



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIEROS COMERCIALES

TEMA:

PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE CANAL E-COMMERCE EN LA EMPRESA FASHION CLUB CIA. LTDA.

TUTOR:

MSC. SILVIA ESPINOZA

AUTORES:

LUIS ALFREDDO ORDOÑEZ VARGAS

SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA

GUAYAQUIL, 2018



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO: PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE CANAL E-COMMERCE EN LA EMPRESA FASHION CLUB CIA. LTDA.

AUTOR/ES:

Luis Alfredo Ordoñez Vargas
Shirley Fernanda Barrionuevo Bajaña

REVISORES:

MSC. Silvia Espinoza

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil

FACULTAD:

Administración

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018

N. DE PAGS: 166 PAGS

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y administración.

PALABRAS CLAVES:

E-commerce, Marketing, Licenciante, Community Manager, Estrategias, Mailing, Publicidad.

RESUMEN: La necesidad de la empresa Fashion Club Cía. Ltda. Es incrementar su presencia en el mercado para así poder aumentar su nivel de cifras de negocio. La nueva meta impuesta por el licenciante para el periodo 2018 hace necesario el uso de herramienta tecnológicas no solo en sus actividades internas sino también en las externas, específicamente en las actividades que van dirigidas directamente a sus clientes.

Es necesario crear nuevos canales de venta que fortalezcan su presencia en el mercado de la marca Aéropostale. La empresa en mención actualmente no cuenta con una figura en el ámbito del internet y el comercio electrónico, y es por esto que buscamos crear y desarrollar estrategias que permitan esta evolución de la empresa en la industria y sobre todo en las plataformas electrónicas.

Implementar estrategias marketing en la tienda on-line, tener estrategias conjuntas entre el canal off-line y adicionalmente se realizará la distribución del producto terminado a distribuidores o tiendas- boutiques en ciudades donde no está presente la marca ayudarán a la empresa Fashion Club Cía. Ltda. A lograr el presupuesto de ventas exigido por el licenciante de la marca Aéropostale.

El principal producto de nuestro plan de marketing será la página web de la empresa, lo que se venderá a través de la página serán prendas de vestir de la marca Aéropostale que fabrica y comercializa la empresa Fashion Club. Entre los principales productos que comercializa la empresa tenemos: Camisetas, Camisas, Blusas, Jeans, Shorts, Gorras. De los cuales existe una amplia gama de diseños y tamaños que se fabrican de acuerdo a los estándares de calidad y diseño de la marca Aéropostale internacional con telas importadas.

La inversión se obtendrá por dos vías: recursos propios por un monto de \$100.000,00 y la diferencia del financiamiento se realizara con un crédito productivo pymes realizado a la CFN por un monto de 446.271,02 con una tasa de interés del 11,83% (según tasa referencial de la CFN) que se pagará en un periodo de 3 años. La recuperación de capital se realiza al tercer año de operaciones del proyecto.

Estamos convencidos de que la inversión será rentable porqué al basarse en comercio on-line línea de negocio en el cual la empresa tiene presencia nula, generará mayor conocimiento a los cliente de nuevas promociones, Nuevo productos, tendencias de moda más actualizadas, más el apoyo de nuevas tiendas off-line y distribución de productos a boutique en provincias donde no existe presencia de la marca Aéropostale. Para priorizar la atención al cliente se realizara la gestión y el desarrollo de la comunidad online de la marca, se encargará de la creación de contenido para las redes sociales, realizará el monitoreo del tráfico tanto en redes como en la página web, sé atenderá todas las inquietudes de los usuarios con un tiempo de espera máximo de 30 minutos. También se realizará un análisis periódico de la actividad online de los principales competidores de la marca Aéropostale y la identificación de influencers y líderes de opinión que trabajen en conjunto con la empresa para atraer un mayor número de clientes.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS	0960786766	lordonez18@hotmail.com
SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA	0985217432	s_shirley_fernanda@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO, DECANO	
	Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO	
	E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec	
	MAE Oscar Machado Álvarez, DIRECTOR DE CARRERA	
	Teléfono: 2596500 EXT. 203	
	E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) **LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS** y **SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA**, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar: **PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE CANAL E-COMMERCE EN LA EMPRESA FASHION CLUB CIA. LTDA.**

Autor(es) (as):



LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS

C.I: 0914071428



SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA

C.I: 0925701088

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación **PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE CANAL E-COMMERCE EN LA EMPRESA FASHION CLUB CIA. LTDA.**, nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: **PLAN DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE CANAL E-COMMERCE EN LA EMPRESA FASHION CLUB CIA. LTDA.**, presentado por los estudiantes **LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS** y **SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL** encontrándose apto para su sustentación



MSC. SILVIA ESPINOZA

C.I 0910306257

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS L.O & S.B.docx (D36899377)
Submitted: 3/23/2018 4:06:00 PM
Submitted By: saespinozam@ulvr.edu.ec
Significance: 7 %

Sources included in the report:

Tesis Ma Elisa Muñoz.docx (D18562233)
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/237>
<http://www.carmaxrentacar.com/comercio-electronico-ecuador.html>
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/681>
http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Ley_de_Comercio_Electronico.pdf
<http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes/>
<http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-dise%C3%B1ar-su-estrategia-comercial.pdf>
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4256>
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/128>
http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Marketing_Digital_y_las_Estrategias_Publicitarias_en_Colombia.pdf
<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/719>
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5811>
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1834>
<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/72853-ecommerce-day-cuales-son-productos-online-que-prefieren>
<http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>
<https://www.tresce.com/blog/como-desarrollar-un-plan-de-marketing-digital/>
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6153>
<https://seo-quito.com/comercio-electronico-en-ecuador/>
<https://seo-quito.com/ecuador-tiendas-online/>
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/681/1/T-UIDE-0622.pdf>
<http://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>
<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/237/1/T-UIDE-0222.pdf>
<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
<http://dit.upm.es/~fsaez/intl/proyectos/contenidos/Bloque%20I.pdf>
<http://lanuevaeconomia.com/que-es-el-comercio-electronico-definicion-o-concepto.html>

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a mi Madre Debbie Vargas Gómez, por darme la fortaleza para realizar y concluir mis estudios, por cada uno de sus consejos y palabras motivadoras para terminar este ciclo de mi vida.

También agradezco a mi esposa Wendy Pelaez, a mis hijas Alicia y Annie y mi abuelita Gladys Gómez, por siempre haberme dado su apoyo a lo largo de mi carrera.

Gracias a todos ustedes porque son las únicas personas a quienes les debo mucho, este es uno de mis regalos y seguro se van a sentir orgullosos de mí.

LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS

Agradezco a Dios, mi familia y amigos, especialmente a mi madre Sara Bajaña por siempre motivarme a concluir mis estudios y a cumplir mis metas, por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos.

Expreso también mi agradecimiento a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y al cuerpo docente de la facultad de Administración por compartirme sus conocimientos a lo largo de mi etapa de educación superior, a mi tutora Msc. Silvia Espinoza por su paciencia y guía durante el desarrollo de este proyecto.

Gracias a todos ustedes por formar parte de este logro.

SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA

DEDICATORIAS

A dios por darme la vida por que ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome, dándome la fuerza para no perder la Fe.

A mi Madre Debbie, quien a lo largo de mi vida ha velado por mi bienestar y educación, siendo mí apoyo en todo momento.

A mi esposa Wendy por su ayuda incondicional y a mis hijas Alicia y Annie. Por ultimo a mi padre y mis tíos por esforzarme siempre a que culmine mi carrera.

LUIS ALFREDO ORDOÑEZ VARGAS

Este trabajo lo dedico a Dios por sus bendiciones y por estar presente en todo momento guiando mis pasos, a mi familia, a mi madre Sara Bajaña gracias por todo el amor que me das, por los consejos, por los regaños pero sobre todo por creer en mí, a mis hermosos sobrinos Paulette y Sebastián; ellos son mi motivación diaria para superarme y querer ser ejemplo de responsabilidad, dedicación y constancia, a mi mejor amiga Dayana Ruiz por estar presente en los buenos y sobretodo en los malos momentos.

A todos Uds. Les dedico este logro, los amo.

SHIRLEY FERNANDA BARRIONUEVO BAJAÑA

Tabla de contenido

Capítulo I	1
1. Diseño de la investigación.....	1
1.1 Tema de la investigación.....	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Formulación del problema.....	6
1.4 Sistematización del problema	6
1.5 Objetivos de la investigación	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos.....	7
1.6 Justificación de la investigación	7
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	9
1.8 Idea a defender	10
Capítulo II	11
MARCO TEORICO.....	11
2.1 Antecedentes de la investigación	11
2.2 Fundamentación Teórica	15
2.2.1 Marketing Digital.....	15
2.2.2 Modelo de Canvas.....	18
2.2.3 Análisis Foda.....	20
2.2.3.1 Definición de conceptos.....	21
2.2.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	22
2.2.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	23
2.2.6 Matriz de perfil competitivo (MPC)	25
2.2.7 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter	26
2.2.7.1 Rivalidad entre empresas competidoras	27
2.2.7.2 Entrada potencial de nuevos competidores	27
2.2.7.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	28
2.2.7.4 Poder de negociación de los proveedores	28
2.2.7.5 Poder de negociación de los consumidores.....	29
2.2.8 Plan de marketing	30
2.2.9 Estrategia de Marketing mix	31
2.2.10 Marketing viral y email marketing	31
2.2.11 Estrategias Ofensivas	32

2.2.12	Economía de escala	33
2.2.13	Objetivos SMART.....	35
2.2.14	Las 7 P'S de la mercadotecnia digital	36
2.2.15	Comercio electrónico	39
2.2.16	Definición CRM.....	40
2.2.17	Cadena de suministro.....	40
2.2.18	Modelo RACE.....	41
2.3	Marco conceptual	43
2.3.1	E-commerce:	43
2.3.2	E-business:.....	44
2.3.3	Correo electrónico (correo, e-mail):	44
2.3.4	Pymes:	44
2.3.5	Estrategias comerciales:.....	44
2.3.6	Estrategia de Contenido:.....	45
2.3.7	Industria textil:	45
2.3.8	Plan de Marketing Digital:.....	45
2.3.9	Mailing:.....	45
2.3.10	Licenciante:	46
2.3.11	Community Manager:	46
2.4	Marco legal.....	46
2.4.1	Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos	46
Capítulo III		49
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....		49
3.1	Tipo de Investigación	49
3.2	Enfoque de la investigación	49
3.3	Técnicas de Investigación.....	50
3.3.1	Recolección de datos	50
3.3.2	Observación	50
3.3.3	Encuestas	50
3.4	Población y muestra.....	51
3.4.1	Definición de la población.....	51
3.4.2	Segmentación demográfica	52
3.4.3	Muestra	52
3.5	Recolección y análisis.....	53

3.6	Análisis general de los datos recopilados	75
Capítulo IV	77
PLAN DE MARKETING	77
4.1	Resumen Ejecutivo.....	77
4.2	Estructura ideológica	78
4.2.1	Misión.....	78
4.2.2	Visión.....	78
4.2.3	Valores.....	78
4.2.4	Modelo de Negocio.....	78
4.2.5	Modelo de negocio CANVAS	79
4.2.6	Análisis estratégico.....	80
4.2.7	Planteamiento estratégico.....	87
4.2.8	Síntesis de resultados.....	91
4.3	Desarrollo del Plan de Marketing.....	92
4.3.1	Análisis de la situación del mercado	92
4.3.2	Objetivos comerciales de la marca (SMART)	95
4.3.3	Segmentación.....	96
4.3.4	Marketing mix	97
4.3.4.1	Producto.....	97
4.3.5	8C's de la Comunicación y Marketing Digital.....	105
4.3.6	Plan de acción	107
4.3.6.1	Desarrollo de página web	107
4.3.6.9	Implementación de ofertas temporales	116
4.3.6.10	Publicidad en medios Offline	116
4.3.6.11	Guía de compras web para nuevos usuarios	116
4.3.6.12	Contratación de Community Manager	117
4.3.6.13	Solicitud de Reviews.....	117
4.3.7	Evaluación Financiera del proyecto	117
4.3.7.1	Análisis financiero	117
4.3.7.2	Estimación de recursos	119
	Conclusiones	129
	Recomendaciones	131
	Anexos.....	132

Índice de tablas

Tabla 1.	Ventas de la marca Aeropostale	5
Tabla 2.	Variación de ventas anuales de la marca Aeropostale	6
Tabla 3.	Programación del desarrollo del trabajo	10
Tabla 4.	Género	53
Tabla 5.	¿Ciudad en que reside?	53
Tabla 6.	¿Cuál es su rango de edad?	54
Tabla 7.	¿Cuál es su rango de edad? Por género	55
Tabla 8.	¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet?	55
Tabla 9.	¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet? Por género	56
Tabla 10.	Si la respuesta es NO indicar ¿Por qué?	57
Tabla 11.	Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado?	58
Tabla 12.	Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes) Por género	59
Tabla 13.	Si Ud. Ha comprado prendas de vestir por internet	60
Tabla 14.	¿Con que frecuencias realiza compras de prendas de vestir a través del Internet?	61
Tabla 15.	¿Conoce la marca Aeropostale?	62
Tabla 16.	¿Conoce la marca Aeropostale? Por género	63
Tabla 17.	¿De qué manera conoció usted la marca Aeropostale?	64
Tabla 18.	¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de las prendas?	65
Tabla 19.	¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web?	66
Tabla 20.	¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web? Por género	66
Tabla 21.	¿Qué artículos de la marca Aeropostale estaría dispuesto a comprar por internet?	67
Tabla 22.	¿Qué promociones le gustaría que ofreciéramos por compras en el sitio web de la marca Aeropostale?	68
Tabla 23.	¿Por qué estaría Ud. dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web?	69
Tabla 24.	De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido	70
Tabla 25.	A través de que medio le gustaría enterarse de estas promociones	71
Tabla 26.	Matriz EFI	80
Tabla 27.	Escala de calificación para Matriz EFI	80
Tabla 28.	Matriz EFE	81
Tabla 29.	Escala de calificación para Matriz EFE	81
Tabla 30.	Matriz de perfil competitivo	82
Tabla 31.	Comparativo de actividad comercial del sector	83
Tabla 32.	Factores internos y externos de medición	86

Tabla 33. Escala de calificación para Matriz Cruzada	86
Tabla 34. Matriz cruzada de Fortalezas Vs. Oportunidades	87
Tabla 35. Matriz cruzada de Fortalezas Vs. Amenazas	87
Tabla 36. Matriz cruzada de Debilidades Vs. Oportunidades	87
Tabla 37. Matriz cruzada de Debilidades Vs. Amenazas	88
Tabla 38. Resultados de la Matriz Cruzada	88
Tabla 39. Precios de los principales productos	95
Tabla 40. Cobertura anual con tiendas físicas	98
Tabla 41. Programación de actividades promocionales	100
Tabla 42. Formato de cronograma para publicaciones en Facebook	112
Tabla 43. Formato de cronograma para publicaciones en Instagram	112
Tabla 44. Formato de cronograma para publicaciones en Twitter	113
Tabla 45. Análisis financiero vertical	115
Tabla 46. Análisis financiero horizontal	116
Tabla 47. Gastos del proyecto	117
Tabla 48. Ingreso por Ventas estimado	118
Tabla 49. Estimación de costos de materiales	119
Tabla 50. Estimación de MOD	119
Tabla 51. Costo anual de MOD	120
Tabla 52. Costos indirectos de fabricación	120
Tabla 53. Costos de ventas	120
Tabla 54. Estado de resultados del proyecto	121
Tabla 55. Gastos de ventas	121
Tabla 56. Estimación de gastos de marketing y promoción	122
Tabla 57. Gastos administrativos	122
Tabla 58. Necesidades de financiamiento	123
Tabla 59. Resumen de pagos por crédito	123
Tabla 60. Calculo de TIR y VAN	124

Índice de figuras

Figura 1. Que compran los ecuatorianos en línea según el Inec	2
Figura 2. Ventas de la marca Aeropostale	5
Figura 3. Variación porcentual de ventas anuales	6
Figura 4. Género	53
Figura 5. ¿Ciudad en que reside?	54
Figura 6. ¿Cuál es su rango de edad?	54
Figura 7. ¿Cuál es su rango de edad? Por género	55
Figura 8. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet?	56
Figura 9. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet? Por género	56
Figura 10. Si la respuesta es NO indicar ¿Por qué?	58
Figura 11. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado?	59
Figura 12. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes) Por género	60
Figura 13. Si Ud. Ha comprado prendas de vestir por internet	61
Figura 14. ¿Con que frecuencias realiza compras de prendas de vestir a través del Internet?	62
Figura 15. ¿Conoce la marca Aeropostale?	63
Figura 16. ¿Conoce la marca Aeropostale? Por género	63
Figura 17. ¿De qué manera conoció usted la marca Aeropostale?	64
Figura 18. En relación a la marca Aeropostale, ¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de las prendas?	65
Figura 19. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web?	66
Figura 20. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web? Por género	67
Figura 21. ¿Qué artículos de la marca Aeropostale estaría dispuesto a comprar por internet?	68
Figura 22. ¿Qué promociones le gustaría que ofreciéramos por compras en el sitio web de la marca Aeropostale?	69
Figura 23. ¿Por qué estaría Ud. dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web?	70

Figura 24. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido	71
Figura 25. A través de que medio le gustaría enterarse de estas promociones	72
Figura 26. Modelo Canvas	78
Figura 27. Cadena de suministros (Canal convencional)	96
Figura 28. Cadena de suministros (Nuevo canal ECommerce)	96
Figura 29. Cadena de suministros (Nuevo canal minorista a boutiques)	96
Figura 30. Modelo RACE	99
Figura 31. Proceso de compra a través de la página web	101
Figura 32. Portada de la página web	105
Figura 33. Registro en la página web	106
Figura 34. Detalle de productos en la página web	107
Figura 35. Detalle de contactos en la página web	107
Figura 36. Pagos con PayPal en la página web	109
Figura 37. Información Datafast	110
Figura 38. Redes sociales en Ecuador	111
Figura 39. Horarios de acceso a internet	111

Índice de anexos

Anexo 1	Encuesta a clientes	132
Anexo 2	Contrato con proveedor de entregas	135
Anexo 3	Desglose de gastos en implementación de servicios E-Commerce y mejoras en planta	136
Anexo 4	Desglose de gastos pro operativos	137
Anexo 5	Desglose de capital de trabajo	138
Anexo 6	Desglose de gastos administrativos	139
Anexo 7	Tabla de amortización	140
Anexo 8	Rentabilidad media del sector según Ranking EKOS	141
Anexo 9	Costo de capital del accionista mediante modelo WACC	142

INTRODUCCION

En la presente investigación se realizará un plan de marketing para el desarrollo de canal e-commerce. Actualmente el proceso de globalización ha desencadenado en las Pequeñas y Medianas Empresas la necesidad de aumentar su productividad y competitividad comercial; las compras por internet en el Ecuador están en constante crecimiento generando múltiples beneficios tanto para quienes ofertan productos como servicios, de igual forma este canal de distribución genera beneficios para los consumidores. A través de este canal las empresas pueden disminuir costos de distribución y maximizar sus ventas.

El e-commerce es una de las maneras más rápidas y eficaces de llegar a los posibles clientes y hacer conocer la marca. Sin embargo, muchos empresarios enfrentan esta decisión con escaso sustento e información, lo que los deja librado a las emociones cayendo en graves errores a la hora escoger el método adecuado de distribución. El presente trabajo pretende demostrar la forma más eficiente y rápida de llegar a clientes antes impensable y lograr que estos se fidelicen con la empresa y la marca.

En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema para descubrir y analizar posteriormente factores relevantes en el entorno interno y externo de la compañía FashionClub y de esta forma alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico que brinda el sustento científico que será utilizado en los siguientes capítulos hasta llegar al desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III, se explica la metodología, su diseño, la modalidad y tipo de la misma, proponiendo la recolección de datos a través de encuestas, también se muestra el análisis de los diferentes datos recolectados los cuales servirán de soporte y darán validez a la elaboración de esta investigación.

El capítulo IV, comprende la propuesta del plan de marketing para el desarrollo del canal e-commerce, el cual se establecerá como modelo a seguir para la empresa Fashion Club y la marca Aéropostale, esta propuesta les dará la oportunidad de desarrollar nuevos canales de ventas que les permitan llegar a la meta exigida por el licenciante. Por último, conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía.

Capítulo I

1. Diseño de la investigación

1.1 Tema de la investigación

Plan de Marketing para el desarrollo de Canal e-commerce en la empresa Fashion Club Cía. Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

El E-commerce o Comercio electrónico surge en el Ecuador en 1995, Las compras por internet en el Ecuador están en constante crecimiento según la conferencia “E-commerce Day” que organizó la Cámara de Comercio de Guayaquil, el E-commerce tiene muchos beneficios para productos y servicios, de igual forma para los consumidores. De esta forma la empresa puede disminuir costos de distribución y maximizar sus ventas.

En un Plan de Marketing para aprovechar al máximo lo invertido, es necesario que se revise y monitoree los resultados con una periodicidad casi diaria. De esta manera, se comprobará si cada uno de los pasos que se están dando van en buena dirección, o si se debe realizar algún cambio para encaminarlo de manera correcta. De hecho, es esencial que se plantee un plan de marketing como un documento que marca el rumbo que hay que seguir para lograr un objetivo final, pero nunca como algo inalterable. Los planes de marketing digital deben corregirse siempre que se detecten desviaciones en relación a los objetivos previstos inicialmente, es decir, deben ser flexibles.

Se debe tener siempre presente que mientras se ejecutan las distintas fases de un plan de marketing online por muy bien diseñado que este esté, siempre estará sujeto a la influencia de factores externos que afectan las variables de una empresa. Por lo tanto, es importante marcar de antemano cuál es el porcentaje máximo de desviación de los objetivos iniciales que la empresa puede asumir y durante cuánto tiempo. De esta manera, siempre podrás tener preparada una alternativa para solucionar las

situaciones realmente graves, lo que conlleva a que las empresas de comercio electrónico optimicen su Plan de marketing.

El E-Commerce Day realizado en Guayaquil dejó en evidencia el incremento de consumidores que prefieren hacer uso del comercio electrónico a nivel mundial. En el caso de Ecuador, y de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, un 0,34% de la población ha comprado algo en línea. Con una inclinación a productos textiles y calzado, un 33% de ecuatorianos usan la vía digital para adquirirlos. (Pinasco.G, 2014)

La temática que marcó el evento fue el impuesto de 42 dólares que el Comité de Comercio Exterior, Comex, impuso a los productos que ingresan mediante el sistema 4x4 (paquetes de hasta 400 dólares, o cuatro kilos de peso). La medida fue apoyada por la industria textil del país, el grupo más afectado por el incremento de las compras vía internet de productos extranjeros. (Pinasco.G, 2014)

Por otro lado, los bienes de menor demanda, por esta vía, son los muebles y demás artículos para el hogar, con un 9%. Estos datos se confrontan, en cambio, con otra realidad que luce a oportunidad: el 86,4% de hogares cuenta con un teléfono celular y al menos el 18% de la población dispone ya de un teléfono inteligente. (Pinasco.G, 2014)

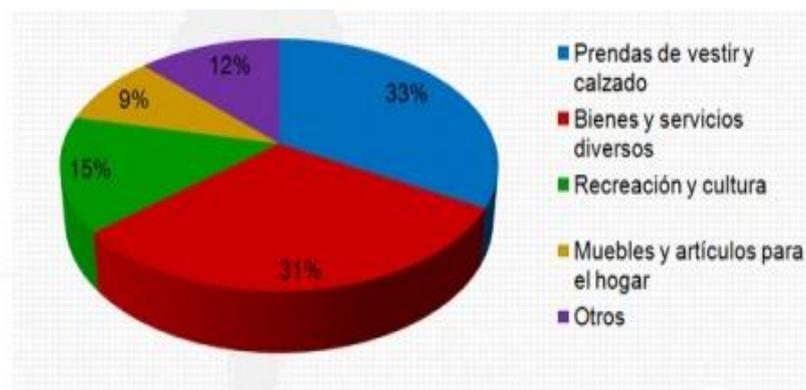


Figura 1. Que compran los ecuatorianos en línea según el Inec (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) 2014.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En esta misma línea de análisis, desde el instituto oficial se indica que 232 establecimientos en el país se dedican a la venta al por menor, por correo o por Internet. (Pinasco.G, 2014)

Mientras estas cifras van en aumento en Ecuador, en países como Estados Unidos, donde el comercio electrónico representa ya el 9,4% del gasto de los consumidores americanos, los negocios digitales y empresas como Amazon o eBay son referentes de una práctica que venció las fronteras y el idioma. (Pinasco.G, 2014)

En cuanto a las transacciones registradas en USD por comercio online:

- “En 2010, en Latinoamérica cerramos con 35.000 millones de dólares, y de ese monto, más de 200 millones corresponden a Ecuador”, indicó el presidente del ILCE. (Carmax, s.f.)
- 2010/2011: Se facturaron \$300.000.000 USD (de estos un 95 por ciento va al exterior). (ElComercio, El Comercio, 2011)
- Entre 2012 y 2014, las transacciones comerciales aumentaron de \$ 300 millones a \$ 540 millones. (ElTelégrafo, 2016)
- Leonardo Ottati, presidente de la Comisión Sectorial de Comercio Electrónico de la CCG, dijo que en el 2013 se movieron alrededor de \$ 800 millones en compras por internet a través de tarjetas de crédito emitidas en el Ecuador. (ElUniverso, 2014)
- **2014:** \$540.000.000 USD. (ElTelégrafo, 2016)
- **2015:** \$ 800.000.000 USD (Fuente eCommerce Day Ecuador 2016)

El eCommerce Institute es una organización sin fines de lucro de carácter regional que desarrolla y apoya la Economía Digital en los diferentes países de Latinoamérica con el objetivo de promover iniciativas que consoliden e impulsen el mundo de los negocios por Internet. (eCommerceInstitute, s.f)

En el eCommerce Day Guayaquil se premian a las mejores tiendas online en el Ecuador, en la categoría Indumentaria y Moda:

- **2014: DE PRATI** (ElComercio, El Comercio, 2014)
- **2015: JOLIE** (Korntheuer, 2015)
- **2016: OLX** (Córdoba, 2016)

El presente trabajo de investigación está dirigido a revisar las ventajas del comercio electrónico y de qué manera estas pueden ayudar al incremento en ventas y cobertura de mercado para la empresa Fashion Club, empresa nacional que representa a nivel local a la marca Aéropostale, la misma que es una marca estadounidense con presencia a nivel mundial.

Fashion Club es una organización que compete en el sector textil desde el año 2010, su modelo de negocios incluye la fabricación de marcas propias (Oil, genéricas) y bajo licencia (Ramonos y Aéropostale); en el caso de Aéropostale, al tratarse de una marca internacional, la empresa maneja producción bajo licencia de camisetas y de importaciones al tratarse de otras prendas, el modelo de negocios se cierra con la comercialización de estas marcas en locales propios de la empresa con la marca Aéropostale, los mismos que están ubicados en Quito y Guayaquil y tienen como finalidad llegar directamente al consumidor final sin el uso de otros intermediarios.

Para el nuevo periodo 2018 en la firma del contrato de renovación para la licencia de la marca Aéropostale (el licenciante) la empresa debe cumplir con el requisito impuesto por los dueños de la marca de alcanzar ventas por un monto de US \$6'000.000 como mínimo garantizado durante 12 meses (US \$500.000 mensuales), caso contrario se procedería a la terminación del contrato de representación de la marca en el país. Debido a esto se busca alternativas para alcanzar dicho monto, esto conlleva a la propuesta de un plan de mercadeo que considere la actual situación de mercado y que de igual manera además de alcanzar objetivos en ventas también muestre eficiencia en gastos a incurrir.

La siguiente tabla refleja los resultados en ingresos que se ha obtenido en los últimos años con la comercialización de la marca Aéropostale en el país (solo datos de esa marca). Según estas cifras la meta en crecimiento debe ser de 57.38% si se desea cumplir con los requerimientos del licenciante, lo cual es un crecimiento exigente que requiere la aplicación de un plan complejo y no solo tácticas actuales de comercialización que se han venido aplicando desde el comienzo de la representación de la marca en el país.

Tabla 1.
Ventas de la marca Aéropostale

Ventas				
	2015	2016	2017	Meta 2018
Anuales	\$ 2,404,354.00	\$ 2,925,893.00	\$ 3,812,514.61	\$ 6,000,000.00
Mensuales	\$ 200,362.83	\$ 243,824.42	\$ 317,709.55	\$ 500,000.00

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.

Elaborado por: Los autores

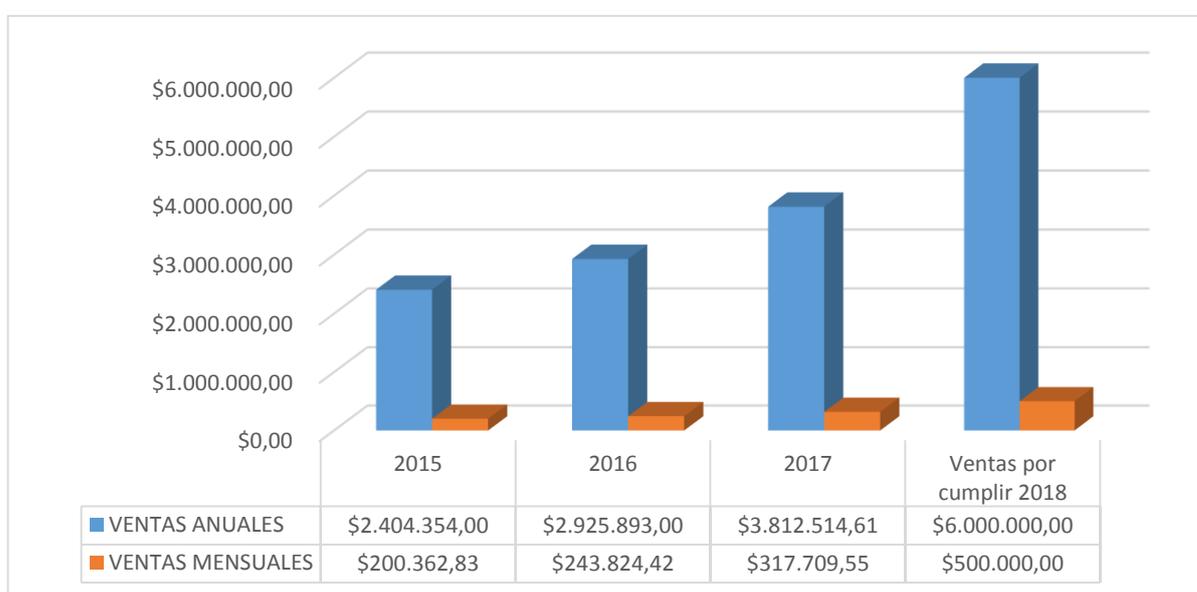


Figura 2. Ventas de la marca Aéropostale

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.

Elaborado por: Los autores

En el año 2017 se obtuvo un crecimiento de 30.3% frente al 2016 y en el año 2016 se logró un 21.69% frente al año 2015, lo cual deja un crecimiento de 29.28% en promedio del 2015 al 2017. Con estas cifras se puede observar que la meta de llegar a un incremento de 57.38% supone el problema que se debe solucionar con esta investigación, bajo la cual se deben proponer estrategias que permitan crecer en más de 25 puntos lo que se hizo en el último año.

Tabla 2.

Variación de ventas anuales de la marca Aéropostale

Variación en ventas		
2016 VS 2015	2017 VS 2016	Meta 2018 vs 2017
21.69%	30.30%	57.38%

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.
Elaborado por: Los autores

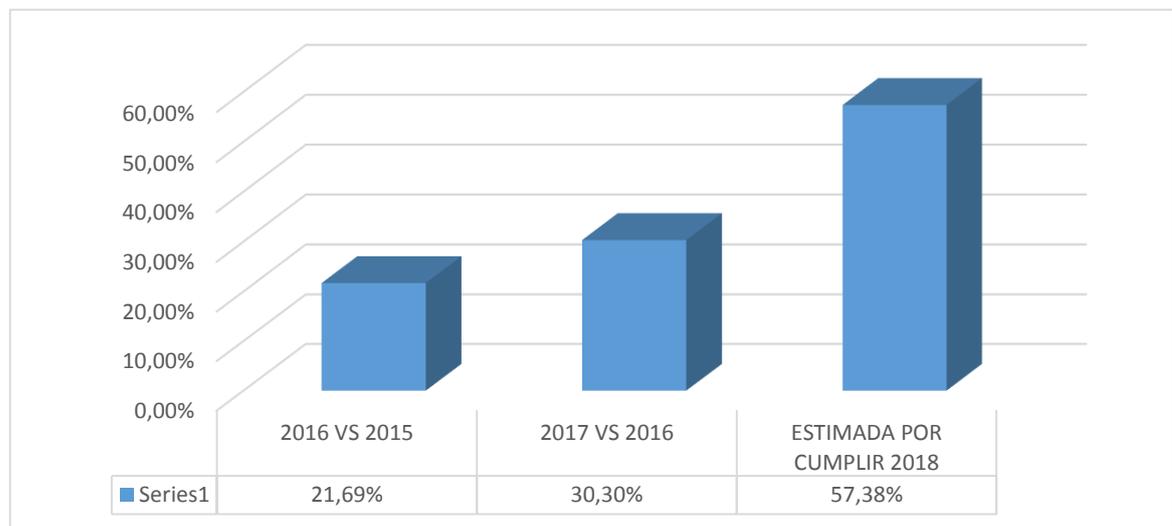


Figura 3. Variación porcentual de ventas anuales

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.
Elaborado por: Los autores

1.3 Formulación del problema

¿Qué modelo de comercialización adaptado al mercado actual requiere la empresa Fashion Club para alcanzar el monto de ventas en la marca Aéropostale requerido por el licenciante?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es el comportamiento anual de las ventas y rentabilidad de Fashion Club Cía. Ltda. frente a su Industria?
- ¿Qué estrategias son las que mayor impacto tendrán en el posicionamiento de la marca en el comercio electrónico y como deben ser controladas y medidas?

- ¿Cuáles serán los recursos principales con los que Fashion Club Cía. Ltda. debe contar para poder desarrollar su comercio en la red?
- ¿Cuáles serán los resultados comerciales esperados una vez aplicadas las estrategias comerciales?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un plan de marketing para el desarrollo de un canal e-commerce en la empresa Fashion Club Cía. Ltda.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar los resultados de ingresos y rentabilidad de la empresa en los últimos años y evaluar el comportamiento de ingresos de los principales competidores en el sector Textil.
- Identificar cuáles son las principales fortalezas y oportunidades para desarrollar un comercio electrónico para la empresa Fashion Club Cía. Ltda. y que a su vez permita el planteamiento de estrategias adecuadas al negocio, al mercado y como deben evaluarse en el transcurso del tiempo.
- Estimar los recursos necesarios y de cuanto serán los gastos incurridos en el desarrollo de todas las estrategias comerciales.
- Realizar una proyección de los potenciales ingresos que tendría la empresa una vez implementada las estrategias desarrolladas en el presente trabajo.

1.6 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación se justifica en vista de la necesidad de la empresa Fashion Club Cía. Ltda. en incrementar su presencia en el mercado para así poder aumentar su nivel de cifras de negocio. La nueva meta impuesta por el licenciante para el periodo 2018 (US \$6.000.000) hace necesario el uso de este plan no solo en sus actividades internas sino también en las externas, específicamente en las actividades que van dirigidas directamente a sus clientes.

Es necesario para la empresa Fashion Club Cía. Ltda. Crear nuevos canales de venta que fortalezcan su presencia en el mercado. La empresa en mención actualmente no cuenta con una figura en el ámbito del internet y el comercio electrónico, y es por esto que buscamos crear y desarrollar estrategias que permitan esta evolución de la empresa en la industria y sobre todo en las plataformas electrónicas.

El desarrollo constante del internet y su evolución ha tenido como consecuencia una carrera por parte de las empresas en utilizar esta vía como uno de los principales canales de posicionamiento. El internet es una herramienta fundamental para el crecimiento de las empresas y es aquí donde surge el e-commerce como una actividad donde las empresas desarrollan sus actividades de distribución, compra y venta de productos o servicios a través de internet. El e-commerce es una vía atractiva para los empresarios debido al crecimiento constante que tienen las compras y la publicidad online junto con el continuo crecimiento de usuarios de internet y de conexiones de banda ancha en hogares y en dispositivos móviles.

La comunicación mediante el internet es más directa, constante y ágil, lo que crea una sensación de satisfacción en cuanto al servicio se refiere. La facilidad de acceder desde cualquier lugar a cualquier hora es otra de las ventajas que cuenta acceder a comprar mediante internet, y si a esto le agregamos las mejoras en la seguridad en las transacciones, tenemos como consecuencia un usuario o cliente que tiene una percepción de confianza al momento de realizar comercio online debido a la satisfacción en las operaciones que realiza.

El presente trabajo se sustenta en la insuficiencia de un mercado electrónico amplio en el Ecuador. El comercio electrónico dentro del país no está altamente desarrollado, ya que menos del 20% de las empresas en el país realizan e-commerce, esto se debe en principio a la falta de capacidad de las empresas de entender este modelo de negocio y Fashion Club se incluye en este grupo de empresas.

En conclusión, bajo el nuevo requerimiento por parte del licenciante hacia la empresa Fashion Club para seguir comercializando la marca Aéropostale a nivel nacional, es necesario que la empresa aplique nuevas estrategias comerciales más allá de las actuales. Esto alineado al modelo creciente de comercio electrónico lleva

a que se justifique esta investigación con el fin de verificar la aplicación de este modelo en la empresa y que de esta forma se llegue al objetivo planteado de crecer 57% en el año 2018, porcentaje bastante alto comparado con el 30% que se alcanzó el último año con el modelo de ventas tradicional, adicional a esto el nuevo canal lograría objetivos de posicionamiento en nuevos segmentos de consumidores.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Campo: Proyectos de negocios, E-Commerce, Marketing Digital.

Área: Servicios, comercio.

Aspecto: Estrategias comerciales, servicios, productos textiles.

Tema: Plan de marketing para el desarrollo de canal e-commerce para la empresa Fashion Club Cía. Ltda.

Delimitación geográfica: Quito y Guayaquil.

Delimitación temporal: 6 meses.

Tabla 3.

Programación del desarrollo del trabajo

TEMAS A DESARROLLAR	2017			2018					
	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
CAPITULO I									
Planteamiento del problema									
Sistematización y planteamiento de objetivos									
Justificación de la investigación									
Delimitación y programación del trabajo									
Idea a defender									
CAPITULO II									
Antecedentes de la investigación									
Marco teórico									
Marco conceptual									
Marco legal									
CAPITULO III									
Tipo, enfoque y técnicas de investigación									
Determinación de población y muestra									
Realización de encuestas									
Tabulación de resultados									
Análisis de resultados de investigación									
CAPITULO IV									
Estructura ideológica del negocio									
Análisis estratégico									
Planteamiento de estrategias									
Marketing mix									
Plan de acción									
Evaluación financiera del negocio									
Costeo de recursos									
Proyección de ingresos y egresos									
Valoración del proyecto									
CONCLUSIONES									
RECOMENDACIONES									

1.8 Idea a defender

El canal de comercialización electrónico aportará a que la empresa logre el crecimiento en ventas exigido por el dueño de la marca para continuar con la licencia, alcanzando ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado, así como el posicionamiento requerido bajo el panorama de negocios actual.

Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En relación a la problemática a tratar dentro de este trabajo de investigación podemos exponer los trabajos de varios estudiantes de diferentes carreras, quienes para acreditar su carrera profesional buscan alternativas de solución para diferentes empresas.

Uno de los trabajos que se considera es el de las Srtas. Gladys Burbano y Génesis López, quienes en su trabajo titulado “Elaboración de un Plan Social Media Marketing para impulsar la demanda de los productos en la microempresa ‘Diseños y Confecciones de Hoy S. A’ en la ciudad de Guayaquil, pudieron comprobar que los estudios realizados en las principales calles de Guayaquil, donde acuden personas de un estatus medio y alto, siendo aceptable el uso del internet y con ello la gala y vanidad de la mujer moderna juvenil, establece la aceptación de la Microempresa en su vinculación con la web. Usando el marketing digital como medio de comunicación, reconocimiento de un sitio online visitado apto para la comercialización de blusas casuales utilizando medios de distribución directos e indirectos en todo Guayaquil. (López.G&Burbano.G, 2014)

En el trabajo de las Srtas. Gianella Gavilanes y Leidy Barrera titulado “Plan de Marketing para la creación y Comercialización de Ropa personalizada a través de una tienda virtual en la ciudad de Guayaquil”, se pudo comprobar que el tema principal es detectar cuales son las necesidades reales de las personas que adquieren prendas personalizadas a través de sitios web, además de sus gustos y preferencias, montos de compra, frecuencia de compra, etc. Otro punto que se consideró clave para llevar a cabo su proyecto consiste en la captación de suscripciones al sitio web como posibles clientes si se realiza todo correctamente para incrementar estas suscripciones aumentaran las posibilidades de que estos conozcan y difundan la marca, además que puedan realizar compras y aumentar la frecuencia de visitas dentro del sitio web. El planteamiento de tales decisiones estratégicas que son medidas de éxito de comunicación, promoción y establecimiento de precios

adecuados se respalda en presupuestos, acciones de control y retroalimentación, y cronograma de actividades. (Gavilanes.G&Barrera.L, 2015)

Otro Trabajo que se considera es el de los Sres. “Diego Narváez y Carlos Soria titulado “Implementación de Tienda Electrónica y Estrategias de Marketing para la Comercialización de Jean de los artesanos del cantón Pelileo”, pudieron comprobar que el marketing digital puede ayudar a mejorar su calidad de vida generando mayores ingresos y a su vez puedan vender sus productos a mejores precios. La implementación del comercio electrónico en la venta de su producto ayudo a que los comerciantes aumenten sus ganancias y puedan competir en el mercado ecuatoriano e incluso en el extranjero. Con las entrevistas realizadas a los productores de Pelileo se obtuvo datos de precios al por mayor los cuales resultaron muy atractivos ya que permiten obtener más del 100% de margen de utilidad por venta. Se puede determinar que la tienda en línea para jean es un modelo replicable en otros sectores productivos que tiene el Ecuador. (Narvaez.D&Soria.C, 2016)

La Srta. Angélica Yunga en su trabajo de maestría titulado “Comercio online en el Ecuador y propuesta de un plan de Marketing Digital para empresas especializadas en papelería en la ciudad de Guayaquil”, pudieron comprobar a la finalización de este trabajo de investigación que el Comercio electrónico en la actualidad es una herramienta importante en los negocios, con la cual se ha mejorado la productividad de las empresas y el proceso de compra-venta en el mercado. Según se indica utilizar una plataforma web en los negocios ayuda a promover los productos marcas además de la ampliación de los canales de ventas en el mercado. (Yunga.Angélica, 2014)

En la Tesis de grado “Diseño de una estrategia para optimizar el uso del comercio electrónico en el mercado ecuatoriano en las pymes aplicado a la ciudad de Quito” realizada por el Sr. Saúl Enrique Castillo Baldeón en mayo del 2015 se pueden destacar los siguientes puntos:

1. El comercio electrónico como un canal de marketing que por su concepción y filosofía permite y facilita que una pequeña empresa que desarrolla sus actividades en un ámbito o localidad específica pueda crecer y desarrollarse. Utilizando el internet, facilita información y da facilidades comerciales como pago automático mediante el uso de tarjetas de crédito o moneda electrónica, catálogos

electrónicos, redes sociales, publicidad online y lo más importante mantener un canal de comunicación interactivo y directo con su consumidor las 24 horas al día, sin importar las distancias, ahorrando recursos, tiempo y permitiéndoles ser más eficientes. (Castillo.S, 2015)

2. Las empresas para obtener un resultado financiero exitoso, dependen de la creatividad de su dirección comercial y de la planificación y ejecución de sus estrategias de marketing. El marketing debe analizar, identificar y desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores generando rentabilidad para la empresa, desde este enfoque el marketing debe ser creativo e innovador por excelencia, atendiendo a las necesidades del consumidor y observando los cambios que experimenta el mercado, para que la empresa pueda responder a este entorno de forma rápida, efectiva y eficientemente. (Castillo.S, 2015)

3. El comercio electrónico en los actuales momentos está recibiendo un nuevo impulso por el empleo de los medios móviles de comunicación como son: teléfonos celulares inteligentes, Smartphones, tabletas, marketing digital y principalmente los medios sociales; están cambiando la forma de entender y ejecutar el marketing, haciendo al consumidor el centro de atención, analizando y estudiando sus necesidades, sus gustos y preferencias, enfrentándose a un consumidor mucho más informado y analítico, con una competencia interna y externa especializada y con precios que son cada vez más reducidos. (Castillo.S, 2015)

En el Trabajo de titulación “Plan de marketing digital para la empresa Eureka a través de la implementación de un catálogo digital en la ciudad de Quito” realizado por Juan José Medina en agosto del 2015 se pueden destacar 2 puntos importantes:

1. El comercio electrónico es el presente y futuro de los negocios, los negocios que no den el paso a comercializar sus productos y servicios a través de medios electrónicos o digitales en muy poco tiempo dejarán de existir, toda clase de negocios debe tener presencia electrónica, sea que ofrezca productos o servicios. (Medina.J, 2015)

2. Las principales motivaciones de las personas para comprar por Internet son la comodidad, seguridad, calidad y el precio. (Medina.J, 2015)

Juan Antonio Pachano Pesantez en su Tesis de grado “Comercio electrónico en el Ecuador: análisis de ventajas y desventajas de la compra y venta de productos a través del internet” realizada en Quito, mayo 2013. Nos detalle 5 importantes ventajas del comercio electrónico:

- Mayor alcance / Abarcar a todo la ciudad o País
- Ventas las 24 horas del día
- Posibilidad de ofertar más productos
- Reducción de costos
- Acceso a nuevos mercados. (Pachano.J, 2013)

En la Tesis de grado “Análisis del derecho del consumidor en relación al uso del comercio electrónico en el Ecuador” realizada por Diego Patricio Camacho Cadena en Quito, 2012 se manifiesta que la legislación ecuatoriana representada en este caso por la Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos, define al comercio electrónico como toda transacción comercial realizada en parte o en su totalidad, a través de redes electrónicas de información”. (Camacho.D, 2012)

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor Ecuatoriana considera que “es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable”. (Camacho.D, 2012)

La adquisición de bienes por Internet se realiza por regla general a través de la modalidad de contratos de adhesión (una parte impone unilateralmente las condiciones y términos bajo los cuales se llevará a cabo el contrato, la otra parte tan sólo manifiesta su aceptación). (Camacho.D, 2012)

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1 Marketing Digital

En los últimos años las redes tecnológicas y el marketing han evolucionado rápidamente. “Marketing es el proceso por el que las empresas crean valor para los clientes y construyen fuertes relaciones con ellos con el propósito de obtener a cambio valor procedente de dichos clientes”. (KotlerP., 2008).

Por tanto, el marketing será la interacción entre las necesidades y deseos de los clientes (demanda) y las estrategias que se apliquen para satisfacerlas. Gracias a las distintas herramientas y plataformas tecnológicas a las que las empresas tienen acceso actualmente se puede hacer marketing con mayor eficiencia. Es así como la era digital se ha extendido en la sociedad y ha creado nuevos estilos de vida y nuevos hábitos de consumo, “Lo digital se ha convertido en la forma habitual de tratar la información por parte de los usuarios, el internet es ya una herramienta fundamental para buscar información, ver contenidos audiovisuales, comprar, relacionarse con otros, entretenerse o trabajar”. (Anetcom, 2007)

Por otro lado, el marketing ha evolucionado tan rápido como la sociedad en los últimos años, y un nuevo paradigma ha generado el cambio de marketing tradicional o convencional al nuevo marketing o marketing digital como un gran complemento. (Mancera.J, 2013). “El principal cambio de este nuevo mundo digital es que podemos estar conectados en todo momento y en cualquier lugar”. (Anetcom, 2007)

La definición de marketing digital, según la Junta de Castilla y León “consiste en usar las tecnologías de la información basadas en Internet y todos los dispositivos que permitan su acceso para realizar comunicación, con intención comercial entre una empresa y sus clientes o potenciales clientes”. (Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, 2012) pág.11.

El marketing digital usa aparatos tecnológicos con la única finalidad de involucrar a partes interesadas. En el marketing digital no siempre se utiliza internet, ya que también se puede armar estrategias desde medios convencionales

(televisores, radios, mensajes de texto, etc.) y a través de canales que usen internet como medios sociales, anuncios digitales, sitios web, aplicaciones clásicas y móviles. (Posso.E, 2016)

Internet es la nueva herramienta del marketing, no usarla es una amenaza y usarla una oportunidad en este mundo digitalizado. Las personas consideran al internet como una fuente global de información, las antiguas páginas amarillas ahora son remplazadas por sitios web. (Posso.E, 2016)

Internet y marketing fusionados, crean un arma útil para las empresas, es decir que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC 's) junto con el marketing mejoran las posibilidades de comercio de un negocio, abren nuevos espacios a clientes, clientes potenciales y un posicionamiento de marca exitoso. (Posso.E, 2016)

El autor Junta de Castilla y León menciona que “las redes sociales se han convertido en uno de los medios más efectivos para promocionar una marca con unos resultados muy superiores a los obtenidos en los medios tradicionales”. (Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, 2012)

Se debe tomar en cuenta que no solo se actúa de esta manera por la creación de un nuevo paradigma de las telecomunicaciones, sino también, por el comportamiento de las personas. “Internet está cambiando nuestra forma de actuar y de pensar, y este cambio también se ha producido en los hábitos del consumidor actual. Todos estos cambios en las mentes de nuestros potenciales clientes se han producido en un espacio de tiempo relativamente muy corto. (Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, 2012). pág. 19.

Las actitudes son las siguientes:

- El cliente es más independiente.
- El cliente está más y mejor informado (buscan y comparan más).
- No perdonan los fallos.

- El cliente está cada vez más habituado a utilizar INTERNET en sus procesos de compra. (Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, 2012)

Por lo que el cliente tiene el poder y la empresa la facultad de complacerlo. Buscando nuevas formas y maneras para que se sienta respaldado, identificado y satisfecho en la compra de un producto. (Posso.E, 2016)

Las ventajas del marketing digital son mayores a las del marketing tradicional. Entre las más beneficiosas para las empresas está la ventaja económica, ya que el gasto es menor a los que se usaba en prensa, radio y televisión. Su alcance es mayor y a bajo costo. Se puede monitorear el impacto, ya que se segmenta de mejor manera a los públicos, es más rápido y flexible cumpliendo las expectativas de la eficacia. (Posso.E, 2016)

El marketing tradicional y la publicidad evolucionan y ambas se convierten en digital. Se concibe el nuevo paradigma de telecomunicaciones en donde las perspectivas de publicidad cambian y se enfocan en la web. (Posso.E, 2016)

“Algunas de las herramientas de marketing online más usadas por las empresas en la actualidad son: las redes sociales, los blogs, la publicidad en buscadores, el marketing para móviles, el posicionamiento en buscadores y el marketing mediante el envío de emails”. (Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León, 2012) pág. 25.

Estas herramientas de marketing digital ayudarán a que la demanda mejore dentro de un negocio, ya sea una transnacional o una pyme. La publicidad es una de las herramientas fundamentales dentro de las estrategias que se creen en las distintas empresas, puesto que informará, persuadirá y recordará al consumidor de una manera más directa, de una forma digital. (Posso.E, 2016)

Nuevos formatos que potencian la vida productiva de una empresa en menor costo y de forma rápida. Publicidad en buscadores, banners, rich media ads, micrositiros, páginas web, redes sociales, entre muchas más; con el fin de dar a conocer a una empresa o a un producto. (Posso.E, 2016)

Actualmente, las redes sociales son tomadas como la mayor fuente de marketing en la web, Juan Merodio (2010) define a las redes sociales como “la evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada”. (Merodio.J, 2010) pág. 4.

Existe una amplia categorización de ellas, las más importantes según Juan Merodio (2010) son:

- Redes Sociales
- Publicaciones
- Fotografías
- Audios
- Videos
- Microblogging
- Emisión en Streaming
- Videojuegos
- Juegos
- Aplicaciones de Productividad
- Agregadores de Noticias
- RSS
- Búsquedas
- Móviles 11
- Interpersonales
-

2.2.2 Modelo de Canvas

Es una herramienta que combinada con otras y utilizada de forma adecuada facilita a una empresa crear, desarrollar, y capturar valor. Se trata del modelo de negocio canvas, que fue creado por (Osterwalder, Pigneur, 2011, óp. Cit.). Desde su publicación en el 2010 Business Models generation ha sido traducido a 26 idiomas y se ha convertido en un libro muy consultado sobre el tema. En este modelo se estudia 4 áreas que hacen referencias a la respuesta a las preguntas: ¿Cómo?,

infraestructura, ¿qué?, propuesta de valor, ¿quién?, clientes y ¿cuánto?, modelo económico, fundamentales al momento de pensar de un negocio.

Elementos o bloques del modelo canvas son:

- Segmento de clientes: estos resultan ser los más importantes dentro del modelo es necesario conocer perfectamente nuestros clientes.
- Propuesta de valor: aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- Canal: ¿cómo entregar la propuesta de valor a nuestros clientes?
- Relación con los clientes: ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes?, ¿qué relación tenemos ahora?
- Flujos de ingresos: ¿cuál es el valor que están dispuesto a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- Recursos claves: ¿qué recursos claves necesito para generar valor en mi producto?
- Actividades claves: ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos y servicios?
- Alianzas: este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos: proveedores, clientes, y accionistas entre otros.
- Costos: es muy importante conocer que estructuras de costos se implementaran ya que en este punto sabremos que utilidad podría tener en nuestro negocio.



Algunos beneficios de utilizar el modelo canvas son:

- Es una herramienta, un lienzo, muy práctico ya que permite modificar todo lo que quiera sobre la misma a medida que vas avanzando en su análisis y probando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
 - Es muy sencillo, un lienzo muy intuitivo y divertido.
 - Permite trabajar en equipo. Se cuelga el lienzo en la pared estando visible para todos.
 - Visual: permite ver de manera global todos los aspectos importantes que configuran el modelo de negocio. Se recomienda dejar expuesto el lienzo una vez terminado el análisis, para que todos los miembros tengan una visión global de la empresa.
- (Schnarch.A, Emprendimiento exitoso como mejorar su proceso y gestión, 2014, pp. 173-174).

2.2.3 Análisis Foda

A este instrumento de análisis también se le conoce como análisis SWOT por sus siglas en inglés o DAFO. Las siglas FODA significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir:

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos:

- La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado.
- La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos.
- Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible.
- Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones competitivas para obtener resultados exitosos.
- Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad.
- Al finalizar el análisis FODA, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de

mantenimiento, revisión al alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. (Luna.A, 2016)

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas (o Problemas)

A su vez, estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De ahí que el análisis FODA se conozca también como "análisis SWOT".

El análisis FODA, en consecuencia, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

Como es lógico, es posible que al finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales. (Borello.A, 1994)

2.2.3.1 Definición de conceptos

FORTALEZAS: Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

OPORTUNIDADES: Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

DEBILIDADES: Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

AMENAZAS: Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos. (Borello.A, 1994, págs. 156-159)

2.2.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más importante comprender bien los factores que suponen las cifras. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas. Recuerde lo que dijo Edward Deming, "Confiemos en Dios. Todos los demás proporcionen datos".
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuántos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada. (Fred.D, 2013)

2.2.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa

y a la industria en donde esta ópera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. Recuerde que Edward Deming decía: “Nuestra confianza está puesta en Dios. Todos los demás sólo nos proporcionan datos”.

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A menudo las oportunidades reciben valores de ponderación más altos que las amenazas, pero a estas se les puede asignar una ponderación elevada si son especialmente severas o peligrosas. La determinación de las ponderaciones más apropiadas puede lograrse comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está

respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Fred.D, 2013)

2.2.6 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP.

En él los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria son “la publicidad” y “la expansión global”, como indica la ponderación de 0.20. Observe que si no hubiera una columna de ponderación en este análisis, cada factor sería igualmente importante. En consecuencia, tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibidos o reales. Como puede ver, en la tabla 3-12 la Compañía 1 es la más fuerte en “calidad de los productos”, lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que la compañía 2 es la más fuerte en “publicidad”. De manera global, la compañía 1 resulta la más fuerte, según indica su puntuación ponderada total de 3.15, mientras que la Compañía 3 es la más débil.

Otros factores que se listan en la MPC muestran, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico.

Un consejo para la interpretación: el hecho de que una empresa reciba una puntuación de 3.20 y otra una calificación de 2.80 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera sea 20% mejor que la segunda. Los números revelan las fortalezas relativas de las compañías, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Los números no son mágicos. El objetivo no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones. (Fred.D, 2013)

2.2.7 Análisis competitivo: modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. La tabla 3-8 muestra el margen de utilidad bruta promedio y las ganancias por acción en las diferentes industrias. Observe la considerable variación que hay entre los distintos sectores. Por ejemplo, el margen de utilidad bruta va de 59.28% a 24.50%, mientras que las ganancias por acción van de 2.45 a 0.18 dólares. Observe también que las librerías con presencia física exclusiva tienen las ganancias más bajas por acción, lo que implica que en esa industria existe una feroz competencia. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. (Fred.D, 2013)

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

2.2.7.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad. (Fred.D, 2013)

2.2.7.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado. (Fred.D, 2013)

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de

alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Por lo tanto, el trabajo del estratega es identificar a las nuevas empresas que podrían entrar al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, contraatacar cuando se requiera, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes. (Fred.D, 2013)

2.2.7.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de contenedores de plástico, que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio, y los fabricantes de paracetamol, que compiten con los productores de otros remedios para el dolor de cabeza y otros malestares. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. (Fred.D, 2013)

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado. (Fred.D, 2013)

2.2.7.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando

el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. (Fred.D, 2013)

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria. (Fred.D, 2013)

No obstante, en muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos. Esto ocurre, por ejemplo, en la industria de la maquinaria para jardinería, donde los fabricantes de podadoras, cortadoras de césped, sopladoras de hojas y perfiladoras mecánicas como Murray acostumbran adquirir sus pequeños motores con fabricantes externos, como Briggs & Stratton, que se especializan en ese tipo de equipo y cuentan con enormes economías de escala. (Fred.D, 2013)

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por (1) reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo); (2) acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación; (3) mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y (4) forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores. (Fred.D, 2013)

2.2.7.5 Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es

fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados. Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios.

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo. (Fred.D, 2013)

2.2.8 Plan de marketing

Según la American Marketing Association (A.M.A.), el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total. (Thompson.I, 2006)

Según McCarthy y Perrault, el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de

costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal. (McCarthy.J&Perreault.W, 1997).

Una estrategia o plan de marketing consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca crear valor para los clientes meta para obtener valor a cambio. (Philip.K&Armstrong.G, 2012).

2.2.9 Estrategia de Marketing mix

La definición de estrategia de marketing mix según Roger J Best El siguiente paso en el proceso de planificación de marketing es el desarrollo de una estrategia de marketing mix que consiga hacer efectivo el plan estratégico de mercado. Si bien las estrategias generales de marketing (crecimiento, mantenimiento de cuota, cosecha o abandono de una posición de mercado) se contemplan en el plan estratégico de mercado, su ejecución requiere la definición de estrategias más específicas de marketing táctico, que aborden los factores clave del éxito. (Best.R, Marketing Estrategico, 2007)

2.2.10 Marketing viral y email marketing

El marketing viral se llama así porque se propaga rápidamente por internet, como un “virus “se utiliza para enviar mensajes utilizando el correo electrónico.

Se puede identificar los siguientes elementos básicos para incluir en la estrategia de marketing viral:

1. Tener ofertas de su producto o servicio.
2. Enviar un mensaje adecuado, de forma que sea fácil de entender.
3. Que el mensaje permita una difusión rápida y prolongada.
4. Entender las necesidades de los usuarios, monitorearlas para poderlas aprovechar.

5. Analizar que redes sociales puede usar. (Giraldo.M&Juliao.D, 2016)

2.2.11 Estrategias Ofensivas

Los mercados atractivos acostumbran a demandar planes ofensivos para mejorar las ventajas competitivas y la cuota de participación, cuando las ventajas competitivas de la empresa están en situación promedio o por debajo de la media. Estas estrategias ofensivas pueden variar, desde la búsqueda de mejoras en las ventajas competitivas y en la cuota de mercado de áreas producto-mercado ya existente, hasta la entrada en nuevos mercados en los que no se tenga ninguna posición. Adicionalmente, pueden darse oportunidades de utilización de estrategias ofensivas para desarrollar mercados emergentes, en los que la empresa tenga ya establecida una fuerte posición.

La matriz portfolio de productos resalta seis posiciones en las que recomienda utilizar un plan estratégico de mercado ofensivo. En las situaciones de atractivo de mercado promedio, y cuando ocurre, simultáneamente, que el mercado es muy atractivo y la empresa goza de grandes ventajas competitivas, se puede utilizar tanto estrategias ofensivas como defensivas. En estos casos se requiere más información para poder decidir. Por ejemplo, un plan estratégico ofensivo de mercado puede estar justificado si la empresa cuenta con recursos para poder obtener ventajas competitivas. Por otra parte, un plan estratégico de mercado defensivo para proteger la situación actual puede ser la mejor alternativa para conseguir unos determinados objetivos. En algunos casos, un plan defensivo resulta apropiado, tal es el caso de la empresa que escoge optimizar su enfoque en el mercado, buscando minimizar la inversión y conseguir más beneficios.

Los planes estratégicos de mercado ofensivos se dirigen fundamentalmente a conseguir crecimiento e implican el desarrollo de estrategias para penetrar o crecer en mercados ya existentes, o entrar y desarrollar nuevos mercados.

Existe una amplia gama de planes estratégicos de mercado ofensivos. Sin embargo, lo lógico es comenzar con la utilización de estrategias ofensivas en mercados ya existentes. Una empresa que haya conseguido un buen conocimiento de los clientes y de la competencia, y que tenga suficientes recursos para atender

dichos mercados, debería apoyar su posición en el mercado con el empleo de una estrategia ofensiva para aumentar la cuota de mercado y desarrollar el mercado atendido. (Best.R, Marketing Estrategico, 2007, pp. 365-366)

2.2.12 Economía de escala

Según la OBS business school en su página web indica como definición: La economía de escala es un modelo empresarial que se emplea en diversas áreas o sectores de la industria, principalmente si la apuesta estratégica de una compañía es la producción masiva o de muchas piezas a la vez”.

La fórmula que sustenta este modelo es relativamente sencilla: los costes generales de una cadena de producción disminuirán en la medida en que aumente el número de productos o artículos fabricados en cada ciclo. Es decir, los costes se sitúan por debajo de la producción, lo cual supone un necesario aumento de los beneficios.

Esto lo podemos apreciar con un breve ejemplo: al invertir en nueva maquinaria, los gastos que hemos hecho por este concepto se amortizarán más fácilmente si el número de artículos fabricados aumenta. (OBS, OBS Business School, s.f)

¿Qué clases de economía de escala conocemos?

Ahora bien, dentro de la economía de escala conviene distinguir ciertos detalles que dan lugar a dos tipos de modelo. Veamos en qué consisten:

a. Economía a escala interna:

En este caso, la economía a escala responde a una estrategia planificada dentro de la empresa. Es decir, es la respuesta a una serie de medidas orientadas a la adopción de nuevas técnicas de producción. La dirección es, generalmente, el ente encargado de implementar este modelo y de comunicarlo al resto de áreas o dependencias de la compañía. El resultado siempre debe ser el mismo: menor inversión para obtener una mayor producción de artículos. (OBS, OBS Business School, s.f)

b. Economía a escala externa:

Por el contrario, este tipo de economía a escala es la que se genera por razones ajenas a la empresa, por ejemplo, las circunstancias geográficas, sociopolíticas, culturales, económicas, entre otras. Un ejemplo que ilustra este tipo de modelo es la bajada preferencial de impuestos de una empresa por parte del Gobierno o la autoridad tributaria, lo cual le ayudará a disminuir los costes de producción. En otras ocasiones, la mejora de factores como las carreteras o los recursos de comunicación también influyen positivamente en ese sentido. (OBS, OBS Business School, s.f)

Economía de escala y economía de alcance, ¿son lo mismo?

Los conceptos de economía de escala y economía de alcance suelen confundirse con frecuencia. De hecho, no pocos emprendedores creen que hacen referencia a lo mismo. No obstante, las diferencias entre ambos son sustanciales.

Como hemos visto, la economía de escala trata principalmente de las estrategias para reducir los costes tras el aumento de la producción.

La economía de alcance, por el contrario, habla sobre las distintas líneas de producción de un negocio y de cómo se pueden ayudar entre ellas para garantizar la continuidad, la productividad y la financiación de un negocio.

Por ejemplo, supongamos que una empresa de alimentación se dedica a la venta de legumbres y frutas y, al mismo tiempo, al menaje de utensilios para el hogar. En caso de que alguna de las dos líneas de producción no diera los beneficios esperados, la otra podría suplir dichas deficiencias para evitar que la línea deje de existir.

Tampoco debemos confundir la economía de escala con el aprendizaje, que es como se conoce al proceso en el que las empresas reducen sus costes tras superar las etapas propias de la adaptación al mercado; es decir, nada tendría que ver” la reducción de los costes, sino más bien la madurez del negocio en sí mismo”. (OBS, OBS Business School, s.f)

2.2.13 Objetivos SMART

Según la OBS business school en su página web indica “En el anterior post, debías ponerte objetivos, sin conocer la técnica SMART. Hoy veremos en qué consiste esta técnica, esencial para incrementar las probabilidades de éxito. Está claro que el primer paso para obtener resultados es saber dónde se quiere llegar, marcarse una meta y definir cómo queremos que sea. Una buena forma para hacerlo es seguir la metodología SMART; si bien se usa en el ámbito empresarial para conseguir los objetivos de las corporaciones, es fácil de adaptar a la esfera personal.

Lo que hacemos con la técnica SMART es pensar en nosotros como si fuéramos una empresa que quiere optimizar sus recursos.

Por una parte, smart significa ‘inteligente’, y así deben ser los objetivos que te marques, pero también es un acrónimo formado por los siguientes adjetivos que recopilan las características que deben tener las metas:

Specific, ‘específico, concreto’. El objetivo debe identificar qué quieres, cómo lo quieres y por qué lo quieres.

Measurable, ‘medible, evaluable’. Tienes que poder valorar de alguna manera el grado de consecución del objetivo.

Attainable, ‘alcanzable, asequible’. Debe ser real y posible; es decir que olvídate de las utopías.

Rellevant, ‘relevante, significativo’. Conseguirlo debe significar algo importante en tu vida, tiene que marcar una diferencia.

Timely, ‘oportuno, a tiempo’. El objetivo debe cumplirse en un plazo de tiempo razonable y justificable. No pienses en algo que ocurrirá «algún día».

Si observas y aplicas esas características a los objetivos que te marques, aumentarás exponencialmente las probabilidades de conseguir lo que te propongas, es decir, de llegar al éxito. A pesar de todo es importante ser realista y consciente de que todo tiene un límite y no siempre se puede conseguir todo lo que se anhela.

Por otra parte, establecer los objetivos te permitirá:

1. Determinar una dirección única; alejarte del punto de partida para acercarte al punto al que quieres llegar.
2. Centrarte. Es esencial trabajar en lo importante y descartar lo accesorio, lo que no marca ninguna diferencia, para obtener el mayor rendimiento.
3. Evitar los ladrones de tiempo. Los ladrones de tiempo son todo aquello que no te deja centrarte. Elimina las tareas inútiles para optimizar el tiempo; es un bien escaso.
4. Dosificar la energía. Si te aplicas a las tareas críticas, las que facilitan el avance, es posible que llegues al final, pero no puedes gastar fuerzas en cualquier cosa.
5. Motivarte. Tener los objetivos en mente y visualizarlos cada vez más cercanos es un acicate para lograrlos. Cada paso que se da hace más fácil el paso siguiente.
6. Conseguir pequeñas satisfacciones. Se trata de pequeñas victorias que motivan para llegar al objetivo final.

Todo esto son elementos facilitadores de la gran tarea: Te ayudan y te afianzan, pero no sirven de nada si no van acompañados de una buena planificación. Es importante empezar desgranando los objetivos en unidades menores, presentar el problema que se quiere resolver en pequeños sub-problemas de un tamaño atacable.

A su vez, hay que disgregar cada sub-problema en unidades adecuadas al plan de acción. Una buena medida es, en general, dividir cada sub-problema en unas cinco tareas y cada una debe tener su fecha de finalización. Es necesario empezar y cerrar los proyectos uno por uno; para ello, tienes que añadir una tarea de principio de proyecto y otra de fin de proyecto, a modo de ritual y de hecho simbólico que marque los tiempos y las etapas cumplidas”. (OBS, OBS Business School, s.f.)

2.2.14 Las 7 P’S de la mercadotecnia digital

La definición de las 7 P’S según Abraham Geifman Me considero un escéptico y un tanto conservador en la defensa de la primera versión” de las 4P’s de la Mercadotecnia (Producto, Precio, Plaza y Promoción) generadas por Jerome Mc Carthy en 1960. Seguramente el lector conoce teorías más recientes como la 5ª P

llamada Posicionamiento, o la de 4 C 's (Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación), entre otras tantas que han surgido.

En realidad, ninguna teoría alternativa del Marketing Mix me había convencido hasta que me encontré con el texto de Dave Chaffey y PR Smith llamado “Marketing excellence”, en el cual se plantea una reformulación de la mezcla de mercadotecnia en función a este nuevo mundo digital.

Me reconozco convencido, por primera vez en 52 años, de la necesaria reformulación de las 4Ps, y pretendo convencer al lector de tan necesaria actualización.

Se trata de una mezcla basada en siete P' s en lugar de cuatro, las últimas tres muy relevantes, tanto en el mundo digital como en la mercadotecnia B2B y de servicios. A continuación, pretendo explicarlas:

Producto (Product): La versión digital de un producto pretende extender la capacidad informativa y persuasiva del mismo, a través de nuevos y diferentes atributos de los ya conocidos en el mundo físico (empaques, presentaciones, variedad, sabores, etc.)

Precio (Price): El concepto del precio en el mundo digital es totalmente transparente y democrático. La existencia de herramientas en línea para comparar precios y ofertas genera un entorno más competitivo y agresivo. Cuando no es posible validar el beneficio de un producto en cuanto a su precio o valor en el mundo físico, en los medios digitales tenemos la posibilidad de comparar y validar más atributos que nos permitan tomar una decisión más informada.

Plaza o distribución (Place): Los medios digitales han provocado lo que llamo “desintermediación”, es decir, el mayor acercamiento entre el fabricante y el consumidor final, con menor número de intermediarios. Aquí también intervienen nuevos modelos de negocio para entregarle al cliente una mayor satisfacción o experiencia de compra o uso. Es importante destacar que en el mundo del comercio electrónico los segundos y los minutos cuentan más en cuanto a la toma de decisiones se refiere.

Promoción y/o publicidad (Promotion): La P más extensa de todas se hace vasta en alternativas para generar curiosidad, expectativas, activar clientes, vender y generar lealtad a lo largo de los medios sociales y digitales existentes. Las posibilidades se multiplican, con el uso de geo localización, programas de lealtad, cupones electrónicos, cross y upsale, entre otras mecánicas. También la publicidad digital, tanto en sitios web como en motores de búsqueda.

Las nuevas 3 P' s:

Gente (People): El funcionamiento exitoso de los nuevos medios digitales repente de las personas, quienes constituyen los llamados medios ganados. Otros recursos como el “Crowdsourcing” se detonan con apoyo voluntario de los consumidores. La motivación, la comunicación clara y los incentivos adecuados forman parte integral de esta nueva mezcla de mercadotecnia.

Evidencia física (Physical Evidence): Prácticamente cualquier persona puede montar un sitio web o tienda virtual. Cuantos sitios no hemos visto en los que desconocemos la procedencia o legitimidad del mismo. Lo que es fácil de validar en el mundo físico es muy complicado en el mundo digital. Es muy importante tener la evidencia física ante cualquier sitio web, tienda en línea o perfil de redes sociales. La calidad, el diseño, los certificados, avales e interacción con sus clientes, representan la tan importante evidencia física.

Procesos (Processes): Finalmente, esta última “P” termina de redondear una ejecución impecable de toda actividad digital. Los procesos internos deficientes o la falta de ellos, será directamente proporcional a la pérdida de credibilidad por parte del cliente. Y me refiero a la gestión interna de un negocio para la ejecución de un sitio web, tienda virtual, call center, seo, gestión de órdenes, logística y tiempo de espera. Otro ejemplo es la disponibilidad 24/7 que debe ofrecer una tienda virtual, que sólo podrá cumplir con adecuados procesos internos.

La mezcla de Mercadotecnia o “marketing mix” sigue vigente como guía para una completa estrategia alrededor de un producto o servicio. Su actualización en base a los nuevos recursos existentes se hace más coherente que por el surgimiento de nuevas teorías. (Gaifman.A, 2012)

2.2.15 Comercio electrónico

Definición propuesta por la Comisión de Comunidades Europeas (1997) “El comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; es cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997).

El comercio electrónico es definido por Del Águila (2000) 1 como “el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones”. Por tanto podemos considerarlo como “todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y las comunicaciones” (Aguila.A, 2000).

El comercio electrónico es definido por los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación.

Según el libro; “Comercio electrónico: antecedentes, fundamentos y estado actual.”, “el comercio electrónico se puede definir como cualquier forma de transacción comercial en la que un suministrador provee de bienes o servicios a un cliente a cambio de un pago, donde ambas partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.”

Según el libro “Seguridad en El Comercio Electrónico.”, “El Comercio Electrónico consiste en la compra, venta, marketing y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas. Otros los definen como una nueva esfera del comercio, en la cual mercancías atraviesan las fronteras por medios electrónicos.”

Según el libro “Manual Práctico de Comercio Electrónico.”, “Cuando hablamos de Comercio Electrónico, estamos haciendo referencia al comercio que se desarrolla por medios electrónicos. No es, por tanto, sino una nueva forma de realizar el comercio tradicional utilizando los medios que las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las TIC, ponen a nuestro alcance en el ámbito comercial.”

Según el libro “Comercio electrónico: conceptos y reflexiones básicas.”, el Comercio Electrónico es “Toda transacción comercial (producción, publicidad, distribución y venta de bienes y servicios) realizada tanto por personas, empresas o agentes electrónicos a través de medios digitales de comunicación, en un mercado virtual que carece de límites geográficos y temporales.”

2.2.16 Definición CRM

CRM, Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con el Cliente, es una filosofía corporativa, una forma de entender la empresa basada en un enfoque centrado en el cliente (customer-centric). Esta proposición tiene como retos conseguir que la empresa esté enfocada al cliente (customer-focused) y conducida por éste (customer-driven). Lo que, en último término, es una forma de mejorar el nivel de satisfacción del cliente y de hacer que el negocio crezca.

El CRM tiene muchos componentes tecnológicos, pero pensar en el CRM exclusivamente en términos tecnológicos es un error. No debe obviarse el componente humano y la perspectiva de los procesos de negocio.

El CRM es una estrategia de la empresa para aprender más sobre las necesidades, comportamientos y valor de los clientes, con el objeto de desarrollar relaciones más fuertes con ellos.

Gracias al CRM una empresa puede dar un mejor servicio al cliente, tener call centers más eficientes, hacer ventas cruzadas más eficaces, ayudar al personal de ventas a cerrar acuerdos más rápido, simplificar los procesos de marketing y ventas, descubrir nuevos productos, incrementar las ventas, y conseguir otras muchas ventajas comerciales. (Berenguer.J&Ramos.J, 2003).

2.2.17 Cadena de suministro

Fabricar un producto o servicio y ponerlo a disposición de los compradores requiere de forjar relaciones no sólo con los clientes, sino también con los principales proveedores y distribuidores en la cadena de suministro de la empresa. Esta cadena de suministro se compone de socios hacia arriba y hacia abajo. Hacia arriba de la empresa se encuentra el

conjunto de compañías que suministran materias primas, componentes, partes, información, finanzas y la experiencia necesaria para crear un producto o servicio. Tradicionalmente, los mercadólogos se han centrado en la parte hacia abajo de la cadena de suministro: los canales de marketing (o canales de distribución) que miran hacia el cliente. Los socios hacia abajo del canal de marketing, como mayoristas y minoristas, forman un vínculo vital entre la empresa y sus clientes.

El término cadena de suministro puede ser demasiado limitado, ya que abarca una fracción del negocio de hacer y vender. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como punto de partida para la planeación de mercado. Un término mejor sería cadena de demanda porque sugiere una perspectiva del mercado de sentido y respuesta. Bajo este punto de vista, la planeación empieza por identificar las necesidades de los clientes meta, a las que la empresa responde organizando una cadena de recursos y actividades con el objetivo de crear valor para el cliente.

Sin embargo, incluso una visión de cadena de demanda de una empresa puede ser demasiado limitada porque tiene una visión lineal y de paso a paso de las actividades de compra-producción-consumo. En su lugar, la mayoría de las más grandes empresas hoy se dedican a construir y gestionar una compleja red de entrega de valor en evolución continua. (KotlerPhilip&Amstrong, 2013, pp. 292-293)

2.2.18 Modelo RACE

El sistema RACE es el acrónimo para los términos ingleses Reach (alcanzar), Act (actuar), Convert (convertir) y Engage (retener). De esta forma, quedan divididos en cuatro ‘compartimentos’ las diferentes fases del ciclo de vida de un consumidor.

Con estas cuatro sencillas etiquetas podemos plantear toda una serie de acciones con objetivos muy concretos que nos ayudarán, posteriormente, a medir la efectividad de nuestra comunicación y a detectar posibles fallos o puntos fuertes en nuestro negocio, producto o servicio. Pero antes de explicar cómo se relacionan estos cuatro ‘compartimentos’, veamos exactamente en qué consiste cada uno de ellos.

Alcanzar (Reach): Comenzamos con la fase de impacto, el momento en el que debemos llamar la atención de nuestro potencial cliente. En este primer paso de nuestra estrategia de marketing tenemos que hacer llegar nuestra marca, producto o servicio al target que hayamos planeado.

En internet esto se puede traducir en anuncios en diferentes redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram; pero también en la difusión de contenido viral que dé a conocer nuestra empresa entre el público al que apelamos.

Antes de plantear acciones para alcanzar a nuestro target debemos tener claro que, si partimos de cero – ya sea porque somos una empresa nueva o lanzamos un producto novedoso al mercado-, el principal esfuerzo que debemos hacer es en atraer el interés para contar quiénes somos y qué hacemos. Aumentar el tráfico de nuestro e-commerce puede ser, por ejemplo, un buen objetivo de la fase de alcance.

Actuar (Act): En esta segunda fase ya hemos conseguido que el potencial cliente nos conozca. Es el momento de ayudarlo a que interactúe con nuestro e-commerce. Que vea ofertas, que navegue por los diferentes menús y categorías de nuestra tienda...

En la fase de actuación se pueden utilizar múltiples herramientas de marketing digital para facilitar que los clientes lleguen a interactuar con nuestra web: desde promocionar en redes sociales enlaces directos a nuestros productos, hasta lanzar sorteos o concursos que requieran de la participación del público objetivo. Recuerda: cualquier propuesta que requiera de la interacción con tu público objetivo podrá ser válida para ser incluida en la fase de actuar.

Además, piensa que en esta fase el cliente comienza a conocer realmente qué ofreces, por lo que debes explicar muy bien qué te hace diferente o por qué merecen la pena tus productos o servicios. Tras captar su atención, debes conseguir que la interacción con tu empresa sea lo más interesante posible para conseguir llegar a la siguiente fase, la más importante, desde luego.

Convertir (Convert): La conversión es la compra o contratación de servicios. Es tu objetivo último, aunque para ello primero debes dar a conocer tu marca o esforzarte porque el potencial cliente interactúe con tu página web.

Existen herramientas para crear campañas específicas de ‘convert’ en las redes sociales más importantes, como Facebook y Twitter. En estas campañas siempre se trata de facilitar al máximo la compra, ya sea minimizando el proceso o explicando todos los pasos hasta que el cliente recibe el producto en casa o comienza a disfrutar del servicio.

Sin embargo, cabe señalar que no todas las campañas de marketing deben tener por objetivo la venta. De hecho, para muchas de ellas la conversión puede ser, sencillamente, que los clientes rellenen una encuesta de satisfacción o un estudio de mercado.

Retener (Engage): Hace poco hablábamos de la importancia de conseguir prescriptores de marca, más que clientes. Esa es la idea detrás de la fase de ‘engage’ o de retener. Una vez que hemos conseguido un cliente debemos cuidarlo al máximo para que vuelva una y otra vez. No es solo una cuestión de obtener más ventas, sino de conseguir que nuestro cliente hable bien de nosotros.

En esta categoría del ‘engage’ encontramos múltiples estrategias, como el ofrecer descuentos a clientes que ya han adquirido nuestros productos, lanzar promociones especiales para ellos...

Una de las herramientas que funcionan bastante bien para mantener a nuestro cliente atento a las ofertas y productos que vamos lanzando es la newsletter. Esta newsletter tiene la gran ventaja de que puede ser personalizada y estar acorde con los gustos o compras anteriores de nuestros clientes. Pero es solo una de las muchas opciones a la hora de fidelizar a nuestro cliente. (BBVA Empresas, s.f.).

2.3 Marco conceptual

2.3.1 E-commerce:

El comercio electrónico, o E-commerce, como es conocido en gran cantidad de portales existentes en la web, es definido por el Centro Global de Mercado Electrónico como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”.

2.3.2 E-business:

La estrategia de negocios electrónicos involucra a todo su negocio, es la tendencia a la digitalización (integración) completa de su empresa: sus ventas, relación con proveedores, sus recursos humanos, la comunicación interna, producción, logística, etc. En este capítulo mencionamos las estrategias corporativas de negocios electrónicos. La idea es que usted sepa cómo es o puede ser su negocio, que vea qué posibilidades tiene y que proyecte un crecimiento o mejora. (Moncalvo.A, 2010)

2.3.3 Correo electrónico (correo, e-mail):

Es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes (también denominados mensajes electrónicos) y archivos rápidamente, mediante sistemas de comunicación electrónicos. Por medio de mensajes de correo electrónico se puede enviar, no solamente texto, sino todo tipo de documentos digitales. Su eficiencia, conveniencia y bajo coste están logrando que el correo electrónico desplace al correo ordinario para muchos usos habituales. (Laza, 2016)

2.3.4 Pymes:

Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. (Ecuador Legal Online, 2015)

2.3.5 Estrategias comerciales:

Es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo. Sin un plan, fácilmente podemos perder el rumbo y perder el negocio. Esta estrategia comercial o estrategia de marketing, es una combinación de herramientas que le permitirán llegar al mercado que usted busca. (Fundacion Chile, s.f)

2.3.6 Estrategia de Contenido:

Lo primero que deberá definir es la amplitud y profundidad de los contenidos a ofrecer. Piense que no tendrá la posibilidad de explicar personalmente los beneficios de sus productos o servicios. Por lo tanto, la información que brinde deberá ser lo suficientemente clara, concisa y comercial, como así también no deberá escatimar detalles para que no queden dudas. Como ve, conjugar estas características en una estrategia no le resultará nada fácil, aunque es importante que tome conciencia de la necesidad de desarrollar una estrategia de contenidos. La información juega un rol importante en la decisión de compra. Por lo tanto, no debe ser un factor más ni estar aislado del resto de sus estrategias (Moncalvo.A, 2010)

2.3.7 Industria textil:

El término industria textil (del latín texere, tejer) se refería en un principio al tejido de telas a partir de fibras, pero en la actualidad abarca una amplia gama de procesos, como el punto, el tufting o anudado de alfombras, el enfurtido, etc. Incluye también el hilado a partir de fibras sintéticas o naturales y el acabado y la tinción de tejidos. (Warshaw, s.f)

2.3.8 Plan de Marketing Digital:

Se puede definir un plan de marketing como el documento que especifica las acciones y estrategias necesarias para lograr un objetivo concreto de mercado. En el momento de elaborar un plan de marketing se puede realizar sobre una marca, un servicio, un producto o gama de productos o bien sobre la totalidad de la actividad de una empresa.

El plan de marketing es un documento escrito que nos guía en el momento de implantar las acciones y estrategias necesarias para lograr nuestro objetivo. (Tresce Digital Marketing Agency, s.f)

2.3.9 Mailing:

Campaña publicitaria y comercial que tiene como fin contactar a los consumidores o usuarios mediante correo electrónico con el fin de darle a conocer información o lograr alguna acción por parte de este. Supone un medio de costo bajo, pero así mismo de bajo impacto en cuanto a resultados en la actualidad.

2.3.10 Licenciante:

Neologismo relativo a la empresa o persona que concede una licencia.

2.3.11 Community Manager:

Es un profesional de marketing digital responsable de la gestión y desarrollo de la comunidad online de una marca o empresa en el mundo digital.

2.4 Marco legal

2.4.1 Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos

TITULO PRELIMINAR

Art. 1.- Objeto de la ley. - Esta ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.

CAPITULO I PRINCIPIOS GENERALES

Art. 5.- Confidencialidad y reserva. - Se establecen los principios de confidencialidad y reserva para los mensajes de datos, cualquiera sea su forma, medio o intención. Toda violación a estos principios, principalmente aquellas referidas a la intrusión electrónica, transferencia ilegal de mensajes de datos o violación del secreto profesional, será sancionada conforme a lo dispuesto en esta ley y demás normas que rigen la materia.

Art. 9.- Protección de datos. - Para la elaboración, transferencia o utilización de bases de datos, obtenidas directa o indirectamente del uso o transmisión de mensajes de datos, se requerirá el consentimiento expreso del titular de éstos, quien podrá seleccionar la información a compartirse con terceros. La recopilación y uso de datos personales responderá a los derechos de privacidad, intimidad y confidencialidad garantizados por la Constitución Política de la República y esta ley, los cuales podrán ser utilizados o transferidos únicamente con autorización del titular u orden de autoridad competente. No será preciso el consentimiento para recopilar datos personales de fuentes accesibles al público, cuando se recojan para el ejercicio de las funciones propias de la administración

pública, en el ámbito de su competencia, y cuando se refieran a personas vinculadas por una relación de negocios, laboral, administrativa o contractual y sean necesarios para el mantenimiento de las relaciones o para el cumplimiento del contrato. El consentimiento a que se refiere este artículo podrá ser revocado a criterio del titular de los datos; la revocatoria no tendrá en ningún caso efecto retroactivo.

CAPITULO III DE LOS DERECHOS DE LOS USUARIOS O CONSUMIDORES DE SERVICIOS ELECTRONICOS

Art. 48.- Consentimiento para aceptar mensajes de datos. - Previamente a que el consumidor o usuario exprese su consentimiento para aceptar registros electrónicos o mensajes de datos, debe ser informado clara, precisa y satisfactoriamente, sobre los equipos y programas que requiere para acceder a dichos registros o mensajes. El usuario o consumidor, al otorgar o confirmar electrónicamente su consentimiento, debe demostrar razonablemente que puede acceder a la información objeto de su consentimiento. Si con posterioridad al consentimiento del consumidor o usuario existen cambios de cualquier tipo, incluidos cambios en equipos, programas o procedimientos, necesarios para mantener o acceder a registros o mensajes electrónicos, de forma que exista el riesgo de que el consumidor o usuario no sea capaz de acceder o retener un registro electrónico o mensaje de datos sobre los que hubiera otorgado su consentimiento, se le deberá proporcionar de forma clara, precisa y satisfactoria la información necesaria para realizar estos cambios, y se le informará sobre su derecho a retirar el consentimiento previamente otorgado sin la imposición de ninguna condición, costo alguno o consecuencias. En el caso de que estas modificaciones afecten los derechos del consumidor o usuario, se le deberán proporcionar los medios necesarios para evitarle perjuicios, hasta la terminación del contrato o acuerdo que motivó su consentimiento previo.

Art. 49.- Consentimiento para el uso de medios electrónicos.- De requerirse que la información relativa a un servicio electrónico, incluido el comercio electrónico, deba constar por escrito, el uso de medios electrónicos para proporcionar o permitir el acceso a esa información, será válido si: a) El consumidor ha consentido expresamente en tal uso y no ha objetado tal consentimiento; y, b) El consumidor en forma previa a su consentimiento ha sido informado, a satisfacción, de forma clara y precisa, sobre: 1. Su derecho u opción de recibir la información en papel o por medios no electrónicos; 2. Su derecho a objetar su consentimiento en lo posterior y las consecuencias de cualquier tipo

al hacerlo, incluidas la terminación contractual o el pago de cualquier tarifa por dicha acción; 3. Los procedimientos a seguir por parte del consumidor para retirar su consentimiento y para actualizar la información proporcionada; y, 4. Los procedimientos para que, posteriormente al consentimiento, el consumidor pueda obtener una copia impresa en papel de los registros electrónicos y el costo de esta copia, en caso de existir.

Art. 50.- Información al consumidor. - En la prestación de servicios electrónicos en el Ecuador, el consumidor deberá estar suficientemente informado de sus derechos y obligaciones, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y su Reglamento.

Cuando se tratare de bienes o servicios a ser adquiridos, usados o empleados por medios electrónicos, el oferente deberá informar sobre todos los requisitos, condiciones y restricciones para que el consumidor pueda adquirir y hacer uso de los bienes o servicios promocionados. La publicidad, promoción e información de servicios electrónicos, por redes electrónicas de información, incluida la internet, se realizará de conformidad con la ley, y su incumplimiento será sancionado de acuerdo al ordenamiento jurídico vigente en el Ecuador. En la publicidad y promoción por redes electrónicas de información, incluida la Internet, se asegurará que el consumidor pueda acceder a toda la información disponible sobre un bien o servicio sin restricciones, en las mismas condiciones y con las facilidades disponibles para la promoción del bien o Servicio de que se trate. En el envío periódico de mensajes de datos con información de cualquier tipo, en forma individual o a través de listas de correo, directamente o mediante cadenas de mensajes, el emisor de los mismos deberá proporcionar medios expeditos para que el destinatario, en cualquier tiempo, pueda confirmar su suscripción o solicitar su exclusión de las listas, cadenas de mensajes o bases de datos, en las cuales se halle inscrito y que ocasionen el envío de los mensajes de datos referidos. La solicitud de exclusión es vinculante para el emisor desde el momento de la recepción de la misma. La persistencia en el envío de mensajes periódicos no deseados de cualquier tipo, se sancionará de acuerdo a lo dispuesto en la presente ley. El usuario de redes electrónicas, podrá optar o no por la recepción de mensajes de datos que, en forma periódica, sean enviados con la finalidad de informar sobre productos o servicios de cualquier tipo. (Congreso Nacional del Ecuador, 2002).

Capítulo III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

La investigación descriptiva nos permitirá conocer aspectos como los niveles de incidencia del comercio electrónico, perfiles de los consumidores, características del mercado, determinar la relación entre diferentes variables del mercadeo y beneficios del e-commerce a través de la recolección de datos basada en una hipótesis y el análisis minucioso de la información. Una revisión bibliográfica nos permitirá determinar la relevancia e importancia de un plan de marketing para desarrollar un canal e-commerce a través de fuentes bibliográficas citadas.

Una investigación descriptiva también nos “permite analizar las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quién, qué, dónde, cuándo y cómo. El proceso de la investigación es más formal y estructurado”. (Merino, 2010, pág. 21)

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación tendrá un enfoque descriptivo en el que se detallará de forma explicativa los comportamientos de las variables a analizar y a su vez se examinarán datos de manera científica con ayuda de herramientas estadísticas para poder verificar patrones de comportamiento del mercado.

Sampieri 2007, establece que se utiliza secundariamente la recolección de datos fundamentada en la medición, posteriormente se lleva a cabo el análisis de los datos y se contestan las preguntas de investigación, de esta manera probamos las hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información

de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Sampieri, 2010)

Para desarrollar este estudio de mercado se requiere del diseño de un cuestionario que permita recolectar la información necesaria para tener una mejor perspectiva en la toma de decisiones.

3.3 Técnicas de Investigación

3.3.1 Recolección de datos

Se recopilará información de una muestra representativa de la población total a través de métodos elegidos según la naturaleza del problema para posteriormente proceder al análisis y procesamiento de los datos.

3.3.2 Observación

Este proceso nos permite analizar el comportamiento de los consumidores en situaciones específicas y así poder documentarlo. Para realizarlo existen varias opciones entre ellas:

1. Comunidades en línea: Las comunidades en línea nos ofrecen material fotográfico actualizado de las actividades de los usuarios, el cual al ser analizado aportará con información valiosa a la investigación.
2. Sitios web de compras en línea: La gran mayoría de estos sitios permiten ver datos relevantes como los artículos más comprados o los más buscados.
3. Sitios web de comparación de precios: Sitios web como www.buscapi.com.ec/ permiten al investigador, comparar los precios de un producto en diferentes lugares y así poder analizar a la competencia y el mercado en general.

3.3.3 Encuestas

Se pueden realizar en forma presencial o a través de sitios web que nos permitirán configurar la encuesta de acuerdo a nuestras necesidades y enviarla a los usuarios de internet a través de varias opciones entre ellas el correo electrónico.

Para este trabajo de investigación se realizan encuestas online mediante “Google Forms”, las mismas que presentan dos grandes ventajas en su aplicación:

- Ningún gasto para su realización ya que solo se envía un link a los encuestados.
- Tabulación automática y momentánea, lo cual disminuye tiempo operativo a los realizadores.

La aplicación de las encuestas se realizará enviando un link para que los clientes que se encuentren en la base de datos de la empresa (compradores frecuentes y ocasionales) la puedan llenar, esto se realizará en el lapso de un mes y los resultados de las respuestas se tabulan automáticamente a medida que cada usuario complete su encuesta.

Se recalca el hecho de que la encuesta será aplicada a personas que constan en la base de datos maestra de Fashion Club, y de igual manera los mismos serán de las ciudades de Guayaquil y Quito por cuanto son las ciudades donde se tiene presencia con locales propios.

Con la encuesta se desea lograr información acerca de preferencias y tendencias de los consumidores de la marca de manera directa y eficiente, para lo cual es necesario definir los puntos de interés en la consecución de la información de orden cuantitativo y cualitativo:

- Características demográficas del mercado objetivo
- Oferta actual
- Características de posicionamiento ideal
- Características deseadas para el producto
- Canales de distribución adecuados
- Medios publicitarios eficientes

3.4 Población y muestra

3.4.1 Definición de la población

Estas variables se hacen en particular a un grupo de personas, teniendo similares características que lo distinguen de otros, en este caso la población considerada serán

hombres y mujeres desde 18 hasta 50 años, que viven en las ciudades de Quito y Guayaquil.

3.4.2 Segmentación demográfica

Ciudad: Guayaquil (2'291.158 habitantes) Quito (2'239.191 habitantes), total (4'530.349).

Rango de edad: 38.03% de la población entre 18 y 50 años (1'722.892 personas)

- Censo 2010 del INEC
- Proyección poblacional por edades (INEC, 2010)

3.4.3 Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{3.84 \times 1'722.892 \times 0,5 \times 0,5}{0.0025(1'722.892 - 1) + 3.84 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n = 384$$

n= Tamaño muestra

Z= Nivel de confianza (95%) = 1.96

p= Probabilidad de éxito (50%)

q= Probabilidad de fracaso (50%)

i= Error máximo admisible (5%)

N= Tamaño de la población (1'722.892)

Se cerrarán las encuestas al tener por lo menos un total de 390 para determinar los niveles cuantitativos en este trabajo de investigación.

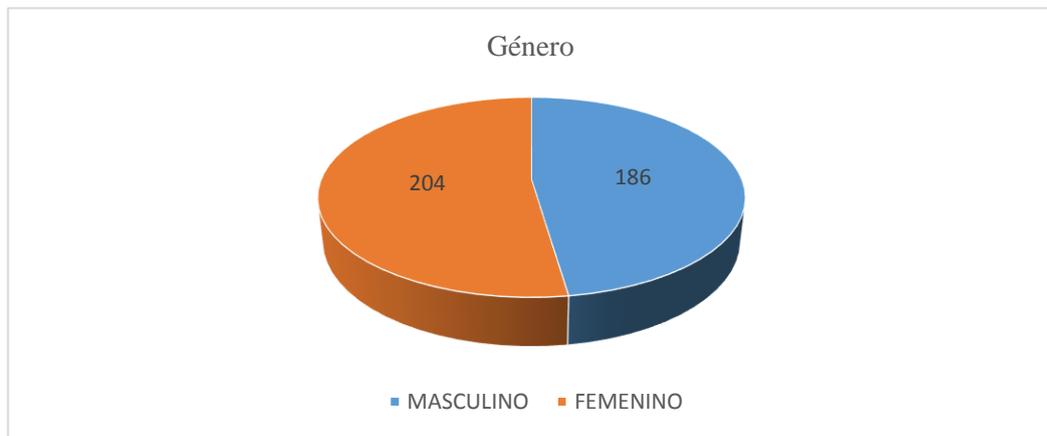
3.5 Recolección y análisis.

Tabla 4. Género

Género	Total	Porcentaje
Masculino	186	47,69%
Femenino	204	52,31%
	390	100,00

Elaborado por: Los autores

Figura 4. Género



Elaborado por: Los autores

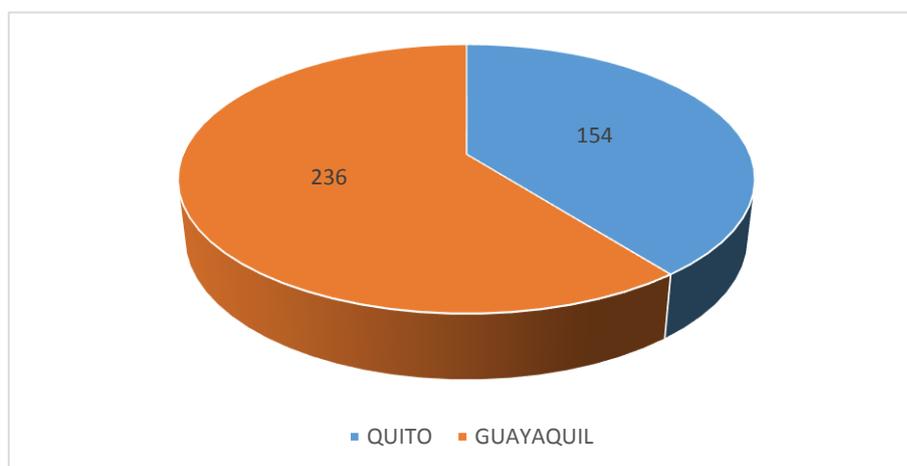
En la figura 4 podemos apreciar que de un total de 390 encuestados 204 corresponden al género femenino representado el 52.31%, mientras que 186 corresponden al género masculino representando el 47.69% restante. Es una muestra uniforme en relación al género de las personas encuestadas.

Tabla 5. ¿Ciudad en que reside?

Ciudad	Total	Porcentaje
Quito	154	39.49%
Guayaquil	236	60.51%
	390	100.00

Elaborado por: Los autores

Figura 5. ¿Ciudad en que reside?



Elaborado por: Los autores

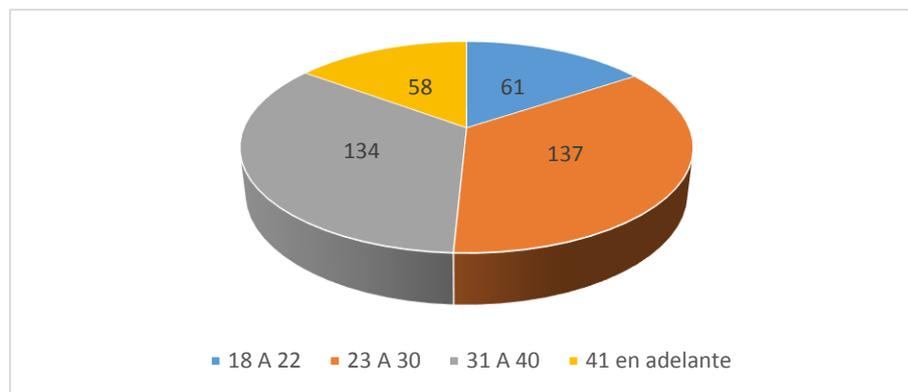
En la figura 5 podemos apreciar que de un total de 390 encuestados el 60.51% reside en la ciudad de Guayaquil, mientras que el 39.49% restante corresponde a la ciudad de Quito.

Tabla 6. ¿Cuál es su rango de edad?

Rango	Total	Porcentaje
18 A 22	61	15,64%
23 A 30	137	35,13%
31 A 40	134	34,36%
41 en adelante	58	14,87%
	390	100,00

Elaborado por: Los autores

Figura 6. ¿Cuál es su rango de edad?



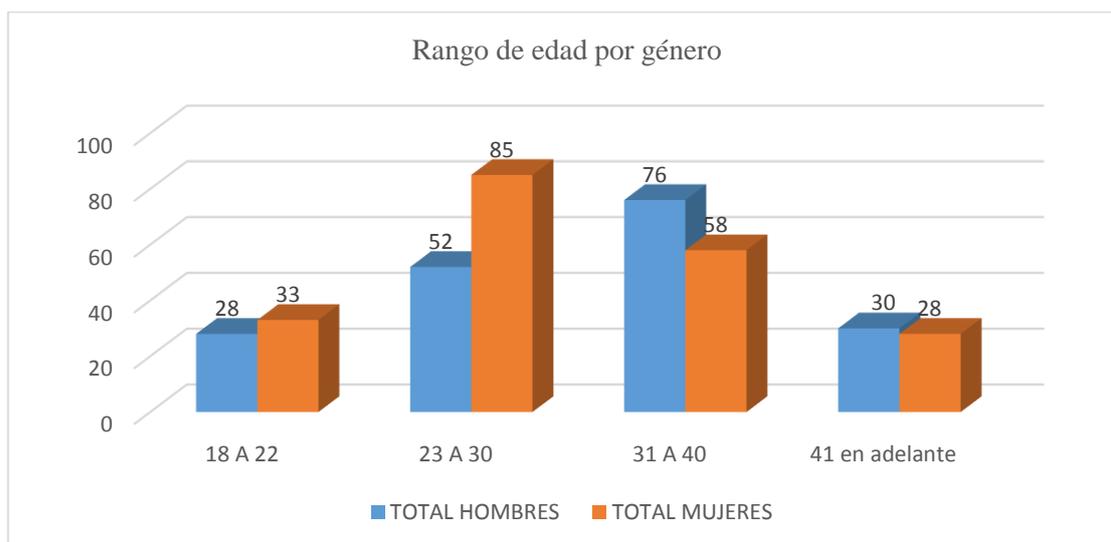
Elaborado por: Los autores

Tabla 7. ¿Cuál es su rango de edad? Por género

Rango	Total Hombres	Total Mujeres	% Hombres	% Mujeres
18 A 22	28	33	15.05	16.18
23 A 30	52	85	27.96	41.67
31 A 40	76	58	40.86	28.43
41 en adelante	30	28	16.13	13.73
	186	204	100.00	100.00

Elaborado por: Los autores

Figura 7. ¿Cuál es su rango de edad? Por género



Elaborado por: Los autores

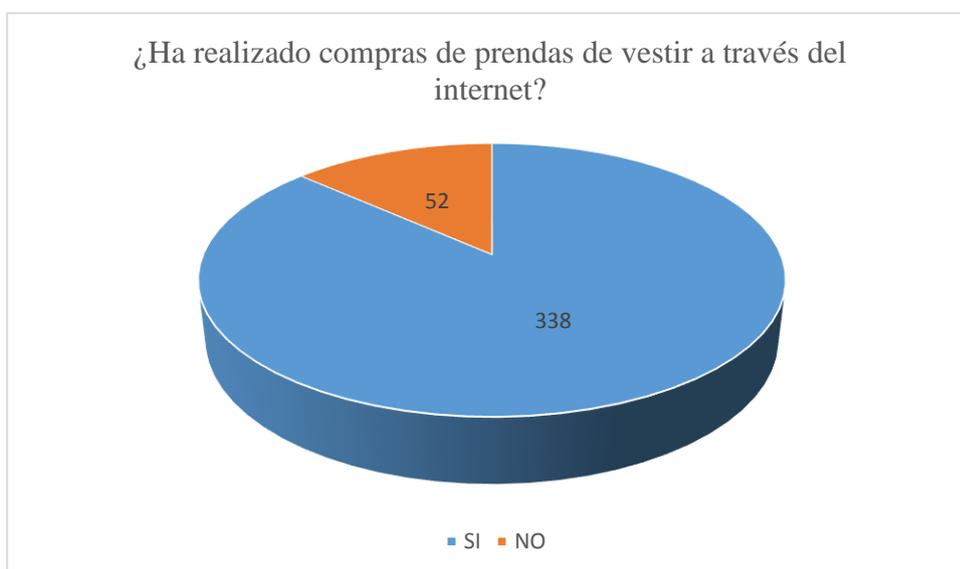
Con relación a la edad de las personas encuestadas podemos apreciar que las edades comprendidas entre 23-30 años corresponden al 35.13%, en segundo lugar, se ubica con un 34.36% el grupo de encuestados con edades entre 31-40 años, el rango entre 18-22 años corresponden al 15.64 % y por último con un 14.87% los encuestados mayores a 41 años.

Tabla 8. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet?

	Total	Porcentaje
SI	338	86,67%
NO	52	13,33%
	390	100,00

Elaborado por: Los autores

Figura 8. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet?



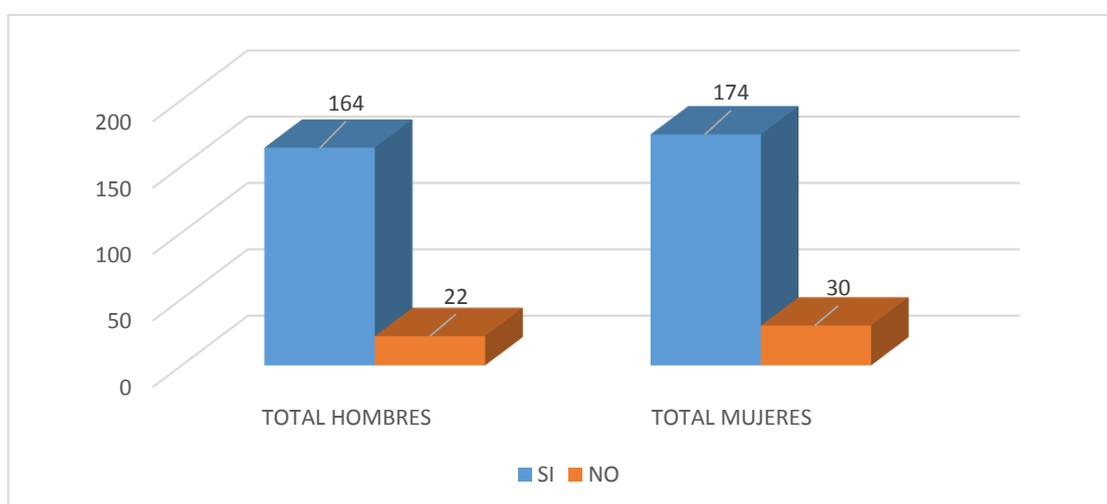
Elaborado por: Los autores

Tabla 9. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet? Por género

	Total Hombres	Total Mujeres	% Hombres	% Mujeres
SI	164	174	88.17	85.29
NO	22	30	11.83	14.71
	186	204	100.00	100.00

Elaborado por: Los autores

Figura 9. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través del internet? Por género



Elaborado por: Los autores

Al analizar los resultados obtenidos de la investigación de mercado dentro de la pregunta #4 compras de prendas de vestir a través de internet podemos concluir que el 86.67% de los encuestados realizan compras de prendas de vestir a través de internet, dentro de estos 338 encuestados que dieron una respuesta afirmativa 174 son mujeres y 164 hombres, notando así cierta igualdad en género al momento de comprar por internet, otro dato importante que pudimos concluir es que de las 338 personas que afirman comprar por internet 123 personas se concentran en el rango de edad entre 23 a 30 año y 112 personas entre 31 a 40 años.

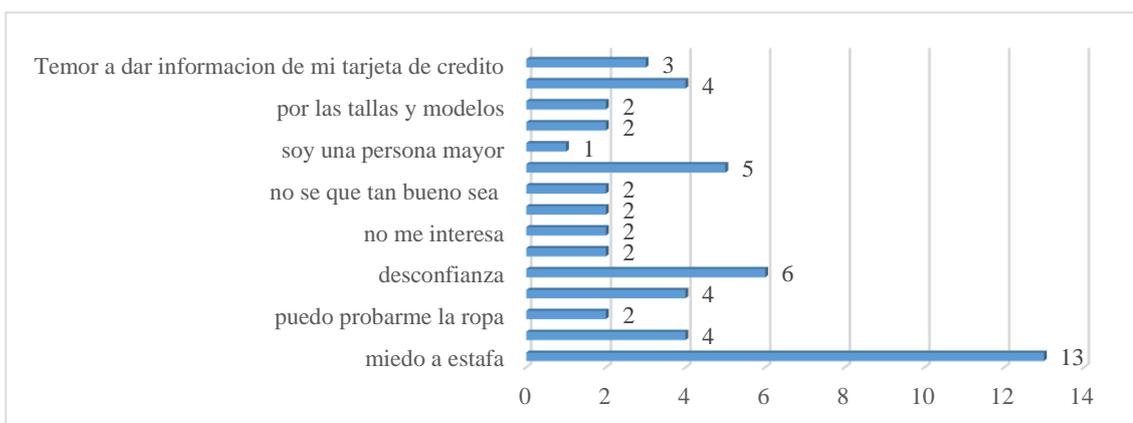
El 13.33% equivalente a 52 encuestados indicaron no realizar compras de prendas de vestir por internet por motivos diversos, mismos que serán detallados en la tabla 9.

Tabla 10. Si la respuesta es NO indicar ¿Por qué?

	Total	Porcentaje
Miedo a estafa	13	24,07
Compro en locales directamente	4	7,41
Puedo probarme la ropa	2	3,70
No me parece seguro	4	7,41
Desconfianza	6	11,11
No me gusta	2	3,70
No me interesa	2	3,70
No sé cómo hacerlo / desconocimiento	2	3,70
No sé qué tan bueno sea	2	3,70
No tengo tarjetas de crédito	5	9,26
Soy una persona mayor	1	1,85
Por falta de tiempo	2	3,70
Por las tallas y modelos	2	3,70
No he tenido la necesidad	4	7,41
Temor a dar información de mi tarjeta de crédito	3	5,56
	54	100,00

Elaborado por: Los autores

Figura 10. Si la respuesta es NO indicar ¿Por qué?



Elaborado por: Los autores

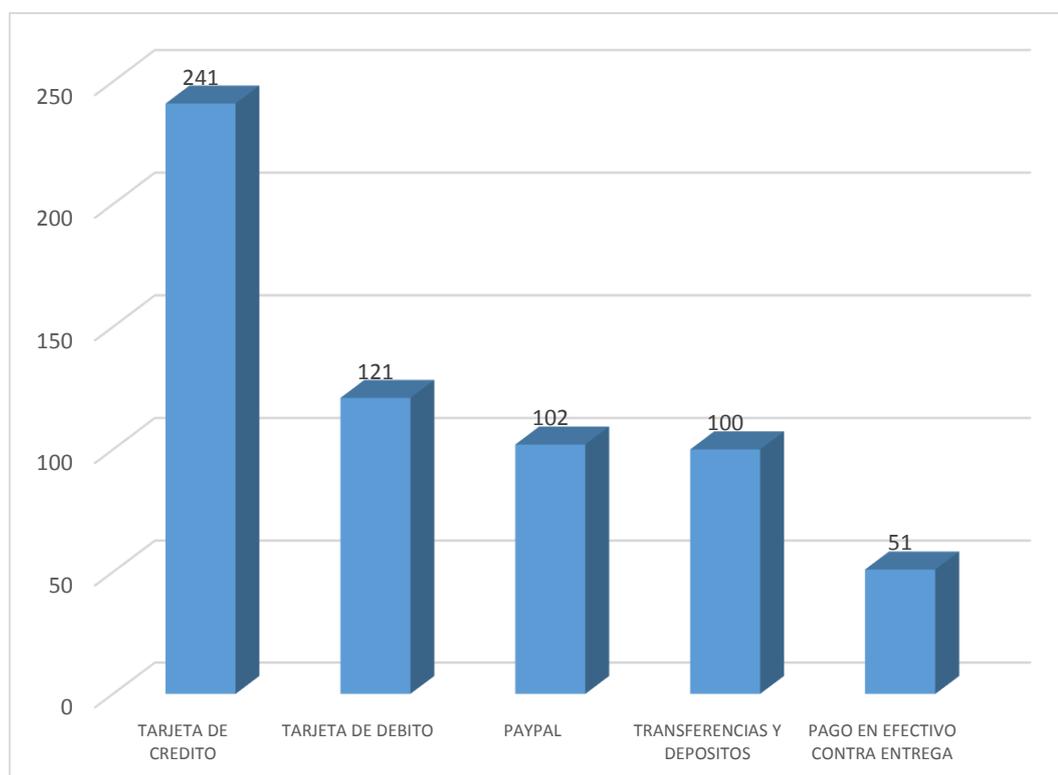
Dentro de los 52 encuestados que indicaron no comprar prendas de vestir por internet se analizaron los motivos llegando a la conclusión de que el 24.07% afirma que es por temor a ser estafados, el 11.11% siente desconfianza, el 9.26% no posee tarjetas de crédito, el 7.41% prefiere comprar directamente en locales, 7.41% no siente necesidad de realizar compras de ropa por internet y otro 7.41% indica que las compras por internet no son seguras, otro motivo para no realizar compras por internet es el miedo a dar información de sus tarjetas de crédito equivalente al 5.56%.

Tabla 11. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes)

Medios de pago	Total	Porcentaje
Tarjeta de crédito	241	39,19
Tarjeta de débito	121	19,67
PayPal	102	16,59
Transferencias y depósitos	100	16,26
Pago en efectivo contra entrega	51	8,29
	615	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 11. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes)



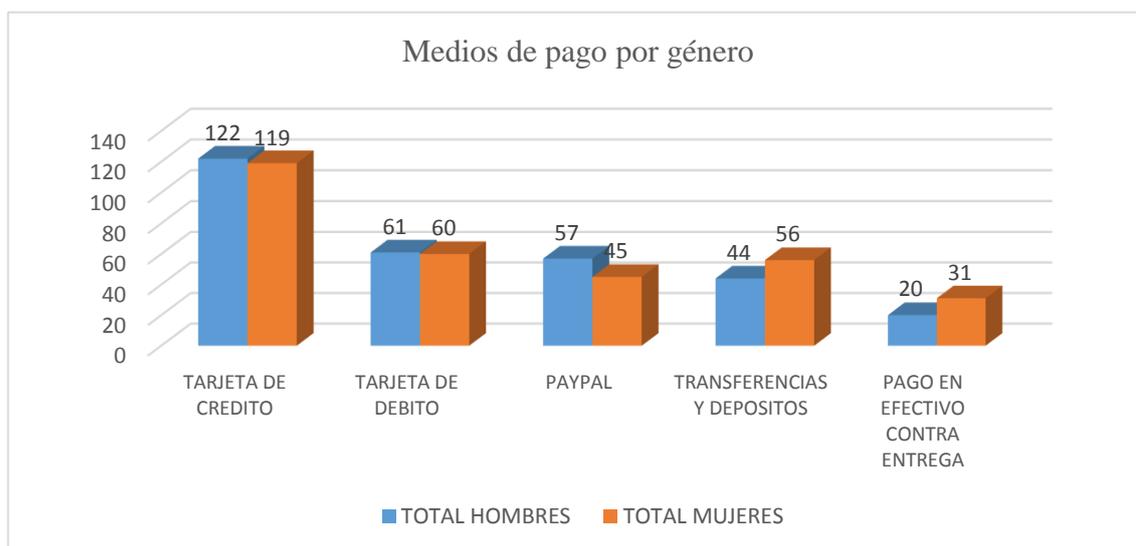
Elaborados por: Los autores

Tabla 12. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes) Por género

Medios de pago	Total Hombres	Total Mujeres	% Hombres	% Mujeres
Tarjeta de crédito	122	119	40.13	38.26
Tarjeta de débito	61	60	20.07	19.29
PayPal	57	45	18.75	14.47
Transferencias y depósitos	44	56	14.47	18.01
Pago en efectivo contra entrega	20	31	6.58	9.97
	304	311	93.42	90.03

Elaborados por: Los autores

Figura 12. Si su respuesta es sí. ¿Qué medio de pago ha utilizado? (los más frecuentes) Por género



Elaborados por: Los autores

Según el estudio realizado el medio de pago más utilizado al realizar compras por internet son las tarjetas de crédito representando el 39.19% de los encuestados, como segunda opción tenemos las tarjetas de débito con un 19.67% seguida de PayPal con un 16.59%, transferencias y depósitos con un 16.26% y por último tenemos los pagos en efectivo contra entrega equivalentes al 8.29%.

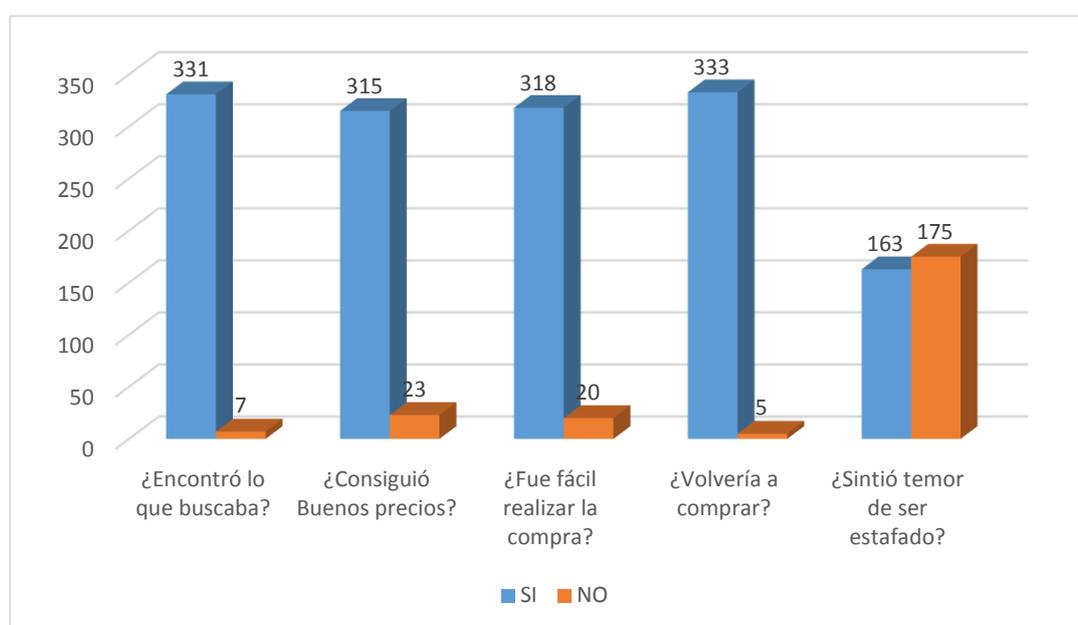
Dentro de las 241 personas que aseguran pagar sus compras por internet con tarjetas de crédito podemos mencionar que 122 son hombre y 119 mujeres, el rango de edad con mayor uso de tarjetas de crédito para sus pagos por internet comprende entre los 31-40 años equivalente a 99 personas y el rango de 23-30 años con 79 personas.

Tabla 13. Si Ud. Ha comprado prendas de vestir por internet, conteste lo siguiente:

	SI	NO
¿Encontró lo que buscaba?	331	7
¿Consiguió Buenos precios?	315	23
¿Fue fácil realizar la compra?	318	20
¿Volvería a comprar?	333	5
¿Sintió temor de ser estafado?	163	175
	1460	230

Elaborados por: Los autores

Figura 13. Si Ud. Ha comprado prendas de vestir por internet, conteste lo siguiente:



Elaborados por: Los autores

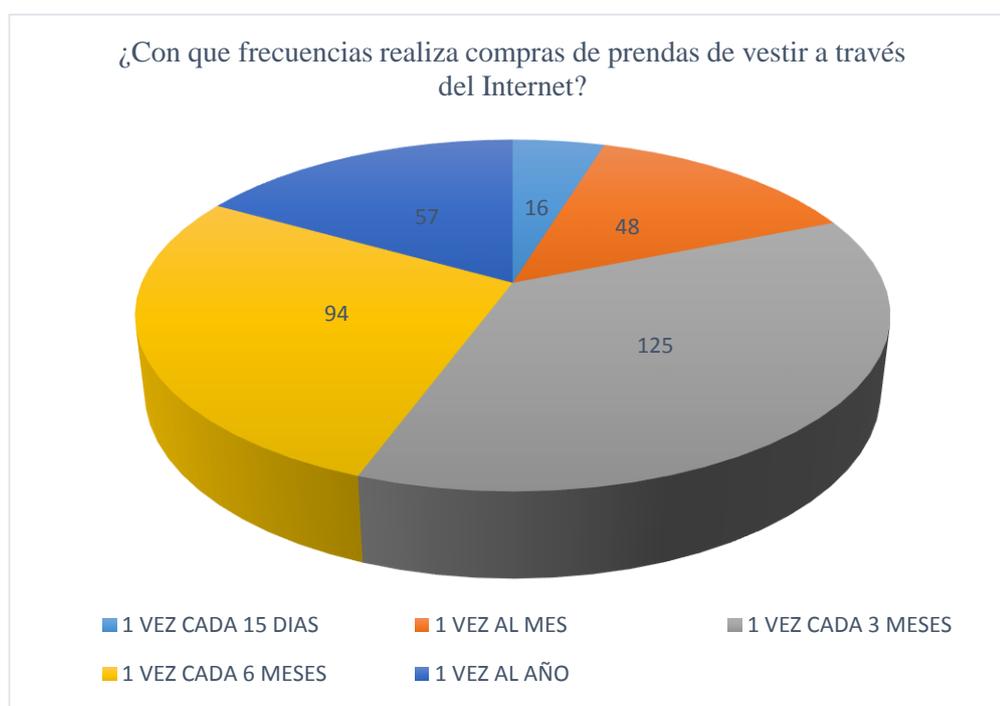
Los datos recopilados en las encuestas realizadas tanto en Quito como en Guayaquil reflejan que de 338 personas que compran por internet, 331 han encontrado lo que buscaban al comprar prendas de vestir por internet, a su vez 315 personas indican haber encontrado buenos precios, 318 personas afirman que fue fácil realizar dichas compras, 333 de 338 personas manifiestan que volverían a comprar por internet. La conclusión más relevante que podemos destacar en esta pregunta es que hay cierta igualdad entre las personas que sienten temor de comprar por internet y las que no.

Tabla 14. ¿Con que frecuencias realiza compras de prendas de vestir a través del Internet?

	Total	Porcentaje
1 vez cada 15 días	16	4,71
1 vez al mes	48	14,12
1 vez cada 3 meses	125	36,76
1 vez cada 6 meses	94	27,65
1 vez al año	57	16,76
	340	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 14. ¿Con que frecuencias realiza compras de prendas de vestir a través del Internet?



Elaborados por: Los autores

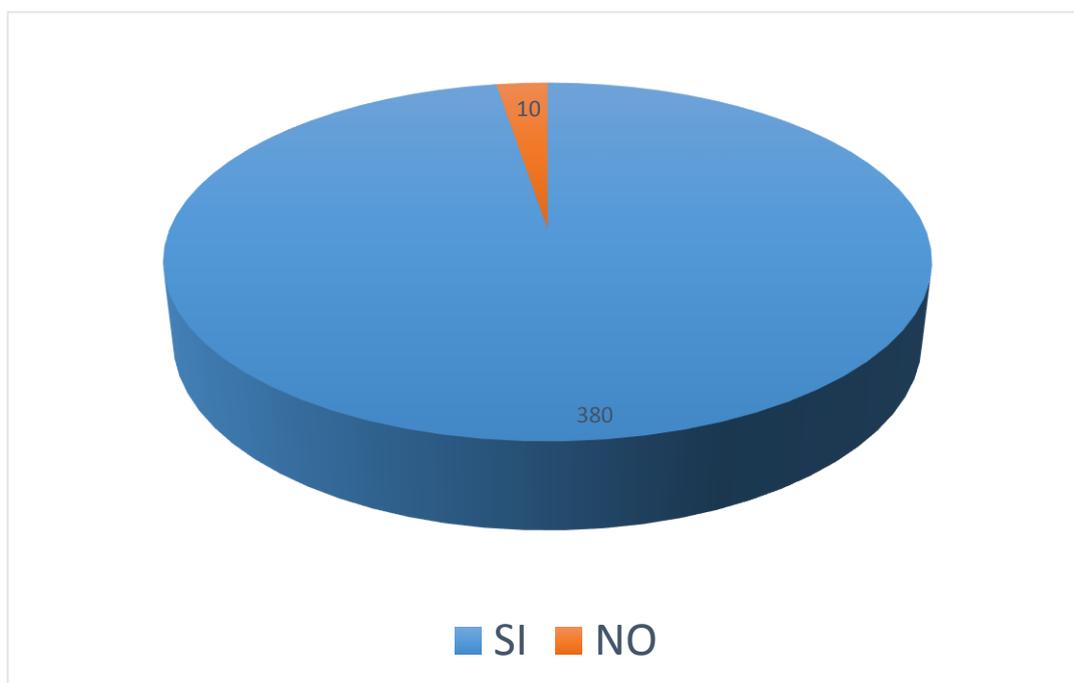
Se ha concluido que de las 340 personas que afirman comprar ropa a través de internet 125 personas equivalente al 36.76% lo hacen 1 vez cada 3 meses, seguido por el 27.65% que compra 1 vez cada 6 meses, el 16.76% compra 1 vez al año, el 14.12% compra 1 vez al mes y el 4.71% restante compra ropa por internet 1 vez cada 15 días.

Tabla 15. ¿Conoce la marca Aéropostale?

	Total	Porcentaje
SI	380	97,44
NO	10	2,56
	390	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 15. ¿Conoce la marca Aéropostale?



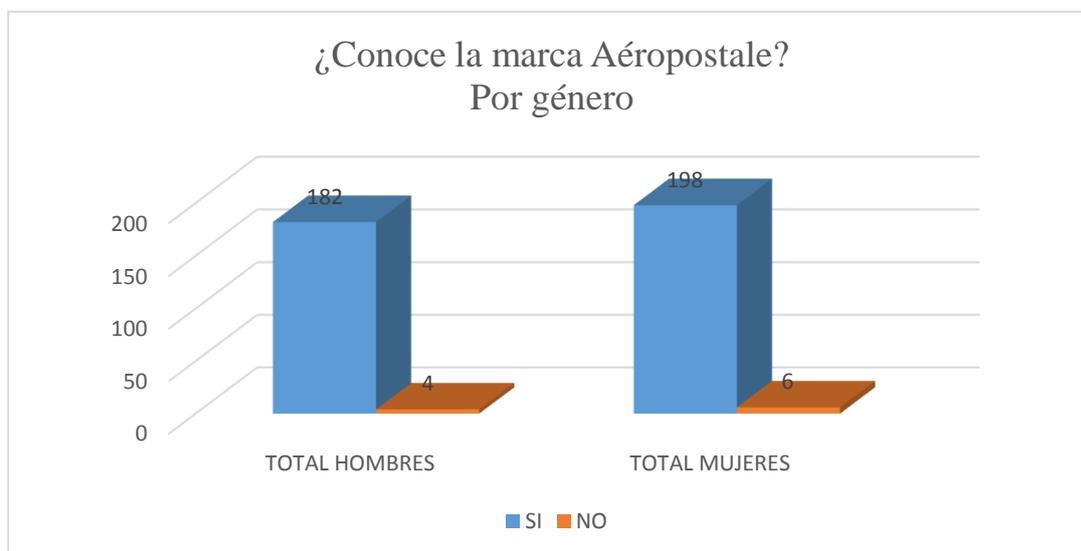
Elaborados por: Los autores

Tabla 16. ¿Conoce la marca Aéropostale? Por género

	Total, Hombres	Total, Mujeres	% Hombres	% Mujeres
SI	182	198	97.85	97.06
NO	4	6	2.15	2.94
	186	204	100.00	100.00

Elaborados por: Los autores

Figura 16. ¿Conoce la marca Aéropostale? Por género



Elaborados por: Los autores

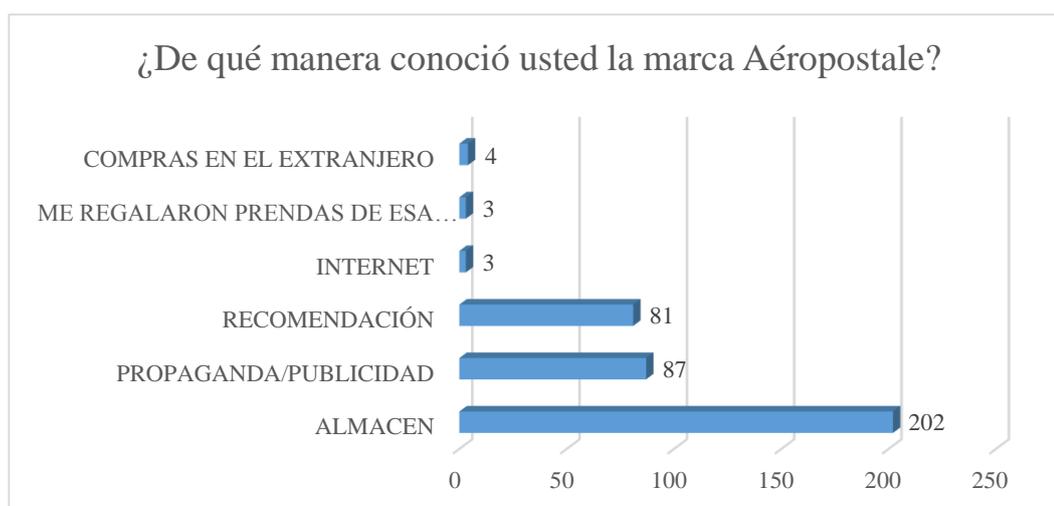
De un total de 390 encuestados 380 personas afirman conocer la marca Aeropostal siendo 198 mujeres y 182 hombres, notando así la gran familiaridad que tienen los compradores de prendas de vestir por internet hacia la marca, este será un gran indicador al momento de analizar las estrategias de marketing que debemos implementar en este proyecto.

Tabla 17. Si su respuesta es sí. ¿De qué manera conoció usted la marca Aéropostale?

	Total	Porcentaje
Almacén	202	53,16
Propaganda/Publicidad	87	22,89
Recomendación	81	21,32
Internet	3	0,79
Me regalaron prendas de esa marca	3	0,79
Compras en el extranjero	4	1,05
	380	97,37

Elaborados por: Los autores

Figura 17. Si su respuesta es sí. ¿De qué manera conoció usted la marca Aéropostale?



Elaborados por: Los autores

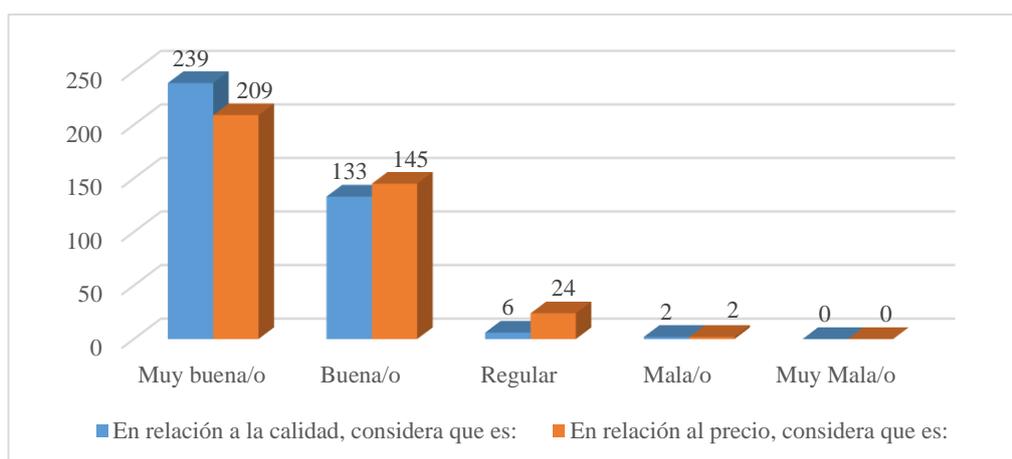
De las 380 personas que afirman conocer la marca 202 indican haberla conocido mediante los diferentes almacenes presentes en el país, seguida de 87 personas que conocen la marca por propagandas o publicidad y 81 personas han llegado a conocer la marca por recomendación.

Tabla 18. En relación a la marca Aéropostale, ¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de las prendas?

	En relación a la calidad, considera que es:	En relación al precio, considera que es:
Muy buena/o	239	209
Buena/o	133	145
Regular	6	24
Mala/o	2	2
Muy Mala/o	0	0
	380	380

Elaborados por: Los autores

Figura 18. En relación a la marca Aéropostale, ¿Cuál es su opinión acerca de la calidad de las prendas?



Elaborados por: Los autores

En relación a la calidad de las prendas y el precio de la marca Aéropostale se logró determinar que 239 encuestados encontraron los productos de Aéropostale de Muy Buena calidad, de este grupo 127 son mujeres y 112 son hombres, a su vez 209 de los encuestados determinaron que el Precio de la marca también es Muy Bueno, en este grupo se encontró que 110 son mujeres y 99 hombres.

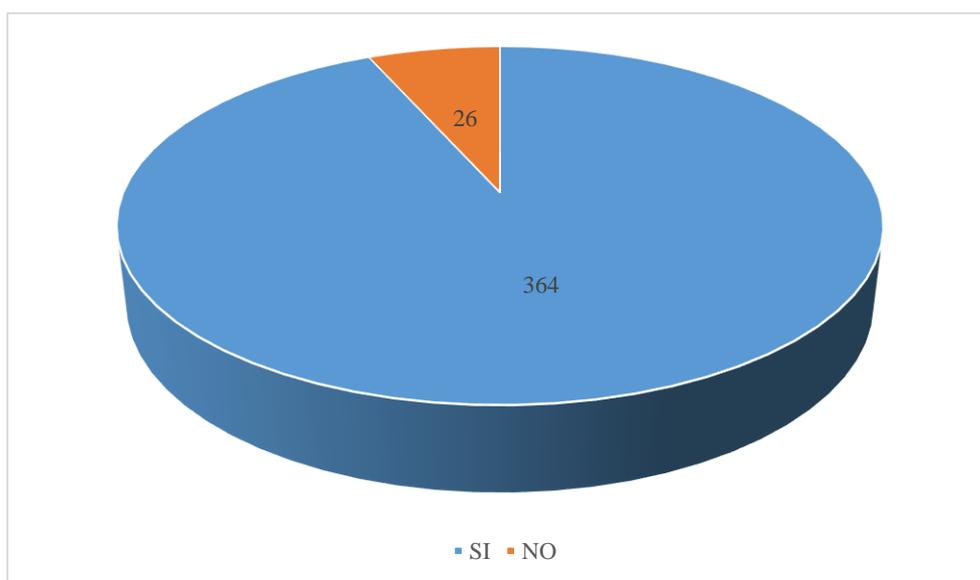
En una segunda posición 133 encuestados consideran la calidad de la marca como Buena y a su vez 145 personas consideran que el precio de la marca es Bueno. Por esta razón podemos observar que la marca Aéropostale tiene una buena imagen ante los clientes.

Tabla 19. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web?

	Total	Porcentaje
SI	364	93,33
NO	26	6,67
	390	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 19. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web?



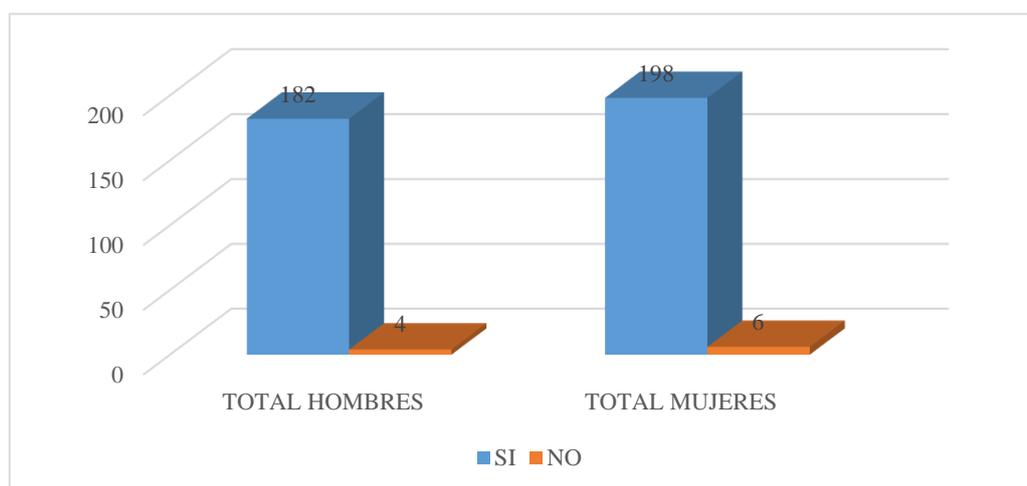
Elaborados por: Los autores

Tabla 20. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web? Por género

	Total Hombre	Total Mujeres	% Hombres	% Mujeres
SI	182	198	97.85	97.06
NO	4	6	2.15	2.94
	186	204	100.00	100.00

Elaborados por: Los autores

Figura 20. ¿Estaría dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web? Por género



Elaborados por: Los autores

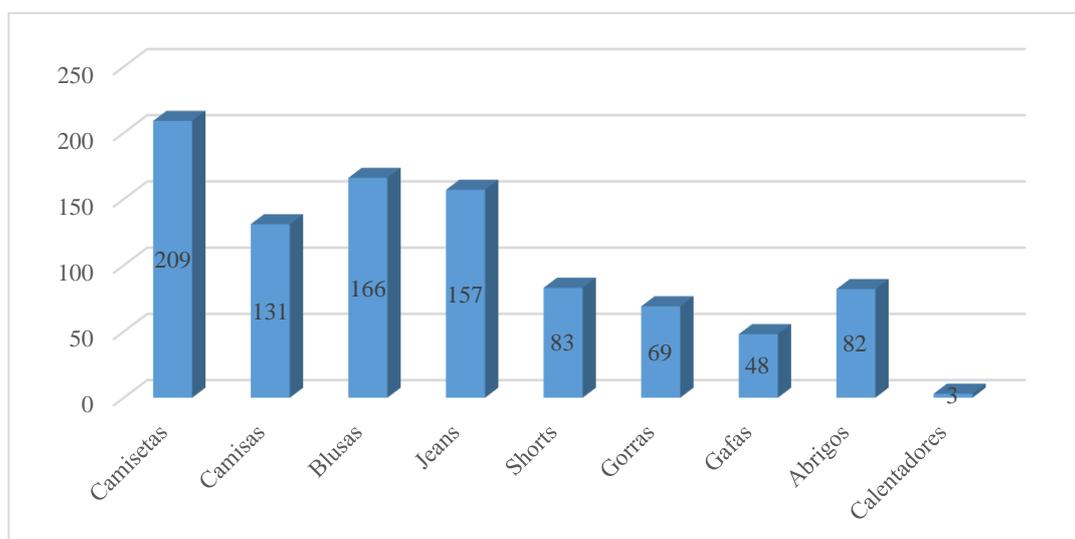
Según la encuesta realizada a los consumidores se determina; que el 93,33% si, estaría dispuesto a adquirir artículos a través de sitio web de estos encuestados 190 fueron femeninos y 174 masculinos; mientras que el 6,67% dijeron que no, de estos encuestados 14 fueron femeninos y 12 masculinos. Lo que se determinó que existe un alto potencial de adquirir la marca en un sitio web.

Tabla 21. ¿Qué artículos de la marca Aéropostale estaría dispuesto a comprar por internet?

	Total	Porcentaje
Camisetas	209	22,05
Camisas	131	13,82
Blusas	166	17,51
Jeans	157	16,56
Shorts	83	8,76
Gorras	69	7,28
Gafas	48	5,06
Abrigos	82	8,65
Calentadores	3	0,32
	948	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 21. ¿Qué artículos de la marca Aéropostale estaría dispuesto a comprar por internet?



Elaborados por: Los autores

Con respecto a la marca Aéropostale los encuestados mostraron preferencia por los siguientes productos: Camisetas (22,05%), Blusas (17,51%), Jeans (16,56%) y Camisas (13,82%).

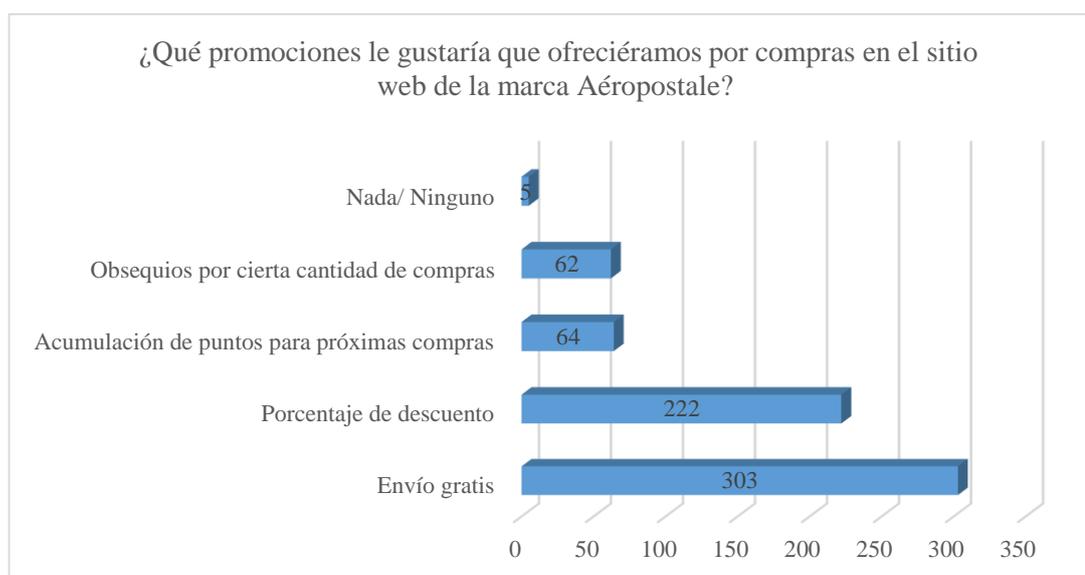
El resultado indica que tanto hombres como mujeres prefieren en su mayoría prendas de vestir cómodas y fáciles de combinar, esto ayuda a estimar la demanda de los diferentes productos ofertados por la marca.

Tabla 22. ¿Qué promociones le gustaría que ofreciéramos por compras en el sitio web de la marca Aéropostale?

	Total	Porcentaje
Envío gratis	303	46,19
Porcentaje de descuento	222	33,84
Acumulación de puntos para próximas compras	64	9,76
Obsequios por cierta cantidad de compras	62	9,45
Nada/ Ninguno	5	0,76
	656	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 22. ¿Qué promociones le gustaría que ofreciéramos por compras en el sitio web de la marca Aéropostale?



Elaborados por: Los autores

Según los datos analizados podemos determinar que el 46,19% de los encuestados indicaron una preferencia por la promoción del envío gratis, el 33,84% indicó que prefiere porcentaje de descuento en sus compras online.

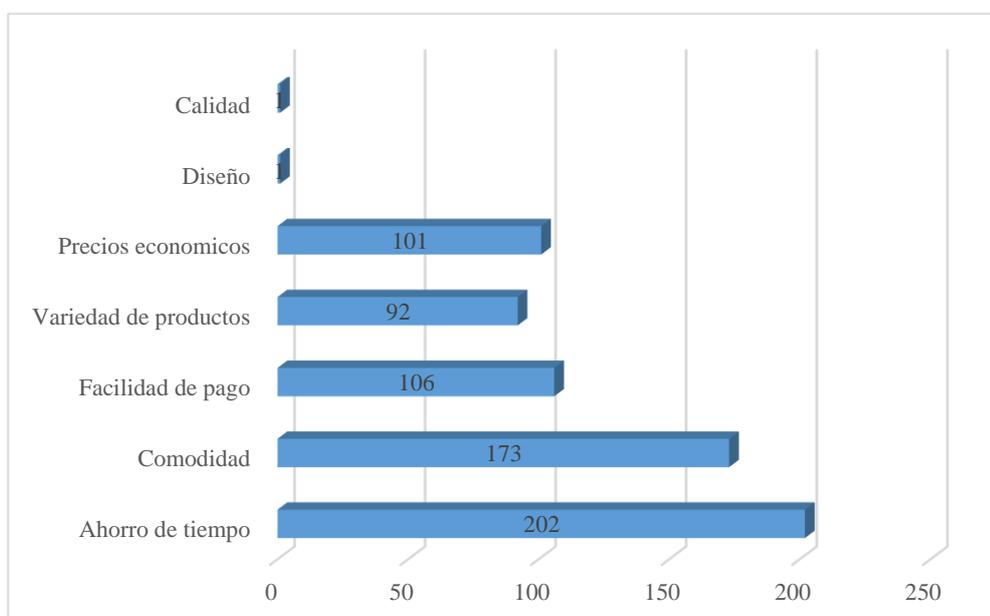
Esto permite definir que la mayor motivación en compra sería las promociones de envío gratis y un porcentaje de descuento en su compra online, esta información se tomará en cuenta para el desarrollo de promociones en la tienda online.

Tabla 23. ¿Por qué estaría Ud. dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web?

	Total	Porcentaje
Ahorro de tiempo	202	29,88
Comodidad	173	25,59
Facilidad de pago	106	15,68
Variedad de productos	92	13,61
Precios económicos	101	14,94
Diseño	1	0,15
Calidad	1	0,15
	676	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 23. ¿Por qué estaría Ud. dispuesto a adquirir artículos de la marca Aéropostale a través de un sitio web?



Elaborados por: Los autores

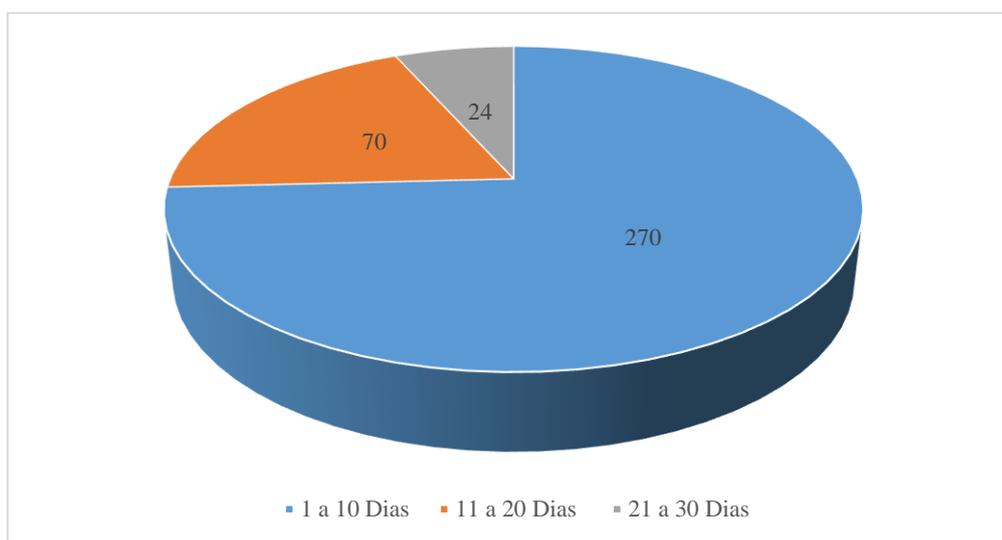
Entre las opciones más votadas por las que los usuarios realizarían compras por internet de la marca Aéropostale tenemos, el 29,88% por Ahorro de tiempo; un 25,59% indicó que su incentivo para realizar compras online de la marca es la comodidad; el 15,68% indicó basarse en la facilidad de pago; el 14,94% está dispuesto a adquirir el producto por precios económicos; mientras que un 13,91% indicó otros motivos, en dónde resaltó el hecho de que la variedad de productos que puede conseguir es mayor.

Tabla 24. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido

Rango	Total	Porcentaje
1 a 10 Días	270	74,18
11 a 20 Días	70	19,23
21 a 30 Días	24	6,59
	364	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 24. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido



Elaborados por: Los autores

Un 74,18% de los encuestados indico que el tiempo razonable para recibir su pedido seria entre 1 a 10 días, el 19.23% considera razonable un tiempo de espera entre 11 y 20 días, mientras que el 6.59 esperaría de 21 a 30 días por su pedido.

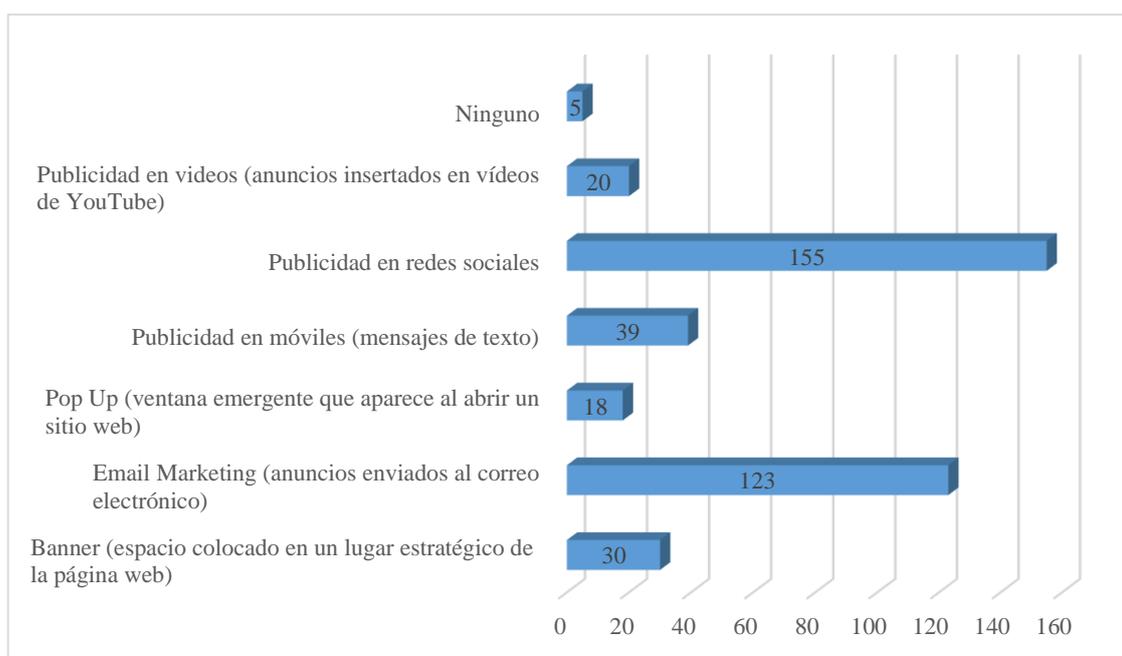
Como podemos notar los usuarios que compran por internet esperan rapidez en la entrega de los pedidos, por lo que se deberá establecer el tiempo antes mencionado como prioridad de entrega de los artículos de la marca Aeropostale, se analizará las alianzas estratégicas que realizaremos con la empresa que se encargará de las entregas a domicilio, teniendo como primera opción a Servientrega.

Tabla 25. A través de que medio le gustaría enterarse de estas promociones

	Total	Porcentaje
Banner (espacio colocado en un lugar estratégico de la página web)	30	7,69
Email Marketing (anuncios enviados al correo electrónico)	123	31,54
Pop Up (ventana emergente que aparece al abrir un sitio web)	18	4,62
Publicidad en móviles (mensajes de texto)	39	10,00
Publicidad en redes sociales	155	39,74
Publicidad en videos (anuncios insertados en vídeos de YouTube)	20	5,13
Ninguno	5	1,28
	390	100,00

Elaborados por: Los autores

Figura 25. A través de que medio le gustaría enterarse de estas promociones



Elaborados por: Los autores

En lo que se refiere a las opciones de los medios de comunicación para enterarse de las promociones, los clientes han decidido que la mejor vía es por medio de las Publicidades en Redes sociales con (39,74%) y como segunda opción el Email Marketing (anuncios enviados al correo electrónico) con un 31,54%. Esto permite definir que la mayor parte de los encuestados usan parte de su tiempo libre en observar algunas promociones en sus redes sociales y correos electrónicos.

3.6 Análisis general de los datos recopilados

Basándonos en el análisis de los datos recopilados en las encuestas podemos concluir que la edad promedio de las personas que realizan compras de prendas de vestir por internet ronda entre los 23 a 40 años, la cual es aproximadamente la edad económicamente activa en Ecuador.

Dentro de la muestra analizada podemos destacar que el 87% de los encuestados realiza compras de prendas de vestir por internet lo que nos da una pauta para determinar la viabilidad en la realización de este proyecto, de ese 13% restante que no compra prendas de vestir por internet se analizara las razones manifestadas como son el miedo a las estafas, la desconfianza e inseguridad para tomar medidas que minimicen esa percepción de los potenciales clientes hacia las compras online.

Se ha llegado a la conclusión que los medios de pago más utilizados en compras online tanto en Quito como Guayaquil son las tarjetas de crédito y débito las cuales constituyen a su vez los medios de pago de mayor aceptación general en este medio, también podemos destacar la gran acogida que tienen las cuentas PayPal y las transferencias y depósitos.

Las tarjetas de crédito tienen mayor acogida debido a la facilidad que otorga la opción del pago diferido el cual te permite pagar el total de tu compra en cuotas mensuales, además de los beneficios que ofrecen los planes de recompensa de las tarjetas de crédito como son acumulación de millas, asistencias, descuentos en ciertos almacenes entre otros.

Por lo general al comprar por internet los usuarios tienen distintas opciones de donde elegir por lo que entre los encuestados que compran ropa por internet más del 90% afirmo haber encontrado lo que buscaba, haber conseguido un buen precio, realizar la compra de manera fácil y a su vez manifiestan que volverían a comprar por internet; sin embargo, un 51% de los encuestados que compran ropa por internet afirma sentir temor de ser estafados.

En cuanto a la frecuencia con la que las personas encuestadas compran prendas de vestir la mayoría indicó que lo hace cada 3 meses, siendo en su mayoría las mujeres quienes realizan las compras tanto para ellas como para la familia.

En lo que respecta al conocimiento de la marca, gracias al estudio realizado pudimos determinar la gran aceptación que tiene la marca Aéropostale en las 2 ciudades principales del Ecuador, un 97.44% de los encuestados afirmo conocer la marca. Esto significará una ventaja que debe ser aprovechada por la empresa ya que el nombre de la marca es una influencia grande en la decisión de compra de las personas, al ser una marca reconocida generará confianza en los posibles clientes y creará una fidelidad hacia la marca por los clientes ya existentes en las tiendas físicas.

La marca internacional Aéropostale está siendo reconocida localmente gracias a los almacenes ubicados en puntos estratégicos del país; el 53.16% de los encuestados afirmo conocer la marca gracias a que han visitado o visto alguno de los almacenes en el país, un 21.32% ha conocido la marca por recomendación, deberemos buscar estrategias que ayuden a la fidelización de los clientes para que así aumente este porcentaje de recomendación de la marca. Por otro lado, podemos evidenciar en las encuestas que la imagen de la marca ante los consumidores es muy buena y que la relación precio-calidad está siendo reconocida por los clientes.

En lo que respecta a la intención de compra de la marca de los encuestados a través de un nuevo canal de distribución como lo es las ventas online, la aceptación es de un 93.33% ya que esto les significará un ahorro de tiempo, comodidad y facilidad de pago al momento de abastecerse de prendas de vestir.

Las promociones que según las encuestas realizadas tendrán mayor aceptación serán el envío gratis y el porcentaje de descuento en compras; estas promociones deberán ser socializadas a través de los medios con mayor aceptación que son las redes sociales y el correo electrónico.

Para finalizar un punto importante que resaltar es el tiempo máximo de espera de los clientes para recibir sus pedidos, el cual deberá ser máximo 10 días después de la compra.

Capítulo IV

PLAN DE MARKETING

4.1 Resumen Ejecutivo

La necesidad de la empresa Fashion Club Cía. Ltda. es incrementar su presencia en el mercado para así poder aumentar su nivel de cifras de negocio. La nueva meta impuesta por el licenciante para el periodo 2018 hace necesario el uso de herramienta tecnológicas no solo en sus actividades internas sino también en las externas, específicamente en las actividades que van dirigidas directamente a sus clientes.

Es necesario crear nuevos canales de venta que fortalezcan su presencia en el mercado de la marca Aéropostale. La empresa en mención actualmente no cuenta con una figura en el ámbito del internet y el comercio electrónico, y es por esto que se busca desarrollar estrategias que permitan esta evolución en la industria.

Implementar estrategias marketing en la tienda on-line, tener estrategias conjuntas entre el canal off-line y adicionalmente se realizará la distribución del producto terminado a distribuidores o tiendas- boutiques en ciudades donde no está presente la marca ayudarán a la empresa Fashion Club Cía. Ltda. a lograr el presupuesto de ventas exigido por el licenciante de la marca Aéropostale. El principal producto de nuestro plan de marketing será la página web de la empresa, lo que se venderá a través de la página serán prendas de vestir de la marca Aéropostale que fabrica y comercializa la empresa Fashion Club.

La inversión se obtendrá por dos vías: recursos propios por un monto de \$100.000, y la diferencia del financiamiento se realizará con un crédito productivo pymes realizado a la CFN por un monto de 446.271 que se pagará en un periodo de 3 años. La recuperación de capital se realiza al tercer año de operaciones del proyecto.

Para priorizar la atención al cliente se realizará la gestión y el desarrollo de la comunidad online de la marca, se encargará de la creación de contenido para las redes sociales, realizará el monitoreo del tráfico tanto en redes como en la página web, se atenderá todas las inquietudes de los usuarios con un tiempo de espera máximo de 30 minutos. También se realizará un análisis periódico de la actividad online de los principales competidores de la marca Aéropostale y la identificación de influencers y líderes de opinión que trabajen en conjunto con la empresa para atraer un mayor número de clientes.

4.2 Estructura ideológica

4.2.1 Misión

Contribuir a mejorar la imagen de nuestros clientes de acuerdo a su estilo de vida, innovando cada día para ofrecer productos de moda, con variedad, calidad, excelente precio, a sus clientes.

4.2.2 Visión

Ser una empresa líder y reconocida en la venta de ropa, proporcionando cada día más un servicio de excelencia a nuestros clientes y que al mismo tiempo nos permitan competir en el mercado Nacional con proyección al mercado Internacional, con los mejores precios del mercado.

4.2.3 Valores

- Integridad
- Confianza
- Honestidad
- Transparencia
- Trabajo por el cambio

4.2.4 Modelo de Negocio

La empresa Fashion Club se creó en el año 2010, empieza sus actividades comerciales en una cadena de retail Casa Tosi con la marca Aéropostale, teniendo una buena rotación y se crea la idea de empezar a abrir tiendas con la marca en los centros comerciales a nivel nacional.

Se logra negociaciones con los licenciantes de la marca Aéropostale Internacional para introducirlo en el Ecuador, con todos los estándares y modelo de negocio Internacional.

Se adaptó a las políticas de manejo de información, modelos de prendas de vestir, y presupuesto de venta mínimo garantizado para poder cumplir las metas de negocio manejadas internacionalmente por la empresa.

Fashion club es una empresa dedicada a fabricar y vender productos textiles y accesorios de la marca Aéropostale en sus tiendas y retail a nivel nacional, con una característica diferenciadora con precios accesibles, calidad, variedad de producto y buena atención a sus clientes.

El mercado que comprende el negocio de ventas de ropa de la marca Aéropostale es para clientes de niveles socio-económico medio en adelante, económicamente activo, el producto cumple con los estándares de calidad internacional, innovando con las últimas tendencias de moda.

4.2.5 Modelo de negocio CANVAS

Para explicar de mejor manera el modelo de negocio al que se quiere llevar a Fashion Club en cuanto a la comercialización de la marca Aéropostale en Ecuador, se utilizará el modelo Canvas con el fin de mostrar las actividades claves y otras consideraciones importantes para entender el negocio.

Como se puede observar, el licenciante es el principal socio estratégico del negocio al ser quien permite la distribución de la marca en el mercado por parte de Fashion Club, aunque por supuesto no es el único, ya que también se consideran estratégicos o claves a los proveedores de materias primas que deben alinear su calidad y precio a lo requerido por Fashion Club.

Dentro de las actividades claves y las relaciones con los clientes, se propone automatizar estas tareas con el fin de llevar un mayor control y con mayor rapidez estos aspectos, dentro de ellas se encuentran, la aplicación del concepto de CRM mediante la información obtenida de los clientes para poder hacer campañas de e-mailing y otros seguimientos y poder ofrecer contactos por parte de la página web que ayuden a interactuar con los consumidores.

Como recursos claves, se consideran las propiedades o activos del negocio, estos recursos como bienes de capital, ayudan a que la empresa genere productos y servicios de alta calidad. Es importante destacar que para el negocio es clave contar con las tiendas minoristas como recursos generadores de ingresos en nuestro mercado, es por eso que una de las variables de crecimiento del negocio debe ser el establecimiento de más locales de la marca.

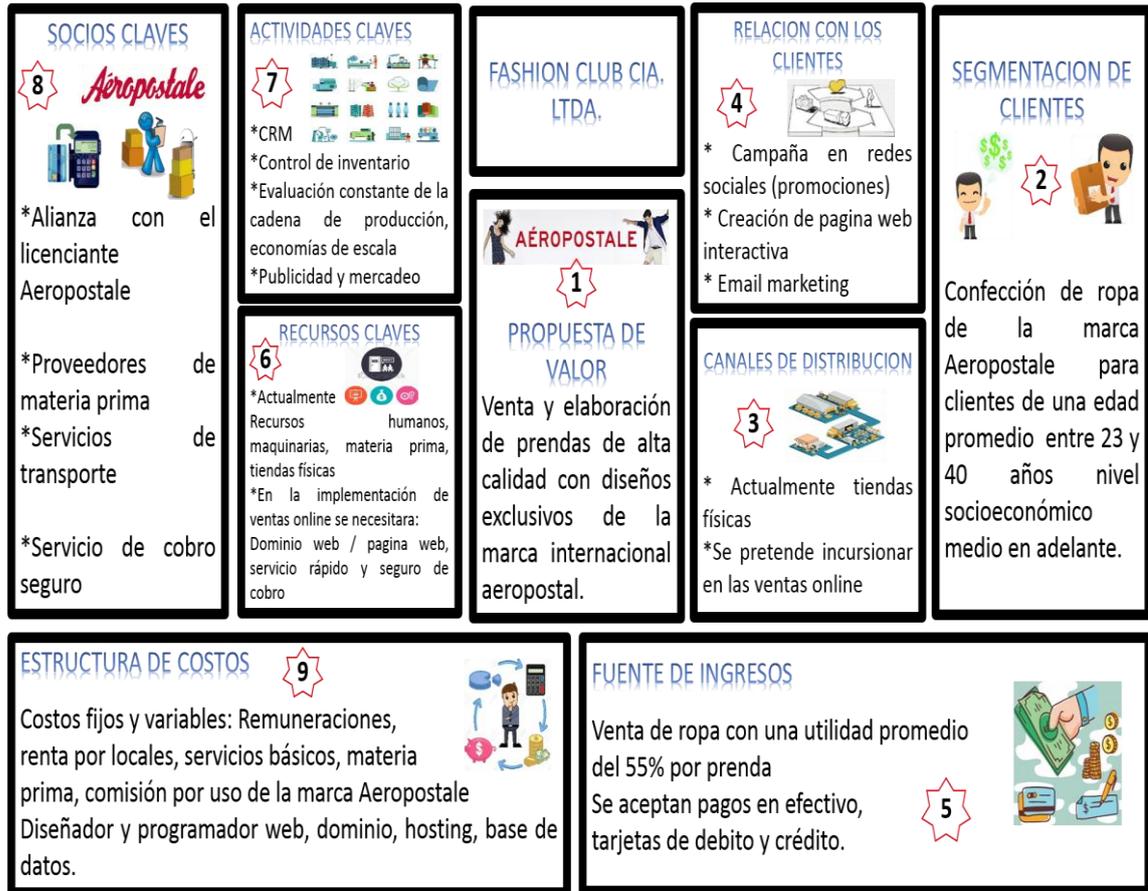


Figura 26. Modelo Canvas

Fuente: (Osterwalder.A, 2010)
 Elaborado por: Los autores

4.2.6 Análisis estratégico

Es necesario el análisis del entorno interno y externo del negocio a fin de poder determinar las mejores estrategias a aplicar para el cumplimiento de nuestras metas, para realizar este análisis haremos uso de las diferentes herramientas.

Para el planteamiento de las variables dentro del análisis FODA, se valora el conocimiento actual del negocio y la información obtenida nivel de encuestas, luego los factores serán ponderados en las matrices EFI y EFE para conocer las de mayor impacto.

En la matriz de factores competitivos se valorará características de negocio tanto de Fashion Club como de su mayor competidor directo que se comercializa con la marca Pull & Bear. También se incluye una revisión de las fuerzas competitivas de Porter para analizar el entorno industrial del negocio.

Y con el fin de poder implementar el tipo de estrategias requeridas para el negocio se propone la aplicación de matrices cruzadas, que interceptarán factores internos versus factores externos para obtener como resultados los de mayor incidencia.

4.2.6.1 Análisis FODA

Oportunidades.

- Nuevas herramientas tecnológicas que permitirán la incursión en el comercio online
- Crecimiento del mercado del e-commerce a nivel nacional
- Atender grupos nuevos de clientes
- Mayor facilidad de acceso a internet

Amenazas.

- Crecimiento de poder de negociación de los proveedores
- Incremento en el precio de los insumos textiles
- Aparición de nuevos competidores con marcas internacionales
- Cambio de necesidades de los consumidores online

Fortalezas.

- Cadena de producción óptima
- Excelente imagen ante nuestros clientes
- Contar con diseños exclusivos y de buena calidad
- Contar con variedad de productos para la necesidad de los consumidores

Debilidades.

- Presencia online nula
- No se dispone de un plan de marketing adecuado
- Inexperiencia en servicio al cliente online
- No tener interacción en redes sociales con la comunidad de clientes

4.2.6.2 Análisis de matriz EFI

Una vez determinados los factores que se consideran amenazas, debilidades, oportunidades y amenazas para el negocio, es necesario cuantificar los mismos con el fin

de ponderar los que tengan un mayor impacto positivo o negativo para Fashion Club en esta industria y bajo el actual panorama competitivo.

La matriz EFI concentra los factores internos entre sí, en este caso se habla de debilidades y fortalezas con el fin de valorar cada grupo y poder medir si las fortalezas del negocio son mayores a las debilidades que presenta el mismo.

Tabla 26.
Matriz EFI

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades	50%		
Presencia online nula	20%	2	0.40
No se dispone de un plan de marketing adecuado	10%	1	0.10
Inexperiencia en servicio al cliente online	10%	2	0.20
No tener redes sociales activas	10%	2	0.20
Fortalezas	50%		
Cadena de producción optima, niveles óptimos de producción a mayor producción, menor coste	15%	4	0.60
Excelente imagen ante nuestros clientes	10%	3	0.30
Contar con diseños exclusivos y de buena calidad	15%	4	0.60
Contar con variedad de productos para la necesidad de los consumidores	10%	3	0.30
Totales	100%		2.7

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tabla 27.
Escala de calificación para Matriz EFI

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado de una calificación de 2.70 lo que quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas. Donde los factores de fortaleza más importante son: Cadena de producción optima, calidad y diseños

exclusivos de nuestros productos y donde los factores de debilidades más importantes son: Presencia online nula.

4.2.6.3 Análisis matriz EFE

La matriz EFE muestra la relación medible entre los factores externos como amenazas y oportunidades, esto con el mismo fin que la matriz EFI, es decir, que se pueda observar si las oportunidades que presenta el mercado son mayores o no a las amenazas del mismo.

Tabla 28.
Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
Amenazas	50%		
Crecimiento de poder de negociación de los proveedores	15%	2	0.30
Incremento en el precio de los insumos textil	10%	2	0.20
Aparición de nuevos competidores con marcas internacionales	15%	4	0.60
Cambio de necesidades de los consumidores online	10%	3	0.30
Oportunidades	50%		
Nuevas tecnologías para el comercio online	15%	4	0.60
Crecimiento del mercado del e-commerce a nivel nacional	15%	4	0.60
Atender grupos adicionales de nuevos clientes	10%	3	0.30
Mayor facilidad de acceso al internet	10%	3	0.30
Totales	100%		3.20

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tabla 29.
Escala de calificación para Matriz EFE

Calificar entre 1 y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado, De una calificación de 3.20 quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas para afrontar cualquier

factor del entorno externo Donde el factor de Amenaza más importante es la aparición de nuevos competidores con marcas internacionales y donde los factores de oportunidades más importantes son: Nuevas tecnologías para el comercio online y el crecimiento del mercado del e-commerce a nivel nacional.

4.2.6.4 Análisis matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo tiene como objetivo comparar diferentes factores de negocio entre Fashion Club con la marca Aéropostale y la marca Pull & Bear que pertenece al grupo Inditex. En la matriz se le otorga una calificación a cada factor que va entre 1 y 10 y así mismo se pondera porcentualmente a cada uno con el fin de que la sumatoria alcance a ser de 100%

Tabla 30.
Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Fashion Club Cía. Ltda.		Pull & Bear	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.1	6	0.6	7	0.7
Competitividad de Precios	0.1	7	0.7	7	0.7
Posición Financiera	0.1	7	0.7	9	0.9
Calidad del Producto	0.3	8	2.4	7	2.1
Lealtad del cliente	0.2	8	1.6	8	1.6
Cualificación del personal	0.2	8	1.6	8	1.6
TOTAL	1	44	7.6	46	7.6

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tal como señalan nuestros totales ponderados ambos competidores son fuertes, sin embargo, podemos notar que la competencia tiene una ventaja competitiva en lo que respecta a la posición financiera y en su participación en el mercado; Fashion club tiene una ventaja sobre la competencia debido a la calidad superior de sus productos manteniendo precios que se ajustan al mercado.

Como acción correctiva se pretende alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado con la incursión en el comercio electrónico acaparando de esta manera un mayor

segmento del mercado y a su vez así mejorar nuestra posición financiera frente a la competencia.

4.2.6.5 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Para conocer el entorno en el que se desenvuelve la marca Aéropostale, se evalúan las fuerzas competitivas según Porter, así se tendrán más indicios acerca de qué factores externos se deben considerar en el establecimiento de estrategias.

1. Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad es alta ya que nuestro competidor directo posee un sitio web de comercio online, y existe una baja diferenciación de productos, por este motivo los clientes se ven más atraídos por el precio, por lo que nuestro competidor principal tenderá a bajarlos.

Adicional a lo antes mencionado, en la siguiente tabla se muestra una comparación en diferentes factores con la competencia directa del negocio:

Tabla 31
Comparativo de actividad comercial del sector

NOMBRE COMERCIAL	RAZON SOCIAL	VENTAS 2017	LOCALES	VENTA PROM. X LOCAL	CIUDADES	E-COMMERCE	PUBLICIDAD
PULL & BEAR	VEERMODA S.A.	\$13.549.201	2	\$6.774.601	QUITO GUAYAQUIL	- CON PAGINA WEB PROPIA	- REDES SOCIALES - PAGINA WEB PROPIA - BANNERS EN OTRAS PAGINAS WEB
KOAJ	COMPANIA DE MODA DEL ECUADOR COLFASHION S.A.	\$7.893.249	9	\$877.028	QUITO CUMBAYA GUAYAQUIL	- CON PAGINA WEB PROPIA	- REDES SOCIALES - PAGINA WEB PROPIA - BANNERS EN OTRAS PAGINAS WEB
TENNIS	TEXCOLOMBIA S.A.	\$3.603.367	8	\$450.421	QUITO GUAYAQUIL	- CON PAGINA WEB PROPIA	- REDES SOCIALES - PAGINA WEB PROPIA - BANNERS EN OTRAS PAGINAS WEB
AÉROPOSTALE	FASHION CLUB	\$3.812.515	12	\$317.710	QUITO GUAYAQUIL AMBATO MANTA SANTO DOMINGO QUEVEDO MACHALA	- SIN PAGINA WEB PROPIA - SE VENDE MEDIANTE OTRAS PAGINAS WEB NO PROPIAS DE FASHION CLUB	- REDES SOCIALES DESACTUALIZADAS - PAGINA WEB DE AÉROPOSTALE INTERNACIONAL - BANNERS EN OTRAS PAGINAS WEB

Elaborado por: Los autores

Se puede observar como claramente pese a la mayor cobertura de la marca Aéropostale, el promedio de venta por local es menor a la competencia, eso aclara el panorama de que se deben buscar alternativas de comercio electrónico que es un factor mediante el cual si ataca la competencia.

2. Entrada potencial de nuevos competidores.

La entrada potencial es media. Actualmente, recién en el país se está ingresando esta nueva tendencia de tiendas online, por ende la empresa deberá diferenciarse del resto de la competencia para ser preferido entre los clientes, donde la amenaza dependerá el monto de la inversión (media a alta), los productos con nuevas tendencias de moda internacional y ofrecer las seguridades con el manejo de la información necesarias que requieren los compradores, para sentirse seguros de realizar la compra en nuestra tienda online, Ecuador es un país con un camino por recorrer en términos de E-commerce y las barreras en las que tiene que trabajar más están centradas en educación, seguridad y confianza de los usuarios para un acelerado crecimiento.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Se considera como media alta. En el caso de la industria textil, existen marcas de sustitución, más que de productos de sustitución, ya que no existen productos sustitutivos para los artículos textiles, si se considera como única función la de vestir. Las características principales de los productos con mayor grado de sustitución suelen ser productos con ciclos de vida cortos, productos con una evolución hacia una mejora calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales. De hecho, debido a la importación de producto textil los países con costos de fabricación bajos como la de países asiáticos y se ofrecen en sitios web o redes sociales o sitios como OLX con sus apps para smartphome, las marcas compiten cada vez más agresivamente en mejorar la calidad precio de sus productos. Por otra parte, las marcas internacionales tienen por lo general productos con ciclo de vida cortos, siguiendo las tendencias que tienden a cambiar rápidamente. Finalmente, los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la marca es fuerte, por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente media alta y un factor que no se puede descuidar.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Se considera medio. Con respecto a la negociación de los proveedores, se centrará en el provisor del servicio más importante como lo es el servicio de internet, donde en el país se cuenta con algunas empresas públicas o privadas con diversas opciones de precio y beneficios, creando un poder de negociación manejable de acuerdo a las necesidades. Con respecto a la tienda online, existen muchas opciones de proveedores de sitios web para la creación del eCommerce, diferencias de precios, donde se generan poder de negociación para ambas partes de acuerdo al beneficio de cada uno. Con respecto a productos textil, En este caso existen multitud de proveedores, lo que origina que presione e imponga condiciones favorables a nuestros intereses. Sabiendo que gran parte de su proceso de producción se realiza en sus propias fábricas, subcontratando solo para algunas fases de dicho proceso, los proveedores no tienen apenas poder de negociación.

5. Poder de negociación de los consumidores.

El poder de negociación de los clientes es alto, porque se disponen de productos sustitutos accesibles como las varias tiendas online nacionales e internacionales, redes sociales, app de compras y ventas de productos como OLX, mercado libre, por ende, el producto con nuevas tendencia, calidad y precio, Inspirar confianza en los consumidores ofreciendo sitios seguros en el manejo de la información personal es sin duda lo más importante a tener en cuenta. Tener un portal transaccional útil, en términos de usabilidad y facilidad para los usuarios, además de claridad en lo que se ofrece y ayuda durante todo el proceso de compra, y agregar valor adicional para diferenciarse de la competencia y así crear beneficios para la empresa.

4.2.7 Planteamiento estratégico

Mediante el análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades determinadas anteriormente, identificaremos las estrategias a seguir realizando una matriz cruzada.

4.2.7.1 Matriz cruzada

En este punto del análisis estratégico tiene como objetivo cruzar factores internos y externos mediante comparaciones numéricas para determinar los cuadrantes que arrojen los valores más altos en la puntuación final.

Los factores que se van a considerar para la evaluación mediante matriz cruzada son los mismos que constan en la siguiente tabla:

Tabla 32.
Factores internos y externos de medición

DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none">1.Presencia online nula2.No se dispone de un plan de marketing adecuado3.Falta de experiencia en servicio al cliente online4.No tener redes sociales activas
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none">1.Aparición de nuevos competidores con marcas internacionales, gran disponibilidad de productos sustitutos2.Incremento en el precio de los insumos textiles3.Crecimiento de poder de negociación de los proveedores4.Cambio de necesidades de los consumidores online
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none">1.Cadena de producción optima, niveles óptimos de producción a mayor producción, menor coste2.Excelente imagen ante nuestros clientes3.Contar con variedad de productos para la necesidad de los consumidores4.Contar con diseños exclusivos y de buena calidad
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none">1.Nuevas herramientas tecnológicas que permitirán la incursión en el comercio online2.Mayor facilidad para acceder a internet3.Crecimiento constante del e-commerce a nivel nacional4.Nuevos grupos de clientes

Elaborado por: Los autores

Para la evaluación mediante matriz cruzada se van a considerar los valores que se muestran en la tabla

Tabla 33.
Escala de calificación para Matriz Cruzada

Escala	
0	En total desacuerdo
1	No está de acuerdo
2	Está de acuerdo
3	Bastante de acuerdo
4	En total acuerdo

Elaborado por: Los autores

Tabla 34.
Matriz cruzada de Fortalezas Vs. Oportunidades

		<i>OPORTUNIDADES</i>			
		O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS	F1	4	1	3	4
	F2	4	3	3	4
	F3	4	2	3	4
	F4	4	3	3	3
Total	52	16	9	12	15

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tabla 35.
Matriz cruzada de Fortalezas Vs. Amenazas

		<i>AMENAZAS</i>			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	4	3	3	2
	F2	4	2	2	3
	F3	4	2	2	4
	F4	4	2	2	4
Total	47	16	9	9	13

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tabla 36.

Matriz cruzada de Debilidades Vs. Oportunidades

		<i>OPORTUNIDADES</i>			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	4	4	4	3
	D2	4	3	3	2
	D3	3	3	3	2
	D4	4	4	4	2
Total	52	15	14	14	9

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

Tabla 37.

Matriz cruzada de Debilidades Vs. Amenazas

		<i>AMENAZAS</i>			
		A1	A2	A3	A4
DEBILIDADES	D1	4	2	2	4
	D2	4	2	2	4
	D3	4	2	2	4
	D4	4	2	2	4
Total	48	16	8	8	16

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

4.2.8 Síntesis de resultados

Con los resultados obtenidos en cada matriz se procede a resumir los mismos en otra matriz con el fin de relacionar cual fue el resultado de cada comparación y que cada puntuación identifique cual debe ser el planteamiento estratégico.

Tabla 38.

Resultados de la Matriz Cruzada

Relaciones	Tipo de estrategia	Puntuación	Descripción
FO	Estrategia Ofensiva	52	Acciones que permiten obtener una ventaja competitiva frente a la competencia manteniendo nuestras fortalezas y aprovechando oportunidades
AF	Estrategia Defensiva	47	Herramientas que preparan a la empresa para enfrentarse a las amenazas
AD	Estrategia de Supervivencia	48	Acciones que enfrentan las amenazas externas
OD	Estrategia de Reorientación	52	Acciones que permitan aprovechar las oportunidades y corrijan las debilidades de la empresa.

Fuente: (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO, s.f)
Elaborado por: Los autores

La puntuación mayor nos indica el tipo de estrategias que deberemos implementar que en este caso serán:

4.2.8.1 Estrategias ofensivas FO (Fortalezas vs. Oportunidades)

A continuación, detallaremos estrategias que nos permitirán mantener nuestras fortalezas y explotar las oportunidades que nos ofrece el mercado:

- Mejoramiento en la cuota de participación en el mercado y crecimiento en ventas a través de:
- ✓ La evaluación constante de la cadena de producción, mantener niveles de producción óptimos según la demanda de cada producto.

- ✓ Manteniendo la calidad de los productos y la buena atención al cliente, capacitaciones constantes sobre estos temas, así lograremos aumentar el nivel de recompra y la lealtad del cliente.
- ✓ Analizando las herramientas tecnológicas disponibles e implementando las más adecuadas para la empresa:
 - Creación de página web
 - Incursión e interacción frecuente en redes sociales
 - Manteniendo una cartera variada de productos, analizando las últimas tendencias de moda para así satisfacer los gustos y preferencias de nuestros clientes, siempre bajo estándares de calidad y exclusividad de la marca.

De esta manera lograremos aplicar las estrategias ofensivas básicas de Invertir para crecer y mejorar la posición en el mercado.

4.2.8.2 Estrategias de reorientación OD (Oportunidades vs. Debilidades)

A continuación, detallaremos un programa de acciones específicas que permitan el aprovechamiento de oportunidades que nos ofrece el entorno externo y a corregir las debilidades de la empresa:

- Contratación de personal con experiencia en venta online y manejo de redes que ayude a los demás trabajadores a la adaptación en este nuevo canal de distribución.
- Capacitación del personal sobre comercio electrónico, nuevos modelos de negocio por internet, marketing digital para el fortalecimiento en atención al cliente a través de medios sociales y así formar un equipo fuerte y especializado en el nuevo mercado a incursionar.
- Elaboración de un plan de marketing que se ajuste a las necesidades de la empresa y que ayude al aprovechamiento de las oportunidades existentes.

4.3 Desarrollo del Plan de Marketing

4.3.1 Análisis de la situación del mercado

El estudio Antecedentes y Situación de e-commerce en Ecuador, desarrollado por la Universidad Espíritu Santo (UEES) y liderado por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. La investigación, realizada entre agosto y septiembre del 2017 con una

muestra de 1 284 personas, un 55 por ciento fueron mujeres, un 45 por ciento hombres. Un 39% de los participantes tuvieron entre 26 y 33 años, un 21% tuvo entre 18 y 25 años, un 22% entre 34 y 41 años y un 14% 42 y más. La mayoría tienen un nivel educativo universitario (un 59% de todos los participantes) y un nivel socioeconómico medio (un 57%).

Razones por no comprar por internet:

- Un 50% de los participantes dijeron que quieren ver y tocar lo que compran.
- Miedo a entregar su información personal (44 por ciento).
- Miedo a ser engañado/estafado (36%).
- Desconfianza en la forma de pago (30%).
- Desconfió de la información que ofrecen las tiendas/vendedores en línea: (15%).
- Prefiero hablar con un vendedor (11 %).
- Costos de envío (6%).
- Dificultad para recibir el envío (6%).
- Malas referencias de otras personas (3%).

Razones para comprar en línea:

- Contar con garantía devolución/cambio (53%).
- Garantía confidencialidad de información (41%).
- Más información de cómo compra (26%).
- Asistencia durante el proceso (de compra) 21%.
- Bajos costos de envío (16%).
- Puntualidad de entrega (11%).
- Mayor variedad de ofertas (8%).
- Tutoriales o inducción para la compra (6%).
- Compras online nacionales o internacionales

El miedo o desconfianza de los usuarios, es la mayor limitante en las compras por internet por la falta de seguridad en brindar datos personales, lo que se convierte en una gran tarea de educación por parte de los comercios en el futuro cercano. Ecuador si bien aún está en despegue de este mercado, el panorama es desafiante debido al crecimiento en uso y frecuencia de internet del país y de las transacciones comerciales vía internet en los últimos años.

Los ecuatorianos aún usan internet para actividades rutinarias asociadas a información y comunicación, pero se perfila como un país con un futuro prometedor en e-commerce, siempre y cuando cuenten con mayor seguridad, educación y acompañamiento por parte de los comercios para decidirse a comprar on-line.

Cifras de comercio en línea

La Web es un aliado para información y comunicación, pues son las actividades que se realizan mayor frecuencia. Aún con el crecimiento de usuarios en Internet, comprar online, todavía está en evolución, para destacar algunas cifras del uso que le dan los ecuatorianos a Internet:

- Comprar productos y servicios por Internet: 35% siempre/casi siempre, 34% algunas veces, 31% nunca/rara veces
- Leer noticias: 58% siempre/casi siempre, 29% algunas veces, 13% nunca/rara veces
 - Pagos y transacciones bancarias: 51% siempre/casi siempre, 24% algunas veces, 25% nunca/rara veces
- Buscar información de productos y/o servicios: 57% siempre/casi siempre, 29% algunas veces, 14% nunca/rara veces.

Preferencia de información para comprar

Información personalizada al correo es la opción de mayor preferencia para recibir información de ofertas para comprar online entre lunes y miércoles. Correo 68%, Facebook 16%, SMS 12%, Twitter 3%.

- El correo es el medio de información preferido en mayor medida por mujeres (37,5%) que por hombres (30,5%)
- Para los de nivel medio y medio alto en primer lugar de preferencia está el correo y la segunda opción en Facebook.
- Para los jóvenes de 26 a 33 años, correo es igualmente el medio de mayor preferencia y en segundo lugar SMS.

Fuentes de información antes de realizar una compra

- Para un 70% la fuente de información más importante son los amigos y familiares.
- Un 53% utiliza los sitios web de los comercios electrónicos como fuente de información.
- Comentarios online sobre una tienda/sus productos y servicios utilizan un 52% de los participantes del estudio como fuente de información.

Intención de compras online

Bienes personales

El perfil de los potenciales compradores de esta categoría, son en su mayoría jóvenes de entre 26 y 33 años de estrato medio, y aunque poder ver y tocar el producto es una limitante, ropa y calzado es lo que más demandan vía web.

En cuanto a los artículos más comprados se detalla: Ropa/prendas de vestir 89%, calzado 74%, accesorios de vestir 58%, cosméticos/perfumería/belleza 52%, otros 23%, ninguno 9%.

- Ropa y Calzado serían las categorías más compradas por hombres (73%) y Mujeres (90%).
- El nivel medio serían los que más compran bienes personales vía web, siendo ropa y calzado lo más común.
- Cosméticos y Perfumería serían los bienes personales de menor demanda en todos los grupos etarios.
- Servicios es la categoría de mayor compra por internet, dentro de la cual pasajes es lo más común; mientras que los bienes personales son el segundo rubro de compra por los artículos electrónicos y bienes personales por la ropa y calzado se ubica como tercera opción. (eCommerce Day Ecuador, 2017)

4.3.2 Objetivos comerciales de la marca (SMART)

- Desarrollar estrategias de marketing que permitan tanto la introducción de la empresa Fashion Club con la marca Aeropostale al comercio electrónico como el aumento de ventas en sus locales a nivel nacional.

- Diseñar un plan de publicaciones en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) en el que el 70% de las publicaciones sean de contenido sobre nuestros productos ofertados y el 30% restante sea enfocado a publicidad y promociones.
- Diseñar un plan de atención al cliente en todas las redes sociales en el cual se logre responder en un 95% las inquietudes de los usuarios sin exceder los 30 minutos de espera.
- Gestionar la reputación online de la empresa Fashion club con la marca Aéropostale
- Presentar un presupuesto de marketing que se ajuste a la situación financiera de la compañía Fashion Club.
- Atraer seguidores activos en redes que comenten y compartan las publicaciones, y que a su vez compren los productos de la marca.
- Aumentar su presencia en el mercado de ventas retail.
- Diseñar un plan de acción que ayude con la fidelización de los clientes y aumente el nivel de recompra
- Aumentar la cartera de clientes.
- Generar una variación en ventas de un 57.11% con respecto al año 2017

4.3.3 Segmentación

El segmento objetivo será:

- Geográfico: Para el 1er año personas que residan en Ecuador dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil.
- Edad: Rango entre 23 y 40 años.
- Género: Personas de cualquier género.
- Clase social: Nivel socioeconómico de medio en adelante.
- Beneficios: Personas que busquen Comodidad, ahorro de tiempo, facilidad de pago al momento de realizar sus compras de prendas de vestir por internet.
- Uso de internet: Usuarios con una frecuencia media de internet.

4.3.4 Marketing mix

4.3.4.1 Producto

La cartera de productos que ofrece la empresa y que se venderán en el canal tradicional como en la página serán prendas de vestir de la marca Aéropostale que fabrica, importa y comercializa la empresa Fashion Club. Entre los principales productos que comercializa la empresa tenemos:

- Camisetas
- Camisas
- Blusas
- Jeans
- Shorts
- Gorras

De los cuales existe una amplia gama de diseños y tamaños que se fabrican de acuerdo a los estándares de calidad y diseño de la marca Aéropostale internacional con telas importadas.

El envío de pedidos receptados por internet se realizará a través SERVIENTREGA que nos ofrece el servicio de manejo de mercancía premier el cual lo oriente a empresas con ventas por internet que necesiten la distribución de mercancía para un destinatario por guía.

El diseño de la página web estará a cargo de WINCOM ECUADOR empresa que nos ofrece el desarrollo de una página adecuada a nuestras necesidades, amigable con los usuarios, autoadministrable fácilmente y que nos permite el uso herramientas de monitoreo de tráfico y de otras herramientas de analítica web.

Otras características del paquete completo que se comercializa con la marca Aéropostale sin duda deben radicar en el servicio al cliente, para lo cual se mantienen factores como:

- Atención personal y asesoría en la compra
- Diversidad de productos
- Disponibilidad de productos por tiendas o encargos inter-locales
- Decoración y presentación de los locales

4.3.4.2 Precio

Como incentivo a las personas para comprar los productos de la marca Aéropostale por internet, se implementará una oferta temporal por 3 meses que consistirá en un descuento del 10% en todos los productos por compras por internet y envío gratis por compras superiores a \$100, por otro lado, el valor de envío por compras menores a \$100 será de \$3.50. Los precios de los principales productos a ofertar en la página web son:

Tabla 39.

Precios de los principales productos

Producto	Precio de venta
Camisetas	\$19,00
Tipo Polo	\$29,50
Camisas	\$45,00
Blusas	\$30,00
Jeans	\$55,00
Shorts / Bermudas	\$40,00
Gorras	\$23,00

Elaborado por: Los autores

La estrategia de precios es estar en el mismo rango o a la par del principal competidor del segmento que es Pull & Bear. Bajo el modelo de comercialización de Aéropostale en Ecuador no se puede asegurar un porcentaje fijo para estar sobre o bajo la competencia en precios, por cuanto se depende de variables como el costo de la mercadería importada y otros impuestos de internación.

Para complementar información acerca de la estrategia de precios de la empresa, es necesario decir que los precios deben ajustarse a un segmento de personas jóvenes con ingresos medios, la idea no es competir con marcas de mayor reconocimiento en calidad, pese a que Aéropostale tiene el segundo lugar en reconocimiento de marca nacional

4.3.4.3 Plaza

La empresa Fashion Club actualmente cuenta con un canal de distribución convencional que empieza con los proveedores de la materia prima seguido de la manufactura a cargo de la misma empresa y la distribución del producto final a las distintas tiendas de Aéropostale existentes en el país (12 en total), próximamente se hará la apertura de 3 tiendas más.

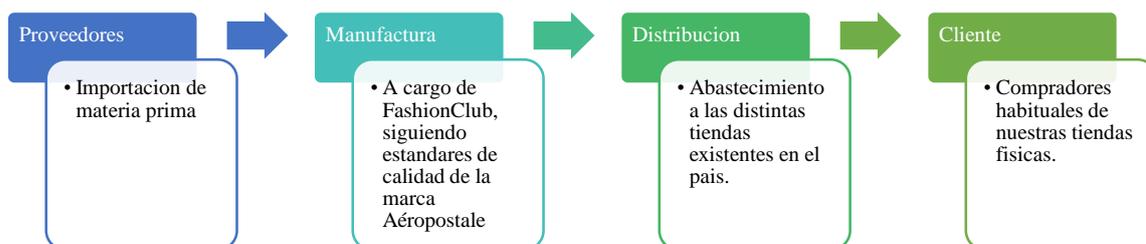


Figura 27. Cadena de suministros (Canal convencional)

Elaborado por: Los autores

Nuestro plan de marketing plantea la apertura de un nuevo canal de distribución para la empresa el cual le permitirá vender y a su vez realizar el cobro directamente desde la página web, de esta manera se disminuyen gastos de venta. Este canal de distribución empezará con la recepción de pedidos a través de la página web seguido de la facturación y el despacho del pedido, nuestra empresa aliada SERVIENTREGA se encargará de la entrega de los pedidos al cliente final.



Figura 28. Cadena de suministros (Nuevo canal ECommerce)

Elaborado por: Los autores

Adicionalmente se realizará la distribución del producto terminado a distribuidores o tiendas- boutiques en ciudades donde no está presente la marca, otorgando una comisión por comercialización de productos.



Figura 29. Cadena de suministros (Nuevo canal minorista a boutiques)

Elaborado por: Los autores

El inventario de los distintos productos se deberá aumentar en base al estimado de la demanda por mes.

Como se ha explicado dentro de la variable “Plaza”, en la actualidad se atiende a consumidores mediante la atención directa en puntos de venta, este plan en complemento a eso propone la atención adicional por el canal online, con el fin de que la empresa tenga presencia en el mercado en los dos canales y no deje espacio a la competencia.

Pero un punto importante en el desarrollo del negocio y que ayudará a captar más ingresos, así como también ayudará en el proceso de distribución de compras realizadas en la web es el aumento de cobertura con puntos físicos. En el planteamiento del problema se explicó que el crecimiento en ingresos del año 2017 vs el 2016 fue de cerca de \$887.000 es decir 30.3%, pero que el requisito de la marca para continuar con la licencia en el país, es que los ingresos aumenten en cerca de 2’200.000 que en porcentaje consiste en 57.38%.

Si bien el crecimiento del mercado online ha ido aumentando en el país, no se puede suponer que la empresa incremente ese monto de ingresos solo dependiendo de ventas por su página web, es decir, hay otros criterios que deben aportar al crecimiento en ventas adicional al eCommerce, con lo cual dentro de esta variable se definen 4 tipos de inversiones que ayudaran a lograr el monto de ventas objetivo:

1. Inversión en la apertura del canal online con el fin de captar ventas a nivel nacional incluso en lugares donde no se cuente con tiendas propias.
2. Inversión en aumento de número de tiendas físicas a nivel nacional, esto lleva a tener mayor presencia de marca y captar nuevos mercados.
3. Inversión en adecuaciones y mejoras de tiendas que permitan la mejora de la compra promedio que realiza cada cliente.
4. Inversión en activos que ayuden a la mejora e incremento de la producción para poder mejorar la calidad de las prendas y a cubrir el incremento en ventas.

Al tratarse de una licencia internacional, Fashion Club debe adaptarse a las estrategias generales de la marca, las mismas que a partir del 2018 se direccionan a un crecimiento internacional que también incluye a Paraguay y España promovidas por altas inversiones en cada país.

Debido a la estrategia de la empresa ABG (dueños de la marca Aéropostale) de crecer en la región, sus directivos se han comprometido con dicho crecimiento y reconocen que se deben realizar inversiones para lograr estos objetivos, de acuerdo a este compromiso, el licenciante debe reembolsar un total de US \$3'000.000 en el lapso de los años 2018 y 2019 con el fin de abrir 10 locales nuevos adicionales a los 12 actuales y una parte de ese monto también ira dirigido a la mejora de las tiendas actuales. Lo explicado se resume en la siguiente tabla:

Tabla 40.

Cobertura anual con tiendas físicas

	2017	2018	2019
GUAYAQUIL	4	4	5
QUITO	3	4	5
AMBATO	1	1	1
STO. DOMINGO	1	1	1
QUEVEDO	1	2	2
MACHALA	1	1	2
MANTA	1	1	2
STA. ELENA		1	1
IBARRA			1
CUENCA		1	2
TOTAL, CIUDADES	7	11	11
TOTAL, LOCALES	12	16	22
INGRESOS TOTALES	\$3.812.515	\$5.600.000	\$7.700.000
INGRESOS POR LOCAL	\$317.710	\$350.000	\$350.000
INVERSION DEL LICENCIANTE		\$1.500.000	\$1.500.000

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la tabla, uno de los objetivos en las inversiones en locales es adecuarlos para poder incrementar la venta promedio por cada uno, si se considera solamente 10% de incremento de venta promedio por local se podría llegar a vender \$350.000 en cada uno, esta cifra en el año 2019 y bajo el número de locales que se proyectan, puede impulsar en gran parte el cumplimiento de la venta de 6'000.000, la diferencia puede ser cubierta por la venta en el canal online.

Pese a las cifras mostradas, no se puede dejar a un lado la importancia de la inversión en la plataforma para cubrir las ventas en el canal online, ya que las 4 tiendas que se abrirán en el 2018 no se realizan desde el comienzo del año sino en el transcurso del mismo, por lo cual no se puede incluir esa totalidad de ventas en el presupuesto, más bien

se muestra como un breve análisis del impacto de tener nuevas tiendas y de la venta promedio en cada una.

Nota: La inversión en aumento y mejoras de tiendas que realizara el grupo ABG como dueños de la marca Aéropostale no se incluyen en el presupuesto de gastos de Fashion Club ya que no es un desembolso de fondos propios.

4.3.4.4 Promoción

Las acciones que implementaremos siguiendo el modelo RACE (Reach, Act, Convert, Engage) serán:

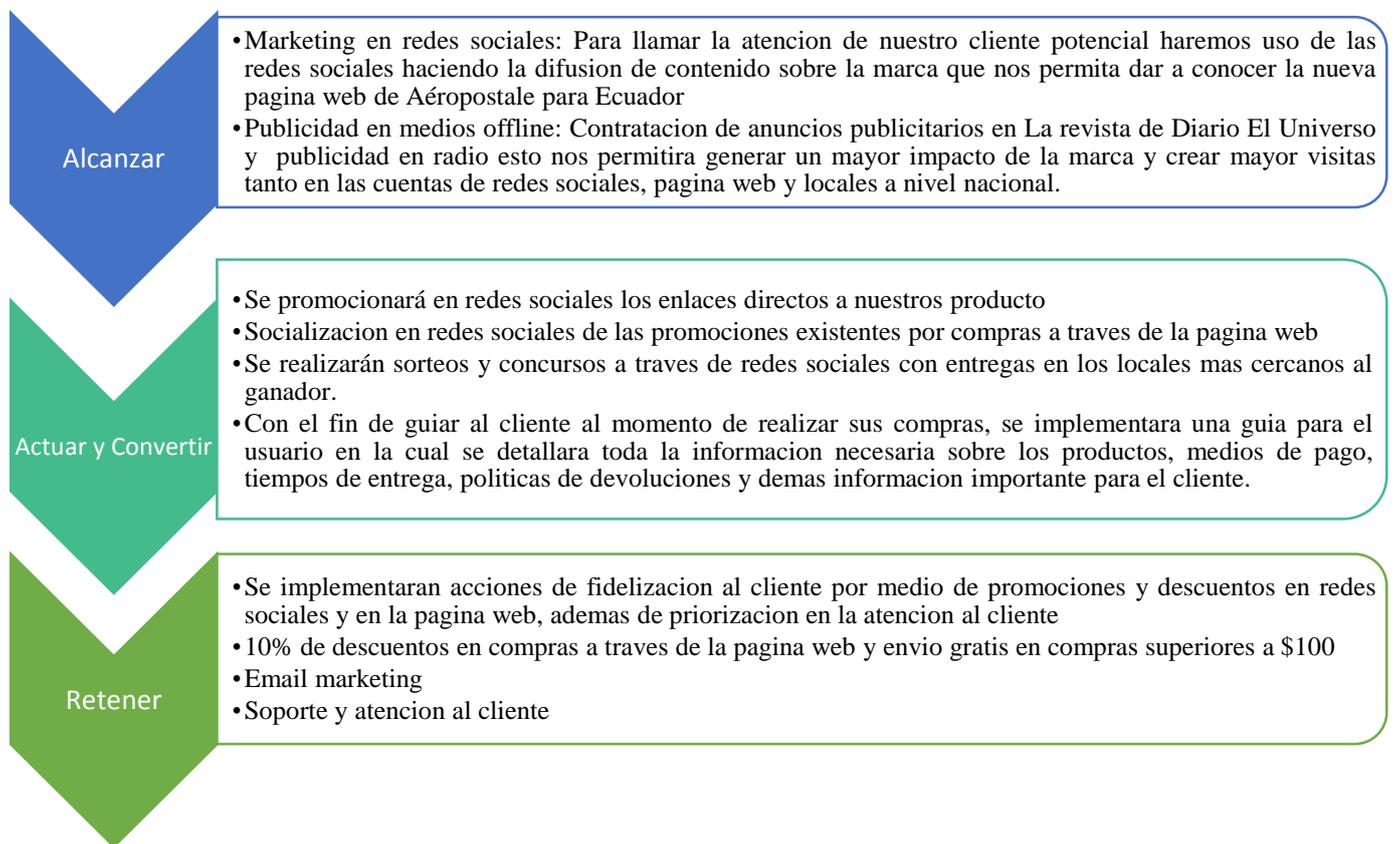


Figura 30. Modelo RACE
Elaborado por: Los autores

La aplicación y seguimiento de las campañas promocionales en redes sociales se realizará de acuerdo al siguiente cuadro al menos en el año 2018, siendo evidente que se deben revisar de acuerdo a la respuesta que se vaya obteniendo progresivamente con el tiempo:

Tabla 41.

Programación de actividades promocionales

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
REDES SOCIALES												
INFORMACION DE PRODUCTOS												
SORTEOS PROMOCIONALES												
PAGINA WEB PROPIA (Creación)												
ACTUALIZACION DE PAGINA												
SESIONES FOTOGRAFICAS												
INFORMACION DE PRODUCTOS												
DESCUENTOS EN COMPRAS												
CAMPAÑAS CON INFLUENCERS												
TIENDAS FISICAS												
INFORMACION DE PRODUCTOS												
OTRAS CAMPAÑAS PROMOCIONALES												
VALLAS PUBLICITARIAS												
MEDIOS OFFLINE												
LA REVISTA												
RADIOS												

Elaborado por: Los autores

4.3.4.5 Personas

Para priorizar la atención al cliente se contratará un Community Manager que realice la gestión y el desarrollo de la comunidad online de la marca, debe conocer acerca del manejo y medición de publicación en redes sociales y otras actividades relacionadas a la gestión en medios virtuales.

En este aspecto se debe planificar el tiempo durante cada día de trabajo que el Community manager debe destinar a las funciones que se desean asignar:

- Creación de contenido en redes sociales y pagina web (2 horas)
- Monitoreo de tráfico en redes y pagina web (1 hora)
- Interacción con usuarios de redes sociales y web (2 hora)
- Monitoreo de la competencia en medios online (1 hora)
- Identificación de influencers (1 hora)
- Procesos de analítica web (1 hora)

Estas funciones deben ser realizadas a diario ya que la respuesta en el canal digital debe ser inmediata y no podría esperarse de un día a otro o más para responder a clientes o reaccionar ante prácticas de la competencia.

Como se indicó en la variable “Plaza”, para el 2018 se prevé el aumento de 4 nuevos puntos de ventas y de 6 más para el 2019. Si bien el gasto de mejoras y activación de puntos de venta corre por cuenta del grupo ABG, los gastos de personal corren por cuenta de Fashion Club.

4.3.4.6 Procesos

En el grafico podemos visualizar que la mayoría de los procesos de compra son realizados por el cliente y la página web con una mínima intervención del banco, la empresa Fashion Club y Servientrega.

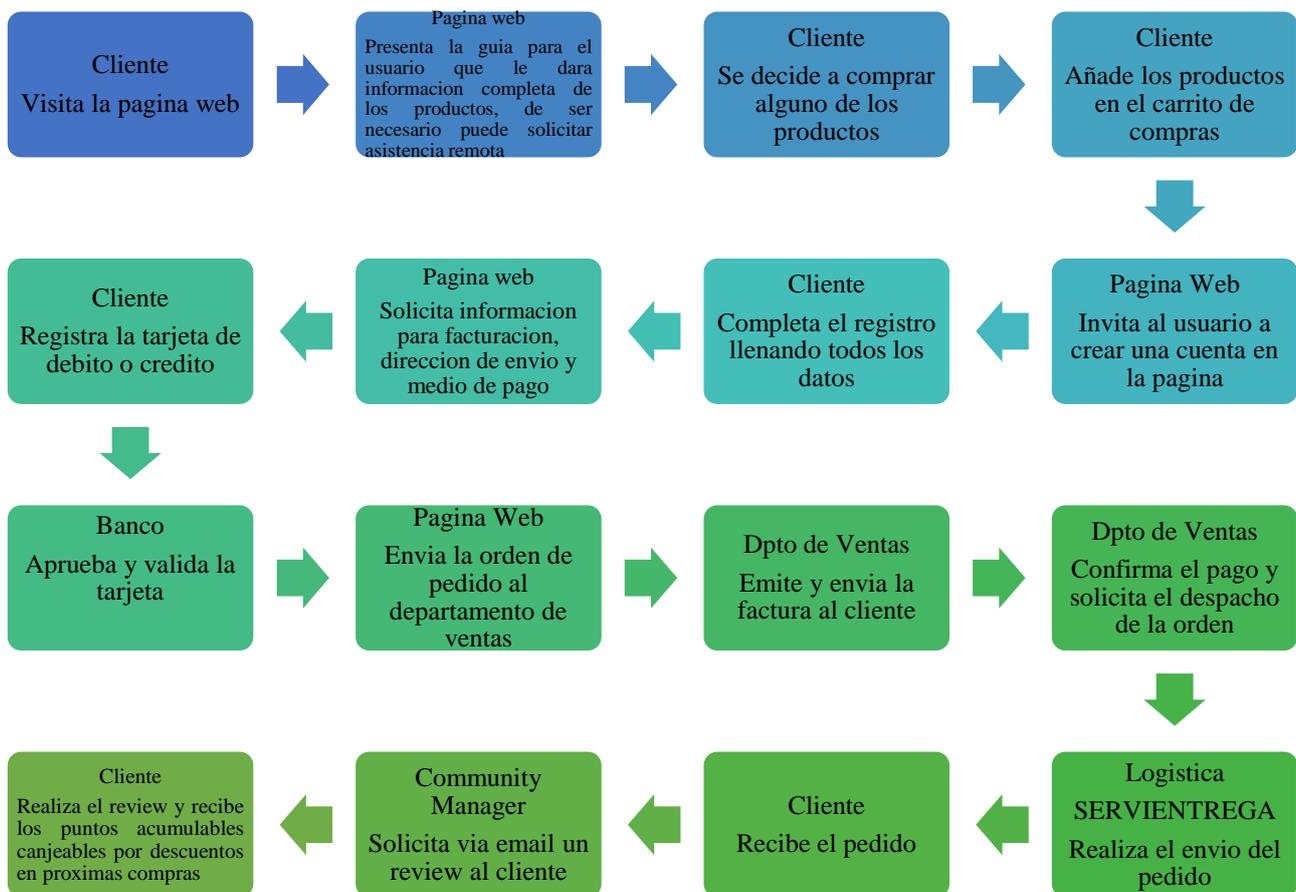


Figura 31. Proceso de compra a través de la página web

Elaborado por: Los autores

4.3.4.7 Evidencia física (Physical Evidence)

Debido a que en las encuestas realizadas uno de los factores que impide o detiene a los usuarios a realizar compras por internet es el miedo a la estafa se implementará en la página web la opción de REVIEWS los cuales aparecerán al final de la descripción de cada producto, para incentivar a los clientes a dejar sus comentarios sobre su experiencia

en la compra y la calidad de los productos se otorgarán puntos acumulables por cada review que escriba el cliente, al completar los 50 puntos estos podrán ser canjeados por descuentos en próximas compras. Esto aumentará la confianza de los clientes para realizar este tipo de transacciones.

4.3.5 8C's de la Comunicación y Marketing Digital

Los siguientes son lineamientos que se deben aplicar para lograr el impacto buscado en la aplicación de los diferentes aspectos de comunicación de la marca.

4.3.5.1 Contrato

Se debe dar a conocer a los usuarios la propuesta de valor de la empresa la cual comprende la venta de prendas de alta calidad con diseños exclusivos de la marca internacional Aéropostale a través de internet y con entrega a domicilio de esta manera se marcará en la mente de los consumidores la presencia de la marca en el país.

Así mismo se deben especificar los alcances del servicio en cada transacción comercial, que responsabilidades corren a cargo de la empresa y cuales son del cliente.

4.3.5.2 Contenido

Se debe llevar un manejo cuidadoso del contenido publicado en redes, no se debe saturar al usuario de publicidad, como alternativa se deberá compartir contenido de interés entre la comunidad el cual esté conectado indirectamente con la empresa.

Las directrices de comunicación deben seguir la misma orientación de las de la marca a nivel internacional. En caso de que se deseen adaptar contenidos al mercado local, los mismos deben ser aprobados por el licenciante y deben ser manejados por el área de marketing de la empresa aun en los casos en que se contrate a empresas externas para la creación de contenidos o campañas.

4.3.5.3 Contexto

El contexto al referirse a circunstancias que permiten interpretar un hecho, en este caso podríamos decir que el mensaje que se pretende transmitir al usuario a través de las publicaciones en redes debe tener sentido y debe representar un asunto de utilidad e interés para los usuarios y clientes logrando así impactarlos de manera eficiente.

4.3.5.4 Conexión

Tanto las publicaciones en redes como la misma página web deben ser dirigidas a un público específico (en este caso el segmento de mercado definido) en el que se cree una atmósfera de confianza y credibilidad permitiendo una relación amigable entre el usuario y la marca logrando de esa manera la fidelización y recomendación de la marca por el usuario.

4.3.5.5 Construcción

La experiencia agradable del usuario al momento de visitar nuestra página web dependerá del diseño interactivo de la página y sobre todo de la facilidad en la búsqueda de información sobre los productos ofertados, entre menos clics requiera el usuario para encontrar lo que busca mucho mejor.

El diseño de la página web debe estar a cargo de una empresa externa con experiencia en este aspecto, y así mismo se debe seguir un monitoreo por parte del Community manager de los diferentes indicadores online que se deben medir para corroborar el éxito en la opinión y uso de los clientes.

4.3.5.6 Comunidad

La comunidad creada en redes podrá tener una participación activa a través de la implementación de un centro de preguntas frecuentes a las que nuestro Community manager dará respuesta a la brevedad posible. De esta comunidad creada con la marca Aeropostal se espera la difusión del contenido postado en las diferentes redes sociales para que la marca logre generar confianza y lealtad en sus potenciales clientes.

Se debe tener claro que el éxito en el manejo de redes sociales se debe a la creación de comunidades de consumidores que compartan contenidos e inviten a otros usuarios a seguir a la marca en el canal online, de esta manera la empresa se mantiene ligada a su mercado y recibe feedback de parte del mismo.

4.3.5.7 Comercio

Con la finalidad de cumplir con el volumen de ventas impuesto por el licenciatario de la marca Aeropostal se realiza la incursión en el comercio electrónico a través de una

página web para que conjuntamente con los canales de distribución convencionales generen una variación de ventas del 57% aproximadamente con respecto al año anterior.

Los medios de pago son un factor importante en el comercio electrónico por lo que se brindara la opción de pago por medio de tarjetas de crédito o débito, transferencias o depósitos.

4.3.5.8 Convergencia

La integración entre los medios online y offline es de suma importancia para lograr nuestra meta en ventas, debemos ser capaces de direccionar a nuestros clientes de las tiendas físicas hacia nuestros canales electrónicos y viceversa.

El principal objetivo de lograr esta convergencia, es tratar de disminuir gastos que se incurren en la implantación y mantenimiento de tiendas físicas y la contratación de personal para atender a los clientes, la venta por el canal online es una manera eficiente de generar ingresos y disminuir costos en diferentes industrias.

Por otro lado, se debe dejar claro que la intención no es migrar de manera total al mercado online por cuanto los consumidores compran en su mayoría en el canal tradicional.

4.3.6 Plan de acción

4.3.6.1 Desarrollo de página web

En la parte final de este plan de marketing, se deben plasmar las acciones a ejecutar que corresponden a las estrategias generales del negocio y a las tácticas propuestas en el marketing mix, para lo cual este será nuestro punto de partida para empezar con el eCommerce.

- El diseño de la página web estará a cargo de WINCOM ECUADOR empresa que nos ofrece el desarrollo de una página adecuada a nuestras necesidades, amigable con los usuarios, autoadministrable fácilmente y que nos permite el uso herramientas de monitoreo de tráfico.

4.3.6.2 Portada (Página principal)

- La portada se actualizará frecuentemente con las ofertas del momento.
- Etiqueta principal: Se visualizará claramente el logo de la marca especificando el nombre de ECUADOR para que el usuario pueda identificar fácilmente que la venta de los productos es a nivel nacional.
- Pestañas de secciones: Re direcciona al usuario a cada categoría de los productos que ofrecemos, a la información de la empresa, contactos, etc.

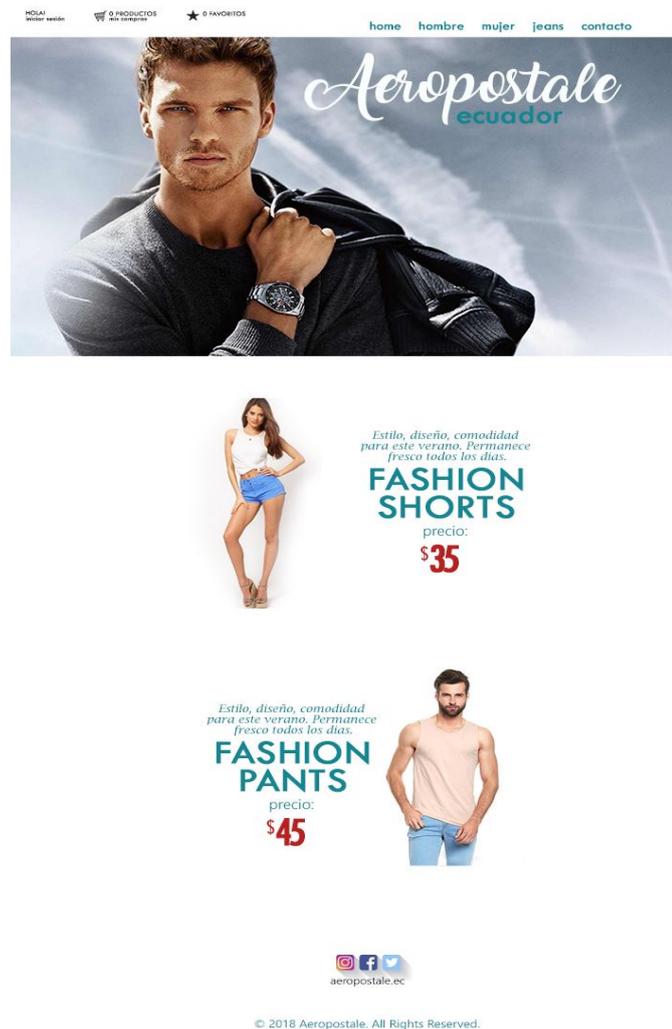


Figura 32. Portada de la página web

Fuente: www.Aeropostale.com

- Registro de usuario: Requisito principal para realizar alguna compra, mediante el registro el usuario tendrá mayor acceso a promociones. Deberá completar de forma obligatoria los campos de nombres, fecha de nacimiento, correo electrónico y contraseña.

Figura 33. Registro en la página web

Fuente: www.Aéropostale.com

4.3.6.3 Detalle de productos

Los productos estarán segmentados en dos grupos Hombres y Mujeres y estos a su vez agruparán los productos en

- Camisetas
- Tipo Polo
- Camisas
- Blusas
- Jeans
- Shorts-Bermudas
- Gorras

En cada producto se especificará el precio de venta incluido IVA, las tallas con sus respectivas medidas y los colores disponibles de cada prenda

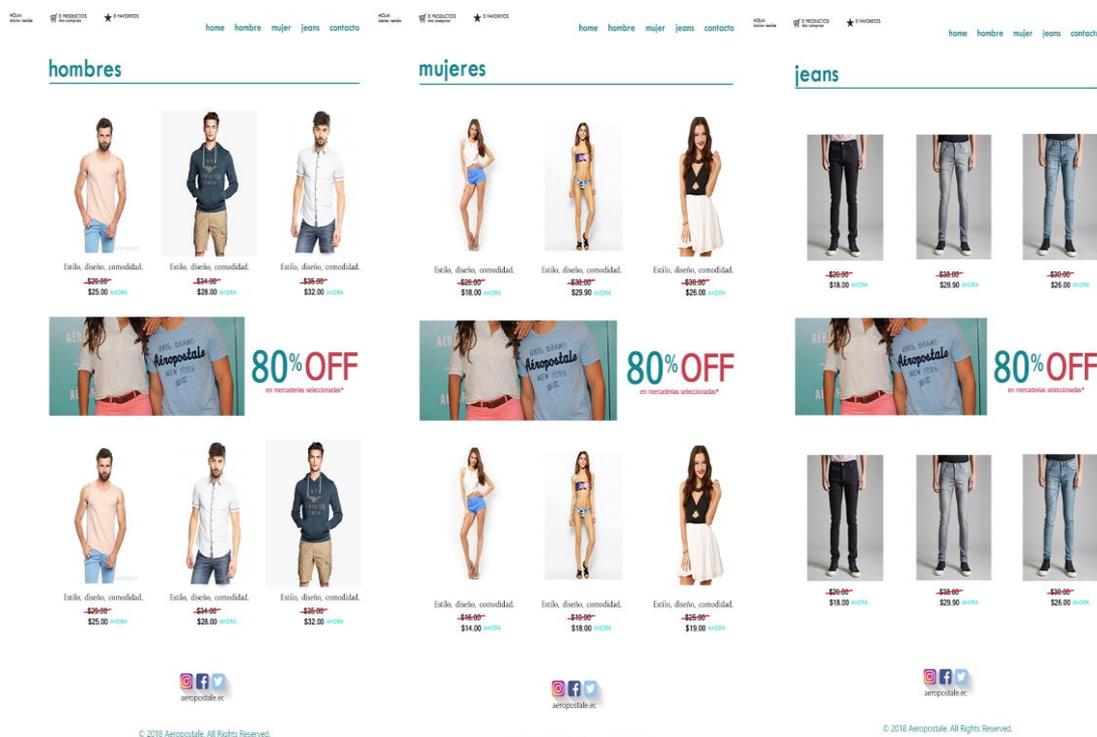


Figura 34. Detalle de productos en la página web

Fuente: www.Aeropostale.com

4.3.6.4 Contactos

Detallara nuestro número telefónico, correo electrónico y los enlaces directos a nuestras redes sociales INSTAGRAM, FACEBOOK Y TWITTER

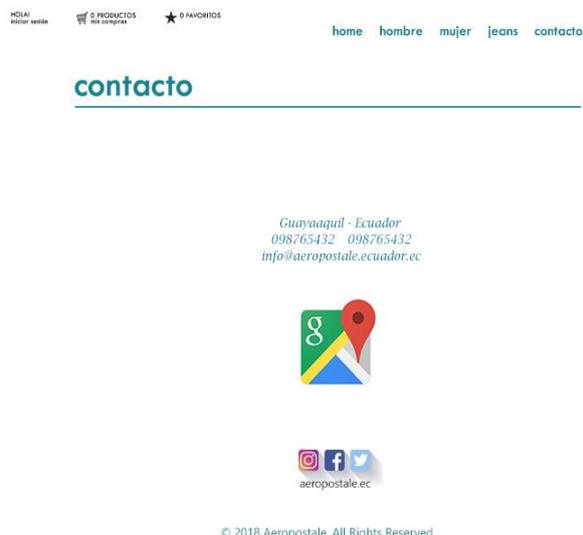


Figura 35. Detalle de contactos en la página web

Fuente: www.Aeropostale.com

4.3.6.5 Proceso de compra en la página web

Una vez que el usuario decide el modelo, talla y color del producto que desea adquirir deberá incluirlo al carrito de compras y marcar la opción realizar pago, le aparecerán los datos de su pedido y el valor total a pagar para que confirme su pedido. Ya confirmado el pedido se debe llenar los campos de datos para facturación y dirección de entrega; se selecciona el medio de pago para proceder con la validación y se da por concluida la compra.

Automáticamente el cliente recibirá un correo con el detalle de su pedido y el tiempo estimado de entrega, a su vez se invita al cliente a dejar un review en nuestra página web una vez recibido el pedido, por cada review que escriba el cliente se le otorgara puntos acumulables al completar los 50 puntos estos podrán ser canjeados por descuentos en próximas compras.

4.3.6.6 Formas de pago en la página web

- **PayPal**

En las encuestas realizadas durante este proyecto uno de los medios de pago que mayor frecuencia de uso tuvo fue PayPal ya que este medio acepta pagos en línea con tarjetas de crédito. Entre los beneficios que ofrece PayPal para nuestra empresa tenemos:

- Acepta las principales tarjetas de crédito.
- Protección al vendedor, ayuda a prevenir fraudes
- Encriptación avanzada de datos, monitoreo 24 horas
- Pagos instantáneos, el valor es transferido de inmediato
- Fácil de configurar y de usar en la página web, con solo incluir un código en el sitio web está listo para usar.
- PayPal ofrece tasas comerciales, entre más ventas menos comisión se paga. La tasa para ventas menores a \$3000 mensuales es del 5.4% y para ventas mayores a \$3000 mensuales 4.5%.

Entre los beneficios que ofrece PayPal para nuestros clientes tenemos:

- Permite asociar las principales tarjetas de crédito.

- Tienen una política de protección del comprador, si un artículo no llega o no es lo que pedio, ayuda al cliente con la recuperación del valor completo.
- Registrarse en PayPal es gratis.
- Acumulas recompensas
- PayPal es más seguro ya que la información financiera del cliente se mantiene privada.

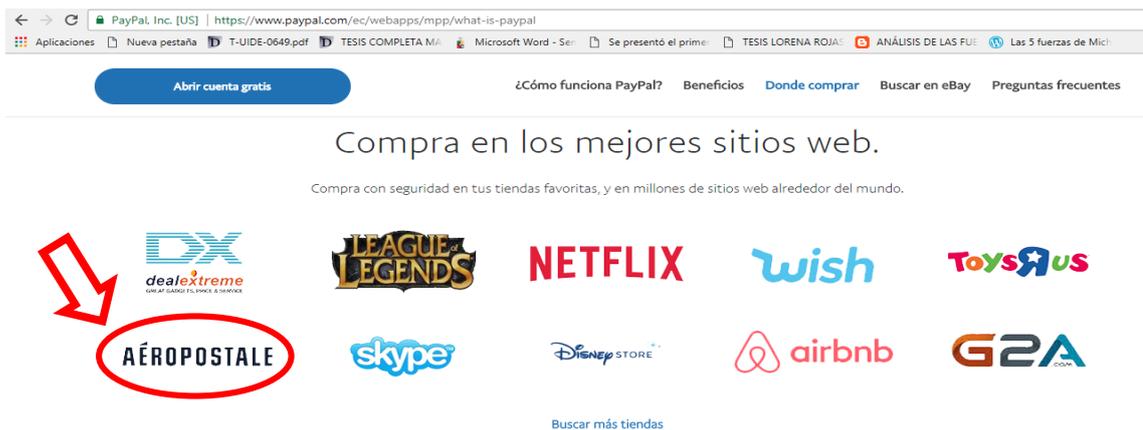


Figura 36. Pagos con PayPal en la página web

Fuente: (PayPal , s.f)

- **Tarjetas de crédito y débito a través de Paymentez**

Paymentez nos ofrece una forma segura fácil y rápida de recibir pagos con tarjetas de crédito y débito. Entre los beneficios que le ofrece a nuestra empresa tenemos:

- Monitoreo antifraude
- Seguridad PCI DSS
- Implementación rápida y sencilla para aplicarlo en nuestro sitio web.
- Envía reportes mensuales de ventas
- Acreditación inmediata de nuestras ventas

Entre los beneficios que ofrece Paymentez para nuestros clientes tenemos:

- Acepta cualquier tarjeta de crédito y debito
- Eficiencia al pagar con un solo click
- Pagos con tarjetas de crédito en rotativo y diferidos, con o sin intereses.
- Seguridad PCI DSS

A continuación, se detalla el valor a pagar por este servicio:

- La tasa para ventas menores a \$2000 mensuales es del 4.00%
- La tasa para ventas mayores a \$2000 mensuales 3.5%

4.3.6.7 Formas de pago en locales

- **Efectivo**
- **Tarjetas de crédito y débito a través de Datafast**

Se incluye en el plan de acción la contratación de los servicios de Datafast para poder procesar las tarjetas de crédito y débito de manera segura a través de un dispositivo electrónico inalámbrico (P.O.S-Point of Sale).

Entre los beneficios para el cliente está la opción de diferido con o sin intereses dependiendo el tiempo y la tarjeta que se utilice.

El valor de las ventas realizadas será acreditado por las entidades emisoras entre las 24 y 48 horas.

A continuación, se detalla el valor a pagar por este servicio:

Información Datafast

Costos de Equipo

Equipo	Costo
DERECHO DE CONEXIÓN (MAQUINA IMPRINTER - OPCIONAL)	Un solo pago de \$35.00 + IVA
POS DIAL UP PERMANENTE	Pago mensual de \$15.00 + IVA o pago anual de \$165.00 + IVA (10% de descuento)
POS INALAMBRICO PERMANENTE	Pago mensual de \$34.50 + IVA o pago anual de \$ 379.50 + IVA
POS INALAMBRICO TEMPORAL (MAXIMO HASTA 3 MESES)	Pago mensual de \$58.50 + IVA
POS DIAL UP TEMPORAL (MAXIMO HASTA 3 MESES)	Pago mensual de \$49.50 + IVA

La mesa de ayuda para estos equipos son 24/7 (24 horas los 7 días de la semana).

Figura 37. Información Datafast

Fuente: (Banco del Pacifico, s.f)

4.3.6.8 Creación de cuentas en redes sociales

A nivel mundial es conocido el amplio uso que tienen las redes sociales, pero así mismo hay unas que logran más impacto que otras dependiendo el tipo de consumidores a los que se quiera llegar. A nivel nacional, las redes sociales que cuentan con mayor presencia en el segmento objetivo de la marca son: Facebook, twitter e instagram.

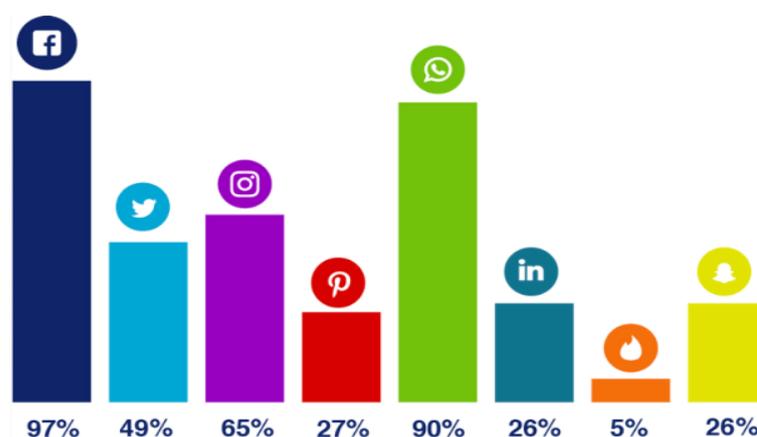


Figura 38. Redes sociales en Ecuador

Fuente: Interactive Advertising Bureau Ecuador (IAB Ecuador, 2017)

En consecuencia, con la información mostrada, la marca Aéropostale Ecuador debe contactarse con sus consumidores en las redes sociales antes indicadas con el fin de llegar a un mayor número de seguidores dentro de su segmento de clientes y recibir toda la información posible de parte de estos.

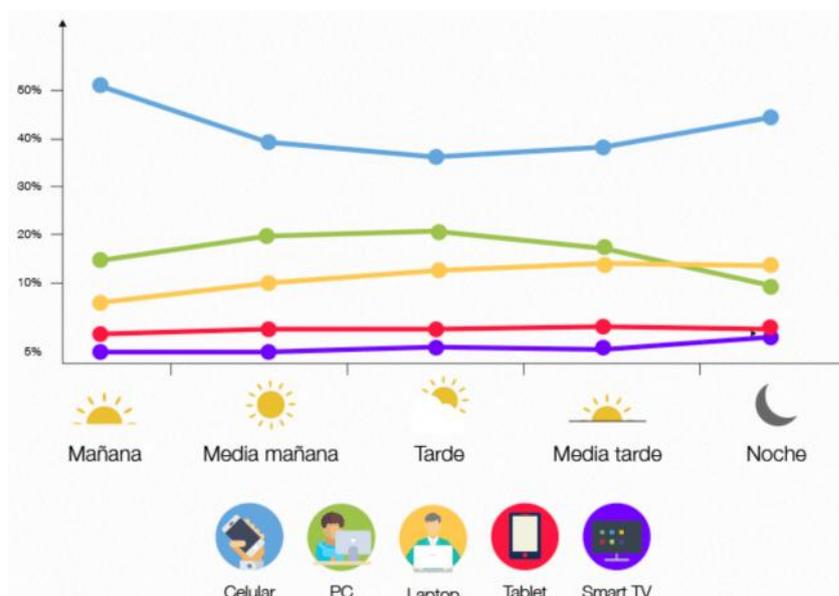


Figura 39. Horarios de acceso a internet

Fuente: Interactive Advertising Bureau Ecuador (IAB Ecuador, 2017)

El Community manager manejará el siguiente formato de cronograma para las publicaciones en las diferentes redes sociales, esto con el fin de llevar un registro formal de su trabajo que permita hacer seguimiento al tiempo que le lleva crear contenidos y los horarios en que estos deben ser emitidos para ser coherente con las horas de mayor consumo de datos por parte de los consumidores como se mostró en la figura 40:

Tabla 42.

Formato de cronograma para publicaciones en Facebook

FORMATO DE CRONOGRAMA DE PUBLICACIONES		
Hora	Título	Objetivo de la publicación
FACEBOOK		
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
16:00		
18:00		
20:00		
22:00		

Elaborado por: Los autores

Tabla 43.

Formato de cronograma para publicaciones en Instagram

FORMATO DE CRONOGRAMA DE PUBLICACIONES		
Hora	Título	Objetivo de la publicación
INSTAGRAM		
6:00		
10:00		
14:00		
18:00		
22:00		

Elaborado por: Los autores

Tabla 44.

Formato de cronograma para publicaciones en Twitter

FORMATO DE CRONOGRAMA DE PUBLICACIONES		
Hora	Título	Objetivo de la publicación
TWITTER		
6:00		
10:00		
14:00		
18:00		
22:00		

Elaborado por: Los autores

4.3.6.9 Implementación de ofertas temporales

Las principales ofertas y promociones a aplicar por compras en internet serán:

- Código de descuento del 5% en compras a cambio de compartir el link de nuestra página web en redes sociales; es una táctica muy eficaz para conseguir suscriptores.
- Oferta por primera compra a través de la página web del 10% de descuento en todos los productos
- Envío gratis por compras superiores a \$100

4.3.6.10 Publicidad en medios Offline

Con el objetivo de direccionar a nuestros clientes de las tiendas físicas hacia nuestro nuevo canal de distribución online se realizarán:

- Anuncios publicitarios en La Revista de Diario El Universo durante los seis primeros meses de implementación del plan
- Publicidad en radio durante los cuatro primeros meses de implementación del plan
- Contratación de vallas publicitarias durante los doce primeros meses de implementación del plan

4.3.6.11 Guía de compras web para nuevos usuarios

La guía para el usuario detallará toda la información sobre el proceso de compra a través de la página web, medios de pago, tiempos de entrega, políticas de devoluciones y demás información importante para el cliente.

4.3.6.12 Contratación de Community Manager

En puntos anteriores se explico acerca de los objetivos que se desean cubrir con la contratación de un Community manager (actualmente no existe la función en Fashion Club), en este punto se especifican las actividades que debe realizar la persona en el cargo:

Funciones

- Gestión y desarrollo de la comunidad online de la marca Aéropostale en Ecuador
- Creación y publicación de contenido en redes sociales.
- Elaboración de cronograma de publicaciones según formato establecido.
- Monitoreo de tráfico en redes sociales y pagina web.
- Dar respuesta a las inquietudes de los usuarios con un tiempo máximo de espera de 30 minutos durante horas laborables.
- Análisis y monitoreo de la competencia
- Identificación y creación de alianzas estratégicas con Influencers y líderes de opinión del país que ayuden a promocionar la marca.
- Implementará el Email marketing.

4.3.6.13 Solicitud de Reviews

Como medio para mitigar el temor de los usuarios a comprar por internet se implementará en la página web la opción de REVIEWS los cuales aparecerán al final de la descripción de cada producto, para incentivar a los clientes a dejar sus comentarios sobre su experiencia en la compra y la calidad de los productos se otorgarán puntos acumulables por cada review que escriba el cliente, al completar los 50 puntos estos podrán ser canjeados por descuentos en próximas compras.

4.3.7 Evaluación Financiera del proyecto

4.3.7.1 Análisis financiero

El siguiente análisis financiero toma como bases estados de pérdidas y ganancias del 2015 al 2017 para conocer la evolución en las cuentas y cuáles son las que presentan mayores pesos dentro de los ingresos. Con esta información se prevé las consideraciones de mejora para la proyección de ingresos.

Tabla 45.
Análisis financiero vertical

				Ponderación		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ingresos	\$2.404.354,00	\$2.925.893,00	\$3.812.514,61	100,0%	100,0%	100,0%
Costo de Venta	\$1.398.754,29	\$1.604.680,25	\$1.892.911,85	58,2%	54,8%	49,6%
UTILIDAD BRUTA	\$1.005.599,71	\$1.321.212,75	\$1.919.602,76	41,8%	45,2%	50,4%
Gastos Administrativos	\$99.743,56	\$152.418,27	\$250.465,79	4,1%	5,2%	6,6%
Gastos de Ventas	\$634.672,67	\$797.987,48	\$1.175.662,75	26,4%	27,3%	30,8%
Gastos Operacionales	\$75.995,33	\$135.350,22	\$222.299,06	3,2%	4,6%	5,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$195.188,15	\$235.456,78	\$271.175,16	8,1%	8,0%	7,1%
Gastos Financieros	\$50.388,31	\$53.756,23	\$77.737,51	2,1%	1,8%	2,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$144.799,84	\$181.700,55	\$193.437,65	6,0%	6,2%	5,1%
Participación Trabajadores	\$21.719,98	\$27.255,08	\$29.015,65	0,9%	0,9%	0,8%
Impuesto a la Renta	\$27.077,57	\$33.978,00	\$36.172,84	1,1%	1,2%	0,9%
UTILIDAD NETA	\$96.002,29	\$120.467,46	\$128.249,16	4,0%	4,1%	3,4%

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.
Elaborado por: Los autores

Mediante el análisis financiero vertical se puede observar como los rubros de gastos tienen un mayor peso en el último año 2017 frente a las ventas, esto indica que se incurrió en más gastos sin que necesariamente se hayan obtenido crecimientos similares en ventas, por tal motivo se observa una menor utilidad final en el último año (3.4%) en comparación a periodos anteriores (4% y 4.1%), pese al crecimiento del margen bruto de 45.2% a 50.4%).

Como puntos positivos se pueden destacar el aumento en 5.2 puntos del margen bruto, esto provocado por la disminución del costo de ventas en esos mismos 5.2 puntos, pero es más destacable la disminución progresiva de ese rubro desde al 2015. La causante principal de esta disminución es el hecho de fabricar prendas a nivel local y hacer un mix frente al total de las importaciones.

Luego de realizar la primera parte del análisis, lo siguiente es ver la variación de las cuentas de n periodo a otro o lo que es igual a realizar un análisis vertical, esto nos llevara a ver cuáles son los rubros que presentan crecimientos o disminuciones significativas y de igual manera cuáles son sus principales causantes. La siguiente tabla refleja los mismos valores de ingresos y gastos mostrados anteriormente, pero con base en un análisis por periodos:

Tabla 46.

Análisis financiero horizontal

				Variaciones	
	2015	2016	2017	2016 vs 2015	2017 vs 2016
Ingresos	\$2.404.354,00	\$2.925.893,00	\$3.812.514,61	21,7%	30,3%
Costo de Venta	\$1.398.754,29	\$1.604.680,25	\$1.892.911,85	14,7%	18,0%
UTILIDAD BRUTA	\$1.005.599,71	\$1.321.212,75	\$1.919.602,76	31,4%	45,3%
Gastos Administrativos	\$99.743,56	\$152.418,27	\$250.465,79	52,8%	64,3%
Gastos de Ventas	\$634.672,67	\$797.987,48	\$1.175.662,75	25,7%	47,3%
Gastos Operacionales	\$75.995,33	\$135.350,22	\$222.299,06	78,1%	64,2%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$195.188,15	\$235.456,78	\$271.175,16	20,6%	15,2%
Gastos Financieros	\$50.388,31	\$53.756,23	\$77.737,51	6,7%	44,6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$144.799,84	\$181.700,55	\$193.437,65	25,5%	6,5%
Participación Trabajadores	\$21.719,98	\$27.255,08	\$29.015,65	25,5%	6,5%
Impuesto a la Renta	\$27.077,57	\$33.978,00	\$36.172,84	25,5%	6,5%
UTILIDAD NETA	\$96.002,29	\$120.467,46	\$128.249,16	25,5%	6,5%

Fuente: Fashion Club Cía. Ltda.
Elaborado por: Los autores

En la tabla mostrada se destaca como aumentan significativamente las ventas frente al periodo anterior, lo que hace que la utilidad bruta también aumente porcentualmente debido al bajo crecimiento del costo de ventas. Los gastos muestran el comportamiento revisado en el análisis vertical, pero disminuye la tendencia de crecimiento que mantenían la utilidad operacional y la utilidad antes de impuestos.

El objetivo con el nuevo plan es lograr una de dos situaciones: la primera es que crezcan las ventas manteniendo el mismo nivel de costos y que se reduzcan los gastos para mejorar la utilidad final, lo segundo es apuntar a que con las nuevas herramientas de crecimiento propuestas aumenten los gastos, pero que las ventas crezcan en tal medida que la utilidad final sea al menos igual a la del año 2015.

4.3.7.2 Estimación de recursos

4.3.7.2.1 Gastos de implementación del plan

Como se indicó en el plan de mercadeo, los gastos que se deben realizar con el fin de alcanzar el monto de ventas de \$6'000.000 para el año 2018 y montos superiores en adelante, se resumen en los siguientes rubros:

1. Apertura y mejoramiento de locales
2. Aumento de capacidad de producción
3. Aumento en Gasto en publicidad
4. Creación de plataforma para ventas online

Se detalla la inversión total de la empresa que consiste en un monto de \$ 546.271,02. Dicha inversión será: 13,21% para inversión fija que corresponde al área de servicios E-commerce por un valor de \$17.920,00 y el área de confección por un valor de \$54.240,00 que corresponde a la compra de equipos y muebles de oficina, el 0,62% para gastos pre-operacionales que corresponde a permisos de seguridad y creación de plataforma y el restante 86,17% para el capital de trabajo para operaciones.

Tabla 47.

Gastos del proyecto

Aumento y mejora de locales	\$3.000.000,00
Mejora de área de producción	\$54.240,00
Implementación de plataforma E-Commerce	\$17.920,00
Gastos pre operacionales	\$3.400,00
Capital de trabajo	\$470.711,02
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	\$546.271,02

Elaborado por: Los autores

Se debe aclarar que el monto de 3'000.000 serán destinados a la apertura de 10 locales nuevos en el transcurso de 2 años y la remodelación de las tiendas ya existentes que en total son 12, es decir, hasta el 2019 la marca Aéropostale Ecuador tendrá 22 locales a nivel nacional. Esos 3MM se los incluye en el cuadro de gastos del proyecto, pero no suma en el presupuesto de Fashion Club por cuanto es un desembolso directo del grupo ABG como dueños a nivel mundial de la marca Aéropostale, hacia las empresas encargadas de las remodelaciones físicas.

En el apartado de anexos se pueden encontrar los desgloses de los diferentes valores mostrados en la tabla 46.

4.3.7.3 Presupuesto de ventas y costos de ventas

En la siguiente tabla, se presenta el presupuesto de ingreso para el primero y segundo año de operaciones del proyecto, donde se estiman vender los montos de \$2.187.900,00 correspondiente a cada año; para el tercer año, se estiman ventas de \$2.320.267,95; Para

el cuarto año de operaciones, se estima la ventas de \$2.343.470,63 y para el quinto año de se estiman ventas de \$2.485.250,60.

Cabe señalar que los precios, a partir del tercer año aumentarán a un promedio del 1%, según con respecto a los años anteriores, estos presupuestos son establecidos por la marca Aéropostale internacional los cuales podrían variar según las necesidades del licenciante.

Tabla 48.

Ingreso por Ventas estimado

	PROYECCION DE INGRESOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
Camiseta	1.335	1.335	1.402	1.402	1.472
Polo	1.100	1.100	1.155	1.155	1.213
Camisa	700	700	735	735	772
Blusa	750	750	788	788	827
Jean	522	522	548	548	576
Bermuda	700	700	735	735	772
Gorra	600	600	630	630	662
Precio camisetas	\$19,00	\$19,00	\$19,19	\$19,38	\$19,58
Precio polo	\$29,50	\$29,50	\$29,80	\$30,09	\$30,39
Precio camisa	\$45,00	\$45,00	\$45,45	\$45,90	\$46,36
Precio blusa	\$30,00	\$30,00	\$30,30	\$30,60	\$30,91
Precio jean	\$55,00	\$55,00	\$55,55	\$56,11	\$56,67
Precio bermuda	\$40,00	\$40,00	\$40,40	\$40,80	\$41,21
Precio gorra	\$23,00	\$23,00	\$23,23	\$23,46	\$23,70
Ingresos Mensuales	\$182.325,00	\$182.325,00	\$193.355,66	\$195.289,22	\$207.104,22
INGRESOS ANUALES	\$2.187.900,00	\$2.187.900,00	\$2.320.267,95	\$2.343.470,63	\$2.485.250,60

Elaborado por: Los autores

Para tener más información previa a la realización del estado de resultados proyectados, es importante calcular cual sería para cada año el costo de ventas como segundo rubro importante del estado de resultados, la tabla 48 muestra el desglose de costos de materiales por cada prenda para poder obtener al final el total por año:

Tabla 49.
Estimación de costos de materiales

	2018	2019	2020	2021	2022
Camiseta	1.335	1.335	1.402	1.402	1.472
Polo	1.100	1.100	1.155	1.155	1.213
Camisa	700	700	735	735	772
Blusa	750	750	788	788	827
Jean	522	522	548	548	576
Bermuda	700	700	735	735	772
Gorra	600	600	630	630	662
Precio camisetas	\$9,50	\$9,50	\$9,60	\$10,66	\$10,77
Precio polo	\$16,23	\$16,23	\$16,39	\$16,55	\$16,72
Precio camisa	\$22,50	\$22,50	\$22,73	\$25,25	\$25,50
Precio blusa	\$15,00	\$15,00	\$15,15	\$16,83	\$17,00
Precio jean	\$27,50	\$27,50	\$27,78	\$30,86	\$31,17
Precio bermuda	\$20,00	\$20,00	\$20,20	\$22,44	\$22,67
Precio gorra	\$11,50	\$11,50	\$11,62	\$12,90	\$13,03
Costo Material Directo / Mes	\$92.785,00	\$92.785,00	\$98.398,49	\$107.409,07	\$113.907,32
Costo Material Directo / Año	\$1.113.420,00	\$1.113.420,00	\$1.180.781,91	\$1.288.908,85	\$1.366.887,83

Fuente: Fashion Club
Elaborado por: Los autores

Para obtener el costo total de ventas de cada producto se deben considerar otros conceptos, tales como, la mano de obra directa para cada año, así mismo los costos indirectos de fabricación, los mismos que se desglosan en las siguientes tablas:

Tabla 50.
Estimación de MOD

MANO DE OBRA DIRECTA	Personal	Sueldo mensual Bruto	Remuneración mensual	% Beneficios sociales	Costo MOD mensual
DISENADOR GRAFICO	2	\$1.000,00	\$2.000,00	41,3%	\$2.826,00
DISEÑADORA DE MODAS	1	\$1.000,00	\$1.000,00	41,3%	\$1.413,00
COSTURERA	10	\$386,00	\$3.860,00	41,3%	\$5.454,18
ESTAMPADORES	6	\$386,00	\$2.316,00	41,3%	\$3.272,51
SUBLIMADORES	2	\$386,00	\$772,00	41,3%	\$1.090,84
TOTAL	21		\$9.948,00		\$14.056,52

Fuente: Fashion Club
Elaborado por: Los autores

Tabla 51.

Costo anual de MOD

	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO MOD / MES	\$14.056,52	\$14.056,52	\$14.056,52	\$14.056,52	\$14.506,33
Costo MOD / Año	\$168.678,29	\$168.678,29	\$168.678,29	\$168.678,29	\$174.075,99

Fuente: Fashion Club
Elaborado por: Los autores

Tabla 52.

Costos indirectos de fabricación

	2018	2019	2020	2021	2022
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
AGUA	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00	\$20,00
INTERNET HOSTING WEB Y OTROS	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
DEPRECIACIÓN PP&E	\$605,20	\$605,20	\$605,20	\$605,20	\$605,20
CIF MENSUALES	\$1.575,20	\$1.575,20	\$1.575,20	\$1.575,20	\$1.575,20
CIF ANUALES	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37

Fuente: Fashion Club
Elaborado por: Los autores

Tabla 53.

Costos de ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
COSTO MATERIAL DIRECTO / AÑO	\$1.113.420,00	\$1.113.420,00	\$1.180.781,91	\$1.288.908,85	\$1.366.887,83
COSTO MOD / AÑO	\$168.678,29	\$168.678,29	\$168.678,29	\$168.678,29	\$174.075,99
CIF ANUALES	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37	\$18.902,37
COSTO PRODUCCIÓN TOTAL	\$1.301.000,66	\$1.301.000,66	\$1.368.362,57	\$1.476.489,50	\$1.559.866,19

Fuente: Fashion Club
Elaborado por: Los autores

4.3.7.4 Estado de resultados

En la tabla 52 se presenta el estado de resultados proyectado, con proyecciones de ventas y gastos de la empresa para el año 1 hasta el año 5, donde los rubros de costos de ventas son variables con respecto a cada año, gastos administrativos varían el primer año por los costos pre-operacionales y gastos de venta se mantendrán durante todos los

periodos. Aparte, también están siendo considerados la proyección de gastos financieros y depreciación y amortización para los cinco años del proyecto, donde se obtiene utilidades en todos los años de proyección. En el rubro de costo de venta se está incluyendo sueldos y salarios del personal del área de confección.

Tabla 54.

Estado de resultados del proyecto

	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$2.187.900	\$2.187.900	\$2.320.268	\$2.343.471	\$2.485.251
Costos de Ventas	-\$1.301.001	-\$1.301.001	-\$1.368.363	-\$1.476.490	-\$1.559.866
Utilidad Bruta	\$886.899	\$886.899	\$951.905	\$866.981	\$925.384
Gastos Administrativos	-\$67.229	-\$63.829	-\$63.829	-\$63.829	-\$63.829
Gastos de Ventas	-\$245.637	-\$245.637	-\$253.238	-\$254.570	-\$262.712
Utilidad operacional	\$574.034	\$577.434	\$634.839	\$548.582	\$598.844
Gastos Financieros	-\$45.809	-\$29.364	-\$10.866	\$0	\$0
UAIT	\$528.225	\$548.069	\$623.973	\$548.582	\$598.844
Participación Trabajadores	-\$79.234	-\$82.210	-\$93.596	-\$82.287	-\$89.827
Impuesto a la Renta	-\$98.778	-\$102.489	-\$116.683	-\$102.585	-\$111.984
UTILIDAD NETA	\$350.213	\$363.370	\$413.694	\$363.710	\$397.033

Elaborado por: Los autores

Otros rubros que se deben destacar en el estado de resultados evidentemente son los gastos, los cuales serán revisados en las siguientes tablas:

Tabla 55.

Gastos de ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
Transporte - Com. / año	\$60.000	\$60.000	\$63.630	\$64.266	\$68.154
Comisiones 3% /Anual	\$65.637	\$65.637	\$69.608	\$70.304	\$74.558
Marketing y promoción	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$120.000
GASTOS DE VENTAS	\$245.637	\$245.637	\$253.238	\$254.570	\$262.712

Elaborado por: Los autores

El gasto en transporte corresponde al 2.74% de los ingresos en cada año y de igual manera las comisiones se pagan en el 3.00% de lo vendido. Adicional se debe establecer el monto de \$120.000 anual que se incurre concepto de marketing, publicidad y el mantenimiento y creación de la plataforma que permita realizar las transacciones de E-Commerce como se ve en la tabla 54:

Tabla 56.

Estimación de gastos de marketing y promoción

Descripción	Frecuencia	Costo	Costo anual
Diseño de página web	Única	\$1.000	\$1.000
Modificaciones en página web	Bimensual	\$103	\$620
Sesiones fotográficas	Bimensual	\$100	\$600
Publicidad Influencers	Mensual	\$340	\$4.080
Descuento por primera compra	Por compra	\$0	\$32.812
Puntos acumulables por Reviews	Por compra	\$0	\$19.687
Publicidad en Redes sociales	Por compra	\$0	\$6.562
Publicidad en "La Revista"	Trimestral	\$3.400	\$13.600
Publicidad en radio	Bimensual	\$400	\$2.400
Valla publicitaria	Semestral	\$6.700	\$13.400
Comisión a Paypal	Por compra	\$0	\$5.906
Comisión a Paymentez	Por compra	\$0	\$18.375
Impresiones	Anual	\$957	\$957
GASTO TOTAL EN MARKETING Y PROMOCION			\$120.000

Elaborado por: Los autores

Tabla 57.

Gastos administrativos

	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y Salarios / año	\$25.200	\$25.200	\$25.200	\$25.200	\$25.200
Serv. Básicos / año	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600
Suministros al año	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Contador Externo / Año	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Internet y Celular	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Permisos / año	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Deprec. Área Adm. / año	\$8.329	\$8.329	\$8.329	\$8.329	\$8.329
Gastos Pre-operacionales	\$3.400	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL, GASTOS ADM.	\$67.229	\$63.829	\$63.829	\$63.829	\$63.829

Elaborado por: Los autores

4.3.7.5 Financiamiento

La inversión se obtendrá por dos vías: recursos propios por un monto de \$100.000,00 y la diferencia del financiamiento se realizará con un crédito productivo pymes realizado a la CFN por un monto de 446.271,02 con una tasa de interés del 11,83% (según tasa referencial de la CFN).

Tabla 58.

Necesidades de financiamiento

INVERSIÓN FIJA	\$72.160
GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$3.400
CAPITAL DE TRABAJO	\$470.711
TOTAL	\$546.271
CAPITAL PROPIO	\$100.000
Necesidades de fondos	\$446.271
Periodos de pago	\$36
Tasa de interés	11,83%
PAGO	\$14.786

Elaborado por: Los autores

La tabla de amortización del préstamo se presenta en el anexo 8, la siguiente tabla resume los montos totales que cancelaría la empresa en los tres años de duración del crédito y los mismos corresponden a pago de capital y a pago de intereses:

Tabla 59.

Resumen de pagos por crédito

Años	Principal	Intereses
1er.	\$131.628	\$45.809
2do.	\$148.072	\$29.364
3er.	\$166.571	\$10.866
TOTAL	\$446.271	\$86.038

Elaborado por: Los autores

4.3.7.6 Evaluación integral del proyecto

Con el fin de evaluar los principales indicadores financieros en un proyecto, se realiza una proyección de flujos a cinco años, con lo cual se deben considerar las siguientes explicaciones:

1. Las medidas financieras a evaluar son VAN, TIR y Periodo de retorno
2. Se verifica la viabilidad de este proyecto mediante estos indicadores adicional al estado de resultados proyectado ya que existe inversión en activos de producción

3. Los valores que se evalúan en estas proyecciones corresponden solo a los recursos empleados en este proyecto y a los ingresos extras que se pretende obtener, no se incluyen los montos de ventas actuales y que corresponden a lo que se genera con el número de locales y la capacidad de producción actual.
4. La tasa de descuento ha sido obtenida mediante el método WACC (Anexo 9) o costo promedio ponderado de capital y se basa en el ponderado entre la tasa de interés bancaria y el costo del capital para el accionista que se ha estimado según el promedio de las cuatro industrias más rentables del sector.

Tabla 60.

Calculo de TIR y VAN

	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN TOTAL	-\$546.271					
UAIT		\$528.225	\$548.069	\$623.973	\$548.582	\$598.844
Pago Part. Trab.		-\$79.234	-\$82.210	-\$93.596	-\$82.287	-\$89.827
Pago de IR		-\$98.778	-\$102.489	-\$116.683	-\$102.585	-\$111.984
EFFECTIVO NETO		\$350.213	\$363.370	\$413.694	\$363.710	\$397.033
(+) Deprec. Área Prod.		\$1.066	\$1.066	\$1.066	\$1.066	\$1.066
(+) Deprec. Área Adm.		\$7.262	\$7.262	\$7.262	\$7.262	\$7.262
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$1.317
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$470.711
(+) Préstamo concedido		-\$131.628	-\$148.072	-\$166.571	\$0	\$0
FLUJO NETO DEL PERIODO	-\$546.271	\$226.914	\$223.626	\$255.452	\$372.039	\$877.390
Saldo Periodo de Recuperación	-\$546.271	-\$319.357	-\$95.731	\$159.721	\$531.760	\$1.409.150

PERIODO DE RETORNO

Valor actual	\$199.806	\$173.387	\$174.401	\$223.654	\$464.438
Valor actual acumulado	\$199.806	\$373.193	\$547.595	\$771.248	\$1.235.686
Inversión inicial					\$546.271

Observaciones: La recuperación de la inversión inicial se logra al finalizar el tercer año

Tasa de descuento	13,57%
TIR	46,95%
VAN	\$689.415

Elaborado por: Los autores

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) ayuda a la toma de decisiones: primero, comprobando si el negocio es ejecutable; y segundo, contrastando información entre qué inversión es mejor que otro en términos absolutos; por tanto, por este medio se

determinará si es factible o no realizar el proyecto. También, se establece que es la cantidad en valor actual de una propuesta de inversión que está constituida por el valor presente semejante de sus entradas menos el valor del gasto. Se utilizó una tasa de descuento de 13.57% y el VAN del proyecto nos da \$ 689.415 como saldo positivo por lo cual se recomienda la inversión en las propuestas del proyecto.

Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es un indicador que es mejor utilizado para valorar un rendimiento de una propuesta. Para el presente proyecto, la tasa interna de retorno es de 46.95%, que comparado con la tasa de descuento del 13.57%, presenta un valor superior. Esto indica que los flujos permiten la cobertura del interés por concepto de préstamo y otros gastos, y también cubre el costo que ha establecido como costo de oportunidad del proyecto.

La TIR también se puede comprender como la tasa media de rentabilidad del proyecto, lo cual hace que la propuesta sea muy rentable, nuevamente indicando que se la ha medido solo considerando los flujos extras provenientes de la aplicación del plan con sus respectivos ingresos y necesidades de inversiones y gastos.

Conclusiones

- Al finalizar este trabajo de investigación se puede concluir que el marketing digital y el ECommerce en la actualidad son una herramienta importante en los negocios, con el cual se está mejorando la productividad de las empresas y el proceso de compra-venta en el mercado a nivel nacional e internacional.
- El eCommerce se ha convertido en una nueva herramienta de comercialización para las empresas que necesitan estar ligadas a las nuevas tecnologías para lograr la captación de nuevos clientes en los puntos donde no existe presencia física de tiendas.
- Se ha considerado algunos temas de importancia dentro del proyecto; el tema principal es determinar las necesidades de las personas al momento de adquirir prendas de vestir de la marca Aéropostale a través de una tienda online además de sus gustos y preferencias, frecuencia de compra, preferencias en promociones y medios de información para conocer la marca etc., se pudo identificar los procesos de la empresa es importante al momento de la comercialización en tiendas online.
- Dentro del estudio realizado a través de encuestas, se pudo concluir que un 86.67% de los encuestados realiza compras de prendas de vestir por internet, que su principal medio de pago para estas compras son las tarjetas de débito y crédito. Así mismo se determinó que el 97.44% de los encuestados conoce la marca Aéropostale y que el 93.33% estaría dispuesto a comprar productos de esta marca a través de una página web por motivos de ahorro de tiempo, comodidad y las facilidades de pago que les podamos brindar.
- El miedo o desconfianza de los usuarios, es la mayor limitante a la hora de realizar las compras por internet, dada la falta de seguridad en brindar datos personales, lo que se convierte en una gran tarea a realizar por parte de la empresa.
- Gracias al uso del análisis FODA se pudo determinar que la empresa Fashion Club con la marca Aéropostale posee una excelente imagen frente a sus clientes, que cuenta con una amplia variedad de productos con diseños exclusivos y fabricados bajo estándares de calidad de la marca internacional; a su vez el medio le ofrece a la empresa oportunidades que deben ser aprovechadas en el desarrollo de este proyecto como lo son las múltiples herramientas tecnológicas y el constante crecimiento que tiene el eCommerce en el país actualmente.
- Nuestro plan de marketing se basará en la creación de una página web interactiva de la marca Aéropostale donde se puedan comercializar los principales productos de la

marca, la apertura de cuentas en redes sociales, la implementación de ofertas y promociones temporales, contratación de un Community Manager y adicional también la publicidad en medios off-line para así poder direccionar a nuestros clientes de las tiendas físicas hacia nuestro nuevo canal de distribución online.

Recomendaciones

De acuerdo al trabajo de investigación, como resultado se plantean las siguientes recomendaciones:

- En primer lugar, se recomienda la aplicación del plan de marketing propuesto siendo el canal online y la distribución a boutiques canales secundarios que no reemplazarán en su totalidad al canal convencional de las tiendas físicas.
- Mantener la actualización y administración en la tienda online para garantizar su efectividad, para lo cual se debe contar con un diseño web profesional, preparados para dispositivos móviles y que sea fácil de acceso al proceso de compra, que permita conseguir la interacción necesaria con los clientes.
- Tener un portal transaccional útil, en términos de usabilidad y facilidad para los usuarios, además de claridad en lo que se ofrece y ayuda durante todo el proceso de compra.
- Ofrecer promociones en la tienda on-line mucho más atractivas que las existentes en la tienda física con el fin de estimular la compra por este medio.
- Tener estrategias conjuntas entre el canal off-line y el on-line en especial, en aquellos productos que exijan mayor cercanía de los consumidores con el producto, ofreciéndole tranquilidad al saber qué la recibirá si compra por internet.
- Inspirar confianza en los consumidores ofreciendo sitios web seguros en el manejo de la información personal es un punto muy importante a tomar en cuenta para que los clientes realicen las compras en el sitio web de forma continua.
- Se recomienda hacer auditorias trimestrales del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de marketing, así como del cumplimiento a cabalidad de las funciones del Community Manager ya que estas están directamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos.
- Por último, no se deberán descuidar las estrategias establecidas para aumentar la fidelización de los clientes, ya que un cliente satisfecho optará por la recompra y la recomendación de la marca.

Anexos

Anexo 1

Encuesta a clientes

1. Género *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

2. Ciudad de residencia *

Marca solo un óvalo.

- Guayaquil
 Quito

3. ¿Cuál es su rango de edad? *

Marca solo un óvalo.

- 18 a 22
 23 a 30
 31 a 40
 41 en adelante

4. ¿Ha realizado compras de prendas de vestir a través de Internet? *

Marca solo un óvalo.

- Si

5. Si la respuesta es "NO" indicar ¿Por qué?

6. Si su respuesta fue "SI" ¿Qué medios de pago ha utilizado (los mas frecuentes)?

Selecciona todos los que correspondan.

- Tarjeta de crédito
 Tarjeta de débito
 Paypal
 Transferencias y depósitos
 Pagos en efectivos contra entrega
 Otro: _____

7. Si usted. ha comprado prendas de vestir por Internet, conteste lo siguiente:

Selecciona todos los que correspondan.

	Si	No
¿Encontró lo que buscaba?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Consigo buenos precios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Fue fácil realizar la compra?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Volvería a comprar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sintió temor de ser estafado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Con qué frecuencia realiza compras de prendas de vestir a través del Internet?

Marca solo un óvalo.

- 1 vez cada 15 días
 1 vez al mes
 1 vez cada 3 meses
 1 vez cada 6 meses
 1 vez al año

9. ¿Conoce la marca Aeropostale? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

10. Si su respuesta es SI ¿De que manera conoció usted la marca Aeropostale?

Marca solo un óvalo.

- Almacén
 Propagandas
 Recomendaciones
 Otro: _____

11. En relación a la marca Aeropostale, conteste lo siguiente:

Selecciona todos los que correspondan.

	En relación a la calidad, considera que es:	En relación al precio, considera que es:
Muy buena/o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena/o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mala/o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy Mala/o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Estaría dispuesto adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio web?

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

13. ¿Qué Artículos de la marca Aeropostale estaría dispuesto a comprar por Internet? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Camisetas
 Camisas
 Blusas
 Jeans
 Shorts
 Gorras
 Gafas
 Otro: _____

14. ¿Qué promociones le gustaría que ofreciéramos por compras en el sitio web de la marca? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Envíos gratis
- % de descuento
- Acumulación de puntos para próximas compras
- Obsequios por cierta cantidad de compras
- Otro: _____

15. ¿Por qué estaría Ud. dispuesto a adquirir artículos de la marca Aeropostale a través de un sitio Web?

Selecciona todos los que correspondan.

- Ahorro de Tiempo
- Comodidad
- Facilidad de pago
- Variedad de productos
- Precios económicos
- Otro: _____

16. De acuerdo a su criterio señale el tiempo razonable para la entrega de su pedido *

Marca solo un óvalo.

- 1 a 10 Días
- 11 a 20 Días
- 21 a 30 Días

17. ¿A través de que medio le gustaría enterarse de esta promociones? *

Marca solo un óvalo.

- Banner (espacio colocado en un lugar estratégico de la pagina web)
- Email Marketing (anuncios enviados al correo electrónico)
- Pop Up (ventana emergente que aparece al abrir un sitio web)
- Publicidad en móviles (mensajes de texto)
- Publicidad en redes sociales
- Publicidad en Vídeos (anuncios insertados en vídeos de YouTube)
- Otro: _____

Anexo 2

Contrato con proveedor de entregas

CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS POSTALES MENSAJERIA EXPRESA

Además de las condiciones específicas establecidas en el anverso de este documento, se conviene: **1.- PARTES:** SERVIENTREGA INTERNACIONAL S.A., Operador Postal habilitado legalmente, de una parte y EL REMITENTE, identificado suficientemente al anverso de este documento. **2.- OBJETO DEL CONTRATO:** SERVIENTREGA INTERNACIONAL S.A. se obliga a transportar el objeto postal descrito al anverso de este documento a la dirección señalada por el remitente, directamente o por intermedio de sus corresponsales y bajo su responsabilidad. Por su parte, EL REMITENTE, además del pago de los servicios que contrata, está obligado a que el objeto postal sea, por su naturaleza y cantidad, de los de permitida y libre circulación entre los países ORIGEN/DESTINO. **3.- PRECIO:** El señalado al anverso de este documento. **4.- PLAZO & CONDICIONES DE ENTREGA:** Rigen, además de los servicios especiales contratados, los parámetros definidos en el Artículo 6 de la Resolución 3095 de 2011 de la CRC y las normas que lo modifiquen o complementen. **5.- OBLIGACIONES DEL OPERADOR:** Es obligación principal del Operador Postal entregar el objeto postal al destinatario y en el tiempo ofrecido y en el mismo estado en que lo recibió, en la dirección señalada por el remitente; son obligaciones complementarias todas las definidas en la Ley 1369 de 2009 y demás directrices y normas complementarias o relacionadas. **6.- DECLARACIONES:** Manifiesta el REMITENTE: a) Que embolsó el objeto postal con especial cuidado y diligencia. b) Que fue suficientemente informado sobre las condiciones del servicio contratado, límites de peso, prohibiciones, tarifas, derechos & obligaciones, cobertura, frecuencia, niveles de calidad, PQRs y solicitudes de indemnización. c) Que conoce que los envíos al exterior pueden estar sujetos a la revisión Aduanera y al pago de impuestos o trámites adicionales, que en todo caso, se compromete a asumir y liderar. d) Que ha leído el presente documento y en señal de aceptación firma en el anverso o guía del servicio. **7.- OBLIGACIONES DEL USUARIO:** a) Hacer uso adecuado de la red postal y del servicio postal contratado. b) Solicitar embalaje especial cuando el objeto postal lo requiera. c) Hacer uso de la información suministrada por SERVIENTREGA INTERNACIONAL S.A. d) Abstenerse de enviar Objetos prohibidos. **8.- DERECHOS DEL USUARIO:** a) A la inviolabilidad del objeto postal. b) A no ser discriminado. c) A ser informado de las condiciones del servicio. d) A percibir las indemnizaciones de Ley. e) A la identificación de los operadores postales que intervengan en la prestación del servicio hasta destino. f) A solicitar la re-expedición de sus envíos a distinto lugar del inicialmente indicado. g) A todos los demás derechos relacionados en la Ley 1369 de 2009 y demás normas que la reglamentan y se relacionan, las cuales has sido suficientemente difundidas al REMITENTE. **9.- CUANDO INCURRE EN INCUMPLIMIENTO EL OPERADOR:** a) Cuando no presta el servicio bajo las condiciones ofrecidas y las inherentes a cada servicio. b) Cuando no se presta el servicio bajo los principios de calidad e idoneidad, de conformidad con la Ley 1369 de 2009 y con las habilitaciones que lo facultan para operar. **10.- RESPONSABILIDAD:** Una vez admitidos, los envíos postales serán responsabilidad de SERVIENTREGA INTERNACIONAL S.A. Dicha responsabilidad se extiende hasta la entrega del objeto postal al destinatario. Todo incumplimiento imputable a su labor, lo obliga en los términos de ley y de este contrato, a resarcir al usuario destinatario o remitente. **11.- EXCENCIÓN DE RESPONSABILIDAD:** SERVIENTREGA INTERNACIONAL S.A. no será responsable en caso de: a) Ocurrencia de una fuerza mayor o de un caso fortuito. b) Cuando haya incautación o decomisado. c) Cuando haya imprecisión en la información suministrada por el usuario. d) Cuando no se presentó reclamación dentro del término de ley. **12.- PQRS Y SOLICITUDES DE**

INDEMNIZACIÓN: Los usuarios de los servicios postales podrán presentar PQR's o solicitudes de indemnización, de conformidad con las siguientes directrices: a) En tales eventos, los usuarios deberán indicar nombre e identificación, la fecha del envío, el nombre y dirección del remitente y del destinatario y los hechos en que se fundamenta la PQR o la solicitud de indemnización. b) Se debe allegar copia del documento de identificación y de la guía, aun cuando el Operador – si es del caso, facilitará el acceso a estos documentos, tanto como a la prueba de entrega. c) La respuesta se dará por parte del operador, en los términos y bajo las condiciones formales que ha definido la Ley. d) Contra las decisiones de los operadores postales que resuelvan las PQRs o las solicitudes de indemnización, proceden los recursos de reposición y de apelación – que podrán presentarse en el acto de notificación o dentro de los 5 días hábiles siguientes.

Anexo 3

Desglose de gastos en implementación de servicios E-Commerce y mejoras en planta

ACTIVO NO CORRIENTE	Cant.	Valor Unit.	Total	Vida Útil	Deprec. Año	Deprec. Mes
ÁREA DE SERVICIOS E-COMMERCE						
Computador portátil	4	\$2.000	\$8.960	33,3	\$269	\$22
Router	1	\$60	\$67	33,3	\$2	\$0
Impresora multifuncional	4	\$300	\$1.344	33,3	\$40	\$3
Aire Split 24btu	1	\$900	\$1.008	10	\$101	\$8
Percha y vitrina y mostradores	4	\$800	\$3.584	10	\$358	\$30
muebles y equipos de oficina	4	\$400	\$1.792	10	\$179	\$15
instrumentos, herramientas	4	\$60	\$269	10	\$27	\$2
Materiales varios	4	\$200	\$896	10	\$90	\$7
TOTAL			\$17.920		\$1.066	\$89
AREA DE CONFECCION						
Computadores	3	\$650	\$1.950	33,3	\$59	\$5
Máquina de coser	10	\$1.000	\$10.000	10	\$1.000	\$83
Impresora Multifuncional	2	\$180	\$360	33,3	\$11	\$1
Teléfonos	1	\$80	\$80	10	\$8	\$1
Muebles y equipos de oficina	3	\$400	\$1.200	10	\$120	\$10
Archivadores	3	\$150	\$450	10	\$45	\$4
Acondicionares de Aire	1	\$1.200	\$1.200	10	\$120	\$10
Estampadora	2	\$5.000	\$10.000	10	\$1.000	\$83
Otros equipos administrativos	1	\$1.000	\$1.000	10	\$100	\$8
Plotter de sublimación	2	\$10.000	\$20.000	5	\$4.000	\$333
plancha sublimadora	2	\$4.000	\$8.000	10	\$800	\$67
TOTAL			\$54.240		\$7.262	\$605
TOTAL, INVERSIÓN FIJA			\$72.160		\$8.329	\$694

Anexo 4

Desglose de gastos pro operativos

Página de tienda online	\$2.000
Certificados EV SSL	\$500
programa de sistema de sublimación	\$200
Registro del IEPP de Logo y Marca	\$300
Investigación de Mercado y Encuesta	\$400
TOTAL, GASTOS PRE-OPERACIONALES	\$3.400

Anexo 5

Desglose de capital de trabajo

	<u>Año 1</u>
COSTO DE VENTA	\$1.301.001
GASTOS ADM.	\$67.229
GASTOS VENTA	\$245.637
CAO	\$1.613.866
<hr/>	
Días de Adquisición y Producción	45
Días de Venta	60
Días de Cobro	30
(-) Días de Pago	30
CICLO EFECTIVO EN DÍAS	105
CICLO EFECTIVO EN VECES/AÑO	3,4
CAPITAL DE TRABAJO	\$470.711

Anexo 6

Desglose de gastos administrativos

Sueldos y Salarios	Personal	Sueldo mensual	Valor Horas Extras	Mensual	% Beneficios sociales	Gasto Total
Community manager	1	\$714	\$0	\$714	41,3%	\$1.009
vendedor e-commerce	1	\$386	\$0	\$386	41,3%	\$546
asistente de bodega e-commerce	1	\$386	\$0	\$386	41,3%	\$545
		\$0	\$0	\$0	41,3%	\$0
TOTAL	3			\$1.486		\$2.100

	2018	2019	2020	2021	2022
Sueldos y Salarios / mes	\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$2.100	\$2.100
Sueldos y Salarios / año	\$25.200	\$25.200	\$25.200	\$25.200	\$25.200
Serv. Básicos / mes	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Serv. Básicos / año	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600	\$3.600
Suministros al mes	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Suministros al año	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000
Internet y Celular / mes	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200
Internet y Celular	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Permisos / año	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
Deprec. Área Adm. / mes	\$694	\$694	\$694	\$694	\$694
Deprec. Área Adm. / año	\$8.329	\$8.329	\$8.329	\$8.329	\$8.329
Gastos Pre-operacionales	\$3.400	\$0	\$0	\$0	\$0

Anexo 7

Tabla de amortización

No.	Principal	Intereses	Pago	Amort. Prést.
0			\$14.786,37	\$446.271,02
1	\$10.386,89	\$4.399,49	\$14.786,37	\$435.884,13
2	\$10.489,28	\$4.297,09	\$14.786,37	\$425.394,85
3	\$10.592,69	\$4.193,68	\$14.786,37	\$414.802,16
4	\$10.697,12	\$4.089,26	\$14.786,37	\$404.105,04
5	\$10.802,57	\$3.983,80	\$14.786,37	\$393.302,47
6	\$10.909,07	\$3.877,31	\$14.786,37	\$382.393,40
7	\$11.016,61	\$3.769,76	\$14.786,37	\$371.376,79
8	\$11.125,22	\$3.661,16	\$14.786,37	\$360.251,57
9	\$11.234,89	\$3.551,48	\$14.786,37	\$349.016,67
10	\$11.345,65	\$3.440,72	\$14.786,37	\$337.671,02
11	\$11.457,50	\$3.328,87	\$14.786,37	\$326.213,52
12	\$11.570,45	\$3.215,92	\$14.786,37	\$314.643,07
13	\$11.684,52	\$3.101,86	\$14.786,37	\$302.958,55
14	\$11.799,71	\$2.986,67	\$14.786,37	\$291.158,84
15	\$11.916,03	\$2.870,34	\$14.786,37	\$279.242,81
16	\$12.033,51	\$2.752,87	\$14.786,37	\$267.209,30
17	\$12.152,14	\$2.634,24	\$14.786,37	\$255.057,16
18	\$12.271,94	\$2.514,44	\$14.786,37	\$242.785,23
19	\$12.392,92	\$2.393,46	\$14.786,37	\$230.392,31
20	\$12.515,09	\$2.271,28	\$14.786,37	\$217.877,22
21	\$12.638,47	\$2.147,91	\$14.786,37	\$205.238,75
22	\$12.763,06	\$2.023,31	\$14.786,37	\$192.475,69
23	\$12.888,89	\$1.897,49	\$14.786,37	\$179.586,80
24	\$13.015,95	\$1.770,43	\$14.786,37	\$166.570,85
25	\$13.144,26	\$1.642,11	\$14.786,37	\$153.426,59
26	\$13.273,84	\$1.512,53	\$14.786,37	\$140.152,75
27	\$13.404,70	\$1.381,67	\$14.786,37	\$126.748,04
28	\$13.536,85	\$1.249,52	\$14.786,37	\$113.211,19
29	\$13.670,30	\$1.116,07	\$14.786,37	\$99.540,89
30	\$13.805,07	\$981,31	\$14.786,37	\$85.735,82
31	\$13.941,16	\$845,21	\$14.786,37	\$71.794,66
32	\$14.078,60	\$707,78	\$14.786,37	\$57.716,06
33	\$14.217,39	\$568,98	\$14.786,37	\$43.498,67
34	\$14.357,55	\$428,82	\$14.786,37	\$29.141,12
35	\$14.499,09	\$287,28	\$14.786,37	\$14.642,03
36	\$14.642,03	\$144,35	\$14.786,37	\$(0,00)

Anexo 8

Rentabilidad media del sector según Ranking EKOS

NOMBRE	INGRESOS	UTILIDAD	RENTABILIDAD
INTERFIBRA S.A.	\$7.916.353	\$1.886.424	23,83%
RIBEL CIA LTDA	\$6.787.002	\$1.466.953	21,61%
TEXTIL PADILLA E HIJOS TEXPADILLA CIA. LTDA	\$11.330.184	\$2.283.847	20,16%
SABANETACORP S.A.	\$4.482.033	\$869.967	19,41%
PROMEDIO	\$30.515.572	\$6.507.191	21,32%

Anexo 9

Costo de capital del accionista mediante modelo WACC

Monto	Peso	Tasa	Ponderación
\$100.000	18%	21,32%	3,90%
\$446.271	82%	11,83%	9,66%
\$546.271			13,57%

Bibliografía

- Aguila.A. (2000). Comercio electrónico y estrategia empresarial. En A. R. AGUILA.
- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza CONSEJERIA DE ECONOMIA Y CONOCIMIENTO. (s.f). *Como elaborar un plan estratégico empresarial*. Andalucía.
- Anetcom. (2007). *Estrategias de marketing digital para pymes*. Valencia: Filmac Centre S.L.
- Banco del Pacífico. (s.f). *PacifiCard S.A*. Obtenido de <https://www.pacificard.com.ec/establecimientos/informacion-datafast>
- BBVA Empresas. (s.f.). *BBVA Empresas*. Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/aplicar-el-sistema-race-para-mejorar-cualquier-estrategia-comunicacion>
- Berenguer.J&Ramos.J. (2003). Negocios digitales: Competir usando tecnologías de información. En J. B. Ramos, *Negocios digitales: Competir usando tecnologías de información* (pág. 119). Navarra, España: Eunsa.
- Best.R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: PEARSON EDUCACION.
- Best.R. (2008). Marketing Estratégico. En B. Roger, *Marketing Estratégico* (pág. 424). Pearson.
- Borello.A. (1994). El plan de negocios. En M. P. Antonio Borello, *El plan de negocios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Camacho.D. (2012). *UIDE*. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/237>
- Carmax. (s.f.). *Carmax*. Obtenido de comercio electrónico en Ecuador avanza: <http://www.carmaxrentacar.com/comercio-electronico-ecuador.html>
- Castillo.S. (2015). *UIDE*. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/681>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (20 de 06 de 1997). *COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS*. Obtenido de http://ec.europa.eu/internal_market/bank/docs/sec-1997-1193/sec-1997-1193_es.pdf
- Congreso Nacional del Ecuador. (10 de 04 de 2002). *LEY DE COMERCIO ELECTRÓNICO, FIRMAS ELECTRÓNICAS Y MENSAJES DE DATOS*. Obtenido de http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Ley_de_Comercio_Electronico.pdf
- Córdoba, E. (06 de 2016). *eCommerce Day Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecommerceday.ec/2016/e-commerce-awards-ecuador-2016/>
- eCommerce Day Ecuador. (07 de 11 de 2017). *eCommerce Day Ecuador*. Obtenido de [se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-e-commerce-day-ecuador-2017](http://www.ecommerceday.ec/se-presento-el-primer-estudio-de-comercio-electronico-en-el-pais-durante-el-e-commerce-day-ecuador-2017)
- eCommerceInstitute. (s.f). *eCommerce Day*.
- Ecuador Legal Online. (21 de 03 de 2015). *Ecuador legal online*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/sri/pymes/>

- ElComercio. (23 de 06 de 2011). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/e-commerce-mueve-usd-300.html>
- ElComercio. (23 de 07 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecommerce-ecuador-internet-guayaquil-reconocimientos.html>
- ElTelégrafo. (06 de 08 de 2016). *ElTelégrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/menos-del-20-de-empresas-realiza-comercio-electronico>
- ElUniverso. (21 de 07 de 2014). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/07/21/nota/3262626/manana-cita-local-tratar-sobre-comercio-electronico>
- Fred.D. (2013). Conceptos de administracion estrategica. En F. R. David, *Conceptos de administracion estrategica*. Florence, South Carolina: Pearson.
- Fundacion Chile. (s.f). *Desarrollo Proveedores*. Obtenido de <http://desarrolloproveedores.cl/dp/wp-content/uploads/2012/09/Las-5P-del-Marketing-para-dise%C3%B1ar-su-estrategia-comercial.pdf>
- Gaifman.A. (21 de 12 de 2012). *Merca 2.0*. (G. Abraham, Editor) Recuperado el 5 de 2 de 2018, de Merca 2.0: www.merca20.com/las-7-ps-de-la-mercadotecnica-digital/
- Gavilanes.G&Barrera.L. (2015). *UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/4256>
- Giraldo.M&Juliao.D. (2016). Gerencia de marketing. En Giraldo.M&Juliao.D, *Gerencia de marketing*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.
- IAB Ecuador. (Diciembre de 2017). Obtenido de www.iabecuador.com: www.iabecuador.com/estudio2017/
- INEC. (2010). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/
- Junta de Castilla y León & Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León. (2012). Marketing digital para Pymes. En J. d. León, *Marketing digital para Pymes* (pág. 11).
- Korntheuer, R. (03 de 06 de 2015). *Seo-Quito*. Obtenido de <https://seo-quito.com/ganadores-ecommerce-awards-ecuador-2015/>
- KotlerP. (2008). *Fundamentos de marketing*. Prentice Hall.
- KotlerPhilip&Amstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Laza, C. (2016). *Venta online (UF0032)*. Editorial Tutor Formación.
- López.G&Burbano.G. (08 de 2014). *ULVR*. Obtenido de Elaboración de un plan social media marketing para impulsar la demanda de los productos en la microempresa diseños y confecciones de hoy s.a en la ciudad de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/128>
- Luna.A. (2016). Plan estrategico de negocios. En A. C. Gonzales, *Plan estrategico de negocios*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Mancera.J. (01 de 2013). *FCE "LA ERA DEL MARKETING DIGITAL Y LAS ESTRATEGIAS"*. Obtenido de

http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Marketing_Digital_y_las_Estrategias_Publicitarias_en_Colombia.pdf

- McCarthy.J&Perreault.W. (1997). Marketing. En McCarthy.J&Perreault.W, *Marketing* (pág. 56). McGraw-Hill.
- Medina.J. (2015). *UIDE*. Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/719>
- Merino, M. J. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Merodio.J. (2010). *Marketing en redes sociales*. España: creative commons.
- Moncalvo.A. (2010). *Comercio electrónico para Pymes*. Ugerman Editor.
- Narvaez.D&Soria.C. (22 de 03 de 2016). *UCSG*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/5811>
- OBS. (s.f). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/economia-de-escala-definicion-y-tipos>
- OBS. (s.f.). *OBS Business School*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/emprendedores/los-objetivos-smart>
- Osterwalder.A. (2010). *Convergencia multimedial* . Obtenido de Business Model Generation: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Pachano.J. (2013). *USFQ*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1834>
- PayPal . (s.f). *Paypal Ecuador*. Obtenido de https://www.paypal.com/ec/webapps/mpp/home?gclid=Cj0KCQjwqM3VBRCwARIsAKcekb3niGbSIQGBTGQXMWn9yb5sJ_cMrim07PtAdd8SB0eU8HASStCVLWL4aAkMxEALw_wcB&clid=CICSy__3gNoCFRfJ4QodOUMHDQ
- Philip.K&Armstrong.G. (2012). Marketing. En Philip.K&Armstrong.G, *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Pinasco.G. (23 de Julio de 2014). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/72853-ecommerce-day-cuales-son-productos-online-que-prefieren>
- Posso.E. (2016). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6172/1/T-UCE-0009-553.pdf>
- s.f. (s.f.). *Carmax*. Obtenido de <http://www.carmaxrentacar.com/comercio-electronico-ecuador.html>
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de investigacion*. mexico: McGRAW-HILL.
- Schnarch.A. (2014). *Emprendimiento exitoso como mejorar su proceso y gestion*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Schnarch.A. (2014). *Emprendimiento exitoso como mejorar su proceso y gestión*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Thompson.I. (10 de 2006). *El Plan de Marketing*. Obtenido de <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>
- Tresce Digital Marketing Agency. (s.f). *Tresce Digital Marketing Agency*. Obtenido de <https://www.tresce.com/blog/como-desarrollar-un-plan-de-marketing-digital/>

Warsaw, L. J. (s.f). *Insht Web enciclopedia OIT*. Obtenido de
<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/89.pdf>

Yunga, Angélica. (01 de 2014). *Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de
<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6153>

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2012-2014_PRESENTACION_TIC.pdf

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>

<https://seo-quito.com/comercio-electronico-en-ecuador/>

<https://seo-quito.com/ecuador-tiendas-online/>

<https://seo-quito.com/ecuador-comercio-electronico-formas-pago/>

<https://seo-quito.com/miedo-al-comercio-electronico/>

<https://seo-quito.com/ecuador-ecommerce-day-2017/>

<http://www.elcomercio.com/tendencias/comercio-electronico-ecommerce-emprendimiento-internet.html>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecommerce-ecuador-internet-guayaquil-reconocimientos.html>

http://www.oas.org/juridico/spanish/cyb_ecu_ley_comelectronico.pdf

http://www.justicia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Ley_de_Comercio_Electronico.pdf

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/681/1/T-UIDE-0622.pdf>

<http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/719>

<http://repositorio.usfq.edu.ec/jspui/bitstream/23000/1834/1/106484.pdf>

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/237/1/T-UIDE-0222.pdf>

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3168/1/GT000329.pdf>

<http://www.emprender-facil.com/es/confeccion-de-ropa/>

<https://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>

<http://crearmiempresa.es/business-model-canvas.html>

<https://ropir.wordpress.com/2013/05/21/modelo-canvas-tienda-de-ropa-on-line/>

<http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

<http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf

<http://dit.upm.es/~fsaez/intl/proyectos/contenidos/Bloque%20I.pdf>

http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_813_197-202__D75601A076269D502BEAE4C512C71179.pdf

https://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp

<http://lanuevaeconomia.com/que-es-el-comercio-electronico-definicion-o-concepto.html>

<https://books.google.com.pe/books?id=bdBuE46EmFMC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

https://books.google.com.pe/books?id=AUKnBIV6cAMC&pg=PA41&dq=definicion+de+comercio+electronico&hl=es-419&sa=X&ei=AeP2UO7TEIm49gTE4YBw&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20comercio%20electronico&f=false

https://books.google.com.pe/books?id=mkldKulJ0h8C&pg=PA3&dq=definicion+de+comercio+electronico&hl=es-419&sa=X&ei=AeP2UO7TEIm49gTE4YBw&redir_esc=y#v=onepage&q=definicion%20de%20comercio%20electronico&f=false

<http://www.itelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-textil-nacional-produce-alrededor-de-600-millones-anuales-infografia>

http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

<http://www.wicomecuador.com/que-hacemos/paginas-web/>

<https://hostingecuador.ec/servicios-adicionales/hosting/pagos-via-deposito-transferecia-bancaria>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/Aéropostale-tiendas-ecuador-ropa-franquicia.html>

<https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-community-manager/>

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/719/1/T-UIDE-0649.pdf>

<https://www.humanlevel.com/articulos/comercio-electronico/plan-de-marketing-para-una-tienda-online.html>

<https://www.freshcommerce.es/ecommerce/marketing-online/>

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/4-acciones-para-el-plan-de-marketing-de-un-ecommerce>

<https://www.palbin.com/es/blog/p596-4-pasos-para-crear-un-plan-de-marketing-para-ecommerce.html>

<https://www.merca20.com/las-7-ps-de-la-mercadotecnia-digital/>

<https://www.zorraquino.com/diccionario/marketing-digital/modelo-race.html>

<http://www.bbvacontuempresa.es/a/aplicar-el-sistema-race-para-mejorar-cualquier-estrategia-comunicacion>

<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/estrategia-de-marketing-digital/>

<https://www.merca20.com/las-7-ps-de-la-mercadotecnia-digital/>

<https://laculturadelmarketing.com/que-es-un-community-manager/>

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/719/1/T-UIDE-0649.pdf>

<http://blog.formaciongerencial.com/las-7-cs-del-e-marketing/>

<http://alfredohernandezdiaz.com/2012/07/24/las-4p-del-marketing-1-0-las-4c-del-marketing-2-0-y-marketing-3-0/>

<https://www.tresce.com/blog/como-el-marketing-digital-mejora-la-reputacion-de-tu-marca/>

<https://www.merca20.com/3-consejos-para-mejorar-la-reputacion-de-una-marca-a-traves-de-redes-sociales/>

<https://www.paypal.com/ec/home>

<https://www.pacificard.com.ec/establecimientos/informacion-datafast>

<http://www.datafast.com.ec/Datafast/Productos-servicios>

http://www.datafast.com.ec/Servicios/Documentos/contrato_de_afiliacion_establecimientos_DATAFAST_V11_0.pdf

http://www.servientregaww.com/images/documentos/contrato_de_prestacion_de_servicios.pdf

<http://www.paymentez.com.ec/como-funciona>