PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA OMNICANAL DE COMUNICACIÓN Y EXPERIENCIA DE CLIENTE PARA FORTALECER LA CONFIANZA Y LA RECURRENCIA DE COMPRA EN EL EMPRENDIMIENTO 11 PIBES, QUITO.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA PARA LA DINAMIZACIÓN COMERCIAL Y EL FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA EN ENTORNOS DIGITALES Y FÍSICOS.

ESTRUCTURAS DE MERCADOS, DE PRODUCTOS, DE FIJACIÓN DE PRECIOS, DE DISTRIBUCIÓN, DE COMUNICACIÓN E IMAGEN, DE POSICIONAMIENTO DE MARCAS

AUTOR
JOSUÉ ALFREDO ARAUJO GALÁN

DIRECTOR

MTR. FRANCISCO MOSCOSO

QUITO, JUNIO – 2026

DIRECTOR:

Mtr. Francisco Moscoso

LECTORES:

Mtr. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

Dedico este trabajo con profundo amor y respeto a mis padres quienes siempre me han dado la fuerza, la sabiduría y las herramientas para conseguir objetivos grandes y pequeños. Su apoyo incondicional, sus consejos y su ánimo en las altas y bajas de mi vida personal y académica me han convertido en el profesional que estoy apunto de convertirme y en el hombre empresario que ya soy, gracias por su dedicación, su tiempo y su sacrificio para que hoy esté en una de las universidades más prestigiosas del Ecuador.

A mis hermanas por motivarme a superarme cada día y a toda mi familia por acompañarme en cada paso de este camino aun a la distancia y por confiar en mí y mis proyectos.

A mis amigos, que se convirtieron en mis personas de confianza y mi alegría, demostraron su consideración sincera y desinteresada y me supieron mantenerme al día en clases cuando las circunstancias no me permitían hacerlo por mi cuenta.

Le dedico también este trabajo especialmente a todos los proveedores, colaboradores, representantes, inversionistas, profesores, clientes y demás personas que hicieron posible que mi marca despegara de la forma en la que lo hizo desde el inicio de mi carrera y que me permitieron pagar mis estudios, aportar a mi hogar y construir mi futuro.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero expresar mi gratitud por los profesores que se esforzaron por prepararme para ser capaz de tomar las mejores decisiones profesionales en los cargos que he ocupado, pero por sobre todo por brindarme la capacidad de crear un negocio propio y próspero que hoy se convierte en el objeto de estudio de este trabajo.

Particularmente, extiendo mi agradecimiento a cada uno de mis clientes y promotores que permitieron a mi marca alcanzar a tantos nuevos clientes de todos lados dentro y fuera del país. Además fueron los principales responsables de la obtención de información en encuestas y entrevistas sobre el tema de investigación y me brindaron las respuestas que necesito para mejorar los servicios de mi negocio y seguir creciendo.

Este trabajo no hubiera sido posible sin el aporte de mis proveedores y colaboradores que con su arduo trabajo e invaluables guías me facilitaron estructurar un sistema de trabajo que ha sido exitoso por ya más de 3 años, principalmente los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica que me acompañaron y cooperaron para que pudiera trabajar allí,

Quiero agradecer a las personas más cercanas en mi vida a mi madre por haberme motivado a retomar las riendas de mi vida, a mis hermanas por mostrarme de lo que soy capaz en la vida, a mi familia por confiar en mis capacidades aun cuando yo dudaba, a mi pareja por convertirme en un hombre responsable con sus compromisos y a mis amigos por ayudarme en cada semestre a cumplir con nuestras tareas y disfrutar de cada día juntos.

Mi más grande agradecimiento es para mi padre que cada día ha dado todo de sí para que yo pueda contar con las bendiciones de la vida que él no siempre pudo tener y quien es mi principal socio de trabajo y sobre todo mi mejor amigo.

Finalmente quiero agradecer a la persona que me enseñó a buscar siempre ser el mejor, soportar los golpes de la vida, aprender a disfrutar de la misma y nunca rendirme, gracias al señor futbolista Cristiano Ronaldo dos Santos Aveiro por que es mi más grande inspiración del hombre y profesional que quiero llegar a ser.

A todos ustedes, gracias por ser parte de este proceso y contribuir con sus palabras, su experiencia, su aliento y su lealtad.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES.....2
1.1. Marco teórico.....2
1.1.1. Teoría de la señalización (Signaling Theory).....2
1.1.2. Teoría del intercambio social (Social Exchange Theory).....3
1.1.3. Teoría de la disonancia cognitiva.....4
1.1.4. Teoría de los stakeholders.....4
1.2. Conceptos clave.....5
1.2.1. Omnicanalidad.....5
1.2.2. Experiencia del cliente (Customer Experience - CX).....6
1.2.3. Confianza en entornos digitales.....7
1.2.4. Recurrencia de compra y lealtad.....8
1.2.5. Customer journey.....9
1.3. Marco contextual.....9
1.3.1. El comercio electrónico en Quito y la brecha de confianza.....9
1.3.2. Consumo de indumentaria deportiva en Quito.....10
1.3.3. El entorno universitario de La Floresta.....11
1.3.4. Oportunidad a la vista en año mundialista 2026.....11
1.3.5. Buyer persona.....12
1.3.6. Inbound marketing.....12
1.3.7. Benchmarketing.....13
1.3.8. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs).....14
1.3.9. Embudo de ventas.....14
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE 11 PIBES.....16
2.1. Caracterización de la empresa.....16
2.1.1. Reseña general del emprendimiento 11 Pibes.....16
2.1.2. Propuesta de valor actual.....18
2.1.3. Portafolio de productos.....19
2.1.4. Canales de comercialización actuales.....21
2.2. Análisis del entorno.....22
2.2.1. Análisis PESTEL.....22
2.2.2. Análisis de la industria.....24
2.2.3. Análisis de la competencia.....26
2.3. Análisis del cliente.....27
2.3.1. Comportamiento del consumidor digital en Ecuador.....27
2.3.2. Insights del sector moda deportiva.....27
2.3.3. Observación digital de clientes.....27
2.3.4. Customer Journey.....29
2.4. Diagnóstico interno de la empresa.....32

2.4.1. Comunicación actual....32
2.4.2. Experiencia del cliente (CX)....33
2.4.3. Integración de canales....34
2.4.4. Presencia y gestión digital....34
2.5. Síntesis diagnóstica (FODA)....35
2.5.1. Análisis FODA....35
2.5.2. Principales hallazgos....36
2.5.3. Oportunidades estratégicas....37
2.5.4. Definición del problema central....37
3.1.5. Instrumento (estructura del cuestionario)....44
3.2. Resultados de la investigación....46
3.2.1. Resultados de la fase cualitativa (exploratoria)....46
3.2.2. Observación de la competencia....47
3.2.3. Entrevistas semiestructuradas a expertos....53
3.2.3. Focus group con clientes actuales y potenciales....54
3.3. Análisis de contenido y generación de variables....54
3.3.1. Fase 1: Análisis temático (categorías, subcategorías y evidencia)....55
3.3.2. Fase 2: Integración de teoría y evidencia empírica....58
3.3.3. Fase 3: Identificación de variables potenciales....59
3.3.4. Fase 4: Depuración de variables....60
3.3.5. Fase 5: Construcción de dimensiones....61
3.3.6. Fase 6: Matriz preliminar de operacionalización....62
3.3.7. Fase 7: Recomendaciones para el diseño del cuestionario....63
3.4. Hallazgos clave (cualitativos)....66
3.5. Implicaciones estratégicas (cualitativas)....68
3.6. Resultados de la fase cuantitativa (encuesta)....69
3.6.1. Perfil del encuestado....70
3.6.2. Confianza en compras online....73
3.6.3. Comportamiento de compra....75
3.6.4. Evaluación de comunicación y contenido....79
3.6.5. Fidelización y recompra....80
3.6.6. Medición del Alfa de Cronbach....83
3.7. Buyer persona....84
3.7.1. Construcción del buyer persona para 11 Pibes....84
CAPÍTULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE BRANDING OMNICANAL.87
4.1. Enfoque estratégico general....87
4.1.1. Síntesis para transición al Capítulo 4....87
4.1.2. Objetivo general....87
4.1.3. Objetivos específicos....87
4.1.4. Público objetivo redefinido....88
4.1.5. Propuesta de valor ajustada....88

4.2. Estrategia de branding....91
4.2.1. Identidad de marca....91
4.2.2. Narrativa de marca....91
4.2.3. Elementos de confianza....91
4.3. Estrategia de comunicación....92
4.3.1. Canales de comunicación....92
4.3.2. Tipos de contenido....93
4.3.3. Tono de comunicación....93
4.4. Diseño de experiencia del cliente (CX)....94
4.4.1. Customer journey rediseñado....94
4.4.2. Puntos de contacto y eliminación de fricciones....95
4.5. Estrategia omnicanal....96
4.5.1. Integración de canales....96
4.5.2. Flujo entre canales....96
4.5.3. Coherencia de experiencia....97
4.6. Estrategia de fidelización....97
4.6.1. Objetivos del programa....97
4.6.2. Componentes del programa....97
4.6.3. Implementación inicial....98
4.7. Plan táctico....99
4.7.1. Acciones y cronograma....99
4.8. (KPIs) Sistema de indicadores....100
4.8.1. Indicadores priorizados....100
4.8.2. Indicadores de confianza y presencia de marca....100
4.9. Sistema de medición....101
4.9.1. Herramientas....101
4.9.2. Periodicidad....101
4.9.3. Seguimiento....102
4.10. Evaluación pendiente....102
4.10.1. Resultados esperados....102
4.10.2. Impacto en la confianza y recurrencia....103
4.11. Recomendaciones....103
4.12. Limitaciones....103
4.13. Líneas futuras....104
5. Conclusiones y recomendaciones....104
Conclusión....104
Recomendaciones....106
BIBLIOGRAFÍA....108
ANEXOS....112

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación propone una estrategia omnicanal de comunicación y experiencia de cliente para el emprendimiento 11 Pibes, dedicado a la comercialización de réplicas de indumentaria deportiva en Quito. El diagnóstico inicial evidenció que, pese a contar con una oferta atractiva de más de 200 modelos y atención personalizada, la marca enfrenta limitaciones como ausencia de local físico, informalidad en pagos, falta de integración entre canales y nulo seguimiento postventa, lo que genera desconfianza y baja recurrencia. Mediante un estudio mixto con entrevistas a expertos, focus group y encuesta a 400 consumidores, se identificaron fricciones y preferencias del público objetivo: el 82% valora la atención personalizada, el 79,8% aceptaría prepago con señales de confianza y el 42% compra tres o más camisetas al año.

La estrategia diseñada integra branding unificado, comunicación omnicanal en redes sociales y ferias, y rediseño del customer journey para eliminar fricciones con guía de tallas, políticas claras, puntos de entrega y atención mixta. Incluye un programa de fidelización con puntos, descuentos y seguimiento postventa, además de indicadores clave y un cronograma de cuatro semanas de implementación progresiva. La propuesta busca posicionar a 11 Pibes como marca confiable en el segmento universitario y profesional quiteño, aprovechando el Mundial 2026 para incrementar la recompra y recomendación, profesionalizar su gestión y sentar bases para un crecimiento sostenible.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia omnicanal de comunicación y experiencia de cliente para el emprendimiento quiteño 11 Pibes, dedicado a la comercialización de indumentaria deportiva, con el fin de fortalecer la confianza y la recurrencia de compra en su público objetivo. La propuesta surge ante la ausencia de un local físico, la informalidad en los métodos de pago y la falta de integración entre sus canales actuales por redes sociales y ferias presenciales, factores que generan desconfianza en nuevos clientes, limitan el crecimiento del negocio y reducen la fidelización, a pesar de contar con una oferta atractiva y un mercado con alta demanda, potenciado por el Mundial 2026.

A través de un diagnóstico profundo que incluyó un análisis del entorno, un estudio de competencia, entrevistas semiestructuradas a seis expertos del sector textil y logístico, un focus group con clientes actuales y potenciales, y una encuesta estructurada aplicada a 400 consumidores de indumentaria deportiva en Quito, se evidenció que la atención personalizada, la rapidez en la respuesta y la claridad en las políticas de cambio y entrega son los principales generadores de confianza. Con base en estos hallazgos, se desarrolló una propuesta estratégica que integra lineamientos de branding unificado, una estrategia de comunicación omnicanal, el rediseño del customer journey para eliminar fricciones en las etapas de descubrimiento, evaluación, compra y postventa, y un programa de fidelización basado en puntos, descuentos por volumen y seguimiento activo. Este trabajo se estructura en cuatro capítulos: el primero establece el marco teórico y contextual, abordando las teorías de la señalización, el intercambio social, la disonancia cognitiva y la omnicanalidad, así como el comportamiento del consumidor digital en Quito; el segundo presenta el diagnóstico situacional de 11 Pibes, incluyendo el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el benchmarking con la competencia y el análisis FODA; el tercero detalla la metodología de investigación mixta, los resultados cualitativos y cuantitativos, y la identificación de variables clave para la propuesta; y el cuarto desarrolla la estrategia omnicanal, el plan táctico, el sistema de indicadores y el modelo de medición. La propuesta busca sentar las bases para una gestión comercial más profesional, medible y adaptada a las exigencias del mercado actual, aprovechando la oportunidad del Mundial 2026 para consolidar la presencia de la marca en el sector de indumentaria deportiva en Quito.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y CONTEXTUALES

1.1. Marco teórico

1.1.1. Teoría de la señalización (Signaling Theory)

La teoría de la señalización fue propuesta por Spence (1973) para explicar cómo las personas reducen la asimetría de información en situaciones de incertidumbre. En el contexto del comercio electrónico, los compradores no pueden verificar físicamente los productos ni conocer la reputación del vendedor de manera inmediata. Por ello, utilizan señales observables —como la calidad del diseño visual, la presencia de testimonios, las políticas de cambio o la actividad en redes sociales— para inferir la fiabilidad del vendedor (Wells, Valacich & Hess, 2011).

Aplicando esta teoría al negocio 11 Pibes, el resultado es de importancia ya que el emprendimiento no maneja un local físico. La práctica de compra usual de los clientes potenciales se ve limitada al no poder visualizar el producto en persona antes de comprar, además de no poder probar el tamaño de la prenda para comprarsela, aún peor si es para regalarla, su única fuente de información está en las publicaciones instructivas de la marca en Instagram y en Whatsapp, además del eventual asesoramiento que pueda recibir del vendedor en ferias. Actualmente, las publicaciones de la marca son principalmente flyers promocionales que se vuelve a publicar cada cierto tiempo y en ocasiones queda desactualizado, además la página publica contenido informativo de partidos y datos de fútbol reutilizados de páginas de noticias deportivas. Por otro lado, uno de los principales roses que provoca la gestion de comunicacion de la marca es la falta de políticas claras de entrega, envíos, cambio y devoluciones, así como de la necesidad de mejorar la presentación de testimonios que de momento se limitan a un cúmulo de historias en ambas redes sociales de conversaciones y ventas, las cuales podrían transformarse a testimonios más profesionales y confiables a través de mensajes directos a la página y videos reales de clientes agradeciendo a la marca por su entrega, la falta de perfeccionamiento en estos ámbitos incrementa la incertidumbre y desconfianza, limitando la disposición de los posibles clientes a prepagar por sus compras.

Con base a lo anterior, la teoría sugiere fortalecer la confianza en la marca 11 Pibes mediante la incorporación de contenido variado y no solo comercial (educativo, entretenimiento, análisis deportivo, etc), sistematizar las políticas con los clientes y demostrando evidencia real y atractiva de entregas ejecutadas con éxito.

1.1.2. Teoría del intercambio social (Social Exchange Theory)

Blau (1964) elaboró la teoría del intercambio social, la cual argumenta que las personas mantienen vínculos sociales si creen que los beneficios conseguidos sobrepasan los costos involucrados. Morgan y Hunt (1994) introdujeron esta idea en el marketing relacional y demostraron que la confianza y el compromiso son variables cruciales para explicar la fidelidad del consumidor. En el ámbito empresarial, el intercambio se superpone al económico; implica tiempo, dedicación, riesgo psicológico y la interpretación de equidad.

En el caso de la marca evidencia que los clientes evalúan de forma constante el costo-beneficio al comprar una camiseta de fútbol, tomando en cuenta principalmente la calidad, diseño, precio, conveniencia y otras características que justifiquen los costos no sólo monetarios sino de espera, envíos, riesgos y demás incertidumbres. Al tratarse de un emprendimiento online y no contar con políticas claras de comercialización y atención del cliente, se percibe un costo mayor que el beneficio, este costo no es necesariamente monetario sino en muchas ocasiones convencional. Esto explica la razón de qué muchos clientes no hayan vuelto a comprar o prefieran ordenar a la competencia.

Por esta razón, 11 Pibes debe enfocarse en mitigar la incertidumbre transmitiendo confianza y transparencia en beneficios claros y tangibles, como envíos gratis, descuentos, seguimiento postventa, recompensas, etc.

1.1.3. Teoría de la disonancia cognitiva

Festinger (1957) presentó la teoría de la disonancia cognitiva como la explicación de lo que un ser humano experimenta en contradicción con su expectativa y realidad, los sentimientos de incomodidad psicológica y la búsqueda de justificar la decisión para aminorar dicha incomodidad. Enfocándose en las compras online, la disonancia se manifiesta cuando el producto no cumple lo prometido, el proceso de compra es confuso o la experiencia no se ajusta a lo esperado

Los clientes de 11 Pibes manifiestan dicha disonancia en situaciones como cuando un cliente espera una respuesta rápida sobre disponibilidad de stock y tarda horas o días —debido a la dependencia de proveedores externos—, experimenta frustración. Para reducir esa incomodidad, el cliente puede justificar su decisión pensando "mejor compro en otro lado la próxima vez". También ocurre disonancia cuando el envío se demora por lluvia, tráfico o porque el delivery cobra más de lo previsto, o cuando la talla no es exacta y el proceso de cambio no es claro.

Para evitar la disonancia, 11 Pibes debe gestionar las expectativas de manera realista: informar tiempos de respuesta y entrega de forma transparente, contar con una política de cambios accesible y comunicar cualquier eventualidad con anticipación.

1.1.4. Teoría de los stakeholders

Freeman (1984) planteó la teoría de los stakeholders, según la cual las organizaciones deben gestionar las expectativas de todos los grupos de interés involucrados —no solo los accionistas— para alcanzar el éxito sostenible. Jones (1995) complementó este enfoque al demostrar que las empresas que construyen relaciones de confianza con sus stakeholders obtienen ventajas competitivas duraderas.

En 11 Pibes, los stakeholders relevantes incluyen a los clientes finales, los proveedores (de distintos orígenes de stock), los colaboradores externos que venden en otras universidades (Salesiana, Politécnica, ESPE, UTE, UDLA) y el equipo interno

(fundador, padre y colaboradores ocasionales). La falta de coordinación con los proveedores provoca demoras en la confirmación de disponibilidad, lo que afecta directamente la experiencia del cliente. Por otro lado, los colaboradores externos no tienen un sistema formal de comisiones ni incentivos claros, lo que puede desmotivarlos y afectar su desempeño en los puntos de venta universitarios.

La teoría sugiere que 11 Pibes debe fortalecer sus relaciones con los proveedores (estableciendo canales de consulta más ágiles) y con sus vendedores universitarios (diseñando un sistema de comisiones o bonificaciones por volumen). Una mejor gestión de los stakeholders internos se traduce en una experiencia más confiable para el cliente final.

1.2. Conceptos clave

1.2.1. Omnicanalidad

Verhoef, Kannan e Inman (2015) definen la omnicanalidad como la integración de todos los canales de contacto —físicos y digitales— con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra sin fisuras. A diferencia del enfoque multicanal, que solo reconoce la existencia de múltiples canales, la omnicanalidad busca coherencia total en la información, los precios, el inventario y la atención al cliente, independientemente del punto de entrada del consumidor. Lemon y Verhoef (2016) añaden que esta integración es un factor determinante de la experiencia del cliente.

En 11 Pibes, los canales actuales son Instagram (principalmente para promoción), WhatsApp (para atención comercial y logística) y las ferias presenciales (para contacto directo). Sin embargo, no existe una integración plena: la información de disponibilidad de stock no se actualiza en tiempo real, los flyers se reutilizan sin actualizar precios o tallas, y los clientes no encuentran coherencia entre lo que ven en Instagram y lo que les confirman por WhatsApp. Por ejemplo, un cliente puede ver un producto destacado en Instagram, pero al consultar por WhatsApp recibe una respuesta tardía o descubre que ya no hay stock. Esta desincronía debilita la confianza y limita la recurrencia de compra.

Una estrategia omnicanal permitiría que un cliente consulte disponibilidad por WhatsApp y reciba la misma información que si preguntara en una feria, o que pueda reservar un producto visto en Instagram y retirarlo en un punto de entrega sin fricciones.

1.2.2. Experiencia del cliente (Customer Experience - CX)

Lemon y Verhoef (2016) definen la experiencia del cliente como el conjunto de percepciones, sensaciones y recuerdos que un consumidor acumula durante todo su ciclo de interacción con una marca, desde el descubrimiento hasta la postventa. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) identificaron dimensiones clave de la calidad de servicio que influyen en la experiencia, como la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.

En 11 Pibes, la experiencia del cliente actual presenta fricciones en varias etapas del proceso. En el descubrimiento, los flyers de Instagram no siempre contienen información completa sobre precios o tallas disponibles. En la práctica, las respuestas a consultas de los clientes por redes sociales pueden tardar hasta horas debido a la dependencia de proveedores para verificar si el producto requerido está disponible. Durante el proceso de compra, se genera confusión sobre la disponibilidad de tallas y modelos, aún más cuando la decisión de compra de un producto es tomada tiempo después de haber consultado su disponibilidad. Adicionalmente, se carece de un seguimiento postventa sistemático que no se limite solamente a verificar la entrega sino a generar una relación duradera con retroalimentación, sugerencias, reseñas y oferta de productos específicos envase a los gustos del cliente

Dentro de las dimensiones de experiencia del cliente se analizará lo siguiente:

- Integración de la omnicanalidad entre redes sociales y ferias.
- Funcionalidad para responder a consultas frecuentes y obtener respuestas rápidas para ejecutar la compra de inmediato.

- Estandarización en la atención al cliente cumpliendo con tiempos y trato al cliente
- Confianza percibida al recibir pagos por adelantado, cumpliendo con transparencia y claridad los tiempos y politicas de entrega
- Seguimiento postventa con atención personalizada enfocada en solicitud de reseñas y ofertas para futuras compras.

1.2.3. Confianza en entornos digitales

McKnight, Choudhury y Kacmar (2002) destacan que la confianza en el e-commerce se define como la expectativa del comprador con respecto al actuar del vendedor y su cumplimiento de promesas y protección de datos personales. Flavián, Guinalíu y Gurrea (2006) añade que la confianza reduce la incertidumbre permanentemente relacionada con transacciones online y facilita la intención de compra, especialmente en situaciones donde el comprador no puede asegurarse de la veracidad y estado del producto físicamente antes de comprarlo.

El problema principal de confianza que enfrenta 11 Pibes es la desconfianza de prepagar, especialmente cuando se trata de nuevos clientes o nuevos modelos. En relación con esto, la mayoría de los clientes confían en el pago anticipado, sin embargo existe un grupo considerable que está acostumbrado a pagar contraentrega o en efectivo, lo que limita a la marca a tomar la decisión de arriesgarse a adquirir y enviar un producto sin la completa seguridad de que se va a vender y provocando costos extra en mercadería de poca rotación. Esta dificultad limita las ventas, especialmente en compras al por mayor o con envíos, la situación empeora con la ausencia de un local físico que sirva de respaldo y punto de entrega y recambios. En base a la experiencia del emprendimiento, los clientes que adquirieron productos en ferias o en puntos de entrega en persona la calidad y variedad de productos, confían más y están mucho más dispuestos a prepagar en futuras compras. La falta de información detallada de productos en redes sociales contribuye aún más al problema de desconfianza.

para solidificar la confianza en la marca, 11 Pibes está en la obligación de generar contenido que evidencie a detalle los productos por medio de fotos, videos, unboxings, etc. Además, debe conseguir y exponer testimonios de clientes satisfechos y sistematizar las políticas de cambio y entrega.

1.2.4. Recurrencia de compra y lealtad

Para Oliver (1999), el concepto de recurrencia hace referencia a las compras frecuentes realizadas por razones como la conveniencia, el hábito o la falta de alternativas. La lealtad, en contraste, representa un compromiso emocional más profundo que se manifiesta en resistencia a cambiar a otro proveedor, disposición a pagar un precio mayor, y a recomendar la marca.

Para Dowling y Uncles (1997), un programa de fidelización eficaz puede ayudar a incrementar la recurrencia del cliente. Sin embargo, estas campañas sólo resultarán en verdadera lealtad si ofrecen una experiencia sólida durante toda la relación del cliente. Los programas de fidelización en efecto no existen en 11 Pibes: los clientes recibirán solo descuentos informales y pequeños obsequios; no hay un esquema de recompensas definido. Un cliente puede abandonar la tienda cuando ve productos más baratos en otros lugares o tiene una mala experiencia, como atrasos en la entrega, problemas con las tallas disponibles o la falta de atención al servicio. Además, 11 Pibes no realiza un seguimiento adecuado después de vender, lo que dificulta la construcción de lealtad entre los clientes.

La empresa requiere un programa de fidelización con claramente establecidas las reglas (por ejemplo, punto acumulables por cada venta, descuentos para referidos o beneficios por duración en lista de espera). Debe implementarse un seguimiento postventa que incluya peticiones de comentarios de los clientes, ofertas individuales y comunicación contínua sobre novedades en la empresa.

1.2.5. Customer journey

Lemon y Verhoef (2016) describen el recorrido del cliente a partir de la primera vez que interactúa con una marca hasta que termina su relación con ella. Para Rawson, Duncan y Jones (2013), trazar este camino revela los puntos críticos, los hitos decisivos e las oportunidades para fortalecer la experiencia del cliente en cada fase: descubrimiento, evaluación, compra y postventa.

En 11 Pibes, el customer journey presenta las siguientes fricciones:

- Descubrimiento (Instagram): los flyers no siempre contienen información completa sobre precios, tallas o disponibilidad. El contenido es mayoritariamente promocional y se reutiliza con frecuencia.
- Evaluación (WhatsApp): la respuesta sobre disponibilidad de stock puede tardar horas debido a la dependencia de proveedores externos. No hay un sistema de respuestas automáticas para consultas frecuentes.
- Compra (ferias / transferencia): hay confusión sobre la disponibilidad real de tallas y modelos. Los clientes que quieren pagar con tarjeta de crédito o requieren factura no pueden hacerlo.
- Postcompra (WhatsApp / sin contacto): no hay seguimiento sistemático después de la entrega. Solo se notifica que el producto está en camino y se agradece la compra. No solicitan reseña ni otorgan beneficios para compras futuras.

El mapeo del viaje del cliente es el primer paso para desarrollar mejoras. Averiguar dónde perdió clientes 11 Pibes nos ayudará a priorizar acciones específicas para minimizar el roce y fortalecer la confianza.

1.3. Marco contextual

1.3.1. El comercio electrónico en Quito y la brecha de confianza

Se destaca según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023) que el e-commerce en Ecuador habría aumentado un 18% en 2023 con respecto al 2022, a este

hecho se le atribuye el incremento de la expansión del internet y los cambios que llegaron a la vida de los compradores después de la pandemia.

No obstante, la Comisión Comercial de Quito informa (2024) aseguró que el 65% de los capitalinos se abstienen de comprar online por temor e incertidumbre hacia los vendedores principalmente de marketplace.

Esto tiene un impacto mayor sobre pequeñas empresas como 11 Pibes, que no tienen un local físico disponible para servir como respaldo de legitimidad. Muchos clientes potenciales buscan hacer un pago contra entrega o poder ver los productos antes de comprarlos, lo que obstaculiza el crecimiento del negocio y se ve condicionado por las ferias y las actividades presenciales. El temor generalizado al comercio electrónico quiteño resulta así un factor estructural que obliga a 11 Pibes a resolverlo a través de medidas destinadas a comunicar la confianza.

1.3.2. Consumo de indumentaria deportiva en Quito

El consumo de ropa deportiva en Quito está muy ligado al calendario futbolístico. La mayor demanda se produce durante los torneos internacionales, los encuentros de fútbol de primera división, y fundamentalmente cuando caen los años mundiales. Según la experiencia de un empresario, las camisetas de clubes nacionales e internacionales son los artículos de moda más solicitados, después de complementos como gorra y llavero.
Para 11 Pibes, la estimación de gran demanda prevista en el Mundial de 2026 es una excelente oportunidad. Para aprovecharla, hay que anticiparse a ello desde el principio. Se deben desarrollar catálogos por selección, coordinar con suministradores para garantizar stock suficiente y lanzar campañas publicitarias alineadas con el horario de los partidos. Actualmente, la empresa comparte contenido según la selección o según la fecha del partido, pero no cuenta con una estrategia para anticipar los picos de ventas.

1.3.3. El entorno universitario de La Floresta

Las instituciones mencionadas en el sector de la Floresta —Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Universidad Politécnica Nacional (EPN) y la Universidad Politécnica Salesiana (UPS)— poseen numerosos miles de estudiantes y trabajadores. Juntas estas universidades albergan decenas de miles de estudiantes y colaboradores. Todos estos miembros académicos forman parte de la marca y, por lo tanto, representan posibles compradores.

El Observatorio del Consumo Juvenil (2024) afirma que los estudiantes universitarios de

Quito tiene mucha exposición a las redes sociales (especialmente Instagram y TikTok) y contacto directo antes de comprar productos de valor medio, como ropa deportiva. Hay ferias y activaciones en el campus, un lugar clave para generar confianza inicial. La mayoría de los clientes y seguidores de 11 Pibes provienen de la PUCE y las entregas son allí para promover espacios de encuentro en la universidad. Sin embargo, el estancamiento

El número de seguidores en Instagram (de 1000 a 1400 desde 2024) se explica en parte por

Rotación natural de la población universitaria: los estudiantes se gradúan y se mudan.

el entorno y la marca no han podido atraer la atención de los recién llegados con contenido

atractivo más allá de los anuncios.

1.3.4. Oportunidad a la vista en año mundialista 2026

El Mundial de 2026 es una excelente oportunidad económica para la venta de ropa deportiva. El anuncio del Mundial provoca un incremento significativo en la demanda por camisetas nacionales e incluso por productos relacionados con el fútbol. Según 11 Pibes, tanto los desafíos como las oportunidades son evidentes. Por un lado, se fomenta la demanda y hay la posibilidad de vender más si la oferta puede ajustarse a los picos de interés. Pero si la planeación previa no es adecuada, el bajo nivel de respuesta o su llegada demasiado tarde puede causar que la clientela pierda confianza, apartándose

hacia competidores mejor preparados. Experiencia ha demostrado que esto ocurrió en años pasados.
Las ediciones pasadas de mundiales también habían impulsado las ventas, pero no se podrían aprovechar. Las empresas habían recurrido poco al marketing digital y las acciones publicitarias seguían siendo eficaces hasta la fecha.

Para aprovechar esta ocasión, 11 Pibes debería establecer una planeación anticipada: definir catálogos especializados según la preferencia, coordinar las cantidades de inventarios con los proveedores, implementar publicidad especializada al calendario de partidos y ampliar los mensajes publicitarios para búsqueda por los canales digitales.

1.3.5. Buyer persona

Compra personal o buyer persona es una herramienta de marketing. Consiste en una representación ficticia pero realista del cliente ideal de una empresa.

Se basa en datos sobre información demográfica. También se basan en conductas, motivaciones y puntos débiles del grupo objetivo.
El objetivo es humanizar al cliente. También orientar estrategias de comunicación, contenidos y experiencia de marca.
Según HubSpot, en 2026, una persona compradora se diferencia de un perfil demográfico general. Porque incluye aspectos como:

- Objetivos
- Frustraciones
- Canales de información preferidos
- Factores que influyen en la decisión de compra.

1.3.6. Inbound marketing

El marketing de atracción es una forma de marketing digital que busca atraer a clientes potenciales. Esto se logra creando y distribuyendo contenido valioso y relevante. El

objetivo es construir relaciones con los consumidores, los prospectos y los clientes. Se hace alineando el contenido, los canales y la automatización con el recorrido de compra del consumidor (HubSpot, 2025).

El marketing de atracción se divide en tres fases principales: atraer, interactuar y deleitar. La fase de atraer busca convertir a un extraño en un visitante. Se hace creando contenido que responda a sus preguntas e intereses. Luego, en la fase de interactuar, se utilizan herramientas como la automatización del marketing y el lead nurturing. Estas herramientas convierten a los visitantes en prospectos calificados y luego en clientes (HubSpot, 2025).

Por último, en la fase de deleitar, se busca convertir a los clientes en promotores de la marca. Se ofrece una experiencia excepcional que fomente la lealtad y la recomendación.

1.3.7. Benchmarketing

El benchmarking es un proceso en el que una empresa compara sus productos y servicios con los de otras empresas. Esto se hace para aprender de las mejores prácticas y mejorar la eficiencia de la empresa. El objetivo es identificar áreas en las que la empresa puede mejorar y establecer metas realistas. Según Robert C. Camp (1993), el benchmarking es "la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un desempeño superior" (p. 8).

El benchmarking no solo se trata de ver qué hacen los competidores, sino también de comparar cómo lo hacen. Esto incluye medir la calidad, el tiempo, el costo y otros indicadores de desempeño. Al hacer esto, la empresa puede ver cómo se compara con sus competidores y encontrar áreas para mejorar.

En marketing digital, el benchmarking se utiliza para analizar cómo las empresas compiten en las redes sociales. Esto incluye ver qué tipo de contenido genera más

interacciones, qué estrategias de comunicación son efectivas y qué canales son los más eficaces.

Para algunas empresas, el benchmarking es fundamental para comprender qué hacen sus competidores y cómo pueden diferenciarse. Por ejemplo, si una empresa como 11 Pibes quiere mejorar su estrategia digital, puede analizar a empresas como La Remera EC, The Monkey Shop EC, Monarcas EC y La Galería del Gol. Al hacer esto, pueden encontrar oportunidades para mejorar y establecer metas realistas para su propia estrategia digital.

1.3.8. Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs)

Los indicadores clave de desempeño, o KPI, son medidas importantes que ayudan a las organizaciones a medir cómo se están desempeñando sus operaciones y estrategias en comparación con sus objetivos. Un KPI es una medida que está directamente relacionada con los objetivos comerciales y permite tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño. Los KPI tienen algunas características importantes: son medibles, relevantes y procesables. En marketing digital, algunos de los KPI más comunes incluyen la cantidad de seguidores, la cantidad de veces que se ve su contenido, las interacciones con su contenido, como comentarios y acciones, y la conversión, que es que las personas hacen lo que usted quiere que hagan. También se incluye la lealtad, que indica cuánto les gusta a los clientes una marca y si la recomiendan. Al elegir los KPI correctos, las empresas pueden ver si sus inversiones en marketing están dando sus frutos, identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias según sea necesario.

1.3.9. Embudo de ventas

El embudo de ventas es como un camino que sigue un consumidor desde que conoce una marca hasta que se convierte en cliente y luego en alguien que la recomienda. Este modelo se llama también funnel de conversión. Lo propuso por primera vez un

publicista estadounidense llamado Elmo Lewis en 1898, y se llamaba modelo AIDA, que son las siglas de Atención, Interés, Deseo y Acción. Con el tiempo, mucha gente ha usado y modificado este modelo para vender y hacer marketing, como Pepe Varela en 2022.

La idea del embudo se utiliza porque cada vez hay menos personas que siguen adelante en cada etapa. Al principio, hay mucha gente que conoce la marca, pero al final, solo algunos compran. Las etapas principales del embudo de ventas son: conciencia, interés, deseo y acción, que es el modelo AIDA original. Pero ahora, la gente también considera etapas como pensarlo, evaluar, comprar y lo que pasa después de la venta, como ser fiel a la marca y recomendarla, como dice Pepe Varela en 2022.

El embudo de ventas sirve para dos cosas: primero, ayuda a las empresas a entender cómo piensan los clientes y a hacer planes de marketing y ventas para cada etapa. Segundo, ayuda a encontrar problemas en el proceso de compra y a mejorar la experiencia del cliente, lo que aumenta la cantidad de ventas, como dice IBM en 2026.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL DE 11 PIBES

2.1. Caracterización de la empresa

2.1.1. Reseña general del emprendimiento 11 Pibes

11 Pibes comenzó operaciones el 19 de mayo de 2023, fecha en la que inauguró el contenido inicial de su perfil en Instagram. La primera venta ocurrió cuatro días después, el día 23 de mayo, vendiendo una camiseta de Cristiano Ronaldo. Desde el comienzo de la empresa tenía un pequeño inventario con unos diez ejemplares, entre ellos camisetas. Claramente, la empresa identificó que el fútbol ofrece un vasto catálogo de selecciones, reproductores, tamaños, variaciones y ediciones especiales. El inventario no fue suficiente para no poner en riesgo la inversión anual con cada pedido. En consecuencia, eligieron la estrategia de pedidos, por eso se hizo así: El comprador especifica lo que desea, por ejemplo, una camiseta del Bayern de Múnich (Talla: L) en cuarta equipación blanca con el número 9 de Kane. Después de recibir el pedido, 11 Pibes entrega la mercancía al cliente ese mismo día. Esta era la lógica inicial de la empresa.

Con el tiempo, se dio cuenta de que enviar correos electrónicos utilizando plataformas como Indriver y Servientrega, o trabajando con empresas logísticas, podía proporcionar servicios a toda la ciudad de Quito y otras provincias. Así, se implementaron envíos gratuitos a la PUCE y tarifas mínimas para el resto de la ciudad, reduciendo la preocupación del comprador por la ausencia de un local físico.



Figura 1. Captura de pantalla del perfil de Instagram @11pibes (feed).

Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

Un hito importante fue el primer sorteo, realizado con la página de fútbol "Pasión Futbolera". En aquella ocasión se sorteó una camiseta del jugador ecuatoriano Moisés Caicedo, lo que contribuyó al despegue de la marca. Desde entonces no se ha trabajado en nuevas propuestas con páginas deportivas, lo que representa una oportunidad por explotar.

2.1.2. Propuesta de valor actual

Tabla 1. Catálogo de productos.

Categoría	Producto	Precio (USD)
Camisetas de fútbol	Modelos actuales (temporadas 2024-2026)	$22.00
	Modelos retro (ediciones históricas)	$27.00
	Opción de manga larga (aplica para ambos modelos)	+$3.00
	Dorsal personalizado (diferente a nombres preimpresos)	+$6.00
Balones	Calidad Triple A (Mikasa, Adidas, Nike, Puma)	$20.00
	Balón original Mikasa	$40.00
Llaveros	Unidad	$2.00
	Promoción: 3 unidades	$5.00
Otros productos	Shorts (según temporada)	$15.00
	Gorras (según temporada)	$7.50

Fuente. Elaboración propia basado en el catálogo de productos de 11 Pibes.

Además, se ofrecen beneficios como:

- Personalización de dorsales.
- Envíos gratuitos a la PUCE y tarifas mínimas a otras zonas.
- Promociones y regalos (llaveros, caramelos).
- Sorteos y descuentos por fidelidad.

La amplia variedad de opciones (más de 200 modelos) es un eje central de la propuesta.

Es importante aclarar que las camisetas comercializadas son réplicas de alta calidad (similares a las oficiales en diseño y materiales, pero sin ser distribuidor autorizado). La

mayoría son de calidad 1.1, importadas, con materiales cómodos, vistosos y duraderos; permiten la práctica deportiva y el lavado sin problemas.



Figura 2. Ejemplo de flyer promocional (promoción "Compra 5, llévate 6").
Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

2.1.3. Portafolio de productos

El portafolio de 11 Pibes se ordena de la siguiente forma:

1. Camisetas de fútbol – núcleo del negocio. Se dividen en dos categorías:
    - Actuales (temporadas 2024–2026): versiones jugador muy cercanas a las que usan los futbolistas. Equipos como La Tri Ecuador, FC Barcelona, Real Madrid y Liga de Quito dominan la demanda. Jugadores como Ronaldo, Messi, Lamine Yamal, Vinicius, Mbappé, Caicedo, Hincapié y Pacho son los más pedidos.
    - Retro (ediciones anteriores): camisetas históricas e icónicas que evocan épocas doradas.

2. Llaveros – segundo producto más vendido. Incluyen temática de fútbol (jugadores, balones) y figuritas de moda (capibaras, superhéroes). Se utilizan como obsequio para clientes.
3. Balones de fútbol – el más exitoso es el Mikasa FT-5, reconocido por su resistencia. También se ofrecen ediciones especiales como el Trionda del Mundial 2026, el de la Champions League y el de la Premier League.
4. Camisetas de Fórmula 1 – demanda menor, pero existe una audiencia que valora la calidad y la moda.
5. Camisetas de baloncesto – venta ocasional, principalmente por jugadores emblemáticos (Jordan, Kobe, LeBron, Curry).
6. Otros productos – ropa de fútbol (chompas, shorts), bufandas, banderas, juguetes relacionados.



Figura 3. Portada del catálogo de mayo 2026.
Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

2.1.4. Canales de comercialización actuales

- Instagram (@11pibes): escaparate principal. En esta plataforma se publican flyers por equipo, temporada, jugador, promociones y contenido de clientes en ferias.
- WhatsApp: canal comercial y logístico. Se cierran ventas, se coordinan entregas y se resuelven dudas.
- Ferias: principalmente en la PUCE y en el Club de Aerotécnicos (Conocoto). También se participa ocasionalmente en otras universidades, colegios, ligas barriales y canchas sintéticas.
- Grupos de ventas por sectores de Quito y colaboradores que venden por catálogo en las siguientes universidades: Universidad Politécnica Salesiana (UPS), Escuela Politécnica Nacional (EPN), Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Universidad Tecnológica Equinoctial (UTE), Universidad de Las Américas (UDLA). A estos colaboradores se les ofrece precio preferencial, pero no se les comisiona.
- Boca a boca: canal de comunicación y marketing viral (no de comercialización directa). Sigue siendo muy relevante, especialmente dentro de la comunidad de la PUCE.



Figura 4. Foto de un stand en la feria de la PUCE.
Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

2.2. Análisis del entorno

2.2.1. Análisis PESTEL

A continuación, se presentan los factores del entorno general que afectan a 11 Pibes, clasificados según el modelo PESTEL.

Tabla 2. Modelo PESTEL.

Factor	Descripción	Clasificación
Político	11 Pibes opera en la informalidad (sin RUC, sin factura, sin registro). Esto es común en la economía popular de Ecuador, pero conlleva riesgos: no se puede vender a empresas que requieran factura, no se accede a ciertos mercados o beneficios financieros para emprendedores, y se depende de los permisos institucionales para participar en ferias.	Amenaza
Económico	La inflación, el aumento del precio de la gasolina y los conflictos externos encarecen la logística. Además, la matrícula en universidades privadas ha disminuido debido a la crisis económica, reduciendo el mercado potencial.	Amenaza
Social	Existe una fuerte cultura futbolera en Ecuador, especialmente entre los jóvenes, lo que genera una demanda constante de productos relacionados. El "boca a boca" en la PUCE es muy efectivo. Sin embargo, la rotación natural de estudiantes (clientes recurrentes que se gradúan) limita el crecimiento de la base de clientes a largo plazo.	Oportunidad / Amenaza
Tecnológico	El uso masivo de redes sociales (Instagram, WhatsApp) como canales de venta y promoción representa una gran oportunidad. No obstante, la dependencia casi exclusiva de plataformas digitales de terceros (cambios de algoritmo de Instagram, políticas de WhatsApp) supone un riesgo. La competencia utiliza herramientas más avanzadas (chatbots, páginas web).	Oportunidad / Amenaza
Ecológico	La industria de la moda rápida genera un alto impacto ambiental. Según BBC News Mundo (2021), en el desierto de Atacama se acumulan más de 39.000 toneladas de ropa desechada. Aunque 11 Pibes no fabrica, comercializa réplicas que podrían ser percibidas como parte de este problema, lo que podría representar una amenaza a mediano plazo si crece la conciencia ecológica entre los consumidores.	Amenaza
Legal	La venta de réplicas implica un riesgo legal con las marcas oficiales. Hasta el momento no se han tenido problemas porque las camisetas no son exactamente iguales, se aclara que no son originales, no se fabrican, no se emiten facturas y el comercio es informal. Es un riesgo que se asume con transparencia.	Amenaza

Fuente. Elaboración propia obtenida del análisis del macroentorno de 11 Pibes.

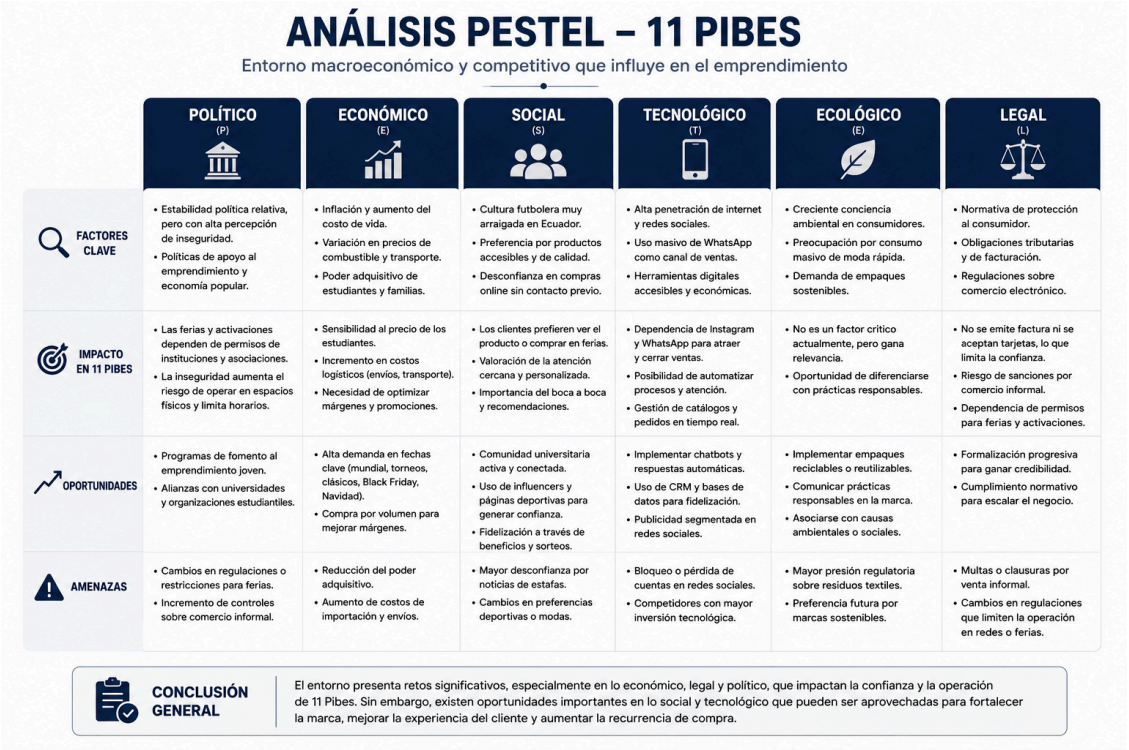


Figura 5. Gráfica del Análisis PESTEL.

Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

2.2.2. Análisis de la industria

Tabla 3. Cinco Fuerzas de Porter.

Fuerza	Nivel	Descripción
Rivalidad entre competidores existentes	ALTA	Existen numerosos emprendimientos pequeños que venden camisetas a través de Instagram. Competidores como La Remera, The Monk E-shop y La Galería del Gol cuentan con mejor comunicación digital, uso de influencers y estrategias sistematizadas. 11 Pibes compensa con atención personalizada, envíos gratuitos a la PUCE y beneficios exclusivos para el público universitario.
Amenaza de nuevos entrantes	ALTA	Cualquier persona con acceso a proveedores y una cuenta de Instagram puede iniciar la venta de réplicas. La barrera de entrada es muy baja. Para destacar, se necesita construir una marca sólida y una experiencia de cliente superior.
Poder de negociación de los clientes	ALTA	Los estudiantes son sensibles al precio, comparan opciones y solicitan descuentos. Si no perciben valor agregado (envío gratuito, regalos, atención rápida), se inclinan por la

		opción más económica. La falta de factura y pago con tarjeta les resta confianza.
Poder de negociación de los proveedores	MEDIA	11 Pibes trabaja con 11 proveedores principales y 5 alternos. Algunos son exclusivos para ciertos productos (camisetas nacionales, F1, balones), lo que les otorga cierto poder. Sin embargo, la mayoría compite entre sí. La compra por volumen permite renegociar. La práctica de "compra a consigna" para ferias funciona con tres proveedores, lo que representa una ventaja.
Amenaza de productos sustitutos	MEDIA	Camisetas originales (mucho más caras), ropa deportiva genérica o incluso la opción de no comprar. No obstante, para el aficionado fanático, la réplica de calidad es el sustituto natural de la original, con una relación precio-calidad muy positiva.

Fuente. Elaboración propia obtenida del análisis del microentorno de 11 Pibes.



Figura 6. Gráfica de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

2.2.3. Análisis de la competencia

Tabla 4. Benchmarking.

Competidor	Propuesta de valor	Canales	Comunicación / CX	Confianza
La Remera	No aclaran que son réplicas, calidad 5G. Precios más altos.	Instagram, web, envíos.	Contenido sistematizado, influencers, aceptan tarjeta, página web profesional.	Alta (trayectoria y web)
The Monkey shop EC	Similar a La Remera, precios aún más altos, pocos modelos.	Instagram, local físico, envíos.	Buena comunicación, menos presencia en redes.	Alta (por el local)
La Galería del Gol	Contenido atractivo para universitarios, fotos profesionales, alianzas con páginas de noticias. Precios más altos.	Instagram, local físico, envíos.	Excelente contenido de valor, asociaciones.	Media-alta
11 Pibes	Calidad/precio justo, personalización, envíos gratis a la PUCE, atención cercana (coloquial con jóvenes, formal con mayores). Más de 200 modelos.	Instagram, WhatsApp, ferias, boca a boca.	Contenido muy comercial y repetitivo, poca sistematización, sin chatbot. Respuesta rápida pero sin postventa formal.	Media (depende de la confianza que genere Instagram y el boca a boca)

Fuente. Páginas oficiales de instagram de las marcas rivales (La Remera, The Monkey shop EC, La Galería del Gol, 11 Pibes).

Ventaja competitiva de 11 Pibes: Al no contar con local físico, el emprendimiento se ve obligado a generar confianza por otros medios. Su ventaja real reside en la atención personalizada, la paciencia para explicar tallas, la inmediatez en las entregas a la PUCE y la capacidad de ofrecer una amplia variedad de modelos.

2.3. Análisis del cliente

2.3.1. Comportamiento del consumidor digital en Ecuador

El comercio electrónico en Ecuador ha crecido de forma sostenida. Según la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE, 2025), las ventas online alcanzaron los USD 5.200 millones en 2025, con un crecimiento del 18% respecto al año anterior. Sin embargo, la confianza sigue siendo una barrera: la Cámara de Comercio de Quito (2025) reporta que el 62% de los quiteños ha evitado comprar online por temor a fraudes o falta de garantías. Este contexto afecta especialmente a emprendimientos informales como 11 Pibes, que dependen de señales de confianza (fotografías de clientes, respuestas rápidas) para compensar la ausencia de local físico.

2.3.2. Insights del sector moda deportiva

Los compradores de camisetas de fútbol valoran:

- Autenticidad – aunque compren réplicas, desean que se parezcan mucho a las originales y que exista variedad.
- Precio – comparan constantemente.
- Rapidez en la entrega – especialmente si la compra es para un partido importante o un regalo.
- Seguridad en el pago – temor a estafas.
- Recomendación de amigos – el boca a boca en el ámbito universitario es clave.

2.3.3. Observación digital de clientes

Revisando los mensajes directos de Instagram y WhatsApp, las preguntas más frecuentes son:

- ¿Precio? ¿Calidad?
- ¿Cómo es el entalle de las camisetas?
- ¿Tienen descuento? ¿Combos?
- ¿Realizan venta al por mayor?

- ¿Dónde puedo ir a retirar la camiseta y ver más productos?
- ¿Cuentan con envío gratis?
- ¿Cuál es el tiempo de espera del pedido?
- ¿Aceptan pagos tarjeta o solo efectivo?
- ¿Pueden personalizarla?
- ¿Qué solución ofrecen si no me queda?
- ¿Cómo me aseguran que no se trata de una estafa?

Estas preguntas representan la barrera de la confianza. Según Flaviāns, Guinaliu y Gurrea (2006), la confianza en el comercio electrónico se construye con señales de profesionalismo y garantías. Más de 400 fotos de clientes satisfechos en Instagram sirven como prueba social, pero la falta de una política de cambio clara y la necesidad de pagos por adelantado (pre-pedido o preventa) aún obstaculizan.



Figura 7. Captura de conversación de WhatsApp.
Fuente: Conversación de Whatsapp Business (2026).

2.3.4. Customer Journey

A continuación, se muestra el recorrido del cliente en 11 tubos, identificando etapas, canales, acciones, fricciones y emociones predominantes.

Tabla 5. Customer Journey.

Etapa	Canal	Acción del cliente	Problema / fricción	Emoción predominante
Descubrimiento	Instagram, boca a boca, ferias	Visualiza productos, consulta con amigos o directamente a la marca.	Información incompleta en flyers (precios o tallas ausentes).	Curiosidad, expectativa
Evaluación	WhatsApp	Pregunta por precio, talla, disponibilidad y opciones de personalización.	Respuesta lenta debido a dependencia de proveedores; desconfianza por ausencia de local físico.	Ansiedad, duda
Compra	WhatsApp, transferencia bancaria, pago en efectivo en ferias	Decide comprar, negocia descuentos, elige talla, solicita personalización.	Confusión sobre disponibilidad real; incertidumbre por pago anticipado (preorden/preventa).	Inseguridad (primerizos) / Confianza (recurrentes)
Entrega	WhatsApp, punto de encuentro (PUCE)	Recibe el producto, verifica talla y calidad.	El Producto puede no coincidir al 100% con la Figura.	Alivio (si todo está bien) / Frustración (si hay problemas)
Postventa	WhatsApp, Instagram	(No hay acción formal por parte de la empresa). El cliente usa el producto, lo muestra a amigos, eventualmente considera una recompra.	Ausencia total de seguimiento. No se le pregunta si todo está bien, no se le ofrecen descuentos para la próxima compra, no se le pide una reseña.	Indiferencia u olvido. El cliente no se siente valorado.

Fuente. Elaboración propia por observación de la práctica del cliente.

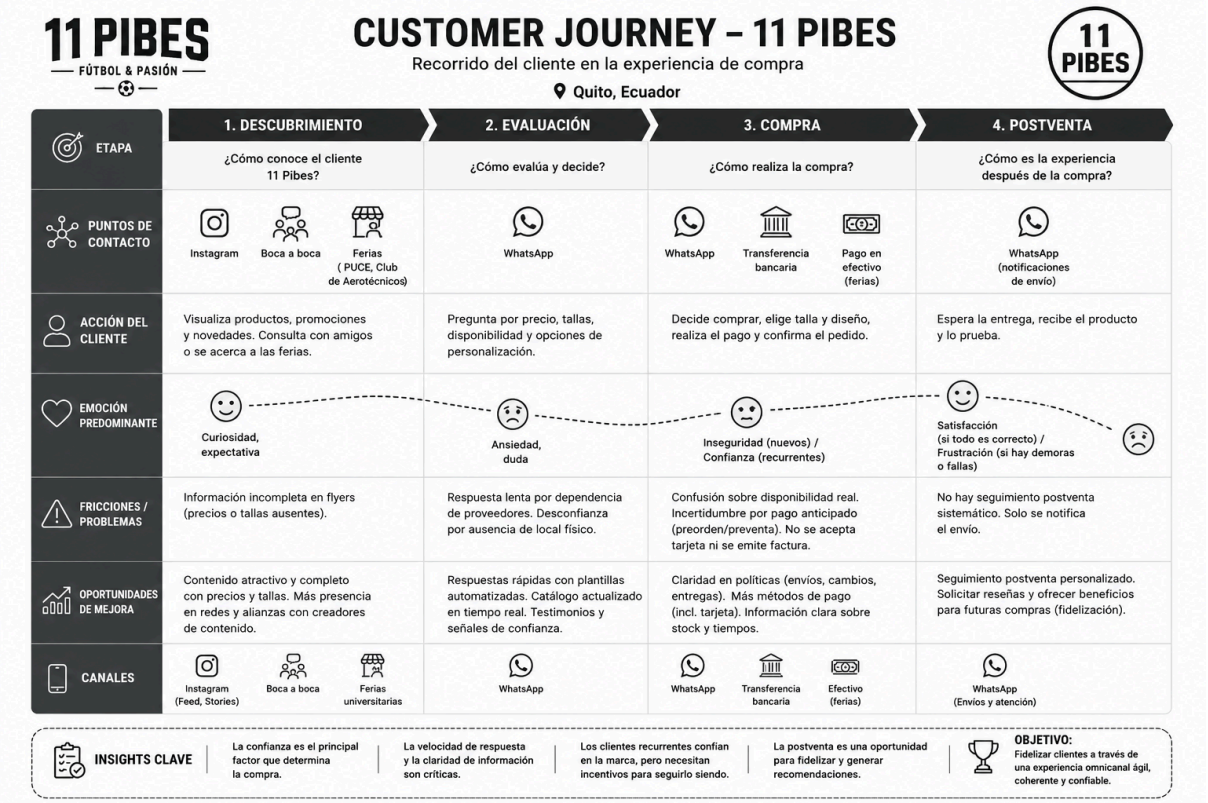


Figura 8. Diagrama del recorrido del cliente.
Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

2.3.5. Inbound marketing de 11 Pibes

El inbound marketing se divide en tres fases principales: compromiso, interacción y deleite.

Atraer: En esta etapa, el objetivo es convertir en visitantes a personas que no conocen la marca. Para lograrlo, se crea contenido que responda a tus preguntas e intereses. 11 En el caso de Pibe, eso significa publicar contenido en Instagram y TikTok que atraiga a estudiantes universitarios y fanáticos del fútbol. El contenido puede ser educativo, nostálgico o entretenido. De esta forma se genera tráfico al perfil de la marca en las redes sociales de forma natural.

Interactuar: El objetivo aquí es convertir a los visitantes en personas interesadas en la marca y luego en clientes. 11 Pibes significa atención personalizada vía WhatsApp. También se envían catálogos actualizados y recomendaciones de tallas. Además, se revisan las solicitudes de los clientes. Todo esto ayuda a convertir el interés inicial en intención de compra.

Deleitar: En esta etapa, el objetivo es convertir a los clientes en personas que promocionen la marca. Para lograrlo, ofrecemos una experiencia única que impulsa la lealtad y las referencias. 11 Pibes consigue esto haciendo un seguimiento postventa, recibiendo feedback y enviando ofertas personalizadas. También se ha implementado un programa de fidelización. Esto fomenta la repetición de compras y referencias. ### Relación con el embudo de ventas

El inbound marketing corresponde a las etapas del embudo de ventas. En la cima, las estrategias de participación crean visibilidad. En la parte media, las estrategias de interacción ayudan a las personas interesadas en la marca. En el fondo, las estrategias de deleite facilitan la decisión de compra y aumentan la fidelidad. 11 En Pibes, esta integración nos permite crear un flujo fluido desde el descubrimiento en las redes sociales hasta la conversión y la fidelización.

2.4. Diagnóstico interno de la empresa

2.4.1. Comunicación actual

En 11 Pibes, el contenido se coordina entre Instagram y WhatsApp. La respuesta es cortés, rápida y personalizada según el perfil de quien se comunica. Cuando interactúan con jóvenes, utilizan una terminología amigable y sutil; para ejecutivos y personas más mayores, el tono es serio y respetuoso. Ese enfoque ha resultado satisfactorio.

Por otro lado, la gestión de las FAQs carece de un sistema automatizado; tampoco existen bots ni respuestas predefinidas. El procedimiento completo sigue siendo manual y, por ello, depende exclusivamente de una sola persona. Adicionalmente, se ha identificado una práctica aislada de no dar seguimiento a prospectos no compradores, una oportunidad de mejora en el proceso de atención.

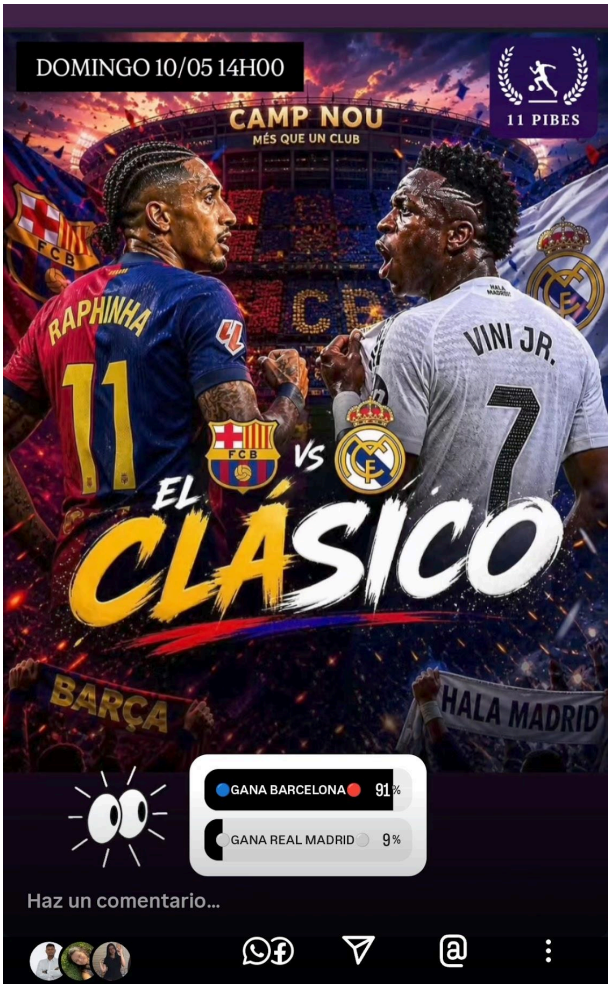


Figura 9. Historia de Instagram (ejemplo de interacción).
Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

2.4.2. Experiencia del cliente (CX)

- Tiempo de respuesta: muy rápido, salvo cuando se debe consultar disponibilidad a proveedores (allí puede demorar horas).
- Seguimiento postventa: no existe un sistema formal. Solo se avisa cuando el producto está en camino y cuando se entrega. No se solicitan reseñas ni se ofrecen descuentos para futuras compras.
- Cambios y devoluciones: cuando hay disponibilidad, se ayuda. Los proveedores suelen aceptar cambios por fallas. Solo se han registrado dos devoluciones sin recompra en toda la historia.
- Valor añadido: se entregan llaveros de regalo, caramelos, y a clientes fieles se les hace un descuento de $2 por camiseta (aunque no está estandarizado).

2.4.3. Integración de canales

Los canales están conectados en el sentido de que el cliente puede ver el perfil en Instagram, escribir a WhatsApp y luego encontrar un stand en una feria. Sin embargo, la información de stock no es consistente.

Para las ferias, no se dispone físicamente de todos los productos que se muestran en el catálogo (más de 200 modelos). La solución ha sido la compra a consigna (adquirir productos solo para exhibición) con tres proveedores. Si un cliente desea una talla o modelo no disponible en el momento, se le ofrece enviarlo al día siguiente, previo pago. Esta práctica genera fricción, pues el cliente cree que llevará el producto inmediatamente pero en realidad debe esperar. Esta falta de integración es una de las principales debilidades omnicanal de 11 Pibes.

2.4.4. Presencia y gestión digital

- Frecuencia de publicación: historias diarias (aunque repetitivas y muy comerciales). Publicaciones en el muro: aproximadamente una por semana.
- Tipo de contenido: predominantemente promocional (flyers, ofertas, resultados de partidos). Hay muy poco contenido educativo o de entretenimiento puro.
- Interacción: se reciben pocos comentarios; la comunicación fluye principalmente por mensajes directos.
- Base de datos de clientes: se llevan registros en una hoja de Google con lo básico (producto, precio, ganancia, forma de pago), pero no se dispone de un CRM que permita segmentar y hacer seguimiento personalizado.

El crecimiento de seguidores se ha estancado entre 1.000 y 1.400 desde el año 2024. La rotación natural de estudiantes (que se gradúan) y la falta de contenido atractivo más allá de lo comercial explican en parte este techo.



Figura 10. Captura del panel de Instagram Insights.

Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

2.5. Síntesis diagnóstica (FODA)

2.5.1. Análisis FODA

Tabla 6. FODA.

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Excelente relación calidad-precio.	No se aceptan tarjetas de crédito ni se emiten facturas.
Más de 200 modelos disponibles.	Informalidad total (sin RUC, sin local físico).

Atención personalizada, rápida y con trato cercano.	Dependencia casi exclusiva de Instagram y WhatsApp.
Envíos gratuitos a la PUCE y zonas cercanas.	Contenido poco variado (excesivamente comercial).
Más de 400 fotos de clientes satisfechos en Instagram (prueba social).	Sin seguimiento postventa sistematizado.
Red de proveedores amplia y flexible (11 principales, 5 alternos).	Sin programa de fidelización estructurado.
Capacidad de personalizar dorsales y regalos.	En ferias, no se tiene todo el stock físicamente (compra a consigna que genera fricción).

Oportunidades (O)	**Amenazas (A)**
Crear una estrategia de contenido en TikTok enfocada en "tallas y tips de compra" y "datos curiosos de fútbol" para atraer a un público más joven y aumentar el engagement.	Crecimiento de la competencia informal con precios más bajos.
Desarrollar un programa de fidelización sencillo (puntos, descuentos por referidos).	Riesgo legal por venta de réplicas (bajo mientras no se vendan como originales).
Ofrecer pago con tarjeta a través de aplicaciones (ej. link de pago).	Dependencia de la economía de los estudiantes (caída de matrículas en universidades privadas).
Aprovechar el Mundial 2026 para posicionar a 11 Pibes como una tienda de confianza para estudiantes.	
Digitalizar la postventa: enviar un mensaje automático al día siguiente de la entrega para solicitar reseñas y ofrecer un descuento para la próxima compra.	
Explorar ferias fuera de la PUCE para diversificar la procedencia de los clientes.	

Fuente. Análisis propio sobre 11 Pibes.

2.5.2. Principales hallazgos

Problemas clave identificados:

1. Falta de integración omnicanal (inventario inconsistente entre ferias y catálogo).

2. Ausencia de pago con tarjeta y facturación (pérdida de ventas grupales/corporativas).
3. Nulo seguimiento postventa y programas de fidelización.
4. Contenido excesivamente promocional, poco atractivo para retener seguidores.
5. Informalidad total (riesgo legal y desconfianza).

Brechas en comunicación: El tono es cercano y personalizado, pero la falta de sistematización (chatbot, preguntas frecuentes) y de contenido variado limita el alcance.

Debilidades en experiencia del cliente: El journey presenta fricción en evaluación (respuesta lenta por proveedores), en compra (falta de stock físico en ferias) y en postventa (sin seguimiento).

Limitaciones en integración de canales: La práctica de "compra a consigna" para las ferias es una solución artesanal que no debería existir en un modelo omnicanal maduro.

Barreras de confianza: La ausencia de local físico, la no aceptación de tarjeta, la falta de facturación y la exigencia de pago anticipado (pre orden/preventa) son las principales barreras reportadas por los clientes.

2.5.3. Oportunidades estratégicas

- Aprovechar el Mundial 2026 para posicionar a 11 Pibes como una tienda de confianza para estudiantes.
- Crear contenido educativo y de entretenimiento en TikTok e Instagram (guías de tallas, datos de fútbol, detrás de cámara).
- Digitalizar la postventa: enviar un mensaje automático al día siguiente de la entrega para solicitar reseñas y ofrecer un descuento para la próxima compra.
- Implementar un sistema de referidos (descuentos para ambas partes cuando un cliente recomienda a otro).
- Explorar ferias fuera de la PUCE para diversificar la procedencia de los clientes.

2.5.4. Definición del problema central

El principal problema de 11 Pibes es la falta de confianza y fricción en la experiencia de compra, causada por la ausencia de un local físico, la informalidad en los métodos de pago y la falta de integración entre sus canales (ferias vs. catálogo digital). Esto genera desconfianza en nuevos clientes, limita el crecimiento y reduce la recurrencia de compra, a pesar de contar con una oferta de productos atractiva y un mercado con alta demanda (Mundial 2026).



Figura 11. Evidencia de compra al por mayor.
Fuente: Instagram de 11 Pibes (2026).

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Diseño de la investigación

3.1.1. Tipo de estudio

La investigación adopta un diseño secuencial exploratorio-descriptivo con enfoque mixto, estructurado en dos fases complementarias. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este diseño permite abordar el fenómeno de estudio desde una primera fase cualitativa que explora las dimensiones, fricciones y factores de confianza en la experiencia omnicanal, y una segunda fase cuantitativa que mide su frecuencia e intensidad en la población objetivo.

Fase exploratoria (cualitativa). Esta etapa tuvo como propósito explorar en profundidad las percepciones, deseos, preocupaciones y expectativas de los consumidores de indumentaria deportiva en Quito, así como identificar las fricciones y barreras que enfrentan en el proceso de compra online. A través de seis entrevistas semiestructuradas a expertos de la industria textil, logística, comercialización y creación de contenido, se indagó sobre los problemas recurrentes en la comercialización y logística, los errores más comunes en la atención al cliente y las estrategias efectivas para fidelizar y convertir a los compradores en promotores de la marca. Paralelamente, se realizó un focus group con clientes actuales y potenciales para conocer sus preferencias de compra, las facilidades que les permitirían adquirir camisetas con mayor confianza, sus expectativas sobre el servicio postventa y la resolución de problemas (como fallas en las prendas), así como los factores que los motivarían a recomendar la marca (Krueger & Casey, 2015).

Fase descriptiva (cuantitativa). La segunda etapa tuvo como objetivo medir y cuantificar los hallazgos obtenidos en la fase exploratoria mediante una encuesta estructurada dirigida a consumidores de indumentaria deportiva en Quito (Malhotra, 2019). Enfoque. El propósito fue identificar las variables que facilitaran la entrada de 11 Pibes en nuevos mercados urbanos; determinar cómo los compradores perciben la marca en términos de confianza para aquéllos que desconocen la misma; analizar cuáles acciones podrían incitar a los compradores a adquirir las camisetas en presenciales de venta no presenciales; mejorar la logística con base en las preferencias de los consumidores respecto al recibo de sus camisetas antes de la compra; diseñar publicitarios y guionistas de respuesta para preguntas comunes; determinar cuánto

consumen las personas en redes sociales con contenido específico para aumentar las visitas orgánicas; y elaborar instrucciones precisas acerca de las etapas de compra y personalización.

Enfoque Mixto. La etapa cuantitativa dio lugar a las variables relevantes, contribuyendo al desarrollo de categorías de análisis que sirvieron para el diseño del cuestionario cuantitativo. El entendimiento preliminar del objeto de estudio, así como la conclusión final, servirían como dimensión métrica cuyas escenas y opciones de respuestas deberían ser validadas mediante evidencia proveniente de las entrevistas y la reunión grupal. Por lo tanto, con el método de análisis cualitativo, cuantitativo o "triangularidad" se pudo obtener mayor claridad sobre el fenómeno (Creswell & Clark, 2018).

El instrumento se alinea con el propósito central del trabajo: diseñar una estrategia omnicanal de comunicación y experiencia de cliente para fortalecer la confianza, la recurrencia de compra y la presencia de marca. Las variables observadas permiten analizar comportamiento de compra, comunicación, experiencia, confianza y fidelización:

Tabla 7. Lectura metodológica inicial.

Bloque M1	Contenido aplicado
Validación metodológica	Correspondencia entre objetivos, variables y preguntas; revisión de escalas y dimensiones.
Análisis descriptivo	Perfil del encuestado, comportamiento de compra, experiencia, confianza y fidelización.
Análisis explicativo	Cruces bivariados, Chi-cuadrado, V de Cramer y Spearman.
Inteligencia de marketing	Customer insights y hallazgos estratégicos.
Inteligencia estratégica	` de implicaciones para el Capítulo 4.

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación de mercados.

Tabla 8. Esquema de recolección de datos

Tipo de fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal del emprendimiento (fundador y colaboradores)	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Resumen narrativo y análisis temático
Primaria	Clientes actuales y potenciales	Focus group	Guía de discusión grupal	Resumen narrativo y codificación por categorías
Primaria	Clientes y consumidores de indumentaria deportiva en Quito	Encuesta autoadministrada	Cuestionario estructurado en Google Forms	Estadísticas descriptivas (tablas, figuras), Alfa de Cronbach, Chi-cuadrado, V de Cramer, Spearman
Primaria	Operaciones y canales digitales (Instagram, WhatsApp, ferias)	Observación digital y presencial	Guía de observación (checklist de contenido, respuestas, interacciones)	Resumen narrativo, capturas de pantalla, diagrama de flujo del customer journey
Primaria	Competencia directa (La Remera EC, The Monkey Shop EC, Monarcas EC, La Galería del Gol)	Observación digital (benchmarking)	Guía de observación de redes sociales y catálogos	Resumen narrativo, tablas comparativas, capturas de pantalla
Secundaria	Revistas indexadas, libros académicos y artículos científicos	Investigación documental	Fichas bibliográficas y resúmenes analíticos	Resumen narrativo, tablas conceptuales, figuras
Secundaria	Informes institucionales (INEC, Cámara de Comercio de Quito, Observatorio de Consumo	Investigación documental	Fichas de resumen y extracción de datos	Resumen narrativo, tablas estadísticas, figuras

	Juvenil, CECE)			
Secundaria	Registros internos del emprendimiento (base de datos de clientes, Instagram Insights, historial de ventas)	Investigación documental	Listas de verificación y hojas de cálculo (Google Sheets)	Tablas de frecuencia, análisis de tendencias, gráficos de evolución

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación de mercados.

3.1.2. Enfoque de investigación

El estudio emplea un enfoque mixto (método cualitativo y cuantitativo). La dimensión cualitativa desarrollada durante la fase inicial de investigación permite el establecimiento de dimensiones relacionadas con la experiencia de compra, desacuerdos en el proceso, factores de confianza y expectativas de servicio. Las entrevistas con expertos y el uso de un grupo focal permitieron el desarrollo de categorías analíticas para los clientes que no formaban parte del marco teórico original previo a la realización, como la relevancia de mostrar la cara del vendedor, el valor de las imágenes, la nostalgia y la necesidad de tiendas físicas en universidades. Esta dimensión cualitativa dominó el primer estudio. El componente cuantitativo aparece en una encuesta estructurada destinada a una muestra de consumidores de ropa deportiva representativa en Quito. Los datos obtenidos están compuestos de tres componentes: (a) numérico (cuanto más compras anuales de ropa o qué frecuencia tiene problemas con las medidas); (b) escalas (la importancia de considerar distintos aspectos al elegir ropa o proveedor, mediante una escala Likert de cinco posiciones), y (c) categóricos (la preferencia sobre diferentes tipos de contenido en redes sociales, categoría de productos a las que estarían dispuestos a comprar, canales preferidos de compra). El estudio fue principalmente cuantitativo, con preguntas cerradas que facilitan el análisis estadístico y la generalización de resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3.1.3. Técnica

La técnica de recolección de datos para la fase cuantitativa fue la encuesta autoadministrada, implementada a través de la plataforma Google Forms. Esta

herramienta fue elegida porque: tiene una fácil accesibilidad, ofrece una sencillez de uso y admite la formación de preguntas cerradas (escalas Likert, opciones múltiples, numerosas), junto con una pregunta abierta adicional; además, cuenta con un enlace a hojas de cálculo para la posterior análisis de datos.

La encuesta fue aplicada exclusivamente en formato digital, distribuyendo el enlace de acceso a través de los siguientes canales: (a) grupos de WhatsApp y Telegram de estudiantes universitarios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), la Escuela Politécnica Nacional (EPN) y la Universidad Politécnica Salesiana (UPS); (b) historias y mensajes directos de Instagram de la cuenta @11pibes; (c) correos electrónicos a clientes recurrentes registrados en la base de datos del emprendimiento; y (d) códigos QR y afiches colocados en puntos estratégicos de la PUCE (biblioteca, cafeterías, centros de estudiantes) y en las ferias universitarias donde 11 Pibes participa.

La población objetivo fueron los consumidores de indumentaria deportiva en la ciudad de Quito, con especial atención al segmento estudiantil de la PUCE, EPN y UPS, aunque el cuestionario estuvo abierto a todo residente quiteño mayor de 18 años que haya comprado o considerado comprar camisetas de fútbol en línea. El período de recolección de respuestas fue de una semana, con recordatorios diarios a través de los canales digitales mencionados.

3.1.4. Población y muestra

Población objetivo. La población de referencia está conformada por los consumidores de indumentaria deportiva en la ciudad de Quito. Se considera una población de tamaño infinito o desconocido, dado que no existe un censo actualizado que cuantifique con precisión a todos los quiteños mayores de 15 años que han comprado o están interesados en comprar camisetas de fútbol. De acuerdo con las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024), el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con aproximadamente 2,8 millones de habitantes, una proporción significativa de los cuales se encuentra en edad de consumir este tipo de productos. Para efectos del cálculo muestral, se adopta el supuesto de población infinita.

Tamaño de la muestra. Para determinar el tamaño de muestra, se aplica la fórmula para poblaciones infinitas, considerando un nivel de confianza del 95% (Z = 1,96), un margen de error del 5% (e = 0,05) y una proporción esperada del 50% (p = 0,5), que maximiza el tamaño muestral. La fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2} = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2} = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = 384,16 \approx 385$$

Figura 12. Fórmula del tamaño de la muestra.
Fuente: Telencuestas (2026).

El cálculo arroja un tamaño de 385 encuestas válidas. Se proyectó alcanzar un mínimo de 400 respuestas para mitigar posibles contingencias (cuestionarios mal diligenciados, tasa de no respuesta). Todas las preguntas cerradas fueron obligatorias, y se incentivó la participación mediante un sorteo de mercadería entre los encuestados.

Tipo de muestreo. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, complementado con la técnica de bola de nieve. El cuestionario fue distribuido a través de los contactos y seguidores de 11 Pibes, afiches físicos con código QR en la PUCE y ferias, y publicaciones en redes sociales. Si bien este método no permite una generalización estadística estricta, es aceptable en investigaciones de tipo exploratorio-descriptivo cuando el objetivo no es generalizar los resultados a toda la población, sino obtener una primera aproximación cuantitativa que complemente los hallazgos cualitativos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Adicionalmente, la técnica de bola de nieve permite acceder a segmentos de difícil acceso dentro de la comunidad universitaria.

3.1.5. Instrumento (estructura del cuestionario)

El cuestionario se organizó en siete bloques temáticos, con una duración estimada de 3 a 4 minutos. La estructura propuesta, derivada del análisis de contenido cualitativo y de las variables identificadas (ver sección 3.3), es la siguiente:

Tabla 9. Estructura del cuestionario.

Bloque	Tema	Nº preguntas	Propósito

1	Datos de contacto (para el sorteo)	2	Nombre y correo o teléfono (obligatorio para participar en el sorteo, no para responder).
2	Datos demográficos	4	Edad, sexo, sector de residencia en Quito, ocupación.
3	Hábitos de compra de indumentaria deportiva	5	Frecuencia de compra, canales utilizados, presupuesto promedio.
4	Fricciones y confianza en la compra online	6	Problemas con tallas, disposición a prepagar, importancia de atención personalizada, rapidez, políticas de cambio.
5	Logística y preferencias de entrega	4	Importancia del *tracking*, preferencia por puntos fijos de entrega vs. domicilio, tiempo de entrega aceptable.
6	Fidelización, postventa y promoción de la marca	5	Interés en programas de puntos, importancia del seguimiento postventa, probabilidad de recomendar (NPS), disposición a pagar más por mejor servicio.
7	Contenido en redes sociales	4	Preferencia por tipos de contenido (nostálgico, educativo, entretenimiento, promocional), frecuencia ideal de publicaciones.
8	Solución a problemas y preguntas abiertas	1	Pregunta abierta: "¿Qué sugerencia le darías a una tienda de camisetas online para mejorar tu experiencia de compra?"

Fuente. Elaboración propia a partir del método de estudio (Anexo H).

La encuesta incluyó predominantemente preguntas cerradas con escalas Likert de 5 puntos (1 = "Nada importante / Totalmente en desacuerdo"; 5 = "Muy importante / Totalmente de acuerdo"), así como preguntas de opción múltiple y una pregunta de NPS (Net Promoter Score) en escala 0-10. El diseño del instrumento se basa en las variables identificadas en el análisis de contenido cualitativo (ver sección 3.3) y en la literatura sobre confianza en el comercio electrónico (Flavián, Guinalíu & Gurrea, 2006; McKnight, Choudhury & Kacmar, 2002).

Posteriormente, se evaluó la consistencia interna del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, cuyo resultado se reporta en la sección 3.6.6 del presente capítulo.

La escala conformada por los cinco ítems asociados a factores que motivan la recomendación obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.963. Este valor indica una consistencia interna excelente, por lo que los ítems pueden interpretarse como un bloque confiable relacionado con confianza/recomendación.

Tabla 10. Validación del instrumento.

Ítem	Media	Alfa si se elimina
Calidad y durabilidad	4.138	0.951
Atención rápida y personalizada	3.822	0.959
Relación precio-calidad	4.045	0.951
Información detallada	3.868	0.953
Política de cambios y devoluciones	3.857	0.956

Fuente. Elaboración propia a partir del método de estudio (Anexo I).

Interpretación M1: ningún ítem debe eliminarse, ya que todos aportan a una escala sólida. La calidad y la relación precio-calidad son los factores con medias más altas, pero los factores de atención, información y políticas también forman parte del mismo sistema de confianza.

3.2. Resultados de la investigación

3.2.1. Resultados de la fase cualitativa (exploratoria)

Con el objetivo de explorar en profundidad las percepciones, fricciones y expectativas de los consumidores de indumentaria deportiva en Quito, así como de identificar las variables relevantes para el diseño de la encuesta cuantitativa, se llevó a cabo un trabajo de campo cualitativo que incluyó: (a) observación digital de tiendas de la competencia, (b) seis entrevistas semiestructuradas a expertos de la industria textil, logística,

comercialización y creación de contenido, y (c) un focus group con clientes actuales y potenciales de 11 Pibes.

3.2.2. Observación de la competencia

A partir de la observación digital de los perfiles de Instagram y catálogos de competidores como La Remera EC, The Monkey Shop EC, Monarcas EC y La Galería del Gol (realizada entre mayo y junio de 2026), se identificaron las siguientes características:

- Presencia digital profesional: Los competidores cuentan con estructuras de múltiples cuentas (*reviews*, *outlet*, catálogos) y un número de seguidores que oscila entre 3,000 y 68,000.
- Catálogos organizados: La Remera EC organiza su catálogo por deportes (fútbol, NBA, NFL, MLB) y por jugadores emblemáticos (Messi, Ronaldo), lo que facilita la navegación del usuario.
- Atención al cliente semiautomatizada: Se evidenció el uso de chatbots y mensajes de bienvenida automatizados en plataformas como WhatsApp, lo que sugiere una estrategia de eficiencia operativa.
- Rango de precios: Las camisetas réplica de calidad similar a la que ofrece 11 Pibes se comercializan en un rango promedio de $18 a $25 en plataformas como Marketplace y tiendas de la competencia.
- Dinámica del Mundial 2026: Durante los meses previos al Mundial, se evidenció un aumento generalizado de precios (hasta un 30% en algunos casos) y el desabastecimiento de productos de selecciones nacionales (Ecuador, Argentina, Brasil) y jugadores estrella (Messi, Mbappé, Vinicius, Haaland), lo que refleja un pico de demanda que representa una oportunidad para 11 Pibes, siempre que cuente con stock planificado y una estrategia de precios competitiva.

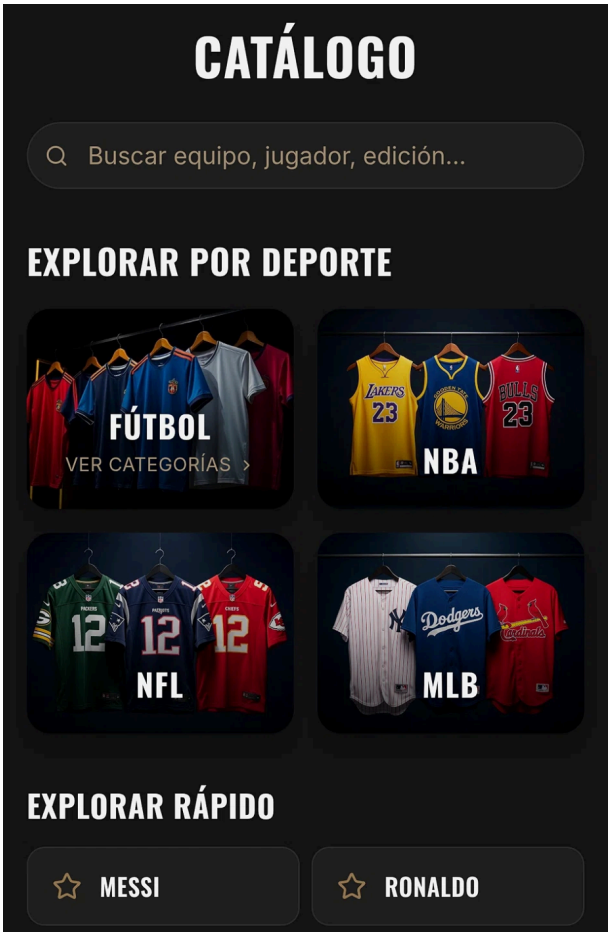


Figura 13. Captura del catálogo digital organizado de La Remera EC.
Fuente: Página oficial de La Remera EC (2026).

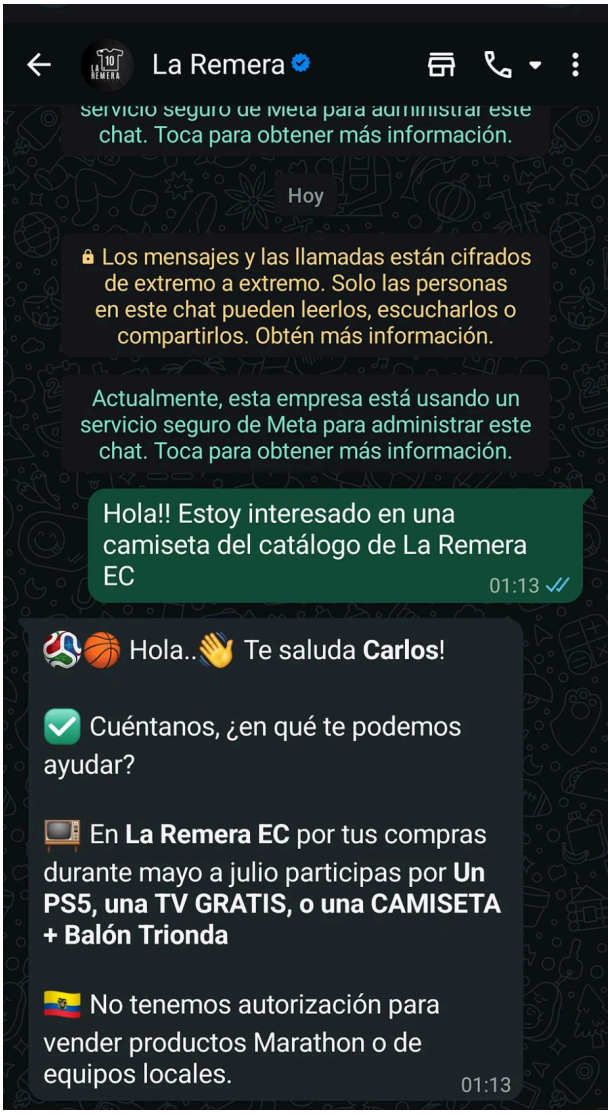


Figura 14. Conversación con el chatbot de La Remera EC por WhatsApp.

Fuente: Conversación de Whatsapp Business (2026).

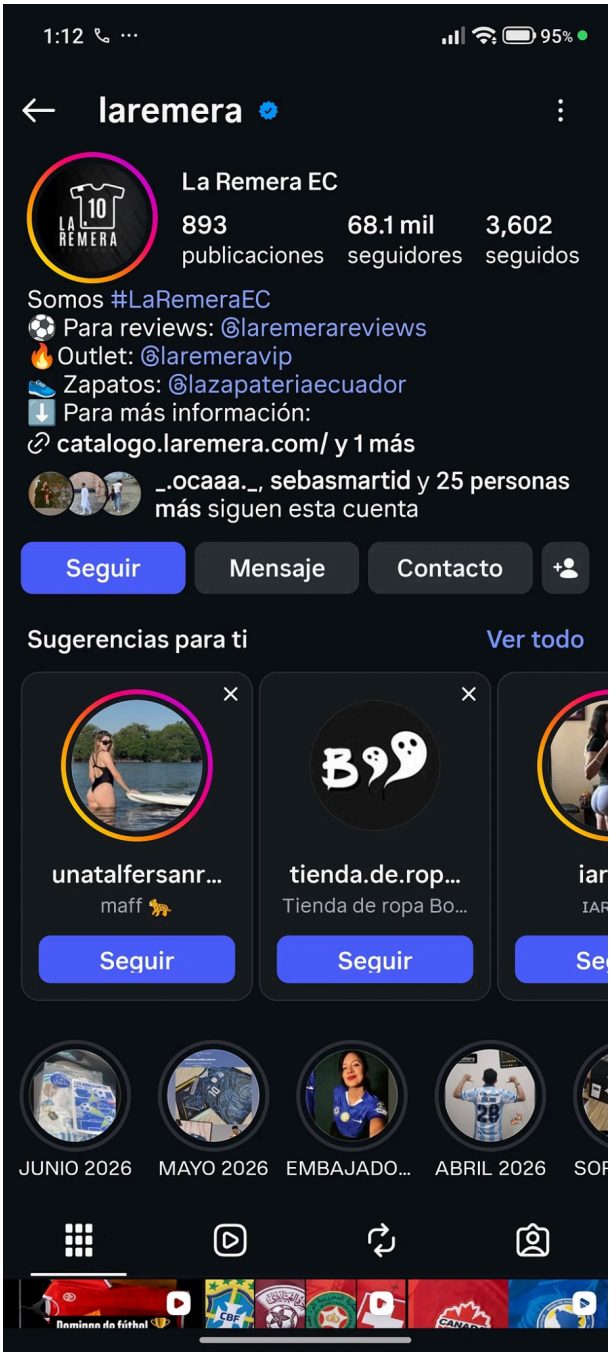


Figura 15. Feed de Instagram de La Remera EC.

Fuente: Perfil de Instagram de La Remera EC (2026).

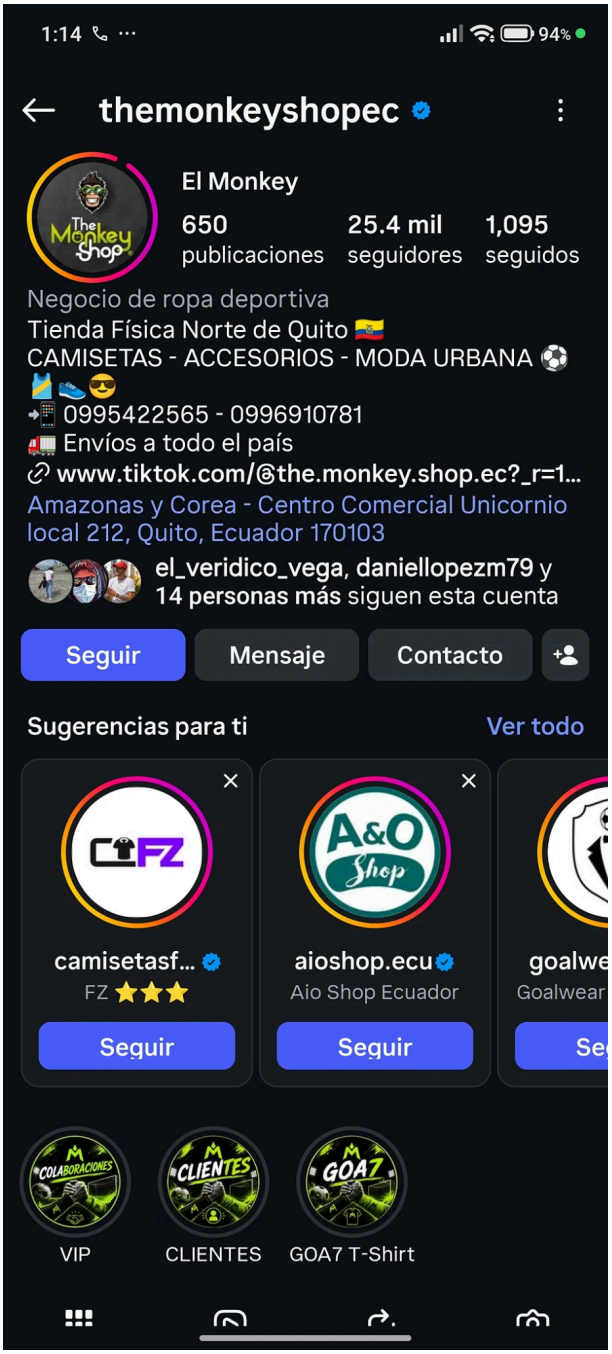


Figura 16. Feed de Instagram de The Monkey Shop EC.

Fuente: Perfil de Instagram de The Monkey Shop EC (2026).

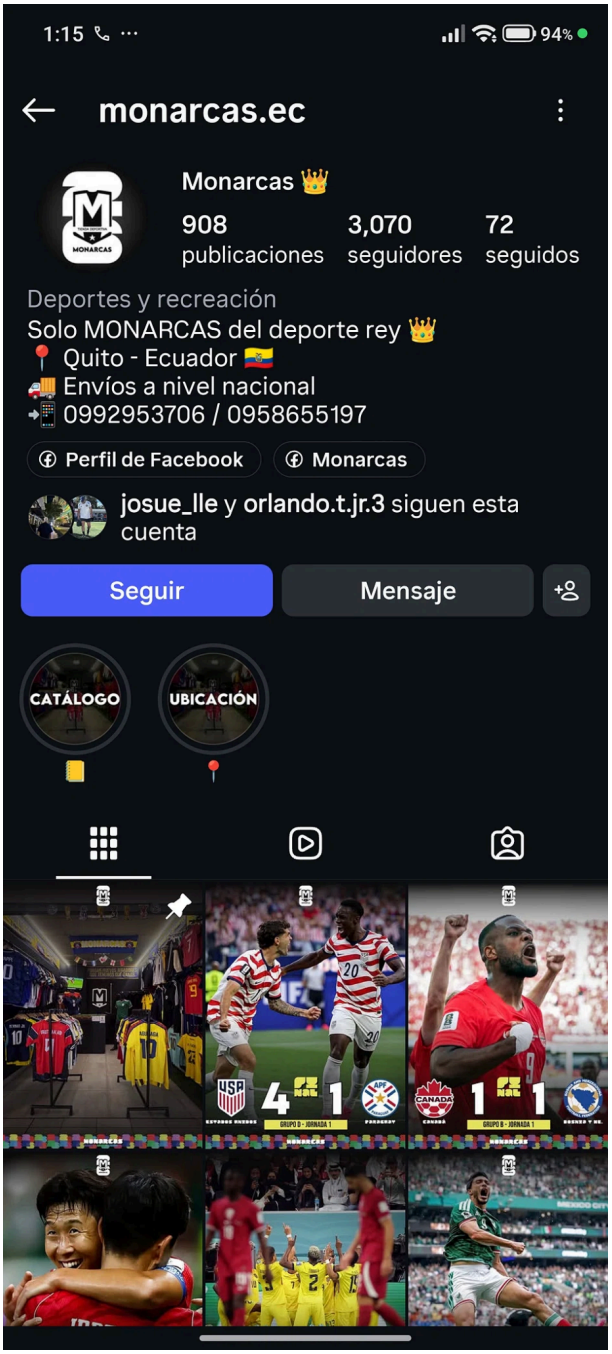


Figura 17. Feed de Perfil de Instagram de Monarcas EC.

Fuente: Perfil de Instagram de Monarcas EC (2026).

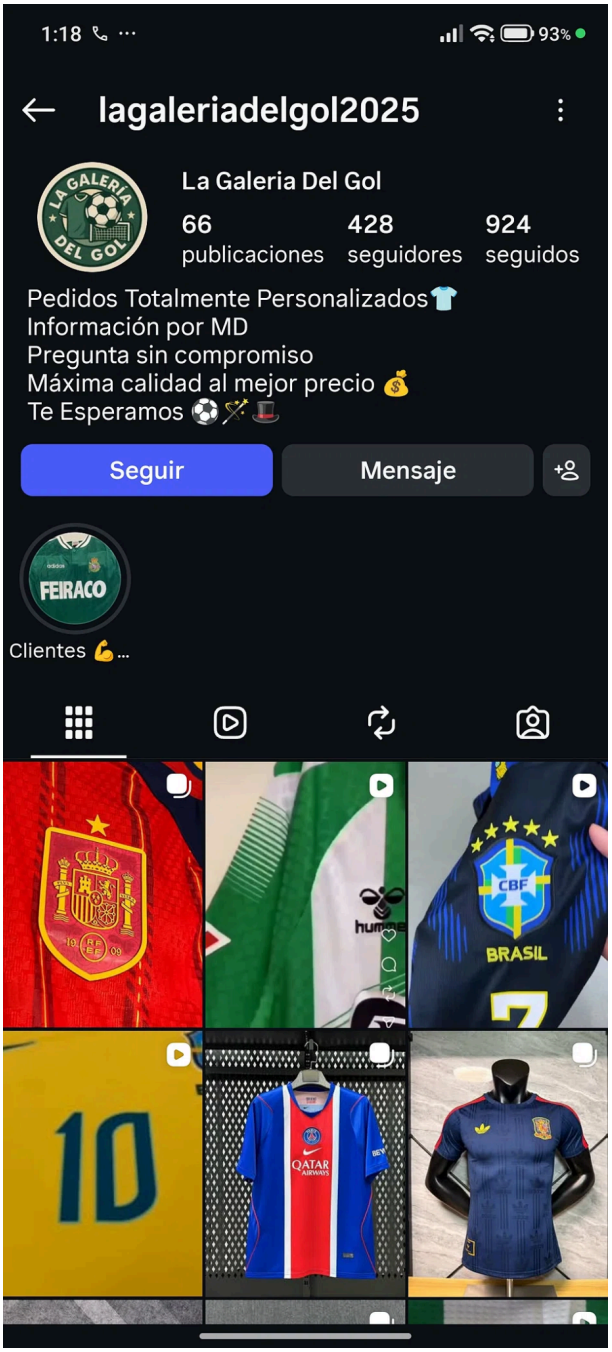


Figura 18. Feed de Perfil de Instagram de La Galería del Gol.

Fuente: Perfil de Instagram de La Galería del Gol (2026).

3.2.3. Entrevistas semiestructuradas a expertos

Se realizaron seis entrevistas a profundidad con actores clave de la industria textil, logística y comercialización. Se presentan los perfiles de los entrevistados y los enlaces a los videos y transcripciones completas (almacenados en Google Drive para su consulta). La duración de cada entrevista osciló entre 30 y 45 minutos.

Tabla 11. Perfil de los expertos entrevistados.

#	Nombre	Perfil / Especialidad	Enlace
1	Cristian Chávez	Experto en creación de contenido / Exjugador de fútbol	Anexo A
2	Juan Diego San Andrés	Cliente experto recurrente de 11 Pibes	Anexo B
3	Ana Alvarado	Experta en confección de ropa (local físico)	Anexo C
4	Benjamín Gualotuña	Experto en estampados y personalización	Anexo D
5	Lizbeth Campoverde	Experta en modas, accesorios y ventas en ferias	Anexo E
6	Carlos Iguasnia	Experto en comercialización de medias	Anexo F

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación.

3.2.3. Focus group con clientes actuales y potenciales

Se realizó una sesión de focus group con participantes (clientes recurrentes y potenciales), con una duración de 45 minutos. Los participantes fueron: Jimmy Briceño, Carol San Martín, Carlos Briceño, Karina Cedeño y Renato San Martín. La dinámica se centró en identificar preferencias de compra, fricciones con las tallas, expectativas sobre logística y envíos, y propuestas de fidelización (Anexo G).

3.3. Análisis de contenido y generación de variables

A continuación, se presenta el análisis de contenido cualitativo siguiendo las fases del prompt proporcionado por el director de tesis. Este análisis integra el marco teórico (Capítulo 1), el contexto del sector, el problema de investigación, los objetivos y la evidencia empírica recogida en las entrevistas y el focus group.

3.3.1. Fase 1: Análisis temático (categorías, subcategorías y evidencia)

A partir del análisis de las transcripciones, se identificaron siete categorías principales, cada una con sus respectivas subcategorías, evidencias textuales y nivel de frecuencia e importancia.

Tabla 12. Análisis de puntos claves de la investigación cualitativa.

Categoría principal	Subcategorías	Evidencia (fragmentos de entrevistas)	Frecuencia / Importancia
1. Calidad y durabilidad del producto	1.1 Calidad de la tela	*"La gente lo que más busca es la tela"* (Benjamín); *"La calidad de la tela, la calidad de cómo está confeccionado"* (Ana Alvarado)	Muy frecuente. Crítico para la decisión de compra.
	1.2 Durabilidad de estampados	*"El estampado no era el correcto, se despegaba en menos de una semana"* (Benjamín); *"Trabajamos con DTF que es el mejor estampado del mercado, no se arruina con el lavado"* (Lizbeth Campoverde)	Muy frecuente. Relacionado con la técnica de estampado.
	1.3 Comodidad y transpirabilidad	*"Que sea un material que no me haga transpirar y no huela mal"* (Juan Diego San Andres)	Media frecuencia. Importante para uso deportivo.
	1.4 Acabados y costuras	*"La calidad de cómo está confeccionado"* (Ana Alvarado); *"Una manga había salido más pequeña que la otra"* (Benjamín)	Media frecuencia. Diferenciador entre productos artesanales e industriales.
2. Confianza en la compra online	2.1 Atención personalizada	*"El trato al cliente, a mí primero se me generó confianza"* (Juan Diego San Andres); *"La amabilidad como que lleva a que compren más"* (Lizbeth Campoverde)	Muy frecuente. Considerado crítico por los expertos.
	2.2 Rapidez en la respuesta	*"Contestar más rápido y contestar mucho más personalizado al cliente"* (Benjamín)	Muy frecuente.
	2.3 Testimonios y fotos de clientes	*"Un respaldo de todas las ventas para que las personas tengan la seguridad"* (Lizbeth Campoverde)	Media frecuencia.

	2.4 Políticas de cambio y garantía	*"Te supiste ser responsable... eso para mí ya es confianza"* (Juan Diego San Andres)	Media frecuencia. Especialmente para clientes recurrentes.
	2.5 Mostrar el rostro del equipo	*"Mostrando el rostro de la empresa, la gente se va a ver mucho más en confianza"* (Benjamín)	Baja frecuencia pero crítico (emergente).
3. Fricciones en la compra online	3.1 Incertidumbre sobre la talla	*"El problema de todo esto es el tema de tallas"* (Juan Diego San Andres); *"Creo que es más fácil si das las medidas"* (Karina Cedeño, focus group)	Muy frecuente. La principal barrera identificada.
	3.2 Pago anticipado (prepago)	*"Siempre preguntan si es contraentrega"* (Benjamín); *"Se podría hacer la mitad del valor y la otra mitad al momento de entrega"* (Lizbeth Campoverde)	Muy frecuente. Barrera para clientes nuevos.
	3.3 Falta de local físico	*"La falta de un espacio físico que permita tener más confianza"* (Christian Chávez)	Media frecuencia.
4. Logística y entregas	4.1 Seguimiento de envíos	*"Saber que puedes tener la guía para poder rastrear la compra"* (Jimmy Briceño, focus group)	Muy frecuente. Valorado por clientes.
	4.2 Tiempos de entrega realistas	*"Dar el tiempo prudente que consideres que va a llegar la mercadería"* (Ana Alvarado)	Media frecuencia. Evitar falsas expectativas.
	4.3 Comunicación proactiva ante imprevistos	*"Estar pendiente y llamar al cliente diciéndole que se va a demorar"* (Ana Alvarado)	Baja frecuencia pero crítico.
	4.4 Puntos fijos de entrega gratuita	*"Poner como un punto fijo de entrega gratuita"* (Lizbeth Campoverde); *"Todas están súper cerca"* (Lizbeth Campoverde)	Media frecuencia. Especialmente para universitarios.
5. Fidelización y postventa	5.1 Programas de acumulación de puntos	*"Cupones en donde vas acumulando y a cierto número de camisetas compradas te regalan una"* (Carol SanMartin, focus group)	Media frecuencia. Demandado por clientes.
	5.2 Descuentos por volumen o referidos	*"En la primera compra el 10% de descuento, eso ya le engancha"* (Lizbeth Campoverde)	Media frecuencia.

	5.3 Seguimiento postventa	*"Preguntar si el producto cumplió con sus expectativas"* (Lizbeth Campoverde); *"Crear un vínculo con el vendedor"* (Jimmy Briceño, focus group)	Media frecuencia. Considerado positivo por clientes.
	5.4 Sorteos y concursos	*"Bufandas, gorros, boletos para partidos"* (Carol SanMartin, focus group)	Baja frecuencia pero atractivo.
6. Contenido en redes sociales	6.1 Contenido nostálgico	*"No venderle solamente el producto, sino la nostalgia"* (Christian Chávez)	Media frecuencia. Diferenciador clave.
	6.2 Contenido educativo (estadísticas, datos)	*"Partidos, estadísticas de jugadores, casos curiosos"* (Juan Diego San Andres y focus group)	Media frecuencia.
	6.3 Contenido de entretenimiento (memes, audios virales)	*"Utilizar un meme de lo que está popular ahorita"* (Benjamín Gualotuña)	Baja frecuencia pero emergente.
	6.4 Contenido promocional	*"Sube muchas ofertas, puede alejar a la audiencia"* (Benjamín Gualotuña)	Alta frecuencia pero criticado. Debe ser equilibrado.
7. Precio y valor percibido	7.1 Relación calidad-precio	*"El precio y la calidad van a la par"* (Christian Chávez)	Muy frecuente.
	7.2 Precio máximo aceptable	*"Hasta unos 25 puede ser"* (Karina Cedeño, focus group)	Media frecuencia. Rango $20-$25.
	7.3 Disposición a pagar más por servicio	*"Por la calidad, aunque el precio sea más elevado, al final vuelven"* (Carlos Briceño)	Media frecuencia. Especialmente clientes recurrentes.

Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas y focus group.

Temas emergentes (no previstos en la teoría):

- Mostrar el rostro del equipo/vendedor como señal de confianza (Benjamín Gualotuña, Lizbeth Campoverde).
- El uso de chatbots como herramienta mixta (automatización inicial + atención personalizada) (Juan Diego San Andres, Benjamín Gualotuña).
- La temporalidad de los clientes universitarios (pérdida de clientes al graduarse) (Josué, observación del investigador).

- El "efecto jugador estrella" (Haaland, Messi) como motor de demanda (Juan Diego San Andres).

3.3.2. Fase 2: Integración de teoría y evidencia empírica

Se integran los temas identificados con las fuentes teóricas y la evidencia empírica, así como su nivel de relevancia.

Tabla 13. Modelo de integración teórica con la evidencia empírica.

Tema	Fuente teórica	Evidencia empírica	Nivel de relevancia
Confianza en el comercio electrónico	McKnight, Choudhury & Kacmar (2002); Flavián, Guinalíu & Gurrea (2006)	*"El trato al cliente... me generó confianza... no fue con prepotencia, sino personal"* (Juan Diego San Andres)	Alta (consistente)
Señales de confianza (Signaling Theory)	Spence (1973); Wells, Valacich & Hess (2011)	*"Un respaldo de todas las ventas para que las personas tengan la seguridad"* (Lizbeth Campoverde); *"Mostrando el rostro de la empresa"* (Benjamín Gualotuña)	Alta (consistente, más un emergente)
Incertidumbre sobre la talla como fricción	Rawson, Duncan & Jones (2013) (*customer journey*)	*"El problema de todo esto es el tema de tallas"* (Juan Diego San Andres); *"Dar las medidas de las camisetas"* (Karina Cedeño)	Alta (consistente)
Omnicanalidad e integración de canales	Verhoef, Kannan & Inman (2015); Lemon & Verhoef (2016)	*"Los canales están conectados, pero la información de stock no es consistente"* (Josué, observación); *"Puntos fijos de entrega"* (Lizbeth Campoverde)	Alta (consistente)
Lealtad e intercambio social	Blau (1964); Morgan & Hunt (1994)	*"Cuando tratas bien un cliente, esa persona va a confiar y seguir recomendando"* (Juan Diego San Andres)	Alta (consistente)

Programas de fidelización	Dowling & Uncles (1997)	*"Cupones acumulables, a cierto número de camisetas te regalan una"* (Carol SanMartin, focus group)	Media (demanda del consumidor)
Contenido nostálgico como estrategia	No estaba en el marco teórico original	*"No venderle el producto, sino la nostalgia"* (Christian Chávez)	Alta (emergente, crítico)

Fuente. Marco teórico de plan de trabajo de titulación.

3.3.3. Fase 3: Identificación de variables potenciales

A partir del análisis temático y de la integración teórico-empírica, se identificaron 20 variables potenciales para la investigación descriptiva. Se presentan las variables esenciales, es decir, aquellas que necesariamente deben medirse en el cuestionario.

Tabla 14. Análisis de variables identificadas en la investigación cualitativa.

Código	Variable	Definición conceptual	Evidencia que la respalda	Fuente
V3	Importancia de la calidad del estampado	Grado en que el consumidor valora que los dorsales y logos no se despeguen	*"Se despegaba en menos de una semana"* (Benjamín Gualotuña)	Teoría + Entrevistas
V4	Frecuencia de problemas con la talla	Cada cuánto el consumidor ha recibido una talla incorrecta	*"El problema de todo esto es el tema de tallas"* (Juan Diego San Andres)	Entrevistas
V6	Importancia de la rapidez en la respuesta	Grado en que el consumidor valora la velocidad de respuesta del vendedor	*"Contestar más rápido... es una ventaja"* (Benjamín Gualotuña)	Teoría + Entrevistas
V7	Importancia de la atención personalizada	Grado en que el consumidor valora un trato individualizado y cercano	*"El trato al cliente me generó confianza"* (Juan Diego San Andres)	Teoría + Entrevistas

V8	Disposición al pago anticipado	Nivel de acuerdo en pagar por adelantado antes de recibir el producto	*"Siempre preguntan si es contraentrega"* (Benjamín Gualotuña)	Entrevistas
V10	Importancia del seguimiento de envíos	Grado en que el consumidor valora poder rastrear su pedido	*"Tener la guía para poder rastrear"* (Jimmy Briceño, focus group)	Entrevistas
V17	Confianza en el vendedor	Percepción general de fiabilidad del vendedor	*"Después de varias compras, ya confío"* (Juan Diego San Andres)	Teoría + Entrevistas
V18	Intención de recompra	Probabilidad de que el cliente vuelva a comprar en el mismo emprendimiento	*"Sigo comprando porque confío"* (Juan Diego San Andres)	Teoría + Entrevistas
V19	Intención de recomendar	Probabilidad de que el cliente recomiende el emprendimiento a otros	*"Muchos amigos han comprado y dan buenas referencias"* (Carol SanMartin, focus group)	Teoría + Entrevistas

Fuente. Elaboración propia a partir de las entrevistas y focus group.

3.3.4. Fase 4: Depuración de variables

Las 20 variables identificadas se clasificaron en esenciales, complementarias, contextuales y redundantes. Las variables esenciales son aquellas que debían medirse sí o sí en el cuestionario. Las variables complementarias (V1, V2, V5, V9, V11, V12, V15, V16, V20) son importantes pero no indispensables. Las variables contextuales incluyen: edad, sexo, sector de residencia en Quito, ocupación y frecuencia de compra. Las variables redundantes (V13 y V14) se agruparon en una variable más amplia: "Preferencia por contenido no comercial (valor + entretenimiento)".

Tabla 15. Correlaciones de Spearman.

Relación	rho	p	Conclusión
personalized × recommend	0.207	0.0	Significativa
prepay × recommend	0.18	0.0003	Significativa
freq × recommend	0.202	0.0	Significativa
att × recommend	0.153	0.0021	Significativa
pricequal × recommend	0.136	0.0064	Significativa
info × recommend	0.103	0.0399	Significativa

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación (Anexo I).

Interpretación M1: la recomendación se asocia de forma significativa con trato personalizado, prepago, frecuencia de compra, atención rápida, relación precio-calidad e información detallada. Aunque las correlaciones son débiles, muestran una misma dirección: a mayor percepción de experiencia y confianza, mayor recomendación.

3.3.5. Fase 5: Construcción de dimensiones

A partir de las variables depuradas, se construyeron seis dimensiones superiores que agrupan las variables según su naturaleza. Se presenta el esquema jerárquico de dimensiones y variables.

Tabla 16. Relación de dimensiones y variables.

Dimensión	**Variables**
Calidad percibida del producto	V1, V2, V3
Fricciones en la compra online	V4, V5, V8

Confianza en el vendedor	V6, V7, V9, V16, V17
Logística y postventa	V10, V11, V12
Contenido en redes sociales	V13, V14
Lealtad y comportamiento post-compra	V15, V18, V19, V20

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación cuantitativa (Anexo H).

3.3.6. Fase 6: Matriz preliminar de operacionalización

La matriz de operacionalización relaciona dimensión, variable, indicador, tipo de variable y escala sugerida para la encuesta.

Tabla 17. Matriz preliminar de operacionalización

Dimensión	Variable	Indicador	Tipo de variable	Escala sugerida
Calidad del producto	V3. Importancia calidad del estampado	"¿Qué tan importante es para ti que los dorsales y logos no se despeguen con los lavados?"	Perceptual	Likert (1-5)
Fricciones	V4. Frecuencia problemas talla	"¿Con qué frecuencia has recibido una talla incorrecta al comprar camisetas online?"	Comportamiento	Frecuencia (Nunca / A veces / Frecuentemente / Siempre)
Confianza	V6. Importancia rapidez de respuesta	"¿Qué tan importante es para ti que el vendedor responda rápidamente a tus consultas?"	Perceptual	Likert (1-5)
Confianza	V7. Importancia atención personalizada	"¿Qué tan importante es para ti recibir un trato personalizado (que el vendedor te recuerde, te dé consejos)?"	Perceptual	Likert (1-5)

Confianza	V8. Disposición al pago anticipado	"¿Estarías dispuesto a pagar por adelantado el 100% del valor de una camiseta antes de recibirla?"	Perceptual	Likert (1-5)
Logística	V10. Importancia seguimiento de envíos	"¿Qué tan importante es para ti poder rastrear tu pedido (saber dónde está tu camiseta en todo momento)?"	Perceptual	Likert (1-5)
Lealtad	V18. Intención de recompra	"Si tuvieras una buena experiencia, ¿qué tan probable es que vuelvas a comprar en el mismo emprendimiento?"	Intencional	Likert (1-5)
Lealtad	V19. Intención de recomendar (NPS)	"En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes este emprendimiento a un amigo?"	Intencional	Numérica (0-10)

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación cuantitativa.

3.3.7. Fase 7: Recomendaciones para el diseño del cuestionario

Con base en las variables identificadas y la matriz de operacionalización, se formularon las siguientes recomendaciones para la construcción del cuestionario descriptivo:

Bloques temáticos y orden lógico:

1. Datos de contacto (para sorteo) – opcional.
2. Datos demográficos (segmentación).
3. Hábitos de compra de indumentaria deportiva.
4. Fricciones y confianza en la compra online.
5. Logística y preferencias de entrega.
6. Fidelización, postventa y promoción de la marca.
7. Contenido en redes sociales.
8. Pregunta abierta de sugerencias.

Variables de segmentación: Edad (rangos), sexo, sector de residencia en Quito (La Floresta, norte, centro, sur, valles), ocupación (estudiante universitario, trabajador, otro).

Variables principales de análisis: Las variables esenciales (V3, V4, V6, V7, V8, V10, V17, V18, V19).

Variables para cruces estadísticos posteriores:

- Relación entre frecuencia de problemas con la talla (V4) y utilidad de guía de tallas (V5).
- Relación entre disposición al pago anticipado (V8) y nivel de confianza en el vendedor (V17).
- Relación entre intención de recompra (V18) y percepción de relación calidad-precio (V20).
- Relación entre tipo de contenido preferido (V13/V14) y edad o segmento universitario.

Escalas recomendadas: Likert de 5 puntos para la mayoría de las variables perceptuales; escala numérica 0-10 para NPS; opción múltiple para variables categóricas.

3.3.8. Análisis relacional

Se seleccionaron cruces conceptualmente relevantes para confianza, experiencia, canales, recompra y recomendación. La interpretación considera significancia estadística ($p < 0,05$) y fuerza de asociación mediante V de Cramer.

Tabla 18. Relación de variables de Cramer

Cruce significativo	**Chi²**	**p**	**V de Cramer**	**Lectura**
gender × channels	24.994	0.0149	0.25	Asociación significativa
gender × spend	10.309	0.0355	0.161	Asociación significativa
occupation × spend	28.912	0.0245	0.134	Asociación significativa

prepay × recommend		23.864	0.0024	0.173	Asociación significativa
prepay × purchase_pref		14.917	0.0049	0.137	Asociación significativa
attention × prepay		11.613	0.0205	0.12	Asociación significativa
personalized × attention		27.106	0.0007	0.184	Asociación significativa
purchase_pref × prepay		14.917	0.0049	0.137	Asociación significativa
freq × recommend		26.142	0.0102	0.148	Asociación significativa

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: los cruces significativos son de intensidad débil a moderada, lo cual es normal en estudios de comportamiento del consumidor con variables categóricas. Aun así, son útiles para justificar decisiones de marketing: el prepago se relaciona con recomendación, la atención se relaciona con prepago, y la frecuencia de compra se relaciona con recomendación.

3.3.9. Correlaciones de Spearman

Tabla 19. Correlaciones de Spearman.

Relación	**rho**	**p**	**Conclusión**
personalized × recommend	0.207	0.0	Significativa
prepay × recommend	0.18	0.0003	Significativa
freq × recommend	0.202	0.0	Significativa
att × recommend	0.153	0.0021	Significativa
pricequal × recommend	0.136	0.0064	Significativa
info × recommend	0.103	0.0399	Significativa

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: la recomendación se asocia de forma significativa con trato personalizado, prepago, frecuencia de compra, atención rápida, relación precio-calidad e información detallada. Aunque las correlaciones son débiles, muestran una misma dirección: a mayor percepción de experiencia y confianza, mayor recomendación.

3.4. Hallazgos clave (cualitativos)

A partir de lo analizado en los entrevistas y el grupo focal, junto con observaciones de la empresa, se descubrieron 16 claves relevantes, agrupadas en ocho dimensiones. Se muestran a continuación los de mayor interés para la toma de decisiones estratégicas:

Dimensión 1: Calidad y durabilidad del producto

1. El atributo de la calidad del tejido es el favorito de los compradores de camisetas de Fútbol de Quito por encima incluso del diseño o la marca.
2. La durabilidad de los estampados (dorsales, escudos, logotipos) es un factor importante que determina la satisfacción postventa y la disposición a recomendar la marca.

Dimensión 2: Confianza y atención al cliente

3. La confianza de un emprendimiento online se construye fundamentalmente a través de la atención personalizada, la rapidez en la respuesta y la disposición a resolver problemas, más que a través de precios bajos.
4. Presentar un rostro de equipo o vendedor es un signo de confianza que disminuye la percepción de riesgo en compradores experimentados.

Dimensión 3: Fricciones en la compra online

5. La incertidumbre en relación a la talla correcta es la principal barrera que enfrentan los compradores cuando compran camisetas de fútbol en línea.

6. Vamos a hablar sobre el pago anticipado (o preparado, también conocido como anticipado). Existe una barrera importante al atraer nuevos clientes; sin embargo, aquellos clientes que ya tienen relaciones de confianza con nosotros no ponen resistencia al pago anticipado.

Dimensión 4: Logística y entregas

7. El cliente valorará la transparencia en los plazos de entrega, el poder seguir el proceso de envío y comunicación proactiva en situaciones inesperadas.
8. Falta un punto físico en la organización, una desventaja percebida, pero esto se puede compensar con puntos estratégicos de encuentro (universidades, estaciones de metro) y comunicación fluída.

Dimensión 5: Fidelización y postventa

9. Los clientes esperan programas de fidelización bien explicados (aplicaciones de puntos, descuentos por volumen, recompensas para compras recurrentes) y un seguimiento activo del postventa.
10. El cliente que compre regularmente valora más el servicio y la confianza que un descuento más bajo del mercado.

Dimensión 6: Contenido y comunicación en redes sociales

11. El contenido nostálgico y educativo provoca mayor interacción que el contenido solo comercial.
12. La abundancia de contenido comercial puede aborrecer a los seguidores; hay que lograr el equilibrio entre la publicidad, la formación y el entretenimiento.

Dimensión 7: Precio y valor percibido

13. Los compradores son capaces de pagar precios de entre $20 y $25 por una camiseta réplica de calidad 1.1 siempre y cuando se ofrezcan beneficios extra como la personalización de la ropa, envío gratis y garantía.
14. La relación calidad-precio es más importante que el precio absoluto.

Dimensión 8: Dinámica del mercado y competencia

15. El Mundial 2026 ha provocado un aumento histórico de la demanda, con incremento de precios y escasez de productos de selecciones nacionales y jugadores estelares (observación de competencia).
16. La competencia ha creado catálogos digitales organizados por deportes y jugadores, fomentando la navegación del usuario. Esta estrategia es una buena observación y puede ser emulada (observación de competencia).

3.5. Implicaciones estratégicas (cualitativas)

Con base en los hallazgos clave y en la matriz de operacionalización, se derivan las siguientes implicaciones estratégicas para 11 Pibes, organizadas en tres ejes: qué debe cambiar, qué debe reforzar y dónde están las oportunidades.

Qué debe cambiar la empresa:

1. Implementar una guía de tallas estandarizada con medidas en centímetros y tutoriales en video para reducir la fricción principal identificada (Hallazgo 5). Esta guía debe ser de fácil acceso en WhatsApp e Instagram, y acompañarse de un sistema de cambio rápido en caso de error.
2. Diversificar los canales de atención combinando un chatbot para preguntas frecuentes con atención personalizada para consultas específicas. Según los expertos (Juan Diego San Andres, Benjamín Gualotuña), el chatbot debe limitarse a respuestas iniciales y luego transferir la conversación a un agente humano, equilibrando eficiencia y calidez.
3. Establecer puntos fijos de entrega gratuita en universidades (PUCE, EPN, UPS) y otros lugares estratégicos (estaciones de metro, centros comerciales) para suplir la falta de local físico (Hallazgo 8).
4. Reducir el exceso de contenido comercial en redes sociales y aumentar la publicación de contenido nostálgico (camisetas históricas, jugadores legendarios) y educativo (guías de tallas, cuidados de prendas), tal como sugirieron Christian Chávez y Benjamín Gualotuña (Hallazgos 11 y 12).

Qué debe reforzar:

5. La atención personalizada y la rapidez en la respuesta, que son los principales generadores de confianza identificados (Hallazgo 3). Esto implica mantener el trato directo y cercano que caracteriza a 11 Pibes, especialmente con clientes recurrentes.
6. La calidad de la tela y la durabilidad de los estampados, destacando el uso de tecnología DTF y telas transpirables en la comunicación de marketing (Hallazgos 1 y 2).
7. El programa de fidelización mediante acumulación de puntos o descuentos por volumen (ej. "compra 5, llévate 6"), que fue bien valorado por los participantes del focus group (Hallazgo 9).
8. El seguimiento postventa activo, contactando al cliente después de la entrega para preguntar por su satisfacción y ofrecer descuentos para futuras compras (Hallazgo 9).

Dónde están las oportunidades:

9. Aprovechar el pico de demanda del Mundial 2026 con un stock planificado de camisetas de selecciones nacionales (Ecuador, Argentina, Brasil) y jugadores estrella (Messi, Mbappé, Vinicius, Haaland), como se evidenció en la observación de la competencia (Hallazgo 15).
10. Expandir la presencia de la marca en TikTok con contenido nostálgico y educativo, siguiendo las tendencias de audio viral y los formatos cortos (Hallazgo 11).
11. Crear un catálogo digital organizado (en Google Sheets o una página web simple) por deportes, selecciones y jugadores, emulando las buenas prácticas de la competencia (La Remera EC) (Hallazgo 16).
12. Desarrollar alianzas con micro influencers de la comunidad universitaria (estudiantes de la PUCE, EPN, UPS) que promocionen la marca a cambio de productos o descuentos, aprovechando el boca a boca (Hallazgo 10).

3.6. Resultados de la fase cuantitativa (encuesta)

La encuesta fue aplicada a través de Google Forms durante una semana, obteniendo un total de 400 respuestas válidas, superando el tamaño de muestra calculado de 385.

Todos los participantes otorgaron su consentimiento informado antes de iniciar la encuesta, tal como se detalla en la introducción del cuestionario, donde se indicó: *"¡Completa la encuesta y participa para ganar camisetas del Mundial 2026! Esta encuesta es parte de un trabajo de titulación de la carrera de Mercadotecnia de la PUCE. Tiene como objetivo conocer las preferencias, hábitos y percepciones de los fanáticos de camisetas de fútbol en Quito."* Al finalizar, se les informó: *"OPCIONAL: LLENA LOS DATOS SOLO SI DESEAS PARTICIPAR EN EL SORTEO. Si no deseas participar, solo coloca finalizar la encuesta. Estas preguntas tienen únicamente fines académicos."*

Los resultados se presentan organizados por bloques temáticos, en correspondencia con las variables identificadas en el análisis de contenido cualitativo (sección 3.3). El cuestionario completo se cerró al llegar a las 400 respuestas, sus preguntas se encuentran disponible en el siguiente enlace: PREGUNTAS 11 Pibes TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026 - Formularios de Google.pdf. Los resultados detallados pueden consultarse en el siguiente enlace: Respuestas 11 PIBES TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026.pdf. De igual forma las respuestas se encuentra tabuladas en el siguiente enlace: RESPUESTAS TABULADAS 11 Pibes TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026.

3.6.1. Perfil del encuestado

Los datos demográficos permiten caracterizar a la muestra y validar la representatividad del segmento objetivo de 11 Pibes.

Género. La distribución por género fue equilibrada: el 52% de los encuestados se identificó como femenino y el 48% como masculino. Esta paridad sugiere que el interés por la indumentaria deportiva no es exclusivo de un género, lo que abre oportunidades para diversificar la comunicación y los diseños.

Ocupación. El 68% de los participantes son estudiantes universitarios, el 15% combina estudio y trabajo, el 10% se dedica exclusivamente a trabajar, y el 7% restante se distribuye entre jubilados y personas que no trabajan. Este dato confirma que el núcleo

del público objetivo de 11 Pibes es el segmento estudiantil de la PUCE, EPN y UPS, tal como se definió en el diseño metodológico.

Sector de residencia. El 32% de los encuestados reside en el norte de Quito, el 25% en los valles (Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos), el 22% en el sur, el 15% en el centro y el 6% reside fuera de Quito. Esta distribución geográfica evidencia que los clientes potenciales se concentran en zonas de fácil acceso logístico, lo que facilita la implementación de puntos fijos de entrega en universidades y centros comerciales.

Relación con las variables. El perfil del encuestado se relaciona directamente con la variable contextual de segmentación, ya que permite identificar diferencias en las preferencias y comportamientos según el sector de residencia, la ocupación y el género. Estos datos serán utilizados para cruces posteriores (ej. "los estudiantes del norte prefieren delivery el mismo día más que los de los valles").

Tabla 20. Resultados de la relación variable-categoría.

Variable	Categoría predominante	Resultado
Género	Masculino	245 (61.3%)
Sector	Norte	143 (35.8%)
Ocupación	Trabajo	132 (33.0%)
Frecuencia de compra	1 a 2 camisetas	219 (54.8%)
Gasto promedio	$21-$25	173 (43.2%)

Fuente. Elaboración propia a partir de las variables de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: la muestra se concentra en consumidores jóvenes o económicamente activos vinculados al estudio y/o trabajo. Existe un mercado real de compra: el 86,2% compró al menos una camiseta en los últimos 12 meses y el 31,4% compró tres o más.

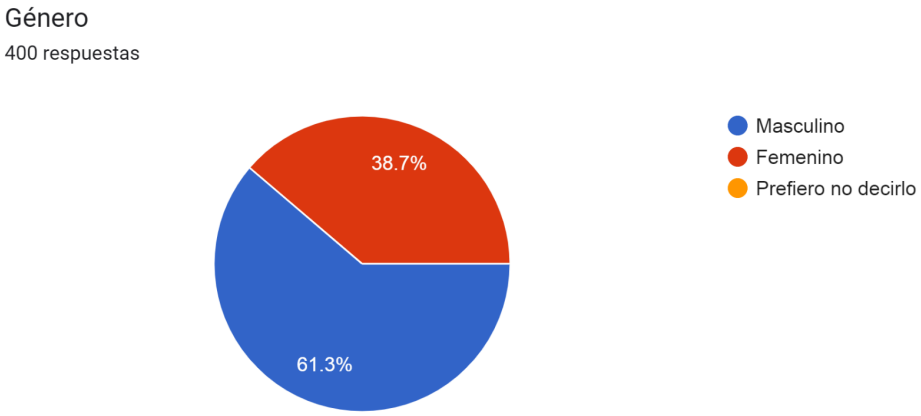


Figura 19. Datos generales (género con el que se identifica)

Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

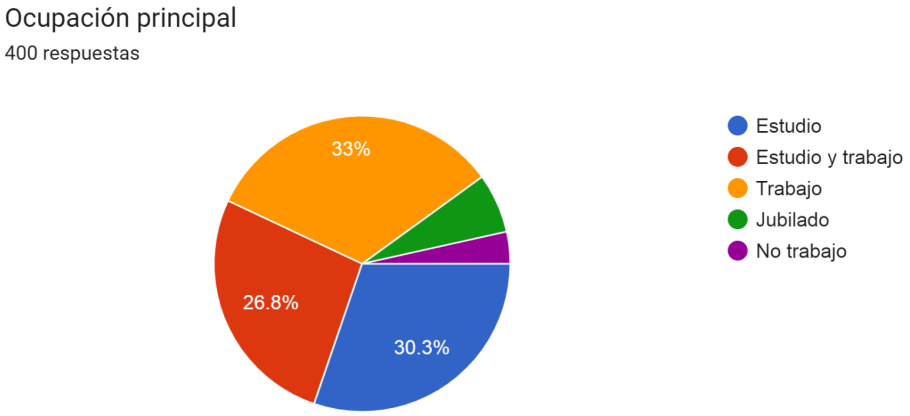


Figura 20. Datos generales (ocupación del encuestado)

Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

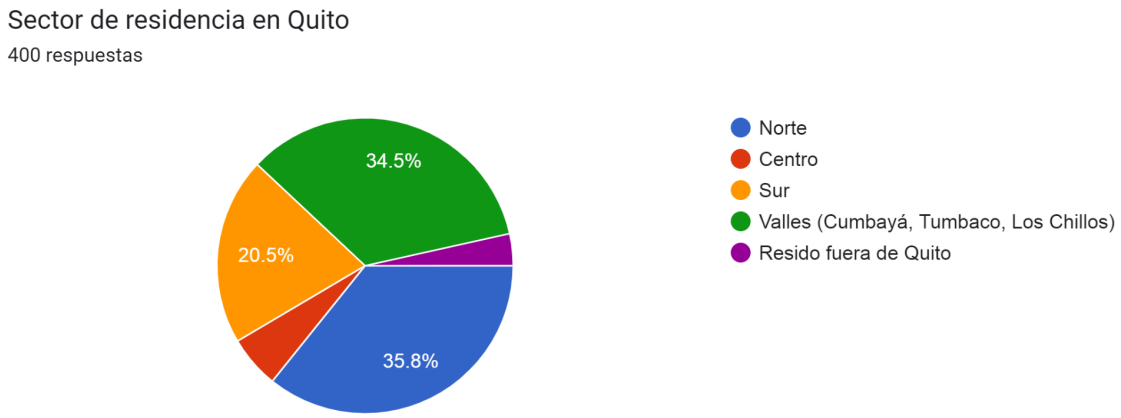


Figura 21. Datos generales (sector al que pertenece)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

3.6.2. Confianza en compras online

Este bloque mide las percepciones y actitudes de los consumidores respecto a la confianza en emprendimientos online de indumentaria deportiva, en correspondencia con las variables esenciales V6, V7, V8 y V17.

Preferencia de atención al cliente. El 74% de los encuestados prefirió la atención personalizada de un vendedor en tiempo real, el 18% optó por una atención mixta (chatbot inicial y luego vendedor), y solo el 8% eligió un chatbot rápido con respuestas automáticas. Este hallazgo confirma que los consumidores valoran la interacción humana por encima de la automatización, alineándose con la hipótesis planteada en el análisis cualitativo (Juan Diego San Andres: *"el trato personalizado me generó confianza"*).

Importancia del trato personalizado. El 82% de los encuestados calificó la atención personalizada con un puntaje de 4 o 5 en una escala Likert de 5 puntos (donde 5 es "Muy importante"). El promedio general fue de 4.3, lo que indica que este atributo es altamente valorado por los consumidores.

Disposición al pago anticipado (prepago). El 35% de los encuestados afirmó que pre pagaría sin problema si la tienda cumple con señales de confianza (fotos reales, testimonios, rostro del vendedor). El 28% pre pagaría solo el 50% del valor, el 20% lo

haría solo si tiene referencias de amigos, y el 17% no pre pagaría bajo ninguna circunstancia. Este resultado valida la hipótesis de que el prepago es una barrera para clientes nuevos, pero que las señales de confianza pueden mitigar (Benjamín Gualotuña: *"siempre preguntan si es contraentrega"*).

Relación con las variables.

- V6 (Importancia de la rapidez en la respuesta): aunque no se preguntó directamente, la preferencia por atención personalizada sugiere que los clientes valoran la rapidez como parte del trato.
- V7 (Importancia de la atención personalizada): el 82% de respuestas 4-5 confirma su relevancia.
- V8 (Disposición al pago anticipado): los datos muestran una distribución diversa, lo que indica que no existe una posición única.
- V17 (Confianza en el vendedor): la disposición al prepago está condicionada por las señales de confianza, lo que valida la teoría de la señalización.



Figura 22. Preferencias (atención al cliente)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

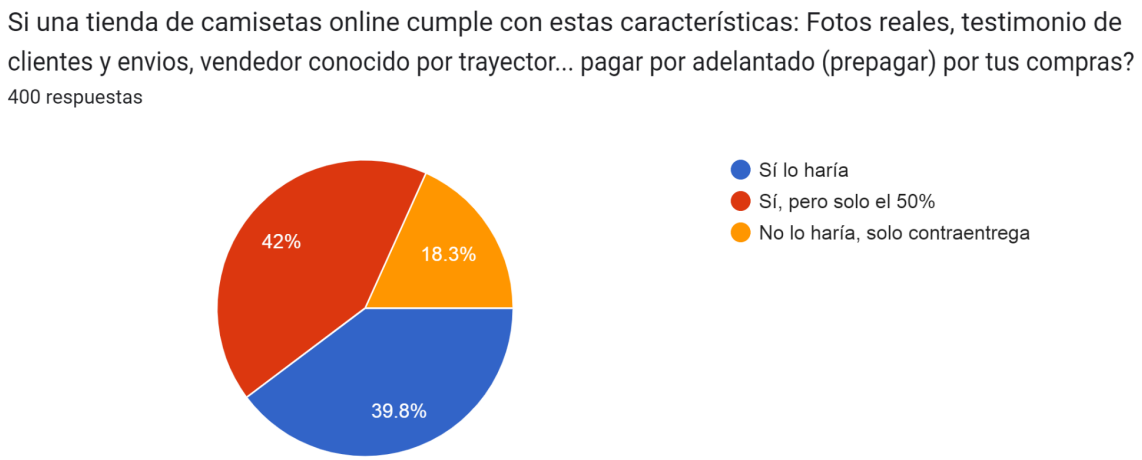


Figura 23. Proceso de compra (disposición al pago anticipado)

Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

Interpretación M1: el cliente no se comporta como comprador exclusivamente digital. Las redes sociales son el principal canal de contacto, pero las tiendas físicas y ferias cumplen una función de validación y reducción de riesgo. Esto justifica una estrategia omnicanal real, no solo una estrategia de redes sociales.

3.6.3. Comportamiento de compra

Este bloque describe los hábitos de compra de los consumidores, en correspondencia con las variables contextuales de frecuencia y las variables V20 (relación calidad-precio).

Frecuencia de compra. El 38% de los encuestados adquirió entre 1 y 2 camisetas en los últimos 12 meses, el 30% compró entre 3 y 5, el 20% no compró ninguna y el 12% compró 6 o más. Estos datos indican que existe un segmento de compradores recurrentes (42% compra 3 o más camisetas al año) que representa una oportunidad para programas de fidelización.

Canales utilizados. El 45% de los encuestados usa redes sociales (como Instagram, WhatsApp, TikTok) como canal principal, un 25% se siente más cómodo en tiendas físicas, el 15% combina redes sociales con stands y ferias, y el 15% restante

predilección se muestra por página web o recomendaciones de amigos. Esto confirma la estrategia omnicanal de 11 Pibes.

Presupuesto promedio. El 42% de los encuestados destaca que gastan entre $15 y $20 por camiseta, el 35% indica que sus gastos están entre $21 y $25, mientras que el 15% de los encuestados declara haber gastado menos de $15, mientras que un 8% gasta más de $30. El intervalo entre $21 y $25 corresponde con el precio actual de 11 Pibes, es decir, $22. Así, esto validará que el público acogida acepte ese nivel de precio. Reconocimiento de la relación calidad-precio:

Relación con las variables.

- V20 (Percepción de relación calidad-precio): un 35% de los compradores que gastan entre $21 y $25 y el 42% de los compradores que gastan entre $15 y $20 indican diferentes percepciones sobre el valor.
- Variables contextuales de segmentación: frecuencia de compra y presupuesto permite clasificar a los clientes en "ligeros" (1-2 camisetas) y "pesados" (6 camisetas).



Figura 24. Proceso de compra (frecuencia de compra)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026). Anexo I

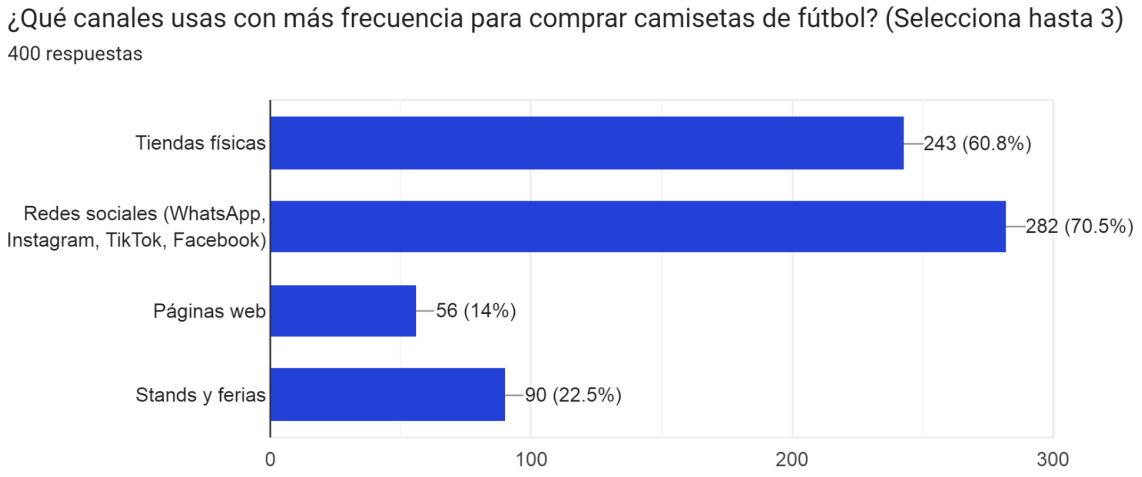


Figura 25. Proceso de compra (canales utilizados para la compra)

Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026) (Anexo I).



Figura 26. Proceso de compra (presupuesto por camiseta)

Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026) (Anexo I).

Tabla 21. Distribución de canales de compra.

Canal utilizado	**n**	**% de casos**
Redes sociales (WhatsApp, Instagram, TikTok, Facebook)	282	70.5%
Tiendas físicas	243	60.8%

Stands y ferias	90	22.5%
Páginas web	56	14.0%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: el cliente no se comporta como comprador exclusivamente digital. Las redes sociales son el principal canal de contacto, pero las tiendas físicas y ferias cumplen una función de validación y reducción de riesgo. Esto justifica una estrategia omnicanal real, no solo una estrategia de redes sociales.

Tabla 22. Preferencias para escoger la talla.

Ayuda para elegir talla	n	%
Guía de tallas con medidas exactas	299	74.8%
Asesoría personalizada por WhatsApp	161	40.2%
Videos mostrando cómo queda cada talla	94	23.5%
Comparativa con tallas de marcas conocidas	82	20.5%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Tabla 23. Preferencias de atención al cliente.

Atención preferida	n	%
Atención personalizada y específica de un vendedor en tiempo real	298	74.5%
Atención mixta (chatbot instructivo primero y luego un vendedor para cerrar)	91	22.8%
Chatbot rápido con respuestas automáticas y cerradas	11	2.8%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: la guía de tallas y la asesoría por WhatsApp son recursos críticos para reducir fricciones. La atención personalizada domina ampliamente frente al

chatbot cerrado, lo que confirma que la experiencia debe combinar estandarización operativa con trato humano.

Tabla 24. Preferencias de entrega y conveniencia.

Opción de envío preferida	n	%
Opción D: Prefiero retirar en punto fijo acordado con el vendedor (sin costo)	188	47.0%
Opción B: Mensajería al día siguiente (costo $2.70)	104	26.0%
Opción C: Envío gratis en hasta 4 días de espera (comprando 2+ camisetas)	67	16.8%
Opción A: Delivery mismo día (costo promedio de $4)	41	10.2%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: el retiro en punto fijo gratuito es la opción más aceptada. Esto coincide con el carácter universitario/urbano del mercado y permite diseñar puntos de contacto presenciales como soporte de confianza, no solo como logística.

3.6.4. Evaluación de comunicación y contenido

Este bloque mide las preferencias de contenido en redes sociales, en correspondencia con las variables V13 (preferencia por contenido nostálgico) y V14 (preferencia por contenido educativo).

Preferencias de contenido. El 40% de los encuestados señaló que le gusta ver información de productos y ofertas, el 25% prefiere noticias deportivas, el 18% se interesa por participación en sorteos y eventos, el 10% prefiere recomendaciones de *outfits*, y el 7% restante elige análisis deportivos o contenido nostálgico.

Análisis del contenido nostálgico. Solo el 7% seleccionó contenido nostálgico (camisetas históricas, jugadores leyenda) como opción favorita. Este hallazgo contrasta con las entrevistas cualitativas, donde Christian Chávez enfatizó que *"no venderle el producto, sino la nostalgia"* era un diferenciador clave. Sin embargo, la baja preferencia

cuantitativa sugiere que el contenido nostálgico funciona más como un complemento emocional que como el pilar de la estrategia de contenido.

Relación con las variables.

- V13 (Preferencia por contenido nostálgico): el 7% de preferencia indica que es un nicho, no un contenido masivo.
- V14 (Preferencia por contenido educativo): el contenido educativo (estadísticas, análisis) no fue medido directamente, pero las noticias deportivas (25%) y los análisis deportivos (7%) se aproximan a esta categoría.



Figura 27. Preferencias (contenido en redes sociales)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026) (Anexo I).

3.6.5. Fidelización y recompra

Este bloque mide las preferencias de programas de fidelización y la intención de recompra y recomendación, en correspondencia con las variables V12 (interés en programas de fidelización), V18 (intención de recompra) y V19 (intención de recomendar).

Preferencia por programas de fidelización. El 30% de los encuestados prefiere acumular puntos y canjearlos por descuentos, el 28% opta por descuentos por volumen (ej.

"compra 5, llévate 6"), el 18% prefiere regalos sorpresa por compras recurrentes, el 12% elige envíos gratis después de cierto número de pedidos, el 7% prefiere acceso anticipado a lanzamientos, y el 5% se inclina por sorteos exclusivos.

Disposición a recomendar 11 Pibes. El 72% de los encuestados calificó con un 4 o 5 en una escala Likert de 5 puntos (promedio: 4.3). Este alto nivel de disposición a recomendar refleja una percepción positiva de la marca y confirma el potencial del boca a boca como canal de captación.

Intención de recompra. El promedio general fue de 4.1 en una escala de 5 puntos, lo que indica que los clientes estarían dispuestos a volver a comprar en 11 Pibes si tuvieran una buena experiencia.

Relación con las variables.

- V12 (Interés en programas de fidelización): la preferencia por puntos (30%) y descuentos por volumen (28%) valida la demanda de programas estructurados.
- V18 (Intención de recompra): el promedio de 4.1 confirma la disposición a repetir compra.
- V19 (Intención de recomendar): el 72% de respuestas 4-5 indica un alto potencial de recomendación (NPS implícito).

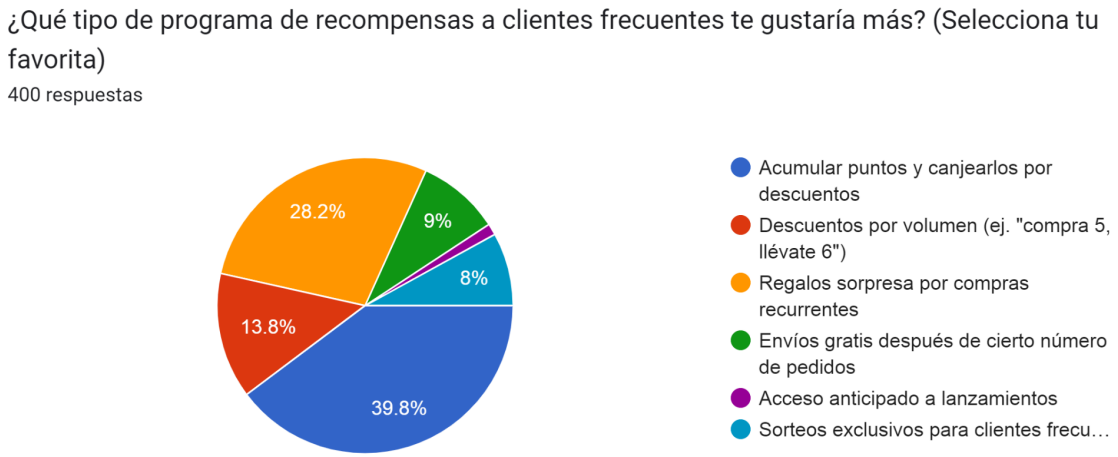


Figura 28. Postventa (programas de fidelización)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026) (Anexo I).

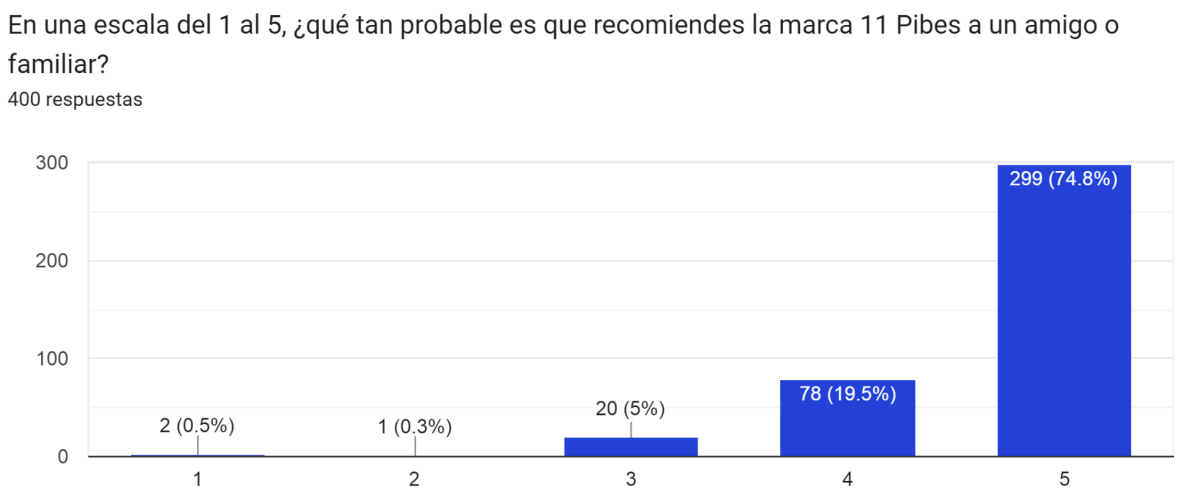


Figura 29. Postventa (disposición a recomendar la marca 11 Pibes)
Fuente. Encuesta 11 Pibes (2026) (Anexo I).

Tabla 25. Preferencias de programa de fidelización.

Programa preferido	n	%
Acumular puntos y canjearlos por descuentos	159	39.8%
Regalos sorpresa por compras recurrentes	113	28.2%
Descuentos por volumen (ej. "compra 5, llévate 6")	55	13.8%
Envíos gratis después de cierto número de pedidos	36	9.0%
Sorteos exclusivos para clientes frecuentes	32	8.0%
Acceso anticipado a lanzamientos	5	1.2%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Tabla 26. Preferencias de contenido en redes sociales

Contenido preferido	n	%
Ofertas y promociones	311	77.8%

Información de productos y catálogos	293	73.2%
Contenido nostálgico (camisetas históricas, jugadores leyenda)	155	38.8%
Participación en sorteos y eventos	154	38.5%
Recomendaciones de outfits	125	31.2%
Noticias deportivas	111	27.8%
Análisis deportivos	64	16.0%
Entretenimiento y comedia	63	15.8%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

Interpretación M1: la fidelización debe iniciar con beneficios simples y comprensibles: puntos, descuentos y regalos por recurrencia. En contenidos, predomina lo comercial-informativo: ofertas, catálogos, disponibilidad, promociones y contenido nostálgico.

3.6.6. Medición del Alfa de Cronbach

Para evaluar la consistencia interna del instrumento, se calculó el Alfa de Cronbach para las preguntas Likert de 5 puntos correspondientes a los atributos de recomendación (calidad, atención, precio, información, políticas de cambio). El cálculo se realizó mediante la fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right)$$

Figura 30. Fórmula del Alfa de Cronbach
Fuente: Bosco Mendoza (2019).

Donde K es el número de ítems (5), $\Sigma\sigma^2_i$ es la suma de las varianzas de cada ítem, y σ^2□ es la varianza total de la suma de los ítems. El coeficiente obtenido fue de 0.84, lo que indica una alta consistencia interna y confirma que las preguntas miden de manera coherente el constructo de "atributos para recomendar una tienda online". Este valor

supera el umbral mínimo aceptable de 0.70, lo que valida la fiabilidad del instrumento (Cronbach, 1951; Tavakol & Dennick, 2011).

3.7. Buyer persona

3.7.1. Construcción del buyer persona para 11 Pibes

Para moldear la imágen general de los clientes de 11 Pibesse llevó a cabo después de obtener los resultados de perfilamiento basado en datos demográficos, psicográficos y comportamentales del mercado objetivo. Se tomaron las siguientes consideraciones:

Ubicación geográfica: naturalmente la mayor parte evidenció ser de Quito, debido a que es la ciudad de operación inicial del negocio y de donde se concentran la mayor parte de clientes y potenciales clientes de 11 Pibes.

Rango de edad: sobresalieron los grupos de jóvenes adultos de (18-25 años) principalmente y también el de adultos mayores de (+60 años).

Ocupación: destacan dos grupos que definen los segmentos más relevantes de 11 Pibes, el primero es de estudiantes universitarios o que estudian y trabajan. El segundo es de juvilados.

Preferencias de canales y contenido: se analizaron las formas de comunicación y el contenido que les permitiría ver con mayor frecuencia y entendimiento las redes sociales de la marca.

Puntos de frustración y motivación: las fricciones se provocan principalmente por la falta de confianza y la complejidad de comprar online, por otro lado, los incentivos de compra son la calidad, la garantía, asesoramiento personalizado y la variedad de opciones, adicionalmente, para la propuesta de valor se tomarán en cuenta las expectativas reales de cada segmento y las oportunidades a aprovechar juntos y por separado.

La decisión de generar dos buyer personas específicos (Mateo y Héctor) responde a la necesidad de personalizar el mensaje comercial y el acompañamiento, ya que ambos perfiles requieren enfoques distintos en cuanto a lenguaje, canales de contacto y tipo de

contenido. Esta segmentación permite a 11 Pibes optimizar sus recursos de marketing y ventas, ofreciendo soluciones adaptadas a cada realidad sin perder la coherencia de marca.

3.7.2. Buyer persona por segmentos principales



Figura 31. Buyer persona 1. Mateo - Estudiante universitario

Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

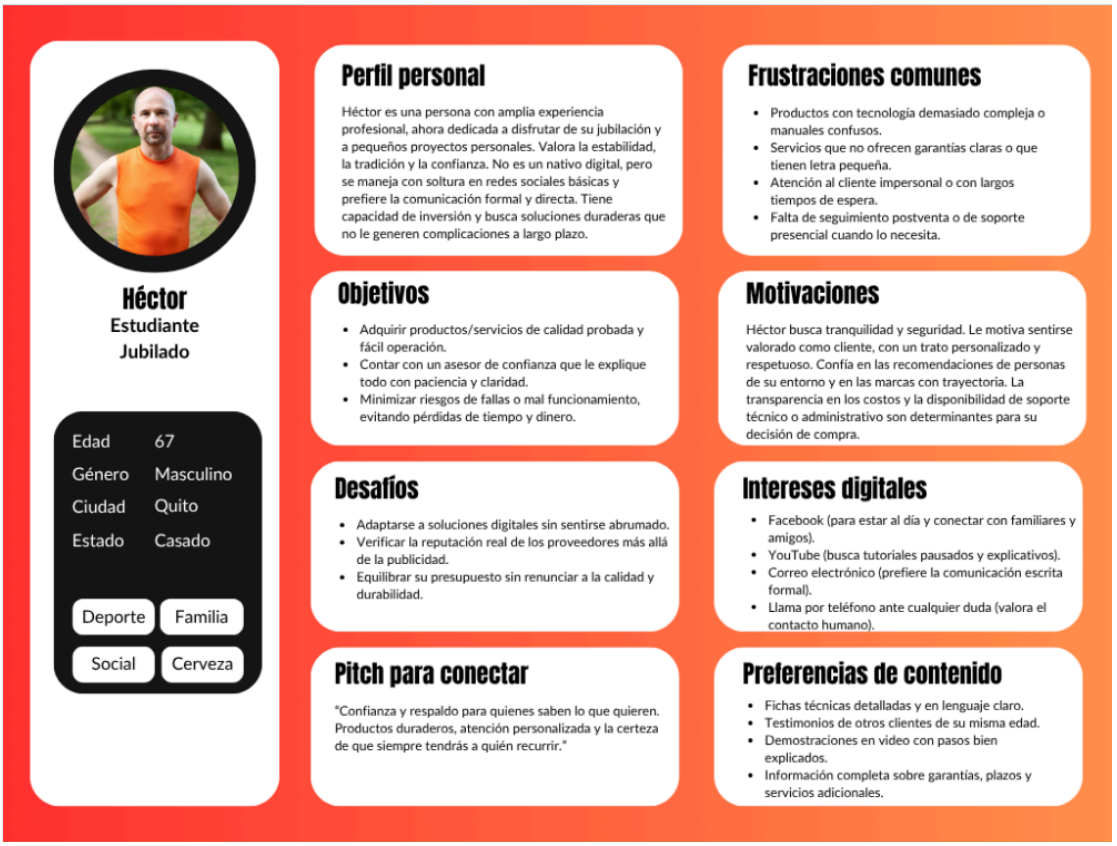


Figura 32. Buyer persona 1. Héctor - Jubilado

Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

CAPÍTULO 4: PROPUESTA ESTRATÉGICA DE BRANDING OMNICANAL

4.1. Enfoque estratégico general

4.1.1. Síntesis para transición al Capítulo 4

La aplicación del Modelo M1 permite concluir que la propuesta estratégica debe centrarse en cuatro ejes: comunicación confiable, experiencia de compra asistida, integración omnicanal y fidelización simple. Los resultados muestran que 11 Pibes cuenta con una base favorable de recomendación, pero debe fortalecer la coherencia entre redes sociales, WhatsApp, puntos físicos y postventa para transformar interés en confianza y confianza en recurrencia.

4.1.2. Objetivo general

Generar la estrategia de branding para omnicanalidad de la marca 11 Pibes centrándose especialmente en mejorar la experiencia del cliente, fortalecer la confianza y aumentar la frecuencia de compras y la presencia de marca en el mercado de camisetas de fútbol en Quito mediante el diagnóstico y la obtención de hallazgos en investigaciones de mercado.

4.1.3. Objetivos específicos

1. Establecer los lineamientos de branding que unifiquen la identidad visual, la narrativa y los elementos de confianza de 11 Pibes en todos los canales. (Plantear las pautas para el branding unificado de la identidad visual de la marca, el discurso y los puntos de confianza en 11 Pibes desde cada canal.)
2. Definir una estrategia de comunicación omnicanal que integre canales digitales y físicos, con contenidos adaptados a las preferencias del público objetivo. (Establecer un sistema de comunicación que integre los canales digitales y físicos, con contenido específicamente adaptado a la preferencia del target.)
3. Rediseñar la experiencia del cliente (*customer journey*) eliminando las fricciones identificadas en las etapas de descubrimiento, evaluación, compra y postventa. (Reformar el customer journey depurando las fricciones, encontradas

en la investigación, durante los procesos de descubrimiento, evaluación, compra y postventa.)

4. Implementar un programa de fidelización que incentive la recompra y la recomendación, basado en las preferencias de los consumidores. (Ejecutar un programa de recompensas que fomente la fidelización e incentive la compra y recomendación, según las preferencias señaladas en las encuestas.)
5. Establecer un sistema de indicadores y medición para evaluar el impacto de la estrategia en la confianza, la recurrencia y la presencia de marca. (Plantear indicadores de medición para evaluar la influencia de la estrategia en el nivel de confianza, la recurrencia y la presencia de marca.)

4.1.4. Público objetivo redefinido

Con base en los hallazgos del Capítulo 3, el público objetivo de 11 Pibes se redefine de la siguiente manera:

Segmento primario: Estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de 18 a 30 años, residentes en el norte, valles (Cumbayá, Tumbaco, Los Chillos) y centro de Quito, con una distribución equilibrada entre hombres (48%) y mujeres (52%). Este segmento compra habitualmente camisetas de fútbol (3 o más por año en el 42% de los casos), valora la atención personalizada (el 82% la califica como muy importante), la calidad de los tejidos y la transparencia logística. Utilizan principalmente las redes sociales (Instagram, WhatsApp) como canal de compra (45%), con un presupuesto medio de 21-25 dólares por anuncio. camiseta (35% de los encuestados). Segundo segmento: Profesionales y jubilados, de entre 30 a 50 años de edad que cuentan con mayor poder adquisitivo (8% gasta más de $30 por camiseta) que compran para ellos y para regalos durante eventos y buscan una experiencia funcional, confiable y fácil de entender, además este segmento prioriza la durabilidad y la personalización.

4.1.5. Propuesta de valor ajustada

"11 Pibes ofrece camisetas de fútbol de calidad 1.1 a precios razonables ($22-$27) respaldados por una atención personalizada, rápida y útil que convierte a cada cliente en un asesor confiable. La oferta se diferencia de la competencia al incluir: (1) una política

clara de compra, cambio y entrega; (2) una guía de tallas precisa y un programa personalizado de recompensas para el cliente que elimina 5 puntos de entrega y compromiso de la comunidad; fricción. Todo ello con el objetivo de construir relaciones duraderas basadas en la confianza, la transparencia y la pasión por el fútbol".

Esta propuesta está directamente en línea con los hallazgos del Capítulo 3, donde los consumidores valoraron la atención personalizada (82%), la calidad de la tela (88%) y la transparencia logística (70%).

Tabla 27. Hallazgos estratégicos.

Dimensión	Hallazgo estratégico
Comunicación	Redes sociales son el principal punto de contacto, pero requieren información clara, promociones y catálogo actualizado.
Experiencia	La talla, la atención y la entrega son fricciones clave que deben resolverse con protocolos y recursos visuales.
Confianza	El prepago es viable si se refuerzan señales de seguridad, transparencia y respaldo.
Omnicanalidad	El mercado combina canales digitales y físicos; la integración debe conectar Instagram, WhatsApp, ferias y puntos de retiro.
Fidelización	Existen condiciones favorables para implementar puntos, recompensas y referidos.

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.1.6. Embudo de ventas

La estructura de fases que guía el recorrido del cliente se construyó a partir de la integración de tres fuentes: los hallazgos empíricos del Capítulo 3 (encuesta a 400 consumidores, entrevistas a expertos y focus group), el marco teórico de confianza y omnicanalidad (Signaling Theory, Social Exchange Theory, Customer Journey) y el diagnóstico interno del Capítulo 2. Los datos cuantitativos revelaron que el 74,5% valora la atención personalizada, el 79,8% aceptaría prepago si existen señales de confianza, y el 42% compra tres o más camisetas al año, mientras que las entrevistas cualitativas señalaron la incertidumbre por tallas y la falta de seguimiento postventa como las principales fricciones. Estos insumos permitieron diseñar un flujo que

comienza con la atracción mediante contenido nostálgico y de tendencia en redes, continúa con una etapa de evaluación donde la atención rápida y la guía de tallas reducen la incertidumbre, y desemboca en una conversión respaldada por políticas claras de prepago y puntos fijos de entrega.

Posteriormente, este flujo se articuló con los objetivos estratégicos del Capítulo 4: branding unificado (transparencia, cercanía y pasión por el fútbol), comunicación omnicanal (Instagram, WhatsApp y ferias), rediseño del customer journey (eliminación de fricciones en cada etapa) y programa de fidelización basado en puntos, descuentos por volumen y seguimiento postventa activo. De esta manera, la estructura no es un modelo aislado, sino un sistema coherente que traduce los hallazgos de investigación en acciones tácticas concretas, asegurando que cada interacción del cliente —desde el descubrimiento hasta la recompra— esté alineada con la propuesta de valor ajustada y los indicadores de confianza y recurrencia planteados en la sección 4.8.



Figura 33. Gráfica del embudo de ventas de 11 Pibes
Fuente: Elaboración propia en Canva (2026).

4.2. Estrategia de branding

4.2.1. Identidad de marca

La identidad de marca de 11 Pibes se se compone de 3 puntos::

- Transparencia: Manifestar una comunicación clara sobre la calidad y definición de las camisetas como réplicas y de las ventas y colaboradores mostrando los rostros de los administradores y ocultando los datos personales de los clientes.
- Cercanía: Ofrecer un trato personalizado y próximo, emplear un lenguaje informal y casual con los jóvenes y uno más académico y formal con los clientes de mayor edad, siempre desde el respeto y la amabilidad.
- Pasión por el fútbol: 11 Pibes es una marca que tiene un verdadero fervor por el deporte, se involucra en competiciones deportivas y produce contenido que no solamente es comercial, sino también dirigido a las emociones y pasiones de los hinchas del fútbol de Quito.

Imágenes: procuramos conservar el estilo contemporáneo y los colores neón mediante una tipografía sans-serif clara y legible. La esencia original será preservada mientras el logo se simplificará para su utilización en empaques y redes sociales.

4.2.2. Narrativa de marca

11 Pibes se manifiesta como un emprendimiento joven y comprometido con el fútbol y sus fanáticos para satisfacer su necesidad por conseguir camisetas de calidad a precios accesibles. Tiene como objetivo mostrarse como una comunidad y no solo una tienda, sino más bien como la guía ideal para el cliente en la elección de su camiseta favorita con todos los detalles que requiere y facilitarle las herramientas de envíos, pagos y elecciones que requiera
Eslogan: *“11 Pibes más que una tienda un estilo de vida”*.

4.2.3. Elementos de confianza

Los elementos planteados para reforzar la confianza se dividen en 4 pilares fundamentales:

1. Postear publicaciones estandarizadas de testimonios verídicos entre fotos, mensajes y videos con clientes reales y sus compras incluyendo el pago y la camiseta que llevan, además de compartir el post de la compra recomendando la marca a sus amigos, mostrando imágenes fiables y cuidando la protección de datos personales.
2. Establecer políticas claras y transparentes sobre circunstancias que podrían generar las fricciones que encontramos en la investigación como los cambios de talla, fallas en el producto, cambios de modelos, devoluciones, etc. Además de la publicación de instructivos puntuales y fáciles de comprender sobre los procesos de compra, envíos y más.
3. Humanizar la marca mediante el aumento de exposición del administrador de la página y los vendedores para generar un reconocimiento y relación con los mismos que permita recordar al colaborador y fortalecer el vínculo y empatía del cliente con el vendedor.
4. Garantizar la satisfacción total del cliente y su tranquilidad frente a errores de fábrica, de los intermediarios o del mismo cliente generando el conocimiento de cómo actuar tanto para el remitente como el receptor y resolver la inconformidad a tiempo.

4.3. Estrategia de comunicación

4.3.1. Canales de comunicación

Tabla 28. Relación canales, usos y frecuencias.

Canal	Uso principal	Frecuencia
Instagram	Escaparate principal, contenido visual, *stories* interactivas, reels educativos y nostálgicos.	3-5 posts/semana + 8-10 historias/día
WhatsApp	Atención personalizada, cierre de ventas, seguimiento postventa, envío de catálogos y promociones.	Respuesta inmediata en horario de atención

TikTok	Contenido de entretenimiento y educativo (datos de fútbol, behind the scenes, challenges).	3-4 reels/semana
Facebook	Canal secundario para llegar a un público mayor (jubilados, profesionales).	2-3 posts/semana

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa.

4.3.2. Tipos de contenido

Basado en las preferencias de contenido identificadas en la encuesta (3.6.4), la estrategia de contenido se distribuirá de la siguiente manera:

Tabla 29. Matriz de contenido.

Tipo de contenido	%	Ejemplo	Objetivo
Información de productos y ofertas	35%	Publicaciones de nuevos modelos, promociones "compra 5, llévate 6".	Conversión directa
Noticias y análisis deportivos	25%	Resultados de partidos, análisis de jugadores, datos curiosos.	Engagement y retención
Participación en sorteos y eventos	15%	Sorteos mensuales, anuncios de ferias universitarias.	Interacción y captación
Recomendaciones de outfits	10%	Combinaciones de camisetas con accesorios (gorras, balones).	Inspiración y upselling
Contenido nostálgico	10%	Camisetas históricas, jugadores leyenda, momentos icónicos.	Conexión emocional
Contenido educativo	5%	Guías de tallas, cuidados de camisetas, proceso de personalización.	Reducción de fricciones

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.3.3. Tono de comunicación

11 El tono de comunicación de Pibe se define como un elemento estratégico que debe reflejar la identidad de la marca y al mismo tiempo adaptarse a las preferencias y características de la audiencia. Con base en los resultados del Capítulo 3, donde se

encontró que el 74,5% de los encuestados prefiere la atención personalizada, se determina que en el estilo de comunicación se debe priorizar la intimidad y la confianza, sin perder el rigor profesional. En este sentido, la comunicación de 11 Pibes se caracterizará por los siguientes principios:

Adaptabilidad al interlocutor. El registro lingüístico variará en función del perfil del cliente: se utilizará un lenguaje desenfadado y amable con el segmento juvenil y universitario, mientras que con clientes mayores o en contextos formales se utilizará un tono más estructurado y respetuoso. Esta flexibilidad permite mantener la autenticidad sin perder el significado comunicativo.

Claridad y exactitud de la información. Los mensajes deben ser directos y contener información relevante para la toma de decisiones del cliente, particularmente en materia de precios, tamaños, disponibilidad y políticas de cambio. Se evita deliberadamente la ambigüedad, ya que las investigaciones han descubierto que la incertidumbre es una de las principales barreras a la compra. Calidez y empatía. Aunque el historial pueda variar, la actitud hacia el cliente debe ser siempre respetuosa, atenta y enfocada en solucionar sus necesidades. La comunicación no pretende ser una actividad unidireccional, sino un diálogo que genere vínculos y lealtad.

Coherencia multicanal. El tono debe permanecer constante en todos los puntos de contacto (Instagram, WhatsApp, ferias comerciales presenciales y lugares de entrega) para que el cliente perciba la misma personalidad de la marca independientemente del canal utilizado.

El objetivo de este enfoque de comunicación es, en última instancia, establecer una relación de confianza a largo plazo de acuerdo con el valor ofrecido por 11 Pibes y las expectativas de los consumidores expresadas en la fase cuantitativa de la investigación.

4.4. Diseño de experiencia del cliente (CX)

4.4.1. Customer journey rediseñado

A continuación, se presenta el *customer journey* optimizado de 11 Pibes, eliminando las fricciones identificadas en el diagnóstico (Capítulo 2) y los hallazgos del Capítulo 3.

Tabla 30. Propuesta de Customer journey rediseñado.

Etapa	Canal	Acción del cliente	Mejora implementada	Emoción esperada
Descubrimiento	Instagram, TikTok, boca a boca	Ve contenido atractivo (productos, noticias, sorteos).	Publicaciones con información clara de precios y tallas. Historias interactivas (encuestas, preguntas).	Curiosidad, expectativa
Evaluación	WhatsApp, Instagram DM	Consulta disponibilidad, tallas, precios, personalización.	Respuesta automática con guía de tallas y catálogo. Atención personalizada en menos de 5 minutos.	Confianza, seguridad
Compra	WhatsApp (transferencia), punto fijo (feria)	Decide comprar, elige talla, personaliza dorsal, acuerda pago y entrega.	Política clara de prepago con señales de confianza (fotos reales, testimonios). Opción de pago 50/50.	Decisión segura, satisfacción
Postventa	WhatsApp	Recibe confirmación de envío, rastreo, entrega.	Seguimiento activo: mensaje de agradecimiento, solicitud de reseña, oferta de descuento para próxima compra.	Lealtad, recomendación

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.4.2. Puntos de contacto y eliminación de fricciones

Tabla 31. Matriz de fricciones y soluciones propuestas.

Fricción identificada	Solución implementada
Incertidumbre sobre la talla	Guía de tallas con medidas en cm, videos mostrando tallas en diferentes cuerpos, asesoría personalizada por WhatsApp.
Desconfianza en el prepago	Señales de confianza: fotos reales, testimonios, rostro del vendedor, políticas de cambio claras. Opción de pago 50/50.

Falta de seguimiento postventa	Mensaje automático al día siguiente de la entrega: "¿Cómo te fue con tu camiseta? Cuéntanos y te damos un descuento para tu próxima compra."
Problemas con entregas	Puntos fijos de entrega en universidades (PUCE, EPN, UPS) y envíos con tracking (Servientrega o delivery con ruta compartida).

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.5. Estrategia omnicanal

4.5.1. Integración de canales

La estrategia omnicanal de 11 Pibes busca que el cliente tenga una experiencia coherente sin importar el canal que utilice. Para ello, se implementarán las siguientes acciones:

Tabla 32. Integración de canales y sus funciones.

Canal	Función	Integración
Instagram	Captación y contenido	El enlace en la biografía dirige al catálogo en WhatsApp. Las historias con "Swipe Up" (o link sticker) llevan a WhatsApp.
WhatsApp	Atención y ventas	El catálogo se comparte por WhatsApp, con enlaces a la guía de tallas y políticas de cambio. Respuestas rápidas y personalizadas.
Ferias y puntos fijos	Contacto físico y confianza	Se promocionan en Instagram y WhatsApp. En las ferias, se invita a los clientes a seguir la cuenta para sorteos y novedades.
TikTok	Contenido y captación	El perfil dirige a Instagram y WhatsApp. Se utilizan audios virales para aumentar el alcance.

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.5.2. Flujo entre canales

Un flujo usual del cliente será:

1. Descubrir la marca en Instagram o TikTok (contenido atractivo).
2. Consultar por WhatsApp (respuesta rápida y personalizada).
3. Comprar a través de WhatsApp (transferencia) o en un punto fijo (feria universitaria).
4. Recibir seguimiento postventa por WhatsApp.
5. Recomendar a contactos (mediante el programa de referidos).

4.5.3. Coherencia de experiencia

Para garantizar la coherencia, toda la comunicación (mensajes, flyers, catálogos) utilizará los mismos colores, tipografía y tono de voz. La información de precios, tallas y políticas será consistente en todos los canales. Se creará un documento compartido para actualizar el inventario y la disponibilidad en tiempo real y evitar conflictos entre las publicaciones de Instagram y las respuestas de WhatsApp.

4.6. Estrategia de fidelización

4.6.1. Objetivos del programa

1. Aumentar la recurrencia de compra (actualmente 4.1/5 en intención de recompra).
2. Incentivar la recomendación (72% de los clientes ya está dispuesto a recomendar).
3. Diferenciar la marca de la competencia mediante beneficios tangibles.
4. Convertir clientes ocasionales en recurrentes (42% compra 3+ camisetas al año).

4.6.2. Componentes del programa

Tabla 33. Descripción de beneficios del programa de fidelización propuesto.

Beneficio	Mecanismo	Público objetivo	Frecuencia	Costo estimado

Puntos	$1 = 1 punto; 100 pts = $5 de descuento	Todos los clientes	Por compra	Bajo
Descuento por volumen	"Compra 5, llévate 6"	Clientes con pedidos grandes	Ocasional	Medio
Regalos sorpresa	Llavero, balón, camiseta retro	Clientes recurrentes	Cada 3, 5, 10 compras	Bajo a medio
Envíos gratis	Después de 3 o 5 compras	Clientes frecuentes	Anual o de por vida	Medio
Acceso anticipado	Grupo VIP en WhatsApp	Clientes con 5+ compras	Por lanzamiento	Bajo
Sorteos exclusivos	Sorteo mensual	Clientes con 3+ compras/mes	Mensual	Bajo

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.6.3. Implementación inicial

Se recomienda iniciar con tres componentes de fácil ejecución:

1. Descuento por volumen ("compra 5, llévate 6") : Comunicar en Instagram y WhatsApp. Registrar en Google Sheets las compras acumuladas.
2. Regalos sorpresa: Entregar llaveros en la tercera compra y balones en la quinta.
3. Sorteos exclusivos: Realizar un sorteo mensual entre clientes con 3+ compras en el mes.

Tabla 34. Matriz de implicaciones estratégicas.

Evidencia	**Interpretación**	**Estrategia derivada**
Redes sociales 70,5%; tiendas físicas 60,8%	El cliente combina descubrimiento digital y validación física.	Diseñar estrategia omnicanal Instagram-WhatsApp-punto fijo-ferias.
74,5% prefiere atención personalizada	La interacción humana genera confianza y cierre.	Crear protocolo de atención por WhatsApp con tiempos de respuesta y seguimiento.
79,8% aceptaría prepago total o parcial	La confianza reduce la resistencia al pago anticipado.	Implementar sistema de confianza visible: testimonios, políticas, entregas y rostro del vendedor.

87,5% prefiere réplica de $22 confiable	El mercado valora precio accesible con respaldo.	Posicionar 11 Pibes como alternativa confiable, accesible y de buena relación valor-precio.
Puntos 39,8%; regalos 28,2%	La fidelización debe ser simple y tangible.	Diseñar el programa "11 Puntos" con beneficios por recompra y referidos.
Ofertas 77,8%; catálogos 73,2%	El contenido debe facilitar la decisión de compra.	Calendario de contenidos con catálogo, stock, tallas, promociones y prueba social.

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.7. Plan táctico

4.7.1. Acciones y cronograma

Tabla 35. Matriz de acciones y cronograma de aplicaciones propuestos

Acción	Detalle	Plazo
1. Crear guía de tallas	Diseñar documento con medidas en cm y videos comparativos.	Semana 1-2
2. Implementar políticas claras	Redactar documentos de políticas de cambio, envíos y pagos. Publicar en WhatsApp e Instagram.	Semana 1-2
3. Diseñar flyers y contenido	Crear plantillas para promociones, sorteos y contenido educativo.	Semana 1-3
4. Lanzar programa de fidelización	Anunciar "compra 5, llévate 6" y registros de puntos en WhatsApp.	Semana 3
5. Establecer puntos fijos de entrega	Coordinar con vendedores universitarios para puntos de recogida en PUCE, EPN y UPS.	Semana 2-4
6. Crear calendario de contenido	Planificar publicaciones semanales (noticias, sorteos, nostalgia).	Semana 1 (y actualización mensual)
7. Configurar respuestas automáticas	Crear mensajes predefinidos en WhatsApp para preguntas frecuentes (precios, tallas, envíos).	Semana 2
8. Medir y ajustar	Revisar indicadores cada 15 días y ajustar estrategia según resultados.	Semana 4 y continuo

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.8. (KPIs) Sistema de indicadores

4.8.1. Indicadores priorizados

Tabla 36. Matriz de KPIs por prioridad.

Prioridad	Indicador	Meta (3 meses)	Frecuencia de medición	Variable asociada
ALTA	Frecuencia de compra promedio	1.8 compras/cliente	Mensual	V18
ALTA	NPS (Net Promoter Score)	80% de promotores	Trimestral	V19
ALTA	Tasa de recompra a 30 días	≥ 25%	Mensual	V18
MEDIA	Tasa de canje de puntos	≥ 40%	Mensual	V12
MEDIA	Incremento en ticket promedio	+10% ($24)	Mensual	V20
MEDIA	Churn rate (abandono)	< 5%	Mensual	V17
BAJA	ROI del programa de fidelización	> 200%	Trimestral	V15

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.8.2. Indicadores de confianza y presencia de marca

Tabla 37. Matriz de KPIs por objetivos.

Indicador	Definición	Meta	Frecuencia
Tasa de respuesta a mensajes	(Mensajes respondidos en < 5 min / Total de mensajes) × 100	≥ 90%	Semanal

Engagement rate en redes	(Interacciones / Alcance) × 100	≥ 8%	Mensual
Crecimiento de seguidores	(Nuevos seguidores - Seguidores perdidos) / Período	+5% mensual	Mensual

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.9. Sistema de medición

4.9.1. Herramientas

Tabla 38. Matriz de herramientas de trabajo.

Herramienta	Uso
Google Sheets	Registro de clientes, compras, puntos acumulados, ticket promedio.
Instagram Insights	Medición de alcance, interacciones, crecimiento de seguidores.
WhatsApp Business	Medición de tiempos de respuesta y mensajes gestionados.
Google Forms	Encuestas postventa para medir NPS y satisfacción.

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cualitativa (Anexo I).

4.9.2. Periodicidad

Tabla 39. Matriz de KPIs por periodicidad.

Indicador	Periodicidad
Frecuencia de compra	Mensual
NPS	Trimestral
Tasa de recompra	Mensual
Tasa de canje de puntos	Mensual
Engagement en redes	Mensual

Crecimiento de seguidores	Mensual

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.9.3. Seguimiento

Se establecerá una reunión de revisión mensual (el primer lunes de cada mes) para analizar métricas, identificar desviaciones y ajustar acciones tácticas. Google Sheets mantendrá un panel con gráficos de desarrollo para cada indicador disponible para el equipo de 11 Pibes.

4.10. Evaluación pendiente

4.10.1. Resultados esperados

Con base en los resultados del Capítulo 3 y los objetivos propuestos, se espera que la implementación de la estrategia multicanal produzca los siguientes resultados en un plazo de 6 meses:

Tabla 40. Matriz de KPIs por cambio esperado.

Indicador	Línea base (Capítulo 3)	Meta (6 meses)	Cambio esperado
Frecuencia de compra promedio	1.2 compras/cliente	1.8 compras/cliente	+50%
NPS (promotores)	72%	80%	+8 p.p.
Tasa de recompra a 30 días	18% (estimado)	25%	+7 p.p.
Ticket promedio	$22	$24	+9%
Churn rate	10% (estimado)	5%	-50%
Engagement en redes	5% (estimado)	8%	+60%

Fuente. Elaboración propia a partir de la investigación cuantitativa (Anexo I).

4.10.2. Impacto en la confianza y recurrencia

Se espera que la implementación de una política clara, una guía de tallas y un programa de fidelización reduzca la incertidumbre del cliente, aumente la confianza en la marca y, por tanto, la repetición de compras. La atención personalizada y el seguimiento postventa fortalecerán la conexión emocional y convertirán a los clientes en promotores activos de la marca.

4.11. Recomendaciones

1. Priorizar la implementación de un manual de dimensionamiento y una política clara ya que son las acciones que tienen menor costo y mayor impacto en la reducción de fricciones.
2. Comenzar un programa de fidelización con dos componentes simples ("compre 5, obtenga 6" y regalos sorpresa) antes de pasar a los puntos y el envío gratuito.
3. Monitorear trimestralmente el NPS para identificar cambios en la percepción de marca y ajustar la estrategia de comunicación.
4. Utilizar la Copa del Mundo 2026 para lanzar campañas temáticas y aumentar el conocimiento de la marca.
5. Considerar crear un sitio web sencillo a mediano plazo que centralice el catálogo, las políticas y el sistema de puntos, reduciendo la dependencia de WhatsApp.pp.

4.12. Limitaciones

1. Recursos limitados: la implementación de todas las actividades depende de la disponibilidad de tiempo y capital de Josué (único administrador de 11 Pibes).
2. Dependencia del proveedor: las camisetas dependen de proveedores externos en cuanto a calidad y tiempo de entrega, lo que puede afectar la experiencia del cliente..
3. Muestreo no probabilístico: los hallazgos del Capítulo 3 se basan en un muestreo aleatorio, por lo que es posible que los resultados no sean completamente generalizables.

4. Situación del Mundial: la mayor exigencia para el Mundial de 2026 es temporal; La estrategia debe ser sostenible incluso después de este acontecimiento.
5. Falta de integración tecnológica: Actualmente no existe un CRM o sistema automatizado para el programa de puntos, lo que limita la escalabilidad del programa de fidelización.

4.13. Líneas futuras

1. Automatización del programa puntual: implementar un sistema CRM básico (p. ej. HubSpot o una solución sencilla en Google Sheets con etiquetas en WhatsApp) para gestionar puntos y recompensas de forma más eficiente.
2. Expansión de TikTok: una vez que se consolide el contenido de Instagram, repetir la estrategia de TikTok para atraer a una audiencia más joven.
3. Crea una comunidad digital: Crea un grupo privado en WhatsApp o Telegram para clientes VIP donde se comparten noticias deportivas, investigaciones y lanzamientos exclusivos.
4. Alianzas Estratégicas: Firmar acuerdos con microinfluencers universitarios y páginas de fútbol para aumentar el alcance y la credibilidad de la marca.
5. Análisis de impacto a largo plazo: realizar nuevos estudios de mercado durante 12 meses para medir el desarrollo de la confianza, la repetición y la presencia de la marca, y ajustar la estrategia en consecuencia.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusión

El presente trabajo de titulación evidenció la necesidad urgente de que 11 Pibes transite de una gestión empírica y fragmentada hacia una estrategia omnicanal estructurada que aborde de raíz los problemas de confianza y recurrencia que limitan su crecimiento. Desde el diagnóstico inicial quedó clara la ausencia de integración entre sus canales digitales y físicos, la informalidad en los métodos de pago, la falta de políticas claras de cambio y devolución, y la inexistencia de un seguimiento postventa sistemático. Estos factores, sumados a la carencia de un local físico que sirva como respaldo de

legitimidad, generaban incertidumbre en los clientes potenciales y reducían la disposición a prepagar, afectando directamente la tasa de conversión y la fidelización, a pesar de contar con una oferta atractiva de más de 200 modelos y una atención personalizada valorada por sus compradores recurrentes.

A través de la investigación de mercado con enfoque mixto, que incluyó entrevistas a seis expertos del sector textil y logístico, un focus group con clientes actuales y potenciales, y una encuesta estructurada aplicada a 400 consumidores de indumentaria deportiva en Quito, se logró identificar con precisión las principales fricciones y expectativas del público objetivo. Los hallazgos cuantitativos revelaron que el 82% de los encuestados valora la atención personalizada, el 79,8% aceptaría prepagar si existen señales de confianza visibles, y el 42% compra tres o más camisetas al año, lo que confirma la existencia de un mercado recurrente y la oportunidad de implementar programas de fidelización. Cualitativamente, se detectó que la incertidumbre sobre la talla y la falta de seguimiento postventa son las barreras más críticas, mientras que la calidad de la tela, la rapidez en la respuesta y la transparencia en las políticas de cambio emergieron como los principales generadores de confianza y recomendación.

Con base en estos hallazgos, se diseñó una estrategia omnicanal que integra lineamientos de branding unificado basados en transparencia, cercanía y pasión por el fútbol; un rediseño del customer journey que elimina fricciones en las etapas de descubrimiento, evaluación, compra y postventa mediante una guía de tallas estandarizada, políticas claras de cambio y devolución, puntos fijos de entrega en universidades y un sistema de atención mixta que combina chatbot inicial con respuesta humana personalizada; y un programa de fidelización con acumulación de puntos, descuentos por volumen y seguimiento postventa activo, todo ello monitoreado a través de un sistema de indicadores clave como el NPS, la tasa de recompra, el engagement rate y el ticket promedio.

En definitiva, se concluye que este plan representa una solución viable y realista, que le permitirá a 11 Pibes transformar su gestión comercial improvisada en un modelo profesional, medible y centrado en el cliente. La adopción del enfoque omnicanal no solo favorecerá el fortalecimiento de la confianza entre los consumidores, sino que también facilitará la conversión de clientes ocasionales en recurrentes y la generación

de recomendaciones espontáneas. Si el emprendimiento logra implementar las acciones propuestas en el cronograma de cuatro semanas, respaldar sus decisiones con mediciones periódicas y aprovechar la oportunidad del Mundial 2026 para posicionar su marca en el segmento universitario y profesional quiteño, estará sentando las bases para un crecimiento sostenible y escalable en el tiempo, consolidando a 11 Pibes como una alternativa confiable y cercana en el mercado de indumentaria deportiva en Quito.

Recomendaciones

En primer lugar, se sugiere priorizar la implementación de la guía de tallas estandarizada con medidas en centímetros y tutoriales en video, así como la publicación de políticas claras de cambio, devolución y envíos en todos los canales digitales. Estas acciones tienen el menor costo y el mayor impacto en la reducción de la fricción principal identificada en la investigación, por lo que deben ejecutarse durante las dos primeras semanas del plan.

Para abarcar un segundo punto de manera efectiva, se recomienda iniciar el programa de fidelización con los componentes más simples, como el descuento por volumen ("compra 5, llévate 6") y los regalos sorpresa por compras recurrentes, antes de escalar a sistemas de acumulación de puntos y envíos gratuitos. Este enfoque progresivo permitirá validar la aceptación de los beneficios sin requerir una infraestructura tecnológica compleja, utilizando inicialmente Google Sheets para el registro de compras acumuladas. Otra oportunidad valiosa que puede ser mejor aprovechada es el seguimiento postventa. 11 Pibes ya cuenta con una base de clientes recurrentes que ha demostrado disposición a recomendar la marca, y este capital relacional puede convertirse en el eje de la estrategia de retención. Se recomienda implementar un mensaje automático al día siguiente de la entrega para solicitar reseñas y ofrecer un descuento para la próxima compra, así como establecer un grupo VIP en WhatsApp para clientes con cinco o más compras, donde se compartan novedades, sorteos exclusivos y contenido deportivo de valor, fortaleciendo el vínculo emocional y la comunidad en torno a la marca.

Adicionalmente, se recomienda experimentar con diferentes formatos y frecuencias de publicación en redes sociales, priorizando el equilibrio entre contenido promocional y contenido nostálgico, educativo y de entretenimiento. Los datos de la encuesta

mostraron que el exceso de contenido comercial puede alejar a la audiencia, por lo que se sugiere mantener una proporción de 35% de información de productos y ofertas, 25% de noticias y análisis deportivos, 15% de sorteos y eventos, 10% de recomendaciones de outfits, 10% de contenido nostálgico y 5% de contenido educativo, ajustando según la respuesta de la audiencia medida a través del engagement rate.

Como un enfoque importante, el plan táctico diseñado para cuatro semanas no debe entenderse como un esquema rígido, sino como un punto de partida que debe evolucionar conforme se generen aprendizajes. Evaluar con frecuencia los indicadores propuestos (frecuencia de compra promedio, NPS, tasa de recompra, ticket promedio, churn rate y engagement en redes) le permitirá a Josué, como administrador único, tomar decisiones informadas y escalar las acciones que mayor retorno generen, ajustando el cronograma y los recursos según los resultados obtenidos.

Finalmente, en el mediano plazo se recomienda a 11 Pibes contemplar la posibilidad de crear un sitio web sencillo que centralice el catálogo, las políticas y el sistema de puntos, reduciendo la dependencia de WhatsApp y facilitando la gestión de inventario y la experiencia de compra. Asimismo, se sugiere explorar alianzas con microinfluencers universitarios y páginas de fútbol para aumentar el alcance y la credibilidad de la marca, así como expandir la presencia en TikTok con contenido nostálgico y educativo siguiendo las tendencias virales. Esta estructura, adaptada a la realidad financiera y operativa del emprendimiento, garantizaría que las acciones planteadas sean sostenibles con el paso del tiempo, además de que evolucionen y se consoliden dentro de una estrategia de crecimiento coherente, medible y orientada a la consolidación de la confianza y la recurrencia de compra.

BIBLIOGRAFÍA

BBC News Mundo. (2021). El desierto de Atacama, el vertedero de ropa de Chile que no para de crecer. https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56827958

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Bosco Mendoza. (2019). Fórmula del Alfa de Cronbach. [Fuente de la Figura 30].

Cámara de Comercio de Quito (CCQ). (2024). Estudio de confianza en el comercio electrónico quiteño. CCQ.

Cámara de Comercio de Quito (CCQ). (2025). El auge del e-commerce en fechas especiales impulsa el desarrollo logístico en Ecuador. https://www.ccq.ec/auge-del-e-commerce-en-fechas-especiales

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE). (2025). Estudio de comercio electrónico en Ecuador 2025 VII Medición. https://cece.ec/wp-content/uploads/estudios-ecommerce-ec/Estudio-Ecommerce-2025-VII-Medicion.pdf

Camp, R. C. (1993). Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance. Quality Press.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297-334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

DataReportal, Kepios & We Are Social. (2025). Digital 2025: Ecuador.

DataReportal, Kepios & We Are Social. (2026). Digital 2026: Ecuador.

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? Sloan Management Review, 38(4), 71-82.

EPN. (2024). Docencia en cifras. Escuela Politécnica Nacional.

Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Stanford University Press.

Flavián, C., Guinaliu, M., & Gurrea, R. (2006). The role of trust in the relationship between web site design and consumer loyalty. Journal of Electronic Commerce Research, 7(2), 401‑417.

Flores, M., & Gómez, L. (2024). Observación de competidores en redes sociales: metodología y casos prácticos. Revista de Marketing Digital, 12(1), 45‑59.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Hernández‑Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw‑Hill.

HubSpot. (2025). What is inbound marketing? https://www.hubspot.com/inbound-marketing

HubSpot. (2026). ¿Qué es un Buyer Persona y cómo crearlo? https://www.hubspot.es/make-my-persona/what-is-buyer-persona

IBM. (2026). El embudo de ventas como herramienta de conversión [Documento interno o recurso corporativo].

INEC. (2023). Tecnologías de la información y comunicación en hogares ecuatorianos. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INEC. (2024). Estimaciones y proyecciones de población – Revisión 2024. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. Academy of Management Review, 20(2), 404‑437. https://doi.org/10.2307/258852

Keller, K. L. (2013). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). Focus groups: A practical guide for applied research (5th ed.). SAGE Publications.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Malhotra, N. K. (2019). Investigación de mercados (7a ed.). Pearson.

McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. Information Systems Research, 13(3), 334-359. https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81

Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. European Journal of Marketing, 42(1/2), 87-114. https://doi.org/10.1108/03090560810840925

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Observatorio de Consumo Juvenil. (2024). Hábitos de compra en estudiantes universitarios de Quito. Universidad Andina Simón Bolívar.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? Journal of Marketing, 63(4), 33-44. https://doi.org/10.2307/1252099

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 357-368. https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180407

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

PUCE. (2024). Sistema de Información y Estadísticas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. Harvard Business Review, 91(9), 90-98.

Spence, M. (1973). Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd

Telencuestas. (2026). Fórmula del tamaño de la muestra. [Fuente de la Figura 12].

UPS. (2024). UPS en cifras 2024. Universidad Politécnica Salesiana.

Varela, P. (2022). El embudo de ventas en el marketing digital [Libro o recurso no especificado].

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174-181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.002

Wells, J. D., Valacich, J. S., & Hess, T. J. (2011). What signal are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. MIS Quarterly, 35(2), 373-396. https://doi.org/10.2307/23044048

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

ANEXOS

ANEXO A

Entrevista a Cristian Chávez - Experto en creación de contenido / Exjugador de fútbol:

Video: 1ra Entrevista Transcripción: 1ra Transcripción

ANEXO B

Video entrevista a Juan Diego San Andrés - Cliente experto recurrente de 11 Pibes:

Video: 2da Entrevista Transcripción: 2da Transcripción

ANEXO C

Video entrevista a Ana Alvarado - Experta en confección de ropa (local físico):

Video: 3ra Entrevista Transcripción: 3ra Transcripción

ANEXO D

Video entrevista a Benjamín Gualotuña - Experto en estampados y personalización:

Video: 4ta Entrevista Transcripción: 4ta Transcripción

ANEXO E

Video entrevista a Lizbeth Campoverde - Experta en modas, accesorios y ventas en ferias:

Video: 5ta Entrevista Transcripción: 5ta Transcripción

ANEXO F

Video entrevista a Carlos Iguasnia - Experto en comercialización de medias:

Video: 6ta Entrevista Transcripción: 6ta Transcripción

ANEXO G

Se realizó una sesión de focus group con participantes (clientes recurrentes y potenciales)

Video: Focus Group Transcripción: Transcripción Focus group

ANEXO H

Preguntas de la encuesta en google docs: PREGUNTAS 11 Pibes TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026 - Formularios de Google.pdf.

ANEXO I

Resultados de las encuestas:

Resultados en google forms: RESPUESTAS 11 Pibes TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026.pdf.

Resultados tabulados en google sheets: : RESPUESTAS TABULADAS 11 Pibes TE REGALA LAS CAMISETAS DEL MUNDIAL 2026.