**Tabla No 14. Estimación del Tamaño del Mercado de Prendas de Vestir en la Zona de Influencia**

Universo de tiendas	\$ 7,720
Ticket de compra promedio por cliente	\$ 65
Numero veces compradas en el año	\$ 9
Compra promedio anual por Cliente	\$ 585
<b>Tamaño del mercado 2014</b>	<b>\$ 4,516,200</b>
<b>Ventas Negocio Familiar 2014</b>	<b>\$ 82,304</b>
<b>Participación de mercado del Negocio Familiar en la Zona de Influencia</b>	<b>1.8%</b>

*Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.*

En el 2012, año con la mejor tendencia en ventas, el número promedio de pagos se ha reducido de 17 a 10 pagos y el promedio de ventas se reduce casi un 40%. La relación entre estas dos variables se mantiene en la misma proporción durante los tres años, por tanto, la eficiencia en la recaudación se ha mantenido estable. El crecimiento en este año viene por una ampliación significativa en la base de clientes que se triplica pasando de 118 clientes a 430 clientes.

En el 2014, año de la desaceleración en ventas, el número de pagos y las ventas promedio se reducen -7% ya que el nivel de endeudamiento por cliente es más moderado, los clientes son más restrictivos en las compras que realizan por la incertidumbre del entorno económico del país y la contracción en ventas de sus propios negocios; además se registra una pérdida de clientes frecuentes del -25%. La combinación de estos factores son los que generan la contracción y la necesidad de diseñar un modelo de comercialización que incrementen el ticket promedio por compra y la base de clientes.

Al analizar los hábitos de compra por sector y tipo de negocio, se presentan diferencias en los domicilios de la zona Centro y Norte, los cuales muestran un ticket de compra promedio más alto y se convierten en el tipo de cliente más rentable y atractivo del negocio. A este segmento de clientes se puede generar planes específicos de fidelización con el fin de retener clientes y captar nuevos con hábitos similares de compra.

**Tabla No 15. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir en el Negocio Familiar por Zona Geográfica.**

Row Labels	Promedio de Ventas (USD)	# Pagos Promedio	Pago Promedio por visitas	# Visitas Promedio	Número de Prendas compradas promedio por compra	# Días promedio para finalizar el pago
<b>Area Norte de la Zona de influencia del negocio</b>	<b>76</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>57</b>
Domicilio	71	8	16	8	2	54
Restaurante	74	11	7	11	2	58
Tienda	77	11	9	11	2	57
<b>Area Central de la Zona de influencia del negocio 2</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>59</b>
Domicilio	142	17	9	17	4	105
Restaurante	64	10	7	10	2	58
Tienda	75	10	9	10	2	58
<b>Area Sur de la Zona de influencia del negocio</b>	<b>76</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>61</b>
Domicilio	102	12	10	12	2	63
Restaurante	64	9	8	9	2	52
Tienda	80	12	8	12	2	64
<b>Area Los Valles de la Zona de influencia del negocio</b>	<b>75</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>55</b>
Domicilio	69	9	11	9	2	51
Restaurante	78	10	9	10	2	59
Tienda	82	10	9	10	2	61
<b>Grand Total</b>	<b>75</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>58</b>

Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.

Uno de los pilares del negocio es la variedad de prendas ofertadas, y la reducción del número promedio de prendas adquiridas está estrechamente relacionada con este aspecto. A continuación se muestra las combinaciones de prendas más adquiridas por los clientes; se puede apreciar que la compra más atractiva cuando los clientes compran más de una prenda es un Pantalón & Chompa, es el mix de compra que más relevancia ha adquirido en los últimos tres años, junto con un Pantalón & Calentador; Zapatos & Pantalón. Para estas prendas combinadas la variedad ofertada se ha diversificado en colores, diseños y tipos de telas de las prendas durante los últimos años.

**Tabla No 16. Combinaciones de Prendas de Vestir por cada compra**

<b>Portafolio</b>	<b>2,012</b>	<b>2,013</b>	<b>2,014</b>
Pantalón & Chompa	0%	12%	27%
Pantalón & Calentador	18%	5%	23%
Pantalón & Blusa	9%	32%	17%
Chompa & Pantalón	0%	11%	13%
Zapatos & Pantalón	9%	6%	13%
Pantalón & Camiseta	9%	14%	10%
Pantalón & Botas	18%	3%	10%
Zapatos & Licra/Leggins	9%	5%	10%
Pantalón & Zapatos	27%	11%	7%
Pantalón & Licra/Leggins	9%	9%	7%
Zapatos & Calentador	9%	5%	7%
Calentador & Camiseta	0%	6%	7%

*Fuente: Información Histórica digitalizada del negocio familiar.  
Elaborado por: Autor.*

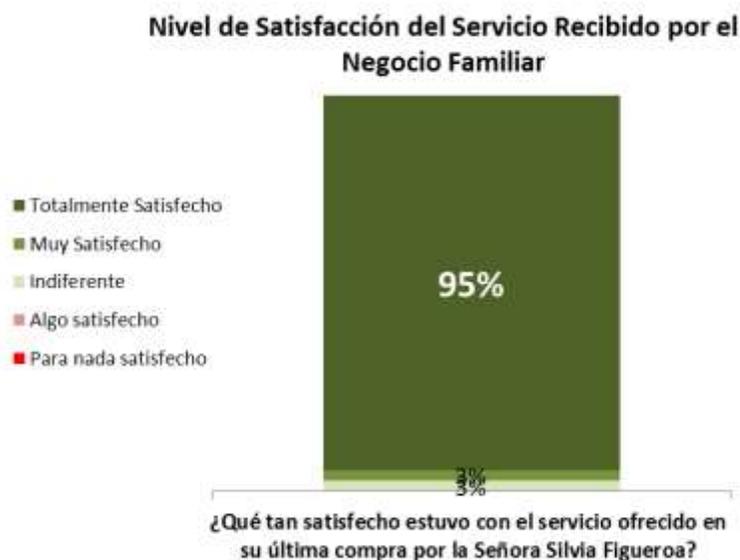
Por otro lado, las combinaciones que han perdido importancia en el mix de ventas del negocio son: Pantalón & Blusa, Pantalón & Camiseta; básicamente se debe a una reducción en la variedad ofertada en Blusas y Camisetas, por tanto, se requiere encontrar proveedores de estas prendas que soporten la diversificación del portafolio. La atractividad y necesidad de camisetas y blusas se mantiene estable entre los clientes, los cuales declaran adquirir estas prendas en otros locales comerciales debido a la falta de variedad.

## 4.6 EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES

Dentro de la encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir se incluyó una batería de preguntas para el segmento de Clientes para evaluar el nivel de satisfacción del servicio actual y las oportunidades de desarrollo. A continuación se presentarán los principales resultados.

El nivel de satisfacción de los clientes actuales es muy bueno, el 95% de los entrevistados declara estar totalmente satisfechos con el servicio recibido. No existe ningún cliente insatisfecho.

**Gráfico No 18. Nivel de Satisfacción del Servicio Recibido por el Negocio Familiar**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

Durante la compra al negocio familiar objeto de análisis, 6 de cada 10 clientes realizan sus compras solos y la gran mayoría reciben una asesoría en la compra y realizan sus compras a crédito (75% de los entrevistados).

**Gráfico No 19. Hábitos de Compra de prendas de vestir al Negocio Familiar**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

La principal forma de capturar clientes nuevos al negocio ha sido realizar la primera oferta directamente en el lugar de trabajo (8 de cada 10 entrevistados realizan su primera compra al negocio por esta razón).

**Gráfico No 20. Razones de Compra por primera vez al negocio**

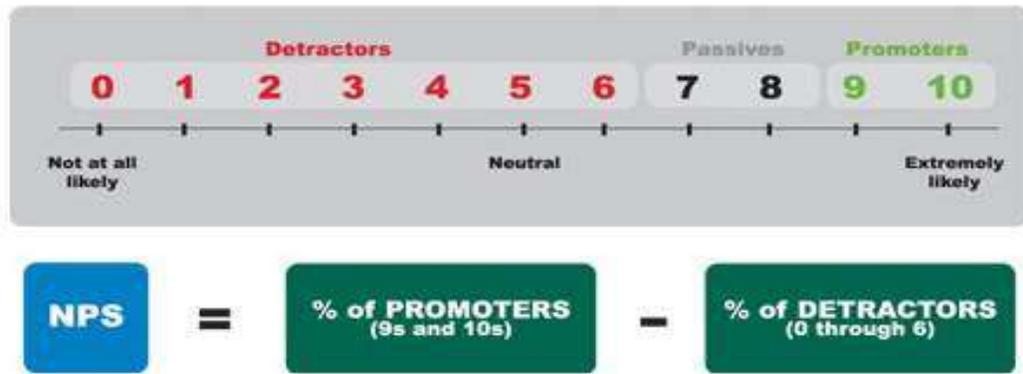


Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

El nivel de satisfacción del servicio medido a través del nivel de recomendación es una de las metodologías más acertadas y eficientes en la actualidad, ya que es simple y corta, por tanto se la puede realizar de manera sistemática sin grandes niveles de inversión.

El principio de mencionada metodología es que los clientes van a recomendar un producto o servicio a sus conocidos únicamente cuando se sientan completamente satisfechos, por tanto, el nivel de satisfacción se mide a través de una sola pregunta referente al nivel de recomendación y las razones por las cuales otorga la calificación. Dichas razones representan las fortalezas, oportunidades y debilidades del servicio ofrecido.

La escala de recomendación permite generar un índice llamado NPS (Net Promote Score), que se obtiene de la resta entre tus clientes que te recomiendan y aquellos que no te recomiendan.



**Pregunta:** Dígame por favor, en una escala del 0 al 10, donde 0 es para nada probable y 10 muy probable. ¿Qué tan probable es que Ud recomiende el servicio de la señora Silvia Figueroa a un amigo (a), colega o familiar?

El NPS (Net Promote Score) obtenido por el servicio del negocio familiar objeto de análisis es muy positivo, alcanza un 75% gracias al alto nivel de recomendación que maneja, lo cual permite concluir que el servicio ofrecido es de muy alta calidad.

**Gráfico No 21. Nivel del Satisfacción a través de la recomendación del servicio**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

Las fortalezas del servicio encontradas desde la perspectiva de los clientes que están dispuestos a recomendar el servicio a amigos y familiares son principalmente el servicio personalizado, el crédito directo y la buena calidad de las prendas.

**Tabla No 17. Fortalezas del servicio desde la Perspectiva del Cliente**

<b>Fortalezas</b>	
<b>Servicio personalizado</b>	<b>72%</b>
Buena atención	49%
Servicio personalizado	17%
Brinda asesoramiento	4%
Permiten cambiar las prendas	1%
Deja la ropa para probarse	1%
<b>Crédito Directo</b>	<b>63%</b>
Facilidad de pago	34%
Crédito Directo	29%
<b>Otros</b>	<b>53%</b>
Buena calidad de las prendas	30%
Variedad de prendas	14%
Precio justo	1%
Ahorro de tiempo	1%
Comidad para comprar	1%
Otros	6%

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.*

La principal oportunidad para el mejoramiento del servicio desde la perspectiva del cliente es la variedad en diseños, prendas, colores y tallas. Hay algunas menciones sobre la calidad de las prendas y la extensión del crédito; sin embargo, la recomendación que tiene un peso muy significativo es la variedad.

**Tabla No 18. Oportunidades y Debilidades del servicio desde la Perspectiva del Cliente**

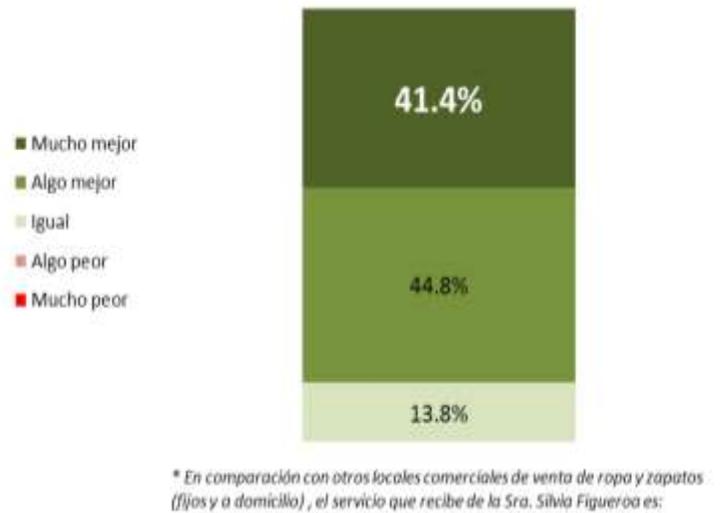
<b>Oportunidades</b>	
Tener mas variedad de prendas / modelos / colores / telas / marcas	89%
Mejorar calidad de las prendas	33%
Ofrecer más tiempo de crédito	22%

<b>Debilidades</b>	
No hay variedad	33.3%
Calidad de las prendas es mala	33.3%
Precios muy caros	16.7%

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.*

Al comparar el servicio ofrecido con otras propuestas del mercado, un 86% de los entrevistados declaran que reciben un servicio mejor al que reciben en otros locales comerciales de prendas de vestir. No se registran clientes entrevistados que declaren recibir un servicio peor al de otros locales comerciales. Por tanto, el nivel de servicio registra altos niveles de satisfacción por varios frentes.

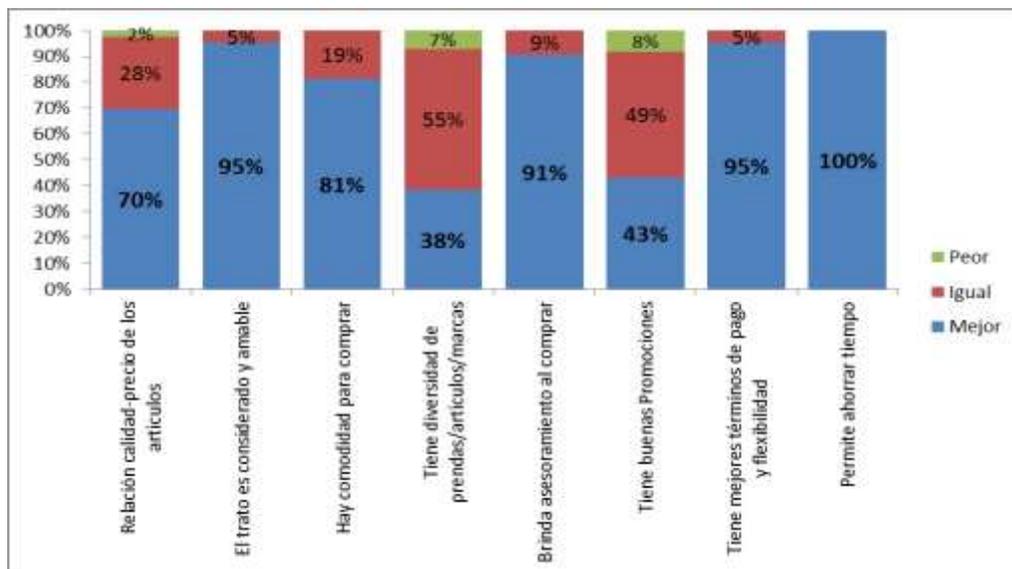
**Gráfico No 22. Evaluación General Comparativa del Servicio vs otras Propuestas**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

Al evaluar los aspectos más valorados del servicio de venta de prendas de vestir, el negocio familiar tiene un claro atributo diferencia ofrece un valor agregado de ahorro de tiempo, seguido de un trato considerado y asesoramiento en la compra.

**Gráfico No 23. Evaluación Comparativa del Servicio vs otras Propuesta**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir\_Módulo Satisfacción del Servicio  
Elaborado por: Autor.

#### 4.7 ANÁLISIS FODA

Con base en el análisis histórico del negocio y la evaluación de satisfacción con los clientes actuales, se presenta a continuación el análisis FODA para el negocio familiar.

**Tabla No 19. Análisis FODA del Negocio Familiar**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda móvil con exhibición física de las prendas genera interacción con el consumidor y el producto para generar la compra (competidores utilizan catálogos que sobre estiman la oferta).</li> <li>• Servicio altamente valorado por adaptarse al ritmo de vida de su segmento de mercado, dueños de negocios que no tienen tiempo para trasladarse a tiendas de prendas de vestir o zapatos y no tienen acceso rápido a crédito.</li> <li>• Alta satisfacción del servicio ofrecido, el cual se basa en una estrecha relación de confianza con la dueña del negocio, ahorro de tiempo y asesoría en la compra.</li> <li>• A lo largo de sus años de funcionamiento la operación del negocio ha sido cada vez más eficiente en términos de manejo de inventarios, rotación de cartera y cobranza.</li> <li>• Alto margen de contribución que permanece estable con una lista de precios accesibles para el consumidor.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de venta directa se ha acelerado en los últimos años y proyecta ser uno de los principales canales de distribución para los próximos años en Latinoamérica.</li> <li>• Altos niveles de recompra del producto ofertado facilita la construcción de una base de clientes fidelizados en el tiempo.</li> <li>• Competencia del servicio ofrecido es bajo en el segmento de mercado del negocio (únicamente venta por catálogo en el que no siempre se cumple las expectativas generadas por los productos)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se registra de forma digital las ventas, manejo del crédito y recaudaciones para dar un seguimiento adecuado del desempeño del negocio.</li> <li>• No posee herramientas de investigación de mercados que permita tener visibilidad de los hábitos del consumidor, su nivel de satisfacción y necesidades de servicio.</li> <li>• El negocio no tiene identidad de marca, lineamientos de servicio, códigos que</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno económico y social del Ecuador genera impacto en los hábitos de compra debido a la afectación del ingreso de los pequeños negocios en los que trabajan o son propietarios los clientes.</li> <li>• Composición del gasto de hogares puede reestructurarse por el entorno económico.</li> </ul>

<p>permitan generar cercanía con los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una misión y visión basado en valores empresariales que proporcionen direccionamiento estratégico para el diseño de planes a largo plazo.</li> <li>• Capacidad limitada para expansión geográfica por manejo recursos (tiempo y equipo de trabajo)</li> <li>• Reducción de la base de clientes en el último año y de su ticket promedio por compra</li> <li>• Falta de variedad y diversificación del portafolio para incrementar el ticket promedio por compra.</li> <li>• Alta concentración de ventas en un solo sector / barrio.</li> </ul>	
---	--

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir & Información Histórica del Negocio Familiar  
Elaborado por: Autor.*

## **CAPÍTULO 5**

### **ENTORNO COMPETITIVO Y COMPRADOR DE PRENDAS DE VESTIR**

A continuación se presenta los principales resultados obtenidos de la investigación de mercados cualitativa y cuantitativa realizada para el presente proyecto. El diseño de la encuesta ha tenido en cuenta las necesidades existentes de información del negocio analizado en cuanto al mercado de prendas de vestir y la competencia con el fin de determinar oportunidades de crecimiento futuro.

Los objetivos claves de la investigación de mercados son: conocer los hábitos de compra de prendas de vestir, el entorno competitivo del mercado, las principales actitudes del consumidor para generar segmentaciones inteligentes, el nivel de satisfacción de los clientes actuales y la evaluación de la propuesta de servicio en clientes potenciales.

#### **5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

##### **5.1.1 Metodología Cuantitativa**

Entrevista personal en negocios de barrio, con aplicación de cuestionario estructurado.

### **5.1.2 Metodología Cualitativa:**

Acompañamientos etnográficos y entrevistas a Clientes y No Clientes. Entrevistas a profundidad a expertos en tendencias de compra en el Ecuador.

## **5.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

A continuación se presentan algunas definiciones básicas que se utilizaron para el cálculo de la muestra de la presente investigación.

**Muestreo** es la técnica para la selección de una muestra a partir de una población. Al elegir una muestra aleatoria se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población<sup>13</sup>.

**Tipos de muestreo:** Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

**Los métodos de muestreo probabilísticos** son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos

---

<sup>13</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo\\_%28estad%C3%ADstica%29](https://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_%28estad%C3%ADstica%29)

tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Dentro del muestreo probabilístico existen algunos tipo de muestreo, para la presente investigación de mercados se tomó el muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional para la determinación de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra<sup>14</sup>.

**Tamaño de la muestra:** es el número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente<sup>15</sup>:

---

<sup>14</sup> Fuente: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo>

<sup>15</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o\\_de\\_la\\_muestra](https://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra)

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N(0,1).

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

<b>Valor de k</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Basados en la teoría planteada, el diseño de la muestra para la presente investigación es el siguiente:

**Universo:** Negocios del canal tradicional del norte de la ciudad de Quito.

### **Límites Geográficos**

- Límite Norte de la zona de influencia del negocio: Sector Carcelén
- Límite Sur de la zona de influencia del negocio: Sector Labrador
- Límite Oeste de la zona de influencia del negocio: Avenida Eloy Alfaro
- Límite Este de la zona de influencia del negocio: Avenida Occidental

### **Características demográficas:**

- **Género:** Hombres y mujeres
- **Edad:** Entre 18 y 65 años.
- **NSE:** Medio Bajo/Bajo según el sector.
- **Perfil de compra:** dueños o empleados de negocios de barrio
- **Educación:** Abierta según la población

#### **Perfil de compra:**

- Acostumbran comprar productos que le ofrezcan en el local comercial
- Han comprado en su local comercial alguna vez: prendas de vestir, artículos para el hogar, zapatos, joyas o maquillaje.

#### **Distribución Muestra Cuantitativa**

En base a la fórmula presentada, con un  $\pm 7\%$  de nivel de error, al 95% de confianza, en un universo de 7.720 negocios de barrio en la zona de influencia, la muestra recomendada es de 192 casos.

#### ***Tabla No 20. Cálculo del tamaño de la muestra cuantitativa***

¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	7 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	7720	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.
La muestra recomendada es de	192	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación

Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.74%	6.84%	5.55%	Su muestra debería ser de	136	192	325

Fuente: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>  
Elaborado por: Autor.

La muestra se distribuye en estratos por zona geográfica y segmentos de clientes y no clientes para tener representatividad de los segmentos de interés.

**Tabla No 21. Distribución de la muestra cuantitativa por segmentos relevantes**

	Zona dentro del límite geográfico			TOTAL
	Norte	Sur	Centro	
CLIENTES	40	41	40	120
NO CLIENTES	31	31	31	92
TOTAL	70	71	70	212

\*Margen de error:  $\pm 6.84$

\*Nivel de confianza: 95%

Elaborado por: Autor.

## Distribución Muestra Cualitativa

La muestra cualitativa se determina con el fin de entender las percepciones de los segmentos definidos en la muestra cuantitativa. Para generar una correcta triangulación de la información cualitativa, se agrega en esta fase entrevistas a

expertos en investigación de mercados a dueños de negocios del Ecuador y a los dueños del negocio que se relacionan a diario con el target de investigación y conocen perfectamente el funcionamiento del negocio familiar.

**Tabla No 22. Distribución de la muestra cualitativa por segmentos relevantes**

	Zona dentro del límite geográfico			TOTAL
	Norte	Sur	Centro	
<b>CLIENTES</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
Tiendas	1	1	1	3
Restaurantes no cadena	1	1	1	3
Otros negocios de barrio	1	1	1	3
<b>EXPERTOS</b>	<b>3</b>			
Experto en tendencias de Mercado	1			
Experto en Retail Ecuador	1			
Experto en Invesetigación de Mercados	1			

*Elaborado por: Autor.*

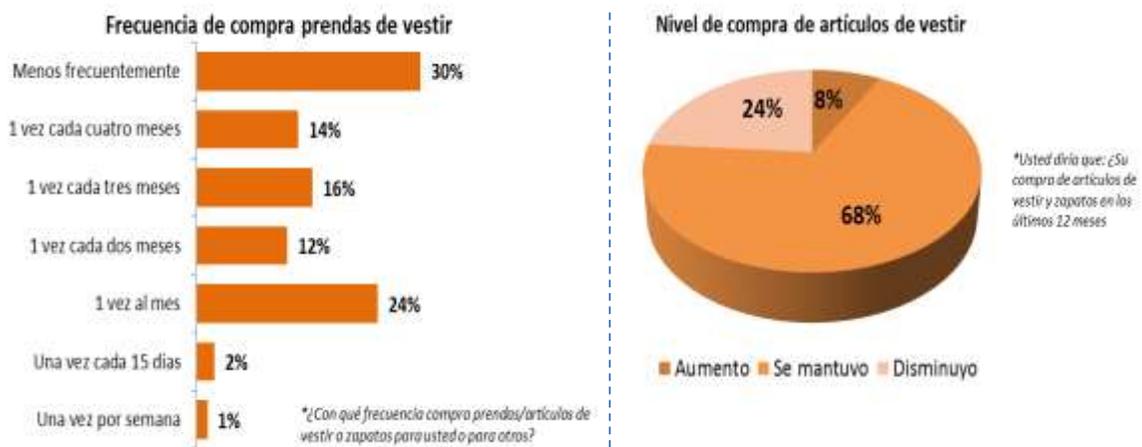
### 5.3 ESTANDAR DE ACCIÓN

El diseño de un modelo de negocio de venta de artículos de vestir se basará en el entendimiento profundo de los hábitos del consumidor y en las oportunidades de mejora de servicio proporcionadas por los clientes. Mencionado estándar permite generar un modelo sustentable en el tiempo que tiene como centro los gustos y preferencias del motor principal del negocio, los consumidores, aquellos que determinan el nivel de desarrollo del negocio a través de su nivel de satisfacción.

### 5.4 HABITOS DE COMPRA DE PRENDAS DE VESTIR

Según los resultados de la investigación cuantitativa, frente a la pregunta ¿Con qué frecuencia compra prendas de vestir o zapatos? el resultado nos muestra que una de cada 4 personas compran prendas de vestir o zapatos para ellas mismas o para otras. La mayoría de los entrevistados declara en la encuesta que dicha compra de artículos de vestir se ha mantenido en el último año.

**Gráfico No 24. Frecuencia de Compra de prendas de vestir y tendencia en ventas**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

En base al análisis de las entrevistas cualitativa a clientes actuales y expertos en investigación de mercado y consumidores, la compra de prendas de vestir, más allá de satisfacer una necesidad básica, representa una forma de cuidar, consentir o mimar a sus seres queridos o a sí mismos. Además, el acto de comprar prendas de vestir genera sensaciones muy positivas y representa una recompensa del trabajo realizado diariamente.

*“Les compro ropa a mis hijos para que en estas lluvias no se vayan a enfermar, así se acuerdan que su mamá los cuida”*

*Cecilia Villamarín, 34 años\_ Actual Cliente del negocio\_Sector Rumiñahui*

*“A mis hijos les encanta que les compre juguetes, pero a mi me encanta darles también ropa para que luzcan bien, trabajo duro para darles lo que ellos necesitan”*

*Teresa Inapanta, 41 años\_Actual Cliente del negocio Sector La Kennedy*

*“Cuando me compro algo no puedo esperar para probármelo, me compro ropa para sentirme bien, por algo trabajo....”*

*María Carrera \_Actual Cliente del negocio*

La investigación cuantitativa, a través de la pregunta ¿Cuáles de las siguientes razones influyen en su compra de prendas de vestir o zapatos para usted o para otros? Refleja que una de cada dos personas compran prendas de vestir o zapatos por impulso al ver una prenda que llama su atención, por lo tanto, es clave generar herramientas de exhibición adecuada para incrementar el ticket de compra. Otras razones son: Para cuando tienen alguna ocasión especial y no tienen que ponerse (39%), cuando ya no tienen prendas en buen estado para usar (25%) y para regalar a alguien (26%).

**Tabla No 23. Razones de Compra de Prendas de Vestir**

Razones de compra de prendas de vestir	
Cuando algo me gustó al verlo	60,0%
Cuando tengo un compromiso pronto y no tengo que ponerme	38,5%
Para regalar a alguien	26,2%
Cuando ya no tengo prendas en buen estado para ponerme	26,2%
Cuando mi familia ya no tiene prendas en buen estado	10,8%
Para subirme el ánimo	4,6%

\*¿Cuáles de las siguientes razones influyen en su compra de prendas de vestir o zapatos para usted o para otros?

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

La encuesta realizada presenta que en promedio se gasta entre \$50 y \$300 en cada compra que se realiza para ellos mismo. Sin embargo, cuando la compra de prendas de vestir se hace para otras personas, el promedio de gasto por compra baja al rango de \$10 a \$50 dólares; baja aún más cuando es para un regalo de un conocido no tan cercano.

**Gráfico No 25. Promedio de Gasto en la Compra de Prendas de Vestir**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

En la aproximación cuantitativa con clientes, a través de la pregunta ¿Cuáles son los tres aspectos más importantes que considera usted al comprar prendas de vestir o zapatos? el aspecto más importante al recibir el servicio de compra de prendas de vestir en su propio lugar de trabajo es el ahorro de tiempo (32%) debido al estilo de vida de los dueños o empleados de negocios de barrio que los mantienen abiertos en su mayoría de lunes a domingo de 8 a 12 horas por día y no pueden salir a las tiendas tradicionales a comprar prendas de vestir. Otros atributos valorados son: la variedad de prendas (32%), el cual es el motor para incrementar el ticket de compra; y el servicio personalizado (18%) el cual transmite la confianza y e importancia que el cliente desea sentir en cada compra que realice. El último aspecto es el precio conveniente (18%).

**Gráfico No 26. Aspectos más Importantes al Comprar Prendas de Vestir**



*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

Los entrevistados declaran en la encuesta realizada que la decisión del lugar de compra de prendas de vestir es por recomendación de un amigo o familiar (36%), al verlo en la calle o centro comercial (60%) o al visitarlo en el local (20%). La publicidad masiva en radio, televisión o internet no representa un aspecto relevante al momento de decidir un lugar de compra.

**Tabla No 24. Aspecto para decidir el Lugar de Compra de Prendas de Vestir**

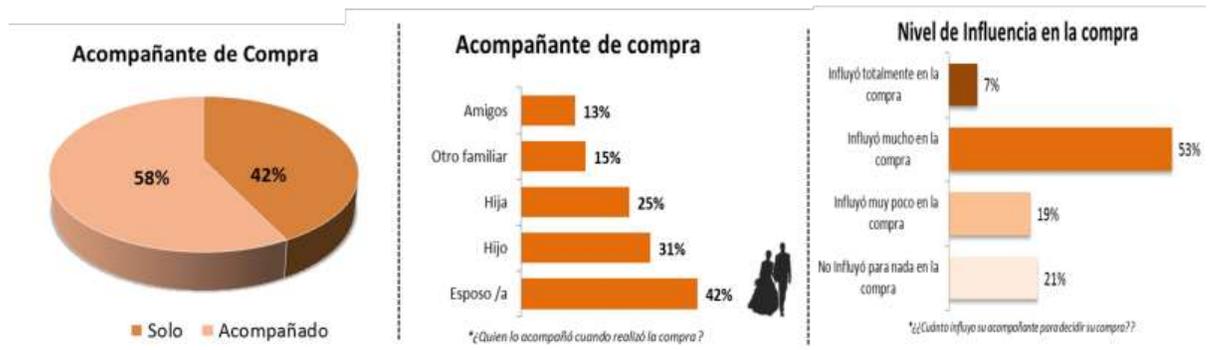
<b>Aspectos para decidir un lugar de compra de prendas de vestir</b>	
Por recomendación de un amigo o familiar	36,1%
Al verlo en un centro comercial	29,3%
Visitaron en el local	20,5%
Al verlo en la calle	29,3%
Por un comercial / propaganda de la TV	5,9%
Por un comercial / propaganda de la radio	2,0%
Otros	0,5%

*\*¿Cómo decidió el lugar de compra?*

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

De acuerdo a la investigación cualitativa, con la pregunta ¿Estuvo solo o acompañado a realizar esta compra? se concluye que un 60% de las personas suelen comprar prendas de vestir acompañadas de su pareja o hijos; la influencia de quienes los acompañan es media y representa una aseveración que la decisión tomada por el cliente es la mejor.

## Gráfico No 27. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir (Parte I)



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

El tiempo de compra promedio de una prenda de vestir, según la encuesta realizada, es de una hora, reciben algún tipo de asesoría radicada en la talla o modelo, dicha asesoría no va más allá de esto, recomendaciones de color, combinaciones de prendas, telas, modelos no son parte de la asesoría en la compra.

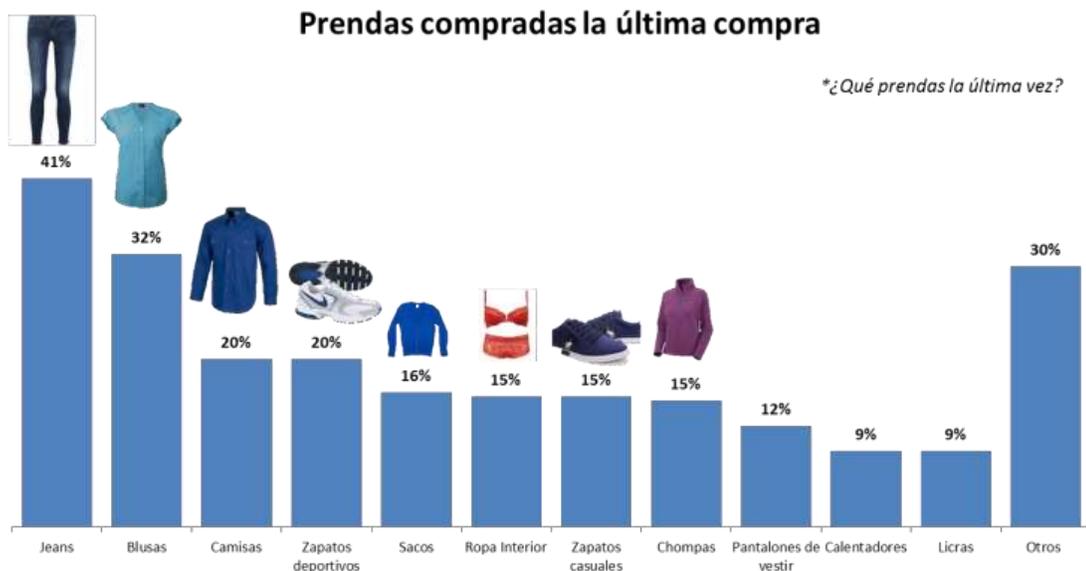
## Gráfico No 28. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir (Parte II)



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Las prendas compradas son bastante variadas de acuerdo resultados obtenidos en la encuesta. Entre los que más sobresalen son jeans, blusas y camisas tanto para hombres como para mujeres. El estilo de los artículos es informal para el día a día que permitan verse bien y sentirse cómodas.

**Gráfico No 29. Prendas de vestir más compradas**

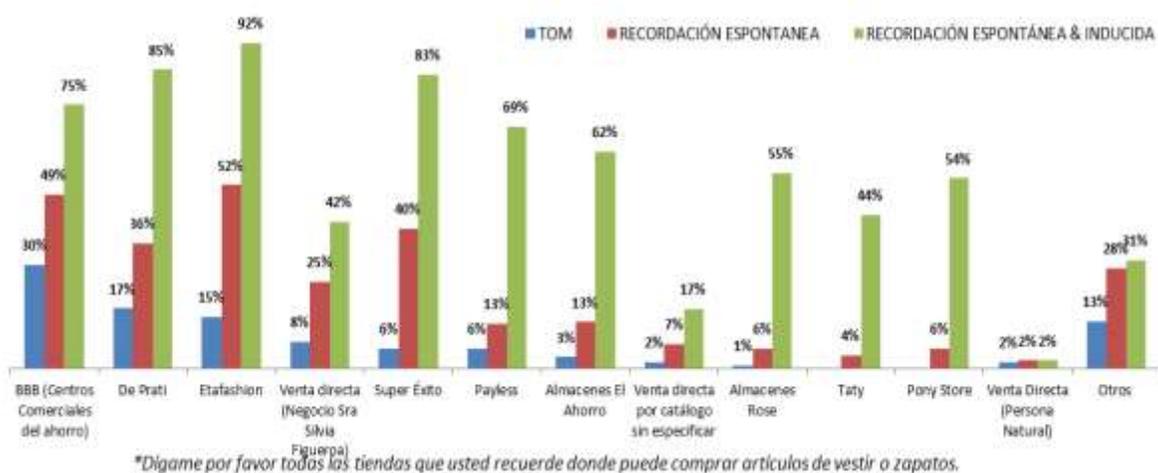


*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

## 5.5 ENTORNO COMPETITIVO EN EL MERCADO DE PRENDAS DE VESTIR

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa, a través de la pregunta, ¿Dígame por favor las tiendas de prendas de vestir que conoce, aun si no ha comprado en ellas? Se presenta que los locales comerciales de prendas de vestir más recordados son los BBB (Centros Comerciales del Ahorro), seguido de: De Prati, Etafashion Super Éxito y Venta Directa.

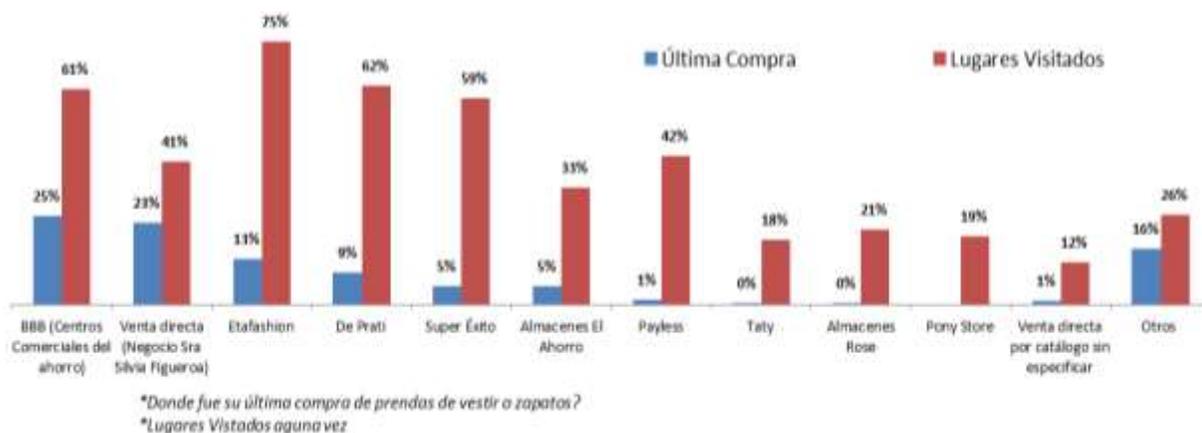
**Gráfico No 30. Recordación de Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Adicional, las encuestas han permitido identificar que los locales comerciales más recordados son los más visitados también, a través de las preguntas: De los lugares mencionados, a cuáles de ellos ha visitado alguna vez?, De los lugares que ha visitado alguna vez, cuál es su lugar preferido para comprar prendas de vestir o zapatos? y, Donde fue su última compra de prendas de vestir o zapatos?

**Gráfico No 31. Visita a las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Las características de la mayoría de estos locales comerciales son relacionadas a promociones, descuentos en precio, y su ubicación estratégica en centros comerciales.

Las fortalezas de los principales locales comerciales de prendas de vestir se centran en el servicio, variedad de prendas, instalaciones, facilidades de pago y buenos precios. Existen algunas diferencias en las fortalezas de los competidores, las cuales se han identificado en base a las menciones de los entrevistados en las encuestas cuantitativas en la pregunta ¿Cuáles fueron los aspectos positivos del servicio que recibió en su última compra para darle esta calificación?.

- **De Prati:** Su fortaleza es el asesoramiento durante la compra, la variedad y calidad de prendas de vestir y local cómodo para los clientes.
- **Etafashion:** Se destaca por su servicio personalizado, facilidad de crédito y rapidez en el pago en cajas.
- **Súper Éxito:** Tiene pocos atributos diferenciadores, variedad de marcas y colores.
- **BBB (CC del Ahorro):** Buena atención, calidad, variedad en prendas y precio económico.
- **El Ahorro:** Precio económico y variedad en prendas.

**Tabla No 25. Aspectos Positivos de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**

Aspectos Positivos	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
<b>Servicio</b>					
Buena atención	47%	33%	40%	55%	40%
Asesoramiento	20%	5%	0%	5%	0%
Servicio personalizado	13%	29%	10%	19%	20%
Calidad en el servicio	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Producto</b>					
Variedad de prendas	33%	14%	40%	31%	30%
Variedad en marcas	7%	10%	20%	5%	0%
Variedad en colores	0%	0%	10%	2%	0%
Buena calidad en las prendas	20%	14%	10%	17%	10%
Modelos actuales	7%	0%	0%	0%	0%
<b>Instalaciones</b>					
Local cómodo para los clientes.	13%	5%	0%	0%	0%
Todo tiene su lugar específico para escoger	0%	10%	20%	2%	0%
<b>Precio y facilidad de pago</b>					
Precio económico	0%	0%	0%	36%	40%
Facilidad de crédito	0%	10%	0%	0%	0%
Pago rápido en caja	0%	10%	0%	0%	0%
Facilidad de pagos	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Promociones</b>					
Buenas Promociones	20%	24%	30%	7%	20%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

La aproximación cuantitativa también aportó con el entendimiento de las debilidades de los competidores en el mercado de prendas de vestir, las cuales, a través de la pregunta ¿Cuáles fueron los aspectos que no le gustaron del servicio que recibió en su última compra para darle esta calificación?, se pudieron clasificar en: desorden, variedad y atención al cliente.

Dichos aspectos se diferencian por local comercial:

- **De Prati:** Muestra desorden en los locales comerciales.
- **Etafashion:** No hay variedad de prendas.
- **Super Éxito:** Mala atención al cliente y asesoramiento.

- **BBC (CC del ahorro):** No hay servicio personalizado, lugar incómodo para probarse las prendas y no hay variedad de marcas.
- **El Ahorro:** No hay mucha variedad de marcas.

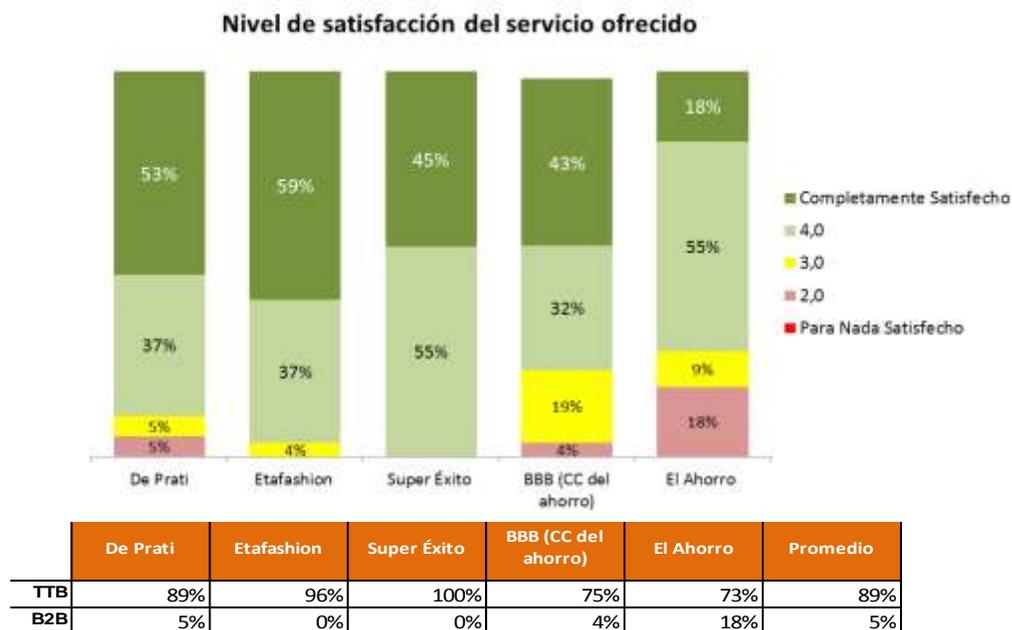
**Tabla No 26. Aspectos Negativos de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**

Aspectos Negativos	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
<b>Servicio</b>					
Mala atención al cliente	33%	17%	100%	44%	0%
No hay asesoramiento	33%	67%	100%	11%	0%
No hay servicio personalizado	0%	0%	0%	11%	0%
<b>Instalaciones</b>					
Las cosas están desordenadas	33%	0%	0%	0%	0%
Mucha gente en el local	0%	0%	0%	33%	0%
Lugar incómodo para probarse las prendas	0%	0%	0%	11%	0%
<b>Producto</b>					
No hay mucha variedad en marcas	0%	0%	0%	22%	100%
No hay variedad en prendas	0%	17%	0%	0%	0%
<b>Precio</b>					
No hay variedad en precios	0%	0%	0%	22%	0%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

De acuerdo a la investigación cuantitativa, con el módulo de satisfacción del servicio adquirido en las tiendas comercializadoras de prendas de vestir; en promedio un 44% de los clientes se encuentran totalmente satisfechos con el servicio ofrecido por los principales locales comerciales de prendas de vestir. Existe un 56% de clientes que aún encuentran oportunidades de mejora en el servicio. El competidor con el menor nivel de satisfacción es EL AHORRO, mientras que el más destacado en servicio es ETAFASHION.

**Gráfico No 32. Nivel de Satisfacción de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**

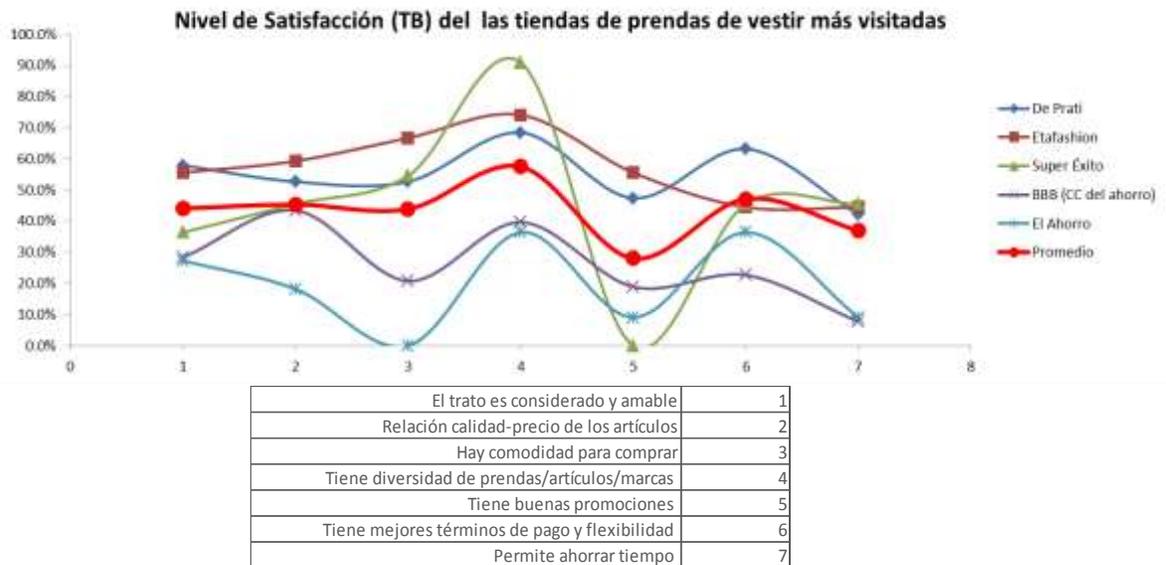


Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

De Prati y Etafashion son los locales comerciales con las evaluaciones de servicio por arriba del promedio. De Prati sobresale de forma importante en diversidad de prendas y términos de pago. Etafashion brinda comodidad y variedad de prendas.

Súper Éxito tiene una gran fortaleza en variedad y los Centros Comerciales BBB tienen calificaciones en todos los atributos evaluados, no se destaca en ninguno.

**Gráfico No 33. Nivel de Satisfacción de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir por Atributo**



*\*TB: Es el Top Box, la escala más alta calificada en la encuesta (Totalmente Satisfecho)*

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

De acuerdo a las estadísticas obtenidas en la investigación cuantitativa, la decisión del lugar de compra para De Prati y Super Éxito es al verlo en un Centro Comercial. Etafashion y los Centros Comerciales BBB se favorecen de las recomendaciones de amigos o familiares. El Ahorro lo visitan al verlo en la calle. Los medios de comunicación masivos como Televisión y Radio no son medios que impulsen la visita a ninguno de los competidores mencionados.

**Tabla No 27. Razones de visita por primera vez a las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir**

<b>Decisión de compra</b>	<b>De Prati</b>	<b>Etafashion</b>	<b>Super Éxito</b>	<b>BBB (CC del ahorro)</b>	<b>El Ahorro</b>
Por recomendación de un amigo o familiar	37%	44%	18%	43%	27%
Al verlo en un centro comercial	68%	52%	82%	25%	9%
Al verlo en la calle	0%	11%	18%	38%	73%
Por un comercial / propaganda de la TV	5%	15%	0%	8%	0%
Por un comercial / propaganda de la radio	0%	0%	0%	4%	9%

\* ¿Cómo decidió visitar la tienda\_\_\_\_\_ MENCIONE LUGAR DE ÚLTIMA COMPRA H11 la primera vez que lo hizo?

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

Los clientes mencionan en las encuestas que prefieren realizar compras en Etafashion y De Prati con algún acompañante que suele ser su pareja, el nivel de influencia del acompañante en la compra en medio. Mientras que la mayoría de los clientes que visitan Super Éxito y El Ahorro lo hacen solos, es un viaje de compra más rápido, directa a las prendas que se necesitan y con menos disfrute, por tal razones los niveles de satisfacción son los más bajos.

**Tabla No 28. Hábitos de Compra de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir (Parte I)**

<b>Acompañante de compra</b>	<b>De Prati</b>	<b>Etafashion</b>	<b>Super Éxito</b>	<b>BBB (CC del ahorro)</b>	<b>El Ahorro</b>
Solo	32%	11%	64%	42%	73%
Acompañado	68%	89%	36%	58%	27%

<b>Influencia del acompañante</b>	<b>De Prati</b>	<b>Etafashion</b>	<b>Super Éxito</b>	<b>BBB (CC del ahorro)</b>	<b>El Ahorro</b>
No Influyó para nada en la compra	15%	17%	25%	25%	0%
Influyó muy poco en la compra	38%	21%	25%	9%	33%
Influyó mucho en la compra	38%	46%	50%	56%	67%
Influyó totalmente en la compra	8%	17%	0%	9%	0%
<b>TTB</b>	<b>46%</b>	<b>63%</b>	<b>50%</b>	<b>66%</b>	<b>67%</b>

<b>Acompañante de compra</b>	<b>De Prati</b>	<b>Etafashion</b>	<b>Super Éxito</b>	<b>BBB (CC del ahorro)</b>	<b>El Ahorro</b>
Esposo /a	46,2%	50,0%	25,0%	53,1%	33,3%
Hijo	23,1%	16,7%	25,0%	43,8%	33,3%
Hija	23,1%	41,7%	50,0%	21,9%	0,0%
Papá	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%	0,0%
Mamá	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Otro familiar	7,7%	16,7%	25,0%	12,5%	0,0%
Amigos	23,1%	4,2%	25,0%	6,3%	33,3%
Empleada	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

La pregunta de la investigación cuantitativa, ¿Para quién realiza la compra? permite entender que el comprador y usuario de las prendas de vestir en su mayoría son los mismos, sobre todo en el Ahorro y Super Éxito, por tanto la compra es más corta y directa en estos dos locales comerciales y menos placentera por no proporcionar instalaciones que aporten al disfrute del viaje de compra ni asesoría. El gasto por compra más alto es en Etafashion y Super Éxito (por arriba de los \$170 declarados).

**Tabla No 29. Hábitos de Compra de las Tiendas Comerciales de Prendas de Vestir (Parte II)**

<i>Para quien realiza la compra</i>	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
Para mi	78,9%	77,8%	81,8%	82,7%	90,9%
Esposo /a	26,3%	37,0%	9,1%	23,1%	18,2%
Hijo	10,5%	7,4%	9,1%	26,9%	9,1%
Hija	26,3%	37,0%	9,1%	21,2%	9,1%
Amigos	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%
Otro familiar	15,8%	3,7%	0,0%	7,7%	18,2%

	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
<b>Tiempo Promedio de compra (mins)</b>	72,63	81,30	70,00	94,81	57,00

	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
Recibió Asesoría	79%	67%	73%	66%	82%
No Recibió Asesoría	21%	33%	27%	34%	18%

	De Prati	Etafashion	Super Éxito	BBB (CC del ahorro)	El Ahorro
<b>Gasto Promedio por compra (usd)</b>	\$ 140,30	\$ 209,74	\$ 169,36	\$ 108,10	\$ 63,00

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

En base al desempeño de los principales competidores en el mercado de prendas de vestir se puede captar claramente una oportunidad en el servicio que los clientes reciben al realizar sus compras. De acuerdo a los resultados de la pregunta ¿Cuáles fueron los aspectos que no le gustaron del servicio que recibió en su última compra para darle esta calificación? se observa que dentro de los locales comerciales se percibe desorden, falta de variedad, mala atención, poco asesoramiento e incomodidad al probarse las prendas.

La encuesta también arrojó que el nivel de satisfacción promedio que el cliente recibe por parte de los locales comerciales que representan la competencia del negocio familiar es de 45% aproximadamente, es decir, una de cada dos personas que visitan un local comercial de prendas de vestir está totalmente satisfecha con el servicio recibido, mientras que 9 de cada 10 clientes del negocio familiar se encuentran totalmente satisfechos con servicio recibido. El negocio familiar duplica el nivel de satisfacción frente a la competencia según los resultados obtenidos en el módulo de satisfacción evaluado en la encuesta de la presente investigación. Mencionados hallazgos permiten determinar que el servicio ofrecido por el negocio familiar es altamente diferenciado frente a sus competidores y tiene mucho futuro para construir un negocio cada vez más rentable.

La oportunidad radica en fortalecer las credenciales de servicio personalizado y asesoría, las cuales no representan una fortaleza de la competencia y si del negocio familiar. Además, es uno de los aspectos más valorados por parte del consumidor a nivel racional (tercer atributo más valorado en la compra de prendas

de vestir según resultados arrojados por la encuesta de Usos & Hábitos) y emocional de acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas a los dueños de negocios y expertos en investigación de mercados.

En mencionadas entrevistas a profundidad se encontró que la confianza, el trato amable y la asesoría genuina de quienes los atienden en las compras de prendas de vestir genera una fidelidad duradera ya que se entrega una experiencia placentera al momento de comprar.

*“Lo que más me gusta del servicio es que la Señora Silvia tiene paciencia y es comprensiva conmigo, me dice cuando una prenda me queda bien o no”*

*María Elena Pincay, 27 años \_ Cliente Actual\_ Secto La Luz*

Otro aspectos que fortalece la confianza, según las entrevistas a profundidad a clientes actuales del negocio, es la comodidad que un servicio ofrece al poder probarse las prendas en un lugar que el cliente conoce perfectamente (su negocio). Conocer donde puede ver, sentir y lucir una prenda de vestir con toda comodidad, genera un alto nivel de diferenciación frente a la competencia.

*“...Me gusta poder probarme la ropa aca en la tienda, puedo verme en el espejo cuantas veces quiera y nadie más me ve, como soy gordita no me gusta ...”*

*Alba Bonifaz, 48 años \_ Cliente Actual\_ Sector San Carlos*

La asesoría recibida durante una compra es otro de los aspectos claves de oportunidad en el servicio, es un aspecto que los clientes declaran que lo sienten cuando la persona que vende las prendas de vestir es la misma. Este hecho es clave y diferenciador para el negocio familiar, ya que no sucede en los locales comerciales, a pesar de que el cliente vaya al mismo local comercial, la persona que atiende no es la misma y la relación de confianza se pierde. En el negocio familiar, por el contrario, la relación cliente – vendedor se sigue fortaleciendo en cada compra que se realiza.

*“Cuando me pruebo su mami me dice si que queda o no siempre que le compro, ya es de confianza”*

*Sandra Guamán, 34 años \_ Cliente Actual\_ Sector La Rumiñahui*

Dicha relación a largo plazo del cliente con el vendedor permite que sienta una asesoría sincera y genuina en las compras, es decir, una recomendación por parte de la vendedora se siente franca, según las entrevistas a profundidad a clientes, se compara con una recomendación de amiga o conocida que se interesa por dar una opinión verdadera y útil ya que la asesoría no tiene como fin una transacción comercial solamente.

Esta relación de camaradería y genuinidad en las compras se genera únicamente con el tiempo y las compras repetidas cumplidas con un alto nivel de satisfacción, donde el producto, la calidad y el precio adecuado son un “given” del

servicio. Lo que realmente genera fidelidad es el trato cordial, la confianza y la recomendación franca.

Otro punto diferenciador y clave del servicio es el ahorro de tiempo, el cual es el atributo que más satisfacción genera en el negocio familiar (100% de los entrevistados declararon estar completamente satisfechos con este atributo al evaluar el servicio recibido por el negocio familiar en la encuesta realizada), mientras que para los locales comerciales competidores el nivel de satisfacción de ahorro de tiempo se encuentra entre el 10% y 45% de satisfacción.

El ahorro de tiempo recibido por el negocio familiar es evidente y representa el primer aspecto más valorado de acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa. Las entrevistas cualitativas complementan este hallazgo ya que permitieron definir que el ahorro de tiempo para el cliente se ve representado en que no tiene que trasladarse de un lugar a otro y evita tiempos muertos durante el proceso de compra como filas para pagar o filas para entrar a los vestidores. Dicho ahorro de tiempo se traduce también en ahorro de dinero ya que evitan pagar transporte y sobre todo evitan cerrar sus negocios para realizar compras de ventas de vestir, por ende sus negocios siguen produciendo mientras los clientes disfrutan de una compra con confianza y comodidad, esto representa un alto diferenciador para el negocio familiar versus la competencia que aporta ahorro verdadero en tiempo y dinero al adecuarse a sus estilo de vida.

*“Cuando su mami viene a venderme ropa me evito coger bus para ir a las tiendas y no dejo de abrir mi tienda”*

*Juan Ochoa, 37 años\_Cliente Actual Sector La Rumiñahui*

Un aspecto que representa una clara debilidad para el negocio familiar es la variedad, atributo que si está más presente como atributo que aporta valor a los locales comerciales competidores. La falta de variedad no debilita la estrecha relación de confianza generada entre el cliente y el dueño del negocio familiar, sino que afecta directamente al ticket de compra ya que al no tener variedad, el número de prendas adquirida por vez se reduce y afecta a las ventas.

*“Me gustaría que me ofrezca más variedad, sino comprar lo mismo y lo mismo...No pues, me gusta comprar varias cosas para mis nietos”*

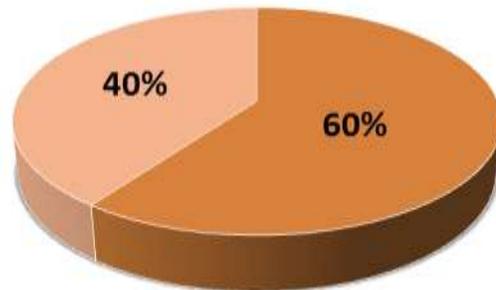
*Paty Galarza, 54 años\_Cliente Actual Sector Carcelén*

## **5.6 ENTORNO COMPETITIVO EN EL CANAL DE VENTA DIRECTA EN NEGOCIOS DE BARRIO**

De acuerdo a la investigación cuantitativa, a través de la pregunta ¿Usted ha comprado alguna vez productos de todo tipo para usted o su familia que le ofrezcan en su local comercial directamente? se evidencia que 6 de cada 10 personas han comprado algún artículo que le han ofrecido en el negocio de barrio donde trabajan.

**Gráfico No 34. Penetración de la Venta Puerta a Puerta en la Zona de Influencia**

**Incidencia Venta Directa**



- Si ha compra artículos por venta directa
- No ha comprado artículos por venta directa

*¿Usted ha comprado alguna vez productos de todo tipo para usted o su familia que le ofrezcan en su local comercial directamente?*

**\*Ajustado**

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

Al igual que en la compra de prendas de vestir, las encuestas nos muestran que el ahorro de tiempo, el servicio personalizado y la variedad de prendas son los principales aspectos por los que los dueños de negocios deciden comprar artículos ofertados directamente. El precio deja de ser parte de los tres aspectos más valorados en el servicio puerta a puerta, mientras que en la compra general de prendas de vestir tiene mayor peso y ocupaba un tercer lugar junto con asesoría en la compra.

Estos atributos son valorados principalmente por la ayuda que representan en su estilo de vida demandante al tener que abrir sus negocios 7 días a la semana por 8 a 12 horas diarias, estos son datos referenciales declarados por los clientes del negocio familiar a los que se realizó las entrevistas cualitativas. También mencionan que tener la oportunidad de disfrutar el adquirir artículos nuevos en el tiempo libre que sus negocios les permiten tener es lo que más valoran de cualquier oferta que puedan recibir mientras trabajan.

De acuerdo a las entrevistas cualitativas, la clave para ser un servicio puerta a puerta que llame la atención de los dueños de negocios de barrio, es que, además de proporcionar ahorro de tiempo a través del servicio, se oferte productos muy atractivos para uso personal y para sus familiares, que se usen con regularidad como cosméticos o prendas de vestir. Artículos de uso poco frecuente como juegos de baño, muebles o artículos de decoración no son relevantes e incluso llega a generar molestias cuando son ofrecidos dentro del local comercial, debido a que no son relevantes y atractivos, por tanto, sienten que en lugar de aportar en su estilo de vida lo interrumpen.

*“La ropa y el maquillaje si me gusta que me ofrezcan en mi tienda, pero cosas de la casa o colchones no, siempre les digo que no tengo tiempo cuando vienen, son cansones”*

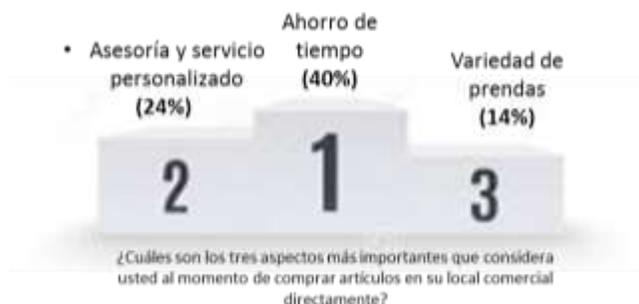
*Roberto Toaquiza, 35 años\_ Cliente Actual Sector La Luz*

En resumen, la forma de comercialización del negocio familiar en estudio representa una alternativa interesante de disfrute de un viaje de compra sin verse obligados a interrumpir sus tareas; es un servicio que aporta un valor agregado que va más allá de la oferta de prendas de vestir, se enfoca en facilitar el día a día de los clientes ya que ahorran tiempo al no tener que trasladarse a una tienda para comprar artículos que los consideran atractivos y útiles.

Otro aspecto muy valorado en la venta de artículos directamente en su lugar de trabajo es el servicio personalizado. Los clientes mencionan en las entrevistas cualitativas que dicho aspecto genera una relación de confianza con la persona que ofrece el servicio, construyendo un alto nivel de fidelización y altos niveles de recompra.

El tercer aspecto más valorado es la variedad de prendas, esto les permite sentir a los clientes que verdaderamente una tienda completa los visita en su lugar de trabajo y les permite escoger entre varias alternativas los artículos que más gusten.

### **Gráfico No 35. Aspectos más importantes en la compra Puerta a Puerta**



*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

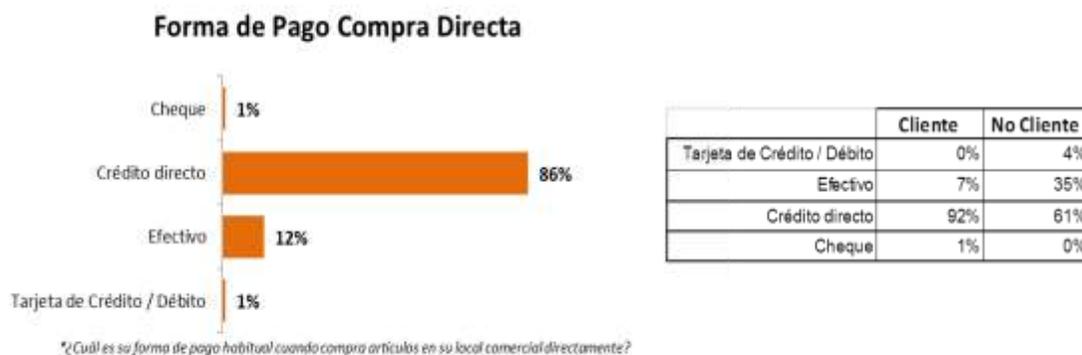
### Gráfico No 36. Tendencia en la compra Puerta a Puerta y Recordación



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Los clientes declaran en la investigación cuantitativa, en la pregunta ¿En los últimos 12 meses usted diría que ha aumentado, disminuido o se ha mantenido la compra de artículos de todo tipo en su local comercial directamente? que en el último año han comprado directamente en su local comercial la misma cantidad de artículos. Y su forma de pago es principalmente el crédito directo, sobre todo dentro del segmento de Clientes del negocio objeto de análisis en la investigación.

### Gráfico No 37. Forma de pago en la compra Puerta a Puerta y Recordación



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Los artículos que más gusta comprar directamente en sus lugares de trabajo de acuerdo a la encuesta realiza son prendas de vestir y zapatos, sobre todo para los clientes del negocio en investigación. Quienes no son clientes también gustan adquirir Joyas, artículos para el hogar y perfumes.

**Tabla No 30. Artículos más comprados en la Venta Puerta a Puerta**

	Artículos que más gusta en Venta Directa		
	Total	Cliente	No Cliente
Prendas de vestir	94,6%	97,8%	83,3%
Zapatos	73,0%	74,4%	66,7%
Joyas	7,2%	5,6%	12,5%
Maquillaje	10,8%	10,0%	12,5%
Artículos para el hogar	9,0%	4,4%	20,8%
Perfumes	3,6%	1,1%	8,3%
Yanbal	2,7%	2,2%	4,2%
Cremas	,9%	0,0%	4,2%
Avon	1,8%	2,2%	0,0%

\* ¿Si tuviera que definir los artículos que más le gusta comprar en su local comercial directamente sin tener que visitar la tienda, ¿Cuáles serían?

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

De acuerdo a los datos arrojados en la investigación cuantitativa, la frecuencia de compra de artículos en el lugar de trabajo directamente es menor a la frecuencia de visita de los representantes de los negocios. Para prendas de vestir y zapatos la frecuencia de visita es de una vez por semana o una vez al mes, mientras que la compra se da por cada 3 a 8 visitas. Mientras que, las joyas, maquillaje y artículos del hogar no los compran nunca o con muy poca frecuencia a pesar que la visita puede ser cada dos semanas.

**Tabla No 31. Frecuencia de Visita vs. Frecuencia de Compra de artículos ofrecidos Puerta a Puerta.**

	Prendas de vestir		Zapatos		Joyas		Maquillaje		Artículos del hogar	
	Compra	Visita	Compra	Visita	Compra	Visita	Compra	Visita	Compra	Visita
Más de una vez a la semana	0%	3%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Una vez por semana	1%	31%	0%	31%	0%	16%	0%	14%	0%	0%
Una vez cada 15 días	1%	2%	0%	2%	0%	5%	1%	29%	0%	30%
1 vez al mes	19%	27%	13%	29%	4%	11%	4%	14%	1%	10%
1 vez cada dos meses	28%	14%	17%	12%	1%	11%	4%	7%	1%	10%
1 vez cada tres meses	22%	14%	22%	6%	6%	11%	4%	14%	1%	0%
1 vez cada cuatro meses	15%	4%	12%	6%	1%	21%	1%	7%	3%	10%
Menos frecuentemente	11%	6%	17%	12%	8%	26%	8%	14%	9%	40%
Nunca	2%	0%	17%	0%	79%	0%	76%	0%	84%	0%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

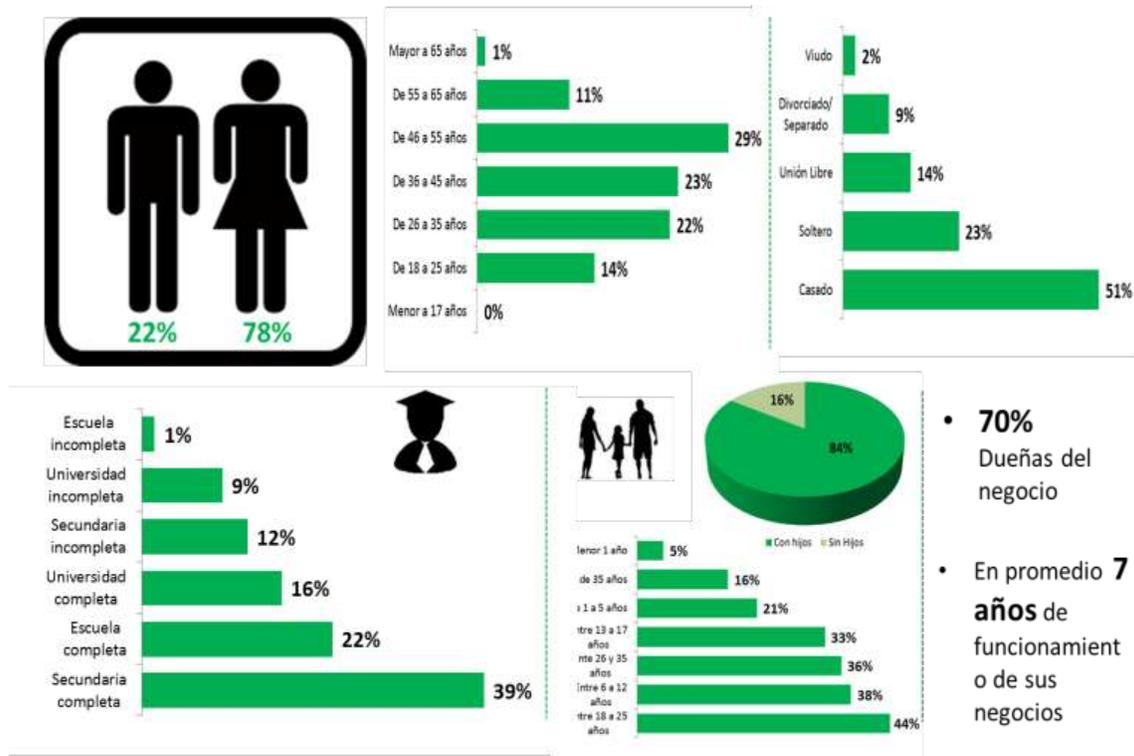
Es decir, en base a los datos que presenta la investigación cuantitativa, las prendas de vestir y zapatos son los artículos más atractivos en la venta directa, esto se da principalmente porque constituyen una necesidad básica diaria e importante que permite generar una gran satisfacción personal de bajo desembolso que aumenta a medida que se hace más repetitiva y que puede aumentar con la compra de variedad de modelos y prendas para sí mismos o para sus seres queridos.

## 5.7 PERFIL DEL COMPRADOR ACTUAL Y POTENCIAL

De acuerdo a las preguntas de perfilamiento de clientes incluidas en la investigación cuantitativa, el 78% de los compradores actuales y potenciales son mujeres, de edad adulta entre 26 y 55 años (mayormente entre 46 y 55 años). Uno de cada dos clientes son casados con hijos mayores a 13 años (principalmente de jóvenes de 18 a 25 años). Su nivel de instrucción es Secundaria Completa en su

mayoría, las cuales son dueñas de su negocio de aproximadamente 7 años de funcionamiento en promedio.

**Gráfico No 38. Perfil del Cliente Actual y Potencial de Venta Puerta a Puerta**



- **70%** Dueñas del negocio
- En promedio **7 años** de funcionamiento de sus negocios

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

## **5.8 SEGMENTACION ACTITUDINAL DEL CLIENTES POTENCIALES Y ACTUALES.**

Segmentar el mercado es una tarea que consiste en dividir en pequeños grupos homogéneos de clientes un mercado concreto. Su objetivo fundamental es el de poder determinar con precisión las necesidades de cada grupo, de tal manera que la empresa las pueda atender mejor, ofreciéndole a cada uno de ellos un producto o servicio adecuado. Segmentar el mercado es la primera tarea que cualquier responsable de marketing debería hacer a la hora de pensar y trazar un plan estratégico. Una vez que se tenga el mercado segmentado, es cuando se pueden empezar a definir acciones concretas para desarrollar un negocio.<sup>16</sup>

Para la presente investigación se plantea una segmentación de los clientes actuales y potenciales a través de un análisis de conglomerados y discriminante; a continuación se describen las dos metodologías de segmentación, lo cual sustenta las razones por las que determinó que son las técnicas adecuadas para determinar segmentos de clientes que generen planes de acción.

### **Segmentación K-medias**

El análisis cluster de K-medias es una herramienta diseñada para asignar casos a un número fijo de grupos (clusters o conglomerados) cuyas características

---

<sup>16</sup> <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-segmentacion-mercado-para-el-despliegue-una-estrategia-empresarial-exito>

no se conocen aún pero que se basan en un conjunto de variables especificadas. Es muy útil cuando queremos clasificar un gran número (miles) de casos<sup>17</sup>.

Un buen análisis cluster es:

- Eficiente: Utiliza tan pocos conglomerados como sea posible.
- Efectivo: Captura todos conglomerados estadística y comercialmente importantes. Por ejemplo, un conglomerado con cinco clientes puede ser estadísticamente diferente pero no muy beneficioso.

El procedimiento del análisis cluster de K-medias empieza con la construcción unos centros de conglomerados iniciales. Podemos asignar estos nosotros mismos o tener un procedimiento de selección de k observaciones bien situadas para los centros de conglomerados.

Después de la obtención de los centros de los conglomerados, el procedimiento:

- Asigna casos a los conglomerados basándose en la distancia de los centros de los conglomerados.
- Actualizar las posiciones de los centros de los conglomerados basándose en los valores medios de los casos en cada conglomerado.

Estos pasos se repiten hasta que cualquier reasignamiento de los casos haga que los conglomerados sean internamente más variables o externamente similares.

---

<sup>17</sup> Fuente: [www.ibm.com/developerworks/ssa/library/ba-custsegmodelsps](http://www.ibm.com/developerworks/ssa/library/ba-custsegmodelsps)

## **Análisis discriminante**

El análisis discriminante es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es describir (si existen) las diferencias significativas entre  $g$  grupos de objetos ( $g > 1$ ) sobre los que se observan  $p$  variables (variables discriminantes). Más concretamente, se comparan y describen las medias de las  $p$  variables clasificadoras a través de los  $g$  grupos.

En caso de que estas diferencias existan, intentará explicar en qué sentido se dan y proporcionar procedimientos de asignación sistemática de nuevas observaciones con grupo desconocido a uno de los grupos analizados, utilizando para ello sus valores en las  $p$  variables clasificadoras (éstos sí, conocidos).

Podemos ver este procedimiento como un modelo de predicción de una variable respuesta categórica (variable grupo) a partir de  $p$  variables explicativas generalmente continuas (variables clasificatorias). Por poner algún ejemplo, podemos hablar del reconocimiento de formas, de texto, o del diagnóstico automático.<sup>18</sup>

## **Resultados de la Segmentación de Clientes**

A través del análisis de K-medias se determinó tres segmentos actitudinales de clientes con los que se puede generar planes de acción para un crecimiento

---

<sup>18</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_discriminante](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_discriminante)

sostenido del negocio objeto de análisis. En base a las entrevistas a los dueños del negocio y la experiencia en la ejecución de planes estratégicos, se recomienda tres segmentos de mercado con el fin de generar diferenciaciones accionables en la ejecución del negocio. Manejar muchos segmentos de mercado no permite construir estrategias que verdaderamente se pongan en acción para construir crecimiento en ventas sostenido.

A continuación se presenta el proceso de construcción de dichos segmentos y la descripción actitudinal y sociodemográfica de los mismos.

Se determinaron dos ejes o funciones que son la base para la descripción actitudinal de cada uno de los segmentos. El eje vertical representa aquellos clientes que valoran el ahorro de tiempo y dinero, la variedad al momento de comprar y se preocupan más por sus seres queridos que por ellos mismos. Mientras que el eje horizontal se definen a partir de los clientes que valoran mucho la calidad y el gusto por satisfacer gustos personales antes que los de los demás.

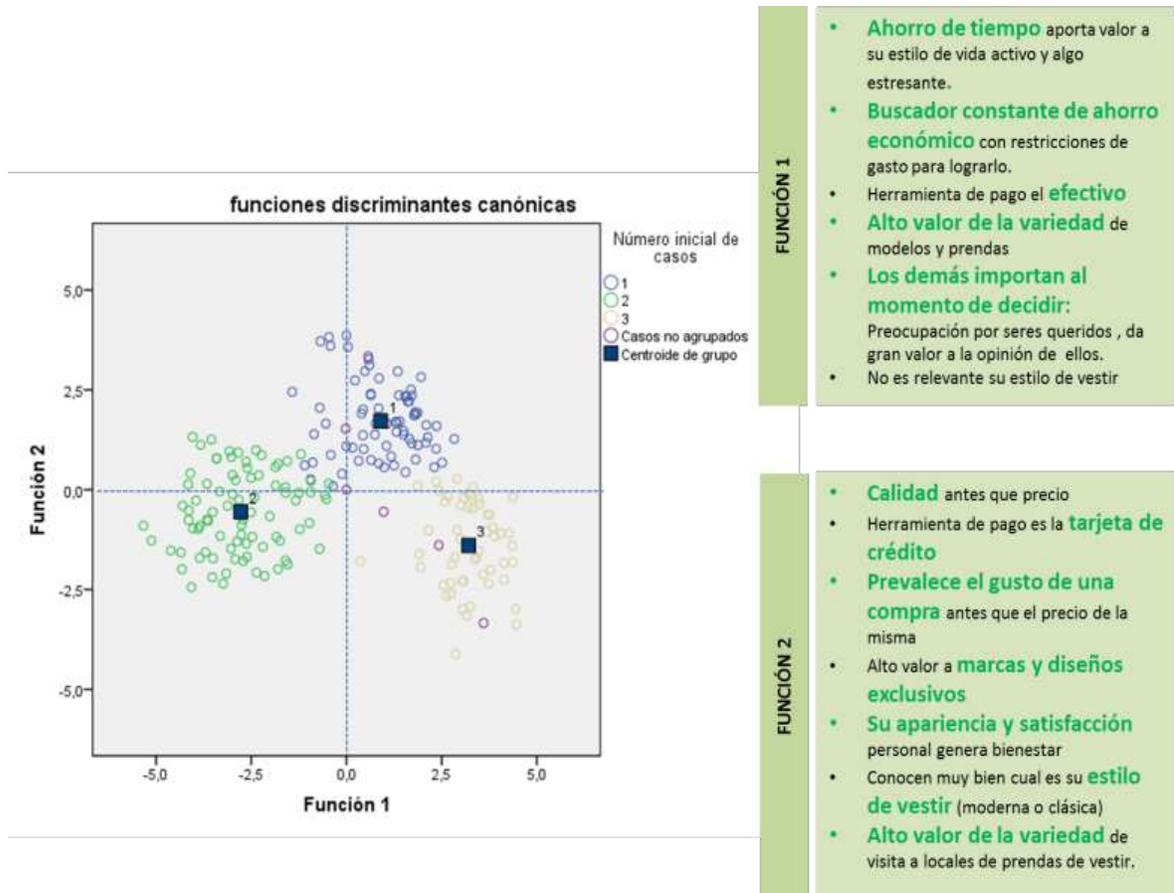
### Gráfico No 39. Funciones Discriminantes Canónicas para la Segmentación de Clientes



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

En base a las funciones mencionadas se determinó tres segmentos actitudinales presentados a continuación:

**Gráfico No 40. Descripción de las Funciones Discriminantes Canónicas para la Segmentación de Clientes**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Al segmento número uno se lo ha definido como “BUSCADORES DE CRÉDITO E IMAGEN” ya que son los clientes que cuida su apariencia personal y le dedican tiempo a esta actividad, le dan importancia a la adquisición de una tarjeta de crédito y valoran a las ofertas que les permiten tener crédito directo. Les gusta la variedad, diseños exclusivos y declaran tomar en cuenta la calidad antes que el precio al decidir una compra de prendas de vestir.

El segmento número dos se lo define como “AUTO-CONSENTIDORES CUESTE LO QUE CUESTE” ya que si alguna prenda de vestir les gusta se endeudan sin pensar demasiado para poder adquirirla; buscan ahorrar tiempo en su día a día y satisfacer sus gustos propios.

El segmento número tres se define como “FIELES & EN EFECTIVO” , son clientes que no le dedican mucho tiempo a su apariencia personal, prefieren comprar en efectivo y les gusta visitar los locales comerciales de prendas de vestir que ya conocen bien.

**Gráfico No 41. Descripción Actitudinal de la Segmentación de Clientes**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

El perfil sociodemográfico de cada uno de los segmentos tiene algunas diferencias significativas que los definen y separan entre sí:

- **Buscadores de crédito e imagen:** De NSE medio, mujeres, de la zona norte del área de influencia, con mayor presencia de peluquerías y panaderías. Dos rangos de edades son representativos, de 18 a 25 años y 36 a 45 años. Con alta presencia de divorciados y en unión libre; con un nivel de preparación más alto (universidad), en su mayoría son los dueños de los negocios y no empleados.
- **Auto-consentidores cueste lo que cueste:** De ambos NSE, con más presencia de hombres que los otros dos segmentos, de la zona céntrica del área de influencia, con mayor presencia de tiendas de barrios y sastrerías. Edades adultas son representativas (46 a 55 años). Con mayor presencia de viudos que en los otros segmentos, en su mayoría son empleados de los negocios y no dueños.
- **Fieles & En Efectivo:** De NSE medio bajo, hombres y mujeres, de la zona norte del área de influencia, con mayor presencia de restaurantes. Dos rangos de edades son representativos, las más adultas mayores de 55 años. Con alta presencia de casados; con un nivel de preparación más bajo (secundaria), son los dueños o empleados de los negocios.

**Tabla No 32. Descripción Sociodemográfica de la Segmentación de Clientes**

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICOS DE LOS SEGMENTOS		BUSCADORES DE CRÉDITO E IMAGEN	AUTO-CONSENTIDORES CUESTE LO QUE CUESTE	FIELES & EN EFECTIVO	TOTAL
NSE	Medio	81,2%	67,9%	57,7%	69,8%
	Medio Bajo	18,8%	32,1%	42,3%	30,2%
Género	Femenino	84,3%	69,9%	73,6%	75,7%
	Masculino	15,7%	30,1%	26,4%	24,3%
Ubicación dentro del área	Norte	53,8%	22,6%	56,0%	41,2%
	Centro	13,8%	41,7%	16,0%	26,1%
	Sur	32,3%	35,7%	28,0%	32,7%
Tipo de negocio	Restaurante	22,2%	25,3%	35,9%	27,3%
	Tienda de barrio	22,2%	41,8%	38,5%	36,4%
	Peluquería	11,1%	3,8%	7,7%	6,5%
	Panadería	19,4%	8,9%	2,6%	9,7%
	Sastrería	0,0%	5,1%	2,6%	3,2%
	Ferretería	5,6%	5,1%	2,6%	4,5%
	Lavandería	5,6%	2,5%	0,0%	2,6%
	Bazar	13,9%	7,6%	10,3%	9,7%
Rango de Edad	Menor a 17 años	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	De 18 a 25 años	22,9%	11,9%	3,8%	13,5%
	De 26 a 35 años	22,9%	20,2%	24,5%	22,2%
	De 36 a 45 años	34,3%	17,9%	20,8%	24,2%
	De 46 a 55 años	18,6%	38,1%	28,3%	29,0%
	De 55 a 65 años	1,4%	11,9%	18,9%	10,1%
	Mayor a 65 años	0,0%	0,0%	3,8%	1,0%
¿Me puede indicar su estado civil?	Soltero	25,7%	23,8%	20,8%	23,7%
	Casado	41,4%	52,4%	64,2%	51,7%
	Divorciado/	11,4%	9,5%	5,7%	9,2%
	Viuado	0,0%	3,6%	1,9%	1,9%
	Unión Libre	21,4%	10,7%	7,5%	13,5%
Cuál es su nivel de instrucción?	Escuela	0,0%	2,4%	1,9%	1,4%
	Escuela	14,3%	27,4%	26,4%	22,7%
	Secundaria	12,9%	9,5%	17,0%	12,6%
	Secundaria	41,4%	40,5%	35,8%	39,6%
	Universidad	11,4%	8,3%	5,7%	8,7%
	Universidad	20,0%	11,9%	13,2%	15,0%
	Maestría/Posgrad	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
¿Tiene usted hijos?	SI	84,3%	82,1%	90,6%	85,0%
	NO	15,7%	16,7%	9,4%	14,5%
¿Es usted la dueña del negocio en el que ahora trabaja?	SI	77,1%	63,9%	71,2%	70,2%
	NO	21,4%	34,9%	28,8%	28,8%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

A nivel de hábitos de compra también existen algunas diferencias entre segmentos descritas a continuación:

- **Buscadores de imagen:** Es el segmento con la frecuencia de compra más alta, existe una alta presencia de clientes actuales del negocio en análisis. No influye demasiado el acompañante en la decisión de compra.
- **Auto-consentidores cueste lo que cueste:** Frecuencia de compra promedio al total, suelen visitar centros comerciales para sus compras, influye en algo el acompañante en sus compras, son los que más tiempo se toman en sus viajes de compra y los que más solicitan asesoría.
- **Fieles & En efectivo:** Es el segmento con la frecuencia de compra más baja, suelen visitar locales comerciales que se encuentran en la calle, son los que más compran de la mano de un acompañante y su influencia en la compra es muy alta, por tanto la asesoría propia del local comercial es irrelevante. Es el segmento que menos ha experimentado la compra directa en sus negocios.

**Tabla No 33. Hábitos de Compra de Prendas de Vestir por segmento de Clientes**

HÁBITOS DE COMPRA DE LOS SEGMENTOS		<u>BUSCADORES DE CRÉDITO E IMAGEN</u>	<u>AUTO-CONSENTIDORES CUESTE LO QUE CUESTE</u>	<u>FIELES &amp; EN EFECTIVO</u>	<u>TOTAL</u>
Con qué frecuencia compra prendas/artículos de vestir o zapatos para usted o para otros?	Una vez por semana	2,9%	0,0%	1,9%	1,4%
	Una vez cada 15 días	4,3%	2,4%	1,9%	2,9%
	1 vez al mes	30,0%	27,4%	13,2%	24,6%
	1 vez cada dos meses	17,1%	11,9%	3,8%	11,6%
	1 vez cada tres meses	24,3%	15,5%	5,7%	15,9%
	1 vez cada cuatro meses	4,3%	14,3%	24,5%	13,5%
	Menos frecuentemente	17,1%	28,6%	49,1%	30,0%
¿Dónde se encuentra la tienda de compra?	En un Centro Comercial	42,9%	56,0%	52,8%	50,7%
	En la calle	15,7%	16,7%	35,8%	21,3%
	Es una tienda móvil que la visita a usted	38,8%	26,2%	9,4%	26,1%
¿Estuvo solo o acompañado a realizar esta compra?	Solo	45,7%	46,4%	37,7%	44,0%
	Acompañado	54,3%	53,6%	62,3%	56,0%
¿Cuánto influyó su acompañante para decidir su compra?	No influyó para nada en la compra	26,3%	19,6%	15,2%	20,5%
	Influyó muy poco en la compra	18,4%	23,9%	15,2%	19,7%
	Influyó mucho en la compra	47,4%	52,2%	57,6%	52,1%
	Influyó totalmente en la compra	7,9%	4,3%	12,1%	7,7%
¿Cuánto tiempo aproximadamente le tomó realizar la compra?		55,44	77,74	55,8	64,6
¿Recibió algún tipo de asesoría al comprar?	SI	77,1%	84,5%	56,6%	74,9%
	NO	22,9%	15,5%	43,4%	25,1%
¿Cuánto gasto en esta compra aproximadamente?		128,4	102,1	141,6	121,2
¿Usted ha comprado alguna vez productos para usted o su familia que le ofrezcan en su local comercial directamente?	SI	72,5%	56,6%	30,2%	55,1%
	NO	27,5%	43,4%	69,8%	44,9%
En los últimos 12 meses usted diría que ha aumentado, disminuido o se ha mantenido la compra de artículos de todo tipo en su local	Aumento	4,0%	0,0%	0,0%	1,8%
	Se mantuvo	78,0%	84,8%	50,0%	76,8%
	Disminuyó	18,0%	15,2%	43,8%	20,5%

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

## 5.9 PRUEBA DE CONCEPTO (NO CLIENTES)

Para quienes no son clientes actuales del negocio, en la encuesta se realizó una evaluación del concepto de servicio. La descripción evaluada se muestra a continuación.

### VENTA DE ROPA Y ZAPATOS DIRECTAMENTE EN TU LOCAL COMERCIAL



Para ti que tienes un ritmo de vida muy ocupado, y trabajas en un negocio que no te permite tener el tiempo que quisieras para visitar tiendas y comprar artículos para ti y para tus seres queridos recibiendo asesoría, flexibilidad de pago, comodidad y confianza.



Te ofrecemos un servicio de venta de prendas de vestir y zapatos directamente en tu lugar de trabajo, llevamos a donde tu estés toda una tienda móvil para que puedas comprar sin tener que trasladarte a ningún lugar. Tu podrás observar las prendas y probártelas con comodidad, en el tiempo que necesites y con un servicio personalizado. No utilizamos catálogos ya que te impiden ver la calidad de las prendas y sentir como verdaderamente quedan en ti.



Además, tienes la posibilidad de adquirir crédito directo sin necesidad de tener tarjetas de crédito, sino a través de pagos semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a tu requerimiento. Nosotros te visitaremos para realizar los abonos sin necesidad de que te traslades de un lugar a otro.

Ponemos a tu disposición una gran variedad de ropa y zapatos para hombre, mujer y niños de estilo deportivo, casual y semiformal de alta calidad, a precios convenientes y en todas las tallas.

Nuestros horarios de visita son de lunes a sábado de 9.30 a 17.30 en el sector norte de la ciudad de Quito



### VENTA DE ROPA Y ZAPATOS DIRECTAMENTE EN TU LOCAL COMERCIAL

#### INSIGHT

Para ti que tienes un ritmo de vida muy ocupado, y trabajas en un negocio que no te permite tener el tiempo que quisieras para visitar tiendas y comprar artículos para ti y para tus seres queridos recibiendo asesoría, flexibilidad de pago, comodidad y confianza.

#### REASON TO BELIEVE

Te ofrecemos un servicio de venta de prendas de vestir y zapatos directamente en tu lugar de trabajo, llevamos a donde tu estés toda una tienda móvil para que puedas comprar sin tener que trasladarte a ningún lugar. Tu podrás observar las prendas y probártelas con comodidad, en el tiempo que necesites y con un servicio personalizado. No utilizamos catálogos ya que te impiden ver la calidad de las prendas y sentir como verdaderamente quedan en ti.

#### BENEFICIOS DE PRODUCTO

Además, tienes la posibilidad de adquirir crédito directo sin necesidad de tener tarjetas de crédito, sino a través de pagos semanales, quincenales o mensuales de acuerdo a tu requerimiento. Nosotros te visitaremos para realizar los abonos sin necesidad de que te traslades de un lugar a otro.

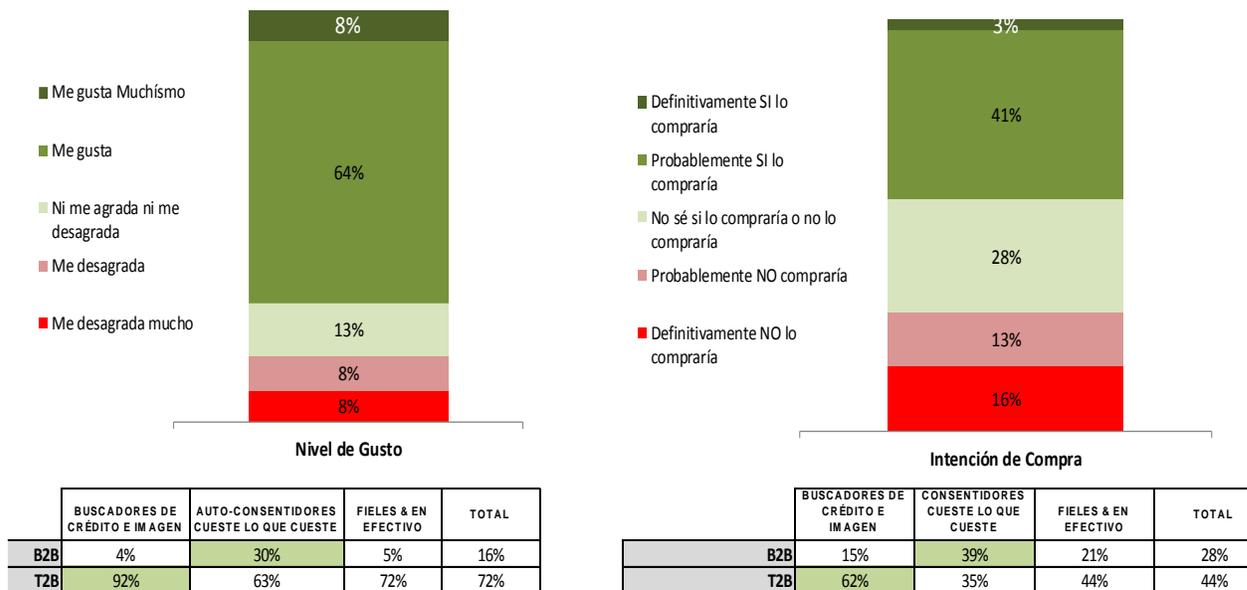
Ponemos a tu disposición una gran variedad de ropa y zapatos para hombre, mujer y niños de estilo deportivo, casual y semiformal de alta calidad, a precios convenientes y en todas las tallas.

#### INFO ADICIONAL

Nuestros horarios de visita son de lunes a sábado de 9.30 a 17.30 en el sector norte de la ciudad de Quito

Los resultados obtenidos en la evaluación cuantitativa del concepto del servicio a través de la pregunta, ¿Qué tanto le gustó el servicio que le acabo de describir? Nos muestran que el nivel de gusto de la idea es bastante alta (el 72% de los entrevistados declaran que les gustó muchísimo o que les gustó la idea) sobre todo para el segmento de “buscadores de crédito e imagen” cuyo nivel de gusto se incrementa a 92%. Quienes menos gustan de la idea son los Autoconsentidores, que a pesar de tener un 63% de atraktividad, el porcentaje de calificaciones de desagrado es el más alto de los tres segmentos.

**Gráfico No 42. Nivel de Gusto de la idea del servicio Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir**



Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

La intención de compra del servicio medida en la encuesta a través de la pregunta ¿Qué tan dispuesto(a) estaría en adquirir el servicio de venta de ropa o zapatos directamente en su negocio que le acabo de leer? Muestra un alentador indicador, ya que el 44% de los clientes mencionan estar dispuestos a adquirir el servicio. Hay un interesante 28% de clientes potenciales que declaran tener dudas en su disposición de compra; en este caso es importante entender los gustos y disgustos del concepto para fortalecer la oferta del servicio a potenciales.

**Tabla No 34. Gustos y Disgustos del idea del servicio Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir**

Gustos del Concepto			Disgustos del Concepto		
<b>Servicio</b>	<b>64.6%</b>		Nada	<b>63.8%</b>	(+a)
Servicio personalizado	58.3%	(+a)	Falta de tiempo para atenderles en mi almacen cuando me visiten	17.0%	(+b)
Dan asesoramiento	3.1%		Recargo de interes	11.3%	(+c)
Servicio garantizado	2.1%		No creo en facilidad de pago	5.7%	(+c)
Buena atencion	1.0%		Sin facilidad de pago	1.9%	
<b>Facilidad de Crédito</b>	<b>60.4%</b>		No se ven los precios	3.8%	
Credito directo	24.0%	(+c)	Por todo cobran	1.9%	
Credito personal	4.2%		<b>Calidad</b>		
Ofrecen credito	8.3%		No se puede ver la calidad de la ropa	6.0%	
Facilidad de pago	22.9%	(+c)	Falta de calidad	1.9%	
Cobran a domicilio	1.0%		<b>Variedad</b>		
<b>Interacción con las prendas</b>	<b>24.0%</b>		Falta variedad de marcas	1.9%	
Dejan probar la ropa	20.8%	(+a) (+c)	Falta variedad de prendas	1.9%	
No es por catalogo	3.1%		En un almacen hay mas variedad	1.9%	
<b>Variedad en prendas</b>	<b>16.7%</b>		No se puede escoger lo que uno quiere	1.9%	
Variedad de productos	1.0%		No hay prendas para personas gorditas	1.9%	
Variedad de diseños	1.0%				
Variedad de ropa	14.6%				
<b>Calidad de las prendas</b>	<b>6.3%</b>				
Poder ver la calidad de la ropa	2.1%				
Calidad en las prendas	2.1%				
Garantia en la ropa	2.1%				
<b>Ahorro de tiempo</b>	<b>4.2%</b>				
Facilidad de tiempo	2.1%				
Ahorro de tiempo	1.0%				
Disponibilidad de tiempo de los que visitan	1.0%				
<b>Otros</b>	<b>10.4%</b>				
Precios comodoss	1.0%				
Nada le gustó	2.1%				
Otros	7.3%				

(+a) Diferencia significativa con segmento "BUSCADORES DE CRÉDITO E IMAGEN "

(+b) Diferencia significativa con segmento "AUTO-CONSENTIDORES CUESTE LO QUE CUESTE"

(+c) Diferencia significativa con segmento "FIELES & EN EFECTIVO"

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir

Elaborado por: Autor.

En la encuesta se puede apreciar que lo que más gusta de la nueva idea de servicio es: el servicio personalizado y asesoría ofrecida (65%), seguido de la facilidad de crédito (60%) y la posibilidad de probarse las prendas y ver su calidad (24%).

A través de la pregunta incluida en la encuesta, dígame todo lo que no le gustó del servicio que le acabo de leer, se puede apreciar que un 64% de los entrevistados no encuentran nada que les disguste de la idea de negocio presentada, sin embargo, entre los aspectos negativos aparece tendencialmente la falta de tiempo para probarse las prendas en su negocio, recargos en el precio por el servicio puerta a puerta y poca credibilidad en las facilidades de pago mencionadas.

Estos aspectos de disgusto mencionados se deben tener en cuenta en los planes de comunicación del servicio, a través de todas las herramientas como tarjetas de presentación y primer contacto con los clientes potenciales, se debe resaltar que las visitas para la compra de prendas de vestir son en el tiempo libre que los dueños de los negocios pueden tener, que los precios son accesibles y competitivos frente a la competencia. Además es importante resaltar el proceso de crédito, como se maneja la entrada y las cuotas semanales con visitas frecuentes en el día que mejor le convenga al cliente.

**Gráfico No 43. Prendas deseadas comprar Puerta a Puerta & Para usuarios finales de la compra**



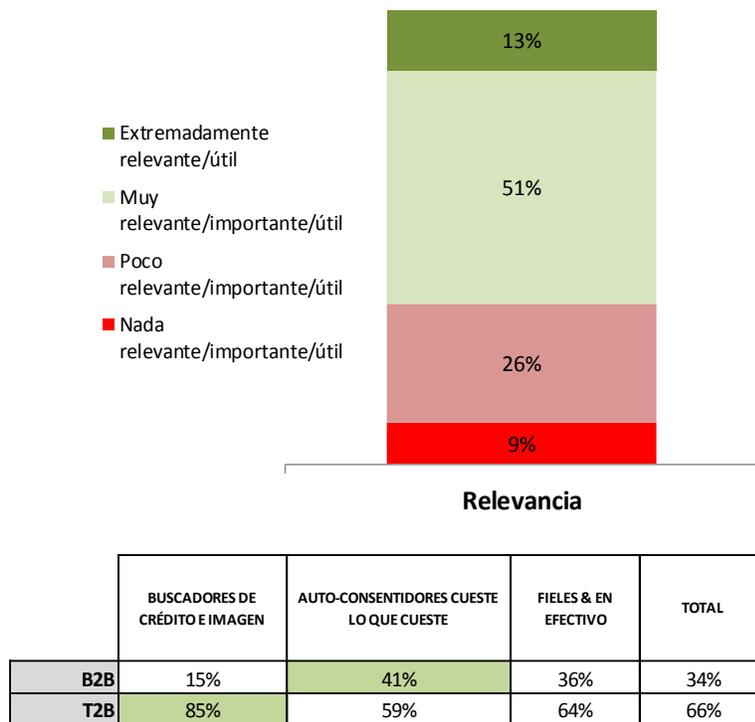
Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

Según la encuesta realizada, la compra de prendas de vestir a la tienda móvil se daría para compras personales en su mayoría y se centra en una amplia variedad de artículos como jeans, blusas, zapatos deportivos, ropa interior, sacos, chompas, zapatos casuales, calentadores, camisas, pijamas, pantalones de vestir, licras y shorts, por tanto, la variedad para la captura de clientes nuevos es fundamental para el crecimiento del negocio.

La investigación cuantitativa refleja que el nivel de credibilidad de la idea del servicio está en un 62% , es decir, 6 de cada 10 entrevistados creen que es posible recibir el servicio en las condiciones presentadas en el concepto. Para el 38% que refleja tener ciertas dudas en cuanto a la posibilidad de recibir un servicio como el

descrito es importante fortalecer credenciales del negocio con la visita física de la tienda móvil, de tal manera se materializa la idea y los clientes potenciales podrían aumentar su credibilidad.

**Gráfico No 44. Nivel de relevancia del servicio d Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir**

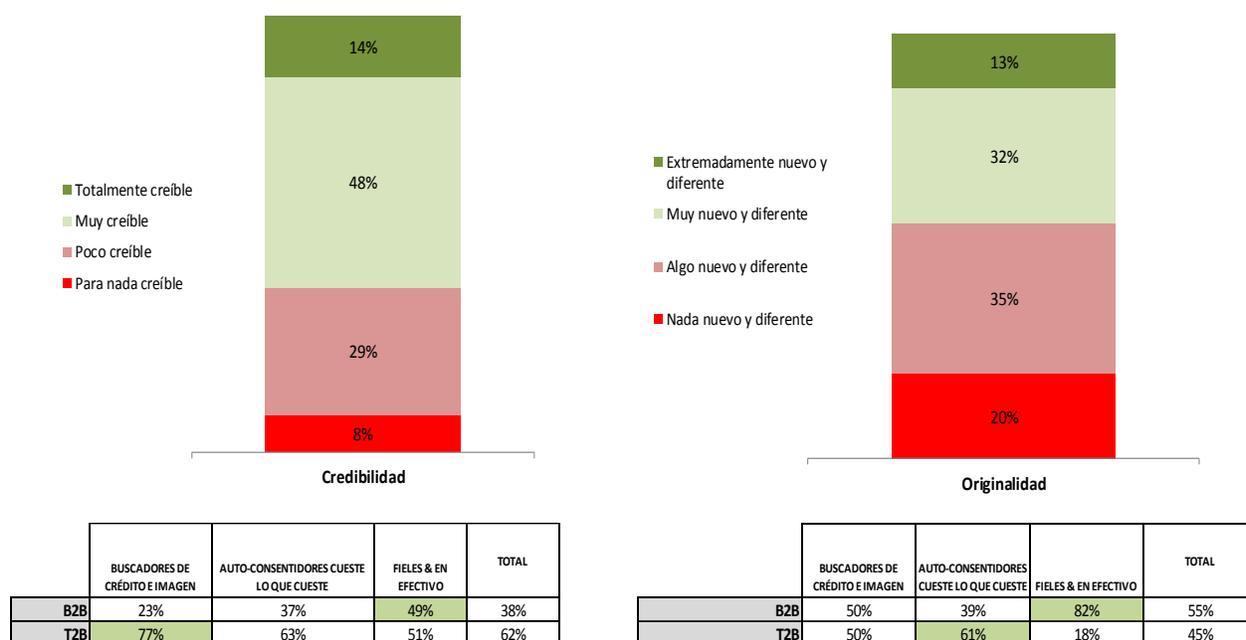


Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

En cuanto a originalidad, la investigación cuantitativa muestra que es de uno de los aspecto con menor calificación para el servicio, sin embargo, la relevancia del concepto sobre pasa el 60% de entrevistados que consideran importante al concepto, por tanto, es una idea que se puede ejecutar cuidando la comunicación

de los atributos diferenciadores que refuercen la originalidad, tales como: ahorro de tiempo, posibilidad de probarse las prendas, crédito directo, variedad etc.

**Gráfico No 45. Nivel de credibilidad y originalidad del servicio d Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir**

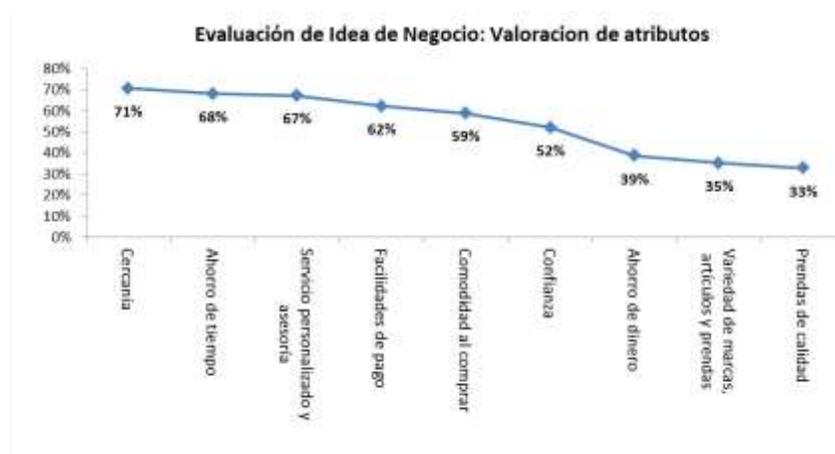


Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

A través de la siguiente pregunta incluida en la investigación cuantitativa, ¿En base al servicio de venta de prendas de vestir que le acabo de leer, me podría decir que tan deacuerdo o desacuerdo está usted con los siguientes aspectos del servicio?, se refleja que los atributos mejor evaluados para la idea de negocio son: cercanía, ahorro de tiempo y servicio personalizado.

Dichos atributos se deben constituir en los pilares fundamentales para el diseño del modelo de comercialización y para la construcción de la visión, misión y filosofía del negocio en estudio.

**Gráfico No 46. Evaluación de atributos claves del servicio Puerta a Puerta de venta de prendas de vestir**



Cercanía	(+a) (+c)
Ahorro de tiempo	(+a) (+c)
Servicio personalizado y asesoría	(+a) (+c)
Facilidades de pago	(+c)
Comodidad al comprar	-
Confianza	(+a)
Ahorro de dinero	(+a)
Variedad	-
Prendas de calidad	(+a)

*Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.*

En resumen, la aproximación cuantitativa y cualitativa realizada en el presente estudio ha permitido determinar los siguientes hallazgos clave del consumidor, sus comportamientos, creencias y deseos frente a la compra de prendas de vestir y a su estilo de vida diario.

Es importante organizar los hallazgos frente a la compra de prendas de vestir y conectarlos con los hallazgos sobre el estilo de vida diario de los clientes ya que, como se ha presentado anteriormente, uno de los principales atributos diferenciadores del servicio del negocio familiar es que se adapta al estilo de vida de sus clientes y facilita su ritmo diario de trabajo.

Por tanto, conectar las creencias y comportamientos de compra de prendas de vestir con el estilo de vida de los clientes va a permitir generar un modelo de comercialización que también conecte estos dos pilares clave para la construcción de relaciones duraderas y fidelizadas de clientes.

**Tabla No 35. Principales hallazgos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

<b>CONSUMIDOR</b>	<b>COMPRA PRENDAS DE VESTIR</b> Prendas de vestir para tener que ponerte día a día		<b>ESTILO DE VIDA</b> Vida con un trabajo de horario demandante
<b>COMPORTAMIENTOS</b>	Compro prendas de vestir para consentirme, dame una recompensa o para demostrar cariño a mis seres queridos		Hay actividades que disfrutan hacer pero no pueden hacerlo con frecuencia por su agitado estilo de vida como hacer compras o compartir en familia
<b>CREENCIAS</b>	Because las prendas de vestir son una señal de protección, cercanía y buena imagen		Vale la pena tener un trabajo sacrificado para dar lo mejor a sus seres queridos
<b>DESEOS</b>	Estrenar ropa o ver estrenar ropa mejora mi ánimo y mi imagen.		Sentir en detalles grandes y pequeños que el sacrificio vale la pena

Fuente: Encuesta de Usos & Hábitos de Prendas de Vestir  
Elaborado por: Autor.

A continuación se presenta a manera de resumen los hallazgos frente a todo el contexto de los clientes. Cuáles son las tendencias culturales alrededor de la compra de prendas de vestir identificadas en la investigación cuantitativa y cualitativa, el significado de la compra de prendas de vestir en la actualidad (categoría), la descripción del producto y sus beneficios (producto) y el estilo de vida de los clientes (consumidor).

El entendimiento de estos cuatro pilares del macro contexto de la vida de los consumidores y la compra de prendas de vestir, permite determinar cuál será la idea o propósito central del servicio evaluado: Ser la tienda móvil de prendas de vestir que lleve experiencias memorables de compra, es decir, experiencias que se queden presentes en la mente del consumidor y construyan relaciones duraderas.



## **CAPÍTULO 6**

### **MODELO DE COMERCIALIZACION DE PRENDAS DE VESTIR PUERTA A PUERTA**

A continuación se define la nueva filosofía recomendada para el negocio objeto de análisis en base a los principales hallazgos encontrados en el entendimiento del mercado, las tendencias de compra, el entorno competitivo de la comercialización de prendas de vestir, los hábitos de compra, el desempeño de la venta directa, la segmentación actitudinal de clientes, el nivel de satisfacción actual del servicio ofrecido por el negocio familiar y la evaluación del concepto del servicio a los no clientes actuales.

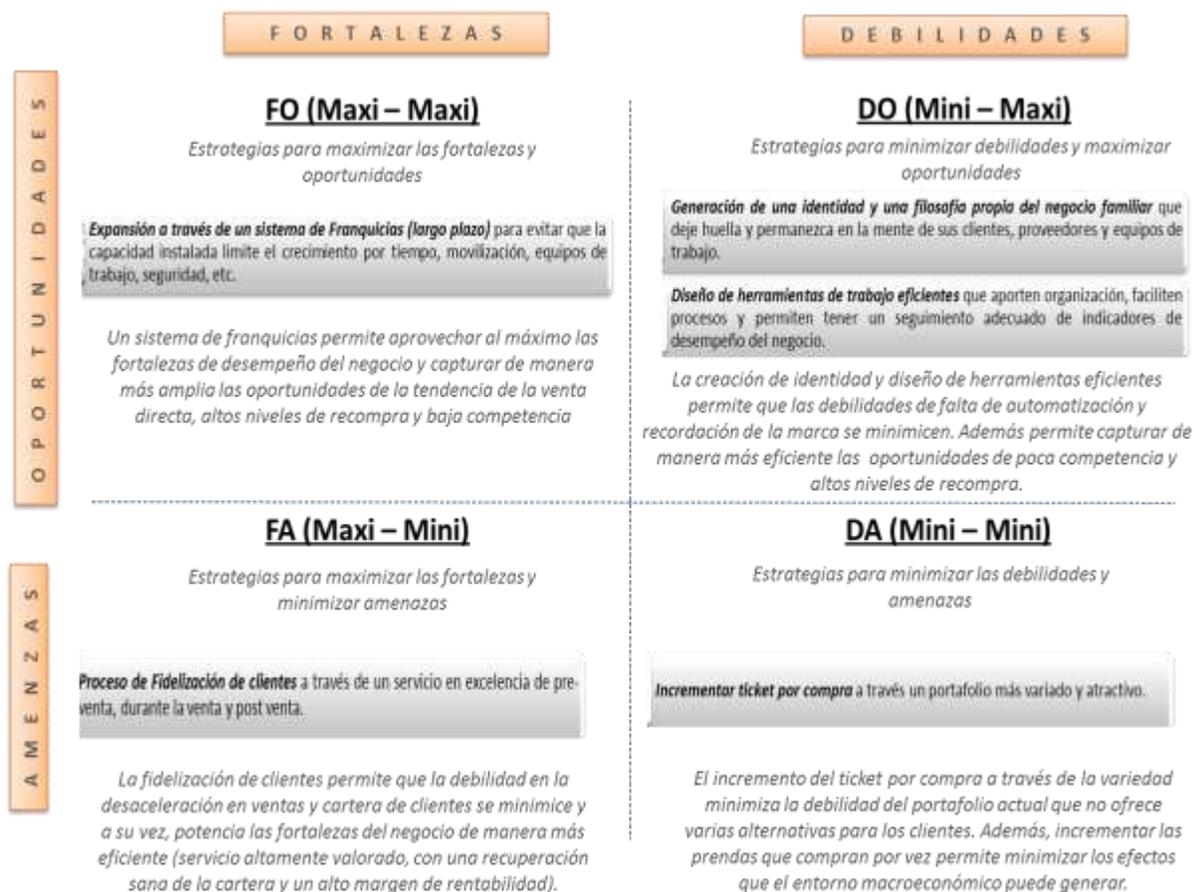
El modelo de comercialización del negocio se basa en las siguientes estrategias basadas en la matriz FODA del negocio familiar presentada en el Capítulo 3 de la presente investigación:

**Tabla No 36. Análisis FODA del Negocio de Prendas de Vestir**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda móvil con exhibición física de las prendas genera interacción con el consumidor y el producto para generar la compra (competidores utilizan catálogos que sobre estiman la oferta).</li> <li>• Servicio altamente valorado por adaptarse al ritmo de vida de su segmento de mercado, dueños de negocios que no tienen tiempo para trasladarse a tiendas de prendas de vestir o zapatos y no tienen acceso rápido a crédito.</li> <li>• Alta satisfacción del servicio ofrecido, el cual se basa en una estrecha relación de confianza con la dueña del negocio, ahorro de tiempo y asesoría en la compra.</li> <li>• A lo largo de sus años de funcionamiento la operación del negocio ha sido cada vez más eficiente en términos de manejo de inventarios, rotación de cartera y cobranza.</li> <li>• Alto margen de contribución que permanece estable con una lista de precios accesibles para el consumidor.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tendencia de venta directa se ha acelerado en los últimos años y proyecta ser uno de los principales canales de distribución para los próximos años en Latinoamérica.</li> <li>• Altos niveles de recompra del producto ofertado facilita la construcción de una base de clientes fidelizados en el tiempo.</li> <li>• Competencia del servicio ofrecido es bajo en el segmento de mercado del negocio (únicamente venta por catálogo en el que no siempre se cumple las expectativas generadas por los productos)</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se registra de forma digital las ventas, manejo del crédito y recaudaciones para dar un seguimiento adecuado del desempeño del negocio.</li> <li>• No posee herramientas de investigación de mercados que permita tener visibilidad de los hábitos del consumidor, su nivel de satisfacción y necesidades de servicio.</li> <li>• El negocio no tiene identidad de marca, lineamientos de servicio, códigos que permitan generar cercanía con los clientes.</li> <li>• No existe una misión y visión basado en valores empresariales que proporcionen direccionamiento estratégico para el diseño de planes a largo plazo.</li> <li>• Capacidad limitada para expansión geográfica por manejo recursos (tiempo y equipo de trabajo)</li> <li>• Reducción de la base de clientes en el último año y de su ticket promedio por compra</li> <li>• Falta de variedad y diversificación del portafolio para incrementar el ticket promedio por compra.</li> <li>• Alta concentración de ventas en un solo sector / barrio.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno económico y social del Ecuador genera impacto en los hábitos de compra debido a la afectación del ingreso de los pequeños negocios en los que trabajan o son propietarios los clientes.</li> <li>• Composición del gasto de hogares puede reestructurarse por el entorno económico.</li> </ul>

*Elaborado por: Autor.*

**Tabla No 37. Estrategias Comerciales para el negocio familiar basadas en el FODA**



Elaborado por: Autor.

A continuación se detalla cada una de las estrategias planteadas para el modelo de comercialización, con el fin de presentar los principales fundamentos en los que cada una de ellas se basa para generar un crecimiento sostenido del negocio familiar en el tiempo.

## **6.1 ESTRATEGIA 1: GENERACIÓN DE UNA IDENTIDAD Y UNA FILOSOFÍA PROPIA DEL NEGOCIO FAMILIAR**

En las entrevistas cualitativas realizadas en el presente estudio se detectó que el único elemento que los clientes recuerdan del servicio es a la persona que les ofreció dicho servicio; no existe un color, un slogan o una promesa de venta diferenciadora que esté construyendo un posicionamiento en la mente del consumidor, por tanto, se requiere generar parámetros de identidad del negocio familiar.

El principio para determinar la identidad del negocio es el establecimiento de la misión y la visión, esto permite entender hacia donde queremos llevar el negocio y cómo se plantea hacerlo; con estos dos pilares bien fundamentados, los elementos de identidad del servicio se diseñarán de una manera más fluida y con una intención estratégica por detrás de cada acción.

A continuación se presenta los puntos principales tomados en cuenta para la definición de la misión y visión del negocio familiar.

### **6.1.1 Misión**

Para la construcción de la misión se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Una tienda móvil de prendas de vestir
- ¿Qué buscamos? Incorporar nuestro servicio de comercialización al estilo de vida de nuestros clientes para hacer más placentera sus compras de prendas de vestir, este beneficio es uno de los más mencionados en las

entrevistas cualitativas y en las encuestas cuantitativas como uno de los aspectos clave para decidir comprar artículos de vestir a domicilio.

- ¿Qué hacemos? Venta puerta a puerta de prendas de vestir creando relaciones duraderas y sólidas. Las entrevistas cualitativas reflejaron claramente que uno de los pilares claves del negocio familiar es la confianza y relación amigable establecida con los clientes a través de una visita frecuente y trato amigable.
- ¿Dónde lo hacemos? En el espacio donde más tiempo pasan nuestros clientes y donde se siente cómodos y lo conocen muy bien, sus propios negocios.
- ¿Por qué lo hacemos? Dar a los clientes un servicio que se acople a su rutina diaria que no les permite disfrutar de sus compras como desearían. En base a las entrevistas cualitativas y cuantitativas mencionado aspecto es de alto valor ya que facilitan los viajes de compra sin sacrificar un espacio donde sus negocios podrían dejar de generar ingresos por cerrarlos.
- ¿Para quién trabajamos? Para dueños o empleados de negocios de barrio. En la entrevista a los dueños del negocio se define a este target como segmento clave para la entrega del servicio ya que tienen una rutina de trabajo demandante de lunes a domingo entre 8 y 12 horas diarias en las que deben permanecer con sus locales comerciales abierto. Esto les impide tener espacios de tiempo dedicados para la compra de prendas de vestir en tiendas comerciales.

Con las respuestas mencionadas la misión del negocio familiar será:

*“Ser líder en la comercialización de prendas de vestir, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles confianza, calidad y excelencia en el servicio. Asimismo, la empresa tiene como objetivo el crecimiento sostenido y la expansión del concepto de negocio en toda la ciudad de Quito.”*

### **6.1.2 Visión**

Para la construcción de la visión se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? Empresa con un Servicio personalizado, asesoría genuina, confianza en la calidad de producto. En las entrevistas cualitativas se detectó que la relación amigable y genuina es lo que más valoran del servicio entregado por el negocio familiar, esto se construye con una asesoría sincera, visitas frecuentes y recompra.
- ¿Cómo seremos en el futuro? La empresa con gran expansión en el país y servicio de puerta a puerta único. Dicho servicio se diferenciará por la relación duradera y amigable con los clientes y por la oferta de productos de alta calidad y variedad para diferencias gustos y preferencias.

Con las respuestas mencionadas la visión del negocio familiar será:

*“Ser la tienda móvil de prendas de vestir con mayor presencia en el país, reconocida por su servicio basado en la asesoría genuina, la confianza y el ahorro de tiempo”.*

### **6.1.3 Valores**

En base a la misión que tiene la empresa se definen los siguientes básicos para el buen desarrollo del negocio que lleve al cumplimiento de la visión establecida.

- Empatía: Ponerse en los zapatos del cliente antes, durante y después del proceso de compra
- Ser genuino en cada proceso: La transparencia se ve y se siente en cada movimiento
- Generar una interacción amistosa para crear relaciones indestructibles

### **6.1.4 Imagen del negocio familiar**

A continuación se detalla los principios del diseño de la imagen del negocio familiar con el fin de generar íconos diferenciadores en la mente de los consumidores a nivel visual, auditivo y de servicio.

Los parámetros del diseño son clave para las herramientas de comunicación, durante las entrevistas cualitativas a dueños de negocio se pudo detectar que los clientes están expuestos a muchos mensajes de distintas categorías; además se

observó que durante su día interaccionan con varias personas (clientes y proveedores) que les dan diversos mensajes de todo tipo. En base a lo expuesto, es un reto importante ser memorables en la mente de los clientes; por tanto se recomienda que las herramientas y mensajes de comunicación del negocio familiar cumplan con los siguientes parámetros:

- Simplicidad
- Mensaje directo (más allá del servicio)
- Información relevante fácil de encontrar

El principio de la imagen corporativa del negocio es la generación de una marca que sea fácil de recordar y transmita los atributos principales que valora el consumidor en este servicio. Además es importante transmitir los elementos que más recuerdan del negocio familiar.



Los elementos de la marca transmiten lo siguiente:

- **Mobi:** transmite movimiento del negocio
- Logo con la silueta de una furgoneta ya que es el elemento más recordado por los clientes en la actualidad
- **Moda:** Para transmitir estilo en las prendas de vestir
- Slogan “Venta de ropa a domicilio con crédito directo”: Transmite uno de los atributos más valorados en la venta directa, el crédito.

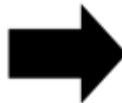
Las tarjetas de presentación del negocio son la herramienta que mantiene el contacto con los clientes, según la entrevista realizada a los dueños del negocio familiar. Además nos mencionan que son el puente principal de comunicación y la mejor herramienta para cerrar un “Boca a Boca” eficiente, por tal razón, en base a los hallazgos de la investigación, se ha rediseñado dichas cartas de presentación.

## TARJETAS DE PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

**ANTES**



**DESPUÉS**



El diseño de las nuevas tarjetas de presentación captura cada uno de los hallazgos encontrados en la investigación cualitativa y cuantitativa y los traduce en una imagen visual. A continuación se presenta los fundamentos para cada elemento visual de las tarjetas de presentación:

**Principios del diseño:**

- Simplicidad
- Mensaje directo (más allá del servicio)
- Información relevante fácil de encontrar



## 6.2 ESTRATEGIA 2: DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO EFICIENTES

En base a las entrevistas realizadas a los dueños del negocio familiar, se identificó una necesidad urgente para monitorear el desempeño del negocio. El registro manual sin estructura que el negocio familiar maneja en la actualidad no permite entender la evolución del negocio, son fichas Kardex que poseen campos de registros que no son útiles para la dinámica del negocio familiar, por ende, no se



Los registros de ventas diarias se registrarán de manera digital semana a semana para monitorear el comportamiento en ventas de una manera más organizada y clara. La base de datos que se alimentará semanalmente de la información sobre cada transacción realizada tendrá un registro de las variables incluidas en la *“hoja del registro del cliente”*, las cuales son:

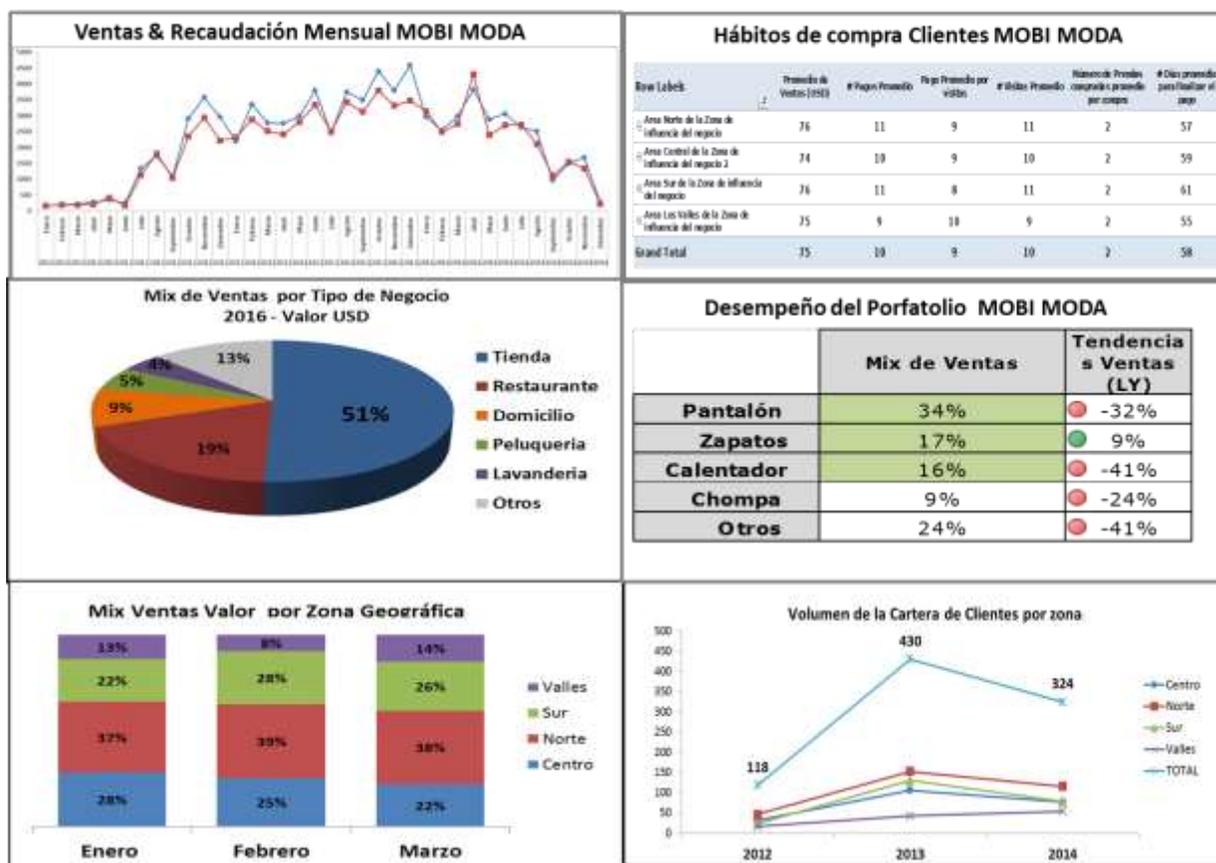
- Nombre del cliente
- Dirección, sector, referencia
- Fecha de registro
- Tipo de negocio: tienda, farmacia, panadería, etc.
- Fecha de compra, artículo comprado, valor a pagar
- Abono, número de cuotas, saldo
- Fecha del próximo pago

Con mencionada base de datos que incluye cada campo registrado en la Hoja de Cliente se procederá a automatizar a través de tablas dinámicas algunas gráficas de tendencia, mix de ventas e índices de los hábitos del consumidor. Mencionadas tablas y graficas van a generar un reporte automatizado con los principales indicadores de desempeño que el negocio necesita visualizar para la toma de decisiones eficientes.

Mencionado reporte automatizado tendrá los siguientes indicadores graficados de manera amigable y fácil de interpretar, con gráficas de tendencia y tablas a manera de scorecard. A continuación se presenta un diseño tentativo del reporte en mención.

## Grafica No 47. Reporte Mensual Automatizado del Negocio

### Reporte Mensual: Desempeño MOBI MODA



Elaborado por: El Autor

Fuente: Base histórica de Ventas del Negocio Familiar

Debido a que el cliente es el eje central del negocio, se requiere monitorear que tan satisfecho se encuentra con la oferta recibida por el negocio familiar, de esta manera las necesidades del cliente son tomadas en cuenta en los planes de acción del negocio.

El nivel de satisfacción del cliente puede variar en cada una de las transacciones que realice, por tanto, se recomienda levantar una encuesta

sistemática de satisfacción corta y clara que permita monitorear el NPI (Net Promote Score)<sup>19</sup> medido en la encuesta de satisfacción a través de la pregunta de grado de recomendación del servicio a familiares y amigos, esta metodología se llama “The Ultimate Question” y mide el nivel de satisfacción en base al “boca a boca” que genere el negocio<sup>20</sup>. Además se propone incluir tres preguntas que refuerzan las razones por las que se da la calificación de la recomendación, esta pregunta permite determinar las fortalezas, oportunidades y amenazas del negocio desde la perspectiva del consumidor.

Se propone realizar la encuesta a una muestra representativa de clientes al menos una vez por año con el fin de determinar estrategias anuales accionables en el tiempo. Además, una frecuencia mensual del levantamiento de las encuestas genera una inversión manejable que dificulta muy poco la logística del negocio si se decide levantar la información con recursos propios.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ANUAL

### MODULO 4 NIVEL DE SATISFACCIÓN (SOLO PARA CLIENTES)

**N1.** ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de la Señora Silvia Figueroa? \_\_\_\_\_ meses

**N2.** Dígame por favor, en una escala del 0 al 10, donde 0 es para nada probable y 10 muy probable. ¿Qué tan probable es que Ud. recomiende el servicio de la señora Silvia Figueroa a un amigo (a), colega o familiar? **RU MOSTRAR TARJETA N3**

<b>Para Nada Probable</b>											<b>Muy Probable</b>
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**N4\_1 CODIGO 9 y 10 EN N2** ¿Qué aspectos del servicio ofrecido por la Sra Silvia Figueroa usted recomienda? **(INDAGUE/PROFUNDICE)**

**N4\_2. CÓDIGO DE 7 A 8 EN N2** ¿Cuál sería la mejora principal que tendría que implementar el servicio ofrecido por la Sra Silvia Figueroa para que le diera un diez? **(INDAGUE/ PROFUNDICE)**

**N4\_3. CÓDIGO DE 0 A 6 EN P49** ¿Cuáles son los aspectos del servicio ofrecido por la Sra Silvia Figueroa que no le gustan? **(INDAGUE/PROFUNDICE)**

-	
1:	
y	
2:	

### **6.3 ESTRATEGIA 3: INCREMENTAR TICKET POR COMPRA A TRAVÉS UN PORTAFOLIO MÁS VARIADO**

La variedad es una de las oportunidades claves para el crecimiento del negocio familiar, esto se fundamenta en el análisis histórico del comportamiento de las ventas del negocio en la que las ventas de prendas que han tenido menos oferta de variedad se han visto afectadas en ventas. La oportunidad de variedad también se refleja en las encuestas cuantitativas realizadas en el proyecto, en la cual, la principal solicitud de los cliente es tener más variedad de prendas, calidad, colores y modelos.

En las entrevistas realizadas a los dueños del negocio familiar, mencionan que el principal problema que genera falta de variedad en la oferta es la escasa variedad que sus proveedores les ofrecen a ellos. Los dueños del negocio han solicitado en varias ocasiones ampliar el portafolio de prendas ofrecidas, sin embargo, no se ha tenido respuesta en el último año.

Con base en lo mencionado, se requiere realizar una búsqueda de nuevos proveedores para generar negociaciones que permitan asegurar la disponibilidad de prendas novedosas para los clientes nuevos y potenciales.

La mencionada búsqueda tendrá como prioridad generar relaciones comerciales a largo plazo con productores nacionales para incentivar la economía interna, lo cual está alineado al objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir que tienen como fin impulsar la transformación de la matriz productiva promoviendo la

conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial.<sup>21</sup>

El impulso del sector textil en el Ecuador a través del dinamismo que el negocio familiar puede generar en el país es un punto referente para la dinamización de la matriz productiva impulsando la economía interna al incrementar la adquisición de prendas de vestir nacionales.

La investigación cualitativa y cuantitativa del presente proyecto muestra que la variedad de prendas es clave para la decisión del lugar de compra. Dicha variedad esperada por los clientes, en base a las entrevistas levantadas, se definen en:

- Variedad de prendas, con énfasis en blusas para mujer.
- Variedad de modelos, sobre todo en pantalones, blusas/camisas y zapatos en hombre y mujer. La variedad de calentadores estamos ok
- Variedad en colores para todas las prendas
- Variedad en tipos de tela (es la solicitud del consumidor menos relevante)

La negociación con los proveedores debe tener en cuenta los aspectos relacionados con variedad para garantizar la ampliación del portafolio en las prendas más atractivas para el consumidor (blusas, jeans y compras según la encuesta realizada en el presente estudio)

---

<sup>21</sup> Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Existen páginas en Internet que facilitan la búsqueda de proveedores en todo el Ecuador, entre ellas tenemos:

- › <http://www.guiatextilec.com>
- › <http://proveedoresecuador.com>
- › <http://www.confecciones.com.co/directorio.asp>

#### **6.4 ESTRATEGIA 4: PROCESO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

##### **Captura de nuevos clientes dentro de la zona actual de Influencia (corto y mediano plazo)**

Actualmente la forma más efectiva de capturar clientes es la oferta directa en el local de acuerdo a los resultados de la encuesta del presente estudio, en la cual el 80% de los clientes actuales declaran haber realizado su primera compra porque les ofrecieron directamente en su local comercial.

Por tanto, se recomienda continuar con esta estrategia de expansión en las zonas de influencia actual y en el valle como área más potencial y cercana al domicilio de los dueños del negocio, por tanto, la logística no se complica en la expansión.

## Proceso de venta directa (corto y mediano plazo)

De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa realizada para el presente proyecto, una de las fortalezas clave por las cuales el negocio familiar ha tenido un buen desempeño en los primeros años de funcionamiento ha sido la confianza y relación amigable, empática y respetuosa que se ha construido en con los clientes. Al complementar la información cuantitativa, los atributos mencionados sobresalen incluso más que aspectos racionales como ahorro de tiempo o crédito directo.

Dicho atributo diferenciador debe permanecer y fortalecerse porque constituye el eje referencial del negocio.

Confianza & empatía durante el proceso de venta



Una oportunidad dentro de la construcción de confianza para fidelizar a los clientes es mantener el crédito directo ya que es la forma habitual en la que los clientes adquieren prendas de vestir u otros artículos. Establecer claramente códigos de pago en cada compra con el fin de evitar malos entendidos y registrarlo en la ficha de cliente como respaldo asegura una relación saludable entre el cliente y el negocio.

Códigos de pagos claros



Con base en la segmentación actitudinal definida en el capítulo anterior de la presente investigación a través del método de K-medias y análisis discriminante, se pueden definir algunas pautas para la construcción de la confianza de acuerdo a ciertas actitudes y rasgos sociodemográficos de los clientes.

Las principales características de los segmentos de clientes definidos son:

Al segmento número uno se lo ha definido como “BUSCADORES DE CRÉDITO E IMAGEN” ya que son los clientes que cuida su apariencia personal y le dedican tiempo a esta actividad, le dan importancia a la adquisición de una tarjeta de crédito y valoran a las ofertas que les permiten tener crédito directo. Les gusta la variedad, diseños exclusivos y declaran tomar en cuenta la calidad antes que el precio al decidir una compra de prendas de vestir.

El segmento número dos se lo define como “AUTO-CONSENTIDORES CUESTE LO QUE CUESTE” ya que si alguna prenda de vestir les gusta se endeudan sin pensar demasiado para poder adquirirla; buscan ahorrar tiempo en su día a día y satisfacer sus gustos propios.

El segmento número tres se define como “FIELES & EN EFECTIVO” , son clientes que no le dedican mucho tiempo a su apariencia personal, prefieren comprar en efectivo y les gusta visitar los locales comerciales de prendas de vestir que ya conocen bien.

En base a lo expuesto, se presenta el siguiente modelo de servicio pre-venta, venta y post venta, el cual constituye el sistema de CRM (Customer Relationship Management) del negocio familiar y toma en cuenta las mejores prácticas para aproximarse al consumidor teniendo en cuenta sus actitudes y hábitos. Todo lo expuesto tiene como objetivo generar retención y lealtad de los clientes, un marketing más efectivo, y crear oportunidades de Cross-selling (venta cruzada).

**Tabla No.38 Modelo de servicio por segmento de clientes**

MODELO DE SERVICIO ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA VENTA (CRM)			
Segmento del mercado	Pre-venta	Venta	Post-Venta
<b>Buscadores de Crédito e imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para clientes nuevos, es importante resaltar que el servicio incluye un crédito directo sin la recarga de intereses de una tarjeta de crédito, con pagos accesibles semana a semana.</li> <li>Para clientes nuevos o actuales es importante mencionar durante la pre-venta los altos niveles de calidad, la variedad de prendas y modelos y diseños exclusivos. Estos atributos son los más valorados por este segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntar ¿Cuál es su estilo para vestir? , las clientes lo saben y valoran a quienes toman en cuenta su estilo</li> <li>Preguntar Durante la asesoría, exaltar como se ve su apariencia con las prendas que mejor queden con su textura, color de piel, estatura, etc.</li> <li>En el proceso de venta resaltar constantemente la calidad de las mismas y presentar todos los modelos posibles para su talla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de crédito directo ampliado para las clientes con el mejor historial de pago . Al ser clientes que valoran el crédito esta estrategia se convierte en un plan de fidelización.</li> <li>Para generar fidelización, dentro de los clientes VIP del segmento Buscadores de Crédito e imagen, en ocasiones especiales (día de la madre &amp; navidad) se puede generar vínculos de fidelización con un presente diferente a las prendas de vestir que se ofrecen continuamente. Pueden ser presentes relacionados en cuidar tu apariencia (actitud clave del segmento) como una orden de peluquería, manicure etc</li> </ul>
<b>Auto-consentidores cueste lo que cueste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al ofrecer el servicio resaltar constantemente el ahorro de tiempo que puede adquirir con un servicio de venta a domicilio.</li> <li>En la oferta del servicio resaltar que la variedad de prendas de vestir en cuanto a modelos y tallas, para transmitir que el cliente podrá tener varias opciones para satisfacer sus gustos en ropa.</li> <li>Reforzar el crédito directo como servicio básico ya que son consumidores que se endeudan si encuentran prendas que les gusta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagar el tipo de prendas que le gusta usar personalmente, que colores le gustan más, etc. Lo importante es que sienta que se puede dar un gusto con la compra de las prendas de vestir. Este conocimiento sirve para la siguiente visita, en la cual se puede ofrecer prendas más focalizados en los gustos del cliente .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un plan de crédito directo ampliado para las clientes con el mejor historial de pago . Al ser clientes que valoran el crédito esta estrategia se convierte en un plan de fidelización.</li> <li>Este segmento es al que se debe presentar a manera de primicia al ser los consumidores más dispuestos a gastar más si encuentran algo que les guste.</li> </ul>
<b>Fieles &amp; En Efectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la oferta del servicio resaltar la variedad para todos los integrantes de una familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preguntar por la familia y mostrar opciones de prendas de vestir para cada integrante, no son clientes centradas tanto a satisfacer gusto personales</li> <li>Son más tradicionales, suele funcionar mostrarles en varias ocasiones prendas de similar modelo y distinto color</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Este segmento se interesa mucho en su familia, sobre todo en sus hijos, por tanto, un plan de fidelización en fechas especiales sería a través de una prenda de vestir para alguno de sus hijos o esposo.</li> </ul>

Elaborado Por: Autor

## **Proceso de Post Venta a la totalidad de los clientes**

Para asegurar un crecimiento sostenido del negocio se debe dar la relevancia que requiere el proceso de post venta, principalmente porque tanto la investigación cuantitativa como la investigación cualitativa del proyecto refleja que uno de los atributos más valorados en el servicio ofrecido por el negocio familiar es el trato amable y la relación de confianza que se ha construido en el tiempo con la persona que les visita regularmente.

Con base en lo mencionado, se recomienda tener en cuenta los siguientes puntos que pueden ayudar a mantener relaciones cercanas con el cliente, por ende ayudan a incrementar el ticket de compra y también permiten monitorear la eficiencia en el tiempo de las recomendaciones dadas en el presente proyecto.

- Medición del nivel de fidelización a través de una corta de satisfacción que puede ser realizada cada 6 meses a una muestra representativa de clientes. (Anexo encuesta de Satisfacción)
- Administración de devoluciones y cambios de tallas con códigos de manejo de prendas y empatía.
- Administración de quejas y programas de compensación al cliente
- Programa de fidelización en épocas estacionales. Regalo especial que refuerce la esencia del negocio y sus valores en ocasiones como el día de la madre, día del padre, navidad.
- Visita a clientes que no han comprado en el último mes

## **6.5 ESTRATEGIA 5: EXPANSIÓN A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS (LARGO PLAZO)**

Para sobresalir en un mundo plagado de impulsos publicitarios, persuasiones y “ruido comercial”, es indispensable contar con una marca fuerte que se expanda de manera inteligente en el mercado<sup>22</sup>.

Una marca fuerte puede conducir a una percepción de calidad, asegurar una relación duradera con el consumidor, ayudar a diferenciar entre productos similares, facilitar el reconocimiento en un mercado saturado, manejar con mayor facilidad la estrategia de precios y, por ende, convertirse en una fuente de rentabilidad. Básicamente, el valor de marca es la capacidad que una marca tiene para cobrar más por su producto y es un factor que incide directamente en el valor de cualquier negocio<sup>23</sup>.

Una franquicia puede ser una de las estrategias para expandir el valor de la marca o servicio ya que es, sin duda, uno de los esquemas comerciales más difundidos y con mayor expansión a nivel mundial en los últimos tiempos. Esto se debe a que permite un rápido crecimiento, una disminución de riesgos y el acceso a economías de escala, entre otros importantes beneficios.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> <http://www.merca20.com/la-importancia-de-potenciar-el-valor-de-tu-marca/>

<sup>23</sup> <http://www.merca20.com/la-importancia-de-potenciar-el-valor-de-tu-marca/>

<sup>24</sup> <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>

*"La multiplicación de los puntos de venta hace que el consumidor perciba las marcas como más sólidas, robustas y confiables", dice Carlos Roberts, Presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF).*

*"Los negocios que han optado por un esquema de franquicias padecerán menos la crisis económica", asegura el empresario, que también es el Director General de El Fogoncito -una de las cadenas de taquerías más exitosas del país-, tiene otro argumento contundente a favor del modelo.*

Existen algunas ventajas en la adquisición y expansión a través de franquicias, entre las cuales tenemos<sup>25</sup>:

- Reducción de riesgos e incertidumbres al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados.
- Obtención y acceso a experiencia, tecnología y know-how.
- Formación y capacitación inicial y asistencia y soporte continuados.
- Métodos operativos, administrativos y comerciales respecto de bienes y servicios.
- Zona de exclusividad.
- Acceso a herramientas y programas de marketing y publicidad.
- Sistemas administrativos de control y evaluación.

---

<sup>25</sup> <http://www.soyentrepreneur.com/2201-ventajas-y-desventajas-de-las-franquicias.html>

- Acceso a investigación y desarrollo de nuevas metodologías y tecnologías incorporadas al negocio.
- Acceso a economías de escala.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse en una red de negocios posicionada.
- Diversificación de inversiones o recursos y/o acceso a esquemas de autoempleo.
- Acceso a una inversión rentable y de bajo riesgo.

En base a lo expuesto, la estrategia de expansión a largo plazo que se propone es el apalancamiento a través de equipos de trabajo que tengan asignados áreas de influencia específicas.

Para asegurar un servicio en excelencia, se requiere un equipo de trabajo que dirija todos sus esfuerzos a la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes a través de un compromiso genuino al sentirlo como un negocio propio.

Esto se lo puede lograr a través de la formación de franquicias que lleven la misma filosofía del negocio a nuevas áreas de influencia con un sistema ya establecido de comercialización descrito en puntos anteriores. Dichos lineamientos establecidos en la franquicia, permitirán tener más garantías de éxito en el negocio.

La franquicia se encargará, además de la capacitación y elaboración del sistema, del despacho de prendas de vestir para la comercialización, de tal manera

que aseguramos la variedad y calidad en las prendas ofertadas en todas las áreas de expansión.

### **6.5.1 Modelo de la Franquicia**

El modelo de Franquicia propuesto en el presente proyecto como parte de las estrategias comerciales tendrá los siguientes procesos en la ejecución y términos de negociación para generar ingresos a manera de regalías y mantener la rentabilidad del negocio a largo plazo.

A continuación se presenta dichos procesos que se llevarán a cabo para la ejecución de la estrategia comercial de crecimiento a través de franquicias.

#### **Procesos Pre ejecución de la Franquicia**

- Asegurar un portafolio de prendas de vestir de buena calidad, varios modelos y varias tallas. De esta manera aseguramos un portafolio original y exitoso.
- Constituir una operadora que otorgue el suficiente apoyo y asistencia técnica a la red.
- Contratar una asesoría de consultores expertos en franquicias para asegurar su legalidad y buen funcionamiento
- Generar un sistema de capacitación propia con manuales de operaciones, marcas y patentes, monitoreo de la ejecución
- Crear un Contrato legal con todas las especificaciones de la negociación

## Pautas para la negociación

- Se genera ingreso por la adquisición de la marca y know how del negocio.
- Dentro del contrato de debe estipular que la entrega de prendas de vestir y zapatos se centraliza en el dueño de la franquicia para prevenir riesgo de calidad frente a prendas de menor costo que se quieran introducir.
- El abastecimiento del portafolio es centralizado y alrededor de un 15% será el margen de ganancia de los dueños de la franquicia, así se evita cobros por ventas efectivas que es difícil de monitorear y se genera un ingreso constante por el abastecimiento de prendas de vestir.

## 6.6 PROYECCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO CON EL NUEVO MODELO.

En base a las estrategias propuestas, se presenta a continuación una estimación de las ventas adicionales que cada una de ellas puede representar para el negocio familiar.

**Gráfico No 48. Ventas Incrementales Estimadas por la ejecución del Modelo de Comercialización.**



Fuente:  
Elaborado por: Autor.

Supuesto para la estimación de ventas	Número promedio de prendas compradas	Promedio de ventas por compra	Incremento por compra	# clientes	# veces que Compra (adicional)	Venta Adicional Estimada
Incremento Ticket por compra	2	\$ 65.00	9	324	5	\$ 14,580
Fidelización de Clientes	2	\$ 65.00	0	324	6	\$ 11,700
Incremento Base de Clientes	2	\$ 65.00	0	76	2	\$ 9,880

La estrategia más rentable a corto y mediano plazo es el incremento del ticket de compra a través de la expansión en la variedad del portafolio con el cierre de negociaciones con proveedores nacionales, esta oportunidad puede representar un incremento en ventas de aproximadamente +18% anuales teniendo en cuenta que el promedio de ventas por compra incrementa en \$9, es decir +14% por incremento de prendas por compra de 0.3 prendas.

La siguiente estrategia más rentable es la fidelización de clientes, que puede aportar al negocio aproximadamente +14% en ventas, estimando que los clientes actuales compren 6 veces más durante todo un año.

El incremento de la base de clientes es la estrategia menos rentable, sin embargo, es la más próxima a ejecutarse en el mercado, representa +12% de incremento en ventas anuales, estimando que la base de clientes incrementa en +23% (no llegamos a los niveles más altos de número de clientes obtenidos en el 2013).

Las estrategias de generación de identidad del negocio familiar y desarrollo de herramientas de trabajo para un monitoreo continuo será la base para que las

estimaciones en incremento en ventas se ejecuten en el mercado de forma eficiente.

Si mapeamos en una línea de tiempo las estrategias propuestas en el modelo de comercialización del negocio familiar, la tendencia en ventas para los próximos años son muy positivas y permiten determinar que mencionado negocio tienen un sólido futuro si se siguen las estrategias planteadas de manera consistente, eficiente y enfocadas en un servicio en excelencia al cliente.

**Gráfico No 49. Ventas Incrementales Estimadas por la ejecución del Modelo de Comercialización en el tiempo**



Elaborado por: Autor.

Las ventas estimadas para los siguientes años crecen a doble dígito período a período, siendo el 2016 el año en el que más crecimiento se puede registrar con la implementación de las estrategias de ticket de compra y fidelización de clientes.

### 6.6.1 Análisis financiero de las estrategias comerciales

A continuación se presenta una estimación de indicadores financieros clave que permiten monitorear el impacto de la ejecución de las presentes estrategias comerciales.

**Tabla No 39. Estimación del Estado de pérdidas y ganancias de Mobi Moda**

Estado de P&G	Información Histórica Real			Estimaciones			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 73,377	\$ 79,841	\$ 82,304	\$ 92,184	\$ 118,464	\$ 130,464	\$ 154,464
- Gastos operativos (variables)	\$ 34,723	\$ 37,782	\$ 38,947	\$ 41,154	\$ 51,828	\$ 57,078	\$ 68,957
= Margen bruto (operativo) de ganancia	\$ 34,487	\$ 37,525	\$ 38,683	\$ 46,092	\$ 60,417	\$ 66,537	\$ 77,232
- Gastos fijos	\$ 1,889	\$ 2,099	\$ 2,332	\$ 2,612	\$ 3,134	\$ 4,545	\$ 7,271
= Ingresos operativos	\$ 32,598	\$ 35,426	\$ 36,351	\$ 43,480	\$ 57,282	\$ 61,992	\$ 69,961
+/- Otros ingresos o gastos (no operativos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000
= Ingresos antes de impuestos	\$ 32,598	\$ 35,426	\$ 36,351	\$ 43,480	\$ 57,282	\$ 61,992	\$ 79,961
- Impuestos	\$ 4,167	\$ 4,534	\$ 4,674	\$ 4,938	\$ 6,219	\$ 6,849	\$ 8,275
= Ingresos netos (posteriores a impuestos)	<b>\$ 28,432</b>	<b>\$ 30,893</b>	<b>\$ 31,677</b>	<b>\$ 38,542</b>	<b>\$ 51,063</b>	<b>\$ 55,143</b>	<b>\$ 71,686</b>
Tasa de Variación Ingresos Netos	-	8.7%	2.5%	21.7%	32.5%	8.0%	30.0%

*Elaborado por: Autor*

En base a las ventas proyectadas, se estima un nivel de ingresos netos que crece a doble dígito, desde el 2015 has los próximos 3 años, con la ejecución de las estrategias comerciales recomendadas. Únicamente en el 2017, la variación de la tendencia en ingresos netos se desacelera (+8%) debido a que se mantienen las

estrategias del año anterior; sin embargo, el 2018 es el año donde se introducen las franquicias y el ingreso neto vuelve a crecer en +30%.

Para la presente proyección de Pérdidas y ganancias se ha tomado los siguientes supuestos basados en el impacto y necesidades de inversión de cada estrategia comercial:

- Los gastos operativos crecerán un 12% año a año
- Los gastos fijos crecerán año a año de manera cada vez más acelerada debido a la implementación de plan de fidelización y sobre todo, por la introducción de franquicias.
- Debido a la inflación proyectada para el país, se reduce año a año el margen de rentabilidad promedio de las ventas
- Las ventas se basan en las proyecciones presentadas anteriormente.

**Tabla No 40. Estimación de índices financieros del desempeño de Mobi Moda**

	Información Histórica Real			Estimaciones			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Indicadores de eficiencia</b>							
Rotación de inventarios (semanal)	0.087	0.095	0.097	0.094	0.103	0.090	0.084
Inventarios en existencia	80.75	74.21	71.99	74.95	68.44	77.68	83.59
Rotación de cartera (anual)	14.47	9.51	10.68	10.88	12.71	12.72	13.69
Período de cobro	25.22	38.38	34.17	33.56	28.73	28.69	26.66
<b>Indicadores de rentabilidad</b>							
Margen de utilidad bruta	47.00	47.00	47.00	50.00	51.00	51.00	50.00
Rentabilidad sobre ventas	38.75	38.69	38.49	41.81	43.10	42.27	46.41
<b>Indicadores de desempeño</b>							
Índice de crecimiento en ventas	-	8.8%	3.1%	12.0%	28.5%	10.1%	18.4%
Índice de deserción de clientes	-	264%	-25%	10%	20%	25%	40%
<b>Indicadores de diagnóstico financiero</b>							
Contribución marginal	\$ 38,654	\$ 42,059	\$ 43,357	\$ 51,030	\$ 66,636	\$ 73,386	\$ 85,507
Margen de contribución	53%	53%	53%	55%	56%	56%	55%
Punto de equilibrio	\$ 3,586	\$ 3,984	\$ 4,427	\$ 4,718	\$ 5,572	\$ 8,079	\$ 13,135

*Elaborado por: Autor*

El análisis financiero muestra indicadores muy sanos del negocio durante los años de implementación de las estrategias comerciales. Los principales indicadores nos muestran:

- La rotación de inventarios muestra que las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo o se colocan a crédito se aceleran los próximos dos años. En el año de la implementación de la franquicia (2018) la rotación se desacelera, lo cual es bastante lógico por la implementación nuevo modelo y el ciclo de aprendizaje que se tendrá.

- Los inventarios en existencia tiene una tendencia positiva debido a las estrategias de incremento de portafolio para generar variedad y la implementación del modelo de franquicias.
- La frecuencia con la que se recauda la cartera es más eficiente a partir del 2016.
- El margen de utilidad bruta y la rentabilidad sobre las ventas incrementa 3 puntos aproximadamente a partir del primer año de implementación de las estrategias comerciales y se mantiene hasta el 2018.

Para la presente proyección de indicadores financieros se estima que el nivel de inventario promedio anual crecerá debido al impacto de las estrategias en 10%, 15%, 25% y 30% respectivamente año a año.

A continuación se presenta la estimación del flujo de caja del 2015 al 2018, para su construcción se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Las ventas mensualizadas toma en cuenta la proporción promedio de las ventas mensuales de los últimos 3 años.
- Los gastos en publicidad se construyen a partir del costo en material publicitario impreso y tarjetas de presentación
- El costo por entrega crece anualmente debido a las estrategias comerciales para incrementar la base de clientes e implementar la franquicia

- Las compras de inventario crecen anualmente +20% debido a las estrategias comerciales recomendadas para incrementar la base de clientes e implementar la franquicia
- Los gastos por servicio público y teléfono crecen anualmente +15% debido a las estrategias comerciales recomendadas para incrementar la base de clientes e implementar la franquicia.

**Tabla No 41 Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2014**

<b>2014</b>													
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>	<i>Total</i>
<b>Efectivo inicial</b>	2,000	Rp8,353	Rp14,809	Rp21,687	Rp26,899	Rp34,655	Rp41,654	Rp48,008	Rp55,311	Rp59,786	Rp65,237	Rp72,282	
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas y recibos	7,322	7,425	7,847	6,182	9,421	8,864	7,323	8,272	5,445	6,420	8,014	9,651	\$ 92,184.00
Distribución de Franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Comisión por manejo de inventarios por Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	Rp7,322	Rp7,425	Rp7,847	Rp6,182	Rp9,421	Rp8,864	Rp7,323	Rp8,272	Rp5,445	Rp6,420	Rp8,014	Rp9,652	Rp92,184
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	Rp9,322	Rp15,778	Rp22,656	Rp27,868	Rp36,320	Rp43,519	Rp48,977	Rp56,280	Rp60,755	Rp66,206	Rp73,251	Rp81,934	
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Publicidad	100	100	100	100	300	100	100	100	100	100	100	300	\$ 1,600.00
Entregas	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	\$ 960.00
Compras de inventario	704	704	704	704	1200	1600	704	704	704	704	704	1200	\$ 10,336.00
Asesoría de Franquicia y capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	D	-	-	-	\$ -
Insumos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	\$ 360.00
Servicios públicos y teléfono	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	\$ 660.00
<b>Subtotal</b>	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp1665	Rp1865	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp1665	Rp13,916
<b>Total de egresos de efectivo</b>	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp1665	Rp1865	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp969	Rp1665	Rp13,916
<b>Efectivo al final del período</b>	Rp8,353	Rp14,809	Rp21,687	Rp26,899	Rp34,655	Rp41,654	Rp48,008	Rp55,311	Rp59,786	Rp65,237	Rp72,282	Rp80,269	

Elaborado por: Autor

**Tabla No 42. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2015**

<b>2015</b>													
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>	<i>Total</i>
<b>Efectivo inicial</b>	72,282	Rp78,484	Rp84,790	Rp91,517	Rp96,579	Rp104,144	Rp110,894	Rp117,097	Rp124,248	Rp128,573	Rp133,874	Rp140,768	Rp140,768
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas y recibos	7,322	7,425	7,847	6,182	9,421	8,864	7,323	8,272	5,445	6,420	8,014	9,651	92,184
Distribución de Franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Comisión por manejo de inventarios por Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	Rp7,322	Rp7,425	Rp7,847	Rp6,182	Rp9,421	Rp8,864	Rp7,323	Rp8,272	Rp5,445	Rp6,420	Rp8,014	Rp9,652	Rp92,184
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	Rp79,604	Rp85,909	Rp92,637	Rp97,698	Rp105,999	Rp113,009	Rp118,216	Rp125,368	Rp129,693	Rp134,993	Rp141,888	Rp150,419	
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Publicidad	100	100	100	100	300	100	100	100	100	100	100	300	4,800
Entregas	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	3,000
Compras de inventario	845	845	845	845	1,380	1,840	845	845	845	845	845	1,380	32,875
Asesoría de Franquicia y capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Insumos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	1,080
Servicios públicos y teléfono	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1,980
													0
<b>Subtotal</b>	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,855	Rp2,115	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,855	Rp43,735
<b>Total de egresos de efectivo</b>	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,855	Rp2,115	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,120	Rp1,855	Rp43,735
<b>Efectivo al final del periodo</b>	Rp78,484	Rp84,790	Rp91,517	Rp96,579	Rp104,144	Rp110,894	Rp117,097	Rp124,248	Rp128,573	Rp133,874	Rp140,768	Rp148,564	

Elaborado por: Autor

**Tabla No 43 Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2016**

	2016												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	
<b>Efectivo inicial</b>	140,768	Rp148,880	Rp157,124	Rp165,911	Rp172,558	Rp182,526	Rp191,425	Rp199,539	Rp208,872	Rp214,571	Rp221,525	Rp230,526	Rp230,526
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas y recibos	9,409	9,541	10,084	7,944	12,106	11,391	9,410	10,630	6,997	8,250	10,299	12,403	18,464
Distribución de Franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Comisión por manejo de inventarios por Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	Rp9,409	Rp9,542	Rp10,084	Rp7,944	Rp12,106	Rp11,391	Rp9,411	Rp10,630	Rp6,997	Rp8,250	Rp10,299	Rp12,403	Rp18,464
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	Rp150,177	Rp158,421	Rp167,209	Rp173,855	Rp184,665	Rp193,917	Rp200,836	Rp210,169	Rp215,868	Rp222,822	Rp231,823	Rp242,929	
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Publicidad	100	100	100	100	300	100	100	100	100	100	100	300	7,900
Entregas	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	5,070
Compras de inventario	1014	1014	1014	1014	1656	2,208	1014	1014	1014	1014	1014	1656	58,877
Asesoría de Franquicia y capacitacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Insumos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	1,770
Servicios públicos y teléfono	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	3,344
													0
<b>Subtotal</b>	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp2,139	Rp2,491	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp2,139	Rp76,961
<b>Total de egresos de efectivo</b>	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp2,139	Rp2,491	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp1297	Rp2,139	Rp76,961
<b>Efectivo al final del periodo</b>	Rp148,880	Rp157,124	Rp165,911	Rp172,558	Rp182,526	Rp191,425	Rp199,539	Rp208,872	Rp214,571	Rp221,525	Rp230,526	Rp240,790	

Elaborado por: Autor

**Tabla No 44. Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2017**

<b>2017</b>													
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Efectivo inicial</b>	230,526	Rp239,379	Rp248,378	Rp257,974	Rp265,214	Rp276,066	Rp285,669	Rp294,524	Rp304,721	Rp310,917	Rp318,494	Rp328,326	Rp328,326
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas y recibos	10,362	10,508	11,106	8,748	13,333	12,545	10,364	11,706	7,705	9,086	11,342	13,659	130,464
Distribución de Franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Comisión por manejo de inventarios por Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	<u>Rp10,362</u>	<u>Rp10,508</u>	<u>Rp11,106</u>	<u>Rp8,748</u>	<u>Rp13,333</u>	<u>Rp12,545</u>	<u>Rp10,364</u>	<u>Rp11,706</u>	<u>Rp7,705</u>	<u>Rp9,086</u>	<u>Rp11,342</u>	<u>Rp13,659</u>	<u>Rp130,464</u>
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	<u>Rp240,888</u>	<u>Rp249,887</u>	<u>Rp259,484</u>	<u>Rp266,723</u>	<u>Rp278,546</u>	<u>Rp288,611</u>	<u>Rp296,033</u>	<u>Rp306,230</u>	<u>Rp312,426</u>	<u>Rp320,003</u>	<u>Rp329,836</u>	<u>Rp341,986</u>	
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Publicidad	100	100	100	100	300	100	100	100	100	100	100	300	11,100
Entregas	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	7,230
Compras de inventario	1217	1217	1217	1217	1987	2,650	1,217	1,217	1,217	1,217	1,217	1,987	91,094
Asesoría de Franquicia y capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Insumos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	2,490
Servicios públicos y teléfono	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	4,976
													0
<b>Subtotal</b>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp2,480</u>	<u>Rp2,942</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp2,480</u>	<u>Rp116,890</u>
<b>Total de egresos de efectivo</b>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp2,480</u>	<u>Rp2,942</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp1509</u>	<u>Rp2,480</u>	<u>Rp116,890</u>
<b>Efectivo al final del período</b>	<u>Rp239,379</u>	<u>Rp248,378</u>	<u>Rp257,974</u>	<u>Rp265,214</u>	<u>Rp276,066</u>	<u>Rp285,669</u>	<u>Rp294,524</u>	<u>Rp304,721</u>	<u>Rp310,917</u>	<u>Rp318,494</u>	<u>Rp328,326</u>	<u>Rp339,506</u>	

*Elaborado por: Autor*

**Tabla No 48 Estimación del flujo de caja de Mobi Moda 2018**

<b>2018</b>													
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>	<i>Total</i>
<b>Efectivo inicial</b>	328,326	Rp340,375	Rp351,052	Rp362,437	Rp371,032	Rp384,854	Rp397,018	Rp405,805	Rp417,902	Rp425,261	Rp434,255	Rp445,920	Rp445,920
<b>Ingresos de efectivo (ganancias):</b>													
Ventas y recibos	12,268	12,441	13,149	10,358	15,785	14,853	12,270	13,860	9,123	10,758	13,428	16,172	154,464
Distribución de Franquicias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Comisión por manejo de inventarios por Franquicia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
<b>Total de ingresos de efectivo</b>	Rp12,268	Rp12,441	Rp13,149	Rp10,358	Rp15,785	Rp14,853	Rp12,270	Rp13,860	Rp9,123	Rp10,758	Rp13,428	Rp16,172	Rp154,464
<b>Saldo disponible de efectivo</b>	Rp340,595	Rp352,816	Rp364,201	Rp372,795	Rp386,817	Rp399,707	Rp409,289	Rp419,665	Rp427,025	Rp436,019	Rp447,684	Rp462,092	
<b>Egresos de efectivo (gastos):</b>													
Publicidad	100	100	100	100	300	100	100	100	100	100	100	300	14,300
Entregas	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	9,390
Compras de inventario	0	1460	1460	1460	1460	2,385	3,180	1460	1460	1460	1460	1460	127,369
Asesoría de Franquicia y capacitación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Insumos	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	3,210
Servicios públicos y teléfono	0	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	6,769
<b>Subtotal</b>	Rp220	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1963	Rp2,688	Rp3,483	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1963	Rp161,038
<b>Total de egresos de efectivo</b>	Rp220	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1963	Rp2,688	Rp3,483	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1763	Rp1963	Rp161,038
<b>Efectivo al final del período</b>	Rp340,375	Rp351,052	Rp362,437	Rp371,032	Rp384,854	Rp397,018	Rp405,805	Rp417,902	Rp425,261	Rp434,255	Rp445,920	Rp460,129	

Elaborado por: Autor

## **CONCLUSIONES**

### **Panorama macroeconómico**

- En Ecuador se muestra un escenario de dificultades para los siguientes años; los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre de 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores.
- La gran mayoría de los empresarios valora la independencia y la flexibilidad de tener su propio negocio, sin embargo, parecen tener dificultades para desempeñar funciones básicas de gestión que facilitarían el crecimiento de sus negocios y la generación de ingresos positivos y sustentables. Uno de los principales desafíos es el de la innovación en productos y servicios basados en el entendimiento de las necesidades de los consumidores con el fin de generar emprendimientos con indicadores exitosos.

### **Tendencias de compra y consumo**

- Existen algunas tendencias globales y locales de compra que determinan los cambios a futuro que se pueden dar en la comercialización de productos y servicios, todas ellas se basan en viajes de compra que optimizan el uso del tiempo, brindan comodidad, novedad, toda la información requerida para

generar una compra y confianza. Además permiten generar relaciones más allá de una transacción y se conectan con el estilo de vida del consumidor.

### **Canales de Comercialización:**

- Los canales de comercialización también se desarrollan con formatos disruptivos y visionarios que combinan marca, servicio, comodidad, facilidades de pago, confianza y seguimiento para generar fidelidad.
- Uno de los canales con mayor auge en la actualidad es la Venta Directa, cuya propuesta de valor no está en el producto que se ofrece solamente, sino en cómo los empresarios independientes mueven estos productos, reinvierten su capital, y generan relaciones duraderas con sus clientes.

### **Situación del negocio**

- El negocio objeto de análisis se constituye como un punto de venta de prendas de vestir y zapatos de estilo casual y deportivo para hombres, mujeres y niños. El servicio se diferencia de las demás tiendas de ropa debido a que traslada toda la oferta de productos físicos a través de un vehículo y lo lleva hacia el lugar de trabajo de sus clientes proporcionando beneficios altamente valorados como ahorro de tiempo, comodidad, confianza, acceso a crédito directo etc.

- Las herramientas de comunicación no se fundamenta en ningún hallazgo de consumidor, no guarda ningún código de color y forma, ni muestra un mensaje principal de comunicación. Para el seguimiento de clientes, ventas, crédito, recuperación de cartera y fidelización se utilizan registros físicos que no se trasladan a un registro digital y no guardan una estructura adecuada; esto genera un alto nivel de desorganización y complejidad para determinar el desempeño del negocio y las oportunidades de mejora.
- Las ventas del negocio mantienen una tendencia positiva durante los primeros 3 años de funcionamiento, sin embargo, en el último año (2014) las ventas se han desacelerado. La tendencia en ventas se explica principalmente por el índice de confianza del consumidor que genera incertidumbre, la falta de variedad en las prendas que no permite incrementar el ticket de compra y la pérdida de la base de clientes frecuentes.
- La oportunidad radica en fortalecer las credenciales de servicio personalizado y asesoría, las cuales no representan una fortaleza de la competencia y sí del negocio familiar. Además, es uno de los aspectos más valorados por parte del consumidor a nivel racional y emocional.
- Un aspecto que representa una clara debilidad para el negocio familiar es la variedad, atributo que si está más presente como atributo que aporta valor a los locales comerciales competidores. La falta de variedad no debilita la

estrecha relación de confianza generada entre el cliente y el dueño del negocio familiar, sino que afecta directamente al ticket de compra ya que al no tener variedad, el número de prendas adquirida por vez se reduce y afecta a las ventas.

### **Competencia y Comprador**

- El gasto en prendas de vestir y calzado representa un 8% del total de gasto de los hogares, rubro superado por alimentación y transporte. Sin embargo, puede tener variaciones ya que el sector textil nacional se verá afectado por el encarecimiento de cierta maquinaria, insumos y materia prima. Por tanto, los precios de confección pueden incrementar entre 2% y 3% aproximadamente.
- La forma de comercialización del negocio familiar en estudio representa una alternativa interesante de disfrute de un viaje de compra sin verse obligados interrumpir sus tareas; es un servicio que aporta un valor agregado que va más allá de la oferta de prendas de vestir sino se focaliza en facilitar el día a día de los clientes propietarios o trabajadores de negocios de barrio.
- El nivel de gusto de la idea de servicio puerta a puerta de prendas de vestir entre el segmento de clientes potenciales es bastante alta y representa una idea creíble y relevante, por tanto, es un servicio que se puede ejecutar

cuidando la comunicación de los atributos diferenciadores que refuercen la originalidad, tales como: ahorro de tiempo, posibilidad de probarse las prendas, crédito directo, variedad etc.

- Las fortalezas de los principales locales comerciales de prendas de vestir se centran en el servicio, variedad de prendas, instalaciones, facilidades de pago y buenos precios.

## **RECOMENDACIONES**

Se presentan las siguientes recomendaciones para el negocio familiar objeto de estudio con el fin tener un crecimiento sostenido en el tiempo:

- Con un contexto macroeconómico en desaceleración para Latinoamérica y Ecuador, se recomienda tener en cuenta las tendencias de compra actuales al momento de definir planes estratégicos de crecimiento para un negocio familiar. Las principales tendencias resaltan que la forma de comprar es cada vez más ágil y práctica; mencionadas tendencias se conectan con la forma actual de distribución del negocio familiar, la cual se debe fortalecer con las recomendaciones subsiguientes.
- En el estudio se detectó que el único elemento que los clientes recuerdan del negocio familiar es a la persona que les ofreció el servicio; no existe un color, un slogan o una promesa de venta diferenciadora que esté construyendo un posicionamiento en la mente del consumidor, por tanto, se recomienda generar parámetros de identidad y una filosofía propia del negocio familiar basada en las necesidades claves que cubre el servicio: una experiencia placentera en la compra de prendas de vestir, un asesor que transmite confianza, y un servicio que se adapta al estilo de vida de los clientes y permite ahorrar tiempo.

- Se identificó que el registro manual sin estructura que el negocio familiar maneja en la actualidad no permite entender la evolución del negocio y tomar decisiones estratégicas para fortalecer las ventas. Por tanto, se recomienda un modelo de ficha de cliente creado en base a las necesidades específicas del negocio que permite registrar de una manera más clara y simple información básica de los clientes y su historial crediticio. Además, se recomienda registrar las ventas diarias de manera digital semana a semana para monitorear el comportamiento en ventas de una manera más organizada y clara.
- El análisis histórico del negocio familiar y la investigación cuali- cuantitativa determinaron que la variedad en la oferta de prendas de vestir es una de las oportunidades claves para el crecimiento en ventas, por tanto, se recomienda realizar una búsqueda de nuevos proveedores para generar negociaciones que permitan asegurar la disponibilidad de prendas novedosas para los clientes nuevos y potenciales.
- Se recomienda que mencionada búsqueda de proveedores tenga como prioridad generar relaciones comerciales a largo plazo con productores nacionales para incentivar la economía interna, lo cual está alineado al objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir.

- Se identificó que en los últimos años se ha reducido la base de clientes frecuentes y el ticket de compra por visita, por tanto se recomienda la implementación de un Plan de Fidelización de Clientes cuyo objetivo sea: capturar nuevos clientes dentro de la zona de influencia del negocio, fortalecer las relaciones de confianza y amistad con los clientes más importantes y promover un nivel de endeudamiento sano.
- Dentro del Plan de Fidelización se recomienda tomar en cuenta la segmentación actitudinal detectada en la investigación para determinar estrategias de servicio al cliente y retención de acuerdo a su personalidad, estilo de vida y forma de comprar prendas de vestir.
- En el estudio se detectó que el crecimiento a través de una sola tienda móvil tiene un límite de recursos como tiempo, equipo de trabajo, espacio en la bodega, etc. Por tanto, se recomienda expandir el crecimiento a través de franquicias ubicadas en zonas geográficas específicas, sin duda, uno de los esquemas comerciales más difundidos y con mayor expansión a nivel mundial en los últimos tiempos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### *Libros:*

- Joselet, Denise, *Representaciones Sociales & Teoría de la Investigación*, Universidad de Guadalajara 1998.
- Moscovici, Serge, *Psicología Social II*, Edición Paidós 2001
- Kotler P. & Lane K., *Dirección de Marketing*, Pearson, México 2006
- Lovelock C. & Writz J., *Marketing de Servicios*, Pearson México 2009
- Don Soderquist, *El Estilo Wal-Mart* Thomas Nelson Inc., USA 2005
- Lindstrom Martin, *Compradicción*, Grupo Editorial Norma, 2009
- Alfred Marcus, *Big Winners & Big Losers*, Wharton School Publishing, Pearson Educations 2008.

### *Revistas:*

- Boletines Editoriales de Investigación de Mercado y Tendencias.
- Ipsa Research 2012, Neuroresearch 2014
- Insighters Nielsen 2014, Insights Magazine Ecuador 2015
- Investigación Grupo Ekos, División Negocios, Artículos económicos y tendencias de compra y consumo.

*Portales Web:*

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:  
[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- Banco Central cuentas nacionales: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Portal de tendencias de compra y consumo:
  - Euromonitor: <http://www.euromonitor.com/ecuador>
  - Mckinsey&Company: <http://www.mckinsey.com/>
  - Milward Brown Trends: [www.milwardbrown.com/](http://www.milwardbrown.com/)
  - TED Talks: <https://www.ted.com/talks?language=es>

## **ANEXOS**

### **Anexo I**

#### **Cuestionario Usos & Hábitos de Prendas de Vestir**

## **Anexo II**

### **Tarjetas de Ayuda para el Cuestionario Usos & Hábitos de Prendas de Vestir**

### Anexo III

## Base de Datos para levantamiento de encuestas Segmento Clientes

# Cont	Tipo de negocio	Nombre de la cliente	Nombre del negocio	Sector/ Barrio	Dirección	Referencia	Horario preferencial
1	Restaurante	Sra. Verónica	La Olla Comida Lojana	Rumiñahui	Real Audiencia	Diagonal a Farmacias económicas (aprox 2-3 cuadras)	En la tarde
2	Sastrería	Sr Fausto Fajardo	NA	La Kennedy	Calle Zaldumbide	Negocio esquinero, 3 para arriba (al este/derecha)	Cualquiera
3	Lavandería de ropa	Maritza Trejo	NA	Rumiñahui	Calle Leon Febrescordero	Del COTAC bajar hasta encontrar una esquina, es	Cualquiera
4	Tienda	Rocío Cisneros	Tienda Mideros	La Kennedy	Calle Mideros	A lado de una verdulería, al final de la calle Midero	Cualquiera
5	Venta de impresoras y tintas	Sra. Cecilia	NA	Rumiñahui	Av del maestro y Real audiencia	En el redondel de la real audiencia y maestro sub	Cualquiera
6	Tienda	Sra Julia	NA	La Kennedy	Calle Ramón Borja		Cualquiera
7	Bazar y estudio fotográfico	Sra Sonia	La foto	La Kennedy	Calle Zaldumbide		Cualquiera
8	Servicio Técnico de computadoras			La Kennedy	Calle Zaldumbide	A lado de un almacén de material eléctrico, diago	Cualquiera
9	Estudio Fotográfico	Sra. Tatiana Pazmiño	Almacén La Foto	La Kennedy	Calle Bustamante	A lado de una fabrica de edredones que se llama	Cualquiera
10	Panadería	Sra. Marcia	NA	La Kennedy	Calle Nicolas Urquiola		Cualquiera
11	Lavandería de ropa	Sra. Verónica Maldonado	NA	La Kennedy	Calle Los Alamos y 6 de diciembre		Cualquiera
12	Restaurante	Sra. Rocío	Restaurante Madrina	La Kennedy	Calle Zaldumbide		En la tarde
13	Bazar de venta de Yanbal	Sra. Flor	Yanbal	Rumiñahui	Pasaje Nagola OE2-285 y Real Audiencia	A la altura de los Ceviches de la Rumiñahui	Cualquiera
14	Vidriería	Sra. Yolanda Barros	Vidriería Alamos	Rumiñahui	Av. De los Alamos E10-185 y Cristobal Aya	Frente a la panadería Pan de Vida	Cualquiera
15	Confección de cortinas	Sra Angélica Pastaz	Decoraciones EF	San Carlos	Av Occidental N62-155 y Primera Transvers	Frente a la gasolinera P&S	Cualquiera
16	Lavandería de ropa	Sra. Gabriela Enriquez	Lavandería Agua Clara	Rumiñahui	Av del maestro OE1-252 y 10 de Agosto	Frenet a la Policía	Cualquiera
17	Salón de belleza	Sra Gloria		Rumiñahui	Real Audiencia y Pasaje Nagola	Media cuadra más al sur de los Ceviches de la Ru	Cualquiera
18	Lavandería ideal	Sra Susy	Lavandería Ideal	Rumiñahui	Real Audiencia y Pasaje Nagola	Diagona al salón de Belleza anterior	Cualquiera
19	Peluquería	Sra. Nancy	Peluquería Glamour	Rumiñahui	Av. Del Maestro y 10 de Agosto	De la 10 de agosto bajar por la Av del Maestro	Cualquiera
20	Lavandería de ropa	Sra. Carme	Lavandería Burbujas	San Carlos		Al frente de la panadería "Flores"	Cualquiera
21	Florería	Sra. Sonia	NA	San Carlos		Alado de un almacén de Claro y al frente de un al	Cualquiera
22	Florería	Sra Rosa Molina	Florería Jade	San Carlos	Machala N58 283 y Vaca de Castro	Frente a un almacén de plásticos	Cualquiera
23	Vidriería	Sr Romulo	Vidriería Machala	San Carlos			Cualquiera
24	Sastrería	Sra Olga	NA	Rumiñahui	Chuquisaca		Cualquiera
25	Bazar y Papelería	Sra. Alicia Sierra		Rumiñahui		Atrás del Supermaxi	Cualquiera
26	Lavandería de ropa	Sra.		Rumiñahui		Atrás del Supermaxi	Cualquiera
27	Peluquería		Pelomanía	Rumiñahui	Chuquisaca		Cualquiera
28	Bazar		Blondon	Rumiñahui	Chuquisaca		Cualquiera
29	Ferretería	Sra. Amanda	Ferregal	San Carlos	Pedro de Alvarado N60-10	Frente a los conjuntos San Carlos, A lado de la ci	Cualquiera
30	Carnicería	Sra. Mercedes Lema	NA	San Carlos	Pedro de Alvarado		En la tarde
31	Sastrería		Sastrería Elegance	San Carlos	Huachi		Cualquiera
32	Bazar	Sra. Olga	NA	San Carlos	Huachi		Cualquiera
33	Restaurante		Restaurante Trinos	San Carlos			En la tarde
34	Restaurante	Sra. Sonia Luzuriaga	Rest. Comida de Casa	San Carlos	Machala		En la tarde
35	Tienda		NA	San Carlos	Herman Cortez		Cualquiera
36	Dentista	Sra. Paulina		San Carlos	Herman Cortez		Cualquiera
37	Restaurante	Sra. Conny	Restaurante Conny	San Carlos	Angel Ludeña OE 509	Del Hospital Pablo Arturo, 3-4 cuadras para abajo	En la tarde
38	Restaurante		Batidos	San Carlos	Vaca de Castro	Una cuadra más arriba del banco de la producción	En la mañana
39	Panadería	Sr Pedro	NA	San Carlos	Pedro de Alvarado	De la caminería Contacto #30 media cuadra má	En la mañana
40	Tienda	Sra. Irina Calderón	Micro Elizabeth	Carcelén	Calle Francisco del campo	Del Hospital San Francisco del IESS bajo dos cuad	Cualquiera
41	Pizzería	Sra. María	NA	Carcelén	Calle Francisco del campo	Del Hospital San Francisco del IESS bajo dos cuad	Cualquiera
42	Bazar		Coquetearías	San Carlos	Vaca de Castro y Machala	Media cuadra más arriba (con dirección a la occid	Cualquiera
43	Restaurante	Srta. Sofia	Batidos y Sandwiches	Rumiñahui	Calle Sacho Hacho Y Tufiño	Tufiño y Real audiencia hay un redondel, una cuad	En la mañana
44	Tienda	Sra. Carmita	NA	La Kennedy	Calle Mideros		Cualquiera
45	Peluquería		Peluquería Rox	La Kennedy	Leonardo Murialdo y 6 de diciembre		Cualquiera
46	Panadería	Sr Jorge Neccas	NA	La Kennedy	Leonardo Murialdo		Cualquiera
47	Restaurante		Salchipapas	La Kennedy	Calle Zaldumbide	Una cuadra más arriba está el mercado	En la tarde
48	Restaurante	Sra. Brenda	Pollos	Rumiñahui	Av. Del maestro y real audiencia	Del redondel, dos cuadras más abajo por la Av. D	En la tarde
49	Lavandería	Sra. María		Rumiñahui	Av. Del maestro y real audiencia	Del redondel, dos cuadras más abajo por la Av. D	En la tarde
50	Sala de Belleza para uñas	Johana Quilache	Uñas Britany	Rumiñahui	Real audiencia	De los Ceviches de la Rumiñahui media cuadra má	En la tarde

## Anexo IV

### Guía de pautas Entrevistas a profundidad Segmento Clientes

#### 0. Introducción (5 mins)

- Introducción
- Método de trabajo y objetivo de la entrevista
- Crear una atmósfera "segura".
- Ejercicios introductorios de presentación y generación de confianza

#### 1. Estilo de vida (15 mins)

*Objetivo principal: Entender la forma de vida de los entrevistados, su relación con la familia*

**1.1** Cuando estamos con los ojos cerrados es más fácil liberar la imaginación. Por eso me gustaría que cierre sus ojos por un momento y que se relaje. Le voy a decir una palabra, qué sentimos cuando pensamos en las palabras "MI FAMILIA": qué imágenes vemos, qué palabras evocamos, qué ideas nos vienen a la cabeza, palabras, sentimientos, momentos/situaciones.

**1.2** Ahora le voy a decir otra palabra y hacemos el mismo ejercicio, cierre los ojos y ahora pensemos en "MI TRABAJO". (REPETIR EJERCICIO PROYECTIVO)

**1.3** Hablemos un poco sobre su día a día, cuénteme un poco como es un día habitual suyo desde que se levanta hasta que se acuesta

- ¿Qué hace? ¿Para quienes lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Qué es lo que más disfruta hacer en su día a día?
- ¿Qué es lo que menos le gusta hacer en su día a día?
- ¿Cómo es un día ideal para usted? ¿Con quién está, que hace, dónde está?
- ¿A qué actividades de su día a día le gustaría dedicar más tiempo? ¿A cuales les gustaría dedicar menos tiempo?
- ¿Qué cosas le gustaría hacer en su día a día pero no le alcanza el tiempo?

**1.4** Cómo maneja su presupuesto, qué es lo más importante dentro de sus gastos, Si pudiera incrementar el presupuesto en uno de los gastos que menciona, en cual lo haría? Indagar en presupuesto para ropa, como lo destina? Cómo lo organiza?

#### 2. Hábitos de compra (foco en prendas de vestir) (20 mins)

*Objetivo principal: Definir los hábitos de compra de prendas de vestir desde una perspectiva emocional con foco en la compra para seres queridos y para sí mismo.*

¿Saben lo mucho que usted los quiere? Si no menciona de manera espontánea, preguntar

por la compra de prendas de vestir para consentir a sus seres queridos, lo hace con frecuencia? Es una buena manera de consentirlos?

- 2.2** Imagine que va a comprar ropa para sus hijos y esposo, como se siente, que animo tiene, qué lugar prefiere para ir a comprar, cómo es este lugar? por qué? Qué compró? Cómo eligió las prendas? Está sola o acompañada? Si está acompañada, influye en su decisión de compra? Hay alguien que lo esté ayudando? Qué le dice esta persona? Indagar y describir el ambiente con detalles. Cómo es la forma de pago?
- 2.3** ¿Cómo les gusta consentirse a usted? Si no menciona de manera espontánea pregunta por la compra de prendas de vestir para consentirse.
- 2.4** Imagine que va a comprarse ropa para usted, como se siente, que animo tiene, qué lugar prefiere para ir a comprar, cómo es este lugar? por qué? Qué se compró? Cómo eligió la prenda? Está sola o acompañada? Si está acompañada, influye en su decisión de compra? Hay alguien que lo esté ayudando? Qué le dice esta persona?. Indagar y describir el ambiente con detalles. Cómo es la forma de pago?
- 2.5** Cuáles son las razones principales por las que compra ropa para usted y para sus seres queridos?
- 2.6** Cómo escoge un lugar o tienda para comprar ropa o zapatos, que aspectos valora. Indagar. Si no menciona preguntar específicamente por cercanía, ahorro de tiempo, variedad, servicio personalizado.
- 2.7** Ahora complete con lo primero que le venga a la mente las siguientes frases:
  - Para mi calidad de las prendas de vestir y zapatos es ...
  - Para mi, me brindan confianza en el servicio de venta de prendas de vestir cuando ...
  - Para mí un servicio personalizado lo recibo cuando....
  - Para mi comodidad al comprar representa o se describe como....
  - Al momento de comprar ropa lo que más me molesta es ...
  - Al momento de comprar ropa lo que más me gusta es ...
- 2.8**Cuál es su forma de pago ideal? Que tanto sirven las tarjetas de crédito? En qué le ayuda? Qué opina sobre el crédito directo con pagos semanales o quincenales? Es mejor que las tarjetas? Por qué? Es factible pagar en efectivo con frecuencia, su presupuesto lo permite?

### 3. Entorno Competitivo en la compra de prendas de vestir (10 mins)

*Objetivo principal: Entender la perspectiva de la economía actual por parte de los entrevistados y sus expectativas a futuro. Cuáles son las formas de pago habituales y cómo*

**3.1** ¿Cuáles son los lugar de tiendas de ropa y zapatos que usted recuerda?

**3.2** Imaginemos que las tiendas de ropa y zapatos que me menciona se convierten en personas.

Mencionar las siguientes marcas:

- Etafashion
- BBB (Centros Comerciales del ahorro)
- Almacenes Rose

- Venta directa (Negocio Sra Silvia Figueroa)

Y Preguntar

- Como es su personalidad
- Como es su forma de vestir
- Qué le gusta hacer
- Qué hace en su tiempo libre
- Tienen amigos? Quienes son sus amigos?

#### 4. Aporte de la venta directa (foco en prendas de vestir) y satisfacción con el servicio (15 mins)

*Objetivo principal: Determinar el aporte de la venta directa en el estilo de vida de los entrevistados y los beneficios que encuentran en la compra de ropa directamente en su lugar de trabajo. Determinar el nivel de satisfacción con el servicio actual. los atributos*

- 4.1** Qué beneficios encuentra en la venta de prendas de vestir en su domicilio o lugar de trabajo? Qué es lo que más le gusta de poder comprar en su propio negocio? Qué desventajas encuentra? En qué se parece la venta a domicilio al lugar ideal que me describió anteriormente? En qué se diferencia?
- 4.2** Ahora hablemos del servicio que recibe de la Sra Silvia Figueroa, si tuviera que contarle a una amiga de confianza como es el servicio que recibe de la Sra Silvia, que le diría?
- 4.3** Qué tan satisfecho está con el servicio? Por qué razones? Como es la relación con la persona que le atiende, que es lo que más le gusta del servicio ofrecido por la Señora Silvia Figueroa? Quisiera que cambie en algo la forma de atender? Indagar aspectos
- 4.4** Existe algún color, logo, letra, símbolo que recuerde al servicio de Silvia Figueroa. Cómo lo identifica?
- 4.5** Existen empresas que le ofrezcan un servicio similar?
- 4.6** Le han ofrecido venta de ropa y zapatos a través de catálogos? Qué tanto le gusta esta opción? Qué ventajas y desventajas ve en este tipo de servicio? Prefiere el Servicio de la Sra. Silvia Lema o la venta por catálogo, por qué?

**Agradecer y terminar**

## Anexo V

### Guía de pautas Entrevistas a profundidad Segmento Dueños del

### Negocio Familiar

#### 1. Introducción (5 mins)

- Introducción
- Método de trabajo y objetivo de la entrevista
- Ejercicios introductorios de presentación y generación de confianza

#### 2. Estilo de vida de los dueños de negocios de barrio (15 mins)

*Objetivo principal: Entender la forma de vida de los tenderos, su relación con la familia y su*

En base al trato que ha tenido con los tenderos en su tienda móvil de venta de ropa:

- 1.1**Cuál es el significado de “familia” para los dueños de negocios de barrio? Si pudieran definir en pocas palabras cuáles serían?
- 1.2**Cuál es el papel del trabajo para los dueños de negocios, qué representa para ellos? Cómo lo manejan en relación a su familia? En especial en las mujeres? Si pudieran definir en pocas palabras cómo lo describirían?
- 1.3**Como es el día a día de los tenderos, que es importante para ellos, Cómo manejan el tiempo? Cómo manejan el presupuesto de su hogar y su negocio? qué es lo más importante dentro de sus gastos?

#### 2. Hábitos de compra (foco en prendas de vestir) (20 mins)

*Objetivo principal: Definir los hábitos de compra de prendas de vestir desde una perspectiva emocional con foco en la compra para seres queridos y para sí mismo.*

En base a su experiencia con dueños de negocios de barrio y en consumidores a nivel general en Quito:

- 2.10**¿Utilizan la compra de prendas de vestir para consentir a sus seres queridos? Para ellos mismos? Qué lo hacen más frecuente?
- 2.11**Cuáles son las razones principales por las que compra ropa los tenderos en sus negocios para ellos y para sus seres queridos?
- 2.12**Cuáles considera son las principales razones por la que compran en su negocio? Indagar cercanía, ahorro de tiempo, variedad, servicio personalizado.

**2.13** Ahora podría completar las siguientes frases en base a su experiencia con los dueños de negocios:

- Para mis clientes calidad de las prendas de vestir y zapatos es ...
- Para mis clientes, sienten confianza en el servicio de venta de prendas de vestir cuando ...
- Para mis clientes un servicio personalizado lo reciben cuando....
- Para mis clientes, la comodidad al comprar representa o se describe como....

**2.14** Cuál es la forma de pago ideal para los tenderos en base a su realidad? Que tanto les sirven las tarjetas de crédito? En qué le ayuda? Qué opina los tenderos sobre el crédito directo con pagos semanales o quincenales? Es mejor que las tarjetas? Por qué? Es factible para ellos pagar en efectivo con frecuencia, su presupuesto lo permite?

### 3. Entorno Competitivo en la compra de prendas de vestir (10 mins)

*Objetivo principal: Entender el entorno competitivo y el posicionamiento de las principales*

**3.1** ¿Cuál considera es su principal competencia?

**3.2** En que se diferencia su negocio de su competencia? Qué fortalezas y debilidades encuentra en ellos?

### 4. Aporte de la venta directa (foco en prendas de vestir) y satisfacción con el servicio (15 mins)

*Objetivo principal: Determinar el aporte de la venta directa en el estilo de vida de los entrevistados y los beneficios que encuentran en la compra de ropa directamente en su lugar de trabajo. Determinar el nivel de satisfacción con el servicio actual. los atributos*

**4.7** Qué beneficios encuentra sus clientes en la venta de prendas de vestir en su domicilio o lugar de trabajo? Qué es lo que más les gusta a sus clientes de poder comprar en su propio negocio? Qué desventajas encuentra?

**4.8** Ahora hablemos del servicio que usted ofrece, cual es la tendencia de su negocio? Cuáles son sus perspectivas a Futuro. Cuales considera son sus fortalezas, sus debilidades y amenazas en el mercado?

**4.9** Existen empresas que le ofrezcan un servicio similar? Cuales?

**4.10** Considera una competencia importante la venta de ropa y zapatos a través de catálogos? Si/No Por qué?

**Agradecer y terminar**

## Anexo VI

### Guía de pautas Entrevistas a profundidad Segmento Expertos en Investigación de mercado y Tendencias

#### 2. Introducción (5 mins)

- Introducción
- Método de trabajo y objetivo de la entrevista
- Ejercicios introductorios de presentación y generación de confianza

**EXPERTO 1:** Director Retail Audit Nielsen Client Service Ecuador (5 años de experiencia): Experto en canales de venta, shopper y tenderos

**EXPERTO 2:** Account Manager Home Panel Ecuador (4 años de experiencia): Experto en panel de hogares y canales de venta

**EXPERTO 3:** Directora Estudios Cualitativos Shopper, Consumidor y Tendero (10 años de experiencia)

#### 1. Estilo de vida de los dueños de negocios de barrio (15 mins)

*Objetivo principal: Entender la forma de vida de los tenderos, su relación con la familia y su*

En base a su experiencia

- 1.4**Cuál es el significado de "familia" para los dueños de negocios de barrio? Si pudieran definir en pocas palabras cuáles serían?
- 1.5**Cuál es el papel del trabajo para los dueños de negocios, qué representa para ellos? Cómo lo manejan en relación a su familia? En especial en las mujeres? Si pudieran definir en pocas palabras cómo lo describirían?
- 1.6**Como es el día a día de los tenderos, que es importante para ellos, Cómo manejan el tiempo? Cómo manejan el presupuesto de su hogar y su negocio? qué es lo más importante dentro de sus gastos?
- 1.7**Según su experiencia ¿A qué actividades de su día a día les gusta a los tenderos dedicar más tiempo? ¿A cuales les gustaría dedicar menos tiempo? ¿Qué cosas le gustaría hacer en su día a día pero no le alcanza el tiempo?
- 1.8**En los últimos años ha cambiado el significado de Familia, trabajo, el manejo de tiempo y presupuesto de los tenderos? Por qué razón consideran que ha sucedido?
- 1.9**En base a lo que ha podido ver en el entorno de los consumidores, a futuro, considera que puede haber algún cambio en estos aspectos?

## 2. Hábitos de compra (foco en prendas de vestir) (20 mins)

*Objetivo principal: Definir los hábitos de compra de prendas de vestir desde una perspectiva emocional con foco en la compra para seres queridos y para sí mismo.*

En base a su experiencia con dueños de negocios de barrio y en consumidores a nivel general en Quito:

- 2.16** ¿Cómo les gusta consentir a sus seres queridos? Qué hace por ellos para que sepan lo mucho que usted los quiere? Consideran que la compra de prendas de vestir es una de las formas que tienen los tenderos para consentir a sus seres queridos?
- 2.17** Qué es más importante consentir a los otros o a si mismos? Hay diferencias entre
- 2.18**Cuál es la forma de pago ideal para los tenderos en base a su realidad? Que tanto les sirven las tarjetas de crédito? En qué le ayuda? Qué opina los tenderos sobre el crédito directo con pagos semanales o quincenales? Es mejor que las tarjetas? Por qué? Es factible para ellos pagar en efectivo con frecuencia, su presupuesto lo permite?

## 4. Aporte de la venta directa (foco en prendas de vestir) (15 mins)

*Objetivo principal: Determinar el aporte de la venta directa en el estilo de vida de los entrevistados y los beneficios que encuentran en la compra de ropa directamente en su*

- 4.11**Cuál es su opinión sobre el canal de venta directa? cuál es el nivel de atraktividad en los dueños de negocios? Por qué razones considera que ha crecido tanto este canal de venta en los últimos años? Que beneficios encuentran los consumidores en la venta de productos en su domicilio o lugar de trabajo? Qué es lo que más le gusta de poder comprar en su propio negocio? Qué desventajas encuentran? Ven futuro en este canal de venta? En qué tipo de productos específicamente?
- 4.12**Cuál es su opinión sobre la venta por catálogos, cuál es el nivel de atraktividad en los dueños de negocios? Ven futuro en esta forma de venta? Específicamente en prendas de vestir, la perspectiva a futuro es mejor o no vs otros productos de ventas por catálogo.

**Agradecer y terminar**