

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE MERCADO
EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO DE LA
MICROEMPRESA D´PUNTO PARA EL AÑO 2016**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PAULA RAQUEL MORA GRIJALVA

DIRECTOR: MARÍA FERNANDA LARA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, FEBRERO 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

María Fernanda Lara, MBA

INFORMANTES

Raúl Alarcón

Ramiro Soria

DEDICATORIA

A mi mamá y papá por ser mi ejemplo a seguir y mi inspiración.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por ser mis compañeros incondicionales en el camino a cumplir mis sueños. Y a la familia Rubiano-Rivadeneira por siempre ser una segunda familia para mí

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 2 |
| 1.1. RESEÑA HISTÓRICA | 2 |
| 1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO | 3 |
| 1.2.1. Identidad Corporativa | 3 |
| 1.2.2. Colaboradores..... | 4 |
| 1.2.3. Maquinaria e Infraestructura | 5 |
| 1.2.4. Proveedores | 5 |
| 1.2.5. Clientes | 7 |
| 1.2.6. Competencia..... | 8 |
| 1.2.7. Comportamiento de Ventas | 10 |
| 1.3. MISIÓN | 11 |
| 1.4. VISIÓN | 11 |
| 1.5. CADENA DE VALOR | 11 |
| 1.6. MARKETIG MIX | 13 |
| 1.6.1. Portafolio de Productos..... | 13 |
| 1.6.2. Precios Actuales de los Productos | 14 |
| 1.6.3. Distribución..... | 15 |
| 1.6.4. Comunicación y promoción | 15 |
| 1.7. ANÁLISIS SITUACIONAL..... | 17 |
| 1.7.1. Macro entorno | 17 |
| 1.7.2. Micro entorno | 23 |
| 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO..... | 29 |
| 2.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN | 29 |
| 2.1.1. General | 29 |
| 2.1.2. Específicos | 29 |
| 2.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 30 |
| 2.2.1. Tipo de Investigación | 30 |
| 2.2.2. Método de Investigación | 30 |
| 2.2.3. Fuentes de Información | 31 |
| 2.2.4. Muestreo | 32 |
| 2.2.5. Diseño de herramienta de recolección de información | 34 |
| 2.2.6. Trabajo de campo..... | 35 |
| 2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 38 |
| 2.3.1. Resultados de Encuestas a clientes..... | 38 |
| 2.3.1.1. Perfil demográficos de los encuestados..... | 38 |
| 2.3.1.2. Análisis de preferencias de los consumidores | 39 |
| 2.3.1.3. Análisis de ocasión de compra y frecuencia de consumo. | 42 |
| 2.3.1.4. Resultados referentes a “D’Punto” | 45 |
| 2.3.1.5. Análisis de medios de comunicación y promoción | 48 |
| 2.3.2. Resultados de Observación a la Competencia | 50 |
| 2.3.2.1. Análisis del factor “Producto” | 50 |
| 2.3.2.2. Análisis del factor “Plaza”..... | 60 |
| 2.3.2.3. Análisis del factor “Promoción”..... | 63 |
| 2.3.2.4. Análisis del factor “Precio” | 65 |
| 2.3.3. Resultados de Entrevistas realizadas..... | 67 |

| | |
|---|------------|
| 2.3.3.1. Entrevista a experto en moda. | 67 |
| 2.3.3.2. Entrevista a Proveedor de “D’ Punto” | 68 |
| 2.3.3.3. Entrevista a representante de la Cámara de Comercio de Quito. | 69 |
| 2.3.3.4. Entrevista a dueño de local de ropa en centro comercial | 70 |
| 2.4. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO | 71 |
| 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO..... | 72 |
| 3.1. IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS | 72 |
| 3.1.1. Descripción del segmento: “Los Economizadores” | 73 |
| 3.1.2. Descripción del segmento: “Los Cazadores de Calidad” | 74 |
| 3.1.3. Descripción del segmento: “Los siempre en boga” | 75 |
| 3.2. NICHOS DE MERCADO OBJETIVO | 75 |
| 3.3. CÁLCULO DE LA DEMANDA | 77 |
| 3.4. ALCANCE DE LA DEMANDA POTENCIAL | 81 |
| 4. PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING..... | 83 |
| 4.1. OBJETIVOS | 83 |
| 4.2. MATRIZ EFE | 83 |
| 4.3. MATRIZ EFI | 86 |
| 4.4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS..... | 88 |
| 4.4.1. Análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio | 90 |
| 4.4.1.1. Análisis de la UEN Pijamas. | 90 |
| 4.4.1.2. Análisis de la UEN Ropa Deportiva..... | 92 |
| 4.4.1.3. Análisis de la UEN blusas y camisetas..... | 94 |
| 4.4.1.4. Análisis de la UEN chompas y chalecos. | 95 |
| 4.4.1.5. Análisis de la UEN uniformes | 97 |
| 4.4.2. Matriz de Planificación Estratégica de Negocio | 99 |
| 4.5. ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA “D’ PUNTO”..... | 100 |
| 4.5.1. Estrategia de Producto | 102 |
| 4.5.2. Estrategia de Precio..... | 104 |
| 4.5.3. Estrategia de Distribución | 104 |
| 4.5.4. Estrategia de Promoción, comunicación y ventas. | 105 |
| 4.5.5. Estrategia Cliente Interno | 107 |
| 4.6. PLAN DE ACCIÓN | 110 |
| 4.7. ANÁLISIS FINANCIERO | 113 |
| 4.7.1. Presupuesto | 113 |
| 4.7.2. Análisis de factibilidad | 115 |
| 4.7.3. Estado de Resultados proyectado al año 2016 | 118 |
| 4.8. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING | 119 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 121 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 121 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 123 |
| BIBLIOGRAFÍA | 126 |
| ANEXOS | 128 |
| ANEXO 1: FORMULARIO PARA ENCUESTAS | 129 |
| ANEXO 2: FORMATO PARA OBSERVACIÓN | 134 |
| ANEXO 3: CUESTIONARIOS PARA ENTREVISTAS..... | 138 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTO DE LA INDUSTRIA DE LA MODA DE LA CIUDAD DE QUITO..... | 141 |
| ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A PROVEEDOR DE “D’PUNTO” | 146 |
| ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO | 149 |
| ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A DUEÑO DE LOCAL DE ROPA EN CENTRO COMERCIAL..... | 153 |
| ANEXO 8: DETALLE DEL PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING | 158 |
| ANEXO 9: ESTADO DE RESULTAODS INTEGRAL DEL AÑO 2014 | 160 |
| ANEXO 10: ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO PROYECTADO PARA EL AÑO 2016 | 162 |
| ANEXO 11: ANÁLISIS DE FLUJOS DEL PROYECTO..... | 164 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla No. 1 Proveedores de “D’Punto” | 6 |
| Tabla No. 2 Precios de “D’Punto” | 14 |
| Tabla No. 3 Fuentes de información | 32 |
| Tabla No. 4 Datos demográficos para investigación | 33 |
| Tabla No. 5 Datos de estratificación socioeconómica | 34 |
| Tabla No. 6 Competencia observada | 37 |
| Tabla No. 7 Posibles clientes del segmento “los cazadores de calidad” | 78 |
| Tabla No. 8 Porcentaje de personas que compraron en “D’Punto” por producto..... | 78 |
| Tabla No. 9 Monto promedio que el segmento gasta por cada producto | 80 |
| Tabla No. 10 Demanda potencial..... | 81 |
| Tabla No. 11 Ventas anuales esperadas | 82 |
| Tabla No. 12 Matriz EFE – Oportunidades | 84 |
| Tabla No. 13 Matriz EFE – Amenazas..... | 85 |
| Tabla No. 14 Matriz EFI - Fortalezas | 87 |
| Tabla No. 15 Matriz EFI – Debilidades | 87 |
| Tabla No. 16 Cuota de mercado en la UEN Pijamas | 92 |
| Tabla No. 17 Cuota de mercado en la UEN Ropa Deportiva | 94 |
| Tabla No. 18 Cuota de mercado en la UEN blusas y camisetas | 95 |
| Tabla No. 19 Cuota de mercado en la UEN chompas y chalecos | 97 |
| Tabla No. 20 Cuota de mercado en la UEN Uniformes | 98 |
| Tabla No. 21 Matriz FODA ampliado..... | 109 |
| Tabla No. 22 Plan de acción..... | 110 |
| Tabla No. 23 Presupuesto..... | 113 |
| Tabla No. 24 ROI | 116 |
| Tabla No. 25 Indicadores para el plan de marketing..... | 119 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura No. 1 Imagotipo..... | 4 |
| Figura No. 2 Comportamiento de ventas año 2014 | 10 |
| Figura No. 3 Cadena de Valor | 12 |
| Figura No. 4 Portafolio de Productos | 13 |
| Figura No. 5 Twitter “D’Punto” América | 16 |
| Figura No. 6 Datos referentes a uso de internet en el país. | 19 |
| Figura No. 7 Datos referentes a uso de internet en el país. | 26 |
| Figura No. 8 Edad de encuestados..... | 38 |
| Figura No. 9 Ingresos de los encuestados..... | 39 |
| Figura No. 10 Rating de factores influyentes en la compra | 40 |
| Figura No. 11 Lugares preferidos para comprar..... | 41 |
| Figura No. 12 Gasto de los encuestados por categoría de producto | 42 |
| Figura No. 13 Ocasión de compra | 44 |
| Figura No. 14 Frecuencia de consumo | 45 |
| Figura No. 15 Conocimiento de “D’Punto” en el mercado..... | 46 |
| Figura No. 16 Percepción del local | 46 |
| Figura No. 17 Percepción de los productos | 47 |
| Figura No. 18 Artículos comprados por los clientes | 48 |
| Figura No. 19 Medios por los que los clientes conocieron la empresa..... | 49 |
| Figura No. 20 Medios de comunicación preferidos por los encuestados | 50 |
| Figura No. 21 Productos de la competencia | 51 |
| Figura No. 22 Observación de pijamas | 51 |
| Figura No. 23 Observación de ropa deportiva Dry Fit | 53 |
| Figura No. 24 Observación de camisetas de algodón | 54 |
| Figura No. 25 Observación de pijamas térmicas..... | 55 |
| Figura No. 26 Observación de blusas de algodón..... | 56 |
| Figura No. 27 Observación de camisetas polo..... | 57 |
| Figura No. 28 Observación de calentadores | 58 |
| Figura No. 29 Tipo de local observado..... | 60 |
| Figura No. 30 Análisis factor “plaza” en puntos de venta..... | 61 |
| Figura No. 31 Medios de comunicación usados dentro de los locales..... | 64 |
| Figura No. 32 Medios digitales de comunicación utilizados por la competencia..... | 65 |
| Figura No. 33 Comparación precios del mercado con precios de “D’Punto”..... | 66 |
| Figura No. 34 Distribución de los segmentos | 73 |
| Figura No. 35 Percepción de “los cazadores de calidad” sobre los productos de “D’Punto” | 77 |
| Figura No. 36 Monto que el segmento “los cazadores de calidad están dispuestos a pagar por producto..... | 79 |
| Figura No. 37 Matriz de planificación estratégica del negocio (modelo)..... | 90 |
| Figura No. 38 Matriz de planificación estratégica de negocios (aplicada)..... | 99 |
| Figura No. 39 Embudo comercial..... | 102 |

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, la industria textil presenta un mercado local muy competitivo con varias marcas multinacionales que abarcan una gran cuota del mercado. Por esta razón es muy importante para las empresas locales comunicar y transmitir su ventaja competitiva de forma que esto les permita posicionarse, crecer y hacer frente a los grandes competidores de una forma sustentable.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental incrementar las ventas de la empresa “D’Punto”, al comunicar su ventaja competitiva y ampliar sus canales de distribución. Como resultado del trabajo de investigación se plantea un plan de marketing que permita a la empresa darse a conocer en el mercado, captar nuevos clientes, fidelizarlos y por ende esto se verá reflejado en un incremento en sus ventas.

INTRODUCCIÓN

La empresa “D`Punto” nació hace 26 años como una empresa familiar dedicada a la confección y venta de prendas elaboradas a base de telas de algodón, polialgodón y poliéster, su línea de productos consta de pijamas, blusas, camisetas, calentadores y uniformes escolares, la empresa tiene como objetivo ofrecer un producto de alta calidad a su cartera de clientes con un servicio personalizado, lo que ha logrado un alto grado de fidelización entre los mismos.

En la actualidad, la empresa presenta un volumen de ventas estable con un crecimiento poco significativo debido a que aunque la empresa cuenta con clientes muy fieles, se le dificulta en gran medida captar nueva clientela y posicionarse en el mercado. Por esta razón la empresa ha visto la necesidad de implementar estrategias de marketing que se adapten a su realidad e incrementen sus ventas al igual que su cartera de clientes.

A través de la presente propuesta se pretende desarrollar un plan de marketing que incremente la demanda del mercado de la empresa “D`Punto” y como resultado se espera que a futuro la empresa incremente su rentabilidad en base al buen manejo del marketing mix.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

“DPunto” se formó como un emprendimiento familiar entre tres hermanas que vieron una oportunidad en el mercado de ropa de punto fabricada a base de algodón, el negocio inició en el año 1989 en el sector de “La Luz” en donde se encontraba el almacén y la fábrica.

La empresa comenzó sus actividades con la venta y confección de camisetas y ropa interior, sin embargo la línea de productos fue extendiéndose rápidamente debido al gran éxito que tuvo el negocio, poco tiempo después fabricaban y vendían pijamas, licras y también blusas. “D’Punto” contaba con tres empleadas trabajando en el patronaje y confección de los productos y era administrado por las tres hermanas quienes además cumplían el rol de vendedoras.

Cinco años después de la apertura del negocio inauguraron un segundo local ubicado en el sector de “La Mercadillo” con lo que se logró un importante incremento en las ventas y también en el *awareness* de la marca gracias a la calidad y buenas recomendaciones de sus clientes.

En el año 2005 el negocio sufrió una separación, el local de “La Luz” y el de “La Mercadillo” pasaron a ser negocios por separado sin ninguna relación entre sí lo que dio paso a lo que ahora es la empresa unipersonal “D’Punto” la cual está a nombre de Janeth Rivadeneira, la actual dueña y administradora. Ya que la empresa se separó, la dueña se vio obligada a buscar un local más grande en donde sea la nueva fábrica y almacén por lo que el negocio se mudó a la Av. América y Hernandez de Girón donde se desarrolla en la actualidad.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.2.1. Identidad Corporativa

La empresa “D’Punto” está representada por un imagotipo que es “un conjunto icónico-textual en el que texto y símbolo se encuentran claramente diferenciados y forman un todo” (García M. , 2011). Este imagotipo está conformado por el nombre de la empresa “D’Punto” y la imagen de un conejo.

El conejo representa el algodón y la suavidad de sus productos y el color rojo implementado en el texto busca transmitir un mensaje de fortaleza, dinamismo y pasión. Estos íconos han permanecido iguales durante los últimos 10 años por lo que se han vuelto un referente en el posicionamiento de la empresa.

Figura No. 1 Imagotipo

Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Confecciones “D’Punto” América

A parte de su imagotipo distintivo, la empresa no cuenta con ningún otro símbolo o referente como por ejemplo un slogan que diferencie su negocio.

1.2.2. Colaboradores

Actualmente la empresa se encuentra administrada por Janeth Rivadeneira, su esposo y hermana, entre estas tres personas se dividen las tareas de venta, compras y negociación con proveedores y además ayudan en la producción. “D’Punto” cuenta con cinco empleadas expertas en costura quienes se encargan del patronaje, corte y confección, la empleada más antigua trabaja en la empresa desde hace 16 años. La contabilidad, el diseño de las prendas de vestir y el bordado son contratados externamente.

1.2.3. Maquinaria e Infraestructura

La empresa cuenta con máquinas *overlocks*, recubridoras, elasticadora, rectas, cortadora y una bordadora domestica lo que les permite realizar una gran variedad de productos y tener flexibilidad en sus diseños. La capacidad instalada, incluyendo la maquinaria y las empleadas producen en un turno de 8 horas al 100% de su capacidad.

La infraestructura con la que cuenta “D’Punto” es adecuada para el número de personas que trabajan en la empresa, el local tiene dos pisos y además cuenta con parqueaderos para clientes. El primer piso se encuentra distribuido en tres grandes áreas, la primera es el local comercial donde está expuesta toda la mercadería y es el área donde se atiende al cliente, la segunda es una oficina y cafetería y más atrás se encuentra el área de producción donde se ubican todas las máquinas de coser y los insumos. El segundo piso se usa como área de corte y además se encuentra la bodega de telas.

1.2.4. Proveedores

“D’Punto” cuenta con muy buenas relaciones con sus proveedores, los principales son: “Lafayette”, “PatPrimo” y “Sj Jersey Ecuador”, las dos

primeras empresas colombianas a quienes compran el 80% de sus insumos.

Tabla No. 1 Proveedores de “D’Punto”

| Insumo | Proveedor |
|--|----------------------|
| Telas de Algodón y Polialgodón para pijamas y camisetas. | PatPrimo, Lafayette. |
| Telas Lycra y DryFit para ropa deportiva | Lafayette. |
| Telas Algodón y Polialgodón para uniformes. | Sj Jersey, PatPrimo. |
| Hilos, elásticos y botones. | Rivel |
| Etiquetas. | Etiquetex |

Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Paula Mora

Los proveedores cumplidos le han permitido al negocio, según sus dueños “arriesgarse con nuevas líneas de productos”, por ejemplo en la actualidad confeccionan también calentadores y uniformes escolares lo que ha llegado a representar un ingreso muy importante.

La empresa en la actualidad no cuenta con un proceso definido para seleccionar a sus proveedores, por lo que se basan básicamente en tres criterios para realizar una compra: calidad, precio y cumplimiento. Los principales proveedores con los que cuentan fueron en su inicio elegidos gracias a recomendaciones y tomando en cuenta los criterios antes mencionados.

1.2.5. Clientes

La cartera de clientes con la que cuenta la empresa hace que el negocio se divida en dos modelos diferentes, ya que la empresa mantiene actividades comerciales B2C y B2B. El modelo *Business to Consumer* (B2C) lo realizan vendiendo directamente sus productos al consumidor final en su local comercial lo que representa alrededor 60% de sus ingresos. El modelo *Business to Business* (B2B) ha sido desarrollado a lo largo de los años por la empresa hasta lograr una cartera de clientes bastante amplia y variada dentro del modelo.

En el modelo B2B se refiere a la venta de productos a otras empresas, lo que ha permitido a “D’Punto” incrementar sus ventas mediante la obtención de contratos con varias instituciones, las actividades que desarrolla la empresa en este modelo de negocio son:

- Venta de uniformes a escuelas, colegios y guarderías. En esta categoría los clientes más importantes son: “Colegio Tomas Moro” de Quito, “Colegio Cordillera” de Loja y “Colegio Tomas de Berlanga” de Galápagos.
- Venta de prendas publicitarias como camisetas y chompas con logotipos para diferentes empresas como por ejemplo: “Different Marketing” y “Toyota”.
- Venta de uniformes, en especial camisetas y camisetas polo para personal de organizaciones como la “Policía Nacional”.

- Venta de pijamas a tiendas de pijamería para las cuales fabrican pijamas con etiquetado especial de acuerdo a la marca de la tienda como por ejemplo “Verónica´s” y “Entresueños”.

En los últimos años, la empresa no ha logrado captado nuevos clientes importantes, sin embargo se mantiene gracias a la fidelidad de sus clientes de toda la vida.

1.2.6. Competencia

La empresa considera como su competidor principal a empresas como “Captoos” y “Conga”, empresas de la ciudad de Atuntaqui, estas empresas nacionales manejan productos y precios muy similares a los de “D’Punto”.

A parte de estas empresas antes mencionadas, se ha identificado competidores directos más grandes en la ciudad de Quito como por ejemplo las marcas “Pasa”, “Pinto” y “Punto Alco” que venden al igual que “D’Punto”, ropa deportiva, camisetas y blusas hechas de telas de algodón y lycra. También es importante destacar almacenes como “DePrati”, “Etafashion” y “Megamaxi” en donde también se puede encontrar una gran variedad de camisetas, blusas, calentadores, lycras y pijamas de diferentes

marcas que representan también una competencia fuerte para la empresa.

En el negocio de la venta de uniformes escolares se ha identificado como competidores, empresas pequeñas como por ejemplo existen varias costureras y lugares de bordados a lo largo de Quito que ofrecen hacer uniformes escolares de diferentes instituciones, algunas empresas que se dedican exclusivamente a confeccionar este tipo de producto son: “Royaltex”, “TC Crismar” y “Textiles de los Andes”.

También en lo que es ropa de punto, en la actualidad se está haciendo presente la modalidad de venta por catálogo sobre todo de calentadores y ropa deportiva lo que representa también competencia para la empresa ya que son empresas con productos similares pero con canales de distribución diferentes, ejemplos de marcas competidoras en esta modalidad son: “DKR” y “Greco”.

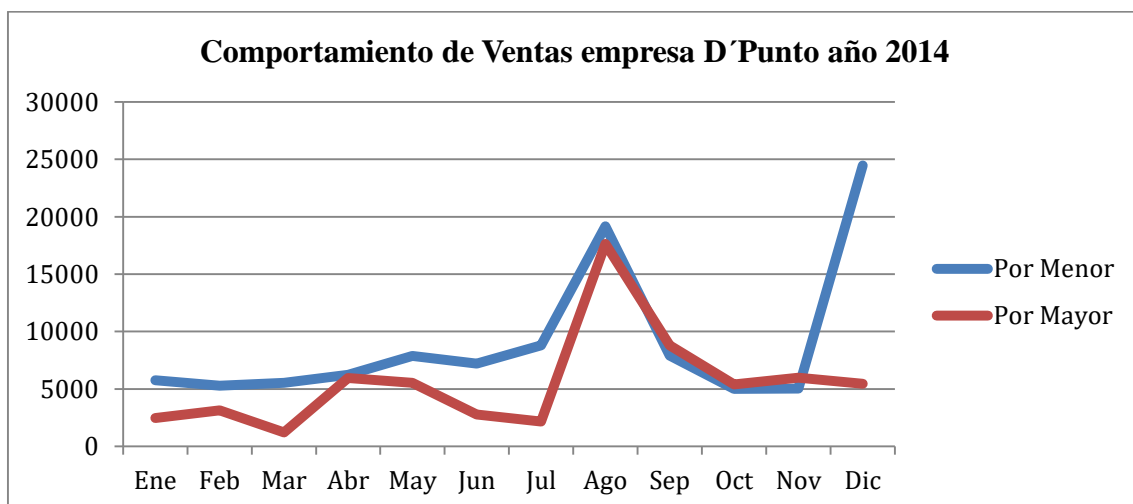
A parte de la competencia local que tiene la empresa, la industria textil cuenta con la presencia de marcas internacionales que abarcan una gran cuota de mercado, las mismas que pueden ser consideradas como un referente en diseño y moda a nivel mundial. En lo que es ropa deportiva por ejemplo, están las grandes marcas como “Nike” y “Adidas”.

1.2.7. Comportamiento de Ventas

Según los administradores de la empresa, en los últimos cinco años los ingresos de la empresa se han mantenido estables, no ha existido un incremento importante en las ventas lo que va de la mano con el nulo crecimiento de su cartera de clientes.

Dentro del año, “D’Punto” se maneja con ventas estacionales, las épocas más fuertes son los meses de junio, julio y agosto por la venta de uniformes escolares y el mes de diciembre y marzo en lo que es pijamería, blusas, ropa deportiva, entre otros. Durante el año 2014 obtuvieron unas ventas de alrededor 174.000 USD distribuido de la siguiente manera:

Figura No. 2 Comportamiento de ventas año 2014



Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Paula Mora

1.3. MISIÓN

Garantizar a nuestros clientes ropa de punto de alta calidad con el mejor servicio.

1.4. VISIÓN

Convertirnos en una marca reconocida dentro del mercado local y preferida por su ropa de calidad y diseño a la moda, ofertando variedad en sus productos y un trato personalizado con sus clientes.

1.5. CADENA DE VALOR

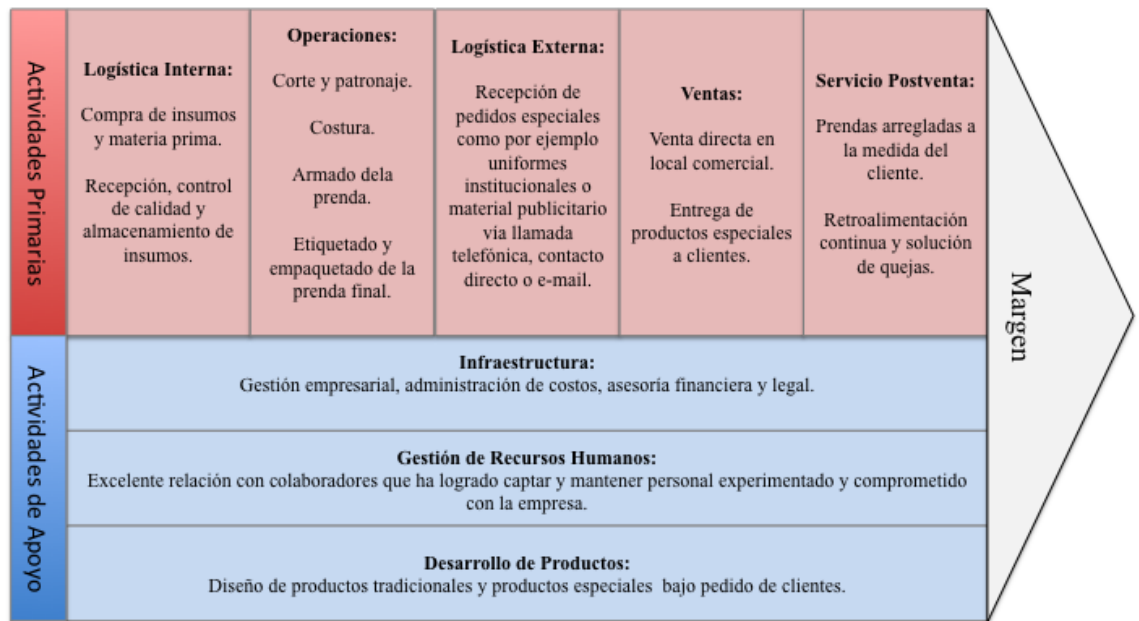
Según Thompson, la cadena de valor de una empresa indica cuales son las actividades primarias que agregan valor al cliente y también las actividades de soporte relacionadas (Thompson, 2012).

La cadena de valor de “D’Punto” inicia con la compra de los insumos necesarios para la producción, este proceso no está controlado por un procedimiento para la selección de proveedores ni cuenta con la planificación necesaria para asegurar un stock adecuado de insumos, por lo que básicamente las compras se dan basándose en criterios impuestos por los dueños del negocio. La calidad de los productos recibidos es siempre verificada por el personal de la empresa antes de almacenar la compra.

Para la producción, la empresa tampoco cuenta con una planificación adecuada, esta se da de acuerdo a las necesidades y disposición de materiales, también basándose en los pedidos de los clientes y en su comportamiento de ventas.

La recepción de pedidos, la venta directa y el servicio postventa, son aspectos en los cuales “D’Punto” puede tener una ventaja competitiva ya que lleva una muy buena relación con su clientela gracias al servicio un personalizado que ofrece.

Figura No. 3 Cadena de Valor



Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Confecciones “D’Punto” América

1.6. MARKETIG MIX

1.6.1. Portafolio de Productos

Figura No. 4 Portafolio de Productos



Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Paula Mora

A parte de los productos tradicionales antes mencionados que se fabrican todo el año, la empresa realiza productos bajo pedido para clientes especiales y también suele probar nuevos modelos de blusas que se fabrican únicamente por temporada.

1.6.2. Precios Actuales de los Productos

A continuación se detalla los precios promedio por producto clasificado de acuerdo a cada una de las principales líneas de producto que maneja la empresa:

Tabla No. 2 Precios de “D’Punto”

| | | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Pijamas | Pijama pantalón corto | \$17,50 |
| | Pijama abierta | \$26,50 |
| | Pijama cerrada | \$24,50 |
| | Pijama térmica | \$24,80 |
| Ropa Deportiva | Calentadores | \$39,50 |
| | Conjunto deportivo Dry Fit | \$42,00 |
| | Licras largas y cortas | \$12,50 |
| Blusas y camisetas | Blusas de algodón | \$17,50 |
| | Camisetas de algodón | \$9,50 |
| | Camiseta Polo | \$14,90 |
| Chompas y chalecos | Chompas térmicas | \$42,50 |
| | Chalecos térmicos | \$35,50 |
| Uniformes | Uniformes escolares | \$30,00 |
| | Uniformes corporativos | Depende de lo que se requiera |

Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Paula Mora

1.6.3. Distribución

Actualmente la empresa utiliza únicamente canales de distribución tradicionales, la mayoría de sus ventas las realiza en el local comercial que se encuentra en la Av. América y Hernandez de Girón en el sector norte de Quito, por lo que los clientes en su mayoría deben acercarse al local para realizar una compra.

Por otro lado “D’Punto” cuenta con una dirección de e-mail el cual se ha convertido en un medio para la recepción de pedidos especiales especialmente para sus productos B2B como son los uniformes escolares. Esta dirección de e-mail es manejada por uno de los administradores de la empresa quien se encarga de receptar los pedidos, darles seguimiento y realizar el contacto con los clientes por lo que se convierte en la cara de la empresa hacia sus clientes en el modelo B2B.

1.6.4. Comunicación y promoción

En la actualidad, la empresa no hace promoción alguna, durante los últimos años se ha enfocado sus esfuerzos de darse a conocer en la publicidad boca a boca lo cual lograron manteniendo los precios y calidad de su producto a través del tiempo.

Años atrás, “D’Punto” buscó estar presente en medios publicitarios como por ejemplo revistas y páginas amarillas, y también probaron con redes sociales como medio de comunicación.

Según los administradores de la empresa los medios tradicionales de promoción tuvieron buenos resultados sin embargo eran muy costosos como para las posibilidades económicas de la empresa por lo que incurrieron en *Twitter*, proyecto que duró muy poco tiempo como para lograr resultados y que ha sido descuidado en los últimos años.

Figura No. 5 Twitter “D’Punto” América

The screenshot shows the Twitter profile for D'punto América (@DpuntoAmerica). The profile picture is a red garment with a white 'D'PUNTO' logo and a cartoon character. The bio reads: 'Fábrica quiteña de ropa. Verse y sentirse bien, eso es usar ropa D'Punto.' The profile statistics show 44 tweets, 253 followers, and 48 following. The main content area displays three tweets from December 2012, all promoting the brand and its products.

Fuente: Twitter @DpuntoAmerica
Elaborado por: Paula Mora

“@DpuntoAmérica” es el nombre bajo el cual se encuentra creada la cuenta de *Twitter* de la empresa, esta fue abierta en noviembre del 2012 y tuvo actividad solo hasta el 18 de diciembre del mismo año, en este periodo de tiempo se publicaron 44 *Tweets*. Esta cuenta continúa abierta hasta la actualidad y cuenta con 48 seguidores y sigue a 253 cuentas.

1.7. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.7.1. Macro entorno

El macro entorno engloba el amplio contexto ambiental en donde una empresa desarrolla sus actividades dentro de una industria, para eso se analizan siete componentes principales que son: características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad, factores legales, políticos, económicos, medioambientales y tecnológicos. Cada uno de estos componentes tiene la habilidad de afectar positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) el ambiente competitivo de la industria por lo que es muy importante analizar y tomar en cuenta estos componentes al momento de realizar una estrategia para la empresa y tomar decisiones (Thompson, 2012).

1.7.1.1. Oportunidades

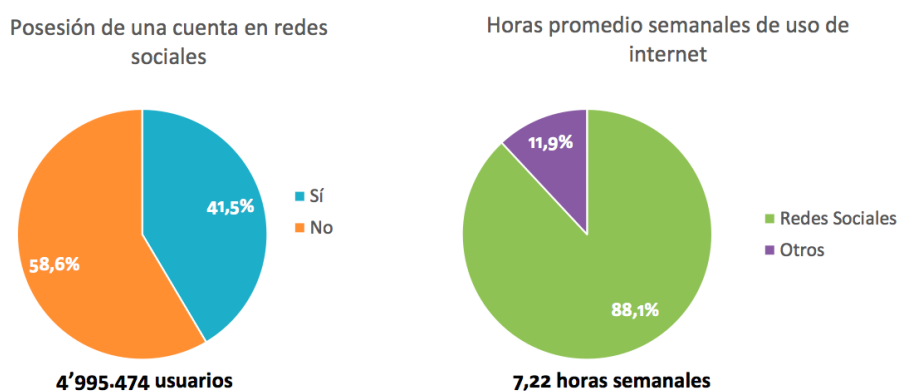
- En Ecuador, los aranceles que se debe pagar para la importación de vestimenta actualmente es del 45% según la Resolución No. 011-2015 del Pleno del Comité de Comercio

Exterior, esto se ve reflejado en los precios de los importadores haciendo a la producción local más competitiva. Esto es una ventaja para “D’Punto” ya que le permite al negocio ser más competitivo en cuanto a precio frente a empresas comercializadoras de productos extranjeros.

- La nueva matriz productiva propuesta por el gobierno actual busca la sustitución de bienes importados por productos producidos localmente, la industria textil y la ropa entran dentro de este cambio propuesto por lo que “D’Punto” puede beneficiarse de las actividades que el gobierno propone para proteger la producción local.
- A nivel mundial, las compras por internet se están volviendo tendencia y creando un nuevo canal de distribución con grandes posibilidades de expansión mundial, tanto así que el 63,3% de los usuarios de internet a nivel mundial ha realizado alguna vez una compra por internet (AP Agencia de Publicidad, 2014). Viendo esta tendencia mundial, “D’Punto” puede tener una buena oportunidad de ser una empresa con un canal de distribución on-line.
- El marketing digital es un medio de publicidad más barato, que está más al alcance de la empresa y que tiene un gran alcance en audiencia. Según datos presentados en el informe del E-Commerce Day, 4’995.474 de ecuatorianos son usuario de alguna red social y destinan en promedio 6,35 horas semanales en promedio en estas páginas (García J. , 2015), siendo este un

recurso que no está totalmente explotado por la empresa puede utilizarse como una manera más económica de darse a conocer.

Figura No. 6 Datos referentes a uso de internet en el país.



Fuente: INEC, E-Commerce Day, Julio 2015

Elaborado por: INEC

- Las personas en el Ecuador le están dando cada vez más importancia a la salud por lo que cada vez se vuelve más común la gente que hace deporte como parte de su rutina diaria, este cambio en el estilo de vida de las personas lleva a que consuman más implementos deportivos como por ejemplo calentadores y ropa deportiva lo que significa para “D’Punto” una oportunidad para incrementar sus ventas de ropa deportiva.
- La población económicamente activa en el Ecuador supera los 6 millones de personas que cuentan con un ingreso regular y estarían en capacidad de adquirir prendas de vestir como las ofertadas por “D’Punto”

- La nueva matriz productiva propuesta por el gobierno se centra también en el sector de la moda y busca darle fuerza a la producción ecuatoriana en este sentido. Desde el año 2010 se ha venido realizando la exposición “Ecuadormoda”, evento que reúne diseñadores y empresas netamente ecuatorianas con el fin de impulsar las marcas locales y lograr dar un valor agregado a la industria de la fabricación de prendas de vestir. “D’Punto” al ser una empresa ecuatoriana podría incluirse en este tipo de eventos para potenciar su marca y darse a conocer.
- De acuerdo al SRI, los gastos incurridos en vestimenta son deducibles de impuesto cuando son adquiridos dentro del país, siendo esto una ventaja para los clientes ya que al comprar vestimenta en Ecuador pagarían menos impuestos y para las empresas productoras de ropa también es una ventaja ya que es una medida que protege la producción local.

1.7.1.2. Amenazas

- Los nuevos aranceles impuestos a productos importados también afecta a la materia prima que “D’Punto” utiliza, para telas de algodón por ejemplo el arancel es de un 5% según la Resolución No. 011-2015 del Pleno del Comité de Comercio Exterior. Tomando en cuenta que el 80% de la materia prima que usa la empresa es importada de Colombia, esto puede significar aumento en sus costos y precios.

- En los últimos años, las leyes laborales del país han cambiado constantemente por lo que cada vez la mano de obra se está encareciendo afectando el costo de producción y la capacidad de las empresas de contratar personal nuevo.
- Las manifestaciones políticas y la inestabilidad que esta viviendo el país en la actualidad ha venido afectando al negocio, según la dueña, los días en los que hay manifestaciones se reducen las ventas significativamente.
- Según datos del INEC presentados en el Diario El Telégrafo, los ecuatorianos destinan un 7,90% de sus ingresos a la compra de vestimenta y calzado, cifra que podría disminuir por la recesión económica del país (Telégrafo, 2013) desfavoreciendo a los ofertantes de esta industria.
- Según la última Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico de Ecuador, la mayoría de las personas de los estratos sociales más altos (A, B, C+) que representan el 35,9% de la población compran sus vestimenta en su mayoría en centros comerciales (INEC, 2011), lo que deja fuera a “D’Punto” de la elección de compra de varios consumidores.
- El avalúo del dólar ha causado que muchas personas opten por comprar productos como ropa en el extranjero con el objetivo de conseguir productos más baratos gracias al cambio de moneda, esto hace que la demanda local de vestimenta baje afectando a negocios como “D’Punto”.

- En el país en la actualidad existe mucha inestabilidad legal ya que constantemente se están creando y cambiando leyes que altera las reglas del juego para las empresas y también para sus clientes.
- En los últimos años han entrado al país competidores internacionales muy fuerte en lo que es la industria textil que representan competencia muy grande para las empresas pequeñas. Ejemplo de esto es la entrada en el 2012 de Inditex con sus marcas como “Zara” que se han convertido en las favoritas de los consumidores.
- Cambio en los hábitos de compra de las personas, en lo que es ropa la gente prefiere “diseño” dejando a la “calidad” en un segundo plano. Ya que “D’Punto” es una empresa que no cuenta con diseñadores para sus productos este cambio en la preferencia de compra puede causar que sus ventas disminuyan.
- La nueva matriz productiva del país ofrece beneficios a empresas de economía popular y solidaria, estas empresas reciben un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado quien ha creado políticas de fomento e incentivos para la creación de estas empresas y también para las empresas que trabajan con ellas, lo que representa una ventaja para las empresas amparadas con esta ley que les permite competir con empresas pequeñas y medianas. Por ejemplo en lo que es uniformes, esto puede perjudicar a “D’Punto” ya que los

colegios públicos al ser del estado deben optar por productos de empresas de economía popular y solidaria, estas preferencias hacen que estas empresas se fortalezcan y luego se conviertan en competidores más fuertes.

- Considerando que uno de los productos más importantes de la empresa son los uniformes escolares, es importante considerar que según datos de la población proyectada por el INEC, actualmente el promedio de hijos por familia en el Ecuador es de 2,60, se proyecta que esta cifra irá disminuyendo en el tiempo por lo que en 15 años será de 1,70 (INEC, 2010), esto significa que en los próximos años habrá menos niños por lo que habrá una menor demanda de uniformes que afectaría a la empresa.

1.7.2. Micro entorno

El análisis del micro entorno de una empresa es importante para analizar los recursos y capacidades de la misma y determinar cuales son los activos competitivos que le permitan apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales la cual le permitirá tener éxito en el mercado (Thompson, 2012).

1.7.2.1. Fortalezas

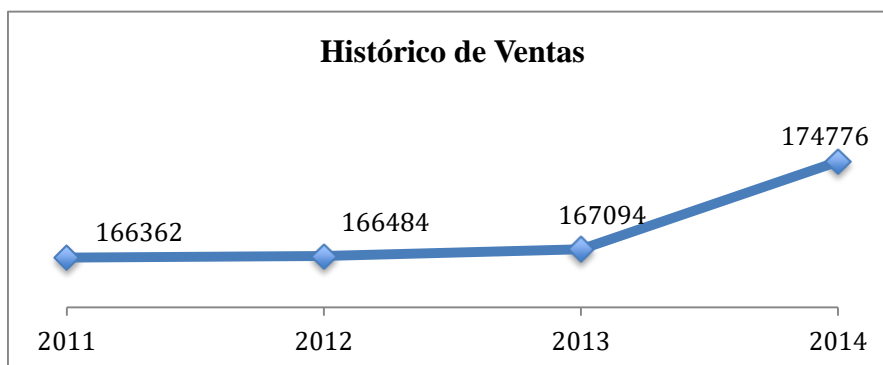
- Mano de obra con experiencia y fieles a la empresa. La rotación de empleados es muy baja lo que ha brindado estabilidad al negocio. Por ejemplo, su empleada más antigua ha trabajado en la empresa por 16 años y en los últimos dos años solo ha salido y entrado una persona a la empresa.
- Productos de alta calidad reconocida por sus clientes. La calidad en los productos se evidencia con la calidad de los insumos utilizados para la producción, sus dos proveedores principales que son “Lafayette” y “PatPrimo” cuentan con estándares de calidad muy altos, tecnología de punta y rigurosos procesos de calidad.
- Trato personalizado, en muchos casos tanto las administradoras del negocio como las empleadas han estrechado lazos con sus clientes lo que representa un valor agregado al negocio ya que llegan a conocer las necesidades del cliente muy de cerca pudiendo adelantarse a sus necesidades. Otras formas de trato personalizado se evidencian en el contacto que la empresa tiene por con sus clientes, por ejemplo si la empresa recibe un correo electrónico con un pedido automáticamente la empresa se pone en contacto vía telefónica y ofrece al cliente facilidades como por ejemplo entregar el producto en el lugar que el cliente requiera.

- Servicio postventa que diferencia al negocio de sus competidores. Posterior a la venta, la empresa arregla la ropa a la medida y necesidad de sus clientes sin ningún costo adicional y además confecciona productos especiales bajo pedido de clientes. Según los dueños de la empresa alrededor del 20% de las prendas son modificadas a gusto del cliente o hechas bajo pedidos especiales, entre los requerimientos más comunes está el arreglo de las vastas de los calentadores y pijamas y el entallado de las blusas.
- Larga trayectoria en el mercado que les ha permitido ganar posicionamiento entre los círculos sociales de sus clientes y fidelidad de los mismos. Su cliente más antiguo es la empresa Comercial Malo Hermanos SA, quien lleva comprando a “D’Punto” durante más de 30 años.
- Buena relación con sus proveedores que se ha sustentado en el cumplimiento de los plazos de entrega y calidad de los insumos comprados.
- Cartera de clientes estable que le permite mantener un nivel de ventas adecuado durante todo el año.
- Gran variedad en los productos ofertados tanto en diseños como en telas y colores.

1.7.2.2. Debilidades

- Dificultad para crecer, la empresa se ha mantenido los últimos años sin un crecimiento significativo en las ventas. Comparando las ventas de los últimos años de “D’Punto”, la empresa ha incrementado sus ventas tan solo un 1,68% en promedio en los últimos 4 años. Teniendo un incremento inusual en el año 2014 del 4,60%.

Figura No. 7 Datos referentes a uso de internet en el país.



Fuente: Confecciones “D’Punto” América

Elaborado por: Paula Mora

- Poco contacto con el gremio textil. Nunca han participado de ferias o asistido a las capacitaciones a las que han sido invitados por la Cámara de Comercio de Quito y otras instituciones.
- La empresa no capacita ni actualiza constantemente a sus empleadas lo que hace que haya una brecha tanto tecnológica como en conocimiento entre la empresa y el mercado actual.

- Falta de tecnología e implementación de software que permite agilizar procesos para el manejo del negocio, temas como manejo de inventario y facturación se registran a mano.
- Maquinaria anticuada, ya que existe en el mercado nueva tecnología en máquinas de coser que podrían mejorar la producción. Por ejemplo en la actualidad existe equipo de corte y tendido que la empresa podría utilizar para evitar realizar el patronaje y corte a mano, ahorrando tiempo y también utilizar este tipo de máquinas ayudaría a que el producto sea más estándar.
- No existe inversión alguna en publicidad lo que limita que nuevos clientes conozcan y sean atraídos al negocio.
- Falta de estructura organizacional, la empresa nunca ha desarrollado un plan estratégico o planteado por escrito sus objetivos.
- El local comercial con el que cuentan al momento no es propio por lo que no lo pueden remodelar y corren con el riesgo de que en cualquier momento el dueño ya no les arriende el lugar.
- El 80% de su materia prima proviene de proveedores colombianos que aunque son muy cumplidos, le quita flexibilidad al negocio ya que la importación de las telas demora alrededor de un mes de manera que si tienen un pedido urgente que atender deben buscar proveedores locales que muchas veces no tienen la calidad o diseño que “D’Punto” necesita.

- No cuentan con diseñadores de moda que puedan innovar en diseños nuevos para sus productos por lo que muchos de estos no siguen las tendencias actuales.
- La empresa no ha logrado conseguir alianzas estratégicas con sus proveedores o con clientes lo que representa una debilidad ya que la empresa podría trabajar con mejores costos o lograr contratos más grandes con clientes especiales.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. General

- Recolectar información que permita identificar estrategias aplicables a “D’Punto” que cumplan con los requerimientos del mercado en el cual la empresa se desenvuelve en la actualidad.

2.1.2. Específicos

- Determinar cuales son las necesidades, preferencias y hábitos de compra de los consumidores en la industria de la ropa de punto.
- Identificar cuales son las tendencias en moda más importantes en la actualidad en lo que respecta a la ropa de punto para que la empresa lo tome en cuenta.
- Establecer la posición que tiene la empresa en comparación con sus competidores más directos.

2.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. Tipo de Investigación

La investigación de mercado se llevará a cabo mediante un estudio cualitativo y cuantitativo con el fin de identificar y analizar variables clave que influyan en el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

La investigación cualitativa es aquella que pretende identificar aspectos del comportamiento de las personas como por ejemplo opiniones, motivaciones, gustos, actitudes y preferencias.

La investigación cuantitativa pretende cuantificar la información matemática y estadísticamente a través de un muestreo que permita proyectar esta información a una población entera.

2.2.2. Método de Investigación

La investigación de mercado se llevará a cabo mediante tres métodos: encuesta, entrevista y observación.

El objetivo de la encuesta será recaudar información de los consumidores en general de tal manera que podamos determinar sus necesidades,

gustos, preferencias y hábitos de compra relacionados con los productos que “D’Punto” oferta.

La entrevista será direccionada a identificar nuevas tendencias y oportunidades en la industria de la moda y venta de ropa de manera que se puedan identificar puntos de mejorar aplicables a la empresa.

La observación se usará para realizar un análisis comparativo de la empresa frente a algunos de sus competidores en la ciudad de Quito para así poder identificar formas en las que la empresa pueda ser más competitiva en el mercado local.

2.2.3. Fuentes de Información

En la investigación de mercado se tomarán como fuentes de investigación únicamente fuentes primarias. De acuerdo a las metodologías de investigación expuestas en el punto anterior las formas de recolección de información según el método serán:

Tabla No. 3 Fuentes de información

| Metodología | Forma de recolección y procesamiento de información | Objeto de investigación |
|--------------------|---|---|
| Encuesta | Se realizará encuestas digitales de manera que se obtenga una mayor cantidad de respuestas. Para la recolección y el análisis de los datos obtenidos se utilizará la plataforma digital de <i>Survey Monkey</i> . | Personas mayores de 15 años que vivan en el sector norte de Quito de estrato social medio y alto. La encuesta se la aplicará tanto a clientes actuales de “D’Punto” como a clientes potenciales. |
| Entrevista | Se realizará mediante una encuesta estructurada con un esquema de preguntas previamente organizado. Posterior a la entrevista se realizará la transcripción de la información para su análisis. | Experto en la industria de la moda. Proveedor de “D’Punto”. Representante Cámara de Comercio de Quito. Dueño de local comercial similar a “D’Punto”. |
| Observación | Para esta metodología se utilizará la técnica de “cliente fantasma” con una guía de observación estructurada, la información recolectada será analizada estadísticamente. | Empresas competidoras en el mercado del norte de Quito como: “Pasa”, “Pinto”, “Punto Alco”, “D’Pratti” y “Megamaxi” |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

2.2.4. Muestreo

La investigación de mercado cuantitativa, es decir la encuesta será realizada en el sector norte de la ciudad de Quito. La investigación estará

dirigida a personas comprendidas entre los 17 y 69 años de clase social media, media-alta y alta dentro de las administraciones zonales Manuela Sáenz, Eugenio Espejo y La Delicia.

Para el cálculo de la población se ha tomado información del último Censo Poblacional realizado en el año 2010 y del estudio de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizado en el año 2011. Los datos obtenidos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla No. 4 Datos demográficos para investigación

| Datos demográficos: | | Manuela Saenz | Eugenio Espejo | La Delicia |
|----------------------------|--------------|----------------------|-----------------------|-------------------|
| Hombres | (12-18 años) | 13990 | 20499 | 21754 |
| | (19-35) años | 32767 | 57808 | 51733 |
| | (36-64) años | 57406 | 29517 | 56599 |
| Mujeres | (12-18 años) | 13825 | 20828 | 21343 |
| | (19-35) años | 33694 | 62365 | 54398 |
| | (36-64) años | 33505 | 67406 | 51584 |
| Sub Total | | 185187 | 258423 | 257411 |
| Total | | 701021 | | |

Fuente: (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2011)
Elaborado por: Paula Mora

En este caso, se ha tomado datos de la población desde los 12 años ya que el estudio fue realizado cinco años atrás por lo que aquellas personas que en el 2011 tenían 12 años, en la actualidad tendrán alrededor de 17 años, al igual que los que tenían 64 años en la actualidad tendrán alrededor de 69 años.

Tabla No. 5 Datos de estratificación socioeconómica

| Datos de estratificación Socioeconómica: | Estrato A Alto | Estrato B Medio- Alto | Estrato C Medio |
|---|-------------------|-----------------------------|--------------------|
| | 1,90% | 11,20% | 22,80% |
| Porcentaje aplicado al cálculo de la población | 35,90% | | |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Elaborado por: Paula Mora

Tomando en cuenta estos datos se ha determinado que la población a ser estudiada es de 251667 habitantes de clase social media a alta entre los 17 y 69 años de edad del sector norte de Quito.

Con esta información se ha calculado la muestra utilizando la fórmula de muestreo para poblaciones infinitas:

$$N = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

| | |
|---------------------------|--------|
| MARGEN DE ERROR (e) | 5% |
| TAMAÑO POBLACIÓN (N) | 251667 |
| NIVEL DE CONFIANZA | 90% |
| Z | 1,65 |
| PROBABILIDAD (σ) | 50% |

TAMAÑO DE LA MUESTRA = 271

2.2.5. Diseño de herramienta de recolección de información

Con el objetivo de realizar la investigación de mercado con las técnicas antes establecidas se ha realizado las siguientes herramientas: una

encuesta estructurada, un formato establecido para la observación y cuestionarios específicos para cada entrevista.

Las herramientas se podrán encontrar en la sección de Anexos:

Formulario para encuestas: Anexo 1

Formato para la observación: Anexo 2

Cuestionarios para entrevistas: Anexo 3

2.2.6. Trabajo de campo

a) Encuestas:

La recolección de información a través de encuestas se la realizó mediante encuestas digitales por medio de la herramienta *Survey Monkey*.

Se recolectó encuestas desde el día 30 de septiembre del 2015 hasta el 25 de octubre del mismo año logrando así un total de 271 respuestas.

b) Observación:

La observación, que se efectuó mediante el método de cliente fantasma se la realizó en locales y tiendas departamentales del norte de Quito comenzando el día 26 de septiembre hasta

el 17 de octubre. En total se logró investigar a 20 locales en diferentes sectores y centros comerciales.

La observación se realizó a empresas y locales variados, con diferentes enfoques, productos y ubicaciones pero que forman parte de la competencia de “D’Punto” al ofrecer productos similares que cumplen las mismas necesidades.

La competencia observada fue:

Tabla No. 6 Competencia observada

| | Nombre del Local | Ubicación | Tipo de empresa |
|-----------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| 1 | Bésame | SwissHotel | Comercializadora una sola marca |
| 2 | Pasa | C.C. Granados Plaza | Productora |
| 3 | Verónicas | C.C. El Bosque | Comercializadora varias marcas |
| 4 | Vanguardia | C.C. Ñaquito | Productora |
| 5 | Medias y ensueños | C.C. El Bosque | Comercializadora varias marcas |
| 6 | Pinto | Av. La Prensa y Pablo Picasso | Productora |
| 7 | Solo Boxer | C.C. El Bosque | Comercializadora varias marcas |
| 8 | Entre Sueños | C.C. El Bosque | Comercializadora varias marcas |
| 9 | ENF | Juan Barrezueta y Av. Galo Plaza | Productora |
| 10 | Super Éxito | C.C. NNUU | Comercializadora varias marcas |
| 11 | Punto Alco | Av. Vaca de Castro y Machala | Productora |
| 12 | Moda Sport | Av. Machala y Angel Ludeña | Comercializadora varias marcas |
| 13 | La estrella | Calle La Gasca y Av. América | Comercializadora varias marcas |
| 14 | De Prati | C.C. Quicentro Norte | Comercializadora varias marcas |
| 15 | Adidas | C.C. El Jardín | Comercializadora una sola marca |
| 16 | Megamaxi | Av. 6 de Diciembre | Comercializadora varias marcas |
| 17 | Seducción | C.C. El Condado | Comercializadora varias marcas |
| 18 | Etafashion | Av. Galo Plaza Lazo | Comercializadora varias marcas |
| 19 | Mundo Sport | Enrique Gangotena y Orellana | Productora |
| 20 | Uniformes Dávila | Av. La prensa y Sabanilla | Productora |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

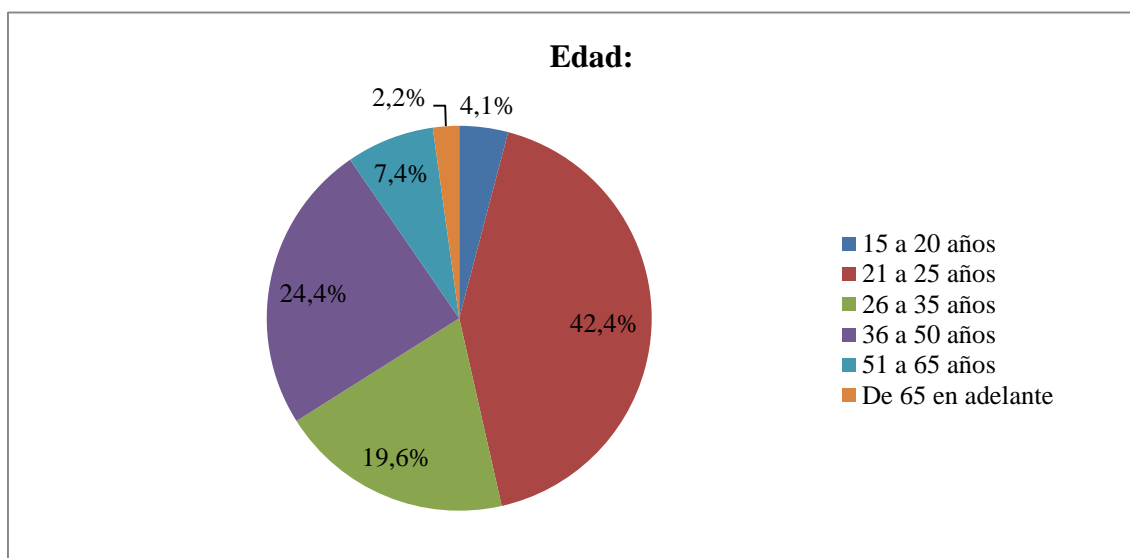
2.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.3.1. Resultados de Encuestas a clientes

2.3.1.1. Perfil demográficos de los encuestados

El estudio contempló la recolección de información de 270 personas, correspondiente a la muestra ya calcula. De estas personas la mitad fueron hombres y la mitad mujeres de 15 años de edad en adelante, el resultado se distribuye de la siguiente manera:

Figura No. 8 Edad de encuestados



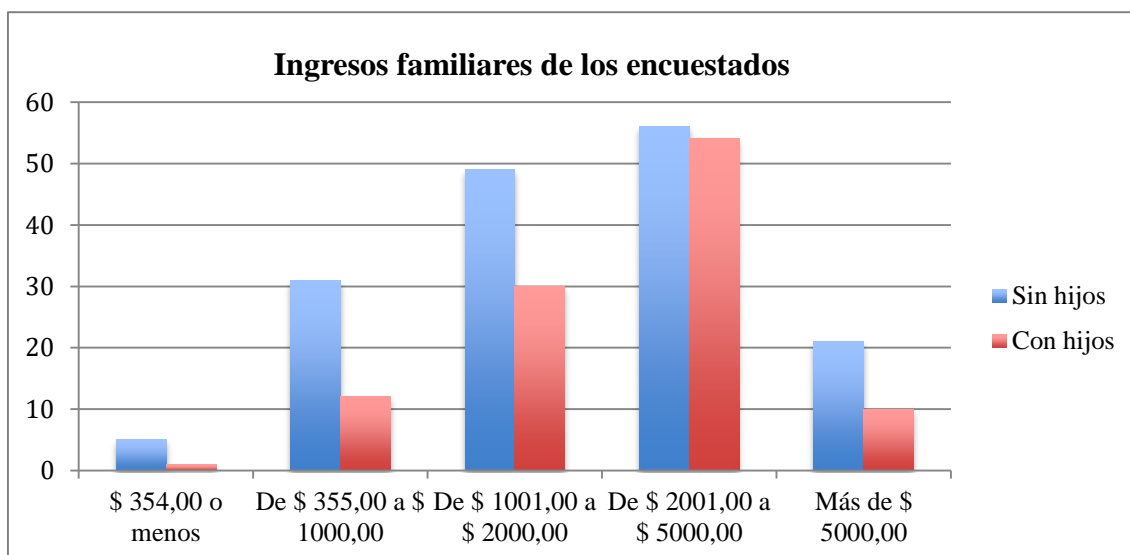
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Analizando el núcleo familiar de los encuestados se determinó que el 40% tienen hijos, en promedio dos. Los ingresos familiares

de las personas que tienen hijos y los que no se distribuyen de la siguiente manera:

Figura No. 9 Ingresos de los encuestados



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

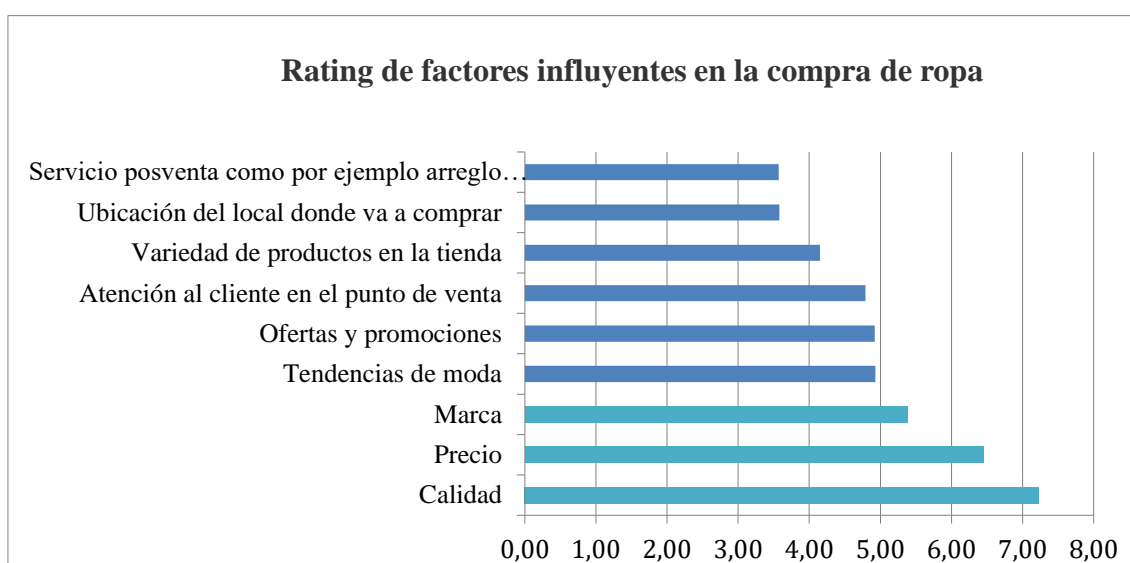
2.3.1.2. Análisis de preferencias de los consumidores

Mediante los datos recolectados se ha podido determinar cuales son los factores que más influyen en las personas al momento de comprar ropa mediante la creación de un rating el cual está calculado sobre 9 puntos, siendo 1 el menor puntaje posible y 9 el máximo.

Con los resultados obtenidos se ha determinado que todos los factores estudiados influyen en la decisión de compra, los factores más influyentes según el estudio son la calidad (7,23 pts), el precio (6,45 pts) y la marca (5,38 pts), sin embargo el resto de

factores al tener un puntaje mayor a 3 si influyen en la compra pero en menor medida.

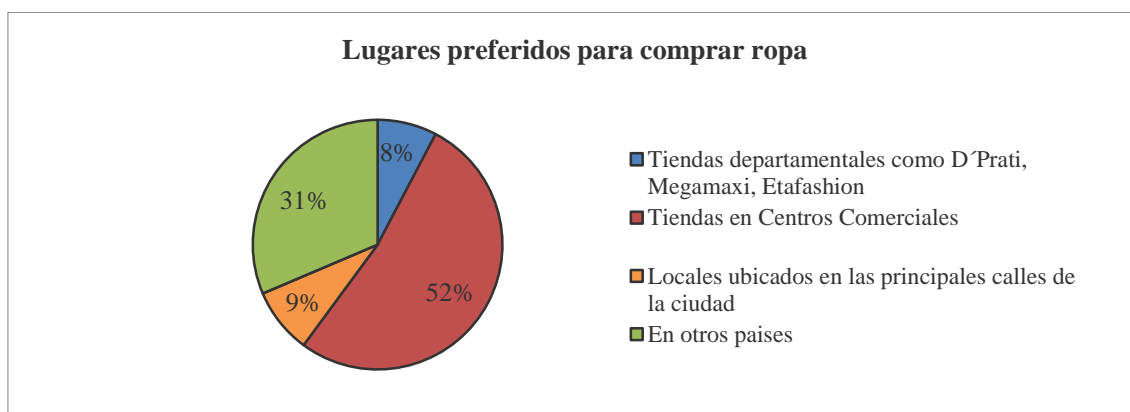
Figura No. 10 Rating de factores influyentes en la compra



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

En cuanto a lo que es preferencia en lugares para comprar se ha identificado que más de la mitad de los encuestados prefieren comprar en un centro comercial, sin embargo hay una parte significativa que prefiere comprar en otros países su ropa, esto para “D’Punto” significa una desventaja ya que a penas el 9% de las personas compra en locales que están en las principales calles de la ciudad.

Figura No. 11 Lugares preferidos para comprar

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

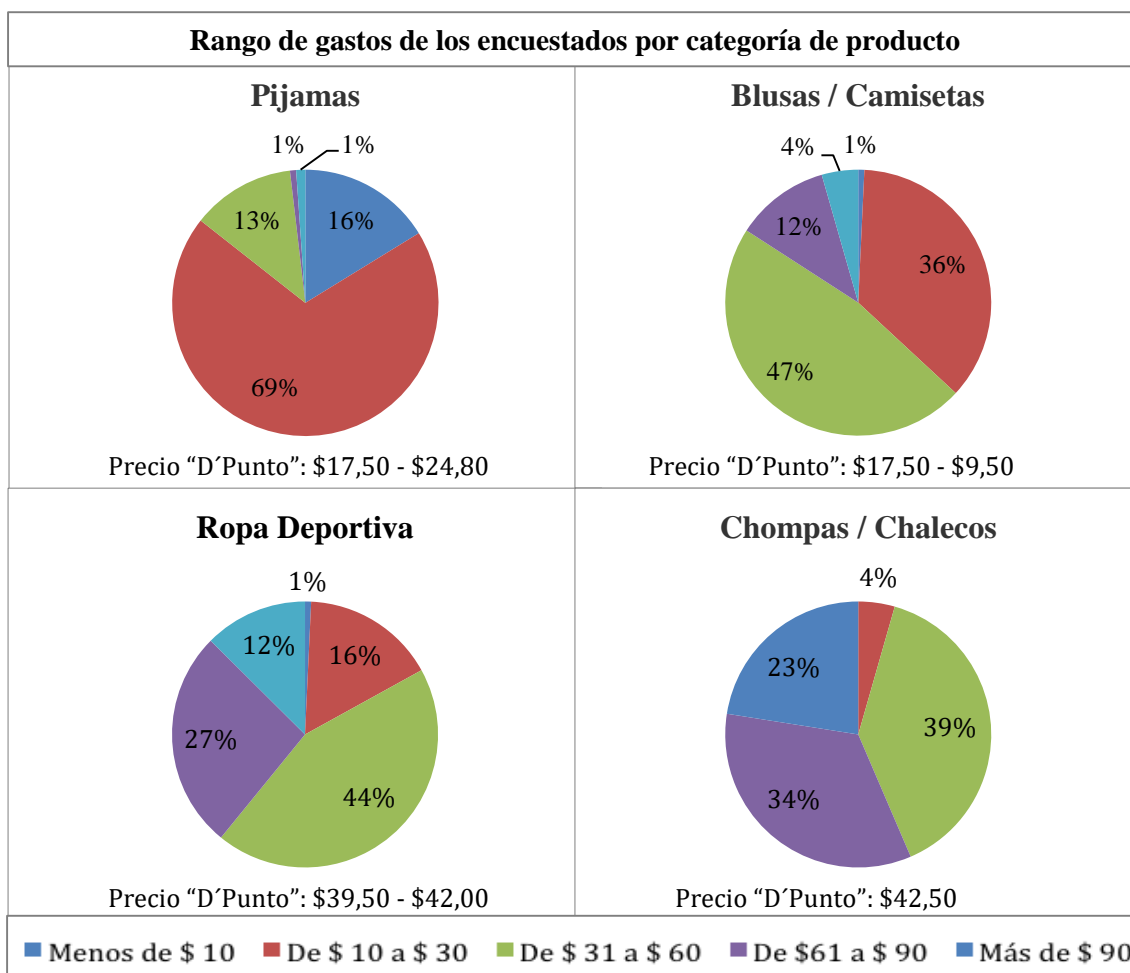
En lo que es pijamas, se ha identificado una ventaja para “D’Punto”, el 68% de los encuestados prefieren comprar pijamas hechas en Ecuador principalmente porque son más económicas que las extranjeras.

En el resto de productos estudiados que son ropa deportiva, blusas, camisetas, chompas y chalecos más de la mitad de las personas prefieren que sean de marca extranjera ya que son de mejor calidad o en el caso de las chompas y chalecos porque siguen más de cerca la moda actual. Las personas que prefieren estas prendas hechas en Ecuador, las prefieren ya que son más económicas.

En cuanto a los precios que los encuestados están pagando por productos de las mismas categorías de los que ofrece “D’Punto” se ha determinado que los precios de la empresa son competitivos

y están dentro del rango de precios que la mayoría de los encuestados han identificado como su rango de gasto.

Figura No. 12 Gasto de los encuestados por categoría de producto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

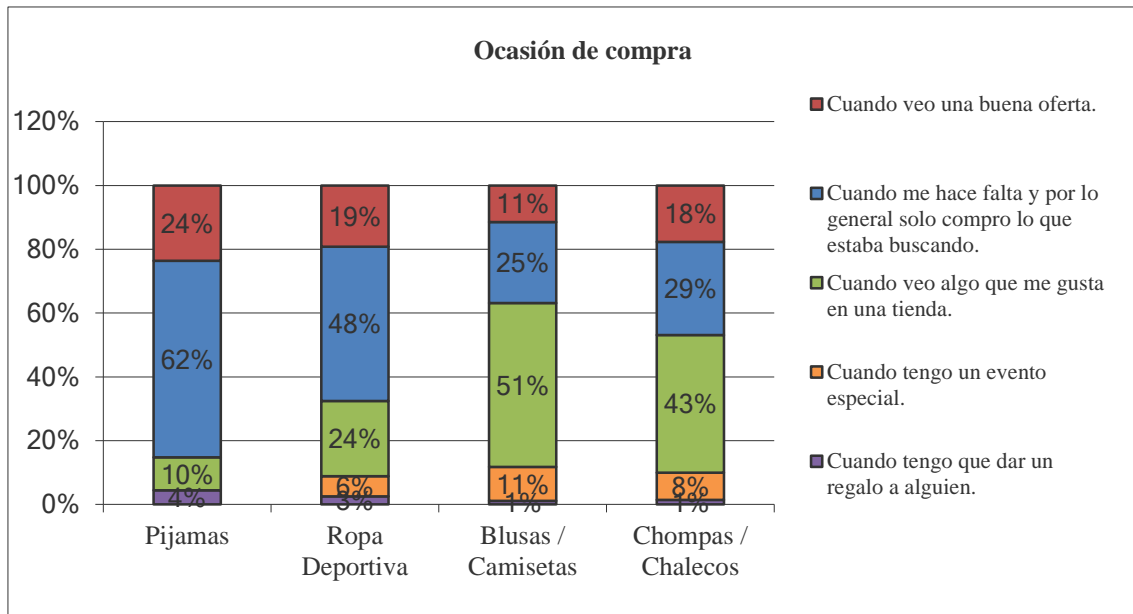
2.3.1.3. Análisis de ocasión de compra y frecuencia de consumo.

Mediante la encuesta realizada se pudo determinar la ocasión de compra de los productos que oferta "D'Punto". Para lo que es pijamas se determinó que la gente por lo general compra este

producto únicamente por necesidad o cuando le hace falta por lo que no se trata de una compra impulsiva, en este producto se observa también que el hecho de que haya ofertas estimula en un grado mayor la compra en comparación con los otros productos.

El comportamiento de la ropa deportiva es similar al de pijamas solo que aquí si encontramos un porcentaje significativo del 24% de los encuestados que compra impulsivamente este tipo de ropa, es decir compran cuando ve algo que le gusta independientemente de si necesita o no.

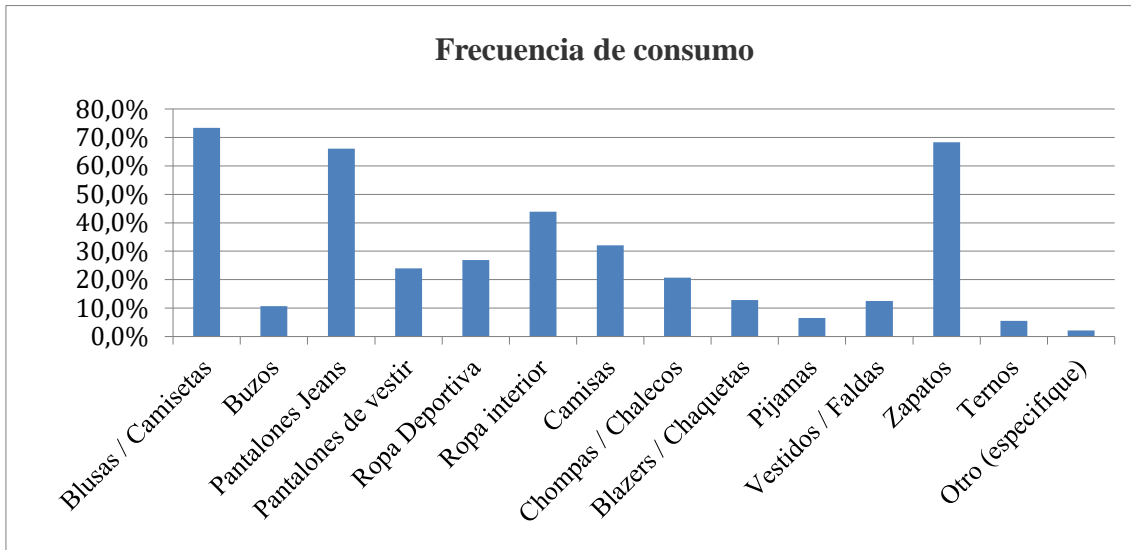
Las otras dos categorías, blusas/camisetas y chompas/chalecos, tienen un comportamiento bastante similar entre sí, se puede ver que en los dos casos la compra está impulsada por el gusto de la persona hacia el producto que está viendo en la mayoría de los casos.

Figura No. 13 Ocasión de compra

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

La frecuencia de consumo se la analizó en base a todas las prendas que una persona puede comprar, incluyendo las prendas que oferta “D’Punto”. Como se observa en la Figura No 14, más de un 70% de las personas identifica las blusas y las camisetas como uno de los productos que compran más a menudo, lo cual favorece a “D’Punto” sin embargo en otras categorías relevantes para la empresa como por ejemplo pijamas, se observa que la frecuencia de consumo por persona es bastante baja ya que tan solo un 6% de los encuestados identifican este producto como uno de los que compra más frecuentemente.

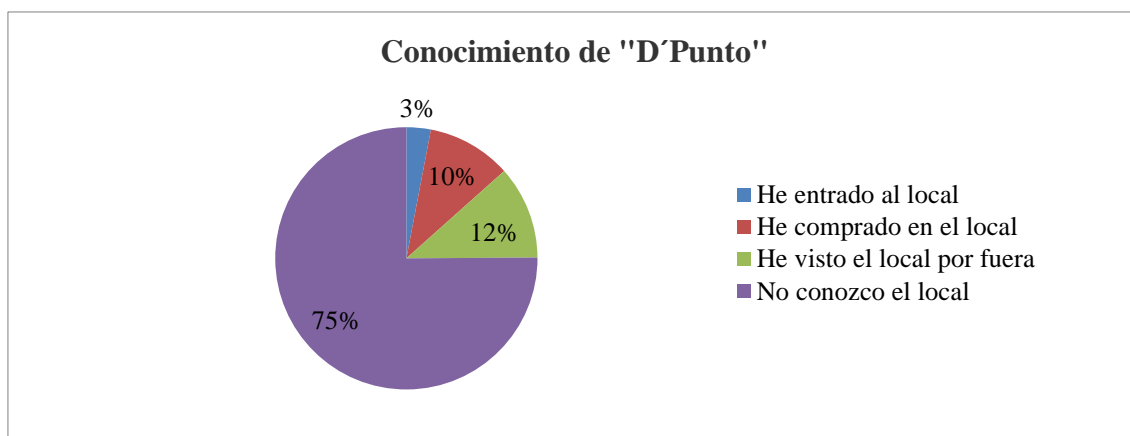
Figura No. 14 Frecuencia de consumo

Fuente: Investigación realizada

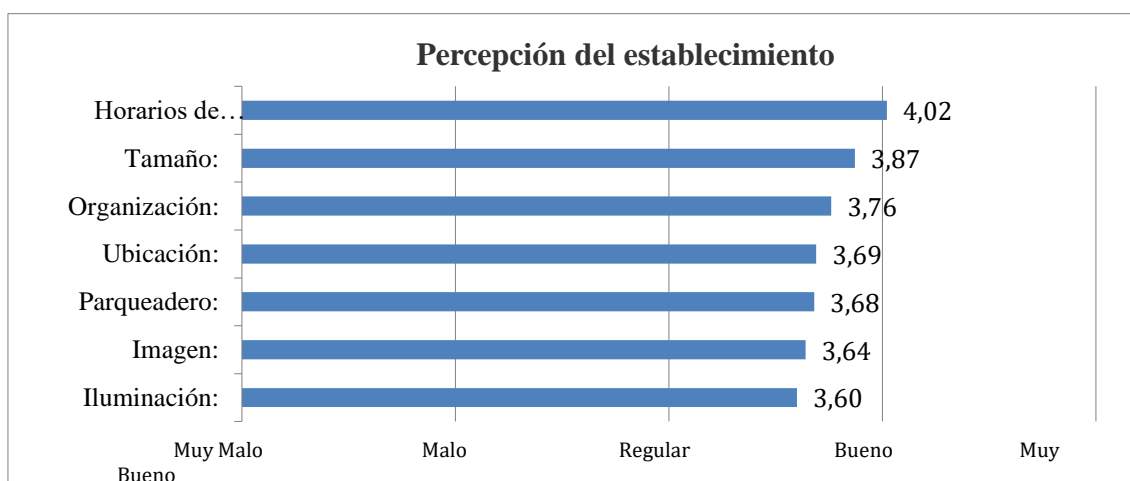
Elaborado por: Paula Mora

2.3.1.4. Resultados referentes a “D’Punto”

De los encuestados, se ha identificado que el 25% tiene conocimiento de que existe “D’Punto”, ya sea porque lo han visto, lo han visitado o porque han comprado en el local. Con este dato se determina que el posicionamiento actual de “D’Punto” en el mercado es del 25%.

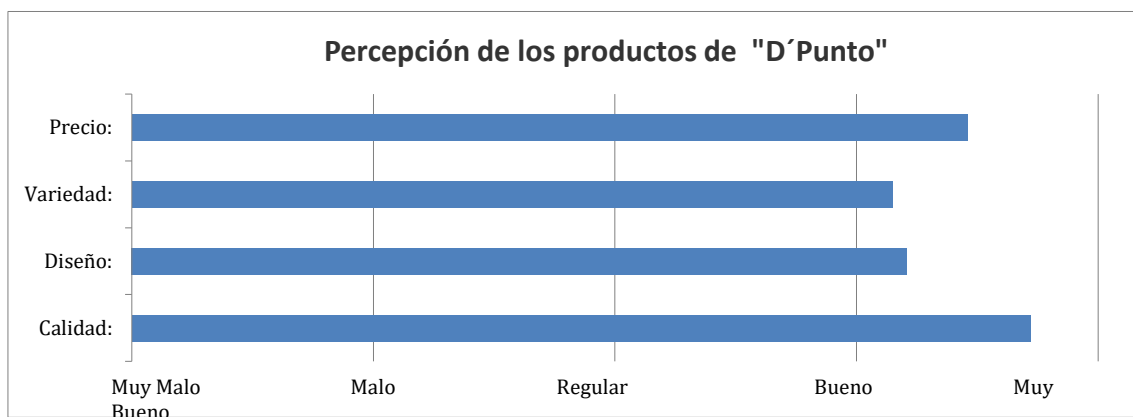
Figura No. 15 Conocimiento de "D'Punto" en el mercado**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Paula Mora

La percepción de las personas que conocen "D'Punto" en general es buena respecto al establecimiento, algunos de los puntos fuertes que tiene "D'Punto" está el horario de atención y el tamaño del local. Mientras que los puntos más débiles de la empresa según la percepción de sus clientes son la iluminación y la imagen del local.

Figura No. 16 Percepción del local**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Paula Mora

En cuanto a la percepción de los productos que oferta “D’Punto” se puede ver que las personas que conocen el local tienen una muy buena opinión al respecto, sobre todo en cuanto a la calidad de sus productos y al precio, estos factores se pueden identificar como la ventaja competitiva que tiene esta empresa.

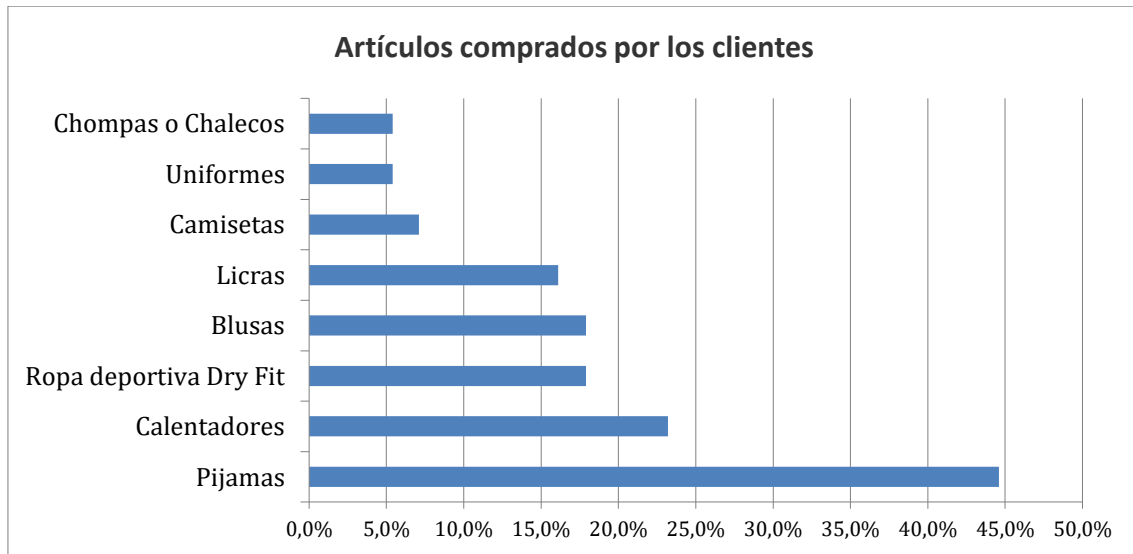
Figura No. 17 Percepción de los productos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Entre los artículos que han comprado los encuestados que conocen “D’Punto” se ha detectado que el 45% son pijamas por lo que este vendría a ser el producto por el cual “D’Punto” es más conocido.

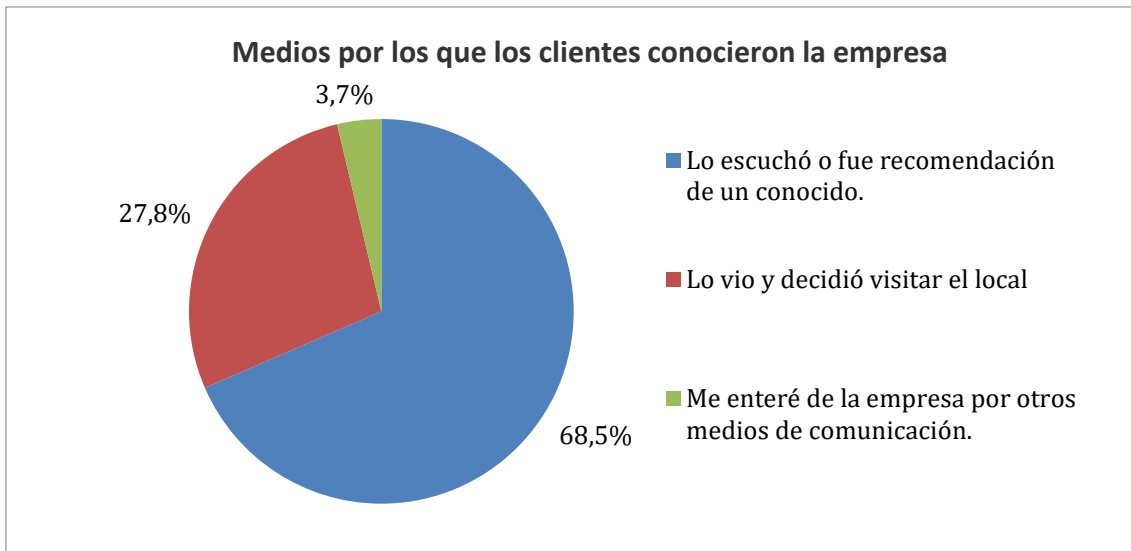
Figura No. 18 Artículos comprados por los clientes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

2.3.1.5. Análisis de medios de comunicación y promoción

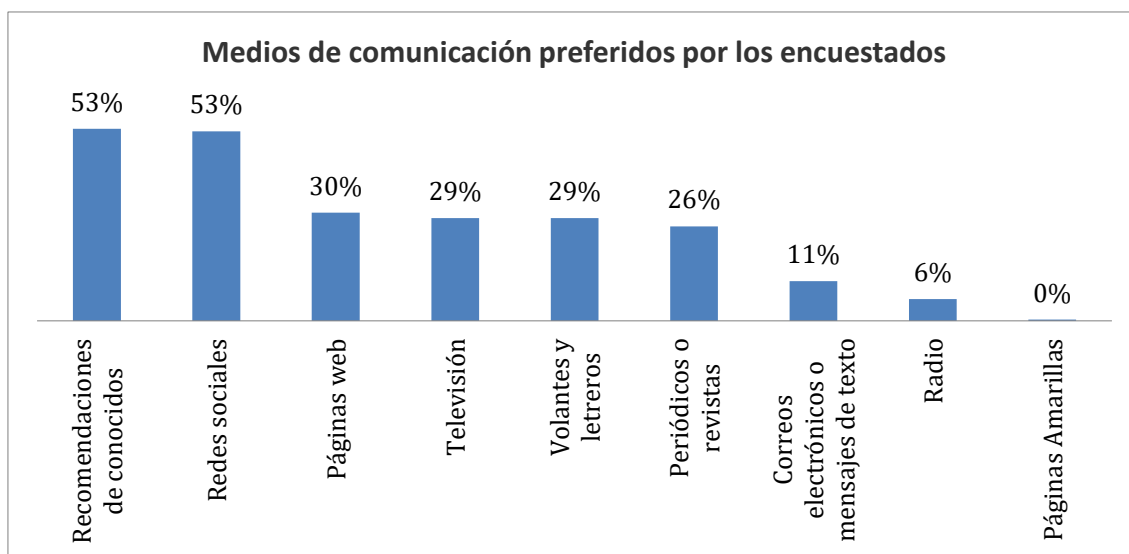
El resultado de la encuesta revela que la forma en que “D’Punto” se ha dado a conocer en los últimos años es mediante recomendaciones "boca a boca" en un 68% de las veces, los clientes satisfechos se han encargado de difundir su experiencia con la marca y llevar más clientes a la empresa.

Figura No. 19 Medios por los que los clientes conocieron la empresa

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Mediante la encuesta se ha identificado que las recomendaciones “boca a boca” para este tipo de negocios si son efectivas y son una de las formas de recibir información preferidas por las personas en este tipo de productos, sin embargo se identificó también que hay medios de comunicación por los que las personas se están informando como son las redes sociales y las páginas web.

Figura No. 20 Medios de comunicación preferidos por los encuestados

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

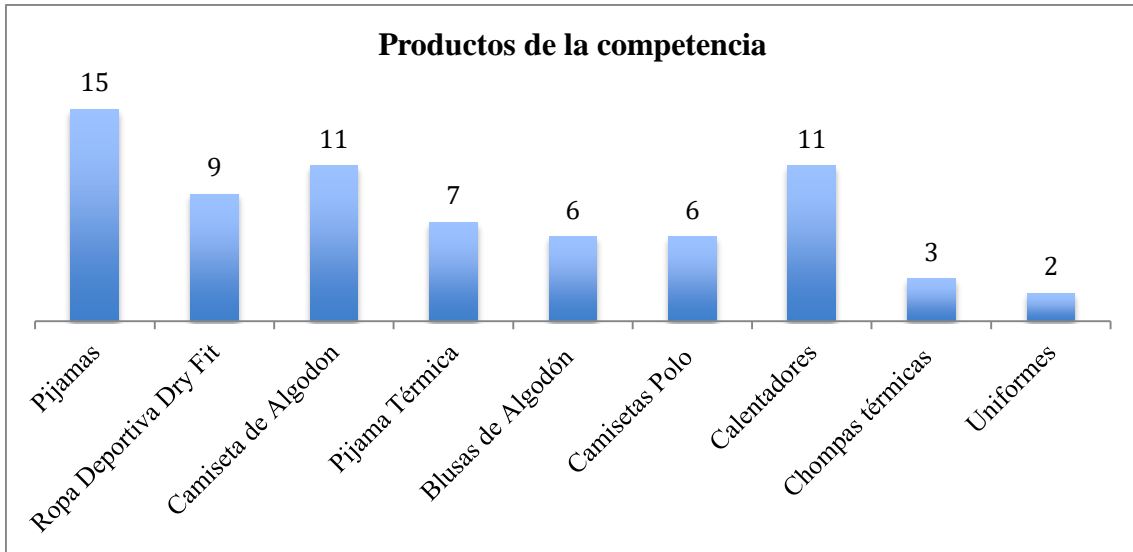
2.3.2. Resultados de Observación a la Competencia

El análisis de la observación ha sido realizado en base al modelo de las 4P's por lo que se efectuó una observación exhaustiva de los temas referentes al producto, precio, plaza y promoción.

2.3.2.1. Análisis del factor "Producto"

Habiendo observado los productos que la competencia oferta, se puede concluir que "D'Punto" tiene más competidores en lo que es pijamas, camisetas de algodón y calentadores ya que más de la mitad de la competencia observada oferta estos productos. Por otro lado, la empresa cuenta con poca competencia visible de uniformes y chompas térmicas lo que se vuelve una oportunidad para la empresa.

Figura No. 21 Productos de la competencia

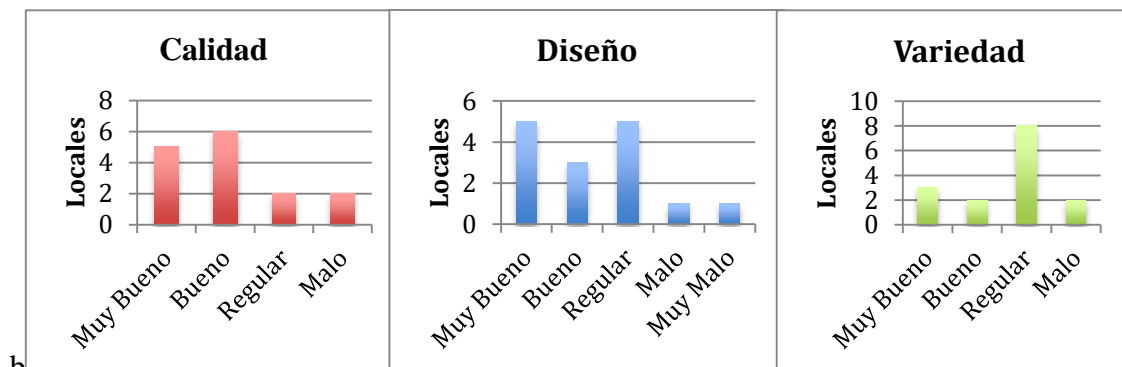


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paula Mora

Dentro de la investigación fue también analizada la calidad, el diseño y la variedad en modelos y tallas de los productos observados, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

a. Pijamas

Figura No. 22 Observación de pijamas



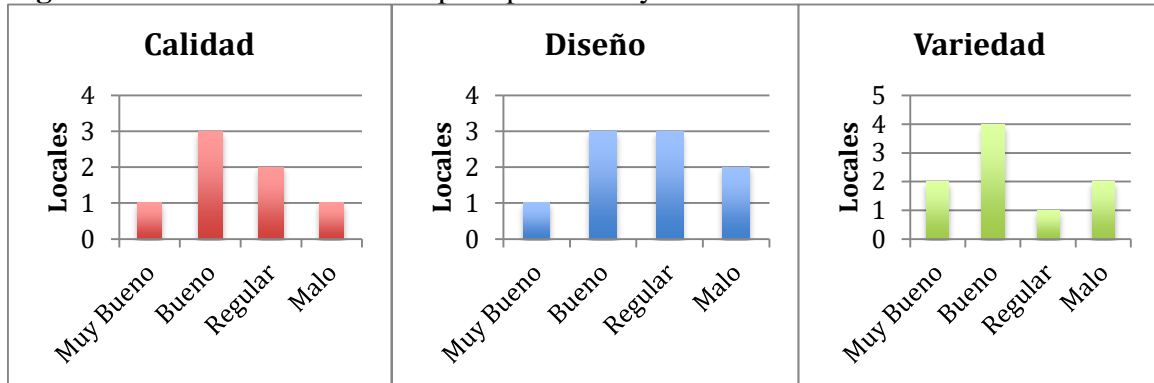
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paula Mora

En lo referente a calidad se ha observado que dentro del mercado se encuentran productos de buena calidad que se evidencia con el grosor y suavidad de sus telas.

En cuanto al diseño es importante mencionar que dentro del mercado se ha identificado que existe una fuerte presencia de la pijamería colombiana, que por lo general se destaca de la ecuatoriana por tener diseños más innovadores y atractivos, este tipo de pijamas está presente en la mayoría de comercializadores de varias marcas. En lo que es telas de las pijamas se observó que la mayoría de la competencia usa una paleta de colores muy similar entre si incluyendo colores pasteles, blanco y gris para mujer y colores oscuros para hombre.

Se observó que en su mayoría, los locales comerciales ofrecen una limitada cantidad de diseños en lo que es pijamas y por lo general no tienen todos los modelos en todas las tallas. Esto viene a ser para “D’Punto” un valor agregado ya que la empresa cuenta con pijamas en diferentes modelos, diseños y producen todos los modelos en todas las tallas.

b. Ropa Deportiva tipo Dry Fit

Figura No. 23 Observación de ropa deportiva Dry Fit

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

En lo que es calidad de la ropa deportiva se ha identificado que en el mercado existen ofertantes que son reconocidos internacionalmente por su calidad como es la ropa “Adidas” y “Adrián Arango” que se puede encontrar en la tienda “Bésame”, sin embargo hay ofertantes locales como “Pinto” que también manejan productos de alta calidad con los que “D’Punto” debe competir.

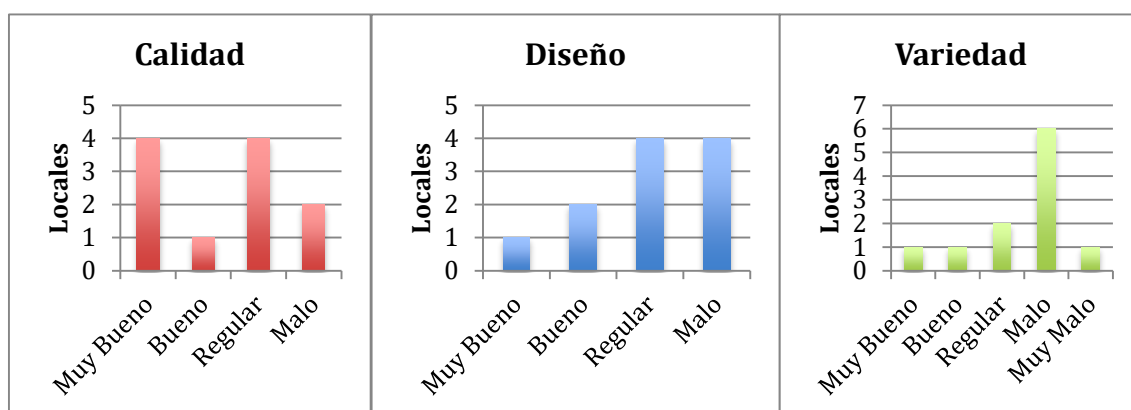
Los diseños son muy similares en todas las tiendas al igual que la paleta de colores que se observó se compone de colores oscuros con detalles con colores fuertes.

La variedad de los productos se evidencia básicamente en la mezcla de colores más no en el modelo. Los modelos se repiten tienda tras

tienda, siendo en este producto factor de ventaja competitiva la calidad y el diseño.

c. Camisetas de Algodón

Figura No. 24 Observación de camisetas de algodón

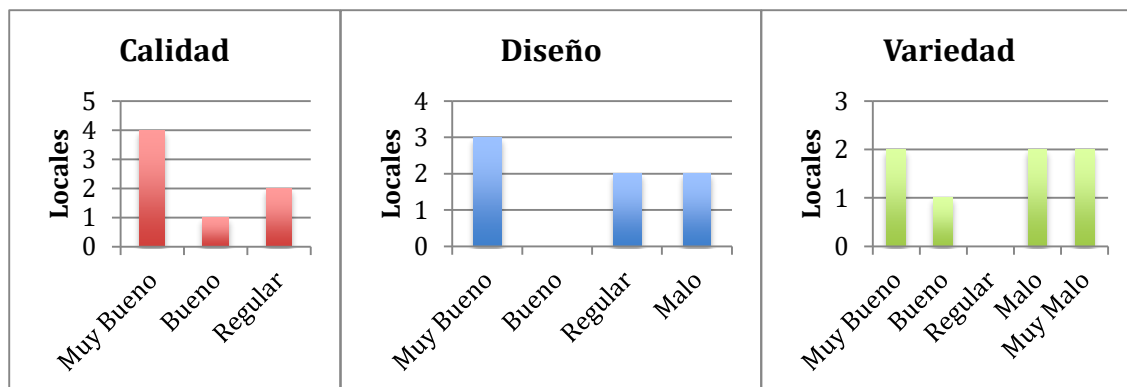


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Las camisetas de algodón son un producto bastante estándar que no varían mucho de un local a otro. En la mayoría de los lugares visitados se observó que el diseño de las camisetas varía básicamente en la paleta de colores y también en algunos casos están decoradas con estampados o bordados.

d. Pijamas Térmicas

Figura No. 25 Observación de pijamas térmicas

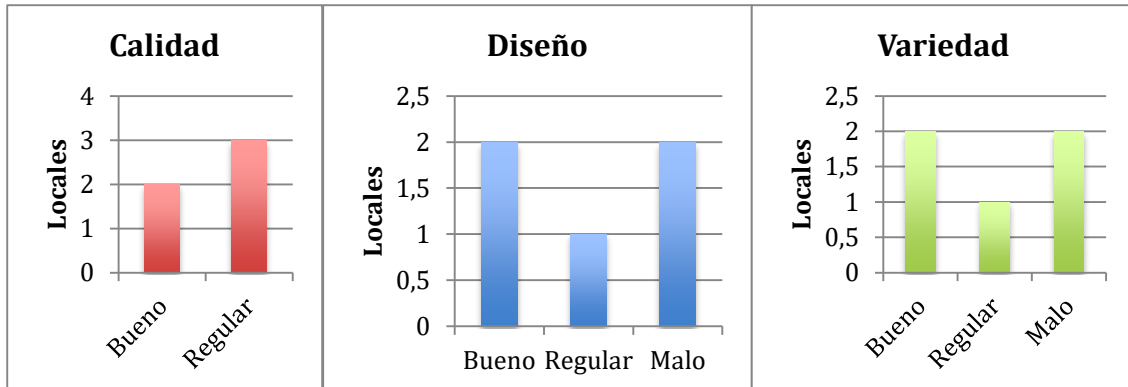
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Se ha observado que en el mercado las pijamas térmicas que se ofertan son muy similares en diseños por lo general son pijamas cerradas, en telas de un solo color y también la gama de colores no es muy variada, rosa para mujeres y azul para hombres.

De los locales analizados se identificó dos que marcan la diferencia en este producto que se destacan principalmente por las telas utilizadas ya que pasan de ser de un solo color a ser estampadas y además difieren los modelos entre pijama abierta y cerrada.

e. Blusas de Algodón

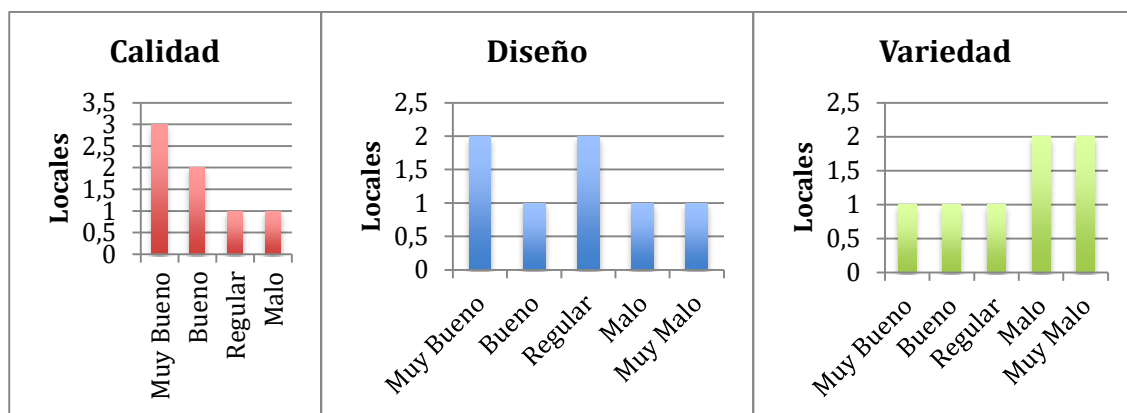
Figura No. 26 Observación de blusas de algodón

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Se observó que no existe en el mercado muchos ofertantes de blusas en telas de algodón. Los que se pudieron observar ofrecen blusas sencillas y tradicionales que no ofrecen un valor agregado al cliente ni en calidad, diseño ni variedad.

f. Camisetas Polo

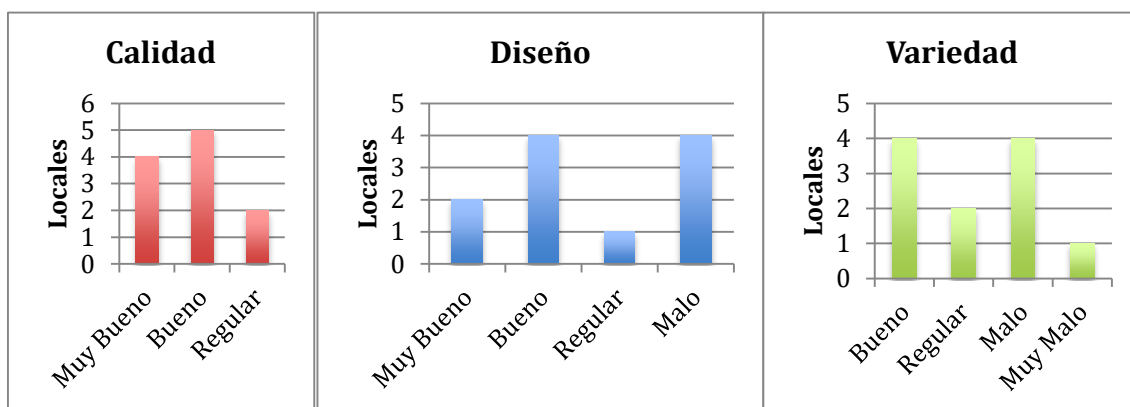
Figura No. 27 Observación de camisetas polo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Este producto se observó que es muy similar en cuanto a diseños y colores en todos los locales que se visitó. Por lo general utilizan telas muy similares y colores muy parecidos también por lo que hemos notado que no existe mucha variedad en el mercado siendo esto una oportunidad para que “D’Punto” crezca en este producto.

g. Calentadores

Figura No. 28 Observación de calentadores

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Se observó que la calidad de la competencia en lo que calentadores es alta, en este producto se observó que si hay diferencias marcadas en lo que es diseños de un ofertante a otro, se encuentran en el mercado calentadores con diseños muy innovadores pero también se encuentra mucho calentadores más conservadores en colores tradicionales como negro, azul y gris.

En este producto se notó que “D’Punto” podría mejorar en lo que es diseño y arriesgarse un poco con diseños menos conservadores.

h. Chompas térmicas¹

Se identificó que no hay muchos ofertantes de este tipo de chompas y de los locales en donde se encontró que se vendía este producto los diseños y los colores utilizados eran muy parecidos entre si y muy parecidos al producto que “D’Punto” ofrece también.

Algunas cosas que se observaron que podrían ser puntos de mejora para “D’Punto” y se observó en la competencia es el uso de colores fuertes como el fucsia y el azul eléctrico en sus chompas y en algunas tiendas se observó que las chompas combinan las telas térmicas con otros tipos de telas para darle detalles diferentes.

i. Uniformes²

Al igual que “D’Punto” la competencia se especializa en uniformes de ciertas instituciones y los hacen en su mayoría bajo pedido. Este tipo de empresas también ofrecen otro tipo de servicios como por ejemplo bordado y también ofrecen hacer prendas con diseños especiales para sus clientes.

¹ No se incluye gráfico de análisis del producto chompas térmicas ya que no se cuenta con datos suficientes para la elaboración.

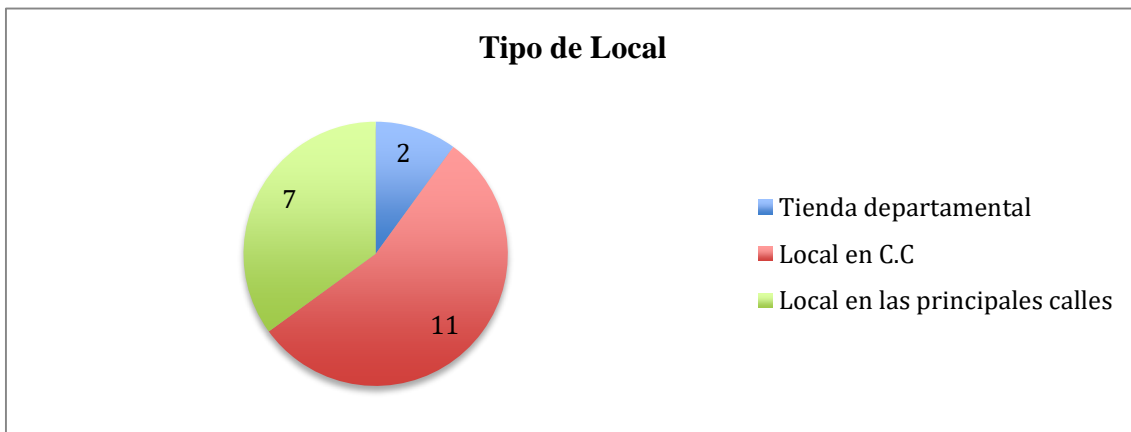
² No se incluye gráfico de análisis del producto uniformes ya que no se cuenta con datos suficientes para la elaboración.

Se observó también que en estos locales se venden calentadores pero también hacen otro tipo de uniformes como por ejemplo uniformes para equipos de fútbol.

2.3.2.2. Análisis del factor “Plaza”

En el método de cliente fantasma se clasificó la competencia tomando en cuenta la ubicación del local visitado, las categorías en las que se los clasificó fueron: local en centro comercial (C.C), local en las principales calles de la ciudad y tienda departamental. Se obtuvo los siguientes resultados:

Figura No. 29 Tipo de local observado



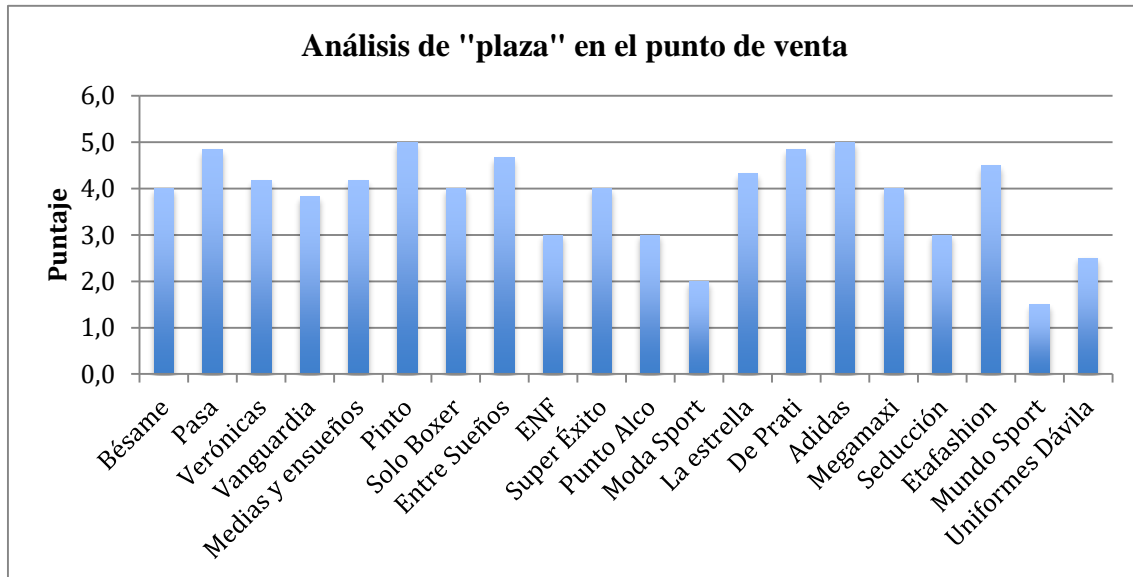
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

De cada establecimiento se evaluó los factores: ubicación del local, organización visible en el local, imagen general, tamaño del local adecuado para la cantidad de productos ofertados, iluminación del local, parqueadero adecuado para la cantidad de

clientes y horarios de atención. Estos factores fueron calificados del 1 al 5 para poder sacar un puntaje general de cada local. Se obtuvo los siguientes resultados:

Figura No. 30 Análisis factor “plaza” en puntos de venta



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

De esta observación se puede concluir que los locales que se encuentran en centros comerciales por lo general cuidan más la imagen, iluminación y la organización del local.

La imagen en los locales de los centros comerciales es más elaborada, muchos de los locales están ambientados de acuerdo al estilo de la marca, cuentan con decoraciones como carteles, fotos publicitarias, muebles decorativos y por lo general mantienen una línea de color de acuerdo a la empresa.

La iluminación también juega un papel muy importante dentro de este tipo de locales, de la experiencia como cliente fantasma se observó que los estantes, maniqués y las perchas por lo general se encuentran iluminadas con luces direccionadas lo que le da mayor protagonismo a los productos.

La principal diferencia que se observó entre las tiendas en centros comerciales y el resto es que en los locales en centros comerciales la ropa se organiza de manera que el cliente pueda mirarla con facilidad en la percha sin necesidad de recibir ayuda por parte de un vendedor haciendo que la venta sea más impersonal. En cambio en los locales que se encuentran en las principales calles de la ciudad se observó que muy poca ropa se encuentra perchada, la mayoría se encuentra doblada y distribuida en repisas lo que genera que el cliente tenga que solicitar al vendedor que le indique la mercadería, esto resulta en una venta más personal en donde el cliente tiene más contacto con el vendedor lo que hace que el servicio sea más importante y determinante a la hora de la compra.

En cuanto a horarios, también se identificó que hay una diferencia marcada entre los locales que se encuentran dentro de centros comerciales y el resto de locales. Por lo general los centros comerciales tienen horarios de atención más extendidos, de 10:00

a 21:00 mientras que los locales en la calle suelen atender desde las 9:00 o 10:00 hasta las 18:00.

2.3.2.3. Análisis del factor “Promoción”

Se analizó los medios de comunicación usados dentro de los locales comerciales identificando así que el más común es el cartel, en la mayoría de los casos indicando promociones o nuevos productos.

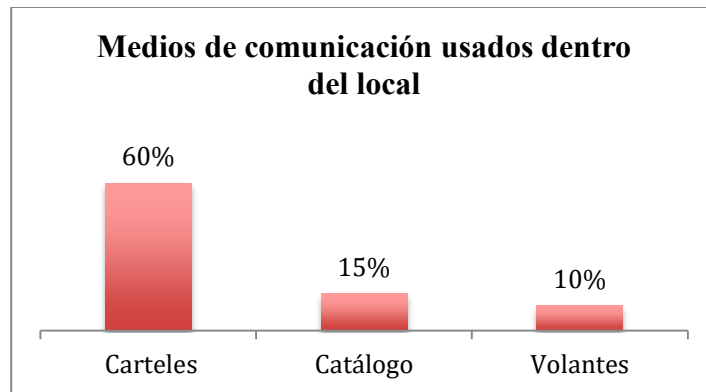
En algunos lugares como por ejemplo “Super Éxito” utilizan también el método del volanteo para dar a conocer los descuentos, en este caso en específico se notó que los volantes no tenían mucho impacto ya que en su mayoría eran desechados poco tiempo después de haberlos recibido.

En algunos locales como “Bésame” se vio que utilizan catálogos como una forma de mostrar las próximas colecciones y la mercadería que van a importar.

En base a la experiencia como cliente fantasma se observó que la mayoría de estas empresas prescinden de medios de comunicación tradicionales ATL. De lo que se ha podido observar solamente las marcas más grandes como por ejemplo “De Prati”

utilizan medios ATL como vallas publicitarias por ejemplo para promocionar su marca.

Figura No. 31 Medios de comunicación usados dentro de los locales



Fuente: Investigación realizada

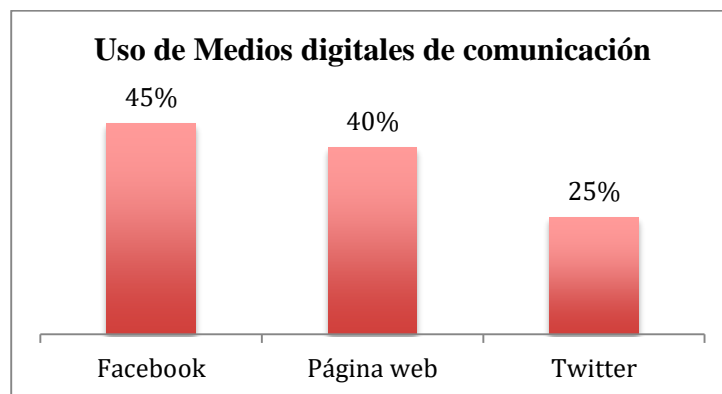
Elaborado por: Paula Mora

A parte de estos medios de comunicación tradicionales se identificó que este tipo de locales también utilizan otras estrategias de mercadeo y *merchandasing* como por ejemplo ambientan los locales con olores característicos del establecimiento, ofrecen detalles como por ejemplo chocolates con la marca del local a sus clientes y también se vio que mediante la distribución de las prendas de vestir en los locales promueven las ventas cruzadas de artículos pequeños como binchas o fragancias.

Fuera del punto de venta fueron analizados los medios de comunicación digitales que utilizan las empresas observadas. Se

identificó que actualmente la mayoría de estas marcas están dando mucha fuerza a este tipo de mecanismos para llegar al público. Los canales más utilizados son: en primer lugar *Facebook*, seguido por una estrategia de página web y tercero *Twitter*. Otras redes sociales que se detectó que estas empresas están usando son *Pinterest*, *YouTube* e *Instagram*.

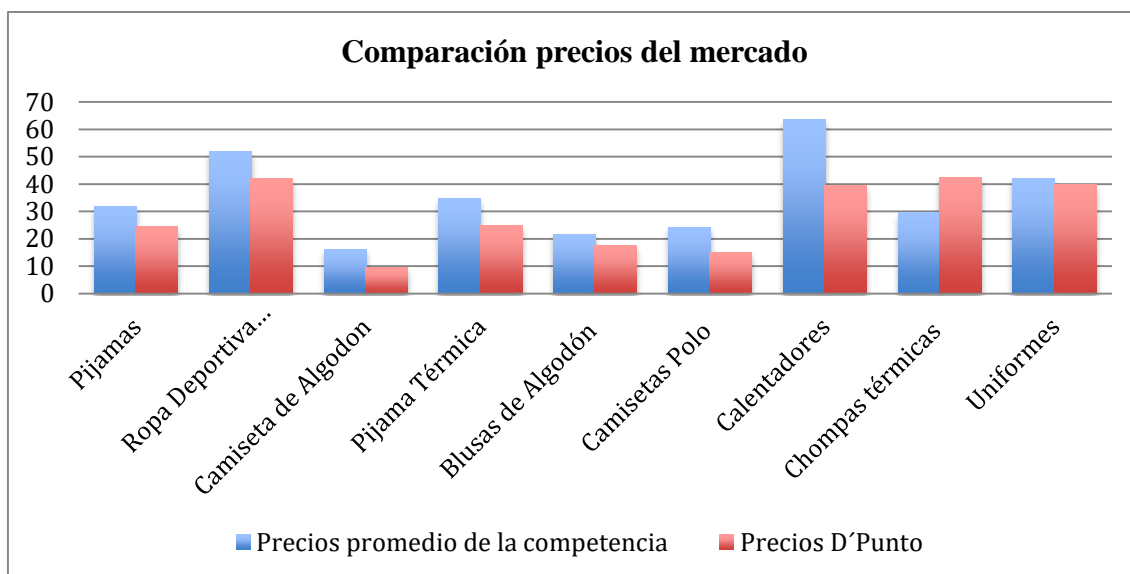
Figura No. 32 Medios digitales de comunicación utilizados por la competencia



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paula Mora

2.3.2.4. Análisis del factor "Precio"

Se determinó analizando la competencia que "D'Punto" tiene una ventaja competitiva en lo que es precios, en la mayoría de los productos los precios de la empresa son un 20% inferiores al promedio de los precios de la competencia.

Figura No. 33 Comparación precios del mercado con precios de “D’Punto”

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

En la mayoría de los productos “D’Punto” tiene ventaja en el precio, a excepción de las chompas térmicas sus precios están por encima de los precios del mercado.

Se observó también que muchas empresas de la competencia utilizan como estrategia de precio descuentos para atraer a clientes durante los meses de septiembre y octubre, el tipo de promoción más común es ofrecer un porcentaje de descuento en prendas seleccionadas y en algunos casos en toda la tienda. Otro tipo de promoción observada por ejemplo en la tienda “Pasa” es dar algún tipo de producto por compras mayores a cierto monto por ejemplo “por la compra de \$20,00 más \$2,00 lleva un kit escolar”.

En el caso de los que es uniformes, se observó que la competencia ofrece descuentos por volumen de compra, en uno de los locales visitados por ejemplo ofrecen el 10% de descuento se compra más de cuatro uniformes.

2.3.3. Resultados de Entrevistas realizadas.

2.3.3.1. Entrevista a experto en moda.

Entrevistada: Consuelo Rivadeneira – Diseñadora de moda

Mediante la entrevista realizada se ha obtenido información valiosa para “D’Punto” sobre todo en sus recomendaciones. La experta ha dicho que es tan importante el punto de venta como la calidad de los productos cuando se trata de posicionarse en el mercado textil, ha recomendado los locales en centros comerciales ya que son transcurridos y le dan una buena presencia a la marca, a parte de esto, compartió su experiencia con su marca. Consuelo comenzó con una tienda en una calle bastante transcurrida de la ciudad de Guayaquil, tuvo éxito lo que le permitió abrir un segundo local esta vez en un centro comercial, la entrevistada asegura que para cualquier marca que tenga clientes el abrir un local en un centro comercial le generará por si solo un incremento de entre el 3% y el 10% en sus ventas. Para dar a conocer una marca y sus productos Consuelo ha

especificado que las redes sociales son un buen camino, también ha dicho que es importante contar con un catálogo físico y online.

La entrevistada también aportó con tendencias de moda que marcarán el mercado de ropa deportiva y pijamas durante el 2016, la más marcada es la presencia de ropa deportiva tipo malla (pegada) tanto para hombres como para mujeres y en colores básicos mezclado con colores eléctricos, para pijamas habló de los estampados de líneas y estampados con frases.

La recomendación más importante que dio la experta es que la empresa debería tomar como referencia a las marcas más grandes ya que son las que imponen tendencia a nivel mundial. Por ejemplo para ropa deportiva sugirió guiarse por los productos de Nike y Adidas.

2.3.3.2. Entrevista a Proveedor de “D’Punto”

Entrevistado: Lorena Borja – Asesora comercial de “Patprimo”

De la entrevista realizada se puede resaltar que este proveedor cuenta con telas de alta calidad que se sustenta con la certificación ISO 9001:2008 con la que cuenta la planta de producción. Los diseños de las telas también es un factor positivo de este proveedor ya que por ejemplo los estampados y los

colores usados en las telas son renovados cada mes de acuerdo a las nuevas tendencias de moda. El hecho de que “D’Punto” tenga este proveedor como uno de los principales puede dar garantía de la calidad de sus productos en base a la materia prima utilizada.

La entrevistada también aportó con su opinión respecto a “D’Punto” en comparación con otros de sus clientes. Destacó el hecho de que la empresa innova en sus diseños mezclando diferentes tipos de tela y colores, algo que no ve en otros de sus clientes.

En cuanto al mercado local, la entrevistada asegura que Ecuador lleva un retraso en lo que es moda, algo que se puede observar en la venta de las telas ya que los diseños que salen en Colombia y que están de moda allá por lo general en Ecuador no se venden sino hasta aproximadamente dos meses después.

2.3.3.3. Entrevista a representante de la Cámara de Comercio de Quito.

Entrevistado: Karen Pobeda

En base a la entrevista realizada se puede exaltar que según la entrevistada, la industria textil ha crecido en los últimos años sin embargo ha sido afectada por la inestabilidad política comercial y por algunas políticas del régimen actual, sobre todo mediante la aplicación de salvaguardias a la importación de materia prima

como tela, esto está causando que se encarezca el costo de producción.

Según la entrevistada, el estado está teniendo un enfoque proteccionista de la producción local, sin embargo no todos los sectores se han visto beneficiados de la misma manera como es el caso de la industria textil, esto hace que sea especialmente importante para esta industria hacer esfuerzos en lo que es marketing, mejoramiento de procesos y preparación del capital humano.

Entre las principales estrategias que las empresas textiles están implementando en la actualidad está la implementación del marketing digital como medio de comunicación y la ampliación y diversificación de los canales de distribución de sus productos.

2.3.3.4. Entrevista a dueño de local de ropa en centro comercial

Entrevistada: Nubia Urresta

Fashion es una tienda ubicada en el C.C El Bosque que se dedica a la venta de ropa de dama importada en tallas que van desde la S hasta tallas Plus como XXXL. Mediante esta entrevista se pudo determinar que las ventajas de tener un local en un centro comercial son especialmente la concurrencia que tiene lo que genera que más gente vea y visite el negocio y las comodidades

que el centro comercial representa para los clientes como es tener un parqueadero. Además de estas ventajas, la entrevistada mencionó que en su local, siempre logran vender lo suficiente como para sacar una ganancia. Entre los principales costos de tener un local comercial, en la entrevista se determinó que es el arriendo del local que puede ir entre \$600,00 y \$900,00, y también en un inicio el costo de adecuar el local y llenarlo con mercadería. De acuerdo a la entrevista, un factor clave de éxito para un negocio en un centro comercial es la atención al cliente ya que mucha gente entra el local pero depende de los vendedores y de su trato lograr que compren o que regresen.

2.4. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se ha determinado mediante el análisis de la competencia y de los clientes que “D’Punto” tiene productos muy competitivos sobre todo en lo que es calidad y precios razón por la cual tiene clientes fieles que recomiendan su marca. También se observó que la empresa podría comenzar a darle más fuerza a productos como blusas y camisetas ya que estos son productos que la gente compra con más frecuencia a diferencia de las pijamas y calentadores.

La empresa tiene también muchos aspectos que podría mejorar, por ejemplo “D’Punto” no utiliza ningún medio para promocionarse mientras la competencia está invirtiendo tanto en medios de comunicación digitales como en medios de promoción ATL.

3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

3.1. IDENTIFICACIÓN DE SEGMENTOS

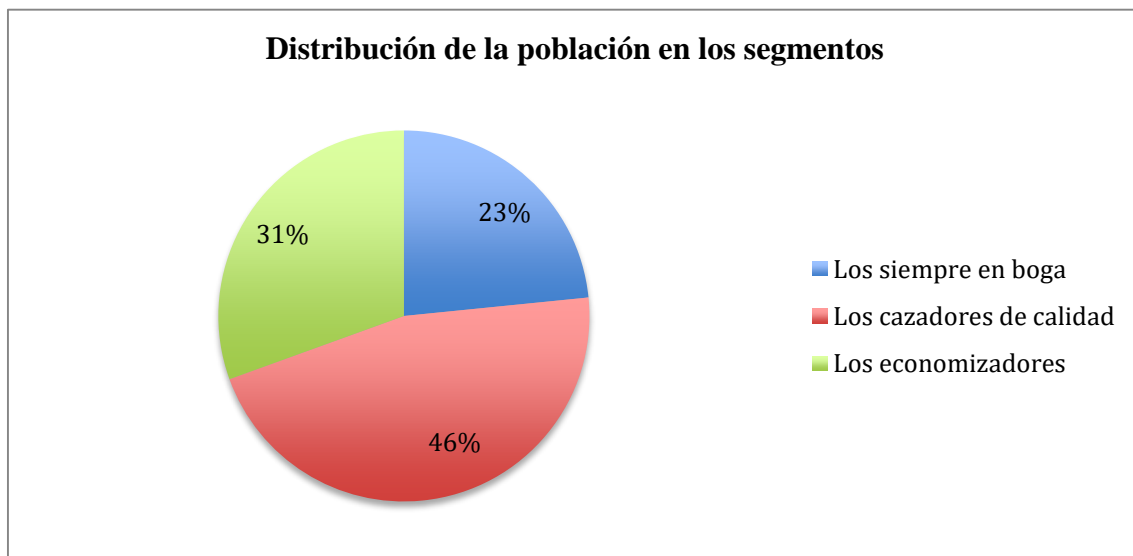
Habiendo realizado un análisis de los resultados obtenidos por la investigación de mercado se han detectado tres segmentos en los que se podría dividir a la población. Los segmentos fueron divididos de acuerdo a la pregunta número 11 realizada en la encuesta, en donde se pidió a los encuestados que ordenen los factores que influyen la compra de ropa, siendo 1 el factor menos influyente y 9 el más influyente.

Se identificó tres tendencias en base a las respuestas obtenidas, por lo que se tomó estas tendencias como factor determinante para la segmentación.

- La primera tendencia que se observó fue que una parte de los encuestados son influenciados al momento de la compra por el factor precio, por lo que se agrupó a las personas que respondieron que este factor es uno de los más importantes (nivel de influencia 8 u 9) en un segmento que se lo llamó: los economizadores.
- La segunda tendencia identificada fue que también hay muchas personas que les importa mucho la calidad al momento de comprar ropa, por lo que se segmentó dentro de este grupo a todos aquellos que hayan calificado al factor calidad con un grado 9 u 8 de influencia en su compra, a este grupo se le denominó: los cazadores de calidad.

- El tercer grupo que se identificó está conformado por aquellas personas que eligieron los factores tendencia de moda y marca entre los más influyentes en su compra (nivel de influencia 8 u 9), este segmento se denominó: los siempre en boga.

Figura No. 34 Distribución de los segmentos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

3.1.1. Descripción del segmento: “Los Economizadores”

Los economizadores son personas que buscan gangas u ofertas y se fijan principalmente en el precio de la ropa que van a comprar lo que convierte al factor precio en el determinante para su compra.

Por lo general cuando necesitan alguna prenda de vestir buscan directamente lo que necesitan, sin divagar en las tiendas y compran únicamente lo que estaban buscando, lo que significa que son personas poco impulsivas al momento de comprar. No les interesa mucho las

tendencias de moda actual, por lo que no es gente que busca estar siempre informada de las últimas novedades de la moda, sin embargo si buscan calidad en los productos que van a comprar. Los economizadores prefieren la ropa hecha en Ecuador porque la consideran más barata.

Este segmento prefiere recibir información sobre empresas de ropa mediante medios de comunicación tradicionales como volantes, carteles, avisos en periódicos o revistas y televisión.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, el 31% de la población pertenece a este segmento, este dato fue calculado de acuerdo a la pregunta número 11 de la encuesta realizada.

3.1.2. Descripción del segmento: “Los Cazadores de Calidad”

Este segmento se conforma de personas que compran basándose en la calidad de los productos que están buscando, por lo general compran por necesitan pero lo que impulsa a comprar un producto de una marca y no otra es la calidad, lo que lleva a que este sea el factor decisivo en la compra.

Este tipo de personas prefiere comprar ropa de marcas extranjeras ya que consideran que es de mejor calidad. Al momento de comprar otros factores que toman en cuenta “los cazadores de calidad” son el precio y la marca de la ropa lo que quiere decir que toman muy en cuenta la relación precio-calidad al momento de la compra.

Los cazadores de calidad están formados por el 46% de la población de acuerdo a la pregunta 11 de la encuesta realizada y se informan de la actividad de empresas de ropa principalmente por redes sociales, recomendaciones de conocidos y páginas web.

3.1.3. Descripción del segmento: “Los siempre en boga”

Este tipo de personas son fieles a determinadas marcas y compran basándose en la marca de la ropa y en la tendencia de moda actual. Estas personas siguen la moda de cerca y esta constantemente incluyendo nuevas prendas a su guardarropa.

Las compras de este tipo de personas son impulsivas, por lo general compran cuando ven algo que les gusta en una tienda y no les importa mucho el precio de lo que van a comprar.

Los siempre en boga se enteran de la actividad de empresas como “D’Punto” mediante las redes sociales y recomendaciones de conocidos. Este grupo está formado por el 23% de la población de acuerdo a la pregunta 11 de la encuesta realizada.

3.2. NICHOS DE MERCADO OBJETIVO

Tomando en cuenta las características de los segmentos identificados y las características que la empresa “D’Punto” tiene se ha determinado que el

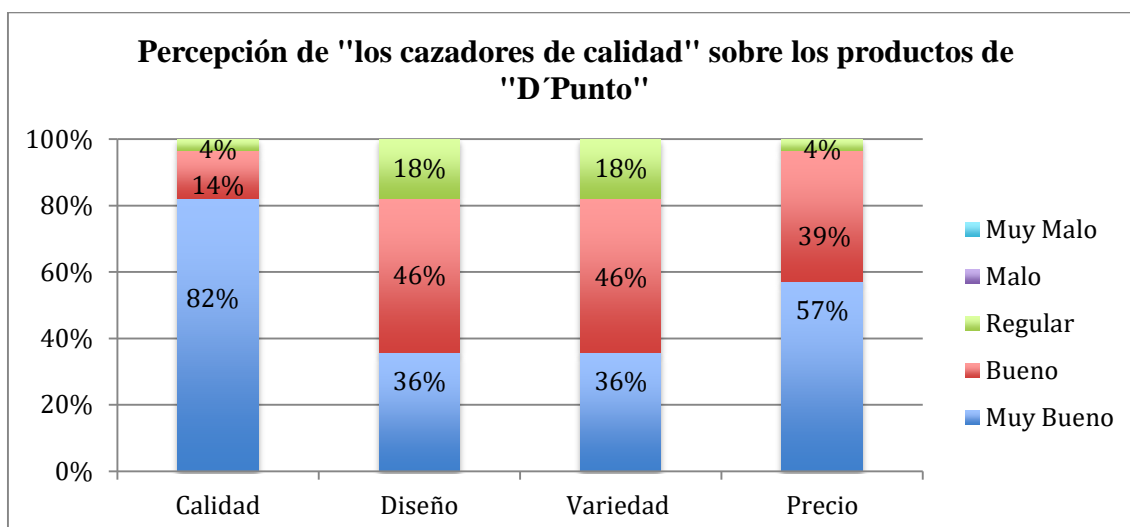
nicho de mercado objetivo para la empresa son “los cazadores de calidad” ya que la calidad es una de las fortalezas de los productos y del servicio que ofrece la empresa, lo que convierte a “D’Punto” en una buena opción de compra para este tipo de personas.

De los tres segmentos identificados este es el más grande abarcando el 46% de la población por lo que también le da a la empresa un nicho de mercado más amplio que atender con sus productos.

Para la elección del nicho de mercado se realizó un análisis de cómo se distribuyen los actuales clientes de “D’Punto” dentro de los segmentos identificados tomando para esto en cuenta la respuesta a la pregunta número 12 de la encuesta. Se determinó del total de los encuestados, los “cazadores de calidad” que conocen “D’Punto” son el 17%.

Se realizó un análisis tomando en cuenta las respuestas que dieron “los cazadores de calidad” a la pregunta 14 de la encuesta para determinar cual es la percepción que tienen los encuestados que están dentro del grupo de “los cazadores de calidad” referente a los productos de “D’Punto”, se puede concluir en este punto que la percepción es buena y que los productos cumplen con sus expectativas en lo que es calidad, precio, variedad y diseño por lo que la empresa sería atractiva para el segmento elegido.

Figura No. 35 Percepción de “los cazadores de calidad” sobre los productos de “D’Punto”



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

3.3. CÁLCULO DE LA DEMANDA

Para calcular la demanda se tomará los datos demográficos utilizados para el cálculo de la muestra en la investigación de mercado por lo que se determina que la población para el cálculo de la demanda es de 251,667 habitantes de clase social media a alta entre los 17 y 69 años de edad del sector norte de Quito.

En base al análisis realizado para segmentar se ha determinado que el 46% de la población pertenece al segmento de “los cazadores de calidad” por lo que se determina que la población total de este segmento es de 115,766 personas.

“Los cazadores de calidad” que conocen “D’Punto” forman el 9% del total de los encuestados por lo que estima que 10,680 personas podrían ser posibles clientes de la empresa.

Tabla No. 7 Posibles clientes del segmento “los cazadores de calidad”

| | Porcentaje |
|---|-------------------|
| Cazadores de calidad que han visto el local por fuera | 6,64% |
| Cazadores de calidad que han entrado el local | 2,58% |
| Total | 9,23% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

En base a las respuestas obtenidas en la encuesta, se ha determinado además que solo el 10% de las personas han comprado en “D’Punto” por lo que se usará este dato para delimitar las ventas reales que la empresa podría hacer.

Para estimar las unidades que se demandarían de cada una de las categorías de “D’Punto”, se sacó porcentajes por producto tomando en cuenta las respuestas que dieron “los cazadores de calidad” que han comprado en la empresa a la pregunta 16 de la encuesta en la cual se pide que determinen cuales son los productos que han comprado en “D’Punto”. Se obtuvo los siguientes datos:

Tabla No. 8 Porcentaje de personas que compraron en “D’Punto” por producto

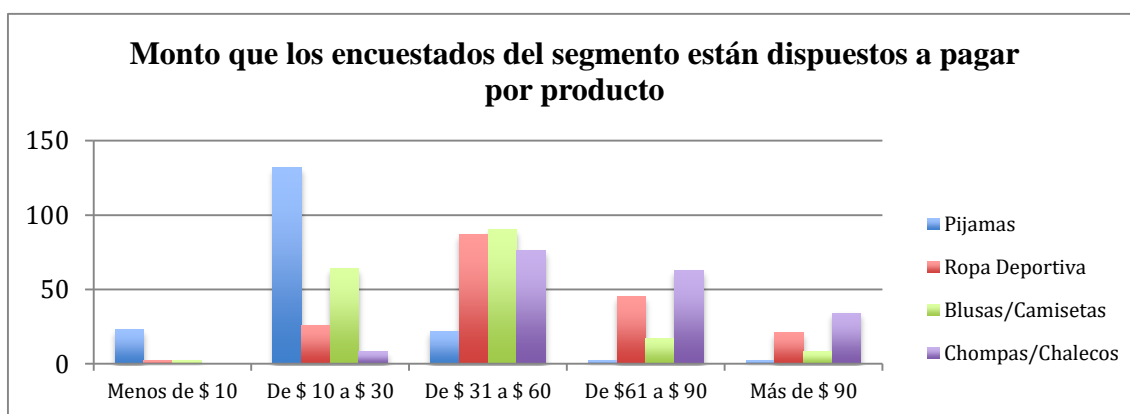
| Producto | Porcentaje de personas que compraron el producto. |
|--------------------|--|
| Pijamas | 28% |
| Blusas y camisetas | 12% |
| Ropa deportiva | 4% |
| Compas y chalecos | 3% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Para determinar cuanto estas personas gastarán por adquirir estos productos se utilizará la información recolectada mediante la encuesta realizada a las personas de este nicho de mercado y se hará un promedio de los precios que están dispuestos a pagar por los productos.

Figura No. 36 Monto que el segmento “los cazadores de calidad están dispuestos a pagar por producto.



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

En base al análisis realizado de este resultado se determinó los siguientes rangos de precio:

Tabla No. 9 Monto promedio que el segmento gasta por cada producto

| Pijama | | | | |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------------|---|
| Rangos de precios | Marca de clase del precio | Frecuencia | MC Precio * Frecuencia | Monto promedio que el segmento gasta en una Pijama: |
| Menos de \$ 10 | \$5,00 | 23 | \$115,00 | |
| De \$ 10 a \$ 30 | \$20,00 | 132 | \$2.640,00 | |
| De \$ 31 a \$ 60 | \$45,00 | 22 | \$990,00 | |
| De \$61 a \$ 90 | \$75,50 | 2 | \$151,00 | |
| Más de \$ 90 | \$100,00 | 2 | \$200,00 | |
| Total | | 181 | \$4.096,00 | \$22,63 |

| Ropa Deportiva | | | | |
|-------------------|---------------------------|------------|------------------------|--|
| Rangos de precios | Marca de clase del precio | Frecuencia | MC Precio * Frecuencia | Monto promedio que el segmento gasta en un conjunto de Ropa Deportiva: |
| Menos de \$ 10 | \$5,00 | 2 | \$10,00 | |
| De \$ 10 a \$ 30 | \$20,00 | 26 | \$520,00 | |
| De \$ 31 a \$ 60 | \$45,00 | 87 | \$3.915,00 | |
| De \$61 a \$ 90 | \$75,50 | 45 | \$3.397,50 | |
| Más de \$ 90 | \$100,00 | 21 | \$2.100,00 | |
| Total | | 181 | \$9.942,50 | \$54,93 |

| Blusas / Camisetas | | | | |
|--------------------|---------------------------|------------|------------------------|---|
| Rangos de precios | Marca de clase del precio | Frecuencia | MC Precio * Frecuencia | Monto promedio que el segmento gasta en una Blusa o Camiseta: |
| Menos de \$ 10 | \$5,00 | 2 | \$10,00 | |
| De \$ 10 a \$ 30 | \$20,00 | 64 | \$1.280,00 | |
| De \$ 31 a \$ 60 | \$45,00 | 90 | \$4.050,00 | |
| De \$61 a \$ 90 | \$75,50 | 17 | \$1.283,50 | |
| Más de \$ 90 | \$100,00 | 8 | \$800,00 | |
| Total | | 181 | \$7.423,50 | \$41,01 |

| Chompas / Chalecos | | | | |
|--------------------|---------------------------|------------|------------------------|---|
| Rangos de precios | Marca de clase del precio | Frecuencia | MC Precio * Frecuencia | Monto promedio que el segmento gasta en una Chompa o Chaleco: |
| Menos de \$ 10 | \$5,00 | 0 | \$- | |
| De \$ 10 a \$ 30 | \$20,00 | 8 | \$160,00 | |
| De \$ 31 a \$ 60 | \$45,00 | 76 | \$3.420,00 | |
| De \$61 a \$ 90 | \$75,50 | 63 | \$4.756,50 | |
| Más de \$ 90 | \$100,00 | 34 | \$3.400,00 | |
| Total | | 181 | \$11.736,50 | \$64,84 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Tomando en cuenta todos los datos antes detallados se ha determinado una demanda potencial para la empresa de \$303.339,83 enfocándose en el nicho de “los cazadores de calidad”.

Tabla No. 10 Demanda potencial

| Habitantes de clase social media a alta entre los 17 y 69 años de edad del sector norte de Quito. | | | | | 251667 |
|---|--|-----------------------|---------|--------------|---------------------|
| Segmento de “los cazadores de calidad” | | | | | 46% |
| Total | | | | | 115767 |
| Clientes potenciales de la empresa ("Cazadores de calidad que han visto o conocen el local) | | | | | 9% |
| Total | | | | | 10680 |
| Prodcuto | Porcentaje de "cazadores de calidad" que comprarán una unidad del producto al año. | Total unidades al año | Precio | Total | |
| Blusas o camisetas | 12% | 1256 | \$41,01 | \$51.530,70 | |
| Ropa deportiva | 28% | 2984 | \$54,93 | \$163.914,18 | |
| Chompas o chalecos | 3% | 314 | \$64,84 | \$20.367,42 | |
| Pijamas | 28% | 2984 | \$22,63 | \$67.527,53 | |
| Demanda Potencial | | | | | \$303.339,83 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

3.4. ALCANCE DE LA DEMANDA POTENCIAL

Tomando en cuenta que el crecimiento del mercado textil a nivel mundial será de un 6% para el año 2016 (eMarketer, 2014) se ha estimado que la empresa podría alcanzar el nivel de crecimiento del mercado mundial

aumentando su posicionamiento y dándose a conocer en el mercado. Adicionalmente si la empresa aplica una estrategia para ampliar los canales de distribución como por ejemplo abriendo un local en un centro comercial se esperaría que las ventas de la empresa crezca al menos un 3% adicional el primer año como mencionó Consuelo Rivadeneria (experta en moda) en la entrevista que se le realizó. Con esto se ha determinado que las ventas de la empresa podrán crecer un 9% durante el 2016 aplicando estrategias de posicionamiento y ampliación de canales de distribución.

Para lograr alcanzar la demanda potencial antes calculada se estima que la empresa crecerá en promedio un 9% anual durante los próximos 6 años, suponiendo que las ventas del año 2015 respecto al 2014 crecieron en igual magnitud que las ventas del año 2014 en comparación con las del 2013, en un 4,60%.

Tabla No. 11 Ventas anuales esperadas

| | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas Anuales | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | \$174.776,00 | \$182.815,70 | \$199.269,11 | \$217.203,33 |
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| | \$236.751,63 | \$258.059,27 | \$281.284,61 | \$306.600,22 |
| Crecimiento | 9,00% | | | |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Este crecimiento durante el año 2016 se lo esperará lograr mediante la aplicación del presente estudio de mercado. Por lo que se espera poder pasar de un crecimiento del 4,60% a uno del 9% para este periodo aplicando las estrategias de marketing que se detallan en el capítulo siguiente.

4. PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

4.1. OBJETIVOS

- Incrementar las ventas netas de la empresa en un 9% para el año 2016 con respecto al año 2015.
- Aumentar el posicionamiento de la empresa en el sector norte de la ciudad de Quito en un 10% hasta diciembre 2016.

4.2. MATRIZ EFE

Para realizar la evaluación de los factores externos se tomará como guía la matriz EFE presentada en por el autor Jorge R. Medina en su libro “Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente” mediante la cual se busca cuantificar la manera en que la empresa aprovecha las oportunidades actuales y mitiga las amenazas potenciales.

Los factores que se evalúan dentro de la matriz son resultado del análisis del entorno realizado en el primer capítulo y de la investigación de mercado expuesta en el segundo capítulo.

El peso asignado a cada uno de los factores viene dado de acuerdo a su importancia relativa en el éxito de la empresa. La calificación para cada factor será del 1 al 4 indicando si las actuales estrategias y acciones de la empresa son eficaces respecto al factor que está siendo evaluado. La

calificación será entendida como: 4 = alto grado de eficacia y 1 = bajo grado de eficacia. (Medina, 2009)

Tabla No. 12 Matriz EFE – Oportunidades

| OPORTUNIDADES | | | | |
|----------------------------|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| | | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| O1 | Altos aranceles y salvaguardias para la importación de prendas de vestir que encarecen los precios de la competencia. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| O2 | Nueva matriz productiva que busca sustituir los bienes importados por productos de producción local | 0,11 | 3 | 0,33 |
| O3 | Incremento de compras por internet a nivel mundial, generando un nuevo canal de distribución. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| O4 | Surgimiento del marketing digital como un canal de comunicación amplio y barato. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| O5 | Nueva cultura de ejercicio que incentiva el consumo de prendas de algodón y ropa deportiva. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| O6 | Apoyo por parte del estado a proyectos de moda desarrollados en el país. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| O7 | Gastos en vestimenta son deducibles del impuesto a la renta | 0,01 | 4 | 0,04 |
| Total Oportunidades | | | | 0,86 |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

Tabla No. 13 Matriz EFE – Amenazas

| AMENAZAS | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| | | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| A1 | Aranceles impuestos a la importación de materia prima necesaria para la empresa como telas. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| A2 | Régimen legal inestable en lo que es tema laboral. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| A3 | Régimen legal inestable en lo que es tema tributario. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| A4 | Reducción de prestamos bancarios e inversión a causa de la recesión económica que vive el país. | 0,10 | 2 | 0,2 |
| A5 | Posible reducción del gasto familiar en temas de vestimenta como consecuencia de la recesión económica. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| A6 | Presencia de fuertes competidores internacionales en el mercado local. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| A7 | Avalúo del dólar lleva a que ecuatorianos prefieran comprar su ropa en otros países por resultar más económico. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| A8 | Preferencia de las personas por comprar su ropa en centros comerciales. | 0,03 | 1 | 0,03 |
| A9 | Decrecimiento proyectado de la tasa de natalidad lo que generará una reducción de niños y adolescentes por lo que habrá menos demanda de productos enfocados a estos nichos. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Total Amenazas | | | | 1,37 |
| Total Oportunidades + Amenazas | | | | 2,23 |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

En base al resultado obtenido, se concluye que “D’Punto” con un resultado de 2,23, que está levemente por debajo de la media de 2,5 según Medina, enfrenta serias amenazas dentro de la industria en la que se desenvuelve sin embargo está en capacidad de manejar sus oportunidades para lograr crecimiento.

4.3. MATRIZ EFI

Para evaluar la situación interna de la empresa se realizará una calificación de las fortalezas y debilidades que se han identificado haciendo el análisis situacional de “D’Punto” y la investigación de mercado.

Para obtener el peso ponderado de cada factor, se asignará un peso a cada uno de ellos tomando en cuenta la importancia relativa que el factor tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa independientemente de si el factor representa una fortaleza o una debilidad. Los factores que repercuten más en el desempeño de la empresa serán asignados un peso mayor.

La calificación será asignada evaluando la debilidad o fortaleza de la empresa en comparación con la industria. Las debilidades serán calificadas con un valor = 2 si es una debilidad menor, y un valor = 1 si es una debilidad mayor. Las fortalezas serán calificadas con valores de 3 y 4, siendo 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza mayor.

Tabla No. 14 Matriz EFI - Fortalezas

| FORTALEZAS | | | | |
|-------------------------|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| | | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| F1 | Mano de obra experimentada y fiel a la empresa. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F2 | Productos de alta calidad reconocida por sus clientes. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| F3 | Servicio al cliente personalizado que representa un valor agregado para la empresa. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| F4 | Servicio postventa que diferencia a la empresa de sus competidores. | 0,01 | 3 | 0,03 |
| F5 | Trayectoria en el mercado. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| F6 | Buena relación con sus proveedores. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| F7 | Cartera de clientes estable que permite mantener el nivel de ventas. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| F8 | Variedad de productos ofertados. | 0,01 | 3 | 0,03 |
| F9 | Buena percepción de los productos por parte de los clientes. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| F10 | La mayoría de los clientes conocen a la empresa por recomendaciones de conocidos lo que significa que los clientes se encuentran satisfechos con la empresa por lo que la recomiendan. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Total Fortalezas | | | | 2,29 |

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Paula Mora**Tabla No. 15 Matriz EFI – Debilidades**

| DEBILIDADES | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| | | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| D1 | Dificultad para crecer en los últimos años. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| D2 | Falta de capacitación a los empleados. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| D3 | Falta de tecnología e implementación de software que permita agilizar procesos para el manejo del negocio. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| D4 | Maquinaria obsoleta. | 0,01 | 1 | 0,01 |
| D5 | Falta de inversión en publicidad y marketing | 0,06 | 2 | 0,12 |
| D6 | No cuentan con alianzas estratégicas ni con clientes ni proveedores. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| D7 | Falta de participación y contacto con el gremio. | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Total Debilidades | | | | 0,73 |
| Total Fortalezas + Debilidades | | | | 3,02 |

Fuente: Investigación Realizada**Elaborado por:** Paula Mora

En base al resultado obtenido por la matriz, se concluye con un puntaje de 3,02 que está 0,52 puntos por encima de la media, que la empresa cuenta con una fuerte estructura interna que le permite hacer frente a sus competidores por lo que se puede ver que la empresa tendría la posibilidad de lograr una ventaja competitiva y agregar valor al cliente.

4.4. ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

La unidad de negocio se define según Kotler como “un conjunto de áreas de negocio y producto que lleva una empresa” (Kotler, Introducción al Marketing, 2006), realizar un análisis de la unidad estratégica de negocio (UEN) ayudará a determinar cuales son las unidades de negocio a las que se debe apoyar con más inversión debido a su potencial de crecimiento y generación de rentabilidad. Las unidades de negocio que se analizarán para la empresa “D’Punto” son:

- Pijamas
- Ropa deportiva
- Blusas y camisetas
- Chompas y chalecos
- Uniformes

Para realizar esta evaluación se utilizará la Matriz de Planificación Estratégica de Negocio de la General Electric. Este enfoque considera para

cada área de negocio dos grandes variables que son el atractivo de mercado y la posición competitiva.

Según Kotler (Introducción al Marketing, 2006):

El éxito de las empresas varia a la medida en que se sitúen en mercados atractivos y posean la ventaja competitiva para conseguir rentabilidad. Si una de ambas condiciones falla, el negocio no producirá resultados beneficiosos: no los obtendrá ni la empresa fuerte que opere en mercados débiles ni la empresa débil que opere en mercados atractivos. (p. 46)

Para realizar la medición de las dimensiones, Kotler recomienda que se identifique los factores clave para la medición del atractivo del mercado y la posición competitiva. Entre los factores que se toman en cuenta para el atractivo del mercado están el tamaño del mismo, su crecimiento y la estructura del sector. La posición competitiva se mide en relación a la cuota de mercado, la competitividad en precios, la calidad de los productos y el conocimiento en el mercado. (Kotler, Introducción al Marketing, 2006)

Una vez identificados y medidos los factores para cada producto se debe ubicar las unidades de negocio dentro de la matriz e interpretar el resultado dependiendo de la zona en la que se encuentre: invertir o crecer, buscar beneficios selectivamente y cosechar o desinvertir.

Figura No. 37 Matriz de planificación estratégica del negocio (modelo)

| | | Matriz de planificación estratégica del negocio | | |
|-----------------------|-------|---|----------|-------------|
| | | Posición competitiva | | |
| | | FUERTE | MEDIA | DÉBIL |
| Atractivo del mercado | ALTA | INVERTIR | INVERTIR | PROTEGER |
| | MEDIA | INVERTIR | PROTEGER | COSECHAR |
| | BAJA | PROTEGER | COSECHAR | DESMANTELAR |

Fuente: (Introducción al Marketing, 2006)

Elaborado por: Paula Mora

4.4.1. Análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio

4.4.1.1. Análisis de la UEN Pijamas.

a. Atractivo del Mercado

De acuerdo a la pregunta número 6 realizada en la encuesta al consumidor, el 6,6% de los encuestados compra pijamas frecuentemente por lo que se puede concluir que el mercado de pijamas no es muy amplio. En el mercado además se puede observar la presencia de varios competidores y una predominancia muy fuerte de oferta extranjera.

En lo que es precio, en la experiencia como cliente fantasma se identificó que los precios del mercado son superiores a los de “D’Punto”, y de igual manera, el resultado de la encuesta reveló que los consumidores están dispuestos a pagar por una pijama un precio mayor que los precios de la empresa lo que hace que este mercado sea más atractivo en este sentido.

Por estas razones, se ha determinado que el atractivo de mercado para lo que es pijamas se lo ubicará en un nivel medio y será representado con un círculo de tamaño pequeño representando el tamaño del mercado de pijamas.

b. Posición Competitiva

De acuerdo a la investigación se ha podido concluir que las pijamas de “D’Punto” cuentan con una alta calidad, buenos diseños y además tienen un precio muy competitivo que está por debajo de la media de los competidores que se determinó mediante la observación. Estos puntos hacen que la posición competitiva de la empresa tenga mucho potencial para poder crecer con este producto.

En base al resultado de la encuesta se determinó que el 44,6% de los clientes de “D’Punto” han comprado una pijama alguna vez en el local, sin embargo solo el 10% de los encuestados ha

comprado en el local por lo que se concluye que la cuota del mercado que “D’Punto” abarca en la UEN pijamas es del 4,79%.

Tabla No. 16 Cuota de mercado en la UEN Pijamas

| Cuota de mercado en la UEN Pijamas | |
|--|-------|
| Total clientes que han comprado Pijamas | 13 |
| Total encuestados | 271 |
| Cuota de mercado para “D’Punto” en la UEN Pijamas. | 4,79% |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

Una vez realizado este análisis, se ubicará a la UEN pijamas en una posición competitiva fuerte sin embargo se asignará en el gráfico la cuota del mercado antes calculada.

4.4.1.2. Análisis de la UEN Ropa Deportiva.

a. Atractivo del Mercado

En base a la investigación de mercado, se determinó que el 26,9% de los encuestados compran frecuentemente ropa deportiva, lo que hace que este mercado sea más atractivo en cuanto a la frecuencia de compra.

El mercado de ropa deportiva en el país es bastante amplio, existen varias marcas y también varios ofertantes de productos importados que hacen presencia con marcas renombradas a nivel mundial como Adidas. Sin embargo al igual que en la UEN

pijamas, los precios de “D’Punto” están por debajo de la media del mercado y del precio promedio que los consumidores están dispuestos a pagar por este producto lo que hace que sea más atractivo el mercado.

Por estas razones se ubicará a esta unidad de negocio en un nivel alto de atractivo de mercado, con un círculo grande que representa el tamaño del mercado.

b. Posición Competitiva.

En la UEN Ropa Deportiva, “D’Punto” tienen una ventaja comparativa en lo que es calidad, sin embargo puede mejorar mucho en lo que es diseño. Los precios de “D’Punto” para este productos son muy competitivos, y están por debajo de la media del mercado que se calculó en base a los resultados de la observación. Tomando en cuenta esto se ha determinado que la posición competitiva de la empresa es media.

En cuanto a la cuota de mercado que “D’Punto” ocupa, se determinó que “D’Punto” ocupa alrededor del 4,80% de la cuota de mercado en este tipo de productos.

Tabla No. 17 Cuota de mercado en la UEN Ropa Deportiva

| Cuota de mercado en la UEN Ropa Deportiva | |
|--|-------|
| Total clientes | 13,0 |
| Total encuestados | 271 |
| Cuota de mercado para "D' Punto" en la UEN ropa deportiva. | 4,80% |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.4.1.3. Análisis de la UEN blusas y camisetas.

a. Atractivo del Mercado

De acuerdo al resultado de la encuesta, el 73,4% de los encuestados identificó este producto como el uno de los que compra más frecuentemente, siendo así el mercado de blusas y camisetas el más grande.

Mediante la observación se pudo ver que en lo que es blusas y camisetas de algodón hay varios competidores pero también existen una gran gama de productos sustitutos en el mercado como lo son las blusas hechas de otro tipo de tela como seda o las camisas.

Esta UEN será ubicada en el cuadrante de atractivo del mercado medio debido a la gran competencia que existe en esta categoría de producto, sin embargo al ser un mercado grande podría haber más posibilidades para "D' Punto" de crecer.

b. Posición Competitiva.

En este producto la calidad de “D’Punto” es buena, pero también se encuentran en la competencia productos de muy buena calidad, sin embargo en diseño, la competencia se desempeña mejor debido a la variedad de estilos y diseños diferentes. En cuanto al precio, en este producto “D’Punto” también se destaca con precios más cómodos que su competencia. Tomando en cuenta esto, se ha decidido colocar a “D’Punto” en una posición competitiva débil.

En cuanto a la cuota de mercado que “D’Punto” ocupa para este producto, se ha calculado que es del 2,22%.

Tabla No. 18 Cuota de mercado en la UEN blusas y camisetas

| Cuota de mercado en la UEN blusas y camisetas | |
|---|-------|
| Total clientes | 6,0 |
| Total encuestados | 271 |
| Cuota de mercado para “D’Punto” en la UEN blusas y camisetas. | 2,22% |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.4.1.4. Análisis de la UEN chompas y chalecos.

a. Atractivo del Mercado

De acuerdo a la encuesta realizada el 20,7% de los encuestados identifican a estos productos como uno de los que compran más

frecuentemente, de lo que se pudo observar, no hay muchos competidores que ofrezcan chompas de materiales térmicos en el mercado de Quito, sin embargo si hay muchos competidores en lo que es chompas y chalecos en general.

En este producto, “D’Punto” tienen una desventaja en lo que es precios ya que se ha identificado que la competencia tiene precios más bajos para lo que es chompas y chalecos térmicos.

El atractivo de mercado para esta UEN es medio, es un mercado grande al que se podría entrar con un buen producto de chompas térmicas sin embargo la empresa debería reducir sus costos para poder ser competitiva.

b. Posición competitiva.

La calidad de “D’Punto” en estos productos es muy buena, sin embargo los precios y los diseños de la empresa no son competitivos ya que en el mercado se encuentran ofertantes con mejores precios en productos muy similares y que ofrecen productos con un diseño más innovador. Se ubicará por estas razones a esta UEN en una posición competitiva débil.

En cuanto a la cuota del mercado que “D’Punto” ocupa en lo que es chompas y chalecos se ha calculado que es del 0,56%.

Tabla No. 19 Cuota de mercado en la UEN chompas y chalecos

| Cuota de mercado en la UEN chompas y chalecos | |
|--|-------|
| Total clientes | 2 |
| Total encuestados | 271 |
| Cuota de mercado para "D' Punto" en la UEN chompas y chalecos. | 0,56% |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.4.1.5. Análisis de la UEN uniformes

a. Atractivo del Mercado

Este producto representa para la empresa una de las principales fuentes de ingreso, sobre todo porque son contratos fijos y en la mayoría de los casos de un monto alto.

Sin embargo, no se espera que este mercado crezca ya que como se había analizado en el entorno de la empresa, el índice de natalidad decrecerá en los próximos años lo que hará que periódicamente haya cada vez menos niños y niñas en las escuelas, por lo tanto, menos uniformes escolares demandados.

Se colocará a la empresa en un nivel de atractivo de mercado medio debido a su gran mercado actual y al inminente decrecimiento que tendrá.

b. Posición competitiva.

La posición competitiva que tiene la empresa en estos productos es muy fuerte, los uniformes son de muy alta calidad y a precios competitivos. Además la empresa cuenta ya con varios contratos con escuelas y colegios a lo largo de la ciudad e incluso fuera de ella que son constantes. En cuanto a la cuota del mercado que se ha calculado, ocupa "D' Punto" en esta UEN, es de 1,66%.

Tabla No. 20 Cuota de mercado en la UEN Uniformes

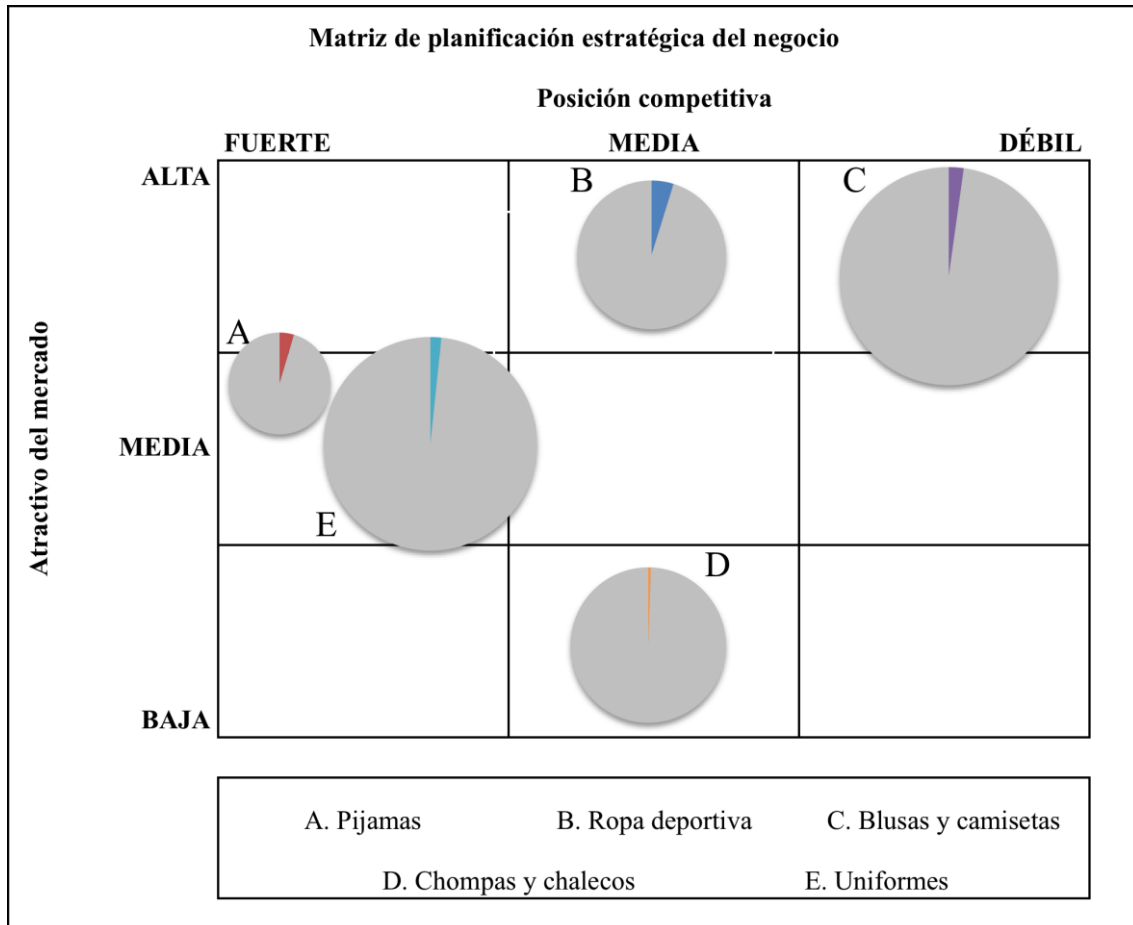
| Cuota de mercado en la UEN Uniformes | |
|---|-------|
| Total clientes que han comprado uniformes. | 4 |
| Total encuestados | 271 |
| Cuota de mercado para "D' Punto" en la UEN uniformes. | 1,47% |

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.4.2. Matriz de Planificación Estratégica de Negocio

Figura No. 38 Matriz de planificación estratégica de negocios (aplicada).



Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Paula Mora

En base a los resultados obtenidos en el análisis, se ha determinado que las unidades estratégicas de negocio en las que “D’Punto” debería invertir la mayor parte de sus recursos en el desarrollo de pijamas, ropa deportiva y uniformes ya que al destinar los recursos a estas unidades de negocio se obtendrá un crecimiento rápido.

Mientras que la inversión que realice en lo que es blusas y camisetas debería ser únicamente la necesaria para que se mantenga la situación actual en la que se encuentra la empresa.

Respecto a chompas y chalecos, se recomendaría que la empresa deje de invertir en este tipo de productos ya que el atractivo de mercado y su posición competitiva no es buena.

4.5. ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA “D’Punto”

La empresa “D’Punto” se encuentra dentro de un mercado maduro debido a su larga trayectoria en el mercado, esto se evidencia en su principal problema que es la dificultad para crecer y aumentar sus ventas. Para lograr un crecimiento se propone que la empresa aplique una estrategia general de diferenciación aplicada a las unidades estratégicas de negocio seleccionadas, mediante la cual la empresa pueda mantener su ventaja competitiva y expandir su mercado.

Para lograr una diferenciación clara y reconocida por los clientes se propone que la empresa se diferencie en la dimensión de la calidad del producto. Para poder mantener una ventaja competitiva en calidad es importante entender en qué dimensiones perciben los clientes la calidad de un producto en comparación con otro (Walker, 2009). Se ha identificado que para “D’Punto” las dimensiones de calidad vienen dadas por:

- Durabilidad y confiabilidad: La ropa de “D’Punto” dura en el tiempo debido a la materia prima con la cual está confeccionada y además es confiable en el sentido en que la experiencia de compra va a ser siempre uniforme en términos de desempeño del producto y servicio.
- Servicio posventa: “D’Punto” se ha venido diferenciando en este sentido brindando servicios como adecuar una de sus prendas para un cliente en específico o arreglarla de ser necesario, este tipo de servicio es muy característico de esta empresa ya que analizando a la competencia no se ha encontrado otra empresa que ofrezca lo mismo.

Si la empresa se enfoca en transmitir y mantener su ventaja competitiva expresada en la diferenciación por calidad enfocada en las dimensiones durabilidad, confiabilidad y servicio posventa, estaría a la vez implementando una estrategia de penetración de nicho atendiendo así al segmento de “los cazadores de calidad”.

Para lograr la expansión de mercado y el crecimiento de la empresa a través de una estrategia general de diferenciación es importante complementarla con estratégicas enfocadas a potencializar cada una de las fases del embudo comercial o *purchase funnel* para que de esta manera el conocimiento de la marca (*brand awareness*), se convertirá en ventas y recompras potenciales.

Figura No. 39 Embudo comercial

Fuente: (Formación Actívate - Google)

Elaborado por: Paula Mora

4.5.1. Estrategia de Producto

- Invertir en el desarrollo y diseño de pijamas, ropa deportiva y uniformes contratando periódicamente una persona que diseñe nuevos modelos para los productos. Mejorar el diseño y la calidad de estos productos manteniendo el precio le dará a estas unidades estratégicas de negocio una mejor posición competitiva lo que contribuirá con la fidelización de los clientes y al crecimiento de las ventas.

- En base al resultado del análisis de las unidades estratégicas de negocio, la empresa debe reducir los recursos destinados a la producción y venta de chompas y chalecos de manera que se los pueda trasladar a los productos más atractivos como son pijamas, ropa deportiva y uniformes. El principal recurso que la empresa debe liberar es la capacidad productiva de manera que la pueda destinarla a los otros productos.
- Realizar *outsourcing* de una parte de la producción de blusas, camisetas, chompas y chalecos. La empresa puede reducir la producción de este tipo de productos y comprarlos a otras empresas que estén más desarrolladas en lo que es diseño, esto resultará en una solución para enfrentar la debilidad que tiene la empresa en el diseño de estos productos y por lo tanto darle una mejor posición competitiva. También esto se traduciría en una liberación de capacidad productiva que podría ser trasladada a los productos más atractivos.
- Aumentar la producción de pijamas, ropa deportiva y uniformes anticipándose así al incremento en la demanda que será provocado por la calidad de los productos y la comunicación de su ventaja competitiva.

4.5.2. Estrategia de Precio

- Mantener los precios de los productos de la empresa por debajo de la media del mercado para lograr una mayor penetración y atraer un gran número de compradores.
- Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes ofreciendo descuentos en futuras compras. Como por ejemplo ofrecer un porcentaje de descuento en la siguiente compra otorgando al cliente un cupón para que pueda hacer efectivo el descuento.
- Periódicamente, fijar precios especiales por paquete de productos combinando varios artículos y ofreciendo un precio menor por la compra en conjunto del paquete. Esta estrategia se la podría utilizar en temporada escolar ofreciendo descuentos por la compra de uniformes completos, es decir, calentador completo, camiseta y short.

4.5.3. Estrategia de Distribución

- Ampliar el canal de distribución de la empresa abriendo un local en uno de los principales centros comerciales de Quito, esto simplificaría la compra repetitiva ya que los productos de la empresa estarían más cerca de los clientes y se aprovecharía el

hecho de que la mayoría de los consumidores prefieren comprar su ropa en un centro comercial (según resultados de la encuesta realizada). A la vez esto le daría mayor visibilidad a la empresa sin necesidad de tener que invertir en un local propio en un centro comercial.

- Contando con una página web y con catálogo on-line la empresa debería incursionar en *e-commerce* con una tienda *on-line* para la cual debería incurrir en la compra de un botón de pago como PayPal y un catálogo que se actualice con el stock de la empresa. Los pedidos serían enviados a través de empresas de repartición a los clientes delimitando la repartición geográficamente en base a los costos del envío. Este canal puede aplicar para todos los productos de la empresa incluyendo los uniformes.

4.5.4. Estrategia de Promoción, comunicación y ventas.

- Enfocar la publicidad en acentuar las características diferenciadoras de los productos de “D’Punto” y dirigirla hacia el segmento escogido de “los cazadores de calidad”, publicidad recordatoria.
- Crear una página web corporativa con información básica de la empresa y sus productos, esta página web debe ser optimizada en buscadores mediante acciones SEO y SEM. Esta estrategia le

dará a la empresa la capacidad de estar más cerca de los consumidores, transmitir su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, mantener a los clientes al tanto de los productos y promociones de la empresa y además le da a la empresa una oportunidad de estar presente y ser visible para el mundo entero convirtiendo a la página web en un captador de oportunidades de negocio y clientes nuevos.

- Crear una fan page corporativa en Facebook con una estrategia de marketing de contenidos, creando y compartiendo contenidos relevantes e interesante sobre temas relacionados a la empresa o a sus productos, esto hará que la empresa se comunice con sus clientes sin venderles nada directamente lo que generará un mayor *engagement* por parte de los seguidores.
- Realizar al menos un anuncio al año en revistas como Familia y Hogar enfocados a las madres y amas de casa para publicitar pijamas, ropa deportiva, blusas y camisetas, en especial en época navideña, día de la madre y del padre.
- Al menos una vez al año, la empresa debería asistir a una feria de ropa de manera que se dé a conocer en el gremio y ante los posibles clientes.

- Realizar negociaciones de contratos de largo plazo para clientes importantes sobre todo en los productos dirigidos a instituciones como son uniformes escolares y corporativos. Dos veces al año la empresa debería contratar a una persona que se encargue de buscar clientes y conseguir contratos anuales, esto se lo puede realizar antes de los meses de inicio de clases de la costa y sierra. Junto con esto, la empresa debería implementar un software CRM para poder dar seguimiento a estos contratos y poderlos renovar una vez que estén próximos a caducarse.

4.5.5. Estrategia Cliente Interno

- Afiliarse y formar parte de organizaciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) y la Cámara de Comercio de Quito, de esta forma la empresa puede lograr contactos y negocios importantes y además gozar de beneficios como por ejemplo capacitaciones, cursos, mesas de negociación, etc.
- Invertir en capacitación para los gerentes y empleados involucrados en la producción de “D’Punto” en temas de confección y diseño de manera que el talento de la empresa pueda generar nuevas ideas, mejorar la forma en que se llevan a cabo los procesos y mantenerse informados de nuevas tendencias y acontecimientos que puedan afectar o beneficiar al negocio. Estas

capacitaciones se podrían gestionar acogiéndose a los programas que realicen las diferentes organizaciones a las que la empresa se afilie.

- Brindar capacitación a todos los empleados de la empresa que tengan contacto con los clientes en temas de atención al cliente, de manera que se pueda empoderar la marca a los empleados para que sean ellos los primeros en recomendar y en demostrar la calidad de los productos y del servicio que ofrece la empresa. Mediante la capacitación la empresa pueda brindar aún un mejor servicio y lograr intensificar la lealtad de los clientes actuales y ganar nuevos clientes recurrentes

3.1 MATRIZ FODA AMPLIADO

Tabla No. 21 Matriz FODA ampliado

| | | FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
|----------------------|---|----------------------|---|----------------------|---|
| | | F1 | Mano de obra experimentada | D1 | Dificultad para crecer |
| | | F2 | Productos de alta calidad | D2 | Falta de capacitación a los empleados |
| | | F3 | Servicio al cliente personalizado | D3 | Falta de tecnología en el manejo de la empresa |
| | | F4 | Servicio postventa que diferenciado | D4 | Maquinaria obsoleta. |
| | | F5 | Trayectoria en el mercado | D5 | Falta de inversión en gestión de marketing. |
| | | F6 | Buena relación con sus proveedores | D6 | No cuentan con alianzas estratégicas |
| | | F7 | Cartera de clientes estable | D7 | Falta de participación y contacto con el gremio |
| | | F8 | Variedad de productos ofertados | D8 | Falta de inversión en el diseño de los productos. |
| | | F9 | Buena percepción de los productos | | |
| | | F10 | Los clientes recomiendan la empresa | | |
| OPORTUNIDADES | | | | | |
| O1 | Aranceles para la importación de prendas de vestir. | F1 F5 O2 O5 O6 | Invertir en el desarrollo y diseño de pijamas, ropa deportiva y uniformes | D1 D7 O2 O6 | Realizar negociaciones de contratos de largo plazo para clientes importantes |
| O2 | Nueva matriz productiva. | | | D5 D3 O4 | Crear una fan page corporativa en Facebook con una estrategia de marketing de contenidos |
| O3 | Incremento de compras por internet a nivel mundial. | F1 F5 O1 O2 O4 O5 | Aumentar la producción de pijamas, ropa deportiva y uniformes | D3 D5 D7O3 O4 | Crear una página web corporativa con información básica de la empresa y sus productos. |
| O4 | Surgimiento del marketing digital | F2 F8 F9 O3 | Incursionar con un canal de e-commerce | D1 D3 D4 | Realizar outsourcing de una parte de la producción de blusas, camisetas, chompas y chalecos para |
| O5 | Cultura de ejercicio que incentiva el consumo de prendas de algodón | F1 F2 F5 O2 | Reducir los recursos destinados a la producción y venta de chompas y chalecos e invertirlos en la producción de los artículos más atractivos. | D6 D8 O1 O5 | poder cubrir el crecimiento en ventas esperado. |
| O6 | Apoyo por parte del estado a proyectos de moda. | | | | |
| O7 | Gastos en vestimenta son deducibles del impuesto. | | | | |
| AMENAZAS | | | | | |
| A1 | Aranceles impuestos a la importación de telas | F2 F6 F7 A1 A6 A7 | Mantener los precios de los productos de la empresa por debajo de la media del mercado | D1 A5 A6 | Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes ofreciendo descuentos. |
| A2 | Régimen laboral inestable | | | | |
| A3 | Régimen tributario inestable | F3 F4 F7 A6 A8 | Brindar capacitación a los empleados de la empresa sobre atención al cliente | D1 D5 A5 A6 A7 A9 | Fijar precios especiales por paquete de productos combinando varios artículos y ofreciendo un precio menor por la compra en conjunto del paquete. |
| A4 | Reducción de prestamos bancarios e inversión | | | | |
| A5 | Posible reducción del gasto familiar en temas de vestimenta | F2 F5 F7 F8 A6 A8 | Ampliar el canal de ventas abriendo un local en un centro comercial. | D1 D5 A5 A6 | Realizar al menos un anuncio al año en revistas como Familia y Hogar |
| A6 | Presencia de fuertes competidores internacionales | | | D2 D7 A2 A3 A6 | Afiliarse y formar parte de organizaciones. |
| A7 | Avalúo del dólar | | | | |
| A8 | Preferencia por comprar ropa en centros comerciales | F2 F4 F9 A5 A6 | Enfocar la publicidad en acentuar las características diferenciadoras de los productos | D2 D8 A6 | Invertir en capacitación en temas de venta, confección y diseño. |
| A9 | Decrecimiento proyectado de la tasa de natalidad | | | D2 D7 A2 A3 A6 | Asistir a ferias de empresas. |

4.6. PLAN DE ACCIÓN

Tabla No. 22 Plan de acción

| Propósito | Estrategia | Responsable | KPI | Fórmula de cálculo | Periodo de cálculo | Resultado esperado | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC | | | | |
|--|---|-----------------------|--|--|--------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|
| Enfoque en unidades estratégicas de negocio más atractivas. | Reducir los recursos destinados a la producción y venta de chompas y chalecos de manera que se los pueda trasladar a los productos más atractivos como son pijamas, ropa deportiva y uniformes. | Gerente de Producción | Enfoque en unidades estratégicas de negocio. | Unidades producidas de las UEN/Unidades producidas totales | Anual | Al final del año la empresa debería producir al 100% los productos correspondientes a las unidades estratégicas de negocio. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Realizar outsourcing de una parte de la producción de blusas, camisetas, chompas y chalecos. | Gerente de Producción | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Aumentar la producción de pijamas, ropa deportiva y uniformes anticipándose así al incremento en las ventas. | Gerente de Producción | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Competitividad de la empresa | Invertir en el diseño y desarrollo de pijamas, ropa deportiva y uniformes contratando periódicamente un diseñador que ayude a la empresa a crear nuevos productos. | Gerente de Producción | | | | | ■ | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| | Afiliarse y formar parte de organizaciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) y la Cámara de Comercio de Quito. | Gerente General | Afiliaciones | Número de afiliaciones | Anual | Al menos una afiliación nueva al final del año. | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitar a los gerentes y empleados de "D´Punto" en temas de venta, confección y diseño de manera que el talento de la empresa pueda generar nuevas ideas. | Gerente General | Empleados Capacitados | Empleados capacitados/Total de empleados | Anual | Al finalizar el año, todos los empleados que tengan relación con la producción deben estar capacitados. | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |

| Propósito | Estrategia | Responsable | KPI | Fórmula de cálculo | Periodo de cálculo | Resultado esperado | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
|--------------|---|--------------------|----------------------------|---|--------------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Fidelización | Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes. | Gerente Financiero | Recompras | Cupones utilizados/Total de ventas realizadas | Trimestral | El porcentaje de recompras incentivadas por esta estrategia debe ser de al menos 20%. | | | | | | | | | | | | |
| | Fijar precios especiales por paquete de productos, sobre todo en la línea de uniformes. | Gerente Financiero | Número de combos ofertados | Número de combos ofertados | Anual | La empresa debería ofrecer al menos dos combos dentro del año. | | | | | | | | | | | | |
| | Brindar capacitación a todos los empleados de la empresa sobre atención al cliente, de manera que se pueda empoderar la marca a los empleados para que sean ellos los primeros en recomendar. | Gerente General | Empleados Capacitados | Empleados capacitados/Total de empleados | Anual | Al finalizar el año, al menos el 90% de los empleados deben estar capacitados. | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.7. ANÁLISIS FINANCIERO

4.7.1. Presupuesto

En la siguiente tabla se detalla el presupuesto que se le asignará a cada una de las estrategias propuestas. El mismo presupuesto se lo encontrará más detallado en el Anexo 8.

Tabla No. 23 Presupuesto

| Estrategia | Detalle | Total | Inversión | Gasto Anual |
|---|--|------------|-----------|-------------|
| Invertir en el diseño y desarrollo de pijamas, ropa deportiva y uniformes contratando periódicamente un diseñador que ayude a la empresa a crear nuevos productos. | Dos veces al año, contratar a un diseñador para que genere nuevos productos y de asesoría a la empresa en temas de moda y tendencia. | \$600,00 | \$- | \$600,00 |
| Afiliarse y formar parte de organizaciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) y la Cámara de Comercio de Quito | Pago de la afiliación a las organizaciones. | \$500,00 | \$- | \$500,00 |
| Capacitar a los gerentes y empleados involucrados en la producción en temas de confección y diseño de manera que el talento de la empresa pueda generar nuevas ideas. | Costo de la capacitación a los empleados. | \$1.344,00 | \$- | \$1.344,00 |
| Brindar capacitación a todos los empleados que tengan contacto con los clientes sobre atención al cliente, de manera que se pueda empoderar la marca a los empleados para que sean ellos los primeros en recomendar | Costo de la capacitación a los empleados. | \$420,00 | \$- | \$420,00 |
| Crear una página web corporativa con información básica de la empresa y sus productos | Contratar a un proveedor que desarrolle la página web. | \$700,00 | \$400,00 | \$- |
| | Comprar el dominio del sitio. | | \$- | \$100,00 |
| | Inversión en SEM. | | \$- | \$200,00 |
| Subtotal A | | \$3.564,00 | \$400,00 | \$3.164,00 |

| Estrategia | Detalle | Total | Inversión | Gasto Anual |
|--|---|--------------------|-------------------|--------------------|
| Crear una fan page corporativa en Facebook con una estrategia de marketing de contenidos | Inversión en publicidad en Facebook | \$960,00 | \$- | \$960,00 |
| | Contratar una vez al mes, un diseñador que cree el contenido visual de las publicaciones. | | \$- | |
| Realizar al menos un anuncio al año en revistas como Familia y Hogar | Pauta en revista | \$1.310,00 | \$- | \$1.310,00 |
| Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes | Costo del descuento que se realizaría en la venta. | \$213,91 | \$- | \$213,91 |
| Asistir a ferias de ropa de manera que se dé a conocer en el gremio. | Costo de asistir a la feria y contar con un stand adecuado donde exponer el producto. | \$500,00 | \$- | \$500,00 |
| Fijar precios especiales por paquete de productos, sobre todo en la línea de uniformes. | Costo del descuento que se realizaría en la venta. | \$42,72 | \$- | \$42,72 |
| Ampliar el canal de ventas abriendo un local en un centro comercial. | Costo de adecuar el local o la isla a las necesidades de la empresa | \$5.200,00 | \$1.000,00 | \$- |
| | Gasto de arriendo | | \$- | \$3.600,00 |
| Realizar negociaciones de contratos de largo plazo para clientes importantes | Costo de realizar reuniones con los clientes. Y contratar la licencia de un software CRM para manejar los clientes. | \$180,00 | \$- | \$408,00 |
| IncurSIONAR en e-commerce con una tienda on-line | Costo de realizar el canal de compras e incluir el botón de pago. | \$715,20 | \$700,00 | \$15,20 |
| Subtotal B | | \$9.121,83 | \$1.700,00 | \$7.049,83 |
| Inversión total | | \$12.685,83 | \$2.100,00 | \$10.213,83 |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.7.2. Análisis de factibilidad

4.7.2.1. Retorno sobre la inversión

El ROI (Retorno sobre la inversión) es la relación entre a inversión de marketing y los beneficios generados con el objetivo de medir la rentabilidad del plan y comprobar los resultados esperados. Para calcular el ROI se aplicará la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Este indicador se lo utilizará para evaluar la viabilidad del plan de marketing expuesto, si el ROI es positivo significará que el proyecto es rentable mientras que si el mismo es negativo se estaría perdiendo dinero al realizar la implementación del plan de marketing. (40deFiebre Marketing de Contenidos e Inbound Marketing, 2015)

Utilizando la formula se ha determinado que el ROI para este proyecto es del 12%, lo que significa que la empresa va a generar valor mediante la aplicación del plan de marketing por lo que el proyecto es viable.

Tabla No. 24 ROI

| | |
|---|-------------|
| Beneficio: Incremento en ventas año 2016 vs. 2015 | \$14.238,64 |
| Inversión | \$12.685,83 |
| ROI | 12% |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

4.7.2.2. Análisis de flujos del proyecto.

Para analizar los flujos del proyecto se ha calculado el valor actual neto (VAN) de los flujos derivados de la inversión y la tasa de retorno (TIR) de la inversión de los mismos. El VAN se utilizará como método para valorar la inversión ya que proporciona medida de la rentabilidad del proyecto analizado. Según Maldonado (2014):

El VAN es lo que el inversionista obtiene en términos netos de flujos de caja y en términos de valores actuales o presentes; es decir, una vez recuperada la inversión inicial del proyecto.

Para calcular el VAN se aplicará la siguiente fórmula (Maldonado, 2014):

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

*V_t representa los flujos de caja en cada periodo t.
I₀ es el valor del desembolso inicial de la inversión.
n es el número de períodos considerado.*

La tasa de descuento aplicada para el análisis de los flujos es de 9,483%, dato que se ha obtenido aplicando la fórmula del costo promedio ponderado de capital (WACC):

$$WACC = Kd(1-T) \frac{D}{D+E} + Ke \frac{E}{D+E}$$

La TIR se puede definir como la tasa de rentabilidad del proyecto de inversión (Didier, 2015). Cuando la TIR es mayor que la tasa de descuento entonces el proyecto es rentable ya que la rentabilidad del proyecto es mayor a la tasa de rendimiento mínima requerida por los inversores.

Habiendo realizado un análisis de los flujos que tendrá la empresa durante el año 2016, se ha determinado que el valor actual neto del proyecto es de \$18,227.91 con una tasa interna de retorno de 44,70%. Con estos datos se ha determinado que el proyecto es rentable ya que genera valor para la empresa y su rentabilidad supera la mínima exigida por la empresa.

El cálculo de estos indicadores se lo detalla en la sección de Anexos.

4.7.3. Estado de Resultados proyectado al año 2016

D´PUNTO
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2016

| | | |
|--|-------------|---------------------|
| Ventas | | \$196.849,68 |
| (-) Costo directos | | \$110.590,02 |
| MOD | \$25.944,66 | |
| MPD | \$68.897,39 | |
| CIF | \$15.747,97 | |
| (=) Utilidad Bruta | | \$86.259,66 |
| Gasto Sueldos y salarios | \$10.944,26 | |
| Gastos de Marketing | \$10.156,83 | |
| Luz, Agua, Teléfono | \$284,90 | |
| Honorarios Contables | \$2.180,00 | |
| Mantenimiento Vehículo | \$1.902,32 | |
| Gasto Arriendo | \$4.172,92 | |
| Gasto de Monitoreo y Vigilancia | \$- | |
| Mantenimiento de instalaciones | \$6.103,91 | |
| Gasto atención Proveedores y Cliente | \$343,93 | |
| Combustible y Movilización | \$315,85 | |
| Gasto Amortización Póliza Seguro | \$309,36 | |
| Gasto Prov. Ctas Incobrables | \$112,00 | |
| Gastos varios | \$2.614,70 | |
| Depreciación de Activos Fijos | \$1.039,80 | |
| (-) Gastos Operativos | | \$40.892,31 |
| (=) Utilidad Operativa | | \$45.367,35 |
| (-) 15% Participación a Empleados | \$6.805,10 | |
| (=) Utilidad Antes de Impuestos | | \$38.472,37 |
| (-) 22 % Impuesto a al Renta | \$8.463,92 | |
| (=) UTILIDAD NETA | | \$29.363,77 |

4.8. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING

Para medir el desempeño del plan de marketing en relación a los objetivos planteados, se ha determinado dos indicadores, uno para cada objetivo. Los indicadores se los presenta en el siguiente tabla.

Tabla No. 25 Indicadores para el plan de marketing

| | | |
|---------------------------|--|--|
| Objetivo | Incrementar las ventas netas de la empresa en un 9% para el año 2016 con respecto al año 2015. | Aumentar el posicionamiento de la empresa en el sector norte de la ciudad de Quito en un 10% hasta diciembre 2016. |
| Indicador | Incremento en ventas | Posicionamiento |
| Forma de cálculo | $(\text{Ventas 2016} - \text{Ventas 2015}) / \text{Ventas 2015}$ | Porcentaje de personas que conocen "D'Punto". Se lo debe calcular realizando una encuesta a una muestra que represente a la población del norte de Quito de clase social media y alta. Y compararlo con el posicionamiento del año 2015 que es del 25% |
| Resultado esperado | Incremento de al menos 9%. | Lograr un posicionamiento del 35%. |
| Periodo de cálculo | Anual | Anual |

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paula Mora

Estos indicadores generales de desempeño serán a su vez complementados con los KPI's específicos para cada estrategia a implementarse de manera que la empresa pueda controlar el desempeño de cada estrategia individualmente y determinar

cuales son las estrategias que más están aportando al cumplimiento de sus objetivos.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La demanda potencial que podría atender la empresa es mucho mayor a la que se está atendiendo actualmente por lo que se ve la necesidad de implementar un plan de marketing para que “D’Punto” pueda darse a conocer y aprovechar la demanda desatendida.
- La falta de inversión y esfuerzos en marketing ha aportado entre otras cosas a que no haya un crecimiento significativo en las ventas de “D’Punto”. De acuerdo al trabajo de investigación realizado se concluye que esto ha hecho que a la empresa le sea difícil captar nuevos clientes lo que ha incidido en sus ventas.
- Ya que la distribución de la empresa se centra sólo en ventas a través de su local, la empresa ha perdido mercado que ha sido atendido por su competencia en las diferentes unidades estratégicas de negocio. Especialmente, esta demanda ha sido cubierta por almacenes y tiendas departamentales que se ubican en centros comerciales por lo que se ve la necesidad de que “D’Punto” extienda sus canales de distribución para lograr captar una cuota de mercado mayor.
- Habiendo estudiado el mercado en el que se desarrolla “D’Punto” se concluye que la empresa tiene una ventaja competitiva importante que se entiende como

buena calidad de los productos a menor precio y con un servicio al cliente diferenciado.

- De acuerdo al trabajo de investigación realizado se ha determinado que existen tres segmentos claramente diferenciados, se distinguen entre sí por el factor que es decisivo para impulsar la compra de ropa, estos segmentos son: los cazadores de calidad (factor decisivo la calidad), los siempre en boga (factor decisivo la tendencia en moda) y los economizadores (factor decisivo el precio).
- En base a la investigación de mercado realizada, se ha determinado que el factor decisivo para la mayoría de los consumidores al momento de comprar ropa es la calidad, lo que representa una ventaja para la empresa al enfocarse en atender el nicho de mercado de “los cazadores de calidad” con sus productos.
- La unidad de negocio blusas y camisetas es atractiva ya que según la investigación de mercado este es el producto que los consumidores compran con más frecuencia, sin embargo la empresa no es competitiva en estos productos sobre todo por la falta de inversión en el diseño por lo que la empresa debería continuar vendiendo estos productos a través del *outsourcing* de producción en donde se compre a empresas que estén más desarrolladas en temas de diseño estos productos y los revenda en su tienda con su marca.
- Para lograr la expansión de mercado y el crecimiento de la empresa, es importante que la empresa dirija sus estrategias a potencializar cada una de las fases del embudo comercial, comenzando por crear reconocimiento de la marca,

hasta lograr generar consideración, conversiones y clientes fieles a la marca lo que repercutiría en un importante crecimiento en ventas.

- Aplicando el plan de marketing propuesto, la empresa podrá generar valor e incrementar su utilidad. Analizando el resultado del análisis de los flujos del proyecto se ha determinado que la tasa interna de retorno es de 40,70% lo que significa que el proyecto es rentable ya que este resultado supera la tasa de rentabilidad esperada por la empresa que es del 10,02%.
- Analizando el ROI y el VAN, se puede concluir que la relación entre la inversión en marketing y el beneficio generado es favorable para la empresa. El retorno esperado para la inversión es del 12% expresado en el aumento en ventas del 2016 referente al año 2015 mientras que el valor actual neto (\$17.382,44) indica un valor positivo lo que significa que la inversión es viable.
- La inversión que se ha propuesto para el presente plan de marketing es necesaria para que el proyecto refleje los resultados esperados, el retorno de la inversión se reflejará con el incremento en ventas del 9% que se logrará incentivando un mayor volumen de compra de clientes actuales como atrayendo nuevos clientes a la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Los productos que ofrece “D’Punto” son de buena calidad reconocida por los clientes y además tienen precios muy competitivos en el mercado, sin embargo

deben mejorar sus diseños, por lo que se recomienda a la empresa invertir en el desarrollo de los productos.

- Para poder incrementar las ventas, la empresa debe realizar actividades de marketing que fortalezcan cada uno de los pilares del embudo comercial de manera que los esfuerzos de marketing enfocados a dar a conocer la empresa se transformen en ventas, ventas repetitivas y clientes fieles.
- En todos los esfuerzos de marketing que haga la empresa es importante que centren la comunicación en enfatizar la calidad de los productos y del servicio que brindan de manera que puedan llegar con su publicidad a “los cazadores de calidad”.
- Con el objetivo de poder atender la demanda potencial de la empresa, se recomienda que “D’Punto” centre su capacidad productiva en las unidades estratégicas de negocio que son más atractivas para la situación competitiva actual de la empresa, las cuales ya han sido detalladas anteriormente.
- Se recomienda a la empresa incursionar en nuevas formas de distribución de su producto de manera que pueda expandirse geográficamente logrando un mayor nivel de ventas.
- Es importante que la empresa monitoree el desempeño y mida el resultado de las estrategias de marketing que realice de manera que pueda corregir acciones

que no le estén dando los resultados esperados o potencializar aquellas que estén teniendo resultados muy positivos para la empresa.

- La empresa debe constantemente evaluar el entorno en el que está trabajando de forma que pueda detectar oportunidades y amenazas a tiempo para que pueda reaccionar oportunamente. Una forma de hacerlo es mediante la participación activa en el gremio textil, formando parte de organizaciones como la CAPEIPI o la Cámara de Comercio de Quito y asistiendo a eventos, capacitaciones y ferias.
- Se recomienda a la empresa invertir más en la capacitación y desarrollo del recurso humano, tanto en el ámbito de atención al cliente como en temas relacionados al desarrollo del producto, esto mejorará la ventaja competitiva de la empresa frente al mercado.
- En base a que la empresa ha venido teniendo una desaceleración en el crecimiento de sus ventas causada por la falta de inversión en marketing, se recomienda a la empresa la aplicación de este proyecto ya que con el análisis de rentabilidad se ha demostrado que es una acción factible y rentable que ayudará a la empresa a tener un crecimiento sostenido de sus ventas y lograr un posicionamiento en la industria.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Education.
- Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. (2006). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Education.
- Walker, Boyd, Mullins, Larréché. (2009). *Marketing Estratégico*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Kotler, P. *Fundamentos de Marketing*. Mexico : Pearson Education.
- Cerezo, J. (2012). *La publicidad en la era digital*. Madrid: EvocaComunicación e Imagen.
- Garcia, S. (2009). *Marketing y Comunicación*. Sao Paulo: Livros LabCom.
- Medina, J. (2009). *Pensar, planificar y evaluar estratégicamente*. Quito: CODEU.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Maldonado, E. (2014). *Finanzas corporativas*. Quito: Magaser Consultores.

Artículos e Informes

- García, J. (2015). *Informe E-Commerce Day*. Guayaquil: Julio 2015.
- Telégrafo, E. (21 de Mayo de 2013). **El 24,34% de los ingresos de los ecuatorianos se destina para alimentación**. *El Telégrafo*.
- INEC. (2011). *Resultados de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico 2011*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: Diciembre 2011.
- INEC. (01 de 01 de 2010). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 05 de 09 de 2015, de Ecuador en Cifras: (<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (1 de 12 de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 8 de 10 de 2015, de INEC: (http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (1 de 1 de 2011). *Población e indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 4 de 9 de 2015, de www.quito.gob.ec: (<http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>)

Sitios Web

- 40deFiebre Marketing de Contenidos e Inbound Marketing. *¿Qué es el ROI?* Recuperado el 8 de 12 de 2015 de (<http://www.40defiebre.com/que-es/roi/>)
- AP Agencia de Publicidad. *Perfil psicossocial de los compradores ONLINE*. Recuperado el 30 de 7 de 2015 de

(http://www.estudiogeneraldeinternet.com/presentacion_estudios/perfil_psicosocial_compradores_online.htm)

- Didier, J. **Tasa interna de retorno - Tir**. Recuperado el 03 de 12 de 2015, de (<http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>)
- Formación Actívate - Google. (s.f.). **Embudo comercial**. Obtenido de Actívate - Curso Online de Marketing Digital. (<https://www.formacionactivate.es>)
- García, M. **Imagotipo**. Recuperado el 22 de agosto de 2015 de (<http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad>)
- eMarketer. **Retail Sales Worldwide will top \$22 trillions this year**. Recuperado el 19 de 12 de 2015, de (<http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>)
- Damodaran, A. **Historical Returns on Stocks, Bonds and Bills - United States**. Recuperado el 16 de 11 de 2015, de (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>)
- Banco Central del Ecuador. **Spread**. Recuperado el 16 de 11 de 2016, de (http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)
- Centro de Estudios Latinoamericanos. **Indicador de riesgo país (EMBI)**. Recuperado el 16 de 11 de 2015, de (<http://www.cesla.com>)
- New Zeland Treasury. **Discount Rates and CPI Assumptions for Accounting**. Recuperado el 16 de 11 de 2015, de (<http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/reporting/accounting/discountrates>)
- Yahoo Finance. **Betas de empresas comparables (GPS, ANF, AEO)**. Recuperado el 16 de 11 de 2015, de (<http://finance.yahoo.com>)

ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIO PARA ENCUESTAS

Datos de hábitos de consumo

* 1. Género

* 2. Edad:

 15 a 20 años 26 a 35 años 51 a 65 años 21 a 25 años 36 a 50 años De 65 en adelante

3. ¿Tiene hijos?

 No Si

¿Cuántos?

4. Complete la frase: Cuando compro los siguientes tipos de ropa yo prefiero que... (Favor selecciona una sola opción por producto. Ejemplo: Prefiero Pijamas hechas en Ecuador porque son más económicas).

| | Sea hecha en Ecuador | Sea de marca extranjera |
|--------------------|----------------------|-------------------------|
| Pijamas | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Ropa Deportiva | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Blusas / Camisetas | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Chompas / Chalecos | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

* 5. Complete la frase: Yo compro los siguientes tipos de ropa cuando...

| | Cuando veo una buena oferta. | Cuando me hace falta y por lo general solo compro lo que estaba buscando. | Cuando veo algo que me gusta en una tienda. | Cuando tengo un evento especial. | Cuando tengo que dar un regalo a alguien. |
|--------------------|------------------------------|---|---|----------------------------------|---|
| Pijamas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ropa Deportiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Blusas / Camisetas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Chompas / Chalecos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

* 6. ¿Qué prenda de vestir compras más a menudo? Puedes elegir varias opciones:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Blusas / Camisetas | <input type="checkbox"/> Ropa interior | <input type="checkbox"/> Vestidos / Faldas |
| <input type="checkbox"/> Buzos | <input type="checkbox"/> Camisas | <input type="checkbox"/> Zapatos |
| <input type="checkbox"/> Pantalones Jeans | <input type="checkbox"/> Chompas / Chalecos | <input type="checkbox"/> Ternos |
| <input type="checkbox"/> Pantalones de vestir | <input type="checkbox"/> Blazers / Chaquetas | |
| <input type="checkbox"/> Ropa Deportiva | <input type="checkbox"/> Pijamas | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | | |

* 7. Complete la frase: En general compro los siguientes tipos de ropa más frecuentemente...

| | Para usarla usted mismo | Para su hijo / hija de 0 a 4 años | Para su hijo / hija de 5 a 12 años | Para su hijo / hija de 13 a 18 años | Para su hijo / hija mayor de 18 años | Para regalar |
|--------------------|----------------------------|---|--|---|--|-----------------------|
| Pijamas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ropa Deportiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Blusas / Camisetas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Chompas / Chalecos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

* 8. ¿Dónde acostumbra comprar su ropa?

- Tiendas departamentales como D'Prati, Megamaxi, Etafashion
- Tiendas en Centros Comerciales
- Locales ubicados en las principales calles de la ciudad
- Mercados
- En otros países

¿Cuáles son sus tiendas de ropa o marcas favorita?

* 9. ¿Qué monto gasta cuando adquiere uno de los siguientes productos?

| | Pijamas | Ropa Deportiva | Blusas / Camisetas | Chompas / Chalecos |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Por lo general gasto: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

* 10. ¿Cuáles son los ingresos mensuales de su familia aproximadamente?

- \$ 354,00 o menos De \$ 2001,00 a \$ 5000,00
- De \$ 355,00 a \$ 1000,00 Más de \$ 5000,00
- De \$ 1001,00 a \$ 2000,00

* 11. Cuando compra ropa, ¿cuáles aspectos usted considera que influye más en su decisión?. Califique en orden de importancia siendo 9 el factor más influyente y 1 el factor menos influyente.

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Precio |
| <input type="checkbox"/> | Calidad |
| <input type="checkbox"/> | Marca |
| <input type="checkbox"/> | Tendencias de moda |
| <input type="checkbox"/> | Ubicación del local donde va a comprar |
| <input type="checkbox"/> | Variedad de productos en la tienda |
| <input type="checkbox"/> | Atención al cliente en el punto de venta |
| <input type="checkbox"/> | Ofertas y promociones |
| <input type="checkbox"/> | Servicio posventa como por ejemplo arreglo de ropa |

Datos referentes a D`Punto

* 12. ¿Conoce el local D`Punto ubicado en la Av. América y Hernandez de Girón?

- He visto el local por fuera He comprado en el local
- He entrado al local No conozco el local

Datos referentes a D´Punto

13. ¿Cuál es su percepción respecto al establecimiento?

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ubicación: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organización: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Imagen: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tamaño: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Iluminación: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Parqueadero: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Horarios de Atención: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. ¿Cuál es su percepción sobre los productos del almacén D´Punto? Califique los siguientes factores según su experiencia con la marca. (Marca N/A si no conoces los productos que D´Punto ofrece)

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno | N/A |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diseño: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Precio: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

15. ¿Cómo conoció o escuchó de D´Punto?

- Lo escuchó o fue recomendación de un conocido.
- Lo vio y decidió visitar el local
- Me enteré de la empresa por otros medios de comunicación. ¿Cuáles?

16. ¿Qué artículos ha comprado en D´Punto?

- Pijamas Blusas Uniformes
- Calentadores Licras Chompas o Chalecos
- Ropa deportiva Dry Fit Camisetas No he comprado ningún artículo
- Otro (especifica)

* 17. ¿Por que medios usualmente usted se entera de la actividad de empresas de ropa de pijamas, ropa deportiva, blusas / camisetas, chompas / chalecos?

- | | | |
|--|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Periódicos o revistas | <input type="checkbox"/> Páginas web | <input type="checkbox"/> Volantes y letreros |
| <input type="checkbox"/> Redes sociales | <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Correos electrónicos o mensajes de texto |
| <input type="checkbox"/> Páginas Amarillas | <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> Recomendaciones de conocidos |

18. ¿Desea hacer algún comentario u observación adicional sobre D'Punto?

19. Si desea recibir información y promociones de los productos D'Punto déjenos sus datos

Nombre

Email

ANEXO 2: FORMATO PARA OBSERVACIÓN

Investigación de Mercado empresa "D`Punto"

Observación de la competencia mediante la técnica de cliente fantasma

*Obligatorio

Marca/Empresa/Local *

Día ▾ Mes ▾ 2016 ▾ 

h ▾ : min ▾

1. Producto

1.1. Productos *

- Pijamas
- R.Deportiva DryFit
- Camisetas Algodón
- Pijamas Térmicas
- Blusas de Algodón
- Camisetas Polo
- Calentadores
- Chompas Térmicas
- Uniformes
- Otro:

1.2. Percepción del Producto

a. Tipo de producto:

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diseño | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiempo de Entrega | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

b. Tipo de producto:

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diseño | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiempo de Entrega | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

c. Tipo de producto:


| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Diseño | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Variedad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiempo de Entrega | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1.3. Servicios adicionales

- Arreglo de ropa
- Confección bajo pedido
- Bordado
- Estampado
- Venta al por mayor
- Ninguno

Otro:

[Continuar »](#)

 25% completado

3. Promoción y Comunicación

3.1. Medios de comunicación visibles en el punto de venta y publicidad externa en punto de venta:

- Carteles
- Volantes
- Catálogos
- Otro:

3.2. Atención al cliente *

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Servicio: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Promociones: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3.2.1. Explicación de las promociones

3.4. Análisis del personal *

- Usa uniforme
- Saludo cordial
- Buena presencia
- Conoce los productos
- Hay suficiente personal para el número de clientes en la tienda
- Atiende todos los requerimientos del cliente
- Otro:

4. Precio

4.1. Percepción del Precio *

| | Muy Malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Relación Precio - Calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Relación Precio - Diseño | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4.2. Precios por tipo de Productos

Otras Observaciones

[« Atrás](#)[Enviar](#)

100%: has terminado.

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

ANEXO 3: CUESTIONARIOS PARA ENTREVISTAS

Entrevista a Experto en la Industria de la Moda.

1. ¿Cuáles son las principales tendencias de moda en pijamas y ropa deportiva para el año 2016?
2. ¿Para el año 2016 cuales considera que serán los colores que predominarán?
3. ¿Cuáles considera usted que son los factores clave que debe tener una empresa de ropa para poder posicionarme?
4. Para crecer.
5. ¿Qué medios de comunicación considera usted que son más efectivos al momento de dar a conocer una marca y sus productos?
6. ¿En lo que se trata de ropa deportiva, cuales son las telas que predominarán el próximo año?
7. ¿Cuáles son los principales factores que se deberían tomar en cuenta al escoger una tela?
8. Cual es la clave para una empresa de ropa para poder vender (diseño, calidad o modo de vender)?
9. ¿Cuáles serían las fuentes de referencia en cuanto moda para seguir y mantenerme informado sobre la moda actual?

Entrevista a Proveedor de “D’Punto”.

1. ¿Cuáles son los estándares de calidad que sigue su empresa en cuanto a su producto?
2. ¿Cada cuánto tiempo su empresa saca al mercado nuevas telas que sigan la moda actual en textiles?
3. ¿Su empresa da a sus clientes algún tipo de servicio adicional? (Como capacitación u otros)
4. ¿Cómo ve usted a la empresa “D’Punto” en comparación con otras empresas similares?
5. ¿Cómo considera usted que “D’Punto” podría mejorar?
6. ¿Qué alianzas estratégicas está usted dispuesto a tener con d’Punto?

Entrevista a Cámara de Comercio de Quito.

1. ¿Cómo ve usted actualmente la situación del mercado textil en la ciudad y en el país?
2. ¿Considera usted que las políticas actuales ayudan a empresas textiles ecuatorianas?. (Si/No) ¿Porqué?
3. ¿Cuáles son las nuevas estrategias por las cuales se están inclinando los empresarios de la industria textil?
4. ¿Cuáles son los beneficios para una empresa textil al afiliarse a la Cámara?
 - a. ¿Actualmente hay algún programa que pueda beneficiar a una empresa mediana que produce y vende ropa de punto?

- b. ¿Cómo considera usted que “D’Punto” podría expandir los canales de distribución?
- c. ¿Cómo podría “D’Punto” promocionar sus productos?

Entrevista a Dueño de local comercial similar a “D’Punto”.

1. ¿Su empresa produce los artículos que venden en este local?
2. ¿Hacen algún tipo de publicidad para su local?¿Cual?
3. ¿Qué le diferencia a usted de su competencia?
4. ¿Cómo es su logística?
 - a. ¿Cómo planifican la producción/compra?
 - b. En cuanto a la venta:
 - i. ¿cómo es la dinámica de atención a cliente?
 - ii. ¿que formas de pago ofrece en su local?
 - iii. ¿realiza promociones u ofertas? ¿Cuáles?
 - iv. ¿cuales son los meses de mayores ventas?
 - v. ¿Cuáles son los productos que más vende?
5. ¿Cuáles son las ventajas de tener un local en un centro comercial?
6. ¿Cuáles son las desventajas de tener un local en un centro comercial?
7. ¿Cuáles son los principales gastos que debe incurrir por tener su local aquí?
8. ¿Cuál fue su inversión para abrir este local?

ANEXO 4: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A EXPERTO DE LA INDUSTRIA
DE LA MODA DE LA CIUDAD DE QUITO.

Entrevistado: Consuelo Rivadeneira

1. ¿Cuáles son las principales tendencias de moda en pijamas y ropa deportiva para el año 2016?

En ropa deportiva he visto que se viene muy fuerte lo que son pantalones tipo malla (pegados) tanto para hombres como para mujeres. La tendencia de los pantalones “bombachos” estoy segura que se va a mantener también, es decir los pantalones de tiro largo y puño en los tobillos. También he visto en la moda de Europa especialmente que los hombres están empezando a usar camisetas y sudaderas deportivas pegadas al cuerpo, estas tendencias suelen demorarse al menos seis meses en llegar al país por lo que a finales de este año seguramente ya se las verá en las tiendas.

El lo que es pijamas, las tendencias de moda no son muy marcadas. A nivel mundial un referente en esto es Victoria Secret y a juzgar por sus productos puedo decir que para el año que viene los estampados a rayas en telas satín, van a estar de moda. En lo que es algodón persisten las pijamas de dos piezas, ya sea camiseta-short, camiseta-pantalón o camiseta-panty, con estampados de frases.

En lo que es pijamas se puede jugar mucho con temporadas, por ejemplo les recomiendo en San Valentín sacar una línea o modelos de pijamas en colores rojo y

rosado con estampados de corazones, besos y con frases relativas al amor. Lo mismo pueden hacer con el día de la madre, sacar pijamas madre-hija. Y así con las diferentes festividades.

2. ¿Para el año 2016 cuales considera que serán los colores que predominarán?

Bueno, es importante destacar que los colores varían dependiendo de lo que se está confeccionando. Si hablamos de ropa deportiva entonces va a haber muchos colores básicos como negro, gris y azul acompañados de colores eléctricos. Para hombre sobre todo se viene una tendencia estilo militar que seguro se lo va a aplicar a la opa deportiva también.

Para pijamas siempre los colores son un poco más tradicionales. En mujeres siempre se ve mucho la presencia de colores pasteles como el rosa pálido o el celeste y también van a ser acompañados por colores clásicos.

Para hombres, la moda en pijamas no varía mucho, los tradicionales tonos de azules y verdes siempre están presentes predominando el blanco.

3. ¿Cuáles considera usted que son los factores clave que debe tener una empresa de ropa para poder posicionarme y crecer?

Primo, es importante que tenga un buen producto, de calidad y con diseño. El producto siempre es lo más importante pero también es importante que haya un

buen punto de venta que esté en un lugar bastante transcurrido en donde le sea fácil al cliente comprar y que se haga marketing de la marca y de los productos.

Un local en un centro comercial por ejemplo siempre da buena presencia a la marca, en mi experiencia con mi proyecto y proyectos de amigos y colegas, he visto que pasar de tener un punto de venta como un local en la calle o vender por catálogo a vender en un centro comercial puede hacer que tus ventas crezcan significativamente, yo diría que mínimo un 3% y podría llegar hasta un 10% o más en un año. Esto es sobretodo porque las personas prefieren comprar ropa en centros comerciales, sienten como más confianza a la marca y además cuando quieren comprar siempre van a centros comerciales para tener varias opciones sin tener que moverse mucho. Por ejemplo yo comencé con un local en una calle Guayaquil, luego de dos años casi pude abrir un local en el Mall del Sol, hacer esto en realidad fue la clave para lograr aumentar las ventas. En el primer año logré vender un 10% más gracias al nuevo local. Ahora he logrado abrir nuevos locales, ya estoy también en Quitoy de los locales que he tenido se puede decir que el que más frutos nos da es el local que tenemos en el centro comercial.

Si se tiene un buen producto, un buen local y se dan a conocer yo creo que cualquier marca puede tener éxito y crecer. Para “D’Punto” yo si recomiendo que inviertan en un local en un centro comercial ya que la empresa ya tiene sus clientes y el producto es bueno por lo que le irá bien poniendo un nuevo local.

4. ¿Qué medios de comunicación considera usted que son más efectivos al momento de dar a conocer una marca y sus productos?

Para mi es importante sobre todo en estas épocas la presencia en redes sociales. He visto en mi marca que los catálogos online y físicos funcionan bien para que la gente vea la ropa que ofreces y tenga interés en visitarte.

A parte de esto es importante atraer a clientes con descuentos, esto siempre funciona para que la gente entre a tu local a ver la ropa que está de descuento.

5. ¿En lo que se trata de ropa deportiva, cuales son las telas que predominarán el próximo año?

Siempre lo más cotizado son las telas de poliéster y algodón para las sudaderas y para las mallas por lo general es poliéster y elastán.

En pijamas siempre el algodón para hombres y para mujeres. Para mujeres si hay más variedad en telas, como dije el satín o también la seda. En pijamas para mujeres siempre se utiliza mucho encajes para las decoraciones.

6. ¿Cuáles son los principales factores que se deberían tomar en cuenta al escoger una tela?

Personalmente, en lo que yo más me fijo es en el diseño en relación al precio. Observar la calidad también es importante sobre todo en ropa deportiva porque la gente en este tipo de ropa se enfoca mucho más en la calidad de la tela sobre todo en el grosor y comodidad.

Como diseñadora me enfoco mas en el diseño y los colores de las telas pero no dejo de lado la calidad.

7. ¿Cuál es la clave para una empresa de ropa para poder vender (diseño, calidad o modo de vender)?

Yo creo que es una mezcla de todo, la industria de la moda es tan competitiva que no puedes descuidar ningún frente. Es muy importante el producto pero también lo es la forma en la que lo vendes y la imagen que le das a tu marca.

8. ¿Cuáles serían las fuentes de referencia en cuanto moda para seguir y mantenerme informado sobre la moda actual?

Siempre hay que seguir a los más grandes ya que ellos son quienes imponen la moda. Por ejemplo para ropa deportiva yo les recomendaría guiarse en los productos de Nike y Adidas que son referencias a nivel mundial, para calentadores también podrían guiarse en lo que hace Aeropostal y American Eagle. Para pijamas de mujeres siempre es un referente Victoria Secret.

ANEXO 5: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A PROVEEDOR DE
“D’PUNTO”

Entrevistado: Lorena Borja

Cargo: Asesora comercial de “Patprimo”

1. ¿Cuáles son los estándares de calidad que sigue su empresa en cuanto a su producto?

La empresa Manufacturas Eliot que es como se llama la planta de producción de las telas Patprimo tiene certificación de calidad ISO 9001, siempre las telas son de muy buena calidad. La resistencia de las telas también depende del número de hilos que tenga, por lo general “D’Punto” siempre nos compra las telas con más hilos ósea la más resistentes y gruesas. Ofrecen productos de muy buena calidad.

2. ¿Cada cuánto tiempo su empresa saca al mercado nuevas telas que sigan la moda actual en textiles?

A veces cada mes, a veces cada tres meses. Esto depende de la rotación de la tela y de los estilos, lo que es estampación por lo general salen nuevos modelos cada mes en cambio las telas más tradicionales en colores llanos salen cada seis meses o cada año nuevas propuestas de colores.

3. ¿Su empresa da a sus clientes algún tipo de servicio adicional? (Como capacitación u otros)

Nosotros hacemos eventos. Por lo general en hoteles, pero últimamente ya no se han hecho, se invitan a todos los clientes y siempre son para presentar los nuevos productos.

Como capacitación no se hace ningún tipo de actividad.

4. ¿Cómo ve usted a la empresa “D’Punto” en comparación con otras empresas similares?

Para mí es un buen cliente, no se tiene problemas con pagos. Para mí es un buen cliente tanto en ventas como en cumplimiento.

En cuanto a calidad de los productos. Yo como vendo también a otros clientes he visto que aquí tienen buenos diseños que no encuentro en otros lados. En lo que es telas uno como vendedor ofrece un producto como tela para blusa para aquí utilizan esas telas también en las pijamas y les va muy bien, entonces ahí se ve que son innovadores y marcan tendencia. Mis otros clientes pijameros por ejemplo, piden únicamente tela para pijamas y solo eso utilizan en sus productos.

5. ¿Cómo considera usted que “D’Punto” podría mejorar?

Podría incluir más productos, ya no solo pijamería. Podría vender también bluseros, licras, pantalones, así el cliente ya sabe que aquí puede encontrar más productos.

6. ¿Qué alianzas estratégicas está usted dispuesto a tener con d'Punto?

Descuentos por pronto pago, o por cantidad se hacen propuestas de negocios para que desde Colombia hagan un descuento.

7. ¿Qué alianzas estratégicas está usted dispuesto a tener con d'Punto?

Ahorita se esta vendiendo mucho la tela viscosa estampada y también la pantalonera licrera. Pijamera también se vende pero eso es siempre. En colores y estampados se viene para el próximo año las telas con cenefas.

En Ecuador estamos atrasados en moda. Las telas que nosotros tenemos en Colombia ya fueron lanzadas hace un mes o dos meses, cuando la tela llega acá en Colombia ya se está acabando la tela. Estas telas nuevas nosotros sí las tenemos aquí pero los clientes no las compran porque no están de moda aquí. Cuando la tela llega acá un mes después de que sale de Colombia.

ANEXO 6: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

Entrevistado: Karen Pobeda

5. ¿Cómo ve usted actualmente la situación del mercado textil en la ciudad y en el país?

Bueno, es importante recalcar que actualmente el país se encuentra en una crisis y en una situación de inestabilidad política, económica y social. Todo esto ha repercutido también en el aspecto comercial y productivo. Algunas políticas que el gobierno ha implementado ha afectado directamente a varios sectores, entre esos el sector textil. Un ejemplo claro de estas políticas son las salvaguardias que en el caso del sector textil, ha encarecido los costos de la materia prima como las telas.

En el caso específico del sector textil, se ha visto que ha venido creciendo constantemente en los últimos años me parece que en un porcentaje alrededor del 5% o 6%. También esperamos que este sector siga creciendo en los siguientes años aún a pesar de la crisis ya que este es un sector que en el Ecuador se ha venido desarrollando desde hace poco tiempo.

6. ¿Considera usted que las políticas actuales ayudan a empresas textiles ecuatorianas?. (Si/No) ¿Porqué?

Hay políticas que si se puede decir que favorecen la producción textil del país, un ejemplo de esto es el enfoque proteccionista de la producción local que el actual gobierno ha tenido. Pero por ejemplo este enfoque no ha beneficiado a todos los sectores de la misma manera, de hecho el sector textil es uno de los que menos se ha visto beneficiado pero también se podría atribuir esto a que este sector no está tan desarrollado como por ejemplo en los países vecinos.

7. ¿Cuáles son las nuevas estrategias por las cuales se están inclinando los empresarios de la industria textil?

De las últimas reuniones que se ha tenido, una tendencia que he visto es que los empresarios están intentando expandir sus canales de venta. Una estrategia que se escucha comúnmente es que están empezando a crear tiendas online. De ahí he visto que en lo que es marketing la mayoría de las empresas textiles están promoviendo sus productos en redes sociales. En sí, las empresas textiles están haciendo mucho marketing digital y explotando todos los canales digitales que están a la mano.

8. ¿Cuáles son los beneficios para una empresa textil al afiliarse a la Cámara?
 - a. ¿Actualmente hay algún programa que pueda beneficiar a una empresa mediana que produce y vende ropa de punto?

Bueno, aquí en la Cámara de Comercio hacemos muchas reuniones de negocios donde las empresas ofrecen sus productos y de aquí han salido varios negocios importantes para muchas empresas. Por ejemplo, en una

reunión que hubo hace un mes, tuvimos la presencia de varias empresas que producen ropa y también vino un representante de Etafashion. Dos empresas, una de camisetas y otra de blusas, lograron hacer negocios con Etafashion y ahora sus productos se están exhibiendo en sus perchas.

Hemos visto con muchos de nuestros asociados del sector textil que una de las mejores maneras de hacer crecer a la empresa es expandir los canales de distribución y por eso aquí realizamos reuniones de este tipo para poner en contacto a compradores con sus posibles proveedores.

Otros beneficios de ser parte de la Cámara de Comercio de Quito son las capacitaciones a las que puede acceder la empresa, las ferias pero sobre todo yo diría que son los contactos que puedes conseguir.

- b. ¿Cómo considera usted que “D’Punto” podría expandir los canales de distribución?

De lo que yo he visto es que en el sector textil tan importante como la calidad del producto es el local o el medio por donde se lo vende. He visto que muchas empresas optan por abrir locales en centros comerciales y les va muy bien por lo que habiendo visto esto yo recomendaría abrir un local en un centro comercial.

- c. ¿Cómo podría “D’Punto” promocionar sus productos?

En mi opinión la mejor manera es por medio de redes sociales e internet.

Esto es más barato y da buenos resultados.

ANEXO 7: TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA A DUEÑO DE LOCAL DE
ROPA EN CENTRO COMERCIAL

Entrevistado: Nubia Urresta

Cargo: Propietaria

1. ¿Su empresa produce los artículos que venden en este local?

No, nosotros importamos todos los productos que vendemos. Los traemos más que nada desde Colombia pero también tenemos algunos productos americanos.

2. ¿Hacen algún tipo de publicidad para su local?¿Cual?

Hacemos publicidad en épocas especiales como Navidad, día de la madre y del padre. Por lo general estas fechas sacamos algún tipo de descuento y lo que sabemos hacer es repartir volantes.

3. ¿Qué le diferencia a usted de su competencia?

Mi competencia es muy amplia. Siempre hay que diferenciarse en el trato del cliente y eso es lo que a nosotros nos ha ayudado para tener éxito. Los productos que vendemos también se podrían decir que nos diferencias ya que tenemos marcas y ropa que no se encuentra en otros lugares como por ejemplo vendemos tallas grandes.

4. ¿Cómo es su logística?

a. ¿Cómo planifican la producción/compra?

Al inicio planificar fue bastante difícil porque no conocíamos que es lo que más se vendía. Ahora es un poco más fácil ya que tenemos experiencia y sabemos más o menos cuales son los modelos y las tallas que más se venden.

Nosotros por lo general cuando hacemos pedidos siempre pedimos prendas tradicionales como son jeans, pantalones negros, blusas en blanco y negro. Y las prendas que son diferentes traemos en menor cantidad y volvemos a pedir dependiendo de la rotación que haya.

b. En cuanto a la venta:

i. ¿cómo es la dinámica de atención a cliente?

El cliente se acerca a la tienda y aquí le atendemos con todo lo que nos pida. Tengo una chica que me ayuda con las ventas y yo también atiende la tienda cuando es necesario. Tenemos una buena relación con los clientes, siempre se los trata con educación y con una sonrisa que es lo más importante. Nos gusta a las dos hacerles la conversa a los clientes, solemos tener siempre caramelos para ofrecerles cuando nos compran algo y así hacemos detalles que siempre hacen que los clientes salgan satisfechos de la tienda.

- ii. ¿que formas de pago ofrece en su local?

Hace seis meses aceptábamos sólo efectivo pero vimos que cada vez es más importante aceptar tarjetas de crédito por lo que ya tenemos para recibir pagos por eso medio también.

- iii. ¿realiza promociones u ofertas? ¿Cuáles?

No sabemos hacer promociones. Pero cuando tenemos bastante ropa que no sale solemos venderla con descuento para no quedarnos con esa mercadería.

- iv. ¿cuales son los meses de mayores ventas?

Diciembre siempre es alto. Mayo y junio también por el día de la madre y del padre. De ahí, enero y febrero son los meses más bajos, por eso en febrero traemos también productos como cremas y perfumes para poder subir las ventas en regalos para San Valentín. Pero en realidad todos los meses vendemos lo suficiente como para sacar una ganancia, por eso yo si recomiendo que las empresas de ropa especialmente vendan en un local en centro comercial.

- v. ¿Cuáles son los productos que más vende?

Siempre los jeans colombianos se venden muy bien, de ahí siempre se vende bastantes todo lo que es blusas, chompas y vestidos.

5. ¿Cuáles son las ventajas de tener un local en un centro comercial?

Primero, que mucha gente pasa por aquí, ve el local y entran por lo menos a ver. Una vez que las personas entran se puede convencer de que compren con una buena atención y con buenos productos.

Algunas otras ventajas es que en un centro comercial tienes de cierta forma más seguridad, los clientes tienen donde parquear y pueden comprar todo lo que necesitan en un solo lugar por lo que siempre prefieren comprar en centros comerciales hasta para tener más opciones.

6. ¿Cuáles son las desventajas de tener un local en un centro comercial?

Los costos principalmente, siempre va a ser un poco más costoso tener un local en un centro comercial que en cualquier otro lado sobre todo por el arriendo, pero vale la pena por el volumen que se logra en ventas. Algunas de las reglas que tiene el centro comercial también perjudican, por ejemplo los horarios de atención. A veces nos gustaría abrir hasta más tarde o más temprano pero no es posible porque se debe respetar el horario del centro comercial.

7. ¿Cuáles son los principales gastos que debe incurrir por tener su local aquí?

El gasto más fuerte es el arriendo que está a \$900,00 mensuales para un local grande como este. Un local más pequeño o una isla puede estar costando unos \$600,00 o \$700,00. En mi caso para poder atender el local también fue necesario contratar una vendedora que me ayude lo que me representa también un costo grande. De ahí, el costo del inventario y la inversión que se tiene que realizar para poder llenar la tienda es fuerte al inicio pero luego se la va reinvertiendo las mismas ganancias.

8. ¿Cuál fue su inversión para abrir este local?

Como le decía, la inversión más fuerte para mi fue comprar la ropa para llenar las perchas. Otra inversión necesaria fue la compra de los estantes, percheros y la decoración del local que se lo ha ido haciendo poco a poco.

9. ¿Recomendaría a otras empresas invertir en un local en un centro comercial?

Yo si recomendaría, siempre un local en un centro comercial permite incrementar las ventas y tener más clientes. Tener un local aquí es sacrificado y cansado pero las ventas compensan.

| Estrategia | Detalle | Total | Presupuesto Mensual | | | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------|---------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | | | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Crear una fan page corporativa en Facebook con una estrategia de marketing de contenidos | Inversión en publicidad en Facebook | \$ 960,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| | Contratar una vez al mes, un diseñador que cree el contenido visual de las publicaciones. | | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| Realizar al menos un anuncio al año en revistas como Familia y Hogar | Pauta en revista | \$ 1.310,00 | | | | | | | | \$ 655,00 | | | | \$ 655,00 |
| Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes | Costo del descuento que se realizaría en la venta. | \$ 213,91 | | | | | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 | \$ 26,74 |
| Asistir a ferias de ropa de manera que se dé a conocer en el gremio. | Costo de asistir a la feria y contar con un stand adecuado donde exponer el producto. | \$ 500,00 | | | | | \$ 250,00 | | | | | | | \$ 250,00 |
| Fijar precios especiales por paquete de productos, sobre todo en la línea de uniformes. | Costo del descuento que se realizaría en la venta. | \$ 42,72 | | | | | \$ 10,68 | \$ 10,68 | \$ 10,68 | \$ 10,68 | | | | |
| Ampliar el canal de ventas abriendo un local en un centro comercial. | Costo de adecuar el local o la isla a las necesidades de la empresa | \$ 5.200,00 | | | | | | | | \$ 1.000,00 | | | | |
| | Gasto de arriendo | | | | | | | | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Realizar negociaciones de contratos de largo plazo para clientes importantes | Costo de realizar reuniones con los clientes. Y contratar la licencia de un software CRM para manejar los clientes. | \$ 180,00 | | | | \$ 79,00 | \$ 79,00 | \$ 79,00 | \$ 19,00 | \$ 19,00 | \$ 19,00 | \$ 19,00 | \$ 19,00 | \$ 19,00 |
| Incursionar en e-commerce con una tienda on-line | Costo de realizar el canal de compras e incluir el botón de pago. | \$ 715,20 | | | \$ 700,00 | \$ 1,22 | \$ 1,35 | \$ 1,00 | \$ 1,10 | \$ 3,70 | \$ 1,68 | \$ 1,04 | \$ 1,11 | \$ 3,01 |
| Inversión total | | \$12.685,83 | \$ 380,00 | \$1.268,18 | \$ 798,18 | \$1.522,41 | \$ 465,95 | \$ 215,60 | \$2.710,70 | \$1.008,30 | \$ 745,60 | \$ 744,96 | \$ 745,03 | \$1.651,93 |

ANEXO 9: ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL DEL AÑO 2014

DPUNTO
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014

| | | |
|--------------------------------------|------------|---------------------|
| INGRESOS | | \$174.776,00 |
| VENTAS | | \$174.776,00 |
| COSTO DE VENTAS | | \$109.566,46 |
| <hr/> | | |
| UTILIDAD BRUTA | | \$65.209,54 |
| <hr/> | | |
| GASTOS OPERACIONALES | | \$33.820,48 |
| Luz, Agua, Teléfono | \$275,53 | |
| Útiles de oficina | \$538,25 | |
| Sueldos y salarios | \$6.246,55 | |
| Beneficios Sociales | \$1.346,54 | |
| Fondos de Reserva | \$312,61 | |
| Aporte Patronal | \$737,24 | |
| Gasto Alimentación | \$1.057,05 | |
| Mantenimiento Maq y Equipo | \$46,13 | |
| Honorarios Contables | \$2.180,00 | |
| Útiles de aseo | \$- | |
| Mantenimiento Vehículo | \$1.902,32 | |
| Gasto Arriendo | \$4.035,71 | |
| Gastos varios | \$1.496,15 | |
| Gasto de Monitoreo y Vigilancia | \$398,00 | |
| Gastos de Viaje | \$156,37 | |
| Gastos de Afiliación | \$242,50 | |
| Mantenimiento de instalaciones | \$5.903,20 | |
| Gastos Indirectos de Fabricación | \$676,00 | |
| Gasto Depreciación Muebles y Enseres | \$128,75 | |
| Gasto Depreciación Maq y Equipo | \$786,89 | |
| Gasto atención Proveedores y Cliente | \$343,93 | |
| Combustible y Movilización | \$305,46 | |
| Gasto Amortización Póliza Seguro | \$299,19 | |
| Gasto Provisión Ctas Incobrables | \$102,75 | |
| Gastos de Representación | \$94,40 | |
| Agasajo Navideño | \$258,12 | |
| Gasto Interés | \$1.477,01 | |

| | |
|--------------------------------|------------|
| Gasto Fletes - Correos | \$476,36 |
| Gasto Refrigerio | \$860,43 |
| Gastos NO Deducibles | \$276,60 |
| Gastos Comision Bancarias Y TC | \$1.137,04 |

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$31.389,06 |
|-------------------------------|--------------------|

| | | |
|------------------------------------|------------|--------------------|
| Participacion Trabajadores | \$4.708,36 | |
| Utilidad Antes de Impuestos | | \$26.680,70 |
| Impuesto a la renta | \$5.869,75 | |

| | |
|----------------------|--------------------|
| UTILIDAD NETA | \$20.810,95 |
|----------------------|--------------------|

SR. JANETH RIVADENEIRA
PROPIETARIA

MIRIAM CUMBAL
CBA.

ANEXO 10: ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO PROYECTADO PARA EL AÑO 2016

| Descripción | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas | \$ 9.278,43 | \$ 9.466,53 | \$ 7.623,90 | \$ 13.719,42 | \$ 15.105,90 | \$ 11.244,95 |
| (-) Costo directos | \$ 6.151,78 | \$ 6.232,66 | \$ 5.440,33 | \$ 8.061,41 | \$ 8.657,59 | \$ 6.997,38 |
| MOD | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 |
| MPD | \$ 3.247,45 | \$ 3.313,28 | \$ 2.668,37 | \$ 4.801,80 | \$ 5.287,06 | \$ 3.935,73 |
| CIF | \$ 742,27 | \$ 757,32 | \$ 609,91 | \$ 1.097,55 | \$ 1.208,47 | \$ 899,60 |
| (=) Utilidad Bruta | \$ 3.126,65 | \$ 3.233,86 | \$ 2.183,57 | \$ 5.658,02 | \$ 6.448,31 | \$ 4.247,57 |
| Gasto Sueldos y salarios | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 |
| Gastos de Marketing | \$ 380,00 | \$ 868,18 | \$ 98,18 | \$ 1.522,41 | \$ 465,95 | \$ 215,60 |
| Luz, Agua, Teléfono | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 |
| Honorarios Contables | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 |
| Mantenimiento Vehículo | \$ 634,11 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 634,11 | \$ - |
| Gasto Arriendo | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 |
| Gasto de Monitoreo y Vigilancia | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 |
| Mantenimiento de instalaciones | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 |
| Gasto atención Proveedores y Cliente | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 |
| Combustible y Movilización | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 |
| Gasto Amortización Póliza Seguro | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 |
| Gasto Prov. Ctas Incobrables | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 |
| Gastos varios | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 |
| Depreciación de Activos Fijos | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 |
| (-) Gastos Operativos | \$ 3.416,87 | \$ 3.270,95 | \$ 2.500,95 | \$ 3.925,17 | \$ 3.502,82 | \$ 2.618,37 |
| (=) Utilidad Operativa | \$ -290,22 | \$ -37,08 | \$ -317,37 | \$ 1.732,85 | \$ 2.945,49 | \$ 1.629,20 |
| (-) 15% Participación a Empleados | | | | \$ 259,93 | \$ 441,82 | \$ 244,38 |
| (=) Utilidad Antes de Impuestos | | | | \$ 1.472,92 | \$ 2.503,67 | \$ 1.384,82 |
| (-) 22 % Impuesto a al Renta | | | | \$ 324,04 | \$ 550,81 | \$ 304,66 |
| (=) UTILIDAD NETA | \$ -290,22 | \$ -37,08 | \$ -317,37 | \$ 1.148,88 | \$ 1.952,86 | \$ 1.080,16 |

| Descripción | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Anual |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Ventas | \$ 12.326,19 | \$ 41.451,11 | \$ 18.827,18 | \$ 11.685,33 | \$ 12.398,28 | \$ 33.722,46 | \$ 196.849,68 |
| (-) Costo directos | \$ 7.462,32 | \$ 19.986,03 | \$ 10.257,74 | \$ 7.186,75 | \$ 7.493,31 | \$ 16.662,71 | \$ 110.590,02 |
| MOD | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 2.162,06 | \$ 25.944,66 |
| MPD | \$ 4.314,17 | \$ 14.507,89 | \$ 6.589,51 | \$ 4.089,87 | \$ 4.339,40 | \$ 11.802,86 | \$ 68.897,39 |
| CIF | \$ 986,10 | \$ 3.316,09 | \$ 1.506,17 | \$ 934,83 | \$ 991,86 | \$ 2.697,80 | \$ 15.747,97 |
| (=) Utilidad Bruta | \$ 4.863,88 | \$ 21.465,08 | \$ 8.569,44 | \$ 4.498,58 | \$ 4.904,96 | \$ 17.059,75 | \$ 86.259,66 |
| Gasto Sueldos y salarios | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 912,02 | \$ 10.944,26 |
| Gastos de Marketing | \$ 1.710,70 | \$ 1.008,30 | \$ 745,60 | \$ 744,96 | \$ 745,03 | \$ 1.651,93 | \$ 10.156,83 |
| Luz, Agua, Teléfono | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 23,74 | \$ 284,90 |
| Honorarios Contables | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 181,67 | \$ 2.180,00 |
| Mantenimiento Vehículo | \$ - | \$ - | \$ 634,11 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.902,32 |
| Gasto Arriendo | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 347,74 | \$ 4.172,92 |
| Gasto de Monitoreo y Vigilancia | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ 34,29 | \$ - |
| Mantenimiento de instalaciones | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 508,66 | \$ 6.103,91 |
| Gasto atención Proveedores y Cliente | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 28,66 | \$ 343,93 |
| Combustible y Movilización | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 26,32 | \$ 315,85 |
| Gasto Amortización Póliza Seguro | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 25,78 | \$ 309,36 |
| Gasto Prov. Ctas Incobrables | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 9,33 | \$ 112,00 |
| Gastos varios | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 217,89 | \$ 2.614,70 |
| Depreciación de Activos Fijos | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 86,65 | \$ 1.039,80 |
| (-) Gastos Operativos | \$ 4.113,46 | \$ 3.411,06 | \$ 3.782,47 | \$ 3.147,73 | \$ 3.147,79 | \$ 4.054,69 | \$ 40.892,31 |
| (=) Utilidad Operativa | \$ 750,41 | \$ 18.054,02 | \$ 4.786,97 | \$ 1.350,86 | \$ 1.757,17 | \$ 13.005,06 | \$ 45.367,35 |
| (-) 15% Participación a Empleados | | \$ 2.708,10 | \$ 718,05 | \$ 202,63 | \$ 263,58 | \$ 1.950,76 | \$ 6.805,10 |
| (=) Utilidad Antes de Impuestos | | \$ 15.345,91 | \$ 4.068,92 | \$ 1.148,23 | \$ 1.493,60 | \$ 11.054,30 | \$ 38.472,37 |
| (-) 22 % Impuesto a al Renta | | \$ 3.376,10 | \$ 895,16 | \$ 252,61 | \$ 328,59 | \$ 2.431,95 | \$ 8.463,92 |
| (=) UTILIDAD NETA | \$ - | \$ 11.969,81 | \$ 3.173,76 | \$ 895,62 | \$ 1.165,01 | \$ 8.622,35 | \$ 29.363,77 |

ANEXO 11: ANÁLISIS DE FLUJOS DEL PROYECTO

a) Cálculo del Valor Actual Neto

| | Inversión inicial | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun |
|----------------------|-------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Ingresos 2016 | | \$9.278,43 | \$9.466,53 | \$7.623,90 | \$13.719,42 | \$15.105,90 | \$11.244,95 |
| Egresos | | | | | | | |
| Marketing | | \$-380,00 | \$-868,18 | \$-98,18 | \$-1.522,41 | \$-465,95 | \$-215,60 |
| Costos | | \$-6.151,78 | \$-6.232,66 | \$-5.440,33 | \$-8.061,41 | \$-8.657,59 | \$-6.997,38 |
| Gastos | | \$-3.036,87 | \$-2.402,76 | \$-2.402,76 | \$-2.402,76 | \$-3.036,87 | \$-2.402,76 |
| Total Flujo | | \$-290,22 | \$-37,08 | \$-317,37 | \$1.732,85 | \$2.945,49 | \$1.629,20 |
| | | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Ingresos 2016 | | \$12.326,19 | \$41.451,11 | \$18.827,18 | \$11.685,33 | \$12.398,28 | \$33.722,46 |
| Egresos | | | | | | | |
| Marketing | | \$-1.710,70 | \$-1.008,30 | \$-745,60 | \$-744,96 | \$-745,03 | \$-1.651,93 |
| Costos | | \$-7.462,32 | \$-19.986,03 | \$-10.257,74 | \$-7.186,75 | \$-7.493,31 | \$-16.662,71 |
| Gastos | | \$-2.402,76 | \$-2.402,76 | \$-3.036,87 | \$-2.402,76 | \$-2.402,76 | \$-2.402,76 |
| Total Flujo | \$-2.100,00 | \$750,41 | \$18.054,02 | \$4.786,97 | \$1.350,86 | \$1.757,17 | \$13.005,06 |

| | |
|-------------|--------------------|
| VNA | \$18.227,91 |
| TIR | 44,701% |
| WACC | 9,483% |

b) Cálculo del WACC

Datos Generales

| | |
|-------------------------|--------|
| Rf | 2,37% |
| EMBI | 1,64% |
| Prima Merc | 6,06% |
| Tasa activa referencial | 8,88% |
| Tax | 33,70% |

Cálculo del WACC

$$WACC = Kd(1-T) \frac{D}{D+E} + Ke \frac{E}{D+E}$$

a) Cálculo de la b

$$\beta_u = \frac{\beta_L}{\left(1 + (1-T) \frac{D}{E}\right)}$$

| Empresa similares que cotizan en bolsa: | b_L | D | E | TAX | b_u |
|---|-------|--------|---------|-------|-------|
| GPS | 1,09 | \$1,75 | \$10,16 | 8,54% | 0,94 |
| ANF | 0,87 | \$0,33 | \$1,74 | 8,54% | 0,74 |
| AEO | 1,03 | \$0,00 | \$2,99 | 8,54% | 1,03 |
| Promedio Bu | | | | | 0,90 |

Método de Financiamiento de "D Punto"

| | |
|------------|-----|
| Deuda | 20% |
| Patrimonio | 80% |

$$\beta_L = \beta_u \left(1 + (1-T) \frac{D}{E}\right)$$

| | |
|-------|--------|
| b_L | 1,0520 |
|-------|--------|

b) Cálculo del Ke

$$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf) + EMB$$

| | |
|----|--------|
| Ke | 10,38% |
|----|--------|

c) Costo de la Deuda

$$Kd = Rf + spread$$

| | |
|--------|-------|
| Spread | 6,51% |
| Kd | 8,88% |

c) Cálculo WACC

| | |
|------|--------|
| WACC | 9,483% |
|------|--------|

Fuentes

| | |
|----------------------------|---|
| Risk Free | (New Zeland Treasury, 2015) |
| Tasa activa | (Banco Central del Ecuador, 2015) |
| Prima de mercado | (Damodaran, 2015) |
| EMBI | (Centro de Estudios Latinoamericanos, 2015) |
| Datos para el cálculo de b | (Yahoo Finance, 2015) |