



## **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:**

**ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. CASO SAVE**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

**Autora:**

Katherine Ciane Gallegos Valle

**Director:**

Dr. Ángel Rogelio Ortiz Del Pino

**Ambato – Ecuador**

**Diciembre 2022**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.CASO SAVE

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad  
sostenible local y global

Autora:

Katherine Ciane Gallegos Valle

Ángel Rogelio Ortiz Del Pino, Dr.

CALIFICADOR

f. 

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.

CALIFICADOR

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. MBA.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

  
Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2022

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KATHERINE CIANE GALLEGOS VALLE**, con **CC. 1722006598**, autora del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. CASO SAVE", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

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

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, Diciembre 2022



**KATHERINE CIANE GALLEGOS VALLE**

**CC. 1722006598**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo de la presente investigación lo dedico a Dios por llenar mi vida de bendiciones y mi eterno agradecimiento por haberme entregado una gran familia. En mi camino encontré a personas admirables, con los cuales conté incondicionalmente, gracias a ellos que han hecho de mí, la persona en la que me convertí.

Sin ustedes esta meta no sería alcanzada.

De todo corazón, un eterno gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento en primer lugar, a Dios por saber guiar mi andar en toda mi etapa universitaria, por darme sabiduría y entendimiento, para alcanzar mis metas; a mi madre que fue mi apoyo incondicional, mi inspiración y ejemplo a seguir, me dio los mejores consejos, agradezco su gran esfuerzo, confianza y fe en mi para saber que este logro lo alcanzaría.

De igual manera mi gratitud, a mi hermana que es mi compañera de vida en todo este lindo camino académico, a mis grandes amigos y a todas las personas que fueron parte de mi vida que, con gentileza, recibí su apoyo y disposición a ayudarme con sus conocimientos para salir adelante.

Finalmente, con un enorme sentimiento de gratitud a mi otra mitad, por su paciencia, alegría, confianza y apoyo en esta investigación, gracias por sus palabras de aliento en todo el transcurso de esta etapa.

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo definir estrategias de gestión comercial para la competitividad del negocio SAVE. Se propone un conjunto de actividades estratégicas en base a un análisis externo del mercado e interno del negocio, para que se cubran las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Por lo tanto, la toma de decisiones. La investigación es de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo con cuatro aspectos: 1) Análisis e interpretación de teorías, enfoques y conceptos de la temática en cuestión. 2) Realizar un diagnóstico de la realidad de SAVE en los ámbitos de la gestión comercial y la competitividad. 3) Proponer un conjunto ordenado de estrategias idóneas que solvante la problemática descrita. 4) Realizar un análisis de conclusiones y recomendaciones. Para así actuar oportunamente ante los requerimientos del mismo. A partir de ello, se plantea un conjunto de acciones, basados en los siguientes objetivos estratégicos: 1) Promocionar los productos de ropa casual, deportiva en base a las necesidades y preferencias de los clientes, con una marca empresarial. 2) Incrementar las ventas en un 7%, en un año, con la creación de tres canales de ventas como *Instagram*, *Facebook* y *página web*. 3) Establecer contenido de promociones y publicidad de los productos con herramientas de publicidad y comunicación digital como *Instagram* y *Facebook*. 4) Incrementar la satisfacción al cliente a través de la creación de políticas de atención al cliente.

**Palabras clave:** gestión comercial, estrategia, cliente, negocio, comercio

## **ABSTRACT**

This study aims to define commercial management strategies for the competitiveness of the SAVE company. A set of strategic activities is proposed based on external analysis of the market and internal business so that the needs, desires, and expectations of customers are covered. Therefore, decision making. The research is descriptive, with a quantitative approach with four aspects: 1) Analysis and interpretation of theories, approaches, and concepts of the subject in question. 2) Make a diagnosis of the reality of SAVE in the areas of commercial management and competitiveness. 3) Propose an orderly set of suitable strategies that solve the problems described. 4) Analyze conclusions and recommendations. To act promptly before the requirements of the same. From there a set of actions is proposed, based on the following strategic objectives: 1) Promote casual and sportswear products based on the needs and preferences of customers, with a business brand. 2) Increase sales by 7%, in one year, with the creation of three sales channels such as Instagram, Facebook, and a website. 3) Establish promotional content and advertising of the products with advertising and digital communication tools such as Instagram and Facebook. 4) Increase customer satisfaction through the creation of customer service policies.

**Keywords:** commercial management, strategy, customer, business, trade

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

|  |     |
|--|-----|
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....                            | iii |
| DEDICATORIA.....   | iv  |
| AGRADECIMIENTO.....  | v   |
| RESUMEN .....  | vi  |
| ABSTRACT .....   | vii |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1   |
| CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....                                 | 8   |
| 1.1. Conceptualización de la gestión comercial y la competitividad .....       | 8   |
| 1.2. Gestión comercial en la industria de moda.....                            | 16  |
| 1.3. Estrategias de gestión comercial para generar competitividad .....        | 20  |
| CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 35  |
| 2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....                        | 35  |
| 2.2. Presupuesto de estrategias.....   | 68  |
| CAPÍTULO III. ANALISIS DE RESULTADOS .....                                     | 70  |
| 3.1. Procesamiento e interpretación de los resultados de la investigación..... | 70  |
| CONCLUSIONES.....  | 90  |
| RECOMENDACIONES .....  | 91  |
| BIBLIOGRAFÍA .....   | 93  |
| ANEXOS .....   | 100 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1. Diseño marca empresarial .....                | 46 |
| Ilustración 2. Diseño etiqueta .....                         | 48 |
| Ilustración 3. Diseño Funda.....                             | 48 |
| Ilustración 4. Escaparates publicitarios .....               | 51 |
| Ilustración 5. WhatsApp Business .....                       | 56 |
| Ilustración 6. Artes de publicidad, contenido de valor ..... | 56 |
| Ilustración 7. Ejemplos de las prendas para importar .....   | 59 |
| Ilustración 8. Creación de WhatsApp y Facebook.....          | 62 |
| Ilustración 9. Creación Sitio web .....                      | 62 |
| Ilustración 10. Artes de promociones .....                   | 64 |

## ÍNDICE DE FIGURA

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Áreas de negocio para la gestión comercial.....                            | 12 |
| Figura 2. Factores determinantes de la competitividad .....                          | 15 |
| Figura 3. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia .....                 | 23 |
| Figura 4. Etapas de la estrategia digital para fortalecer la gestión comercial ..... | 25 |
| Figura 5. Características del CRM .....  | 27 |
| Figura 6. Las 5 fuerzas de Porter .....  | 28 |
| Figura 7. Variables del marketing mix .....  | 30 |
| Figura 8. Metodología diagnóstico comercial .....                                    | 34 |
| Figura 9. Misión de SAVE .....   | 41 |
| Figura 10. Visión SAVE .....   | 42 |
| Figura 11. Valores SAVE.....   | 42 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Los costes de comercialización .....                                     | 9  |
| Tabla 2. Consecuencias de las estrategias genéricas de las siguientes áreas ..... | 32 |
| Tabla 3. Relación de FODA con estrategias a implementar .....                     | 44 |
| Tabla 4. Elaboración y ejecución de la estrategia .....                           | 50 |
| Tabla 5. Formas de pago, clientes .....   | 53 |
| Tabla 6. Tipos de clientes.....   | 54 |
| Tabla 7. Plan de contenido.....   | 57 |
| Tabla 8. Plan de elaboración y ejecución de la estrategia.....                    | 58 |
| Tabla 9. Planificación cronograma de importaciones .....                          | 60 |
| Tabla 10. Plan de elaboración y ejecución de la estrategia.....                   | 63 |
| Tabla 11. Plan de elaboración y ejecución de la estrategia.....                   | 65 |
| Tabla 12. Formulario de satisfacción al cliente.....                              | 67 |
| Tabla 13. Presupuesto Estrategia diferenciación .....                             | 68 |
| Tabla 14. Presupuesto Estrategia enfoque .....                                    | 68 |
| Tabla 15. Presupuesto Estrategia promoción en ventas .....                        | 69 |
| Tabla 16. Estrategia posicionamiento del negocio en el mercado.....               | 69 |
| Tabla 17. Estrategia escaparates publicitarios .....                              | 69 |
| Tabla 18. Cartera de Clientes fijos del negocio SAVE .....                        | 37 |
| Tabla 19. Resultados Estadística de fiabilidad del instrumento.....               | 39 |
| Tabla 20. Resumen de procesamiento de casos .....                                 | 39 |
| Tabla 21. Sexo de los participantes .....   | 70 |
| Tabla 22. Edades de los participantes .....                                       | 71 |
| Tabla 23. Datos demográficos de acuerdo a el sector donde reside.....             | 71 |
| Tabla 24. Rango salarial.....   | 72 |
| Tabla 25. Rango de edad y preferencia de marca .....                              | 73 |
| Tabla 26. Lugar de preferencia de compra, de acuerdo a rangos de edad.....        | 74 |
| Tabla 27. Decisión de compra de ropa del cliente.....                             | 75 |
| Tabla 28. Escala de preferencias basado en marcas.....                            | 76 |
| Tabla 29. Prioridad en la compra del cliente en la tienda .....                   | 77 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 30. Publicidad.....                                       | 78 |
| Tabla 31. Comunicación de promociones y publicidad .....        | 79 |
| Tabla 32. Escala de Likert, diagnóstico gestión comercial ..... | 80 |
| Tabla 33. Áreas de la Gestión Comercial .....                   | 83 |
| Tabla 34. Matriz DAFO.....                                      | 85 |
| Tabla 35. Competencia .....                                     | 86 |

## INTRODUCCIÓN

Estrategia y competitividad son factores fundamentales en los mercados comercializadores de prendas de vestir, para planificar y dirigir las actividades de la organización; puesto que, de ello depende el éxito de la gestión empresarial. Por esto, se identifica y propone un conjunto de estrategias eficaces para competir eficientemente, pues es un hecho que existe un creciente número de adversarios, que buscan atraer a los clientes potenciales para alcanzar la cúspide empresarial en las actividades que desarrolla, porque quién no quiere ser el principal proveedor y que su empresa sea líder en el mercado.

La moda ha experimentado una continua diversificación y expansión convirtiéndose en uno de los sectores más influyentes de la población, es por eso que la gestión comercial toma un gran papel en la toma de decisiones y estrategias, que se plantean de distintas formas acorde a los propósitos de las marcas, reconocidas a nivel mundial, las que afirman que ellos trabajan en torno a las necesidades del cliente.

En este contexto, Porter (2008) menciona que “las empresas deben tener la flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos y del mercado” (p.3). Por lo tanto, es de vital importancia definir e identificar la estrategia para proyectar y direccionar a los negocios a crear valor y éxito, con acciones, para así cumplir los objetivos que se plantee. Y en cuanto a la competitividad que enfrentan los negocios es saber brindar un servicio con eficiencia y producto de calidad, de esa forma, se incrementan las fortalezas de los procesos internos para lograr un posicionamiento en el mercado.

La vestimenta es parte complementaria de la vida cotidiana de las personas y por esto, la industria de la moda está valorada en 1,3 billones de dólares aproximadamente en todo el mundo (Larios, 2019). De este modo, la industria prolifera más el mundo y existe un consumismo extremo en el sector.

Actualmente, los grandes países que imponen la moda son: La Unión Europea, Estados Unidos y Japón, son los mayores compradores de prendas de vestir del planeta y gestionan su marca comercial con éxito (Primo, 2018).

En este contexto, en el margen mundial, se aprecia que la industria de la moda representa grandes ingresos económicos en gran parte del mundo. Por ejemplo, Europa es el mayor comprador de ropa tras el incremento de sus importaciones en un 3% en el 2018, con un valor de hasta 204.000 millones de dólares.

Asimismo, Estados Unidos, se ubicada en el segundo lugar, en el que se las incrementa hasta el año pasado en un valor de 92.000 millones de dólares. Finalmente, pero no menos importante, esta Japón que elevo en un 8% su consumo de prendas de vestir hasta en 30.000 millones de dólares (Modaeslatinoamérica, 2019). Es decir, se afirma que el sector de las prendas de vestir tiene un crecimiento sostenido en el tiempo y que cada vez, se transforma por diferentes factores que define el éxito o el fracaso del negocio.

A nivel mundial, se evidencia que, una buena dirección de la gestión comercial trae consigo beneficios y es lo que muchas empresas buscan, optimizar sus actividades para así generar beneficios en rentabilidad y fidelizar clientes, que por ahora la competencia va detrás del mismo objetivo, crecer su mercado; es decir ganar clientes que gusten de la marca. Las empresas consideran a la gestión comercial como una herramienta óptima, en donde cada vez, buscan fortalecerla desde sus distintos aspectos en áreas como: *marketing*, producción, ventas, entre otras que se encuentran inmersas en esta industria. Esto conlleva a obtener un producto final que guste, atraiga las miradas y sea la elección de los consumidores.

En España, las empresas Inditex, Mango o Tendam son los líderes de la distribución de moda internacional, ellos contribuyen con un 2,9% del PIB nacional del país. Además, representan el 8,8% de las exportaciones, convirtiéndose en uno de los

sectores con mayor cantidad de exportaciones (Cityc, 2018). La moda española ha demostrado ser altamente competitiva y que en los últimos años sigue fortaleciéndose, en un entorno con dinamismo y crecimiento. Tiene como uno de sus pilares la estrategia de gestión comercial basada en la escucha al cliente, es así como personaliza sus productos en base de las necesidades que son transmitidas por aquellos. Por cada país, región o ciudad las colecciones de los productores de moda varían en vista de que existen diferentes tipos de clientes y lo que ellos quieren es satisfacer a los diferentes gustos del mercado (Conrado, 2005).

En México el grupo AXO reportó un incremento de las ventas del 75% en el 2019, este aumento, se da porque cada vez existen más compradores de *fast fashion*, a la perspectiva de ellos, las prendas de vestir solo son utilizadas por modas, colecciones o temporada y la reemplazan por nueva al pasar poco tiempo.

Esta perspectiva abarca 35.000 millones de dólares anuales, una cantidad exorbitante para ser solo ropa, pero es así como cada vez las personas por la influencia del entorno cambian constantemente su estilo y desechan la ropa, lo que permite que las empresas de vestimenta crezcan al tener que generar más ropa en tendencia, sin dejar de lado las estrategias comerciales que son constantemente renovadas para que satisfagan las necesidades del público (Hernández, 2020).

Otro caso es el Perú, pues es uno de los países que crece en la comercialización y venta de prendas de vestir diseñadas, las que están actualmente valoradas en 1580 millones (FashionUnited, 2022). Por consiguiente, es considerado uno de los países que también traspasan fronteras, en cuanto a su propia manufacturación de prendas y comercialización de prendas de diseñador.

Asimismo, se evidencia que América Latina apoya a la globalización de la industria de la moda, atrae franquicias y negocios con la misma acción. Sin embargo, es notorio la deficiencia en sus resultados financieros, por ello se cree el problema está en el

manejo de gestión comercial debido a la falta de actualización de sus estrategias, lo que provoca pérdida de clientes.

No es ajeno que la mejora y el dinamismo del mercado nacional replique lo que sucede a nivel mundial, por lo que conlleva, a que se encuentre latente la preocupación por tener una industria más eficiente al momento de captar clientes y asegurar su fidelización. Con esto los negocios buscan la aplicación de nuevas herramientas para crecer sus ventas y tener buenas acciones, con la toma de decisiones asertivas para el mismo (Primo, 2018).

En el contexto ecuatoriano, el presidente de la Asociación de Industrias Textiles de Ecuador, Javier Díaz indicó que, se compró del exterior 7200 toneladas de ropa, valoradas en \$39.669.735 en el 2011 y en el 2012 hubo un incremento en el monto a \$452,551,454. Según los datos compartidos por el INEC en el 2019 muestran que existen 11.006 empresas relacionadas a la manufactura textil y otras 31.983 vinculadas a actividades complementarias en el sector.

Por lo tanto, al ser una cantidad considerable en los años anteriores, se observa que la globalización de la industria cada vez es más fuerte en el país, esto indica el crecimiento en ventas de ropa importada es notorio. En 2021, la Secretaria Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) (2021) registro importaciones en prendas de vestir de \$ 225 millones, lo que demuestra que, en definitiva, aumenta el número de franquicias internacionales y negocios de venta de ropa extranjera. En los centros comerciales de todo el país es notoria la acogida del pueblo ecuatoriano hacia la ropa importada.

En la ciudad de Ambato, existe un negocio que tiene como razón de ser la importación, distribución y venta de prendas de vestir importadas para un mercado casual y deportivo. Su presencia comercial, abarca las dos décadas y pretende alcanzar un

nuevo nivel en sus negocios e indicadores económicos, dan pie a que la organización está lista para un crecimiento tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo.

SAVE registra inversiones que representan rentabilidad en la utilidad del negocio con constantes importaciones a lo largo de estos tres últimos años, en el 2019 se registraron cuatro importaciones con una inversión de \$92.930, en el 2020 se observaron 2 importaciones de aproximadamente de \$38.202, es importante mencionar que en este año en particular existió una disminución de la inversión y ventas por la emergencia sanitaria que se vivió a nivel mundial.

En 2021 hubo una recuperación, con dos importaciones, con una inversión de \$49.025. Con estos resultados, se evidencia que, a pesar de las adversidades no controlables, las ventas se han mantenido en un nivel aceptable para el crecimiento del negocio.

Pero con el pasar del tiempo el negocio, se ha visto expuesto a nuevas amenazas como: la creación de nuevos negocios con la misma actividad económica, el aumento del comercio informal o contrabando, incremento en aranceles de importación, fletes y la afectación de la pandemia Covid19.

Las decisiones y estrategias tomadas para manejar el negocio son empíricas, producto de la experiencia de la gerente, al no tener las herramientas teóricas ni prácticas, su método de gestión comercial se basa en el planteamiento de acciones, gracias a la observación de su mercado y no consta con un modelo planteado para hacerlo de forma adecuada y con una estrategia centrada al negocio.

En este contexto basado en la realidad del negocio, se observa que existe un desconocimiento sobre importancia de los procesos de gestión comercial y su influencia en la toma de decisiones y éxito del negocio. Asimismo, no se han definido

estrategias técnicas ni tecnológicas que pretendan sistematizar la gestión y así mejorar la competitividad ante su competencia.

Por otro lado, es notoria la improvisación en los procesos de gestión comercial y en la toma de decisiones, mismo que son indispensables para mejorar los procesos de venta y así ser más competitivo y rentable. Esto a la par, genera incertidumbre al desconocer resultados en tiempo y calidad de los procesos de gestión.

Se denota que el problema central es la falta de implementación de estrategias para mejorar los procesos de gestión comercial y así apuntalar la competitividad de la empresa SAVE. Con los argumentos anteriores, se presentan ciertas interrogantes que denotarían la problemática y estas son:

- ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la gestión comercial y ser más competitivo?
- ¿Cuáles son las teorías y enfoques más influyentes para conceptualizar e interpretar el problema de la gestión comercial y su influencia en la competitividad?
- ¿Cuáles son las estrategias más idóneas y contextualizadas para el negocio de venta de vestimenta?

Estas interrogantes circunscriben la realidad objetiva del negocio en los actuales momentos y, asimismo, plantean la necesidad urgente de encontrar una solución técnica y científica a esta realidad que es la problemática.

Una vez establecida la problemática, se propone una serie de acciones que tienen que ver con un objetivo general que es definir estrategias de gestión comercial para la competitividad del negocio SAVE. La consecución del mismo requiere desglosarlos en los objetivos específicos que se plantean a continuación:

1. Reconocer teórica y científicamente la gestión comercial y la competitividad.
2. Diagnosticar la gestión comercial que genera mayor valor competitivo del negocio.
3. Proponer estrategias que eviten la improvisación en la gestión comercial y toma de decisiones del negocio.

Mediante el análisis teórico científico y de la realidad del negocio, se cumple a lo mencionado anteriormente por un enfoque de investigación cuantitativo, orientados en un estudio descriptivo no experimental y con un diseño de investigación transaccional, de acuerdo a las características de la investigación.

Esto permite dar respuesta a la situación problémica encontrada y gestionar la importancia de planificar e implementar correctamente estrategias para la gestión comercial y así ser competitivos en el entorno. Mejorar el posicionamiento y disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones. Asimismo, generara compromiso por parte de los miembros del negocio para implementar estrategias mejoradas, innovadoras y adaptables a los recursos disponibles del negocio.

En el siguiente capítulo, se pretende dar respuesta a los conocimientos y teorías básicas para esclarecer conceptos y así solventar a la problemática expuesta en el texto anterior. Aporta conocimientos básicos al campo de estudio, para que otros negocios estudien su situación y se inclinen a realizar acciones especializadas que generen resultados gracias a las estrategias y de esta forma logren posicionamiento y competitividad en sus entornos de mercado.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Conceptualización de la gestión comercial y la competitividad**

La esencia que se le atribuye al concepto de gestión comercial actual es referente a la planeación, organización, dirección, evaluación y control de los negocios. Según Lowe (2013) “la gestión comercial es el proceso de controlar o administrar las transacciones financieras de una organización con el objetivo principal de generar un beneficio” (p. 4). Su enfoque, se inclina hacia la parte financiera del negocio, maximizar utilidades, reducir costes y generar mayor flujo de caja, básicamente este solo da una perspectiva financiera del negocio en el cual, es remunerado económicamente y la maximización de porcentaje de rentabilidad para saber que en este negocio está bien ejecutada la gestión comercial.

Cuidar los beneficios del negocio no es exactamente la definición correcta de la gestión comercial, es por ello que la definición de Lowe tuvo un reajuste y fue modificada por Lowe y Leiringer en el 2006. En la que definen a la gestión comercial como: “la gestión de las cuestiones contractuales y comerciales relacionadas con los proyectos, desde el inicio del proyecto hasta su finalización” (p. 4). En esta ocasión hace un reconocimiento a la centralidad de la gestión en donde, la gestión comercial abarca un contexto completo de los proyectos y programas.

La Asociación Internacional para la Gestión Contractual y Comercial (IACCM) y el Instituto de Gestión Comercial (ICM), se refiere al término como algo más que proyectos y programas de específicos sectores, esta brinda importancia a la participación de la función en el reconocimiento y realización de nuevas oportunidades, lo que genera una conceptualización más allá de solo gestionar un buen manejo si no que promueve a la gestión comercial como una herramienta para gestionar y mejorar las actividades de los negocios (Lowe, 2013).

La gestión comercial es la actividad encargada del estudio y de las actividades de intercambio de la organización en el entorno del mercado en la que compete. Asimismo, de garantizar la disposición al cliente final de los productos y servicios ofrecidos a cambio de un valor monetario. Por lo tanto, esta conceptualización tiene como objetivo integrar el modelo de negocio y evolucionar con ellos, en un orden más complejo y sistematizado para el direccionamiento del negocio.

Ahora bien, dentro del área de la gestión comercial existen algunos costes derivados como los que se resumen en la tabla 1, a continuación:

**Tabla 1.** Los costes de comercialización

|                     | <b>Costes directos</b>  | <b>Costes Indirectos</b>  |
|---------------------|---|---|
| <b>De marketing</b> | Diseño, lanzamiento, publicidad directa, promoción directa, etc.      | Gastos imputables del departamento de marketing   |
| <b>De ventas</b>    | Consumismos vendedores, rappels comercial producto, etc.              | Gastos indirectos de publicidad, promoción del producto, y gastos imputables del departamento de ventas |
| <b>De logística</b> | Distribución directa, almacenamiento directo, logística inversa, etc. | Gatos indirectos imputables del departamento de logística de distribución                               |

**Fuente:** Tomado a partir de Eslava (2013).

Elaboración propia.

Desde un enfoque perspectivo del proceso productivo, la gestión comercial es considerada la última fase del proceso, la misma se encarga de llevar y proporcionar al mercado los productos o servicios finales del negocio, a cambio de un valor monetario (Ponce, 2017). Sin embargo, en el ámbito administrativo, se acota que la gestión comercial conlleva mucho más que eso. También, colabora al direccionamiento eficaz del negocio.

También, promueve el buen uso estratégico y la toma de decisiones, es por eso que ésta no solo sirve para desempeñar funciones de venta, sino que su campo de implementación va mucho más allá que eso, se encarga de estudiar el mercado, pone

a disposición al cliente final, implementa estrategias, aporta a las políticas con carácter interno y gestiona variables del marketing en algunos casos.

En el contexto empresarial, se define a la gestión comercial como la suma de procesos de planificación, ejecución e implementación de ideas que brindarán beneficios al negocio, que satisfagan los objetivos individuales de los líderes y las organizaciones. Es decir, es una de las funciones básicas que toda empresa maneja para obtener beneficios y explotar su negocio.

Sin embargo, Ponce (2017) menciona que, en las empresas grandes, en donde están estandarizados y normados varios procesos administrativos como, la planificación estratégica y toma de decisiones, la gestión empresarial pierde peso estratégico porque, se concentra en buscar soluciones operativas planteadas en la estrategia organizacional, como:

- La orientación de aspectos ligados con el *marketing-mix*.
- La adecuación de sistemas informáticos a la gestión comercial.
- La estructura y dimensión de la organización comercial.
- La sistematización y agilización del sistema comercial.

Pero en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), en donde la mayoría no formaliza el proceso de planificación estratégica, por diferentes factores como la falta de conocimiento, iniciativa, entre otros. Es aquí donde la gestión comercial toma un papel protagónico porque en estos negocios, la gestión comercial asume un doble rol de planificación comercial y mercadotecnia, de aquí se consolidarán los objetivos y decisiones del planteamiento estratégico. Asimismo, genera respuesta a los problemas operativos de la comercialización y marketing que son parte de la gestión integral empresarial; así como de la gestión comercial (Ponce, 2017).

La gestión comercial apoya a la puesta en marcha al producto o servicio ofrecido por el negocio, para satisfacer las necesidades de los clientes internos como externos y se caracteriza por las siguientes cinco acotaciones propuestas por Ponce (2017):

1. Genera información viable del entorno del negocio, proveedores, clientes, precios y ventas, que se utilizan para el manejo de la logística comercial del negocio.
2. Brinda un sistema o método ágil para tener una clara visión de los productos o servicios existentes, ventas y utilidad, para mejorar así el proceso de control para la comercialización.
3. Control de todas las actividades de adquisición, gracias a los registros que garantizan la veracidad de las acciones del negocio.
4. Orienta en la elaboración, planificación y ejecución de las estrategias de producto, precio, plaza y promoción.
5. Es adaptable al manejo de servicio y atención, con énfasis en la buena imagen corporativa de la empresa.

Se considera que la gestión comercial es de valor en las organizaciones, en vista que, con la misma, se logra cumplir los objetivos, ventas y fideliza a los clientes con un detalle de las necesidades del cliente objetivo para que la gerencia tome buenas decisiones y así el direccionamiento del negocio sea exitoso y rompa las barreras de competitividad impuesta en su entorno. Ayuda a generar seguridad, enfoca la actividad que se vaya a realizar, estudia todos sus aspectos de éxito, es así que esta considera como la puerta al exterior de la organización en dos aspectos clave: el mercado y la satisfacción del cliente, volviéndolo una herramienta esencial para la industria de la moda.

Según lo planteado, se ha determinado que la aplicación óptima de la gestión comercial se evidencia en todas estas áreas del negocio, como las expresadas en la figura 1

**Figura 1.** Áreas de negocio para la gestión comercial



**Fuente:** Modificado a partir de Salazar (2020); Quispe-Otacoma, & Padilla-Martínez (2018).

A continuación, se presentan las áreas en las que la gestión comercial está inmersa:

- **Inventario:** Es el encargado de tener el abastecimiento continuo de productos, considera la demanda y promociones del mismo.
- **Ventas:** Se encarga de las técnicas de ventas que se aplican para la sincronización de las compras, distribución y entrega con el mejor aprovechamiento.
- **Cliente/Consumidor:** Encontrar al público objetivo del producto o servicio que se brinda, analizar los gustos y preferencias y los patrones de consumo.
- **Producto:** Posibilidad de nuevos productos o servicios, estudio de marca o

producto y estudio de los productos actuales que estas ofrecen, sus atributos, características, usos y deficiencias.

- **Mercado:** Analiza el potencial mercado, su cuota, predice la demanda del producto o servicio que brinda el negocio y define características del mercado para encontrar nuevas oportunidades de mercado y segmento.
- **Compras:** Eficiencia en el abastecimiento de productos, gracias a la comparación de precio y calidad, ayuda a la selección del producto idóneo y permite tener técnicas eficientes que disminuyen costos para obtener beneficios en la rentabilidad del negocio.
- **Marketing:** Empleo de técnicas eficientes que atraen al cliente objetivo para hacer negocios con un incremento en el posicionamiento y por ende mejorar el éxito en el negocio.

Una vez establecida la teoría respecto a la gestión comercial, se expone lo relacionado con la competitividad empresarial. Este concepto ha evolucionado en función a los cambios ocurridos en el entorno mundial, así como su complejidad, se considerada como uno de los factores más importantes en las actividades económicas. Porter (1991) afirma que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales” (p. 32).

La competitividad incluye factores externos determinados de índole económico, político y social, donde el trabajo colectivo colabora de forma rápida al desarrollo de ventajas (Martínez, & Delgado, 2020). Es decir, que la competitividad es considerada una estrategia en donde los negocios, se enfocan en generar un producto o servicio mejor al de sus rivales en el mercado y va de mano con un estudio completo de las fortalezas y debilidades que se consideran para ser mejores competidores.

Desde otra perspectiva, la competitividad empresarial, en especial en negocios pequeños y medianos, es considerada como el grado en que los mismos consiguen asociarse para explotar las fortalezas y aumentar el grado de conocimientos y creación o mejora de los productos o servicios que serán ofertados al público para satisfacer y cumplir con todas las expectativas del cliente y así la empresa generar rentabilidad, sobrevivir y mantenerse en el mercado (Barreras, 2018).

Es importante acotar que Barreras menciona a la innovación como parte del éxito en el negocio para ser competitivo, afirma que la innovación es la que otorga beneficios que ayudan a prosperar los negocios y combina esquemas para desarrollar un nuevo producto innovador que siga aceptado en el mercado (2018).

La competitividad en los negocios es la búsqueda de una posición de poder favorable en el entorno del mercado a la que pertenece, para obtener una posición provechosa, favorable y sostenible, pero de todos modos, se considera que el entorno siempre es cambiante y la competitividad refleja la batalla sin fin entre los competidores y es por eso el afán de los negocios que buscan una estrategia abarcadora, porque esta tiene un poder considerable para hacer de tu negocio algo más atractivo (Porter, 1991).

Por otro lado, gracias a lo investigado se observa que la competitividad en el negocio es la capacidad para suministrar productos y servicios con mayor eficiencia y eficacia que de los competidores. Es decir, que el concepto de competitividad hace referencia a las ventajas producidas en torno a una mayor productividad.

Tal es el caso, la competitividad puede observarse en la relación exitosa entre el crecimiento económico a largo plazo y los principales determinantes de la competitividad que son: inversiones en capital, división del trabajo y comercio (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019). Estos principios apoyan al desempeño y

eficiencia productiva, asimismo toma en cuenta la diversidad de los factores (Ver figura 2).

En la figura 2, el contexto descrito expone los factores determinantes en la competitividad que son resueltos en el negocio, con el propósito de facilitar la formulación de estrategias, para así mejorar el enfoque competitivo del negocio y ampliar los beneficios en crecimiento y desarrollo económico.

Con el objeto de proporcionar al mercado un producto o servicio nuevo y mejorado que cumpla constantemente las demandas de la sociedad y perdure, mientras que el negocio crea o introduce estrategias que solucionen las necesidades existentes y nuevas del entorno del negocio.

**Figura 2.** Factores determinantes de la competitividad



**Fuente:** Tomado a partir de Medeiros, Goncalves, & Camargos (2019).

Es importante mencionar que mientras, se elevan los costos de una empresa respecto a la de sus rivales su vulnerabilidad es mayor ante sus competidores y mientras mayor sea el valor que la empresa ofrezca a sus consumidores, en relación con sus rivales, es menos vulnerable competitivamente.

Por lo tanto, es importante mencionar a la gestión comercial de la moda para saber a qué tipo de competidor se enfrentan las empresas de esta industria, como evoluciona, en innovación, decisión, entre otros factores que se mencionan en el siguiente capítulo.

## **1.2. Gestión comercial en la industria de moda**

El impacto de la sociedad de la información, el uso cada vez más excesivo de las tecnologías de la información y la aparición de nuevos comportamientos empresariales y sociales han alterado la producción, distribución, comercialización y venta de la moda (Martínez, 2008). En el entorno se ha observado, que esto impacta en la configuración de un sistema nuevo de información y el tiempo se convierte en una de las alianzas claves entre la relación de empresa y cliente.

Una opción utilizada por la empresa reconocida mundialmente Zara, la cual ocupa una estrategia de tiempo para mejorar su gestión comercial, como clave para el éxito de la empresa (Martínez, 2008). Consiste en adaptar la oferta, en el menor tiempo posible, a las necesidades del cliente, sin descuidar el factor tiempo como el más importante por encima de los costes. Las mismas obtienen una rápida respuesta gracias a la integración vertical, así están preparados para ofertar a una demanda muy cambiante, con una perfecta sincronización para anticiparse a generar mejores condiciones que su competencia.

Hoy en día en América Latina, en especial los negocios de comercialización de ropa que cada vez tienen más competencia, encaran nuevos retos para lograr subsistir con los productos que ofertan, pero al ser la mayoría de estos negocios considerados en las PYMES sufren una constante desorganización de los procesos de comercialización, no se da importancia a la gestión comercial como una estrategia que ayuda a estudiar el entorno del mercado en el que está el negocio y atacarlo con las mejores estrategias para ser líderes e identificar los futuros cambios y así estar siempre preparados.

En las pequeñas y medianas empresas las causas de la ausencia de implementación de estrategias de comercialización de prendas de vestir son: la falta de conocimiento y la falta de capital para afrontar los altos costos de las actividades de marketing, es por eso que los negocios no ven un incremento significativo en sus ventas porque o no lo realizan o no lo ven un factor clave, la implementación de estrategias para la gestión comercial de sus negocios, para el incremento de sus ventas, o lo hacen pero no de la manera adecuada (Ilbay, 2019). La implementación de una buena gestión comercial en esta industria es de gran interés e importancia, esta ayuda a la medición de las necesidades y su importancia. Asimismo, permite ver los gustos, preferencias y requerimientos del cliente y del producto o servicio que el negocio ofrece.

Según la investigación de Ilbay (2019), menciona que existe un mercado en donde, existen cambios constantes, el cliente o consumidor cambia de enfoque de forma rápida, acorde a sus necesidades. Esto pasa al momento en que salen diferentes estilos de ropa, que son dados hoy en día por el consumismo que abarca la industria de la moda y su influencia en las personas. También, es necesario mencionar al *marketing* y sus cuatro conceptos básicos, producto, precio, plaza y promoción. En la gestión comercial de esta industria se estudian estos aspectos para saber que producto ofertar y satisfacer las necesidades del consumidor, el precio en el que se acuerda, que sea alcanzable al público objetivo.

Las promociones aquí hacen referencia al cómo se oferta y la distribución que se da para alcanzar el mayor mercado posible, con el objetivo de que el negocio sea reconocido en el mercado y se quede en la mente del consumidor. “El significado de rapidez en la moda se refiere a la velocidad de los procesos de producción y venta de la ropa, pero también a la brevedad del tiempo que la usamos” (García, 2020, p. 8). La moda rápida, hoy en la actualidad, tiene una presencia prácticamente en todas las ciudades y centros comerciales de todo el mundo y está cautiva, con ella se lucen

prendas moderas y a precios accesibles. Sin embargo, se reconoce que se trata de un modelo de negocios altamente controvertido.

Por otro lado, la globalización de esta industria en especial las grandes marcas de moda, en el entorno digital es impresionante porque, los consumidores se reúnen en comunidades de manera virtual, en consecuencia, las plataformas sociales son parte de los canales de la gestión comercial para la implementación de las estrategias (Parres, García, & Rodríguez, 2020). Los medios digitales ahora al ser una herramienta comerciante de ropa influyen mucho para generar mayores ventas, es una forma de atraer a tus clientes y fidelizarlos con un nuevo espacio de interacción.

En las grandes marcas, la gestión comercial es netamente asociado a las ventas y marketing para generar un vínculo con el cliente y está constantemente en innovación para realizar actividades que gusten a los consumidores (Parres, García, & Rodríguez, 2020). Es decir, que la gestión comercial se plantea en base a las herramientas de comunicación digitales. Una empresa de moda transforma la comercialización en material de sensibilización.

La marca ECOALF, marca reconocida por su aporte al medio ambiente en la limpieza del océano, aplica tres estrategias de comercialización que son:

- **Estrategia comercial:** Aquí la marca emite publicaciones creativas, mensajes y contenido con el propósito de generar ventas. El contenido de estas estrategias va de la mano de la innovación en donde, los textos explican al posible cliente los datos de la prenda que se vende y sus detalles para que genere impacto (Parres, García, & Rodríguez, 2020).
- **Estrategia de sensibilización:** Esta sostiene el atributo de sostenibilidad a través de la transparencia de marca al ser responsable con la sociedad y el ambiente. También, basa su estrategia en la comercialización de prendas que

sean no solo de temporada, sino que se genere un uso a lo largo del tiempo (Parres, García, & Rodríguez, 2020).

- **Estrategia informativa:** Esta transmite al público objetivo la realidad contextual de la marca y del producto que se ofrece, con el objetivo de generar un vínculo de la marca, entenderla y ver su implicación en la sociedad (Parres, García, & Rodríguez, 2020). Uno de los objetivos más perseguidos por estas empresas y de todas es conseguir, que se hable de su producto y ahora mismo estas plataformas digitales lo hacen, estas ayudan a la gestión comercial a cumplir con los objetivos de las necesidades comerciales de la industria.

En el libro “Gestión comercial y servicio de atención al cliente”, que hace referencia a las industrias grandes en donde, la organización general de la empresa define a la gestión comercial en un solo departamento, que hace una muy buena relación con el tema a estudio en la industria de la moda, este departamento consta de ventas, estudios de mercados, *marketing*, publicidad y promociones (Esudero, 2011).

Sin embargo, durante la década de los 2000 y 2010 hasta el momento, el surgimiento cada vez más masivo de herramientas sociales y móviles, el paradigma de la gestión comercial cambio poco a poco y se transforma en hacer publicidad al concepto de generar una experiencia que involucre a los usuarios a la hora de compra sus productos o servicios.

Este nuevo paradigma llegó para quedarse y permite que las personas posean herramientas de consumo todo el tiempo en la experiencia digital, que se acomoda a su lugar, restricciones, entre otros factores que interrumpen la compra. De tal forma que ahora todos los contenidos y experiencias son vividos en cualquier momento y lugar, consecuentemente se genera una brecha de oportunidades para mostrar los productos y servicios, en este caso de prendas de vestir y una marca. Asimismo, esto

permite a emprendedores a interactuar con este nuevo consumidor para que las ventas crezcan.

Hablar de los consumidores, implicar menciona que cambiaron la concepción de que la moda es más desechable, compran más por menos y son más exigentes, existen muchas más opciones, tanto a nivel nacional como internacional, esto lo vuelve al mercado de la moda mucho más competitivo (Campos, 2013). Hoy en día existe un consumidor y usuario mucho más exigente, que está mucho más informado, que ya no solo se centra en comprar en producto sino en la experiencia que brinde la marca y el servicio que ofrece, se apuesta a crear una experiencia de compra que conecte con el cliente en un plano emocional.

Para esta situación las grandes marcas han percibido que a su gestión comercial le hace falta la implementación del *marketing* sensorial. El cual, les aporta una diferenciación de sus competidores, este busca producir experiencias de compra a través de una experiencia única durante el tiempo que esté en los establecimientos, para generar reacciones de tipo emocional que mejoren la relación entre marca y consumidor al despertar emociones a través de los sentidos, como el de la vista, oído, gusto, tacto y el olfato (Marín, & Gómez, 2022).

### **1.3. Estrategias de gestión comercial para generar competitividad**

Los negocios perduran en el tiempo, crecen y se expanden, las organizaciones, negocios pequeños de propiedad familiar, empresas, corporaciones multinacionales, entre otras, enfrentan las mismas preguntas para direccionar su negocio, las cuales son: cuál es la situación actual, hacia dónde se dirige y cómo se llega y todas estas buscan respuesta en las estrategias que los llevarán a la prospectiva deseada del negocio (Thompson, et al., 2012).

La estrategia de gestión comercial es el compromiso que la administración asume de plantear un conjunto de acciones que mejorarán el desempeño y harán crecer el negocio. Cabe destacar que existen diferentes direccionamientos a la estrategia interna en la que los negocios se esfuerzan en mejorar, algunos en mejorar su desempeño y posición en el mercado, con la disminución de costos, que rompan el entorno en el que compiten, por otro lado, existen los que dan valor a su producto y acotan las características de superioridad y la personalización del servicio brindado al cliente para mejorar la experiencia dada en el negocio.

“La estrategia consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con los que administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y por consecuente que el negocio crezca” (Arthur, Margaret, John, & A.J, S, 2012, p.4). La formulación y ejecución de una estrategia que sea clara, ayuda a gestionar negocios, para lograr ser competitivos, complacer clientes y mejorar el desempeño financiero del negocio.

El proceso y ejecución de la estrategia son las bases de la administración de una empresa. Por lo tanto, implica la elaboración de una visión estratégica de dirección a largo plazo, atención especial a la responsabilidad de fijar el rumbo, el proceso es capaz de elegir una estrategia que produzca los resultados deseados.

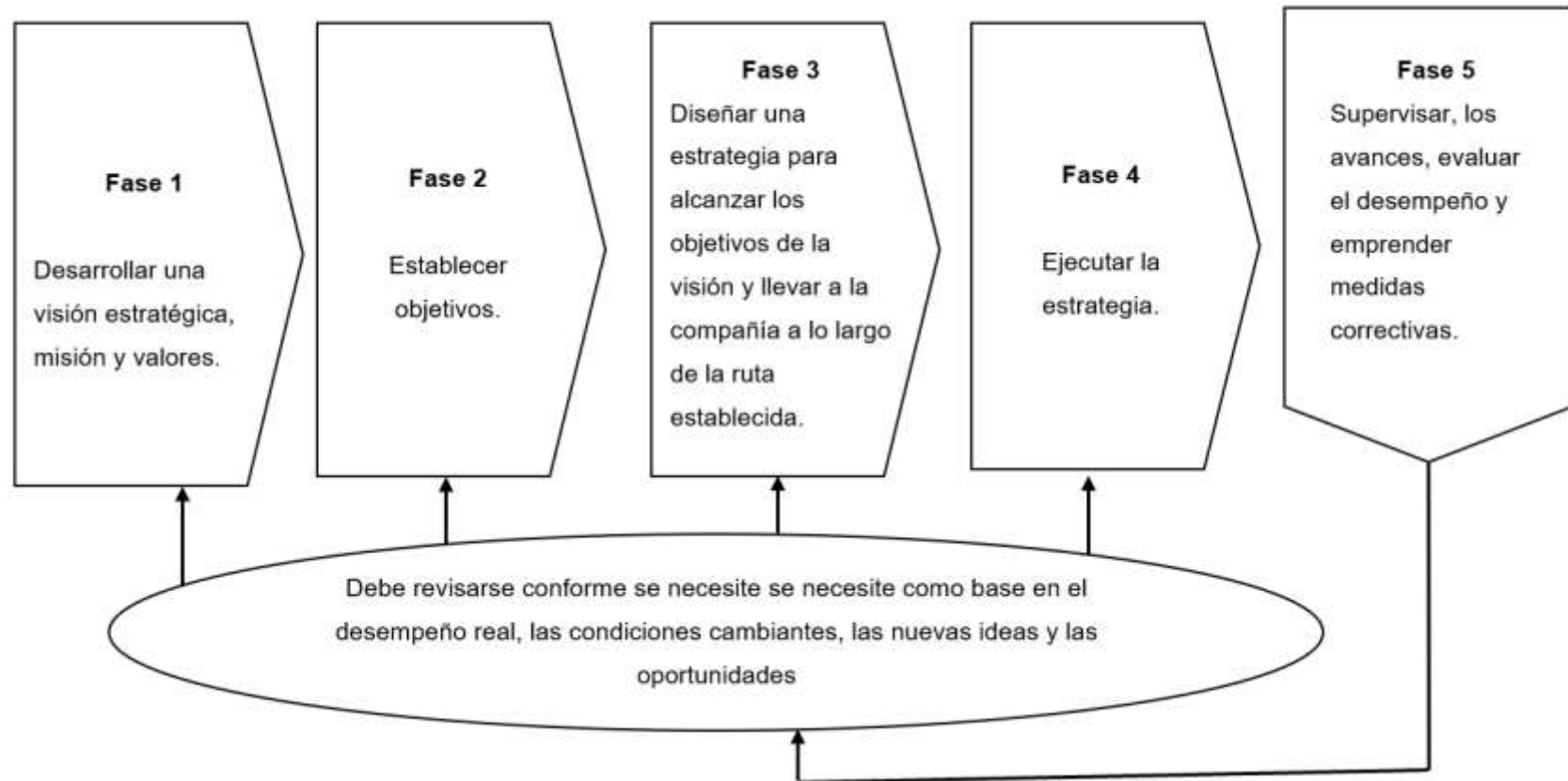
Es importante saber que la buena elaboración y ejecución de la estrategia, aclara los puntos de vista de los propios objetivos ejecutivos. Para un buen direccionamiento, reduce el riesgo de tomar decisiones erradas y sin sentido, es una herramienta importante para ganar el apoyo de los miembros de la organización.

También, ayuda a la empresa a prepararse para el futuro con organización y con firmeza, en cada paso que cruza en el tiempo. Asimismo, ayuda al crecimiento y cumplimiento de objetivos. En la figura 3, se observa las fases de guía, para obtener buenos resultados con la formulación de estrategias adecuadas y direccionadas para

la empresa, esto brinda un camino ordenado para evitar la desviación de los objetivos y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Por lo tanto, es una herramienta que ayuda a organizar, con el fin de lograr un resultado a través de pautas esenciales, así se aclaran los pensamientos estratégicos y se definen las prioridades en la asignación de recursos, incluso es posible percibir las áreas problemáticas mediante estrategias, es así gracias a que es una herramienta para alcanzar una mejor competitividad.

**Figura 3.** Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



**Fuente:** Tomado a partir de Thompson et al. (2012).

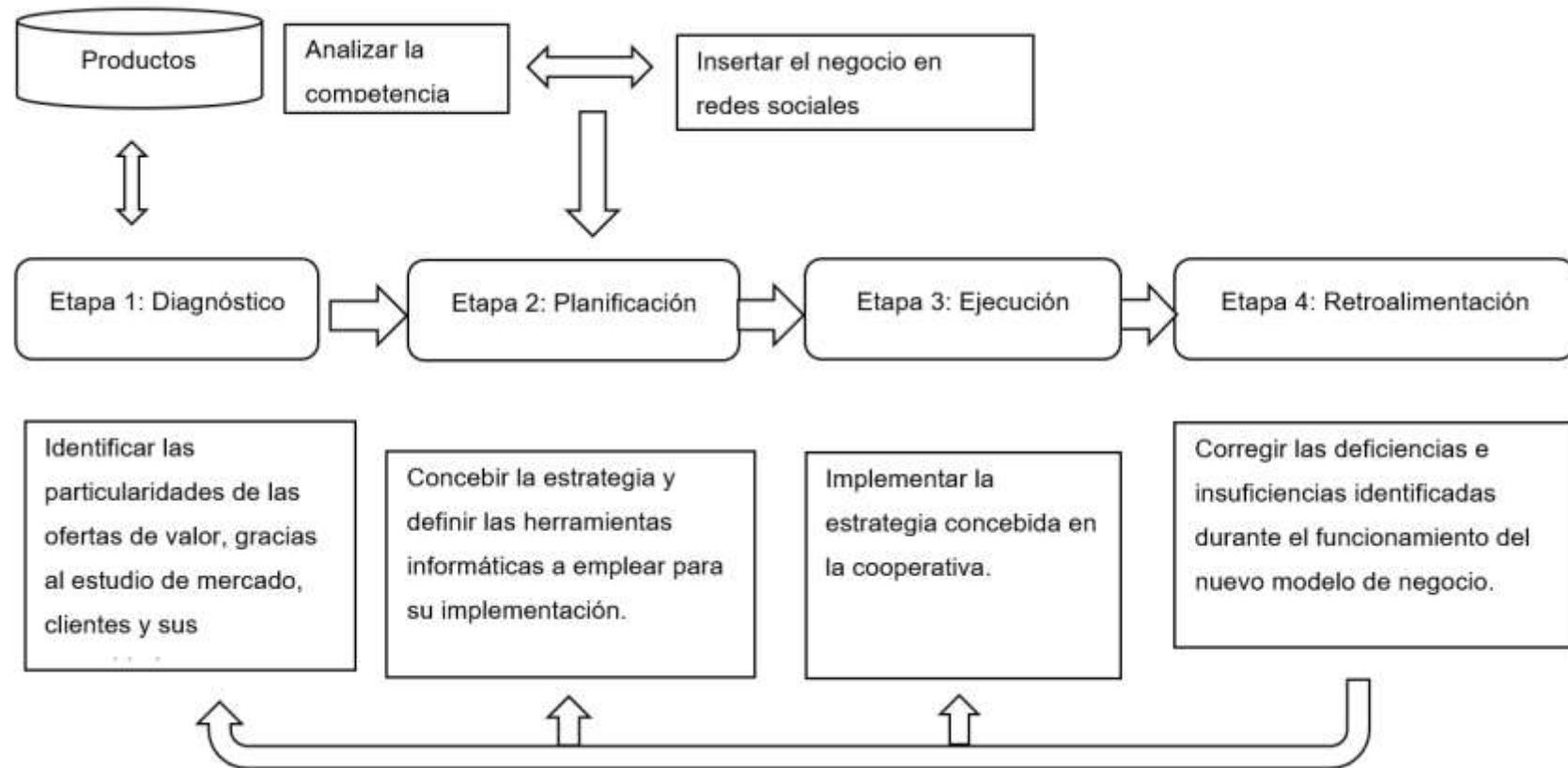
Para lograr una buena estrategia de gestión comercial se siguen las siguientes etapas mencionadas a continuación,

- **Planificación:** Para alcanzar una buena estrategia de comercialización es importante realizar una planificación, con una descripción adecuada del plan de mercado, en donde se evidencia los precios, pedidos, ventas anteriores y futuras predicciones, existe un seguimiento sobre aquellos productos que deban ser promocionados, para evitar un inventario estancado y tener mayor control en las ventas.
- **Incorporación:** Aquí se adjunta previsiones para las respectivas ventas, se toman en cuenta proyecciones, así como un registro de la cantidad existente del producto, para tener un inventario controlado y así generar una escalera eficiente dentro del negocio.
- **Beneficios:** Los beneficios se reflejan al momento en donde se va a cubrir las necesidades de comercialización, que permita tomar las mejores decisiones en cuanto a la compra y a los precios acordes a la venta.

Es así como se da lugar a la gestión comercial con una estrategia tecnológica que consiste en fortalecerla, hoy en día es la que más influye en el mercado (Perdigón Llanes, 2020).

Se propone una estrategia digital, con etapas definidas para dar respuesta a las oportunidades del entorno, visualizar las amenazas y transformar los productos, procesos y aspectos organizacionales para lograr ventaja competitiva, estas serán expresadas en la figura 4.

**Figura 4.** Etapas de la estrategia digital para fortalecer la gestión comercial



**Fuente:** Tomado a partir de Perdigón (2020).

- **Penetración y posicionamiento de mercado:** Consiste en ampliar las ventas del producto y reconocimiento de marca que oferta el negocio, en los mercados actuales, con el propósito de crecer la cantidad consumida e incrementar la participación en el mercado, se proponen dos herramientas esenciales que son: El aumento del uso por clientes actuales y atraer clientes de la competencia. Así se conocen las diferentes expectativas del cliente para cumplir y satisfacer sus necesidades y expectativas (Ilbay, 2019).

Es así como, *Customer Relationship Management* (CRM) ofrece la comprensión y el análisis para anticiparse a las necesidades de sus clientes y para establecer relaciones duraderas y provechosas. Es una estrategia bastante conocida que aporta un enfoque direccionado al cliente y a las ventas, este se trae consigo varios beneficios.

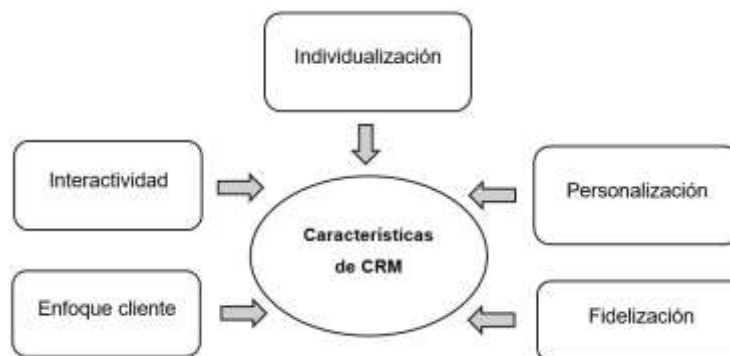
Mayor rentabilidad gracias a la captación eficaz de clientes, incrementó en el índice de respuestas directas de *marketing*, mejores ventas cruzadas y ventas de actualizaciones y decremento en las quejas por parte de los clientes.

Reducción de costes mediante la automatización de las interacciones, comunicación de marketing directo, optimización de *stock* y racionalización de procesos.

- Mayor competitividad gracias a la fidelización y retención de los clientes, una mejor comprensión del mercado.
- Mayor entendimiento al comportamiento de los clientes, para personalizar las ofertas, se toma en cuenta las necesidades.
- Ayuda sistematizar recursos, integra procesos y funciones para ofrecer productos que satisfagan las necesidades futuras.

Se presenta una figura introductoria de cómo funciona la herramienta mencionada su almacenamiento de información de clientes, para identificar sus actividades y puntos estratégicos por saber y generación de estrategias (Figura 5).

**Figura 5.** Características del CRM



**Fuente:** Modificado a partir de (Ilbay, 2019) y (Pérez, & Martínez, 2018).

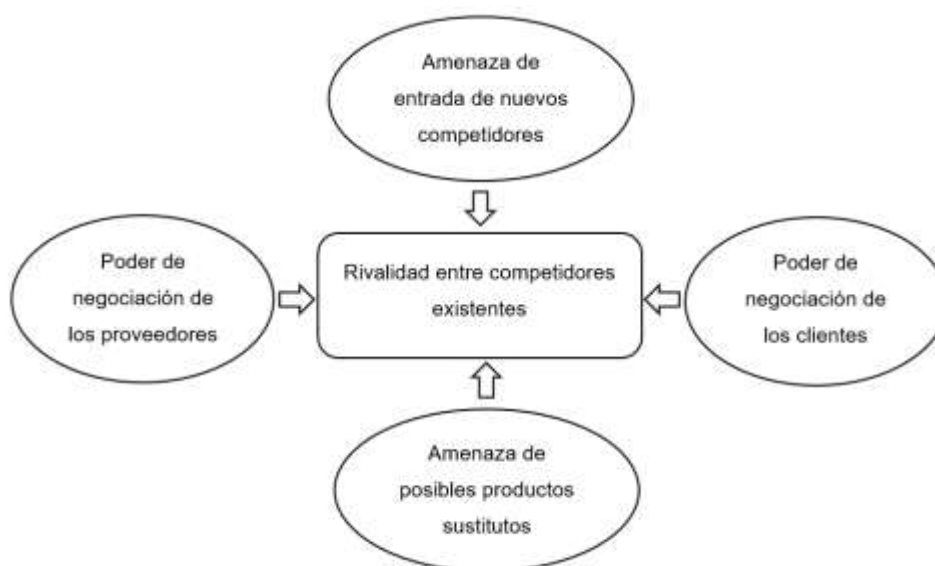
Existen más beneficios que atrae esta estrategia en la gestión comercial, es una herramienta útil para integrar las funciones empresariales, que brinda una serie de mejoras de soporte a los procesos comerciales de los negocios (Conrado, 2005).

Otra estrategia incluida en la gestión comercial es el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter, este sirve como un modelo que permite analizar cualquier negocio en base a términos de rentabilidad. Particularmente, se centra en realizar un análisis externo, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece el negocio, menciona una estructura de 5 fuerzas delimitadas en factores básicos como rentabilidad a largo plazo entre otras (Figura 6):

- **Rivalidad entre los competidores:** se considera a los negocios que ofrecen productos similares a los de del negocio.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** siempre existe la posibilidad de nuevas empresas, en especial si se conoce que el rendimiento de la inversión es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas es más grande y rápida, e incrementa la capacidad productiva del sector (Castro, 2011).

- **Amenaza de posibles productores sustitutos:** Aquí se observan a productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una alternativa para satisfacer la demanda y se consideran como una amenaza para el sector (Castro, 2011).
- **Poder de negocio de los proveedores:** La capacidad que se tiene para adquirir el producto que se va a ofertar, depende del volumen de compra. Tener capacidad de negociación permite tener un mejor precio a los proveedores, mejores plazos de entrega, compensaciones y formas de pago (Castro, 2011).
- **Poder de negociación de los clientes:** Aquí se hace referencia a los factores que influyen en la determinación de una empresa como concentración de clientes, volumen de compras, información acerca de proveedores, identificación de marca y productos sustitutos (Castro, 2011).

**Figura 6.** Las 5 fuerzas de Porter



**Fuente:** Modificado a partir de (Porter, 2008).

Por otro lado, se tiene al *marketing* como estrategia de gestión comercial, está claro que el marketing es la ciencia que permite analizar las necesidades y características del mercado para así evidenciar la forma en cómo evoluciona el mercado e incrementar la demanda del producto o servicio que se ofrece.

Por ejemplo, *GeoMarketing*, parte de las tendencias de compra de los productos. Ante la evolución del internet y la globalización de las redes sociales, las empresas cambian sus estrategias de gestión comercial a la personalización de la oferta comercial. Es así como *geomarketing* ayuda a la visualización de áreas de potencialidad del negocio, a través de herramientas que aportan a la identificación de la realidad económica y social del entorno.

Este aporta características de consumo de los clientes, relacionado con el lugar donde viven, el desarrollo social, cultural que tiene las personas del entorno donde está el negocio e incluso hasta el clima, forma parte de la variable para desarrollar estrategias y la toma de decisiones del negocio.

Asimismo, tenemos al marketing mix un termino creado por E. Jerome McCarthy, en donde el presenta cuatro componentes controlables por la empresa como lo son: producto, precio, plaza y promoción con el objetivo de encontrar una oferta de producto o servicios que aumenten el nivel de satisfacción del cliente o comprador, para que esto genere utilidades para el negocio, con esto el marketing implica de forma global la relación de intercambio rentable y cargadas de valor para los clientes.

**Figura 7.** Variables del marketing mix



**Fuente:** Modificado a partir de Figueroa, Toala & Quiñonez (2020).

También se proponen las tres estrategias genéricas según Porter para lograr mayor eficiencia y así mejorar el desempeño en el mercado. La primera estrategia es el liderazgo en costos globales, consiste en liderar los costos mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas al objetivo. Porter (2008) afirma que:

La estrategia existe la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia y control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos de áreas como investigación, desarrollo, fuerza de ventas y publicidad, sin dejar de lado que los encargados de esta tarea son los directivos, ellos tendrán que prestar una atención esmerada en el control de costos. (p. 52)

Es decir que, en toda la estrategia que se menciona anteriormente, se basa en la reducción de costos al máximo, frente a la competencia, pero sin descuidar a los productos, su calidad y el servicio que se brinda. Esta estrategia pretende aportar rendimientos eficientes, dar un escudo de defensa con los rivales competidores, clientes mayoristas que buscan un decremento en costos. Por último, favorecen a la empresa en el posicionamiento en el que se encuentra.

Para alcanzar el liderazgo en costos, es importante la participación en la que se encuentra, el acceso que se tiene a las materias primas del producto ofertado. También, esta estrategia exige un adelanto al capital en equipo innovador y moderno, con el objetivo de sistematizar los procesos para lograr eficiencia y con esto la reducción de costos (Perdigón Llanes, 2020).

Como segunda, se tiene la estrategia de diferenciación; es decir, diferenciar el producto o servicio que se brinde a los clientes, para que el mercado lo perciba como algo único. Porter (2008) menciona que “existen varias opciones que ayudan a cumplir este objetivo, como el diseño o la imagen de marca, la tecnología, características, el servicio al cliente, redes de distribución, entre otras” (p. 54). Y si se logra se convierte en una estrategia útil para alcanzar mejores rendimientos y no estar en el promedio, consigue lealtad en los clientes, ellos serán leales a la marca; asimismo, pierde peso la sensibilidad del precio.

Genera mayor competitividad dado que, el rival del mercado tiene que superar estas barreras para llevarse al cliente. Asimismo, permite brindar mayor rentabilidad al negocio, debido a que, el producto diferenciado que es ofertado gana mayor precio. Además, llega a ser muy participativa en el mercado pues, la exclusividad de la diferenciación en ocasiones es poco competitiva en el mercado.

La tercera estrategia trata un enfoque o concentración, esta se centra en un grupo de compradores, en su segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico y en la adopción de una multitud de habilidades. Porter afirma que, esta estrategia “procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, diseña las estrategias funcionales en base a lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía presta una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos” (Porter, 2008, p.55). Esta estrategia busca crear un servicio especializado y que sea para un público específico, se centra en satisfacer las necesidades del mercado.

Para implementar estas estrategias se requieren varios recursos y habilidades que se exponen en el Tabla 2:

**Tabla 2.** Consecuencias de las estrategias genéricas de las siguientes áreas

| <b>Estrategia Genérica</b>   | <b>Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente</b>  | <b>Necesidades Organizacionales Comunes</b>  |
|------------------------------|--|--|
| Liderazgo en costos globales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales.</li> <li>- Habilidades de ingeniería de procesos.</li> <li>- Supervisión meticulosa de la mano de obra.</li> <li>- Productos diseñados para facilitar la manufactura.</li> <li>- Sistema barato de distribución</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riguroso control de costos</li> <li>Informes detallados y frecuentes de control.</li> <li>- Organización y responsabilidades bien estructuradas</li> <li>Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.</li> </ul>   |
| Diferenciación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sólidas capacidades de <i>marketing</i>.</li> <li>- Ingeniería de productos.</li> <li>- Estilo creativo.</li> <li>- Gran capacidad de investigación básica.</li> <li>- Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad.</li> <li>- Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias.</li> <li>- Cooperación incondicional de otros canales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de <i>marketing</i>.</li> <li>- Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas.</li> <li>- Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.</li> </ul> |
| Enfoque                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico.</li> </ul>  |

**Fuente:** Tomado a partir de Porter (2008).

Estas habilidades y recursos facilitan la puesta en marcha de las estrategias genéricas que se escojan y las más idóneas para el negocio. De ahí con respecto a lo mencionado es necesario un compromiso sostenible con la estrategia y su objetivo primario para alcanzar el éxito, así es como el autor lo propone (Porter, 2008).

Es decir, que se genera un diagnóstico comercial adecuado, para permitir una nueva reestructuración a las estrategias o implementar nuevas, con tácticas de mercado a aplicar y así facilitar el alcance del *performance* comercial o máximo potencial comercial, sin dejar de lado, las expectativas del cliente, es importante recordar que no solo son las estrategias de comercialización las adecuadas, sino que el producto también alcanza los requerimientos del consumidor para satisfacer la necesidad que demanda el mismo.

Asimismo, es importante mencionar que una estrategia al ocuparse más como una herramienta en el diagnóstico de la gestión comercial, la misma permite saber a los negocios su situación actual con relación a los diferentes aspectos que abarca la gestión comercial, para así identificar acciones que son necesarias tomar y definir o direccionar la estrategia para conseguir la consecución de los objetivos que se definen en el negocio.

Permite reestructurar la estrategia y las tácticas de mercado a aplicar para saber el mercado disponible en la zona de influencia, y así determinar los factores que generan mayor impacto en las actividades comerciales y de comunicación con el consumidor.

Con esto se logra identificar factores que generan impacto en los procesos comerciales con el objetivo de identificar a cabalidad los factores beneficiarios y críticos de la empresa para generar estrategias de gestión comercial que posean valor y traigan éxito al negocio, esto brinda un marco general de aspectos para la buena toma de decisiones y un plan de acción para el desarrollo de los objetivos que se definan por la empresa (Pérez, & Martínez, 2018).

Se propone un análisis de cuatro tipos de metodologías para la elaboración del diagnóstico comercial del negocio, los cuales se exponen en la figura 7.

**Figura 8.** Metodología diagnóstico comercial



**Fuente:** Tomado a partir de (M. Dini y G. Stumpo, 2020).

Desde la perspectiva del cuadro anterior, el diagnóstico de la gestión comercial es una herramienta que permite a los negocios saber su situación actual en relación a los aspectos que hacen parte de la gestión comercial y así determinar el crecimiento del negocio, asignar objetivos realistas y específicos para tanto a la empresa y al equipo comercial. Es necesario estar preparado a nivel logístico y humano para un incremento en la gestión comercial dirigido a ventas.

Luego de haber estudiado teóricamente, acerca de las diferentes estrategias, modelos y otros aspectos que engloban a la gestión comercial de la mano de la competitividad, para las empresas dedicadas a la industria de la moda, en el siguiente capítulo, se presenta el diagnóstico de la situación de la empresa.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación**

Principalmente, la investigación se asienta en el sector de la moda, específicamente en la comercialización de marcas americanas importadas reconocidas a nivel mundial, donde se diferencia a negocios de distintos tamaños, aquí se trata al negocio SAVE.

La investigación, comienza con una indagación de datos documentales del tema en estudio obtenidos de artículos publicados en revistas científicas del tema, libros y datos numéricos, se pretende seleccionar las estrategias de gestión comercial adecuadas, que permita establecer porcentajes de viabilidad para el éxito de la gestión comercial.

El enfoque cuantitativo aplicado en la investigación ayuda porque “utiliza una recolección de datos para probar ideas con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 4). Lo que sustenta la información obtenida gracias a la recolección y análisis de datos de forma estadística, esto brinda mayor información sobre el fenómeno de estudio, para proponer las mejores estrategias de gestión comercial y así contribuir a la gestión del negocio, la calidad de productos y la satisfacción del cliente.

Con este enfoque, se busca observar y evaluar los aspectos del negocio en estudio para diagnosticar la situación actual del mismo, por lo que emplea la recolección y análisis de datos para responder a las preguntas científicas planteadas de la investigación, así la investigación se fía en una base numérica, en el conteo y frecuencia en el uso de la estadística para delimitar y establecer comportamientos en el fenómeno y en la población de estudio.

Asimismo, para el trabajo investigativo se emplea un alcance descriptivo, para describir la realidad del problema y abarcar mayor información sobre el tema, que se trata y así proponer estrategias de gestión comercial para la solución del problema y éxito en el negocio. El alcance descriptivo es benéfico para mostrar los ángulos o dimensiones del fenómeno, contexto y situación del negocio a estudio.

La investigación descriptiva identifica propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Por lo tanto, la misma permite describir, detallar y explicar las adversidades del negocio a través de las causas y efectos, del conocimiento de la realidad, que se denotan en la limitación de la comercialización de las prendas de vestir. Esta ayuda a al reconocimiento de las condiciones que requieren o prefieren los clientes para comprar en el negocio, generar confort y tener un cliente satisfecho con el producto y con el servicio ofertado.

Objetivamente, el enfoque que guía esta investigación es cuantitativo como antes se menciona y tiene como base a los siguientes objetivos que pretende resolver: 1) Reconocer teórica y científicamente la gestión comercial y la competitividad. 2) Diagnosticar la gestión comercial que genera mayor valor competitivo del negocio. 3) Proponer estrategias que eviten la improvisación en la gestión comercial y toma de decisiones del negocio.

En el proyecto de investigación, se considera como población, a los consumidores que realizan compras de los productos que ofrece el negocio y están registrados en la cartera de clientes fijos del mismo y a los que la presente investigación tiene acceso para obtener datos verídicos y de valor para el objeto a estudio.

En este caso, la investigación recolecta datos primarios mediante, encuestas efectuadas a los 40 consumidores que conforman la cartera de clientes del negocio, sin la necesidad de cálculo de una muestra, el número de individuos no excede de 100.

Es importante mencionar que entre la población encuestada se encuentran clientes al por mayor, los que compran para negocio y clientes por menor que son los que compran para un consumo propio; por lo tanto, el negocio manifestó que vende para ambos tipos de consumidores.

**Tabla 3.** Cartera de Clientes fijos del negocio SAVE

| <b>Descripción</b>    | <b>Clientes</b> |
|-----------------------|-----------------|
| Clientes al por mayor | 6               |
| Clientes al por menor | 34              |
| <b>Total</b>          | <b>40</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que la investigación delimito y definió esta población en estudio en vista que al ser clientes que prefieren comprar en el negocio están relacionados con el entorno del mismo y sus falencias, y con ellos obtener información que sea especializada en el negocio y generar estrategias de acuerdo al mismo.

Bien definida la población del estudio, viene la recolección de información que constituye un momento fundamental para la producción de nuevo conocimiento o como en este caso soluciones a la problemática planteada, el uso de cuestionarios permite una aproximación amplia a la diversidad de contextos y realidades del estudio (Pozzo, Borgobello, & Pierre, 2018). En concreto, la técnica de encuesta es una serie de preguntas que recaban información clara acerca del tema de estudio para obtener una solución o contexto.

La recolección de datos, se establece a través de un diseño no experimental transaccional, los datos se recolectaron en un solo momento específico, direccionado a la cartera de clientes del negocio, asimismo se utiliza la técnica de encuestas y el instrumentó cuestionario, con la finalidad de identificar criterios y requerimientos que son necesarios para encontrar las estrategias ideales y mejorar la gestión comercial del negocio. Además, se conoce el interés y aceptación por parte de los clientes.

Asimismo, se obtienen datos de manera sistemática y efectiva, por lo que, es posible el registro y procesamiento de información detalladamente. La encuesta que se realiza tiene el objetivo de reflejar y documentar las actividades, interés o condiciones que se presentan en el problema de la gestión comercial del negocio, para así conocer la situación actual del negocio y la población de estudio en el tema investigado.

La encuesta se realiza en físico, para emplearla de forma efectiva. Con lo cual, se garantiza la obtención de información veraz y concreta por parte de la cartera de clientes del negocio. Al saber específicamente los datos del cliente en caso de que no asista al negocio, se envía esta encuesta a sus números de contacto o se los cita en el local para realizarla.

El procedimiento que se ocupa para esta etapa de la investigación, se estableció en el siguiente orden:

- Adecuar y desarrollar las preguntas que se pondrán en la encuesta.
- Corroborar la encuesta para la obtención de la aprobación de la misma.
- Ejecutar correcciones de la encuesta en caso de que existiera.
- Aplicar la encuesta efectuada, a la población antes mencionada.
- Tabular los resultados de las encuestas realizadas
- Analizar e interpretar para establecer los resultados

Para la aplicación del instrumento es necesaria la validación del mismo, es por eso que se aplica una ficha de validación sobre el tema de investigación, en este caso a cinco docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato.

Se aplicó una prueba Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento para proceder a realizar las encuestas a la población anteriormente definida, el resultado de la valoración de la prueba arrojó los siguientes datos expuesto en la tabla 4 y 5.

**Tabla 4.** Resultados Estadística de fiabilidad del instrumento

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de elementos</b> |
|-------------------------|-----------------------|
| ,972                    | 11                    |

**Fuente:** Elaboración propia en base a SPSS Statistics.

**Tabla 5.** Resumen de procesamiento de casos

| <b>Casos</b> | <b>N</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------|----------|-------------------|
| Válido       | 10       | 100,0%            |
| Excluido     | 0        | ,0%               |
| Total        | 10       | 100,0%            |

**Nota:** La eliminación por lista se basa en todas las variables del procesamiento.

**Fuente:** Elaboración propia en base a SPSS Statistics

En base a los resultados obtenidos del instrumentó de confiabilidad realizado, se interpreta el 0,972 en consideración del presente texto:

- Coeficiente alfa < **0.5** es inaceptable.
- Coeficiente alfa > **0.5** es pobre.
- Coeficiente alfa > **0.6** es cuestionable.
- Coeficiente alfa > **0.7** es aceptable.
- Coeficiente alfa > **0.8** es bueno.
- Coeficiente alfa > **0.9** es excelente.

Al interpretar los resultados obtenidos de acuerdo a los parámetros propuestos anteriormente, se interpreta que el instrumento que se pretende aplicar, tiene un coeficiente mayor a 0,972. Lo que lo acredita en el rango excelente; es decir, cumple con los parámetros y se considera pertinente para ser aplicado a la población mencionada para la seguir con la investigación. Es importante mencionar que la encuesta pilotó para realizar la prueba se la realiza a 10 consumidores de la carrera de

clientes, lo que en este caso si serán contabilizados para el diagnostico de los resultados obtenidos en la recolección de datos.

## **2.2. Definición del negocio**

El negocio SAVE se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, con su actividad económica basada en la comercialización de marcas americanas, de prendas de vestir. Desempeña sus funciones desde hace 16 años, a cargo de su propietaria la Sra. Sylvia Valle, quien inicio sus actividades en el año 2006 con un pequeño capital, después de emigrar y regresar a Ecuador su país de origen, en un local ubicado en su propio domicilio, que fue adecuado en un espacio pequeño con poca cantidad de prendas para ofrecer, en donde brindo un servicio de venta de prendas de vestir de ropa casual y deportiva para jóvenes y adultos, comenzó con pocas marcas, las que constaban como las más conocidas en la ciudad.

Empezó como una local informal que no ofrecía facturas ni constaba con un RUC que identifique al negocio, informalidad en la importación debido a no tener las licencias de importación e incertidumbre total en el trámite de importaciones. Pero con el tiempo, con una buena asesoraría y deseos de que sea un negocio estable, la propietaria comienza a reinvertir el capital en información sobre importaciones y trámites para constar como importadora. Al pasar los años empezó a crecer su capital, creció su volumen de ventas y por consecuente su volumen en importaciones, convirtiéndose en una de las importadoras mayoristas de la ciudad, con más de tres importaciones al año de aproximadamente de 35 mil dólares cada una de ellas.

En el 2014 adquirió un local con el fin de proporcionar un mejor servicio y ambiente a los clientes del negocio en donde se encuentra hasta la actualidad. Desde ahí la propietaria decide diversificar su negocio, con la importación de más marcas de ropa, y creció su número de clientes mayoristas, por la razón de ser importadora directa, uno

de sus beneficios eran los precios competitivos que rompe el mercado, donde obtuvo una gran aceptación por parte de sus clientes con excelentes resultados.

A pesar de la posición que tiene actualmente el negocio, gracias a sus años de trayectoria, existen diversos problemas por los cuales, se ve afectado, como la falta de estrategias de gestión comercial por su administración empírica.

Es por ello que por el diagnóstico realizado es necesario que la empresa analice la propuesta del desarrollo de estrategias de gestión comercial que mejore las condiciones y se proyecte de mejor manera hacia el futuro, para asegurar su supervivencia y prosperidad en el mercado.

La empresa comercializadora de ropa, aspira fortalecer su crecimiento, encaminado por una buena gestión administrativa, para mantener las utilidades y aspirar a mejorar y que llegue a ser reconocida a nivel nacional, por su buen servicio y calidad de producto que oferta.

**Figura 9.** Misión de SAVE

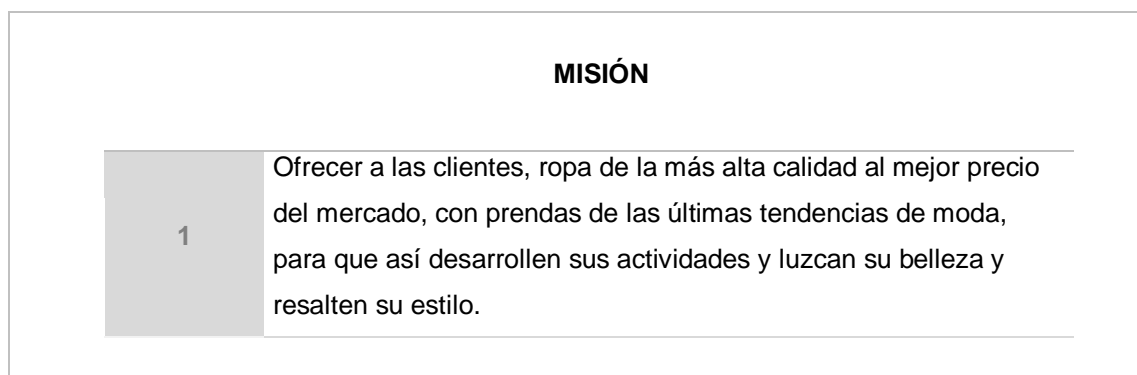


Figura 10. Visión SAVE

| VISIÓN |   |
|--------|---|
| 1      | Posicionarnos con nuevos establecimientos a nivel nacional como un negocio exitoso ampliamente reconocido, introducir mayor variedad de productos, tendencias, con reconocimientos en precio y servicios. |

Figura 11. Valores SAVE

| VALORES |               |
|---------|---------------|
| 1       | Calidad       |
| 2       | Variedad      |
| 3       | Buen servicio |
| 4       | Esfuerzo      |
| 5       | Confiable     |
| 6       | Honestidad    |
| 7       | Pasión        |
| 8       | Seguridad     |

## 2.2 Estrategia de gestión comercial

En base a los datos expuestos en los puntos anteriores, se ha elaborado las siguientes estrategias para la gestión comercial, que toman en cuenta los resultados obtenidos de las herramientas de diagnóstico utilizadas y encuestas, estas estrategias se sustentan en las cuatro P's del marketing como son: producto, precio, plaza y promoción.

### **Determinación de Objetivo para las estrategias comerciales**

1. Promocionar los productos de ropa casual, deportiva en base a las necesidades y preferencias de los clientes, con una marca empresarial.
2. Incrementar las ventas en un 7%, en un año, con la creación de tres canales de ventas como Instagram, Facebook y página web.
3. Establecer contenido de promociones y publicidad de los productos con herramientas de publicidad y comunicación digital como Instagram y Facebook.
4. Incrementar la satisfacción al cliente a través de la creación de políticas.
5. Elaborar estrategias de importación en base a los previos estudios realizados.

### **Elaboración y selección de estrategias**

Al realizar las encuestas y los diagnósticos específicos, adecuados a las actividades del negocio, se proponen las siguientes estrategias que mejorarán la situación actual del negocio y darán respuesta a las falencias del mismo. Se establecen estrategias para cada aspecto del diagnosticados en el FODA, obtenidas de las encuestas realizadas y se emparejan en la siguiente tabla a continuación.

**Tabla 6.** Relación de FODA con estrategias a implementar

| <b>FODA</b>   |  | <b>Estrategias</b>   |
|---|--|--|
| <b>Debilidades</b>  |  |  |
| 1 Decisiones empíricas en el negocio                                  |  | • Preferencia de importación                                     |
| 2 Ubicación inadecuada  |  | • Enfoque  |
| 3 Falta de publicidad   |  | • Catálogo por colección   |
|   |  | • Posicionamiento del negocio en el mercado                      |
| 4 Escaso uso de redes sociales  |  | • Posicionamiento del negocio en el mercado                      |
|   |  | • Comercialización y conocimiento de productos en redes sociales |
| 5 Inexistencia de una marca empresarial                               |  | • Diferenciación con la creación de la marca empresarial         |
| <b>Fortalezas</b>   |  |  |
| 1 Precio accesible  |  | • Liderazgo en costos globales                                   |
| 2 Variedad de mercadería (amplia gama de ropa)                        |  | • Preferencia y cronograma de importación                        |
| 3 Acceso a buscar nuevas tendencias y nuevas marcas de productos      |  | • Preferencia y cronograma de importación                        |
| 4 Cobros versátiles   |  | • Implementación de políticas de forma de pago                   |
| 5 Excelente cultura de servicio al cliente                            |  | • Satisfacción al cliente  |
| 6 Capital propio  |  | • Enfoque  |
| 7 El producto que se oferta no caduca, tiene una larga duración       |  | • Atención al cliente  |
| <b>Amenazas</b>   |  |  |
| 1 Venta irregular de mercadería (contrabando).                        |  |  |
| 2 Réplicas de prendas de vestir                                       |  |  |
| 3 Recesión económica  |  |  |
| 4 Llegada de nuevos negocios con el mismo producto y giro económico   |  |  |
| 5 Aranceles de importación  |  |  |
| 6 La ropa viene con algún daño de fábrica.                            |  |  |
| <b>Oportunidades</b>  |  |  |
| 1 Nuevas marcas en tendencias, aumento de ventas en marcas nuevas     |  | • Preferencia de importación de Importación                      |
|   |  | • Servicio pos venta   |
|   |  | • Cronograma de importación                                      |
| 2 Acceso a buscar nuevas tendencias y nuevas marcas                   |  | • Estrategia de Importación                                      |
| 3 Existe un mercado que quiere vestir ropa de marca que este de moda. |  | • Catálogo por colección   |
|   |  | • Catálogo por colección   |
|   |  | • Comercialización y conocimiento de productos                   |
| 4 Nuevas herramientas de captación de clientes                        |  | • Promoción en ventas  |
|   |  | • Plan de contenidos   |
| 5 Desarrollo de comunicaciones vía internet                           |  | • Comercialización y conocimiento de productos en redes sociales |

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante mencionar que, una vez analizado, cada uno de los factores para proponer las estrategias se las organizan basadas en el marketing mix como: estrategia de producto, precio, plaza y promoción, ahí se definen las actividades a realizar.

**Estrategia de producto:** Establecen las actividades para el posicionamiento de los productos en el mercado.

1. Diseño de marca empresarial
2. Etiquetas
3. Empaque
4. Escaparates publicitarios

**Estrategia de precio:** Las estrategias que se proponen se fundamentan en adquirir productos nuevos, evitar altos costos al adquirir los productos y mantener un promedio en las prendas de vestir, a esto se sumará la atención personalizada al cliente como valor agregado.

1. Liderazgo en costos globales
2. Fijación de precios de descuento y la bonificación
3. Fijación de precios para penetrar en el mercado
4. Precios según el valor

**Estrategia de plaza:** Se fundamenta en tener al cliente informado y entender el comportamiento del usuario, para así poder tomar las mejores decisiones y tener un escenario rentable.

1. Enfoque
2. Posicionamiento del negocio en el mercado
3. Preferencia de importación

4. Cronograma de importación
5. Ventas a domicilio

**Estrategia de promoción:** El propósito de estas estrategias es influir en la actitud y comportamiento del cliente, utilizando herramientas de publicidad y así conseguir la venta del producto al cliente y la fidelización del mismo para que vuelva a comprar.

1. Comercialización y conocimiento de productos en redes sociales
2. Promoción en ventas
3. Catalogo por colección
4. Atención al cliente
5. Satisfacción al cliente

Al organizar las estrategias en los diferentes aspectos del marketing mix se las proponen con sus diferentes actividades a realizar y planes, que contiene, el presupuesto, los recurso, el tiempo y los ítems de control de cada uno para que se lleven acabo.

**Estrategia 1.** Diferenciación con la creación de una marca empresarial, para el negocio.

- a. Diseño de una marca empresarial representativa de la empresa, a través de aplicación móvil como Canva.
- b. Artes de acuerdo a las diferentes épocas festivas del año que caractericen a la marca y así mantener actualizada la marca, atractiva para los clientes.

**Ilustración 1.** Diseño marca empresarial



**Fuente:** Elaboración propia.

## **Estrategia 2. Etiquetas**

- a. Crear etiquetas adicionales de identificación con el nombre de la comercializadora de ropa, que se coloque en las distintas prendas de vestir, para que resalte el nombre y su slogan.

**Ilustración 2.** Diseño etiqueta



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Estrategia 3.** Empaque

- a. Presentación del producto adquirido por el cliente con una funda atractiva del negocio, reutilizable para su comodidad.
- b. Presentar al cliente la opción, de envolver su compra para regalo de fechas especiales como: cumpleaños, san Valentín, día del padre, día de la madre, día del niño y navidad.

El resumen de la estrategia y actividades a detalle de su realización se observa en la tabla 21 que esta a continuación, aquí se resume en orden las acciones que se realizarán en el tiempo y con los costos propuestos, así mismo se definen responsables y los indicadores de rendimiento (KPI) para que todo funcione en dinámica, con el fin de mejorar y facilitar las acciones a realizar del negocio.

**Ilustración 3.** Diseño Funda



**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 7.** Elaboración y ejecución de la estrategia

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | 1. Promocionar los productos de ropa casual, deportiva en base a las necesidades y preferencias de los clientes, con una marca empresarial. |                 |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | KPI: Rotación de inventarios, grado de satisfacción del cliente, niveles de satisfacción. |        |   |
|----------------------|---|-----------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|--------|---|
|                      | ESTRATEGIA: Diferenciación  |                 |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Recursos  |        | CONTROL ITEM  |
| No.                  | Actividad   | Responsable     | Plazo | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | (Hrs)   | (US\$) |   |
| a                    | Diseño de la marca empresarial  | Gerente General | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 36  | 932,8  | Verificación de las publicaciones los diseños de la marca en todas las redes sociales del negocio.                    |
| b                    | Crear etiqueta de la marca  | Gerente General | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 160   | 88     | Verificación de la colocación de etiquetas correspondientes, en toda la nueva mercadería que llegue cada importación. |
| c                    | Diseño funda  | Gerente General | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 18  | 130    | Verificación de colocación de fundas en cada compra realizada.  |

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia 3.** Escaparates publicitarios

Una distribución de perchas, mejoramiento de los puntos de venta, que combinen colores llamativos con diseños relacionados a la marca empresarial, en cada fecha festiva, feriados especiales y cada dos meses se cambiará la distribución con la selección de prendas en tendencia y colores de temporada, se dará relevancia a los nuevos productos.

La finalidad es organizar estratégicamente los productos por temporada o los más vendidos en tienda, mostrar los mejores diseños y marcas, los escaparates presentarán diferentes prendas, para darlas a conocer al cliente.

#### **Ilustración 4.** Escaparates publicitarios



**Fuente:** Elaboración propia.

### **Estrategia 4.** Liderazgo en costos globales

La estrategia de liderazgo en costos se sustenta en que el negocio consta como su propio proveedor, es decir, que realiza sus propias importaciones, un capital propio construido a través de la trayectoria del mismo.

**Economía de escala:** Se reduce los gastos de importación y fletes, gracias al aumento del valor de importación, esto quiere decir que se aumenta la cantidad de prendas

importadas, para repartir el costo de aranceles para cada número de prendas y la negociación con la compañía del flete para la reducción del costo.

Disminución de costos en publicidad, realizar un *community management* propio, publicidad y artes en aplicaciones sin costos como Canva, Picsart, Artory y Phonto.

#### **Estrategia 5.** Fijación de precios de descuento y la bonificación

Se reducen los precios para recompensar las respuestas de los clientes como el pronto pago o la promoción del producto, esto incluye, descuentos en los pagos en efectivo y bonificaciones, estos se harán en función al precio de adquisición al proveedor y el precio de venta al cliente, los mismo que no representan perdidas sino ganancias en base a la proyección financiera anual, este descuento y bonificación será solo para clientes minoristas.

#### **Estrategia 6.** Fijación de precios para penetrar en el mercado

Se fija un precio bajo para determinados productos de las colecciones en cada nueva importación, las prendas serán seleccionadas de acuerdo al margen de utilidad, a la oferta y demanda del producto, esto se decidirá en cada importación por el gerente general y dueña del negocio, para atraer un mayor número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado. Es importante mencionar que se deben mantener estables los precios después de la estrategia, ya que el cliente es sensible a las variaciones de precios.

#### **Estrategia 7.** Precios según el valor

Esta estrategia se realizara basándonos, en las respuestas obtenidas en la recolección de información en donde, los encuestados mencionaron que la su marca preferida por ellos es la marca Tommy Hilfiger, por lo mismo este supone ser un

producto del consumidor en su rutina, lo prefieren por su estilo, diseño, comodidad y calidad de la misma, ya que estas prendas en su mayoría, tiene una composición basada en telas importadas de las mejor calidad, compuestas en su mayoría por algodón, convirtiéndola en una prenda duradera, así mismo esta marca al consumidor lo hace sentir bien ya que brinda estatus.

El encargado de fijar los precios será el gerente general y dueña del negocio, basándose en las tendencias, especificaciones y oferta y demanda del producto.

**Estrategia 8.** Implementación de políticas de forma de pago.

**Tabla 8.** Formas de pago, clientes

| <b>Tipo de cliente</b>                                       | <b>Formas de pago</b>                                      |
|--|--|
| Cliente Mayorista  | Efectivo<br>Transferencia<br>Deposito<br>Cheque<br>Tarjeta |
| Jóvenes adultos hombres y mujeres (Clientes poco frecuentes) | Efectivo<br>Transferencia<br>Tarjeta                       |
| Clientes minoristas (Clientes frecuentes)                    | Efectivo<br>Cheque   |
| Adultos familiares   | Transferencia<br>Tarjeta                                   |
| Clientes <i>Online</i>                                       | Tarjeta<br>Transferencia                                   |

**Fuente:** Elaboración propia.

## Estrategia 9. Enfoque

**Tabla 9.** Tipos de clientes

| <b>Tipos de clientes</b>             | <b>Características demográficas</b>   | <b>Característica de lo que buscan</b>  | <b>Nivel económico</b>          |
|--------------------------------------|---|---|---------------------------------|
| Clientes mayoristas                  | Ubicados en la ciudad Ambato ubicados en puntos estratégicos para comercializar la ropa a clientes finales. | En busca de productos para revender y satisfacer las necesidades de sus clientes  | Clase media alta<br>Clase media |
| Jóvenes adultos<br>Hombres y mujeres | Ubicados en la ciudad de Ambato y en cantones cercanos pertenecientes a la provincia de Tungurahua.         | Hombres y mujeres que quieren comprar productos reconocidos por prestigio de marca de calidad y en tendencia, que cubran con sus necesidades. | Clase media alta<br>Clase media |
| Clientes minoristas                  | Ubicados en la ciudad de Ambato y en cantones cercanos pertenecientes a la provincia de Tungurahua.         | Interesados en adquirir ropa para venderla en sitios estratégicos que recorren.   | Clase media alta<br>Clase media |
| Adultos familiares                   | Ubicados en la ciudad de Ambato y en cantones cercanos pertenecientes a la provincia de Tungurahua.         | Interesados en comprar prendas de vestir para regalos, citas especiales, eventos y en fechas especiales.                                      | Clase media alta<br>Clase media |

**Fuente:** Elaboración propia.

Se estableció que el público al que se enfoca es variado, el que genera más rentabilidad es el mayoreo, pero no permite tener un margen de utilidad muy alto, se considera importante tener más clientes fidelizados que sean minoristas y hacer que los que vengan por regalos, no solo sea en un tiempo determinado, sino que sean clientes frecuentes y fidelizados que compren los productos para ellos mismo.

## Estrategia 10. Posicionamiento del negocio en el mercado

- a. Implementación de un servicio posventas, donde se monitorea el servicio que se les ofreció a los clientes frecuentes, con la finalidad de conocer que tal les pareció el servicio, sus necesidades, intereses, quejas y opiniones al respecto

de los productos y servicios ofertados, esto se pretende realizar a través del WhatsApp *business*, una aplicación recurrida y que poseen todos los clientes del negocio.

Para incentivar la participación del cliente se obsequiará un beneficio en el cual consistirá en escribir al número oficial del negocio, en donde el cliente escriba lo propuesto en el texto anterior, con la foto del comprobante de su compra mayor a \$100 y de esta manera participa en sorteos donde ganen beneficios en sus compras próximas.

- b. Implementación de marketing de contenidos, en los diferentes canales digitales del negocio, para que los clientes puedan realizar sus compras en cualquier plataforma que posee el negocio como: Facebook, Instagram, WhatsApp, Pagina Web.

Diseñar publicidad que tenga contenido e información relevante y de valor, para hacer crecer la red de clientes y conocer las nuevas tendencias del mercado y los beneficios de adquirir el producto ofertado.

1. Diseño de artes de publicitarios.
2. Creación de un plan de contenido basado en promoción y publicidad del negocio.

Ilustración 5. WhatsApp Business



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6. Artes de publicidad, contenido de valor



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Plan de contenido

| Nombre del medio | Tiempo   | Contenido   | Emisión  | Mensaje   |
|------------------|--|---|--|---|
| Instagram        | Todos los días de lunes a sábado, de 2 a 3 publicaciones diarias.      | Variedad de contenido como:<br>-Reels.<br>-Videos<br>-Fotos<br>-Preguntas y respuestas.<br>- Cajas de información.<br>- Fotos las prendas, en exhibición y modeladas.<br>-Caja de sugerencias.<br>-Caja de recomendaciones, que les gustaría ver. | Durante el día de 10 am a 6 pm (Horario de atención al cliente). | Tips de moda.<br>Moda y sus tendencias cambiantes.<br>Comunicación de nueva mercadería.<br>Versatilidad en las prendas.<br><i>Oufits</i> para diferentes ocasiones. |
| Facebook         | Todos los días de lunes a sábado, de dos a tres publicaciones diarias. | Variedad de contenido como:<br>-Videos<br>-Fotos<br>-Preguntas y respuestas.<br>- Fotos las prendas, en exhibición y modeladas.<br>- En vivos<br>-Publicación de Historias con duración de 24 horas.  | Durante el día de 10 am a 6 pm (Horario de atención al cliente). | Tips de moda.<br>Moda y sus tendencias cambiantes.<br>Comunicación de nueva mercadería.<br>Versatilidad en las prendas.<br><i>Oufits</i> para diferentes ocasiones  |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Plan de elaboración y ejecución de la estrategia

| OBJETIVO ESTRATEGICO | 3. Establecer contenido de promociones y publicidad de los productos con herramientas de publicidad y comunicación digital como Instagram y Facebook. |                 | KPI: Niveles de Facturación, <i>engagement</i> , ventas por visita y alcance. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          |     |              |        |   |
|----------------------|---|-----------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-----|--------------|--------|---|
|                      | ESTRATEGIA: Marketing de contenidos   |                 |   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Recursos |     | CONTROL ITEM |        |   |
| No.                  | Actividad   | Responsable     | Plazo   | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV      | DIC |              | (Hrs)  | (US\$)  |
| a                    | Diseño de artes de publicitarios.   | Gerente General | 1 año   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          |     | 108          | 932,80 | Verificación de la creación de los artes.                             |
| b                    | Creación de un plan de contenido basado en promoción y publicidad del negocio.  | Gerente General | 1 año   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          |     | 60           |        | Verificación de las publicaciones de acuerdo a los tiempos asignados. |

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia 11.** Preferencia de importación

Por otro lado, el plan estratégico de importaciones presenta inconveniente, que fueron destacados en los aspectos analizados en las encuestas y análisis FODA. En la encuesta realizada existe la pregunta cuál es la marca de preferencia para vestir, para definir y estar seguros de lo que se importa, con el fin de evitar que la ropa permanezca mucho tiempo en almacenes y así poseer una alta rotación, para generar más ventas y realizar la nueva importación.

El propósito de la presente propuesta permitir a la empresa SAVE, mejorar sus rendimientos económicos, es por eso que las actividades son orientadas específicamente a la importación de prendas de vestir.

- En evidencia de las tablas expuestas en el diagnostico, la decisión adecuada seria realizar importaciones con prendas en mayor cantidad de Tommy Hilfiger, en distintos modelos.
- Asimismo, el negocio realiza importaciones trimestralmente para que las prendas sean variadas.

**Ilustración 7.** Ejemplos de las prendas para importar



**Fuente:** Elaboración propia.

Por el cumplimiento, se detalla un cronograma como estrategia de importaciones en la siguiente tabla.

### Estrategia 12. Cronograma de importación

**Tabla 12.** Planificación cronograma de importaciones

| OBJETIVO ESTRATÉGICO  | 1. Elaborar estrategias de importación en base a los previos estudios realizados. |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | Recursos |                          |
|---|---|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----------|--------------------------|
| Estrategia 10. Cronograma de importación                              |   |       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | US \$    |                          |
| Actividades   | Responsable   | Plazo | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC      |                          |
| Estrategia de actualización de modelos en prendas de vestir y precios | Gerente General   | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          | \$0,00                   |
| Estrategia de compras   | Gerente General   | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          | \$20.000<br>Trimestrales |
| Estrategia de precios competitivos                                    | Gerente General   | 1 año |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |          | \$0,00                   |

Fuente: Elaboración propia.

Para tal efecto, es necesario que se mantenga actualizada el inventario de prendas de vestir que posee el negocio y revisar constantemente las nuevas prendas que sacan las marcas que se comercializa, para realizar la compra de la próxima mercadería.

Es importante mencionar igual, lo que se considera al comprar la mercadería, para la importación, los gasto en los que se incurren y fijar un precio estándar y el pago de impuestos al estado, esto verifica la competitividad del precio acorde al mercado y se podrá tomar decisiones al saber que importar y la rentabilidad que va a sacar el negocio.

**Estrategia 13. Ventas a domicilio**

En negocio al ampliar sus líneas de mercado en las diferentes herramientas digitales, propuestas anteriormente, también ampliara su mercado con ventas a domicilio.

Se registrá a especificaciones que se plantearán a continuación: el proceso de la compra directa comienza con la atención del cliente en los distintos canales de ventas que el negocio posee, se dara respuesta inmediata por parte del personal encargado, quien posteriormente toma el pedido del cliente y este es entregado directamente al cliente o llevado hasta la direccion requerida, posteriormente estos pedidos se trasladan a la zona de productos para ser alistados y son despachados a través del repartidor de domicilios.

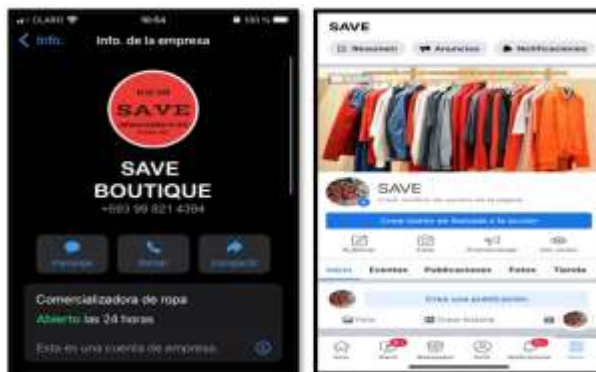
**Estrategia 14. Comercialización y conocimiento de productos en redes sociales**

Ventas a través de aplicaciones de comercio utilizadas en la ciudad como mercado libre, *Facebook business*, *WhatsApp*, *Instagram* y página *web* oficial del negocio. El cliente realiza la compra por estos medios, que lo contactaran con nosotros, efectuara el pago correspondiente y la empresa le entrega su producto.

Cada una de las plataformas digitales contara con un diseño que interactúe con los clientes y las siguientes selecciones:

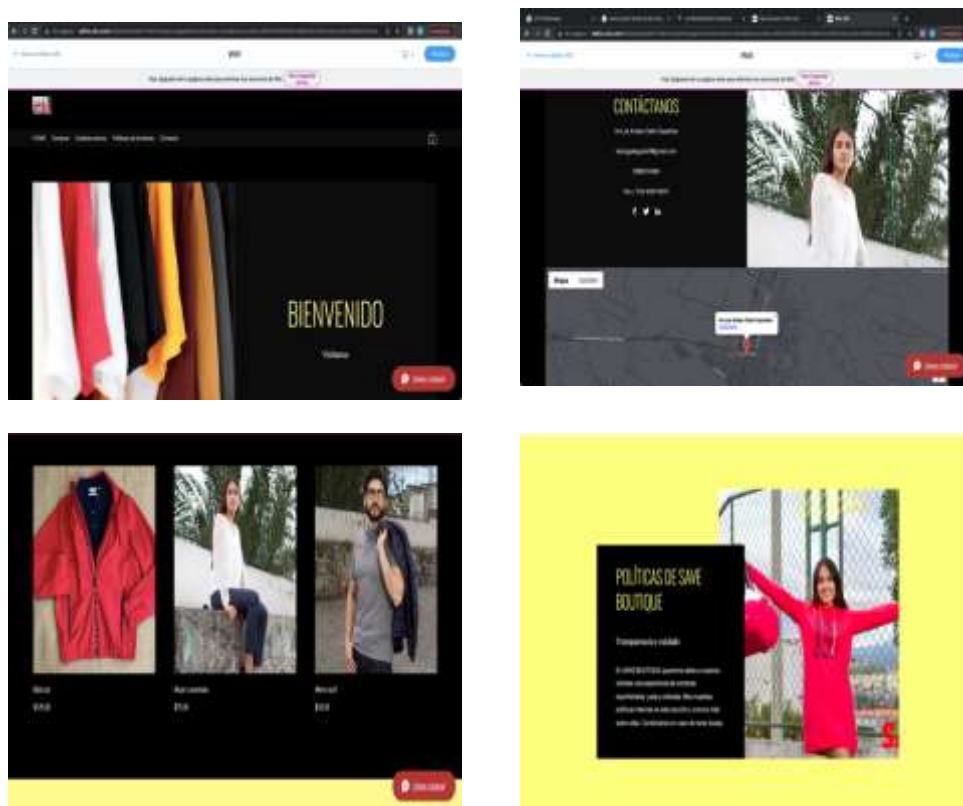
- Nuestra empresa
- Catálogo de productos.
- Ofertas especiales.
- Compra online.
- Dirección y ubicación
- Link página web institucional: <https://SAVE-moda.webnode.ec/>
-

**Ilustración 8.** Creación de WhatsApp y Facebook



Fuente: Elaboración propia.

**Ilustración 9.** Creación Sitio web



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.** Plan de elaboración y ejecución de la estrategia

| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b> |  | 2. Incrementar las ventas en un 7%, en un año, con la creación de tres canales de ventas como Instagram, Facebook y pagina web. |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                 | <b>KPI:</b> Niveles de facturación, alcance, rotación de inventario. |                     |               |  |
|-----------------------------|--|---|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------------|--|---------------------|---------------|--|
| <b>ESTRATEGIA:</b> Enfoque  |  |   |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | <b>Recursos</b> |  | <b>CONTROL ITEM</b> |               |  |
| <b>No.</b>                  | <b>Actividad</b>   | <b>Responsable</b>  | <b>Plazo</b> | <b>ENE</b> | <b>FEB</b> | <b>MAR</b> | <b>ABR</b> | <b>MAY</b> | <b>JUN</b> | <b>JUL</b> | <b>AGO</b> | <b>SEP</b> | <b>OCT</b> | <b>NOV</b>      | <b>DIC</b>   | <b>(Hrs)</b>        | <b>(US\$)</b> |  |
| a                           | Comercialización de productos, creación nuevos medios de ventas como medios digitales. | Gerente General   | 1 año        |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                 |  | 120                 | 103,8         | Verificar la materialización y el funcionamiento de las herramientas, que estén aptas para el cliente. |

Fuente: Elaboración propia.

## Estrategia 15. Promoción en ventas

Aquí se busca que las personas tomen la decisión de acercarse al local y lo conozcan para así lograr un futuro cliente, esto se logra a través de descuentos especiales como:

### Promociones

- Descuentos en marcas aliadas desde 10% al 15% para clientes que adquieran una compra superior a los \$100.
- Descuento para clientes frecuentes, con descuentos en festividades, como navidad, año nuevo, carnaval, día del trabajo y san Valentín.
- Precio especial para clientes mayoristas que adquieran una suma desde \$3000 en productos.

Ilustración 10. Artes de promociones



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Plan de elaboración y ejecución de la estrategia

| OBJETIVO ESTRATÉGICO            |                    | 3. Establecer contenido de promociones y publicidad de los productos con herramientas de publicidad y comunicación digital como Instagram y Facebook. |                 |       |     |     |      |     |     |     |     |          |     | KPI: Niveles de Facturación, <i>engagement</i> , y ventas por visita. |     |     |     |       |   |    |
|---------------------------------|--------------------|---|-----------------|-------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|----------|-----|---|-----|-----|-----|-------|---|----|
| ESTRATEGIA: Promoción en ventas |                    |   |                 |       |     |     |      |     |     |     |     | Recursos |     | CONTROL ITEM  |     |     |     |       |   |    |
| N o.                            | Actividad          | Promociones   | Responsable     | Plazo | ENE | FEB | MAR  | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO      | SEP |   | OCT | NOV | DIC | (Hrs) | (US\$)  |    |
| a                               | Diseño Promociones | Promociones de alianzas   | Gerente General | 1 año |     |     |      |     |     |     |     |          |     |   |     |     | 12  | 932,8 | Verificar los diseños de las promociones publicados en los meses previstos en todas las redes sociales del negocio, en los tiempos establecidos y propuestos. |    |
|                                 |                    | Promociones de festividad   | Gerente General | 1 año | Año | San | Carn |     | Día | Día |     |          |     |   |     |     |     |       |   | 18 |
|                                 |                    | Promociones mayoristas  | Gerente General | 1 año |     |     |      |     |     |     |     |          |     |   |     |     |     |       |   | 36 |

Fuente: Elaboración propia.

### **Estrategia 16.** Catálogo por colección

- a. **Catálogos:** Se diseñan catálogos para los clientes que serán expuestos en los medios digitales del negocio. Estos catálogos se centran en productos de temporada, lo nuevo que se importa en mercadería cada 2 meses, se incluyen precios, foto del producto, breve descripción, tallas disponibles y unidades disponibles, calidad que garantice que el cliente tenga toda la información acerca del producto que quiera comprar y tenga una compra satisfactoria.

### **Estrategia 17.** Atención al cliente

- a. Implementación de políticas en el negocio.

#### **Políticas de atención al cliente**

- El respeto entre cliente y vendedor es fundamental, por lo que no se permiten comportamientos discriminatorios, victimización o acoso.
- Todos los artículos cuentan con garantía de un mes.
- Brindar un servicio útil, fiable, de fácil entendimiento.
- Se maneja precios accesibles a todo tipo de cliente, con una amplia gama de productos, para satisfacer cada necesidad del cliente.
- Brindar el mejor servicio y asesoramiento a disposición.
- Crear un espacio en los que la opinión del cliente sea los precedentes para el óptimo desarrollo.

#### **Políticas de pago**

- El plazo máximo para generar el pago es de 90 días, después de haber recibido los bienes y servicios, con el comprobante de venta respectivo, si el valor de la mercadería dada es mayor a \$2500.

- Los pagos se generan exclusivamente mediante las formas dadas anteriormente, a la cuenta bancaria oficial del negocio.
- Por ningún motivo, se realizan pagos a un beneficiario distinto al proveedor.
- Se aceptan cheques posfechados a clientes mayoristas con un máximo de 90 días plazo, para cancelar la compra total.
- Compras superiores a \$2500 son canceladas en 3 meses con tres pagos en 30, 60 y 90 días.
- Al efectuar pagos con cheque o tarjetas, es una obligación presentar documentos probatorios de la pertenencia de la tarjeta o chequera.

### **Estrategia 18.** Satisfacción al cliente

- Implementación de un buzón de quejas y sugerencias, en el punto de venta y a través de correo electrónico y redes sociales, para una comunicación interactiva con los clientes.
- Cuestionario de satisfacción al cliente, al concluir la compra con los datos de facturación del cliente, se le envían por correo electrónico o número telefónico, el formato para conocer su satisfacción, quejas y sugerencias.

**Tabla 15.** Formulario de satisfacción al cliente.

| <b>Evalué de 1 (más bajo) al 5 (más alta) nuestros productos, servicios.</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Atención al cliente  |          |          |          |          |          |
| Productos  |          |          |          |          |          |
| Precios  |          |          |          |          |          |
| Descuentos   |          |          |          |          |          |
| Marcas   |          |          |          |          |          |
| Variedad   |          |          |          |          |          |
| Servicio postventa   |          |          |          |          |          |

**Fuente:** Elaboración

## 2.2 Presupuesto de estrategias

**Tabla 16.** Presupuesto Estrategia diferenciación

| <b>Estrategia de diferenciación</b> |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Presupuesto</b>                  |                                       |
| <b>a</b>                            | <b>Diseño de la marca empresarial</b> |
| <b>Costos</b>                       |                                       |
| Internet                            | 472,8                                 |
| Publicidad                          | 360,00                                |
| Imprevistos                         | 100,00                                |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>932,8</b>                          |
| <b>b</b>                            | <b>Crear etiqueta de la marca</b>     |
| <b>Costos</b>                       |                                       |
| Etiquetas x 1000                    | 30,00                                 |
| Serretes x 1000                     | 8,00                                  |
| Imprevistos                         | 50,00                                 |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>88,00</b>                          |
| <b>c</b>                            | <b>Diseño de fundas</b>               |
| <b>Costos</b>                       |                                       |
| Fundas x 100                        | 80,00                                 |
| Imprevistos                         | 50,00                                 |
| <b>TOTAL</b>                        | <b>130,00</b>                         |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 17.** Presupuesto Estrategia enfoque

| <b>Presupuesto</b> |  |
|--------------------|--|
| <b>a</b>           | Comercialización de productos, creación nuevos medios de ventas como medios digitales. |
| <b>Costos</b>      |  |
| Internet           | 78,8   |
| Imprevistos        | 25,00  |
| <b>TOTAL</b>       | <b>103,8</b>   |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 18.** Presupuesto Estrategia promoción en ventas

| <b>Presupuesto</b> |                    |
|--------------------|--------------------|
| <b>a</b>           | Diseño Promociones |
| <b>Costos</b>      |                    |
| Internet           | 472,8              |
| Publicidad         | 360,00             |
| Imprevistos        | 100,00             |
| <b>TOTAL</b>       | <b>932,8</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 19.** Estrategia posicionamiento del negocio en el mercado

| <b>Presupuesto</b> |              |
|--------------------|--------------|
| <b>Costo</b>       |              |
| Internet           | 472,8        |
| Publicidad         | 360,00       |
| Imprevistos        | 100,00       |
| <b>TOTAL</b>       | <b>932,8</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 20.** Estrategia escaparates publicitarios

| <b>Presupuesto</b>                                    |               |
|---|---------------|
| Escaparates publicitarios                             |               |
| <b>Costos</b>   |               |
| Diseño  | 0,00          |
| Madera, clavos,<br>pegamento,<br>pulimento (unitario) | 10,00         |
| Mano de obra  | 15,00         |
| Valor unitario  | 25,00         |
| <b>TOTAL (por 20<br/>unidades)</b>                    | <b>500,00</b> |

**Fuente:** Elaboración propia.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 3.1. Procesamiento e interpretación de los resultados de la investigación

Con el fin de diagnosticar la situación actual del negocio, comercializadora de ropa casual, deportiva, en cuanto al trabajo, se recolectaron datos por medio de un cuestionario que se encuentra en el Anexo 1, realizada a 40 consumidores del negocio que conforman la cartera de clientes, obtenidas del sistema de facturación, en este caso a clientes fijos del negocio, se aplicó una encuesta con un cuestionario de 13 preguntas. De esta forma el cuestionario está estructurado en tres secciones:

- a) Información general, con cuatro preguntas relacionadas entre sí.
- b) Actividades de gestión comercial con doce preguntas, donde se relacionan: P2 - P16, P2 -P9 y P10-P12.
- c) Diagnóstico de la gestión comercial del negocio.

A continuación, se exponen los resultados en tablas con porcentajes de lo obtenido, después se expuso el análisis respectivo para cada pregunta.

**Tabla 21.** Sexo de los participantes

| <b>Sexo</b>  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Masculino    | 17                | 42%               |
| Femenino     | 23                | 57,5%             |
| <b>Total</b> | <b>40</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

#### **Análisis e interpretación**

Los clientes del negocio en su mayoría son femeninos, como lo indica la tabla 6, pues conforman el 57,5% del grupo encuestado en mención, lo que permite percibir que son las mujeres quienes encabezan el consumo y la compra de prendas de vestir en el

negocio, ellas son las que buscan más las tiendas de moda, para verse bonitas y estar en constante actualización en tendencias con base en sus necesidades.

Esto se interpreta a favor del negocio, para ampliar su línea de vestir para mujeres, invertir en mayor cantidad en ropa femenina y estar siempre a la vanguardia de los nuevos estilos y tendencias que lanza la moda.

**Tabla 22.** Edades de los participantes

| <b>Edades</b>     | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 21 - 25 años      | 15                | 37,5              |
| 26- 31 años       | 4                 | 10,0              |
| 32 - 40 años      | 5                 | 12,5              |
| 41 - 50 años      | 8                 | 20,0              |
| 51 - 60 años      | 5                 | 12,5              |
| De 61 en adelante | 3                 | 7,5               |
| <b>Total</b>      | <b>40</b>         | <b>100,0</b>      |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

### **Análisis e interpretación**

En la cartera de clientes del negocio se destaca tres edades, en donde la mayor parte es de 21-25 años con un 37,5%, que pertenece a jóvenes adultos, otra de las edades predominantes es de 41-50 años, abarcan un 20% y en iguales parte existen clientes de 32-40 años y 51-60 años con un 12,5%.

**Tabla 23.** Datos demográficos de acuerdo a el sector donde reside

| <b>Sectores</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Atocha - Ficoa  | 7                 | 17,5%             |
| Huachi Chico    | 5                 | 12,5%             |
| Huachi Loreto   | 14                | 35%               |
| La Matriz       | 5                 | 12,5%             |
| La Merced       | 6                 | 15%               |
| Otro            | 3                 | 7,5%              |
| <b>Total</b>    | <b>40</b>         | <b>100%</b>       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## Análisis e interpretación

La mayoría de personas encuestadas, mencionó que viven en el sector Huachi Loreto con un 35,0% que es considerado una de las 5 opciones de sectores principales de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua.

Se evidencia que en la mayoría de personas encuestadas existen 3 sectores en donde residen actualmente los clientes, los cuales son: Huachi Loreto con un 35%, Atochaficoa con un 17,5% y La Merced con un 15%, información altamente relevante para establecer una buena estrategia de marketing digital y para definir el mercado al que va dirigido y las estrategias de promoción y distribución que se consideran pertinentes en esta investigación.

**Tabla 24.** Rango salarial

| Salario            | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| \$425 - \$675      | 10         | 25%        |
| \$676 - \$987      | 12         | 30%        |
| \$988 - \$ 1.412   | 8          | 20%        |
| \$1.413 - \$2.308  | 7          | 17,5%      |
| Superior a \$2,308 | 2          | 5%         |
| Perdidos           | 1          | 2,5%       |
| <b>Total</b>       | 40         | 100%       |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## Análisis e interpretación

El rango salarial que se observa en los clientes del negocio y predominante con un 30%, fue un salario, desde \$676 entre \$987, lo que hace referencia a una economía en recuperación por la emergencia sanitaria que se atraviesa a nivel mundial, lo que hace que existan compras de ropa reducidas.

Asimismo, existe la falta de presencialidad; por lo tanto, las personas buscan una compra inteligente con prendas versátiles y que sirvan para armar varios modos de

combinar su ropa, con precios que estén estandarizados y al ser un negocio de importación directa, se tiene precios cómodos al mercado.

**Tabla 25.** Rango de edad y preferencia de marca

| Rango de edad al que pertenece |             | ¿Qué marca de ropa es de su preferencia, que oferta en el negocio? |              |         |           |             | Total |       |
|--------------------------------|-------------|--|--------------|---------|-----------|-------------|-------|-------|
|                                |             | Tommy  | Calvin Klein | Náutica | Hollister | Abercrombie |       | Otra  |
| 21 - 25 años                   | % del total | 13,9%  | 5,1%         | 5,1%    | 3,8%      | 6,3%        | 34,2% |       |
| 26 - 31 años                   | % del total | 2,5%   | 2,5%         | 2,5%    | 1,3%      | 1,3%        | 10,1% |       |
| 32 - 40 años                   | % del total | 5,1%   | 3,8%         | 2,5%    |           | 1,3%        | 12,7% |       |
| 41 - 50 años                   | % del total | 7,6%   | 7,6%         | 5,1%    |           | 1,3%        | 1,3%  | 22,8% |
| 51 - 60 años                   | % del total | 3,8%   | 5,1%         | 1,3%    | 1,3%      |             |       | 11,4% |
| De 61 en adelante              | % del total | 1,3%   | 2,5%         | 2,5%    | 1,3%      | 1,3%        |       | 8,9%  |
| Total                          | % del total | 34,2%  | 26,6%        | 19,0%   | 7,6%      | 11,4%       | 1,3%  | 100%  |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

### **Análisis e interpretación**

Los rangos de edades que destacan en la cartera de clientes fijos; por lo tanto, en el consumo de prendas de vestir en ambos géneros, es de 21 a 25 años, con un porcentaje de 34,2%, esto se presenta, porque el rango de edad de estas personas pertenece al de jóvenes-adultos, que tienen apreciación, gusto y se sienten más interesados por los nuevos estilos, con el objetivo de verse bien y a la moda en las actividades que realizan.

Otras de las edades que predomina en la cartera de clientes del negocio es el rango de 41 a 50 años con un porcentaje de 22,18% al ser un negocio que oferta ropa casual deportiva de igual forma para la edad en contexto, sin dejar de lado que con un porcentaje de 8,9% el negocio cuenta con personas mayor de 61 años de edad que compran, por lo que obtenemos que existen variedad de edades y un segmento grande

de personas que acuden al negocio por tener ropa para todas las edades versátiles, de buena calidad y cómoda.

Asimismo, se obtuvo como favorita a la marca americana Tommy con un 34,2 % que se ha notado un favoritismo en hombres y mujeres, entre las alternativas propuestas, gracias al prestigio de la marca, su estilo casual que se acomoda a todos los mercados de edades, sin mencionar a su calidad como una de sus cualidades percibidas en la marca.

Sin embargo, existe la marca Calvin Klein con un 26,6% de acogida en el mercado del negocio que le sigue, poseen estilos variados para distintos tipos, que se acomodan a las personas. También, se aprecia otra de las marcas preferidas del consumidor es Náutica con un 19,9%, es así como las marcas con menor preferencia serían Hollister con un 7,6% y Abercrombie con 11,4% es decir que en general todas las marcas tienen aceptación en el negocio porque todas se venden en mayor o menor proporción, por su calidad, estilos y su actualización constante en las tendencias de la moda.

**Tabla 26.** Lugar de preferencia de compra, de acuerdo a rangos de edad

| Rango de edad al que pertenece |             | ¿Dónde adquiere usted sus prendas de vestir? |                |      | Total  |
|--------------------------------|-------------|--|----------------|------|--------|
|                                |             | Tienda física                                | Redes sociales | Otro |        |
| 21 - 25                        | % del total | 20,8%  | 13,2%          | 3,8% | 37,7%  |
| 26 - 31                        | % del total | 7,5%   | 1,9%           |      | 9,4%   |
| 32 - 40                        | % del total | 9,4%   | 5,7%           |      | 15,1%  |
| 41 - 50                        | % del total | 15,1%  | 3,8%           |      | 18,9%  |
| 51 - 60                        | % del total | 9,4%   | 3,8%           |      | 13,2%  |
| De 61 en adelante              | % del total | 5,7%   |                |      | 5,7%   |
| Total                          | Recuento    | 36   | 15             | 2    | 53     |
|                                | % del total | 67,9%  | 28,3%          | 3,8% | 100,0% |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## Análisis e interpretación

El 20,8% de los clientes del negocio pertenecientes al rango de 21-25 años tuvo un favoritismo a la opción de comprar en tienda física, al igual que la mayoría de los rangos de edades como 32-40 años con 9,4%, 51-60 años con 9,4%, esto podría ser porque prefieren ver la calidad, texturas y colores en persona, a verlo a través de una pantalla, con esto no se quiere decir que no se venda a través de las distintas alternativas, así mismo se observa que las redes sociales abarca un 28,3% de la preferencia de compras y las posibles ventas del negocio al estar en las diferentes herramientas digitales.

El 67,9% de entre toda la cartera de clientes encuestada, se obtuvo la respuesta de que adquieren prendas de vestir en tiendas físicas, esto se presenta porque se destaca aspectos físicos de las prendas de mejor manera, pueden medírsela y recibir un trato emocional mejor para sentirse a gusto y admirar detalles de la prenda.

Sin embargo, existe un 28,3% de clientes que compran ropa en redes sociales, es notoria que la edad destacada en la compra por este medio es de 21 a 25 años, por motivos de que esa generación se encuentra más relacionado con las redes sociales y la nueva tendencia de *ecommers*.

**Tabla 27.** Decisión de compra de ropa del cliente

| Opciones de respuesta                                | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| Precio   | 24         | 27,30%     |
| Diseño (originalidad del producto)                   | 20         | 22,70%     |
| Calidad  | 26         | 29,50%     |
| Prestigio de la marca                                | 13         | 14,80%     |
| Sugerencias o recomendaciones de amigos o familiares | 5          | 5,70%      |
| Total  | 88         | 100,00%    |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, existen tres factores, los cuales influyen en la decisión de compra del cliente, el 29,50% seleccionaron que un factor para animarse y realizar su compra es la calidad del producto ofertado.

Es decir que, prefieren una prenda de buena calidad. Por otro lado, el 27,30% se basan en el precio del producto y el 22,70% escogen el diseño de la prenda para decidir de la compran o no, en su mayoría las personas buscan ropa con telas o materiales de alto rendimiento que no se dañe con facilidad, toman en cuenta la relación entre calidad y precio, en el diseño también se obtuvo ciertas preferencias en razón de que buscan prendas versátiles con estampados o cosas que diferencien a la prenda.

Mientras que solo un 5,79% de las personas encuestadas tomaron en cuenta que su decisión de comprar es gracias a sugerencias y recomendaciones de amigos o familiares para comprar o no en el negocio.

**Tabla 28.** Escala de preferencias basado en marcas

| <b>Marcas</b>       |            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Total</b> |
|---------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| <b>Tommy</b>        | Porcentaje | 40,0%    | 20,0%    | 17,5%    | 7,5%     | 15,0%    | 100,0%       |
| <b>Calvin Klein</b> | Porcentaje | 26,3%    | 23,7%    | 26,3%    | 13,2%    | 10,5%    | 100,0%       |
| <b>Náutica</b>      | Porcentaje | 7,9%     | 23,7%    | 21,1%    | 28,9%    | 18,4%    | 100,0%       |
| <b>Hollister</b>    | Porcentaje | 14,3%    | 14,3%    | 11,4%    | 25,7%    | 34,3%    | 100,0%       |
| <b>Abercrombie</b>  | Porcentaje | 11,1%    | 11,1%    | 25,0%    | 33,3%    | 19,4%    | 100,0%       |
| <b>Otra</b>         | Porcentaje | 0%       | 0%       | 0%       | 0,0%     | 100,0%   | 100%         |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## Análisis e interpretación

En esta pregunta se observa que la marca más acogida de ropa que ofrece el local es la Tommy un 40% de respuestas que es la marca más preferida de los clientes, seguida de Calvin Klein en donde un 26,3% la escogen como su preferida, por otro

lado Náutica tiene un 7,9% de los clientes que la prefieren en relación con las demás alternativas y Hollister con un 14,3% y Abercrombie con un 11,1%, esta respuesta se obtiene por la calidad de materiales del producto, la atención a los detalles y su versatilidad en sus prendas que siempre aciertan con los estilos y estrategias que aplican.

Mientras tanto la ropa menos preferida es Hollister por la forma en la que analizan el mercado, dirigida a jóvenes con prendas arriesgadas y en ocasiones con prendas de *fast fashion*, que no tiene una acogida del todo esperada por la marca, por último, es evidente que existe respuestas mencionadas como perdidas en la tabla de análisis, esto quiere decir que existen 2 personas que no dieron contestación por no tener favoritismo a ninguna marca o a otras que el local no posee.

**Tabla 29.** Prioridad en la compra del cliente en la tienda

| <b>Prioridad en la compra</b>   | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Seguridad en la compra          | 13                | 15,1%             |
| Un amplio catálogo de productos | 22                | 25,6%             |
| Originalidad                    | 20                | 23,3%             |
| Buen Servicio al cliente        | 24                | 27,9%             |
| Diferenciación en la marca      | 7                 | 8,1%              |
| Total                           | 86                | 100%              |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a la información presentada en la tabla, se destaca que la mayoría con un 27,9%, considera que una de las opciones como lo es el servicio al cliente es importante para comprar en ese negocio, un trato adecuado por parte de las personas encargadas de las ventas, para generar un ambiente cómodo entre cliente y vendedor.

También, se obtiene que un amplio catálogo de productos con un 25,6% que brinda una buena impresión, en el negocio, el cliente encuentra distintas opciones y escoger la que más se acomode a sus expectativas, la preferencia que le sigue la originalidad

con un 23,3% como un factor necesario que se ofrece.

**Tabla 30.** Publicidad

| 10. ¿Por qué medios publicitarios le gustaría recibir información sobre el negocio? |             | 12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir del negocio por redes sociales? |                  |            |         | Total  |
|---|-------------|--|------------------|------------|---------|--------|
|   |             | Promociones  | Productos nuevos | Tendencias | Precios |        |
| Vallas publicitarias  | % del total | 5,0%   | 3,0%             |            |         | 7,9%   |
| Anuncios en periódicos y revistas   | % del total |  | 1,0%             | 1,0%       |         | 2,0%   |
| Radio   | % del total | 3,0%   | 3,0%             | 2,0%       | 4,0%    | 11,9%  |
| Redes sociales  | % del total | 20,8%  | 29,7%            | 7,9%       | 12,9%   | 71,3%  |
| Volantes  | % del total |  | 3,0%             | 1,0%       | 1,0%    | 5,0%   |
| Otros   | % del total | 1,0%   | 1,0%             |            |         | 2,0%   |
| Total   | % del total | 29,7%  | 40,6%            | 11,9%      | 17,8%   | 100,0% |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

### **Análisis e interpretación**

Dentro del aspecto de publicidad se menciona que, en la población encuestada, los clientes prefieren recibir publicidad en un 71,3% por redes sociales, un 11,9% menciona que le gustaría la publicidad del negocio por la radio, mientras que un 7,9% prefiere ver la publicidad en vallas publicitarias.

Asimismo, los encuestados mencionan que el contenido que se muestre con prioridad serían productos nuevos en su mayoría, seguido de promociones, precios y tendencias, esto beneficia a crear posiblemente una estrategia direccionada a estos medios donde la gente si acude por información, y ampliar la zona de mercado en este campo, que cada vez crece expande las fronteras de los negocios.

**Tabla 31.** Comunicación de promociones y publicidad

| <b>Comunicación</b> | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Excelente           | 10                | 25,0%             |
| Buena               | 23                | 57,5%             |
| Regular             | 7                 | 17,5%             |
| Total               | 40                | 100,0%            |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

### **Análisis e interpretación**

En cuanto a la información recolectada, se presenta que el 57,7% considera que la comunicación de promociones y publicidad del negocio es buena, así otro porcentaje de la población el 25% opina que es excelente y regular 17,5%.

En conclusión, se sabe que no se obtuvo respuestas erróneas, ni perdidas para asumir que las personas no están de acuerdo en las opciones de respuestas expuesta o están en desacuerdo. Lo que se asimila como algo positivo en la organización que, a pesar de sus estrategias empíricamente planteadas en base en la experiencia del mando, las promociones y publicidad que el negocio implementa, si tienen resultados aceptables por el momento.

Es importante mencionar que a los clientes les gusta por el momento la comunicación de promociones y publicidad del negocio, pero es imprescindible enseñar que las acciones más especializadas en la captación de nuevos clientes para así cumplir con los objetivos planteados en la investigación. Se sabe que el negocio toma las acciones correctas, pero que aún mejora para tener una comunicación asertiva para llegar a la excelencia y mejoramiento del negocio, y así proporcionar todas las herramientas de comunicación al cliente y que el mismo haga la compra.

**Tabla 32.** Escala de Likert, diagnóstico gestión comercial

| <b>Gestión Comercial</b>   |            | <b>Totalme<br/>nte de<br/>acuerdo</b> | <b>De<br/>acue<br/>rdo</b> | <b>Ni en acuerdo<br/>ni en<br/>desacuerdo</b> | <b>En<br/>desacuerdo</b> | <b>Totalmente<br/>desacuerd<br/>o</b> |
|--|------------|---------------------------------------|----------------------------|---|--------------------------|---------------------------------------|
| a) La empresa identifica las nuevas necesidades y exigencias   | Porcentaje | 40                                    | 47,5                       | 7,5   | 5                        | 0                                     |
| b) El negocio cuenta con un servicio personalizado para generar una buena impresión al cliente.  | Porcentaje | 47,5                                  | 37,5                       | 10  | 5                        | 0                                     |
| c) Las instalaciones del local son adecuadas para comercializar los productos ofertados.   | Porcentaje | 42,5                                  | 42,5                       | 10  | 5                        | 0                                     |
| d) El negocio realiza diferentes actividades de promoción para informar a los clientes.  | Porcentaje | 30                                    | 42,5                       | 22,5  | 5                        | 0                                     |
| e) La empresa cumple con sus necesidades, deseos y expectativas al momento de adquirir un producto.  | Porcentaje | 40                                    | 47,5                       | 7,5   | 5                        | 0                                     |
| f) La empresa brinda una buena experiencia a sus clientes.   | Porcentaje | 50                                    | 35                         | 10  | 5                        | 0                                     |
| g) La ropa que usted solicita siempre se encuentra en stock.   | Porcentaje | 15,4                                  | 56,4                       | 23,1  | 5,1                      | 0                                     |
| h) La buena atención y un precio accesible permite tener clientes satisfechos y fidelizados.   | Porcentaje | 52,5                                  | 37,5                       | 5   | 5                        | 0                                     |
| i) En el punto de venta, se visualiza información relevante sobre los productos y servicios del negocio.   | Porcentaje | 45                                    | 45                         | 5   | 5                        | 0                                     |
| j) El desarrollo de nuevas actividades de gestión comercial generaría mayor valor agregado y beneficio a los clientes.   | Porcentaje | 42,5                                  | 40                         | 12,5  | 5                        | 0                                     |
| k) Estaría dispuesto a referenciar a futuros clientes los productos y servicios que se oferta en función de una buena calidad en las actividades de comercialización del producto. | Porcentaje | 70                                    | 17,5                       | 7,5   | 5                        | 0                                     |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

## **Análisis e interpretación**

Ahora, dentro del aspecto de la gestión comercial, tal como se ilustra en la tabla 15, de los 40 clientes fijos encuestados, se mencionó variables relacionadas a la gestión comercial, donde se obtuvo en una mayoría y mayor frecuencia la respuesta de totalmente de acuerdo, se menciona que los clientes sienten conformidad completa, según lo resultaron la tabla.

Los aspectos con los que la mayoría de clientes estuvieron de acuerdo son las que mencionan al trato y cuidado del cliente, la información de adaptarse a las necesidades de su nuevo cliente es buena, el negocio brinda un servicio personalizado a un 47,5% de los clientes, las adaptaciones del local son adecuadas se obtuvo una población dividida en un 42,5% en de total acuerdo y el otro 42,5% que se encuentran de acuerdo con las instalaciones, esto se presenta debido a que el negocio no está establecido estratégicamente, sino que se buscó comodidades del negocio y no en relación con las de los clientes.

En cuanto a las promociones, se ve que han sido asertivas sin ser estratégicamente aplicadas, sino empíricas en un 42,5%, que se encuentran de acuerdo con lo que se ha realizado en el negocio, pero se obtiene un valor de 47,5%, que se encuentra de acuerdo de igual forma, por diferentes motivos diagnosticados en las anteriores viñetas.

En mención al literal g, se hace una acotación más específica, en la que se denota la existencia de un 56,7% que está de acuerdo y un 23,1% que se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo. Esto se da a que, en ocasiones, el negocio sufre de falta en el abastecimiento al vender.

De este modo también, a clientes mayorista que forma parte de un 15% de los clientes de la cartera fija, los mismos que llevan mucho más en volumen de prendas, lo que

hace que existan menos opciones y escasez en tallas solicitadas, lo que es considerado como un factor a modificarse en el negocio.

Por último, los aspectos de las preguntas, j y k menciona que los clientes buscan un incremento de mejora en las actividades de gestión comercial, con un valor agregado en su mayoría con un 42,5%, claro está que perdura las buenas costumbres que el negocio tiene para realizar recomendaciones, un 70% de los clientes si recomienda al negocio para sus amigos, familiares y compañeros que compren ahí por su honestidad en brindar prendas originales y una buena calidad en las actividades comerciales que se propondrán a futuro.

Para dar cumplimiento con el objetivo número 2 de la investigación se realizó una tabla en donde se diagnostica los aspectos positivos y negativos que tiene el negocio, en relación a las respuestas obtenidas por las personas encuestadas.

El diagnóstico realizado de acuerdo a gestión comercial con mayor valor corporativo del negocio arroja, que existen varias áreas de la gestión comercial que generan competitividad en el negocio, las cuales son expuesta en la tabla 33, en la que describe las áreas de la gestión comercial y los aspectos negativos que son las que dan mayor competitividad al negocio y aspectos negativos que son considerados como aspectos a mejorar.

**Tabla 33.** Áreas de la Gestión Comercial

| Gestión Comercial           | Aspectos Positivos  | Aspectos negativos  |
|-----------------------------|---|---|
| <b>Compra</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente prefiere ropa de calidad y buen precio para animarse a la compra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe página <i>web</i> para hacer compras en el local</li> <li>• Existe una pequeña desconfianza en la compra en línea por lo que existe una preferencia en tienda física.</li> </ul>   |
| <b>Clientes/ Consumidor</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes prefieren un buen servicio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte de los clientes menciona que no cumple con las expectativas, necesidades y deseos al comprar el producto.</li> </ul>   |
| <b>Producto</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen prendas de vestir de calidad</li> <li>• Productos a un precio accesible, para que las personas accedan a comprarlos.</li> <li>• Una buena relación entre calidad y precio de los productos ofertados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto en ocasiones tiene fallas que no son percibidas al momento de comprar al proveedor.</li> <li>• Falta de información acerca de la calidad del producto.</li> </ul>  |
| <b>Mercado</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mercado que busca productos nuevos El negocio cubre con las necesidades y exigencias del cliente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una competencia con nuevas redes de mercado y que el negocio no le pone importancia a las mismas.</li> <li>• Falta de penetración en el mercado.</li> </ul>   |
| <b>Marketing</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente prefiere ser informada por medio de redes sociales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes mencionan que hace falta actividades de promoción para informar a los clientes</li> <li>• Falta de persistencia en actividades de publicidad del negocio.</li> <li>• No tiene una buena marca empresarial.</li> </ul> |
| <b>Ventas</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe iniciativa por parte del cliente de comprar por otras redes de mercado como redes sociales y páginas web.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mejora en aspectos como atención, la atención post venta y ampliar la forma de vender</li> </ul>  |
| <b>Inventario</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las marcas ofertadas tienen aceptación, unas más que otras, pero todas fueron seleccionadas entre todas las encuestas realizadas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una parte de los clientes, está en desacuerdo con que prendas de vestir específicas se agotan y ya no las encuentran en stock</li> </ul>   |

Fuente: Elaboración propia.

### **3.2. Diagnóstico situacional del negocio**

Para elaborar el diagnóstico del negocio se toma en cuenta a la matriz FODA, que constituye la base o punto de partida para la formulación y elaboración de las estrategias de gestión comercial que se pretende proponer. Dicho esto, se consideran los cuatro aspectos de la matriz como lo son: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, para así generar las estrategias en las que sirven para corregir procesos, afrontar los problemas, mantener las buenas decisiones y acciones que se realizan en la misma y saber explotar las oportunidades y acercar el negocio a que prospere y rinda mucho mejor.

Tabla 34. Matriz DAFO

| Análisis D.A.F.O.   |   |
|---|---|
| <b>Análisis D.A.F.O.</b>  |   |
| <b>Debilidades</b>  | <b>Fortalezas</b>   |
| 1 Decisiones empíricas en el negocio                                | 1 Precio accesible  |
| 2 Ubicación inadecuada  | 2 Variedad de mercadería (amplia gama de ropa)                        |
| 3 Falta de publicidad   | 3 Acceso a buscar nuevas tendencias y nuevas marcas de productos      |
| 4 Escaso uso de redes sociales                                      | 4 Políticas de cobros versátil  |
| 5 Inexistencia de una marca empresarial                             | 5 Excelente cultura de servicio al cliente                            |
| 6   | 6 Capital propio  |
| 7   | 7 El producto que se oferta no caduca, tienen una larga duración      |
| <b>Amenazas</b>   | <b>Oportunidades</b>  |
| 1 Venta irregular de mercadería (contrabando).                      | 1 Nuevas marcas en tendencias, aumento de ventas en marcas nuevas     |
| 2 Réplicas de prendas de vestir                                     | 2 Acceso a buscar nuevas tendencias y nuevas marcas                   |
| 3 Recesión económica  | 3 Existe un mercado que quiere vestir ropa de marca que está de moda. |
| 4 Llegada de nuevos negocios con el mismo producto y giro económico | 4 Nuevas herramientas de captación de clientes                        |
| 5 Aranceles de importación  | 5 Desarrollo de comunicaciones vía internet                           |
| 6 La ropa viene con algún daño de fábrica.                          | 6   |

Fuente: Elaboración propia.

El análisis, tiene como finalidad establecer hechos significativos con relación al propio negocio y al entorno. Para examinar la evolución pasada con la proyección futura y así alcanzar resultados con acciones futuras.

Gracias a la encuesta realizada, se considera los aspectos negativos y positivos en la matriz FODA propuesta a continuación.

El análisis para saber que tan competitivos somos en el mercado, utiliza la teoría de las fuerzas competitivas (Porter, 2008).

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre competidores son aquellos negocios que ofrecen el mismo producto en el sector, en este caso se denota a competidores a los negocios comercializadores que se encuentran en el centro de la ciudad de Ambato, locales comerciales y franquicias ubicadas en los centros comerciales, se observa una gran cantidad de pequeñas empresas.

Es importante recalcar lo mencionado anteriormente en el cual, se considera al paseo shopping y mall de los andes, centros comerciales que están orientados a públicos de mayor poder adquisitivo, con tiendas como Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Skechers y Aeropostale.

**Tabla 35.** Competencia

| <b>Nombre</b>        | <b>Tipo de producto</b>  | <b>Ubicación</b>         |
|----------------------|--|--------------------------|
| Garage Boutique      | Comercialización de prendas de vestir para adultos, estilo casual y deportivo, para hombres y mujeres. | Av. Cevallos             |
| Matzu Boutique       |  | Calle Sucre              |
| DjRodriguez Boutique |  | Calle Bolívar y Mera     |
| Tribek Boutique      |  | Calle Bolívar y Martínez |
| Tottys Boutique      |  | Calle Sucre y Montalvo   |
| Koncpt               |  | Calle Montalvo y Sucre   |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Amenaza de ingreso de nuevos competidores**

Esto se refiere mayormente a las barreras de ingreso, que en este caso son bajas lo que incrementa la amenaza de nuevos competidores, existen pocos requisitos de capital, por lo que tener un negocio de ropa no dimensiones pequeñas no tienen un valor significativo en comparación a otro tipo de actividades, lo mismo pasa en la parte de inversión en investigación y desarrollo.

Asimismo, no existen barreras ligadas a la política gubernamental que impidan el ingreso al mercado de comercialización de ropa.

Se toma en cuenta las acciones del tipo de descuentos de precios y promociones para afianzarse al sector.

### **Presión de productos sustitutos**

En este caso se tomó en cuenta a los productos que desempeñan la misma función que los del sector al que pertenece el negocio. Se observa que no existen productos sustitutos en base a la calidad y detalles de marcas americanas, pero si existen productos réplicas y diseños de marcas nacionales copiadas con un valor más bajo que cumplen con la misma función, pero en la comparación calidad y prestigio de marca no compiten (Clarke, Cisneros, & Paneca, 2018). Y en un aspecto nacional e internacionales de marcas existentes en la ciudad se tiene marcas nacionales como Etafashion, RM, Josephine y Americannino.

Existe un crecimiento moderadamente rápido, esto genera que tanto los nuevos negocios como las ya establecidas deban luchar para aumentar su participación y luchar por los clientes y que se logre la compra.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los organismos dedicados a dotar a la organización de los elementos necesarios para abastecer a la cartera de clientes y así desarrollar las actividades, se observa las siguientes acotaciones en el área de negocio y se analiza los siguientes factores:

1. Las empresas proyectadas como proveedores del negocio probablemente para las marcas no sea un cliente importante, en el sector analizado, es un negocio considerado pequeño.
2. El negocio no tiene poder de negociación, pero si es considerado un miembro importante, por lo que adquiere cupones de descuento, un programa de fidelización en donde es miembro de un club de clientes frecuentes, que recibe puntos que sirven como bonificación que disminuye el costo de las prendas según su acumulación.
3. Los proveedores en mención no implican costos de cambio para los negocios comerciales y tampoco existe diferenciación significativa entre los mismos que los haga indispensables.

### **Poder de negociación de los compradores**

El negocio tiene un alto grado de poder de negociación debido a que no solo trata de hacer la venta de sus productos para salir de ellos, sino que brinda un asesoramiento previo a la compra, se encuentra actualizado en tendencias, lo que lo caracteriza (Otero, et al., 2019). La baja de precios es negociable en un porcentaje, al ser los propios importadores a comparación con locales que ofertan la misma ropa, pero son revendedores.

Otro aspecto tomado en consideración es el poder de información respecto del mercado en cuestión. Esto quiere decir que los clientes conocen con sencillez la variedad de productos, precios y condiciones en aspectos de ventas de los negocios

con los que se compite, esto hace que los clientes tengan mayor poder al decidir en donde van a efectuar su compra, con el objetivo de obtener a su favor calidad, precio y forma de pago.

A continuación en el capítulo tres, se proponen un conjunto de estrategias, con sus actividades y planificación definidas para que sean implementadas por el negocio, las misma que fueron escogidas en base a la recolección y análisis realizados en el presente capítulo, con el objetivo cumplido de encontrar las estrategias de gestión comercial que brindan mayor competitividad, por ello se escogieron estrategias que ayuden a ampliar el mercado, cuiden las necesidades y superen las expectativas de los consumidores.

## CONCLUSIONES

- El reconocimiento teórico y científico de la gestión comercial y la competitividad, menciona que la gestión comercial permite mantener un orden en este giro de operaciones, generar acciones de control, una manera de organizar y preparar al negocio para gestionar sus actividades de la manera más efectiva para obtener un beneficio, esto permite elaborar acciones estratégicas que tengan aprovechamiento y que corresponden a la propuesta de la investigación.
- El diagnóstico de la gestión comercial que genera mayor valor competitivo del negocio, con la metodología realizada; gracias a su enfoque cuantitativo, se centra en considerar los aspectos esenciales de la gestión comercial, su influencia para generar competitividad y dar soporte en la obtención de resultados; con un alcance descriptivo en cuanto al negocio se denota que en la trayectoria del negocio, se evidencia fortalezas en el mercado para identificar las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, pero omiten la implementación de estrategias planificadas.
- La propuesta de estrategias que eviten la improvisación en la gestión comercial y toma de decisiones del negocio se centra en un conjunto de actividades detalladas para obtener los resultados expuestos en los objetivos de cada estrategia planteada. Lo cual permite que el producto y servicio sea preferido por el consumidor, es por eso que se presentan estrategias que combinen y encaminen el negocio al posicionamiento en ventas, sin dejar de lado el que, el mismo se maneje de forma acertada en estrategia, orden y toma de decisiones. Además, cuenta con presupuesto estimados, métodos de control y tiempos estimados, con la finalidad de hacer que el negocio fortalezca su rendimiento.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda extender el análisis de los estudios del proyecto de investigación en los negocios, para obtener una noción clara y concisa de las estrategias de gestión comercial que se implementarán en el accionar institucional. Se desea que haya una mejora continua del mismo. Por lo tanto, también se recomienda a los lectores, que adquieran interés en el tema del proyecto y su complementación del sistema con más acotaciones.
- Es indispensable trabajar en la mejora de actividades del negocio que ayuden a afianzar las estrategias propuestas, analizar posiciones teóricas y fundamentos conceptuales acerca de la gestión comercial, para hacerlo parte de las estrategias con cada actividad. Por eso se recomienda implementar las estrategias propuestas, esto con la finalidad de que contribuya al conocimiento de posibles errores y disminuir la incertidumbre en la aplicación.

Además, se requiere conocer acerca de las estrategias de gestión comercial y los aspectos fundamentales de los diferentes canales de comercialización y características del cliente objetivo, mismo que permitirá tomar decisiones que beneficien al rendimiento de la organización.

- Se invita incorporar al conjunto de las actividades propuestas, un proceso para ser evaluadas y desarrolladas, actualizar la gestión comercial del negocio en base a los resultados, que se obtienen en el control de aplicación y en función a los niveles de rentabilidad y satisfacción de los clientes del negocio. Esto con la finalidad de generar competitividad y consecuente a ello posicionamiento en el mercado. Se recomienda incluir nuevas estrategias en base a las innovaciones teóricas del tema de estudio, nuevas tecnologías de información, comunicación, intereses y necesidades del público objetivo del negocio.

- Se recomienda que después de la gestión de las estrategias planteadas en la empresa, se realice el calculo de los indicadores KPI señalados en cada una de las partes, para así realizar un seguimiento más profundo y saber la situación en la que evoluciona el negocio.
- Por último, se recomienda que se aproveche las situaciones y condiciones que le favorecen al negocio actualmente, para implementar estrategias de valor para la gestión comercial y precautelar el bienestar de la organización, tales como marketing digital, plataformas de venta vía internet, para la expansión de su mercado y el uso de herramientas analíticas de gestión, relaciones con el cliente, o indicadores clave de rendimiento. Esto permite realizar un análisis de datos para observar sus variables en aspectos del negocio como: distribución, experiencia en el consumidor, presupuestos y objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Aduana del Ecuador (SENAE). (2021). *Informe de importaciones no petroleras*.

Arthur, T., Margaret, P., John, G., & A.J, S. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. México: McGrawHill.

Barreras, I. (2018). *El desarrollo tecnológico y la innovación como ente principal de competitividad en las empresas del sector agropecuario en el municipio de Angostura, Sinaloa*. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42, 867-877. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14156175006>

Cali, A. V. (2015). *Estrategias para el uso de un CRM*. IT Campus Academy.

Campos, A. (2013). *Nueva estrategia de mercadeo en el sector de la moda. Caso Blanco*. Asociación española de empresas y consultoría.

Castro, F. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <https://bit.ly/3Ni20kx>

Cityc, M. (2018). *La moda consolida su peso en la economía española: defiende el 2,9% del PIB*. *Modaes*. Recuperado de <https://bit.ly/3foEx4r>

Clarke, M., Cisneros, Y., & Paneca, Y. (2018). *Gestión comercial: diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas*. *Ciencias Holguin*, 24(4), 1125. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181557161002/181557161002.pdf>

Conrado, S. (2005). *Estrategias de gestión comercial*. Fundación EOI.

- De Jaime Eslava, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas. Cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Esic Editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bFChhIsQM>
- Escribano Ruiz, G., Fuentes Merino, M. & Alcaraz Criado, J. (2006). *Políticas De Marketing. Gestion Comercial Y Marketing*. Recuperado de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/20076/1/11215.pdf>
- Escudero Serrano, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Editorial Paraninfo.
- Eslava, J. (2013). *Finanzas para el marketing y las ventas: cómo planificar y controlar la gestión comercial*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Esudero, J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, SA. Recuperado de <https://bit.ly/3DnsaxD>
- Fashion United. (2022). *Estadísticas de la industria de la moda en Perú. Fashion United*. Recuperado de <https://bit.ly/3NmjOLk>
- Guerrero, D. (1995). *Competitividad: teoría y política*. Barcelona: Ariel.
- Hernández, C. (2020). *Moda rápida: la industria que desviste al planeta*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Recuperado de <https://bit.ly/3fnIPcv>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Ilbay, J. (2019). *Plan de comercialización para una empresa de ropa infantil*. Ambato.

- Ivan, R. J. O. (2019). *Key Performance Indicators (KPI)*. Recuperado de [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8\\_desarrollo\\_aplicacion\\_gestion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24174w/S8_desarrollo_aplicacion_gestion.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Larios, R. P. (2019). *El reto de la sostenibilidad en la industria textil y de la moda*. *Mundo Textil*, (159), 36-40. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10185>
- León López, J. A. (2017). *Mejora al proceso de gestión comercial en la empresa Fomentcorp SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/19730>
- Líderes. (2011). *Las importaciones de ropa se mantienen*. *Líderes*. Recuperado de <https://bit.ly/3U3Cz8E>
- Lowe, D. (2013). *Commercial Management: theory and practice*. United Kingdom: Wiley-Blackwell a John Wiley & Sons, Ltd., Publication.
- M. Dini y G. Stumpo (coords.). (2020), "*Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*", *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/Rev.1)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <http://hdl.handle.net/11362/44178>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia* (trad. José C. Pecina Hernández) México: Grupo Editorial Patria SA de CV.

- Marcial, V. F. (2021). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. Bibliotecas. Anales de investigación*, 11(4), 64-78. Recuperado de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/BAI/article/view/196>
- Marín, P., & Gómez, D. (2022). *Aplicación de las técnicas de marketing sensorial en los establecimientos de moda: el caso de Zara y Stradivarius. Vivat Academia. Revista de Comunicación*, (155). 17-32. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1392>
- Martínez, A. (2008). Hacia un nuevo sistema de moda. *Revista Internacional de Sociología*, 66(51). 105-122. <https://doi.org/10.3989/ris.2008.i51.111>
- Martínez, J. G., & Delgado, L. P. (2020). *Innovación organizacional y competitividad empresarial centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. Revista de Ciencias Sociales* 26(2), 120-132. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32428>
- Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). *La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistemático para países en desarrollo. Revista de la CEPAL*, (129). 7-27. Recuperado de <https://bit.ly/3TRHSYY>
- Mesonero, M., & Alcaide, J. C. (2012). *Marketing industrial: cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. ESIC editorial. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WLF5HF>
- Nagua Orozco, J. J. (2016). *Propuesta tecnologica para la gestion comercial de la Empresa Alta Moda colores y formas en la ciudad de Babahoyo* (Bachelor's thesis, Universidad Estatal de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas). Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19638/1/TESIS%20JNAGUA%20REV2.pdf>

- Otero, M. S., Faria, M. C., Donado, M. G., & Palma, H. H. (2019). *Organizaciones solidarias creadas por población vulnerable: un estudio de su planificación y gestión interna. Información Tecnológica*, 30(2). 95-102. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200095>
- Parres, B., García, F., & Rodríguez, E. (2020). *La estrategia en las redes de una marca de moda. Revista Latina de Comunicación Social*, 77, 33-53. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1448>
- Perdigón Llanes, Rudibel. (2020). *Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44. Recuperado de <https://bit.ly/3NiQHIS>
- Pérez, D., & Martínez, I. (2018). *La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. España: MBA.
- Pérez, E. D. (2001). *Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital. ICE, Revista de Economía*, (791). Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30909591/dcart-libre.pdf?13>
- Ponce, J. (2017). *La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las pymes hoteleras de Manabí. Revista ECA Sinergia*, 8(2), 54-68. <https://bit.ly/3DIJa2O>
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva según Michael Porter. Web y Empresas, Administración, Ingeniería, Gestión y mucho más*. Recuperado de [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)

- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (2008). *Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Pozzo, M., Borgobello, A., & Pierre, M. (2018). *Uso de cuestionarios en investigaciones sobre universidad: análisis de experiencias desde una perspectiva situada*. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 8(2). <https://doi.org/10.24215/18537863e046>
- Primo, E. (2018). *Propuesta de sistema de gestión del marketing en el sector de comercialización de ropa bajo el enfoque del marketing sensorial*. Huánuco 2016 (Tesis de grado. Repositorio de la Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas, Universidad Nacional Hermilio Valdizán). Recuperado de <https://bit.ly/3NoqiJO>
- Quispe-Otacoma, A. L., & Padilla-Martínez, M. P. (2018). *Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (pymes) de la ciudad de Ambato*. *Ciencia Digital*, 1(2), 80-92. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v1i2.59>
- Ramírez Tirado, C. A. (2019). *La Gestión comercial de las Principales Empresas Textiles de Distrito de Trujillo (2018)*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/31420>
- Salazar, C. (2020). *Análisis de la gestión comercial en la empresa comercializadora ba by chicken S.A.C. del distrito de Iquitos-2020*. (Tesis de grado. Repositorio de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Privada de la Selva Peruana). Recuperado de <http://repositorio.ups.edu.pe/handle/UPS/228>

Soledispa, M. L. F., Bozada, S. P. T., & Cercado, M. D. P. Q. (2020). *El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 309-324.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: McGrawHill.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE



## ENCUESTA PARA LA CARTERA DE CLIENTES DEL NEGOCIO SAVE

Número de Cuestionario \_\_\_\_\_

Saludos estimados clientes, la presente encuesta es parte de un plan de investigación académico, el cual tiene como propósito diagnosticar la gestión comercial que genera mayor valor competitivo del negocio y generar estrategias para el mismo, los datos recolectados serán utilizados de forma agregada y anónima para el desarrollo de la investigación.

*No hay preguntas comprometedoras.* Al agradecerle su apoyo nos permitimos indicarle que la presente encuesta, es *totalmente confidencial y anónima*, y que sus resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

Le pedimos que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas e incorrectas.

**Objetivo de la investigación:** Definir estrategias de gestión interna para la competitividad del negocio SAVE

**Objetivo de la encuesta:** Diagnosticar la gestión comercial que genera mayor valor competitivo del negocio.

## INSTRUCCIONES

Le agradecemos se digne contestar el cuestionario en el que consigna con una "X".

Lea detenidamente las preguntas y responda de acuerdo con lo establecido.

Si alguna pregunta no aplica para usted, por favor déjela en blanco.

|                           |
|---------------------------|
| <b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b> |
|---------------------------|

**1. Sexo**Masculino Femenino **2. Rango de edad al que pertenece (seleccione solo una opción)**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 1 21 - 25                |  |
| 2 26 - 31                |  |
| 3 32 - 40                |  |
| 4 41 - 50 años           |  |
| 5 51 - 60 años           |  |
| 6 De 61 años en adelante |  |

**3. ¿En qué sector de la ciudad reside? (seleccione solo una opción)**

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1 Atocha- Ficoa |  |
| 2 Huachi Chico  |  |
| 3 Huachi Loreto |  |
| 4 La Matriz     |  |
| 5 La Merced     |  |
| 6 Otro: _____   |  |

**4. ¿Cuál es el rango salarial que recibe actualmente? (seleccione solo una opción)**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| 1 \$425 - \$675      |  |
| 2 \$676 - \$987      |  |
| 3 \$988 - \$1.412    |  |
| 4 \$1.413 - \$2.308  |  |
| 5 Superior a \$2.308 |  |



8. ¿Qué considera como prioridad, que una tienda de ropa casual deba ofrecer?  
(Puede seleccionar varias)

|   |                                 |                          |
|---|---------------------------------|--------------------------|
| 1 | Seguridad en la compra          | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Un amplio catálogo de productos | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Originalidad                    | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Buen servicio al cliente        | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Diferenciación en la marca      | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Otras: _____                    | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Dónde adquiere usted sus prendas de vestir? (Puede seleccionar varias)

|   |                |                          |
|---|----------------|--------------------------|
| 1 | Tienda física  | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Redes sociales | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Otros: _____   | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Por qué medios publicitarios le gustaría recibir información sobre el negocio?  
(Puede seleccionar varias)

|   |                                   |                          |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
| 1 | Vallas publicitarias              | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Anuncios en periódicos y revistas | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Radio                             | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Redes sociales                    | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Volantes                          | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Otros: _____                      | <input type="checkbox"/> |

11. ¿Cómo considera usted la comunicación sobre promociones y publicidad del negocio? (Seleccione solo una opción)

- |   |           |                          |
|---|-----------|--------------------------|
| 1 | Excelente | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Buena     | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Regular   | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Mala      | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Pésima    | <input type="checkbox"/> |

12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir del negocio por redes sociales? (Puede seleccionar varias)

- |   |                  |                          |
|---|------------------|--------------------------|
| 1 | Promociones      | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Productos nuevos | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Tendencias       | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Precios          | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Otros: _____     | <input type="checkbox"/> |

13. Responda a las siguientes preguntas propuestas en una escala de Likert. Para las siguientes preguntas tome en cuenta los niveles de acuerdo y desacuerdo según su criterio, marque con una X en el recuadro correspondiente: (Seleccione solo una opción)

**Tome en cuenta el siguiente rango:**

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni en acuerdo ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente desacuerdo

|    |   | 5                        | 4                        | 3                        | 2                        | 1                        |
|----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) | La empresa identifica las nuevas necesidades y exigencias | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| b) | El negocio cuenta con un servicio personalizado para generar una buena impresión al cliente.  |  |  |  |  |  |
| c) | Las instalaciones del local son adecuadas para comercializar los productos ofertados.   |  |  |  |  |  |
| d) | El negocio realiza diferentes actividades de promoción para informar a los clientes.  |  |  |  |  |  |
| e) | La empresa cumple con sus necesidades, deseos y expectativas al momento de adquirir un producto.  |  |  |  |  |  |
| f) | La empresa brinda una buena experiencia a sus clientes.   |  |  |  |  |  |
| g) | La ropa que usted solicita siempre se encuentra en stock.   |  |  |  |  |  |
| h) | La buena atención y un precio accesible permite tener clientes satisfechos y fidelizados.   |  |  |  |  |  |
| i) | En el punto de venta, se visualiza información relevante sobre los productos y servicios del negocio.   |  |  |  |  |  |
| j) | El desarrollo de nuevas actividades de gestión comercial, generaría mayor valor agregado y beneficio a los clientes.  |  |  |  |  |  |
| k) | Estaría dispuesto a referenciar a futuros clientes los productos y servicios que se oferta en función de una buena calidad en las actividades de comercialización del producto. |  |  |  |  |  |

**De antemano: ¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## Anexo 2. Validación del instrumento de recolección de información N° 1

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

#### *Estrategia y competitividad empresarial*

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** miércoles, 13 de abril del 2022

#### **Intrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |

| Criterio de validez          | Puntuación |   |   |   |   | Argumento | Observación/<br>Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|-----------|----------------------------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |                            |
| Imparcialidad                |            |   |   |   | X |           |                            |
| Congruencia                  |            |   |   |   | x |           |                            |
| Redacción                    |            |   |   |   | x |           |                            |
| Orden                        |            |   |   |   | x |           |                            |
| Presentación del instrumento |            |   |   |   | x |           |                            |

| Criterio de validez | Puntuación |   |   |   |   | Argumento | Observación/<br>Sugerencia |
|---------------------|------------|---|---|---|---|-----------|----------------------------|
|                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |                            |

|  |  |  |  |  |    |  |  |
|--|--|--|--|--|----|--|--|
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |  |  |  |  | x  |  |  |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |  |  |  |  | x  |  |  |
| <b>Total Parcial</b>   |  |  |  |  | 35 |  |  |
| <b>Total</b>   |  |  |  |  | 35 |  |  |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 35/35                          | 100%       |

| Escala               |            |            | (x) |
|----------------------|------------|------------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39%  |     |
| Nó válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59%  |     |
| Válido-Mejorar       | De 21 a 27 | 60% - 79%  |     |
| Válido-Aplicar       | De 28 a 35 | 80% - 100% | x   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Paúl Ortiz Coloma  |
| <b>Formación Académica:</b> | Magister en Gerencia Financiera Empresarial  |
| <b>Firma:</b>               |  |

### Anexo 3. Validación del instrumento de recolección de información N° 2

#### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** 13-04-2022

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |

| Criterio de validez          | Puntuación |   |   |   |   | Argumento | Observación/<br>Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|-----------|----------------------------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |                            |
| Imparcialidad                |            |   |   |   | X |           | Ninguna                    |
| Congruencia                  |            |   |   |   | X |           | Ninguna                    |
| Redacción                    |            |   |   |   | X |           | Ninguna                    |
| Orden                        |            |   |   |   | X |           | Ninguna                    |
| Presentación del instrumento |            |   |   |   | X |           | Ninguna                    |


| Criterio de validez | Puntuación |   |   |   |   | Argumento | Observación/<br>Sugerencia |
|---------------------|------------|---|---|---|---|-----------|----------------------------|
|                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |                            |

|  |  |  |  |  |    |  |         |
|--|--|--|--|--|----|--|---------|
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |  |  |  |  | X  |  | Ninguna |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |  |  |  |  | X  |  | Ninguna |
| <b>Total Parcial</b>   |  |  |  |  | 35 |  |         |
| <b>Total</b>   |  |  |  |  | 35 |  |         |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 35/35                          | 100%       |

| Escala               |            |            | (x) |
|----------------------|------------|------------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39%  |     |
| Nó válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59%  |     |
| Válido-Mejorar       | De 21 a 27 | 60% - 79%  |     |
| Válido-Aplicar       | De 28 a 35 | 80% - 100% | X   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Ángel Ortiz  |
| <b>Formación Académica:</b> | Dr. Ciencias Administrativas<br>Magister Administración de Negocios                  |
| <b>Firma:</b>               |  |

## Anexo 4. Validación del instrumento de recolección de información N° 3

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** 13-04-2022

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |

| Criterio de validez          | Puntuación |   |   |   |   | Argumento                       | Observación/<br>Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|---------------------------------|----------------------------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |                                 |                            |
| Imparcialidad                |            |   |   |   | X |                                 |                            |
| Congruencia                  |            |   |   |   | X |                                 |                            |
| Redacción                    |            |   |   | X |   | Cuide las faltas de ortografía. |                            |
| Orden                        |            |   |   |   | X |                                 |                            |
| Presentación del instrumento |            |   |   |   | X |                                 |                            |


| Criterio de validez | Puntuación |   |   |   |   | Argumento | Observación/<br>Sugerencia |
|---------------------|------------|---|---|---|---|-----------|----------------------------|
|                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |           |                            |

|  |  |  |  |    |    |  |  |
|--|--|--|--|----|----|--|--|
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |  |  |  |    | X  |  |  |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |  |  |  |    | X  |  |  |
| <b>Total Parcial</b>   |  |  |  | 4  | 30 |  |  |
| <b>Total</b>   |  |  |  | 34 |    |  |  |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 34/35                          | 97,14%     |

| Escala               |            |            | (x) |
|----------------------|------------|------------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39%  |     |
| Nó válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59%  |     |
| Válido-Mejorar       | De 21 a 27 | 60% - 79%  |     |
| Válido-Aplicar       | De 28 a 35 | 80% - 100% | X   |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Julio César Zurita Altamirano   |
| <b>Formación Académica:</b> | Doctor en Ciencias Organizacionales<br>Magister en Administración Estratégica mención Planeación<br>Ingeniero Comercial con mención Marketing |
| <b>Firma:</b>               |   |

## Anexo 5. Validación del instrumento de recolección de información N° 4

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** 13 de abril de 2022.

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |

| Criterio de validez          | Puntuación |   |   |   |   | Argumento  | Observación/<br>Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|--|----------------------------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |  |                            |
| Imparcialidad                |            |   |   |   | X | Muestra Imparcialidad en las preguntas                           | Ninguna                    |
| Congruencia                  |            |   |   |   | X | Las preguntas muestran relación entre ellas                      | Ninguna                    |
| Redacción                    |            |   |   |   | X | La Redacción es óptima y precisa                                 | Ninguna                    |
| Orden                        |            |   |   |   | X | Existe una secuencia efectiva en la construcción de cuestionario | Ninguna                    |
| Presentación del instrumento |            |   |   |   | X | Presenta un diseño muy comprensible para el encuestado           | Ninguna                    |

| Criterio de validez  | Puntuación |   |   |   |    | Argumento   | Observación/<br>Sugerencia |
|--|------------|---|---|---|----|---|----------------------------|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5  |   |                            |
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |            |   |   |   | X  | La preguntas están centradas en los objetivos de la investigación | Ninguna                    |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |            |   |   |   | X  | Ninguna   | Ninguna                    |
| <b>Total Parcial</b>   |            |   |   |   | 35 |   |                            |
| <b>Total</b>   |            |   |   |   | 35 | Treinta y cinco   |                            |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida (Sobre 35) | Porcentaje |
|--------------------------------|------------|
| 35/35                          | 100%       |

| Escala               |            |            | (x) |
|----------------------|------------|------------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39%  |     |
| No válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59%  |     |
| Válido-Mejorar       | De 21 a 27 | 60% - 79%  |     |
| Válido-Aplicar       | De 28 a 35 | 80% - 100% | X   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Rocío Estefanía Gallardo Ortega  |
| <b>Formación Académica:</b> | Magister en Gestión Empresarial basado en Métodos Cuantitativos                      |
| <b>Firma:</b>               |  |

## Anexo 6. Validación del instrumento de recolección de información N° 5

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** 13 de abril de 2022

#### Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |

| Criterio de validez | Puntuación |   |   |   |   | Argumento  | Observación/<br>Sugerencia   |
|---------------------|------------|---|---|---|---|--|--|
|                     | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| Imparcialidad       |            |   |   | x |   | La mayoría de las preguntas planteadas permiten recabar información de una forma neutral y directa     | En el último apartado de preguntas con escala de Likert, poner más atención, se que se puede mejorar.                                |
| Congruencia         |            |   |   | x |   | La mayoría de las preguntas evidencian congruencia   | Revisar los literales a, f y j de la pregunta 12 del cuestionario.   |
| Redacción           |            |   | x |   |   | Las preguntas son claras y sencillas, de modo que puedan ser fácilmente entendidas por los encuestados | Revisar sobre todo los literales a, f y j de la pregunta 12 del cuestionario, para poder aclarar la idea de los que desea preguntar. |
| Orden               |            |   |   |   | x | Existe un orden adecuado en el   | Ninguna  |

|                              |  |  |  |  |   |   |   |
|------------------------------|--|--|--|--|---|---|---|
|                              |  |  |  |  |   | cuestionario presentado.  |   |
| Presentación del instrumento |  |  |  |  | x | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación | En el título de el instrumento hay que corregir la palabra clientes, pues consta: "clietes" |


| Criterio de validez  | Puntuación |   |    |   |    | Argumento   | Observación/<br>Sugerencia |
|--|------------|---|----|---|----|---|----------------------------|
|  | 1          | 2 | 3  | 4 | 5  |   |                            |
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |            |   |    |   | x  | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación               | Ninguna                    |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |            |   |    |   | x  | Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones problémicas de la empresa | Ninguna                    |
| <b>Total Parcial</b>   |            |   | 3  | 8 | 20 |   |                            |
| <b>Total</b>   |            |   | 31 |   |    |   |                            |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida<br>(Sobre 35) | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|
| 30/35                             | 88.57%     |

| Escala               |            |           | (x) |
|----------------------|------------|-----------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39% |     |
| Nó válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59% |     |

|                |            |            |   |
|----------------|------------|------------|---|
| Válido-Mejorar | De 21 a 27 | 60% - 79%  |   |
| Válido-Aplicar | De 28 a 35 | 80% - 100% | x |

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Aidee Llerena B.  |
| <b>Formación Académica:</b> | Ingeniera Comercial / Magister en<br>Tributación y Derecho<br>Empresarial         |
| <b>Firma:</b>               |  |

## Anexo 7. Validación del instrumento de recolección de información N° 6

### FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

**Estudiante:** Katherine Gallegos

**Fecha:** 13-04-2022

**Instrucciones:**

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información "Encuesta para la cartera de clientes del negocio SAVE" y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

| Nada aceptable | Poco aceptable | Regular | Aceptable | Muy aceptable |
|----------------|----------------|---------|-----------|---------------|
| 1              | 2              | 3       | 4         | 5             |


| Criterio de validez          | Puntuación |   |   |   |   | Argumento  | Observación/<br>Sugerencia |
|------------------------------|------------|---|---|---|---|--|----------------------------|
|                              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |  |                            |
| Imparcialidad                |            |   |   | X |   | Ninguno  |                            |
| Congruencia                  |            |   |   |   | X | Ninguno  |                            |
| Redacción                    |            |   | X |   |   | Se debe mejorar la redacción en preguntas como: 10, 12( apartado g y m ) |                            |
| Orden                        |            |   |   |   | X | Ninguno  |                            |
| Presentación del instrumento |            |   |   |   | X | Ninguno  |                            |

| Criterio de validez  | Puntuación |   |   |   |    | Argumento  | Observación/<br>Sugerencia          |
|--|------------|---|---|---|----|--|-------------------------------------|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5  |  |                                     |
| Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación |            |   |   |   | X  | Ninguno  |                                     |
| Definición de alternativas de respuesta por pregunta                               |            |   |   | X |    | Al ser diferentes alternativas de selección, puede provocar confusión en el encuestado | Se debería mejorar las alternativas |
| <b>Total Parcial</b>   |            |   | 3 | 8 | 20 |  |                                     |
| <b>Total</b>   |            |   |   |   | 31 |  |                                     |

**Calificación del Instrumento:**

| Puntuación Recibida<br>(Sobre 35) | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|
| 31/35                             | 88%        |

| Escala               |            |            | (x) |
|----------------------|------------|------------|-----|
| No válido-Reformular | De 7 a 13  | 20% - 39%  |     |
| Nó válido-Modificar  | De 14 a 20 | 40% - 59%  |     |
| Válido-Mejorar       | De 21 a 27 | 60% - 79%  |     |
| Válido-Aplicar       | De 28 a 35 | 80% - 100% | X   |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del experto:</b>  | Marco Cisneros Martínez  |
| <b>Formación Académica:</b> | Ingeniero en Empresas  |
| <b>Firma:</b>               |  |

## Anexo 8. Análisis estadístico de elemento

| Estadísticas de elemento de resumen |       |        |        |       |                    |          |                   |
|-------------------------------------|-------|--------|--------|-------|--------------------|----------|-------------------|
|                                     | Media | Mínimo | Máximo | Rango | Máximo /<br>Mínimo | Varianza | N de<br>elementos |
| Medias de elemento                  | 3,636 | 3,600  | 3,800  | ,200  | 1,056              | ,007     | 11                |
| Varianzas de<br>elemento            | 1,240 | ,933   | 1,378  | ,444  | 1,476              | ,040     | 11                |

| Estadísticas de total de elemento  |   |  |   |  |  |
|--|---|--|---|--|--|
|  | Media de<br>escala si el<br>elemento se ha<br>suprimido | Varianza de<br>escala si el<br>elemento se ha<br>suprimido | Correlación<br>total de<br>elementos<br>corregida | Correlación<br>múltiple al<br>cuadrado | Alfa de<br>Cronbach si el<br>elemento se ha<br>suprimido |
| La empresa identifica las nuevas necesidades y exigencias  | 36,40   | 97,600   | ,782  | .                                      | ,971   |
| El negocio cuenta con un servicio personalizado para generar una buena impresión al cliente.     | 36,40   | 97,600   | ,782  | .                                      | ,971   |
| Las instalaciones del local son adecuadas para comercializar los productos ofertados             | 36,40   | 97,600   | ,782  | .                                      | ,971   |
| El negocio realiza diferentes actividades de promoción para informar a los clientes.             | 36,20   | 95,289   | ,926  | .                                      | ,967   |
| La empresa cumple con sus necesidades, deseos y expectativas al momento de adquirir un producto. | 36,40   | 97,156   | ,999  | .                                      | ,966   |
| La empresa brinda una buena experiencia a sus clientes   | 36,40   | 97,156   | ,999  | .                                      | ,966   |
| La ropa que usted solicita siempre se encuentra en stock   | 36,40   | 97,156   | ,999  | .                                      | ,966   |
| La buena atención y un precio accesible permite tener clientes satisfechos y fidelizados.        | 36,20   | 95,289   | ,926  | .                                      | ,967   |

|  |       |        |      |   |      |
|--|-------|--------|------|---|------|
| En el punto de venta, se visualiza información relevante sobre los productos y servicios del negocio.  | 36,40 | 97,600 | ,782 | . | ,971 |
| El desarrollo de nuevas actividades de gestión, la venta generaría mayor valor agregado y beneficio a los clientes   | 36,40 | 97,600 | ,782 | . | ,971 |
| Estaría dispuesto a referenciar a futuros clientes los productos y servicios que se oferta en función de una buena calidad en las actividades de comercialización del producto | 36,40 | 97,600 | ,782 | . | ,971 |

**Anexo 9. Índice de crecimiento negocio SAVE****Indice de crecimiento negocio SAVE**

| <b>Año</b>   | <b>Ingresos</b> | <b>Indice de crecimiento</b> |
|--|-----------------|------------------------------|
| 2019   | \$ 157.490,18   |                              |
| 2020   | \$ 45.218,11    | -71,29%                      |
| 2021   | \$ 74.978,81    | 65,82%                       |
| <b>Prospectivo esperado un incremento en un 7%</b> |                 |                              |
| 2022   | \$ 80.227,33    | 72,82%                       |