



Escuela de Negocios

**PLAN DE MARKETING ENFOCADO EN EL POSICIONAMIENTO DE LA
MARCA ETAFASHION EN HOMBRES DEL SEGMENTO EJECUTIVO**

Profesor

Iliana Elizabeth Aguilar

Autor

Pablo Andrés Arichábala Ruiz

Año
2022

Resumen

El presente proyecto tuvo como finalidad diseñar un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la marca Etafashion en hombres del segmento ejecutivo. La idea surge debido a que tras la pandemia por COVID-19 el nivel de ventas de la subcategoría *Classic* registró una disminución de ventas de al menos el 10% del total de ingresos. La metodología utilizada en la investigación fue de enfoque cuantitativo, empleando la encuesta como técnica, misma que se aplicó a una muestra de clientes. Los resultados permitieron conocer que la mayoría de los clientes tienen edades entre 31 a 40 años, que tienen ingresos hasta USD 825 y compran ropa deportiva y casual cada trimestre o semestre. La mayoría está satisfecha con la calidad y precios que maneja la empresa, sin embargo, consideran que el segmento ejecutivo debe mejorar en los diseños, estilos acordes a las nuevas tendencias y edad. De tomar en cuenta estos cambios, más de la mitad estaría dispuesto a comprar las prendas de vestir. En función de ello, se propuso un plan de marketing con la intención de posicionar la marca, para esto la propuesta de valor fue el contar con un catálogo de productos que responda a las tendencias del momento en lo que corresponde al segmento ejecutivo, que sea más cómoda, pero al mismo tiempo que conserve la elegancia, y que adicional al ser de un precio accesible, permita al cliente hacer un *refresh* más continuo de sus prendas de vestir. De igual manera se plantearon estrategias de mercadeo y con ello la viabilidad financiera, estableciendo que es factible y viable de implementar la propuesta.

Abstract

The purpose of this project was to design a marketing plan focused on the positioning of the Etafashion brand in men of the executive segment. The idea arises because after the COVID-19 pandemic, the level of sales of the Classic subcategory registered a decrease in sales of at least 10% of total income. The methodology used in the research was a quantitative approach, using the survey as a technique, which was applied to a sample of clients. The results revealed that the majority of clients are between 31 and 40 years old, have incomes of up to USD 825, and buy sports and casual clothing every quarter or semester. Most are satisfied with the quality and prices that the company manages, however, they consider that the executive segment must improve in designs, styles according to new trends and age. Taking these changes into account, more than half would be willing to buy the clothing. Based on this, a marketing plan was proposed with the intention of positioning the brand, for this the value proposition was the creation of a new collection, which is more comfortable but at the same time preserves elegance. In the same way, marketing strategies were proposed and with it the financial viability, establishing that it is feasible and viable to implement the proposal.

Índice del Contenido

Referencias

1	Introducción	1
2	Revisión de literatura relacionada al problema	2
2.1	Análisis del entorno	2
2.1.1	Análisis del macroentorno	2
2.1.2	Análisis del microentorno	6
2.2	Análisis interno	8
2.2.1	Marketing	8
2.2.2	Operaciones	9
2.2.3	Recursos humanos	9
2.2.4	Management	9
2.2.5	Finanzas	9
2.2.6	I+D+i	9
2.3	FODA	10
3	Identificación del objeto de estudio	10
4	Planteamiento del problema	12
5	Alternativas de solución	13
6	Objetivo general	14
7	Objetivos específicos	14

8	Justificación y aplicación de la metodología	15
8.1	Objetivos de investigación de mercados	15
8.2	Hipótesis	16
8.3	Enfoque de investigación	16
8.4	Diseño de instrumentos	17
8.5	Población y muestra	17
8.6	Técnica de muestreo	17
9	Resultados	18
9.1	Análisis de resultados	18
9.2	Comprobación de hipótesis	31
9.3	Conclusiones generales del estudio	32
10	Discusión de los resultados y propuesta de solución	33
10.1	Objetivos de marketing	33
10.1.1	Objetivo general	33
10.1.2	Objetivos específicos	33
10.2	Definición de Propuesta de Valor	33
10.3	Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo	34
10.3.1	Proyección de la demanda	35
10.4	Declaración de Posicionamiento (deseado) versus posicionamiento Actual	36
10.4.1	Proyección de la oferta	38
10.5	Estrategia Central de Mercadeo	39
10.6	Mix de mercadeo	39

10.6.1	Estrategia de Portafolio de Productos.....	39
10.6.2	Estrategia de Precios.....	40
10.6.3	Diseño de Canales de Distribución.....	41
10.6.4	Estructura comercial de primera línea.....	42
10.6.5	Principales acciones de comunicación.....	43
10.6.6	Planificación de promociones a desarrollar.....	45
10.6.7	Acciones de fidelización de clientes.....	46
10.7	Viabilidad Financiera del proyecto.....	47
10.7.1	Proyección de ingresos.....	47
10.7.2	Proyección de costos y gastos.....	48
10.7.3	Inversión y capital de trabajo.....	49
10.7.4	Estado de resultados.....	50
10.7.5	Flujo de caja.....	51
10.7.6	Cálculo de VAN, TIR y periodo de recuperación.....	51
10.7.7	Punto de equilibrio.....	52
11 Conclusiones	
	54
12 Recomendaciones	
	56
	Referencias	57
	Anexos	59

Índice de Tablas

Tabla 1. FODA	10
Tabla 2. Comprobación de hipótesis	31
Tabla 3. Segmentación del mercado	34
Tabla 4. Demanda	35
Tabla 5. Demanda anual	35
Tabla 6. Demanda proyectada	36
Tabla 7. Análisis de competencia	36
Tabla 8. Matriz Ansoff	37
Tabla 9. Oferta proyectada	38
Tabla 10. Demanda insatisfecha	38
Tabla 11. Acciones de comunicación	43
Tabla 12. Proyección de ingresos	47
Tabla 13. Proyección de costos	48
Tabla 14. Proyección de gastos administrativos	49
Tabla 15. Proyección de gastos de ventas	49
Tabla 16. Inversión inicial	50
Tabla 17. Estado de Resultados	50
Tabla 18. Flujo de caja	51
Tabla 19. Flujos actualizados	52
Tabla 20. Punto de equilibrio	52

Índice de Figuras

Figura 1. Edad.....	18
Figura 2. Ingresos mensuales	19
Figura 3. Frecuencia de compra.....	19
Figura 4. Precios competitivos	20
Figura 5. Frecuencia de compra de prendas de vestir	21
Figura 6. Factores importantes.....	21
Figura 7. Factores para comprar prendas	22
Figura 8. Compra de ropa ejecutiva	23
Figura 9. Razones para no comprar	24
Figura 10. Aspectos de mejora.....	25
Figura 11. Disponibilidad para comprar.....	26
Figura 12. Precio accesible	27
Figura 13. Precios caros para no comprar	28
Figura 14. Método de pago más utilizado	29
Figura 15. Medios para recibir promociones	30
Figura 16. Tipo de promociones.....	30
Figura 17. Canal de distribución Etafashion.....	41
Figura 18. Estructura comercial.....	42
Figura 19. Punto de equilibrio.....	53

1 Introducción

En la actualidad, Etafashion es una de las cadenas más grandes de tiendas de estilo departamental del Ecuador, sumando un total de 24 tiendas a nivel nacional en sus principales provincias. Debido al efecto de la pandemia, Etafashion además tuvo que acelerar su desarrollo en la parte del comercio electrónico, a razón de que antes del inicio de la pandemia casi la totalidad de sus ventas se daban en sus tiendas físicas.

Para la industria de la moda, según un estudio realizado por la Federación Internacional de Fabricantes de Textiles, el COVID-19 tuvo como resultado un decrecimiento en ventas aproximadamente del 9% a nivel mundial; sin embargo, para la región de América del sur, representó un 5% en el decrecimiento de las ventas, medido hasta el primer trimestre del año 2021 (EAS Invent the future, 2021).

Si bien se trata de tiendas departamentales, en promedio el 60% del total de sus ventas se concentra en las categorías de moda, dentro de las cuales se contempla el textil, calzado y accesorios para todos los rangos de edad y género, siendo la categoría de Hombres la segunda más importante para la empresa después de Mujer, con el 17% de la participación de su venta. Además, la categoría de Hombres se divide en cuatro grandes subcategorías que son *Classic*, *Modern*, Juvenil y Chicos. Esta clasificación se realizó con el objetivo de satisfacer la demanda de todos los potenciales segmentos de clientes, siendo *Classic* el que presenta la oferta más formal de los departamentos, seguida por *Modern* con una fusión entre lo formal y lo casual, por otro lado, Juvenil contiene la oferta más contemporánea, y por último, la categoría de chicos en la que ofrecen estilos más disruptivos.

Anterior al inicio de la pandemia, la subcategoría de *Classic* era la que mayor participación en venta tenía en comparación con las otras tres subcategorías, manejando en promedio una participación del 40% de la venta correspondiente

al textil de Hombres, pero para el 2021 su participación en la venta pasó al 34%, lo que significa un decrecimiento en ventas de aproximadamente tres millones de dólares, por ende, siendo una de las subcategorías con mayor decrecimiento para la compañía.

Teniendo en cuenta que Etafashion es una de las empresas con tiendas departamentales mejor posicionadas del país, impulsado en gran parte por su producto de moda para mujer, se debe trabajar en el posicionamiento del producto de moda para hombre y en mayor medida para una subcategoría de producto formal como lo es *Classic*, que se vio afectada luego de la pandemia por la tendencia de moda a usar prendas más cómodas, bien sea para la modalidad de trabajo presencial o teletrabajo (Etafashion, 2022).

La sociedad post pandemia se basará mucho en el minimalismo al momento de vestir, es decir, sus outfits estarán conformados por el menor número de prendas posible. Adicionalmente, su decisión de compra estará influenciada de gran manera en sus iniciativas sostenibles, teniendo en cuenta que la industria textil se sitúa segunda entre las industrias que más contaminan el planeta (Inexmoda, s.f.).

2 Revisión de literatura relacionada al problema

2.1 Análisis del entorno

2.1.1 Análisis del macroentorno

2.1.1.1 Político

Las condiciones políticas del Ecuador han tenido cambios trascendentales, puesto que hubo periodos de gobierno de dictadura, que provocaron el rechazo de la población y su salida de la presidencia. En 1999 el país tuvo una fuerte

crisis económica que conllevó a cambiar la moneda de circulación, es decir, se adoptó el dólar en lugar del sucre (Oleas, 2017). Para el año 2007 se eligió a un nuevo presidente que se mantuvo en el mandato hasta el año 2017, durante este periodo se modificó la Constitución y con ello la reforma de leyes, reglamentos y demás normativa. Actualmente, Guillermo Lasso del partido de la derecha es quien gobierna al país e impulsa la producción y comercialización.

En los últimos años se han emitido normas y resoluciones para el sector textil, de manufactura y de comercio. Si bien es cierto existen empresas ecuatorianas que se dedican a la confección de prendas de vestir, gran parte de la materia prima proviene de importaciones. Razón por la cual, para normar dicha actividad se fijó un arancel del 20% por la importación de telas y del 10% para las prendas terminadas (El Comercio, 2019). Sin embargo, en el año 2021 mediante resolución 001-2021 se fijó un arancel del 0% para el caso del algodón sin cardar ni peinar (Comité de Comercio Exterior, 2021).

2.1.1.2 Económico

El año 2020 se consideró un periodo crítico para la economía del Ecuador, debido a la pandemia por Covid-19, que provocó la paralización de las actividades productivas, de servicios y comercialización; causando pérdidas financieras y el cierre definitivo de los negocios. En efecto, según el Servicio de Rentas Internas (SRI) citado por Coba (2021), durante el año 2020 hasta el primer semestre del año 2021 se cerraron un total de 3.494 empresas. Sin embargo, el Ministro de la Producción y Comercio Exterior manifestó que durante toda la pandemia hubo un cierre de cerca de 22 mil establecimientos (Primicias, 2021). Situación que puso en riesgo la economía y al mismo tiempo la capacidad adquisitiva de la población. Pese a esto se brindó facilidades para la constitución de nuevas empresas.

En este contexto, el Producto Interno Bruto (PIB) se ubicó en 1,2% en el primer trimestre del año 2018 y para el cuarto trimestre del año 2020 tuvo una caída del

7,8%. Respecto a la inflación se encontró una deflación del 0,33% que significa una reducción de los precios de bienes y servicios, provocando pérdidas de alrededor de 12 millones de dólares. El sector comercio al cual pertenece Etafashion registró pérdidas de cinco millones de dólares. De igual forma, el 6,6% de personas que pertenecen a la PEA perdieron su empleo, de las cuales cerca de 100 mil corresponden al sector comercio (Banco Central del Ecuador, 2020).

Para el año 2021 la situación económica del país mejoró en un 0,7% (durante el primer trimestre), el sector comercio tuvo un incremento del 4,7%. Mientras que para el tercer trimestre el crecimiento fue de 5,6% y del 14,2% para la actividad de comercio (Banco Central del Ecuador, 2022). Por tanto, luego de la pandemia el país empezó a reactivarse y con ello a mejorar la situación económica; lo cual representa una oportunidad para Etafashion.

2.1.1.3 Social

El comportamiento del consumidor de ropa ha presentado cambios a raíz de la pandemia por Covid-19. En tal virtud, Medina (2020) menciona que la población ha priorizado sus gastos, considerando innecesario realizar la compra de ropa nueva. El hecho de mantenerse en casa provocó que las personas destinen sus ingresos a la compra de alimentos, material de oficina, entretenimiento, cuidado personal e insumos de bioseguridad.

Las personas que pasaron a la modalidad de teletrabajo optaron por adquirir prendas informales o ropa para entrenar en casa. Situación que demuestra que posiblemente las prendas del segmento ejecutivo no se vendieron. No obstante, con la reactivación, las personas empezaron a buscar nuevas prendas de vestir, a través de canales electrónicos. Efectivamente, se incrementó el uso de canales electrónicos para promocionar y vender las prendas de vestir, facilitando así la compra de los clientes. De esta manera, se convierte en una oportunidad para difundir los productos hacia un mercado más extenso.

2.1.1.4 Tecnológico

La tecnología se ha convertido en una herramienta útil, que facilita el desempeño de las actividades de todo tipo de empresa. Para las organizaciones de producción, como por ejemplo las textiles, existen máquinas y equipos que facilitan la confección de prendas de vestir, que permiten disminuir los tiempos de producción y a la vez mejorar la calidad del producto. Sin duda la tecnología en el país ha sido de gran ayuda para las organizaciones, en este sentido, de acuerdo con la Revista Líderes (2020), la tecnología en el Ecuador tuvo un crecimiento significativo del 6% en el año 2019.

Para el sector de servicios y comercio de igual forma la tecnología ha sido utilizada principalmente para la comercialización de productos y servicios; así como también para mejorar los canales de comunicación con los clientes, usuario y proveedores. A partir del año 2020 se ha intensificado el comercio electrónico, al respecto la Revista Líderes (2020) menciona que dicho periodo las ventas bajo esta modalidad fueron de dos millones de dólares.

Por consiguiente, este factor tecnológico se convierte en una oportunidad para Etafashion, ya que es posible utilizar canales electrónicos para la venta de la ropa del segmento ejecutivo. En paralelo, se puede utilizar para promocionar los diferentes modelos y colores disponibles.

2.1.1.5 Ecológico

El factor ecológico o ambiental se toma en cuenta debido a la importancia que tiene la conservación de los recursos naturales. En este sentido, desde el año 2015 el Ecuador promueve varias iniciativas que permiten disminuir la huella ecológica. El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2015) recomienda a las empresas a hacer uso correcto de los recursos y a cumplir con buenas prácticas.

En tal virtud, una de las formas para contribuir a la conservación del medio ambiente ha sido la reducción de plásticos en Etafashion, tanto en los puntos de venta como en las oficinas administrativas. De igual manera, las fundas que se utilizan para la venta de sus prendas son elaboradas con material reciclado.

2.1.1.6 Legal

La actividad de comercio en el Ecuador está regulada a partir del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2018), que promueve el desarrollo de la matriz productiva, estimula y facilita las actividades de comercio exterior. Asimismo, a partir de la pandemia por Covid-19 se emitió la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (2021), en la cual se contemplan beneficios tributarios, aplazamiento para la declaración y pago de estos.

El apoyo del gobierno a través de la legislación y resoluciones para impulsar al sector empresarial tras la pandemia se convierte en una oportunidad para Etafashion.

2.1.2 Análisis del microentorno

2.1.2.1 Amenaza de entrada de competidores potenciales

Los competidores potenciales por un lado son aquellas empresas que ya se encuentran en el mercado y deciden ampliar sus productos, con la apertura de una nueva línea de ropa. Para este tipo de entidades no les resultaría difícil incluir un nuevo segmento. Sin embargo, para nuevas empresas que empiezan desde cero la inversión es alta, puesto que se requiere contar con un local, adecuaciones, búsqueda de proveedores, entre otros. Por tanto, se convierte en una barrera de entrada considerable, por tanto su poder de negociación es bajo.

2.1.2.2. Amenaza de competidores actuales

En el país existen varias empresas grandes y pequeñas que se dedican a la comercialización de prendas para el segmento ejecutivo de hombres. La competencia directa de Etafashion son: De prati, Súper Éxito, RM, MNG Ecuador y Camisería Inglesa, lo que significa una amenaza media, ya que, si bien tienen que estar pendientes de las acciones que realizan sus principales competidores, a nivel de oferta y precio Etafashion busca una diferenciación importante.

2.1.2.2 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos de ropa de la marca Etafashion en hombres del segmento ejecutivo son las prendas de la industria textil nacional, que hacen una copia de los modelos que se exhiben y lo venden a un precio más económico. De esta forma, los clientes pueden optar por comprar estos productos pese a que la calidad no sea la misma. Sin embargo, su poder de negociación es bajo ya que significaría entrar en una guerra de precios que en ocasiones se vuelve insostenible para el mercado.

2.1.2.3 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de Etafashion son las empresas nacionales e internacionales, es decir, que son productos elaborados en el país, así como también importados. Para el caso del segmento de ropa ejecutiva para hombres, la marca que se oferta es Executive Club. Otras marcas como Taxi, Navigare, Etabasic, August 1810 se ofertan para el género masculino, y en algunas de las subcategorías antes mencionadas el proveedor suele ser el mismo, debido a que en el país o en el extranjero no hay otro proveedor que pueda producir los artículos con los estándares establecidos por la empresa para colocarlos en el piso de venta, por tanto, su poder de negociación puede llegar a ser alto.

2.1.2.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Etafashion son todas las personas que adquieren ropa de mujer, de hombre, niños, calzado, productos de salud y belleza, tecnología y accesorios, ya sea a través de las tiendas físicas o por medio de la tienda virtual. Cuenta con varios locales en las principales ciudades del país, razón por la cual la cartera de clientes es amplia, quienes gustan de la moda y las nuevas tendencias. El poder de negociación de los clientes es alto ya que en algunos pagan considerando factores como la calidad y la marca, sin embargo, existen clientes que analizan precios de varias alternativas y de otros competidores para elegir el que más les convenga.

2.2 Análisis interno

Etafashion inició con el nombre comercial Almacenes Etatex, con un pequeño local de venta de textiles y artículos para el hogar en la ciudad de Quito, en el año de 1963. Años más tarde se dedicó a la comercialización de prendas de vestir, ofreciendo productos de calidad, marcas de prestigio, con colores y diseños de moda (Etafashion, 2021). Esto le permitió crear fidelidad en los clientes y lograr posicionamiento en el mercado. Situación que se convirtió en la fortaleza para la apertura nuevas tiendas en diferentes ciudades del país.

2.2.1 Marketing

Etafashion utiliza diferentes estrategias de marketing para promocionar las prendas de vestir. Juncal (2019) menciona que en la empresa siempre se analiza lanzar estrategias innovadoras. En este sentido, se observa en redes sociales que se enfocan en realizar publicaciones con famosos que son amigos de la marca, o que tienen un número importante de seguidores para que promocionen las prendas de vestir. Sin embargo, la mayor parte de la publicidad siempre ha estado dirigida hacia mujeres y niñas, dejando de lado el segmento ejecutivo de hombres.

2.2.2 Operaciones

Cada local tiene un jefe de operaciones que se encarga de supervisar y vigilar que se cumpla con las planificaciones de la empresa. De igual manera para controlar los turnos y asistencia de los trabajadores.

2.2.3 Recursos humanos

La empresa cuenta con un recurso humano capaz de desempeñar las funciones asignadas a su puesto de trabajo. El personal del área de atención al cliente es capacitado para que pueda brindar una atención cordial, además de asesorar al cliente para que quede satisfecho con su compra. En paralelo, se mantiene programas de desarrollo personal y profesional (Etafashion, 2021).

2.2.4 Management

La empresa se encuentra organizada de forma lineal, es decir, que existe una junta directiva, presidencia y gerencia, mandos medios y operativos que cumplen con todo el proceso administrativo.

2.2.5 Finanzas

En el año 2019 la empresa facturó 124 millones de dólares y para el 2020 con 76 millones de dólares (Ekos, 2020).

2.2.6 I+D+i

La I+D+i se ha enfocado al área de marketing, en primer lugar, para diseñar una página web versátil y fácil de usar para los clientes, en la cual puedan ver la imagen del producto y realizar la compra directa. De igual manera, las prendas

de vestir tienen diseños exclusivos para Etafashion y basadas en las tendencias actuales.

2.3 FODA

A través del análisis del entorno (macro y micro) y el análisis interno de la marca Etafashion se identificaron aspectos positivos y negativos que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos de marcas reconocidas. • Experiencia en el mercado. • Amplia trayectoria comercializando prendas de vestir. • Puntos de venta en sitios estratégicos. • Personal capacitado. • Estrategias publicitarias mediante el uso de redes sociales. • Control de las operaciones. • Página web que permite la compra electrónica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación y crecimiento de la economía, luego de la pandemia. • Canales de comercialización electrónicos que facilitan la compra de los clientes. • Recursos tecnológicos para promocionar el segmento ejecutivo para hombres. • Reducción de plásticos y reciclaje para aportar al cuidado del ambiente. • Legislación ecuatoriana que apoya al sector comercio.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de promoción del segmento ejecutivo de hombres. • Bajo posicionamiento el mercado del segmento ejecutivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variaciones del porcentaje de arancel por la importación de prendas de vestir. • Reducción de capacidad adquisitiva de la población por desempleo. • Priorización de gastos. • Productos sustitutos a precios más económicos. • Existencia de competencia directa.

Nota: matriz FODA realizada a partir del análisis interno y externo

3 Identificación del objeto de estudio

Hoy en día, el marketing es una poderosa herramienta para comprender y mejorar muchos de los procesos que las empresas en la mayoría de los casos pasan por alto, y que, en caso de la industria textil, supondría básicamente dejar ir a los potenciales clientes hacia la competencia, ya que Etafashion se encuentra en un mercado en el que tiene grandes competidores.

Para la industria de la moda, según un estudio realizado por la Federación Internacional de Fabricantes de textiles en el año 2021, el COVID-19 tuvo como resultado un decrecimiento en ventas aproximadamente del 9% a nivel mundial, sin embargo, para la región de América del Sur, representó un 5% en el decrecimiento de las ventas, medido hasta el primer trimestre del año 2021 (EAS Invent the future, 2021).

Como punto de partida, es vital identificar la estrategia que mejor se adapte a la situación actual de Etafashion, y en especial de la subcategoría de producto formal. Posterior a esto, y sabiendo que actualmente este subsegmento está dirigido a clientes que utilizan prendas de estilo formal y ejecutivo, se tendría que perfilar y crear el *Target Portrait* de los clientes hacia los cuales se van a dirigir los esfuerzos de marketing.

Actualmente Etafashion cuenta con aproximadamente 1.27 millones de clientes, de los cuales el 580 mil son hombres, representando el 45% de los clientes, y el 40% compraba producto perteneciente a la categoría de *Classic*, por lo que identificar cuál es el *lifetime value* de los principales clientes para la subcategoría permitirá identificar las razones que en un principio inciden en el decrecimiento anteriormente mencionado. Con esto, y teniendo en cuenta que casi el 90% de los ingresos de la empresa está dado por la venta realizada en tiendas físicas, permitirá plasmar el *Customer Journey* del cliente ejecutivo e identificar los momentos de dolor y de verdad en los cuales se puede trabajar para generar una experiencia de usuario que dé como resultado un mejor posicionamiento del textil de hombre y en específico de la subcategoría de *Classic* (Etafashion, 2022).

4 Planteamiento del problema

Para Etafashion, la categoría de hombres es la segunda más importante por *Share* de venta, dentro de la cual, en años anteriores la Subcategoría de *Classic* representaba casi el 50% de su importe en dólares. Por efecto de la pandemia, y las nuevas tendencias en cuanto a la forma de vestir de las personas, resultado del teletrabajo y periodo de cuarentena a nivel mundial, esta categoría ha perdido en promedio 10 puntos en su participación porcentual de la venta, lo que representa una reducción en la venta de tres millones de dólares para la empresa.

Para el 2022 se asignó un presupuesto de seis millones y medio de dólares, lo que representa un *share* del 31% en el plan de ventas para el departamento de hombres. Este presupuesto considera un crecimiento del 29% en ventas si se lo compara con el 2019, pero si se lo compara con años anteriores a la pandemia supondría un decrecimiento en promedio del 20%.

El problema radica en que de lo que va del 2022 la categoría presenta un decrecimiento del 42% si se compara con el año 2019 en el mismo periodo, cuando en el peor de los casos su decrecimiento no debería ser mayor al 20%.

Por otro lado, una de las subcategorías que de cierta forma atendería a un parte de los potenciales clientes de *Classic*, tuvo un decrecimiento de apenas el 10%, cuando el departamento en promedio tuvo un decrecimiento del 25% si se comparan las ventas del 2021 con las del 2019, además su participación en la venta pasó de un 19% en el 2019 a un 24% en el 2021. Uno de los factores para que la subcategoría de *Modern* haya presentado mejores resultados en comparación con los de *Classic*, se debe a que dentro de su oferta presenta artículos con una mezcla de inspiraciones entre lo casual y lo formal, que es a donde se inclina la demanda después de los factores antes mencionados resultado de la pandemia.

Etafashion es una de las empresas con tiendas departamentales mejor posicionadas del país, impulsado en gran parte por su producto de moda para mujer, sin embargo, debe trabajar en el posicionamiento del producto de moda para hombre y en mayor medida para una subcategoría de producto formal como lo es *Classic*, que se vio afectada luego de la pandemia por la tendencia de moda a usar prendas más cómodas, bien sea para la modalidad de trabajo presencial o teletrabajo.

Los departamentos encargados de las compras para esta subcategoría identificaron la necesidad de tener en los puntos de venta una oferta más aterrizada a lo que realmente están demandando los clientes, que va de la mano con las nuevas tendencias que dejó la pandemia. Sin embargo, muchos de los clientes que solían visitar sus tiendas no están al tanto de este cambio, y adicional a eso, Etafashion probablemente no está posicionada como un destino de moda formal.

5 Alternativas de solución

De acuerdo con los registros históricos, alrededor de 300 mil clientes al año compraban prendas de *Classic*, de los cuales el 31% tienen edades entre 31 a 40 años y el 23% se encuentran en un rango de 41 a 50 años. Sin embargo, estas cifras se redujeron a causa de la pandemia por Covid-19, debido a los cambios del comportamiento del consumidor, es decir, por la tendencia a utilizar prendas más cómodas. Razón por la cual, la empresa ha intentado ir de la mano con las nuevas tendencias de la pandemia, sin embargo, muchos clientes han dejado de visitar la tienda. Por este motivo, la primera alternativa que se propone es diseñar un plan de marketing que nos permita dar a conocer todos los productos ofertados en esta categoría, convirtiéndonos en una de las primeras consideraciones en la mente del consumidor al momento de comprar producto textil del segmento ejecutivo, con lo cual se logrará un incremento de las ventas.

Si bien es cierto el mercado potencial de la empresa tiene edades comprendidas entre 31 a 40 años, existe también un importante número de clientes que tienen edades entre 20 a 30 años, pues representan el 22%, mismos que se convierten en un segmento que puede ser tomado en cuenta para esta categoría. Para ello, se tiene que innovar en los diseños para que se logre atraer a la población joven. El siguiente paso es promocionar los cambios que se han realizado en el establecimiento, para lo cual se propone hacer uso de estrategias de publicidad digital, principalmente utilizando las redes sociales que son las plataformas más utilizadas y efectivas para difundir las prendas de vestir.

De igual forma, la marca Etafashion no está posicionada como un destino de moda formal, es por lo que no es considerada la primera opción de los clientes a la hora de comprar ropa ejecutiva. Por tanto, para mejorar el nivel de posicionamiento en esta categoría se ha considerado utilizar estrategias de marketing de contenidos, que permitirá tener un mayor acercamiento con los clientes, entender los gustos y preferencias y satisfacer sus necesidades. De esta forma no solo se logrará dicho posicionamiento sino también clientes fieles.

6 Objetivo general

Diseñar un plan de marketing enfocado en el posicionamiento de la marca Etafashion en hombres del segmento ejecutivo.

7 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del entorno y de la situación actual de la marca Etafashion.
- Identificar gustos, preferencias y *lifetime value* de los clientes hombres de Etafashion, a través de una investigación de mercados.

- Definir estrategias de marketing apoyadas en el uso de recursos tecnológicos para el posicionamiento de la marca Etafashion en hombres del segmento ejecutivo.
- Establecer los recursos financieros necesarios para implementar las estrategias de marketing enfocadas al posicionamiento de la marca.
- Evaluar la viabilidad financiera que obtiene Etafashion con la implementación del plan de marketing.

8 Justificación y aplicación de la metodología

8.1 Objetivos de investigación de mercados

8.1.1.1 Objetivo general

- Recopilar información de los clientes hombres de Etafashion para entender su comportamiento de compra y encontrar oportunidades de mejora.

8.1.1.2 Objetivos específicos

- Determinar las características demográficas de los clientes hombres de Etafashion.
- Identificar los gustos y preferencias de los hombres que compran ropa del segmento ejecutivo.
- Determinar factores que inciden en la decisión de compra de los clientes actuales de Etafashion.
- Analizar el nivel de aceptación de una nueva colección de ropa del segmento ejecutivo.
- Analizar la capacidad de pago de los clientes hombres de Etafashion.
- Establecer canales de comercialización más utilizados por los clientes hombres.

- Investigar los canales de comunicación más utilizados por los clientes para la aplicación efectiva de descuentos y promociones.
- Identificar el tipo de promociones de mayor aceptación de los clientes.

8.2 Hipótesis

- La mayoría de los clientes hombres tienen edades entre 31 a 40 años y perciben un sueldo fijo.
- Los clientes hombres prefieren comprar ropa ejecutiva que vaya acorde a la moda actual.
- La calidad y el precio si influyen en la decisión de compra de los clientes actuales de Etafashion.
- Más del 50% de clientes aceptan el lanzamiento de una nueva colección de ropa del segmento ejecutivo.
- La mayoría de los clientes pagaría hasta USD 160 por comprar un terno ejecutivo.
- La mayor parte de clientes prefiere comprar en tiendas físicas que online.
- Más del 50% de clientes utiliza redes sociales para informarse de descuentos y promociones.
- El descuento es la estrategia comercial que más atrae a los clientes.

8.3 Enfoque de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo. Al respecto Arispe et al. (2020) afirman que el enfoque cuantitativo se enmarca en la obtención de datos numéricos, mismos que pueden ser procesados estadísticamente para dar respuestas a las interrogativas, así como para probar hipótesis.

En este sentido, el enfoque cuantitativo se utiliza en la investigación de mercados, puesto que se requiere aplicar una encuesta a un número

considerable de clientes. Los resultados son recopilados y analizados estadísticamente, mismos que sirven para el desarrollo del plan de marketing.

8.4 Diseño de instrumentos

Para aplicar la investigación de mercados se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Rodríguez y Pérez (2017) sostienen que la encuesta es una de las técnicas más empleadas en grandes poblaciones. El cuestionario utilizado contiene 13 preguntas cerradas, para facilitar el procesamiento de la información.

8.5 Población y muestra

Prieto (2017) menciona que la población se entiende por el conjunto de personas que poseen características similares, que son objeto de investigación. En este sentido, la población de estudio estuvo conformada por los clientes hombres de Etafashion o personas que hayan realizado una compra en el último año. De acuerdo con las estadísticas que maneja la empresa, en promedio se registran 580 mil clientes hombres al año.

8.6 Técnica de muestreo

Para calcular la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

Z²= Nivel de confianza (95%)

p= Proporción real estimada de éxito

q= Proporción real estimada de fracaso

e= Error 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 580000}{0,05^2(580000 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50} = 384$$

La muestra es de 384 clientes a quienes se les aplicó la encuesta.

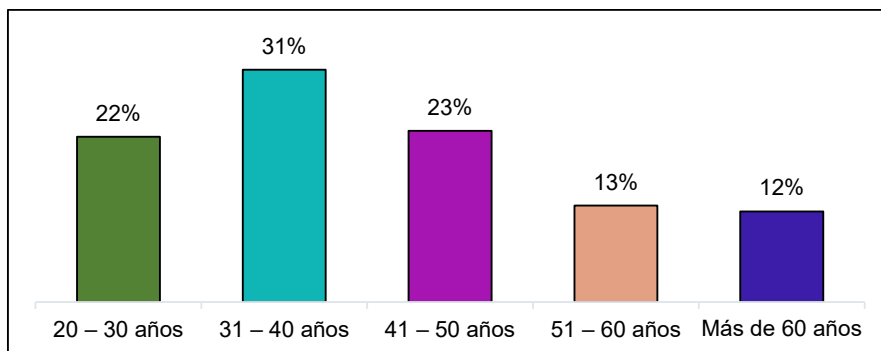
9 Resultados

Los resultados de la investigación de campo dirigida a los clientes hombres de Etafashion, a través de la aplicación de la encuesta se presentan en el siguiente apartado:

9.1 Análisis de resultados

Edad

Figura 1. Edad

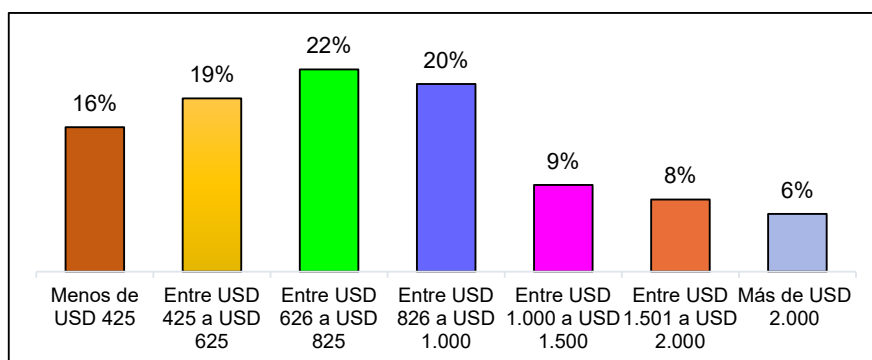


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 32% de los clientes tienen edades entre 31 a 40 años, mientras que el 23% tienen de 41 a 50 años. A nivel general se pudo observar que la mayoría de los clientes de Etafashion son población joven y económicamente activa.

Ingresos mensuales:

Figura 2. Ingresos mensuales

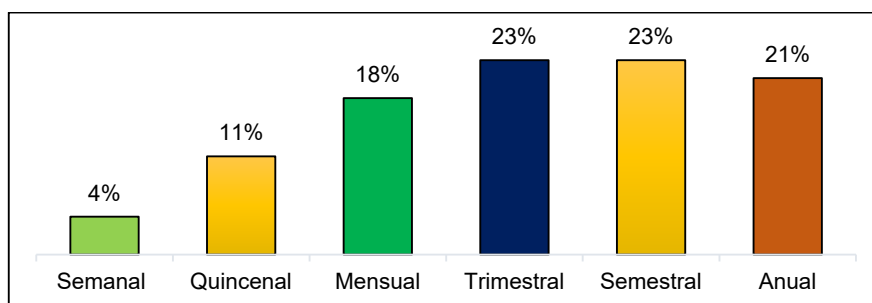


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 22% de los encuestados afirmó que percibe ingresos mensuales entre USD 626 a USD 825, mientras que el 20% llega a percibir hasta USD 1000, le sigue quienes tienen ingresos entre USD 425 a USD 625. Por consiguiente, la mayoría de los clientes pertenecen a la clase social media y alta, que significa que tienen capacidad para destinar recursos para cubrir las necesidades de vestimenta.

1. ¿Con qué frecuencia compra en Etafashion?

Figura 3. Frecuencia de compra



Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

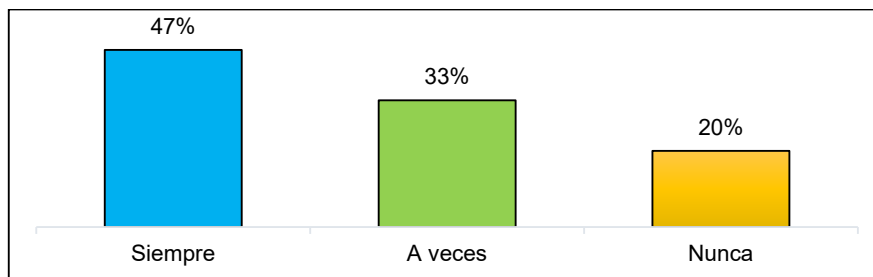
El 23% de la población encuestada indicó que las compras que realiza en Etafashion son trimestrales, el 23% semestrales, el 21% lo hace 1 vez al año, el

18% compra de manera mensual, el 11% quincenal y finalmente el 4% lo hace semanalmente. La mayoría de los clientes compra de forma ocasional en Etafashion, es decir, que comprar ropa no se considera una prioridad dentro de sus gastos.

Si se cruza los datos con los rangos de edad (Anexo 3) se obtiene que el 14% de clientes que compran trimestral y semestralmente tienen entre 31 a 40 años. Por el contrario, al cruzar con los ingresos mensuales se obtiene que el 20% de quienes compran con la frecuencia mencionada percibe un sueldo entre USD 626,00 a USD 1000,00.

2. ¿Los precios que tiene Etafashion son competitivos?

Figura 4. Precios competitivos

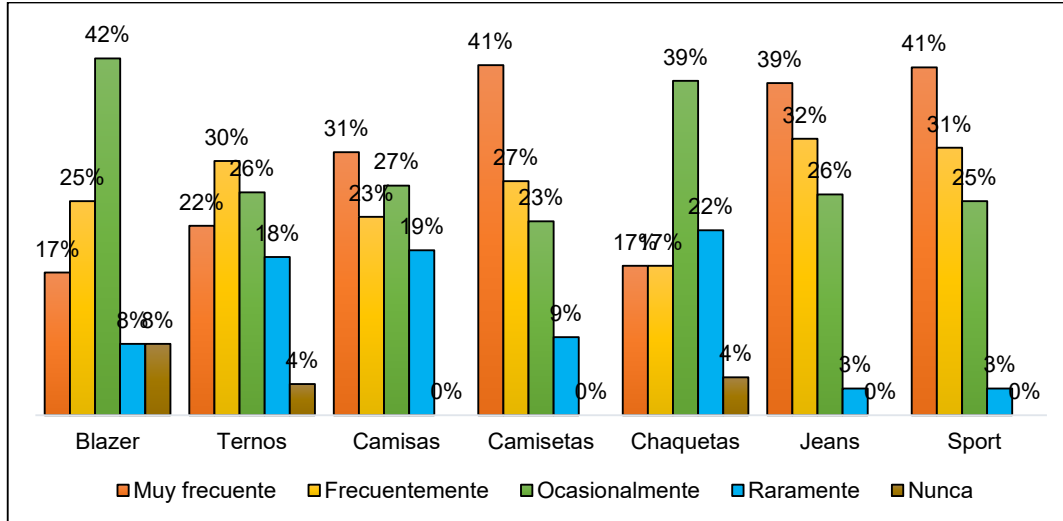


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 47% de los encuestados manifestó que Etafashion siempre maneja precios competitivos, que significa que están acorde a la competencia; el 33% mencionó que a veces, lo cual puede estar relacionado con los productos que salen en tendencia o en temporadas de alta demanda. Mientras que el 20% sostuvo que nunca son competitivos, evidenciando disconformidad con los precios que se manejan en los locales comerciales.

3. ¿Con qué frecuencia compra las siguientes prendas de vestir?

Figura 5. Frecuencia de compra de prendas de vestir

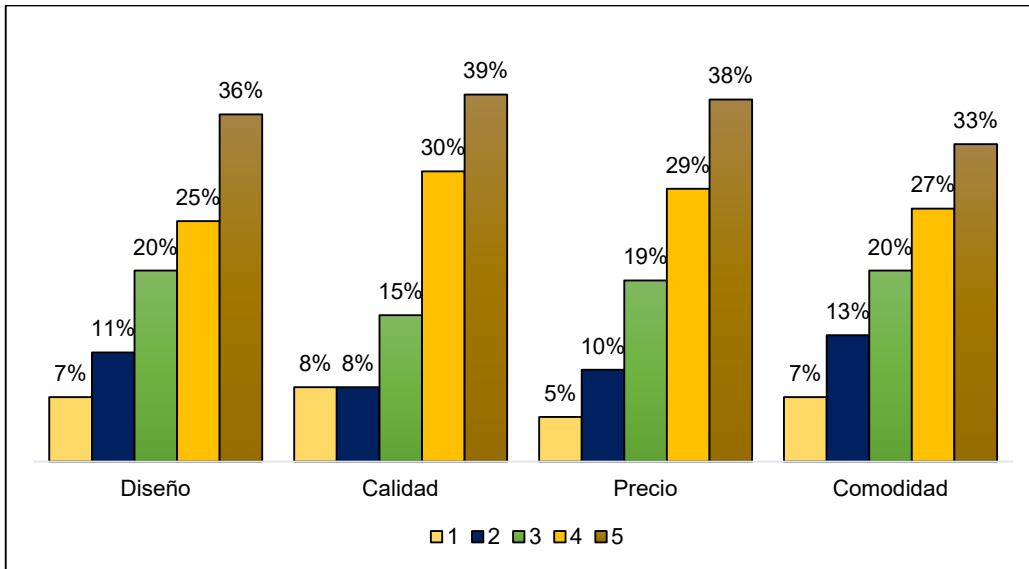


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 42% de los clientes compra ocasionalmente un blazer, mientras que el 25% lo hace de manera frecuente. En el caso de los ternos, la mayoría que representa el 30% compra frecuentemente. Por el contrario, las camisas, camisetas, jeans y ropa sport compran muy frecuentemente con el 31%, 41%, 39% y 41% respectivamente. Para el caso de las chaquetas, el 39% de los clientes adquieren ocasionalmente. En este sentido, las camisetas y la ropa sport tienen mayor demanda con respecto al resto de prendas. Sobre la ropa ejecutiva, los clientes prefieren optar por la compra de los ternos completos.

4. Al momento de elegir una prenda de vestir, ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante? Califique 5 para más importante y 1 menos importante

Figura 6. Factores importantes

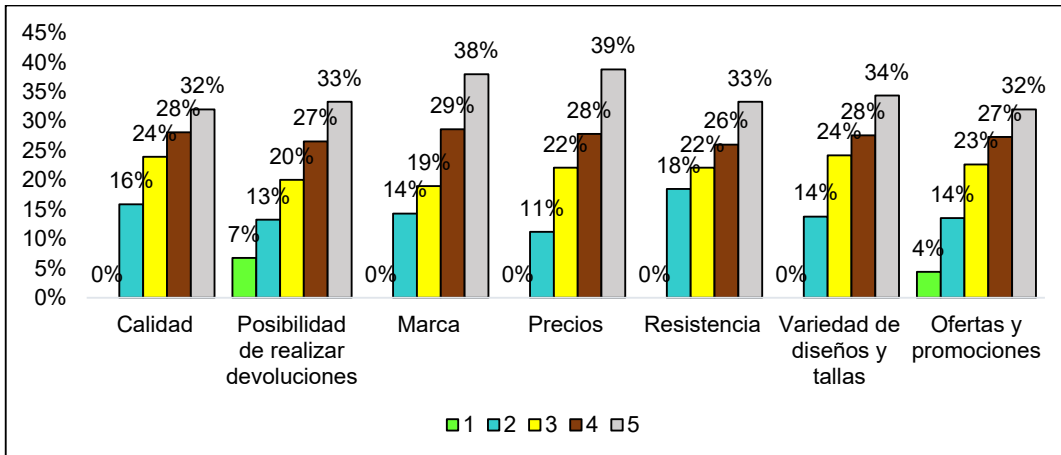


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 36% consideró que es muy importante el diseño al momento de elegir una prenda de vestir, así mismo, el 39% planteó que la calidad es otro de los factores que se toman en cuenta. Respecto al precio, el 38% estuvo de acuerdo en que es un factor que se contempla en la decisión de compra y finalmente el 33% observa la comodidad. Sin duda el diseño, la calidad, precio y comodidad son los factores que se tienen que poner especial atención para satisfacer las necesidades de los clientes.

5. ¿Qué factores influyen a la hora de comprar una prenda de vestir?

Figura 7. Factores para comprar prendas

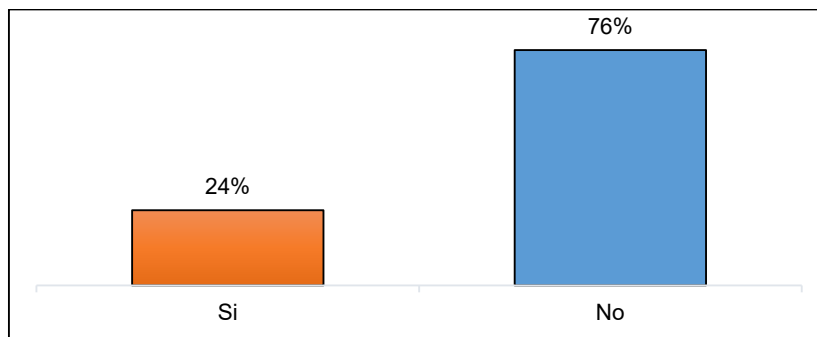


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

Como se puede ver todos los factores contemplados en la encuesta son considerados muy importantes al momento de comprar una prenda de vestir, tan es así que el 39% plantea que la decisión de compra depende en gran medida del precio, el 38% de la marca, el 34% de la variedad de diseños y tallas, el 33% de la posibilidad de realizar devoluciones y de la resistencia o durabilidad de la prenda, y el 32% de la calidad, así como de las ofertas y promociones. El precio es el factor que estuvo por encima de los demás, lo cual significa que un producto de buena calidad que tenga un precio elevado posiblemente sea rechazado por el cliente.

6. ¿Ha comprado alguna vez ropa ejecutiva?

Figura 8. Compra de ropa ejecutiva



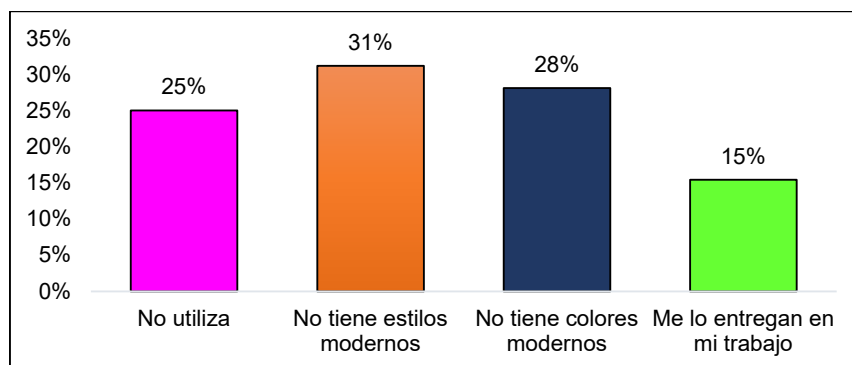
Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 76% de los clientes mencionó que no ha comprado ropa ejecutiva en Etafashion, mientras que el 24% si ha comprado. Estos resultados coinciden con los obtenidos en la pregunta 3 donde se puede ver que la mayoría compra con gran frecuencia ropa informal, en lugar de ropa ejecutiva.

Estos resultados cruzando con la edad, se verificó que en todos los rangos de edad predomina la respuesta no, es decir, que no han comprado ropa ejecutiva. Quien sí ha comprado con el 7% son los clientes que tienen edades entre 31 a 40 años, seguido del 5% que tienen entre 20 a 30 años, así como los que tienen entre 41 a 50 años.

7. Si su respuesta es no, ¿Por qué razones?

Figura 9. Razones para no comprar

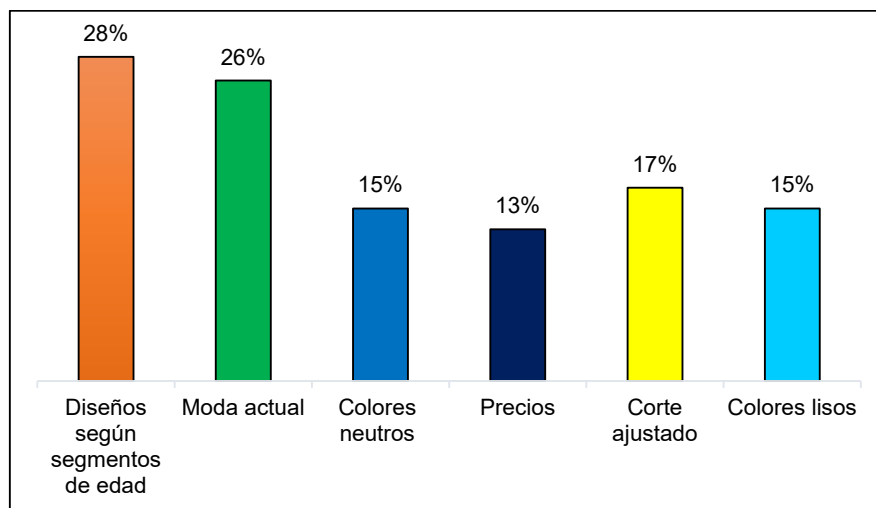


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 31% de los encuestados afirmó que no compra ropa ejecutiva ya que en Etafashion no tienen estilos modernos, el 28% plantea que no tiene colores modernos, el 25% debido a que no utiliza y el 15% porque le proporcionan en el trabajo, es decir, que utiliza uniforme. Por consiguiente, se evidencia la necesidad de diseñar nuevos estilos que vayan acorde con las tendencias actuales, para que sean del agrado de los clientes.

8. ¿Qué aspectos considera que se debería mejorar en la ropa ejecutiva?

Figura 10. Aspectos de mejora

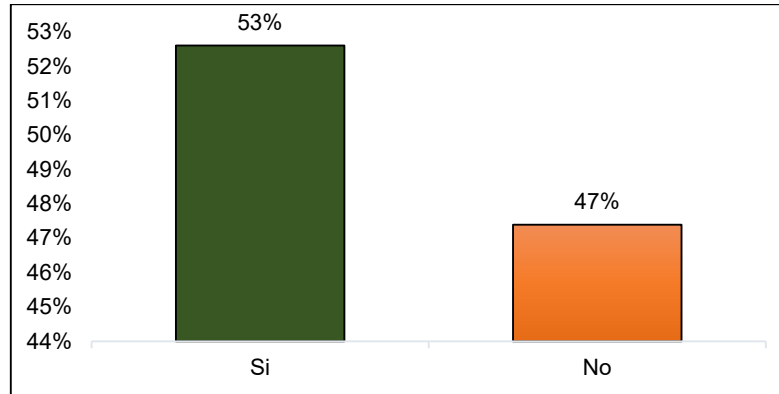


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 28% de los encuestados estuvo de acuerdo en que se tiene que mejorar los diseños según los segmentos de edad, el 26% planteo que estos tienen que basarse en la moda actual, mientras que el 17% afirmó que deben tener el corte ajustado, el 15% opinó que deben incluir colores neutros y lisos, y el 13% se enfocó en el precio. En definitiva, la mayoría estuvo de acuerdo que los diseños deben ser variados y exclusivos para cada edad, que ajusten pero que aprieten al cuerpo.

9. En caso de diseñar una nueva colección de ropa ejecutiva para hombres de acuerdo con la edad, ¿estaría dispuesto a comprar?

Figura 11. Disponibilidad para comprar



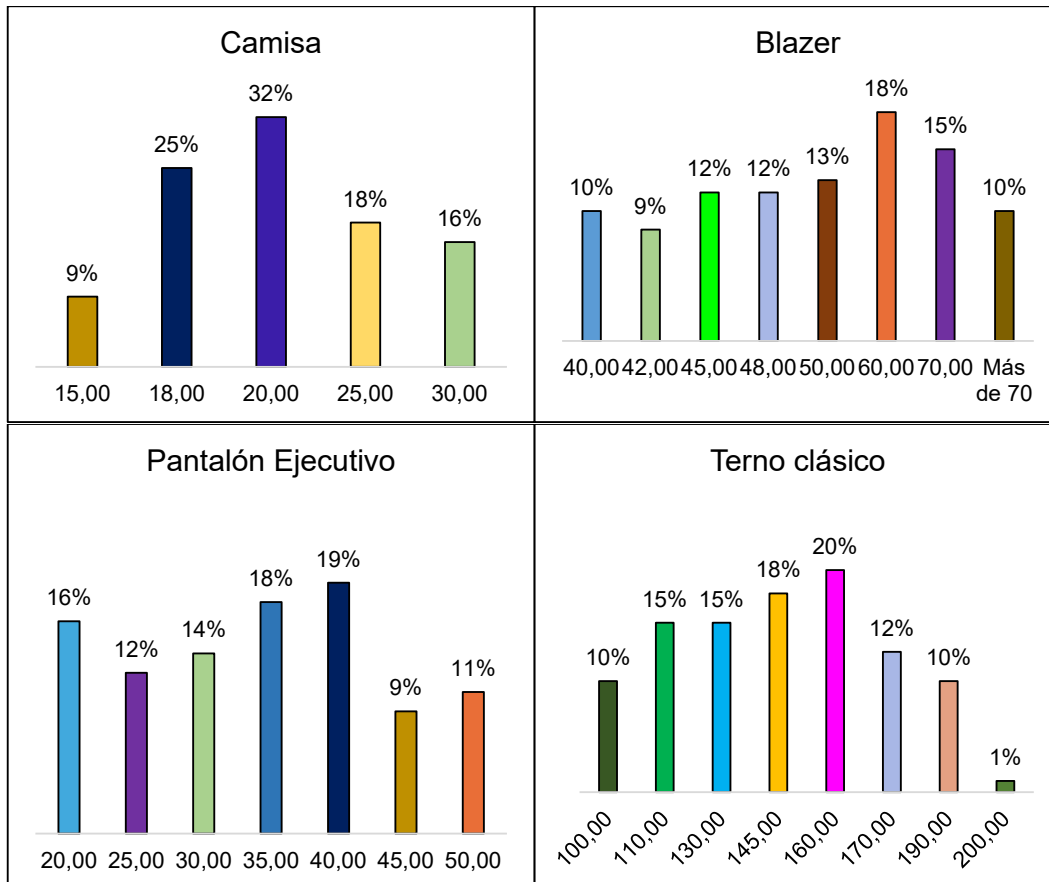
Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 53% indicó que estaría dispuesto a comprar ropa ejecutiva en caso de diseñar una nueva colección, mientras que el 47% planteo que no. Estos resultados al comparalos con los obtenidos en la pregunta 6 se puede observar que si la empresa lanza una nueva colección el nivel de aceptación del 24% sube al 53%, es decir, contribuye a un incremento del 29%. Quienes se mantienen en que no comprarán son aquellos clientes que no utilizan estas prendas o les proporcionan uniforme en el trabajo.

De igual forma, al cruzar estos datos con la edad (Anexo 3), el 16% de los clientes que estarían dispuestos a comprar tienen edades entre 31 a 40 años, lo cual se convierte en el segmento con más posibilidades de compra. Le sigue los clientes que tienen entre 20 a 30 años con el 12%, al igual que los que tienen entre 41 a 50 años. En menor proporción, con el 7% tienen entre 51 a 60 años, mientras que las personas mayores de 60 años tienen criterios divididos. De acuerdo a esto, la nueva colección debería enfocarse a la población joven que está interesada en comprar la ropa ejecutiva.

10. ¿Cuál es el precio que considera accesible y que estaría dispuesto a pagar por las siguientes prendas? Por favor, coloque un número entero sin colocar signo de dólar.

Figura 12. Precio accesible



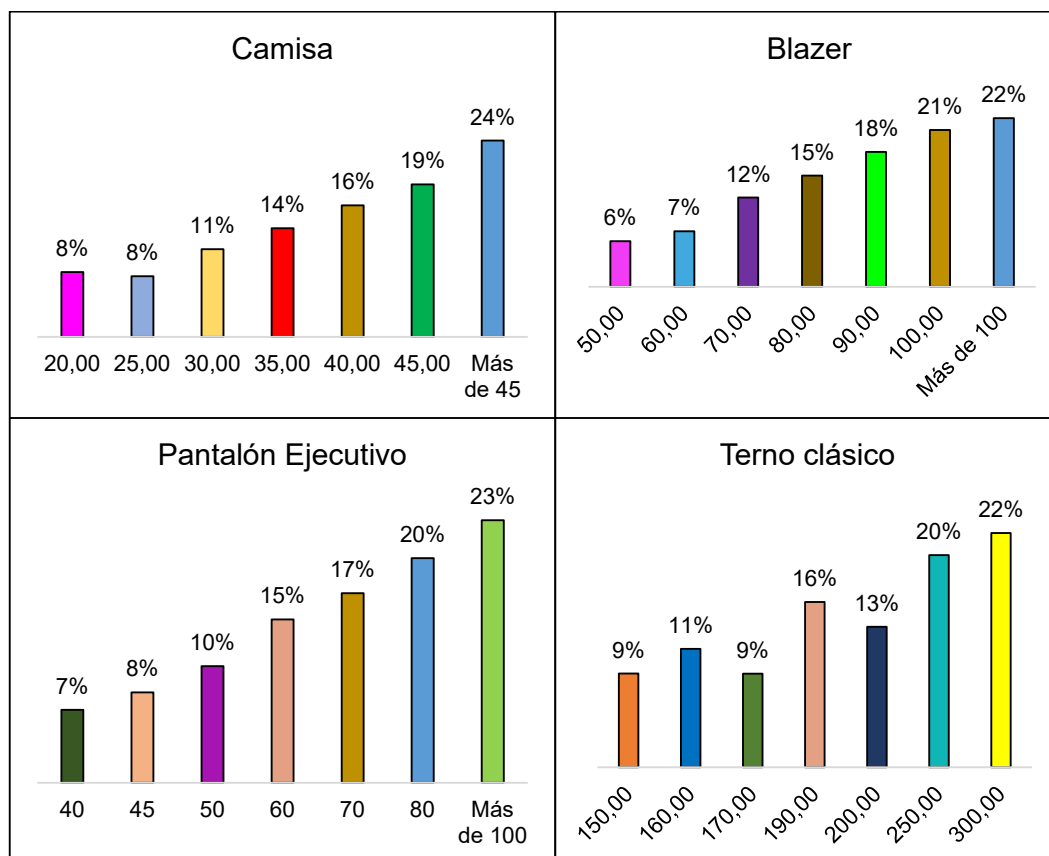
Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

De las personas que respondieron que, si comprarán la nueva ropa ejecutiva, el 32% afirmó que estaría dispuesto a pagar USD 20,00 por una camisa, seguido del 25% que pagaría USD 18,00. Para el caso del Blazer, la mayoría que es el 18% estaría dispuesto a pagar hasta USD 60,00. De igual forma, el 37% está en capacidad de pagar entre USD 35,00 a USD 40,00 por un pantalón ejecutivo. Finalmente, el 37% pagaría entre USD 145,00 a USD 160,00 por la compra de un terno clásico. Los precios señalados por la mayoría de los clientes son competitivos y están acorde a los que se manejan en las tiendas de Etafashion, en tal virtud, es posible diseñar una nueva colección con estos valores.

Al cruzar la información con la edad (Anexo 3) se pudo identificar que el 10% de clientes que estarían dispuestos a pagar USD 20,00 tenían edades entre 31 a 40 años. De igual forma el 6% que está dispuesto a pagar USD 60,00 por un blazer tenía el mismo rango de edad, lo mismo pasa con el pantalón ejecutivo y el terno clásico. Al comparar los ingresos mensuales y los precios que tienen mayor frecuencia, se determinó que quienes pagarían USD 20 por la camisa perciben un sueldo entre USD 626 a 825; quienes pagarían USD 60 por un blazer reciben USD 625 a USD 1000; quienes están dispuestos a pagar USD 40 por un pantalón ejecutivo y USD 160 por un terno clásico tienen un ingreso de USD 425 a USD 1000.

11. ¿A qué precio considera que los siguientes productos son tan caros que no los compraría?

Figura 13. Precios caros para no comprar

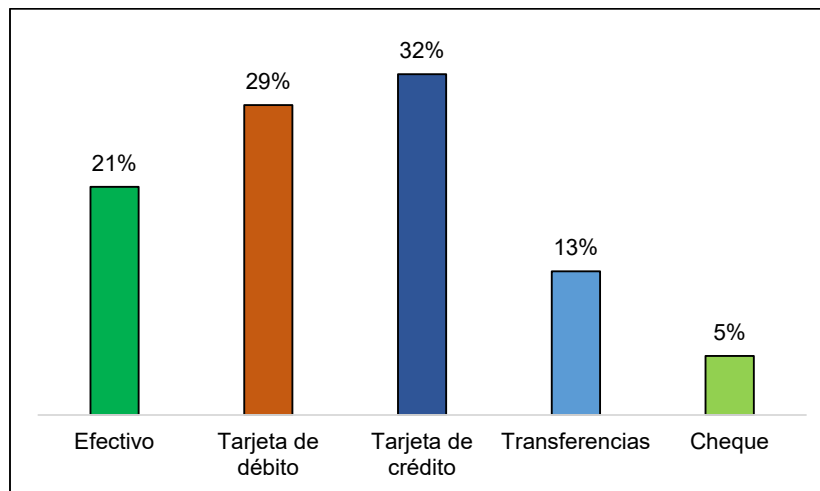


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 24% afirmó que no compraría una camisa si llega a costar más de USD 45,00, el 43% consideraba que no adquiriría un blazer si llega a tener un precio a partir de USD 100,00, el 43% estimó que un pantalón ejecutivo que cueste desde USD 80,00 es demasiado caro, y el 42% planteo que un terno clásico tiende a ser costoso si tiene un valor igual o superior a USD 250,00. Es importante tomar en cuenta estos valores con la finalidad de evitar el rechazo de compra por parte de los clientes.

12. ¿Cuál es el método de pago que utiliza con mayor frecuencia?

Figura 14. Método de pago más utilizado

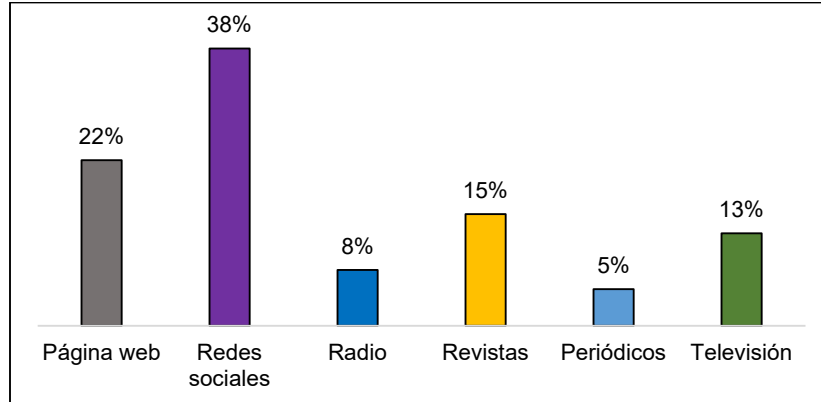


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 32% de los clientes afirmaron que el método de pago más utilizado es la tarjeta de crédito, el 29% acostumbra pagar con la tarjeta de débito el 21% lo hace con efectivo, el 13% a través de transferencias y el 5% mediante la emisión de un cheque. Las tarjetas se han convertido en el medio de pago más seguro y rápido para los clientes, debido a que se evitan de tener dinero físico a la mano.

13. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de promociones y de las nuevas colecciones?

Figura 15. Medios para recibir promociones

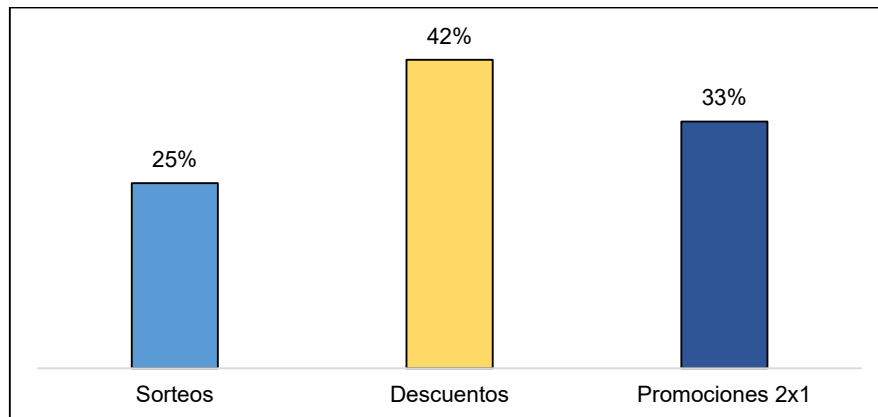


Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 38% de los clientes afirmó que le gustaría recibir información de promociones y de nuevas colecciones por medio de las redes sociales, mientras que el 22% por medio de la página web, el 15% prefiere que se anuncie en revistas, el 13% en la televisión, el 8% en radio y el 5% en periódicos. La mayoría de los clientes prefería medios electrónicos ya que son los más utilizados en la actualidad. Quienes prefieren en la página web eran las personas que compran de manera online, razón por la cual, les gustaría visualizar las ofertas disponibles antes de realizar la compra.

14. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir para motivar la compra?

Figura 16. Tipo de promociones



Nota: tomado de encuestas aplicadas a clientes hombres

El 42% de los clientes consideraba que las promociones que les gustaría recibir para motivar la compra eran descuentos, el 33% prefería las promociones 2x1 que significa que compra 1 prenda y otra se lleva totalmente gratis; y el 25% mencionaba que se deberían realizar más sorteos. Todas estas promociones se deben tomar en cuenta para incentivar a los clientes y para lograr que compren la línea de ropa ejecutiva.

9.2 Comprobación de hipótesis

A continuación, se muestra los resultados de la comprobación de hipótesis:

Tabla 2. Comprobación de hipótesis

No.	Hipótesis	Resultado	Decisión
1	La mayoría de los clientes hombres tienen edades entre 31 a 40 años y perciben un sueldo fijo.	32%	Acepta
2	Los clientes hombres prefieren comprar ropa ejecutiva que vaya acorde a la moda actual.	26%	Acepta
3	La calidad y el precio si influyen en la decisión de compra de los clientes actuales de Etafashion.	32% 39%	Acepta
4	Más del 50% de clientes aceptan el lanzamiento de una nueva colección de ropa del segmento ejecutivo.	53%	Acepta
5	La mayoría de los clientes pagaría hasta USD 160 por comprar un terno ejecutivo.	77%	Acepta
6	La mayor parte de clientes prefiere comprar en tiendas físicas que online.	22%	Acepta
7	Más del 50% de clientes utiliza redes sociales para informarse de descuentos y promociones.	38%	Rechaza
8	El descuento es la estrategia comercial que más atrae a los clientes.	42%	Acepta

Nota: tomado de los resultados de encuesta

En la edad se identificó que un 32% tienen entre 31 – 40 años, con esto se aceptó la hipótesis, esto quiere decir que los clientes son adultos jóvenes. Similar situación se apreció en que tienen preferencia por adquirir ropa ejecutiva, considerando la calidad y precio, la mitad aceptó el lanzamiento de la colección, dispuestos a pagar USD 160, tiendas físicas y el descuento era la principal

estrategia. Por lo tanto, lo anterior permitió corroborar la hipótesis, por ende, es importante tomar en cuenta esta información para el desarrollo del plan. En cambio, respecto al uso de redes sociales para informarse se identificó que solo una cuarta parte de los clientes potenciales usan las redes, por lo que se rechaza la hipótesis. A nivel general se pudo observar que la mayoría de los clientes de Etafashion corresponde a la población joven y económicamente activa.

9.3 Conclusiones generales del estudio

La encuesta aplicada a los clientes hombres de Etafashion permitieron determinar que la mayoría tiene edades comprendidas entre 31 a 40 años y perciben un ingreso mensual entre USD 625 a USD 825. Respecto a la frecuencia de compra se determinó que lo realizan cada tres y seis meses, siendo muy frecuente la compra de ropa sport, camisetas y jeans.

La mayoría de los clientes indicó que están satisfechos con los precios que maneja Etafashion, puesto que están acorde a la calidad de cada una de las prendas, sin embargo, plantearon que a la hora de elegir una prenda toman en cuenta el precio, la marca y los diseños.

Por otro lado, se identificó que la mayor parte de clientes no compra ropa ejecutiva debido a que los estilos y colores no son modernos, razón por la cual se considera que se tiene que mejorar los diseños dependiendo del segmento de edad y que vayan acorde a la moda actual. Con el planteamiento de estas mejoras se espera alcanzar un nivel de aceptación del 53%.

Los precios que se mencionaron en cada una de las prendas de vestir estaban acordes a los que se manejan en el mercado y principalmente en Etafashion. Entre los métodos de pago utilizados con mayor frecuencia estaban las tarjetas de débito y crédito. Sobre las promociones y descuento se identificó que la mayoría prefería informarse por medio de las redes sociales.

10 Discusión de los resultados y propuesta de solución

10.1 Objetivos de marketing

10.1.1 Objetivo general

- Posicionar a Etafashion como un destino de moda formal para hombres, con productos de calidad y acorde a las nuevas tendencias de moda.

10.1.2 Objetivos específicos

- Aumentar las ventas en un 6% de las prendas del segmento ejecutivo para hombres.
- Innovar los diseños de la categoría Classic para captar la atención de la población joven.
- Aplicar acciones de comunicación para difundir la nueva colección de prendas de vestir.
- Implementar estrategias de publicidad digital para atraer a los clientes potenciales.

10.2 Definición de Propuesta de Valor

Etafashion contará con una propuesta de valor enfocada en la innovación de los diseños del segmento ejecutivo para hombres, con el propósito de que se adapte a las nuevas tendencias, gustos y preferencias del consumidor actual. Los diseños serán cómodos, pero sin perder la elegancia. De igual manera, se desarrollará la línea *Young Classic* para jóvenes que tengan 20 a 30 años, con la finalidad atraer a nuevos consumidores.

10.3 Descripción de la segmentación prioritaria a la cual se van a concentrar los esfuerzos de mercadeo

Segmentar el mercado se configura como una herramienta que permite dividir y agrupar en pequeños grupos, tomando en cuenta las características similares, con la finalidad de dirigir las estrategias a un grupo objetivo específico. A través de la segmentación es posible centrar los esfuerzos en una sola audiencia y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles (Dolnicar, 2018).

Para segmentar el mercado se ha considerado variables geográficas, demográficas, psicográficas, conductuales y otras, como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3. Segmentación del mercado

Geográfica	
País:	Ecuador
Ciudad:	Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Ibarra, Ambato, Machala, Latacunga, Riobamba
Demográfica	
Edad:	20 a 50 años de edad
Género:	Masculino
Ocupación:	Trabajador independiente o dependiente
Psicográfica	
Clase social:	Media y alta
Estilo de vida:	Mantener reglas, cambiar vestuarios
Personalidad:	Sociable, fashionista, elegante
Conductuales	
Ocasiones:	Trabajo, reuniones
Frecuencia de consumo:	Trimestral y semestral
Otros	
Beneficios:	Mantenerse a la moda, precio y calidad

Nota: segmento del mercado

En este contexto, el segmento de mercado al cual se concentrará los esfuerzos de mercadeo son los hombres que viven en las principales ciudades del país, donde existe la matriz y sucursales de Etafashion, que tienen edades entre 20 a 50 años y tienen un trabajo dependiente o independiente. En relación con la variable psicográfica se determinó que esta población tiene clase social media y

alta, le gusta mantener reglas, cambiar los vestuarios, son sociales, fashionista y elegante.

10.3.1 Proyección de la demanda

Para calcular la demanda se consideró inicialmente la pregunta de la edad, donde el 75% respondió que tiene entre 20 a 50 años (segmento al cual se dirige). De igual forma la pregunta 6 de la encuesta, donde el 24% han comprado ropa ejecutiva y la pregunta 9 con un 53% de personas estarían dispuestos a comprar la nueva colección acorde a la población de estudio. En la demanda anual se tomó en cuenta la pregunta 1 (frecuencia de compra en Etafashion).

Tabla 4. Demanda

Detalle	Valor
Población de estudio	580.000
Segmento (20 a 50 años)	75% 436.510
Compra ropa ejecutiva	24% 104.763
Aceptación	53% 55.109
Demanda en personas	55.109

Nota: demanda potencial

Tabla 5. Demanda anual

Detalle	% según encuesta	Demanda calculada (prendas)	Número de veces	Demanda Anual (prendas)
Semanal	4%	2.440	52	126.867
Quincenal	11%	6.315	26	164.180
Mensual	18%	10.046	12	120.552
Trimestral	23%	12.486	4	49.943
Semestral	23%	12.486	2	24.971
Anual	21%	11.338	1	11.338
Total	100%	55.109		497.851

Nota: demanda anual en cantidad de prendas.

La demanda anual es más de 400 mil prendas y para la proyección se tomó la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Quito (1,40%) (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2021). Cabe indicar que se calculó la demanda

anual considerando el segmento de mercado que son hombres entre 20 a 50 años que son clientes de Etafashion en cualquiera de los locales.

Tabla 6. Demanda proyectada

Años	Demanda proyectada (prendas)
2022	504.821
2023	511.888
2024	519.054
2025	526.321
2026	533.690

Nota: demanda proyectada.

10.4 Declaración de Posicionamiento (deseado) versus posicionamiento Actual

El posicionamiento permite conseguir que la marca de una empresa quede grabada en la mente del consumidor, de tal forma que se convierta en la primera opción del cliente al momento de elegir una tienda de ropa ejecutiva para hombres (Feijoo y Guerrero, 2018).

Para conocer el posicionamiento actual de Etafashion se realiza un análisis de competencia, contemplando factores críticos de éxito, a los cuales se asigna una ponderación y un puntaje entre 1 a 4, tal como se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Análisis de competencia

Factores críticos de éxito	Ponderación	Etafashion		De Prati		Super Éxito		RM		MNG Ecuador		Camisería Ingesa	
		P	T	P	T	P	T	P	T	P	T	P	T
Calidad de productos	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Diseños	0,13	1	0,13	3	0,39	1	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
Tendencias actuales	0,13	1	0,13	2	0,26	1	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Variedad	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Precios	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Canales físicos	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Canales online	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	3	0,36

Atención	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Total	1,00		2,35		3,23		2,47		3,25		3,76		3,38

Nota: análisis considerando el segmento ejecutivo para hombres

Etafashion obtuvo el puntaje más bajo con respecto a la competencia. Entre las debilidades encontradas están los diseños y las tendencias actuales que son inferiores a las otras empresas; de igual manera, hace falta variedad de productos y mejora de los canales de comercialización online. Por consiguiente, para mejorar el posicionamiento de la empresa es importante trabajar en estas debilidades a fin de convertirlas en fortalezas y potencializar las ya existentes.

Por otro lado, a continuación, se elabora la matriz Ansoff, misma que permite relacionar el mercado con el producto, basándose en la novedad y en planteamiento de estrategias dirigidas a mejorar la rentabilidad y el posicionamiento:

Tabla 8. Matriz Ansoff

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Ofertar ropa ejecutiva para hombres	Diseños innovadores, estilos modernos
	Nuevo		Diseños con nuevas tendencias para segmento joven a partir de 20 años

Nota: estrategias producto mercado

Actualmente la estrategia que se aplica es la oferta de ropa ejecutiva para hombres, por lo que se propone la creación de nuevos diseños adaptados a las nuevas tendencias y edad de los clientes. De esta manera, se espera captar el interés de los clientes y lograr una mejor posición en el mercado de ropa formal.

En este sentido, se trabajará con los tres de los cuatro cuadrantes de la matriz Ansoff, es decir, no se buscará nuevos mercados, sino que se trabajará con el mismo mercado actual, sin embargo, con los nuevos diseños se intenta aumentar la cuota del mercado.

10.4.1 Proyección de la oferta

La oferta corresponde a las empresas de la competencia, es así como se tiene cinco empresas y en promedio reciben alrededor de 214 clientes diarios, representando una oferta de 385.200 prendas, proyectando con un 1,40% de crecimiento.

Tabla 9. Oferta proyectada

Años	Oferta proyectada (prendas)
2022	390.593
2023	396.061
2024	401.606
2025	407.228
2026	412.930

Nota: proyección de la oferta en número de prendas.

De igual modo, se calculó la demanda insatisfecha de la diferencia entre la demanda y oferta proyectada.

Tabla 10. Demanda insatisfecha

Años	Demanda proyectada (prendas)	Oferta proyectada (prendas)	Demanda insatisfecha (prendas)
2021	497.851	385.200	112.651
2022	504.821	390.593	114.228
2023	511.888	396.061	115.827
2024	519.054	401.606	117.449
2025	526.321	407.228	119.093

Nota: proyección de la oferta en número de prendas.

La demanda insatisfecha de prendas representa la cantidad de productos que probablemente se adquieran en años futuros. Para Etafashion representa una oportunidad, es decir que se tiene la posibilidad de captar esa población interesada en comprar ropa ejecutiva pero que actualmente no está satisfecha.

10.5 Estrategia Central de Mercadeo

La estrategia principal que se utilizará en el mercadeo es la de crecimiento por medio de la oferta de ropa ejecutiva para hombres. Se incluye la diversificación a través de la creación de nuevos diseños basados en las tendencias actuales, colores modernos, calidad y precio, con el propósito de que el cliente pueda percibir a los productos como únicos y decidan comprar en Etafashion.

10.6 Mix de mercadeo

En este apartado se propone diferentes estrategias y acciones enfocadas a cumplir con los objetivos de marketing.

10.6.1 Estrategia de Portafolio de Productos

Actualmente los productos ofertados dentro del segmento ejecutivo para hombres son: camisa, blazer, pantalón ejecutivo y ternos completos. Sin embargo, al registrar un decrecimiento en ventas se propone las siguientes estrategias:

- Estudiar la gama de colores que actualmente están en tendencia a nivel mundial.
- Analizar de tipos de cortes que se pueden utilizar en cada una de las prendas.
- Establecer el tipo de material idóneo para la confección de prendas.
- Estrategia de agitación: se lanzará nuevos diseños a precios competitivos y para su difusión se hará promociones. (lanzamiento)
- Añadir nuevas características o diseños para mantener fidelidad de los clientes (crecimiento).
- Mejorar atributos de las prendas para el segmento ejecutivo (madurez).
- Lanzamiento de nueva colección (declive)

Considerando estas estrategias se espera que los productos del segmento ejecutivo tengan las siguientes características:

- Camisa: de algodón, *classic fit*, *regular fit* y *slim fit*. Colores blancos, azul cielo, lima, naranja y amarillo.
- Blazer: colores neutros y lisos, costura sobre el borde del hombro, mangas que permitan ver el puño de la camisa.
- Pantalón ejecutivo: con cortes actuales y combinables con ropa casual.
- Ternos completos: modernos y versátiles, con cortes actuales (inglés, americano, italiano), más ajustado (Slim fit), combinables con ropa casual, tejidos o lana de alta calidad.

10.6.2 Estrategia de Precios

Los precios de las prendas del segmento ejecutivo oscilan entre USD 20 a USD 160 dependiendo del producto, marca y material. Para determinar los precios se tomó en cuenta las siguientes estrategias:

- Estrategia diferencial: los precios están ajustados de acuerdo a las características de los usuarios, es decir, que en la investigación de campo se preguntó el precio que estarían dispuestos a pagar por cada prenda.
- Estrategia de precios en relación con la competencia: se toma en cuenta que los precios estén en promedio con la competencia, para que sean competitivos.
- Estrategia de costo incrementado: se calculan en función del costo de producción, considerando un porcentaje de utilidad que permita obtener un precio relacionado con las exigencias del cliente y la competencia.

En función de dichas estrategias, los precios aproximados por cada una de las prendas se detallan a continuación:

- Camisa: entre USD 18,00 a USD 25,00
- Blazer: USD 45,00 a USD 70,00
- Pantalón ejecutivo: USD 30,00 a USD 40,00
- Ternos completos: USD 110,00 a USD 160,00

Es importante resaltar que estos precios están acorde a la competencia, a los referenciales obtenidos en la encuesta y los que ya manejan Etafashion. Sin embargo, están sujetos a posibles variaciones por material y factores externos.

10.6.3 Diseño de Canales de Distribución

Se considera un canal de distribución indirecta corta, tal como se muestra a continuación:

Figura 17. Canal de distribución Etafashion



Nota: Canal de distribución indirecta corta

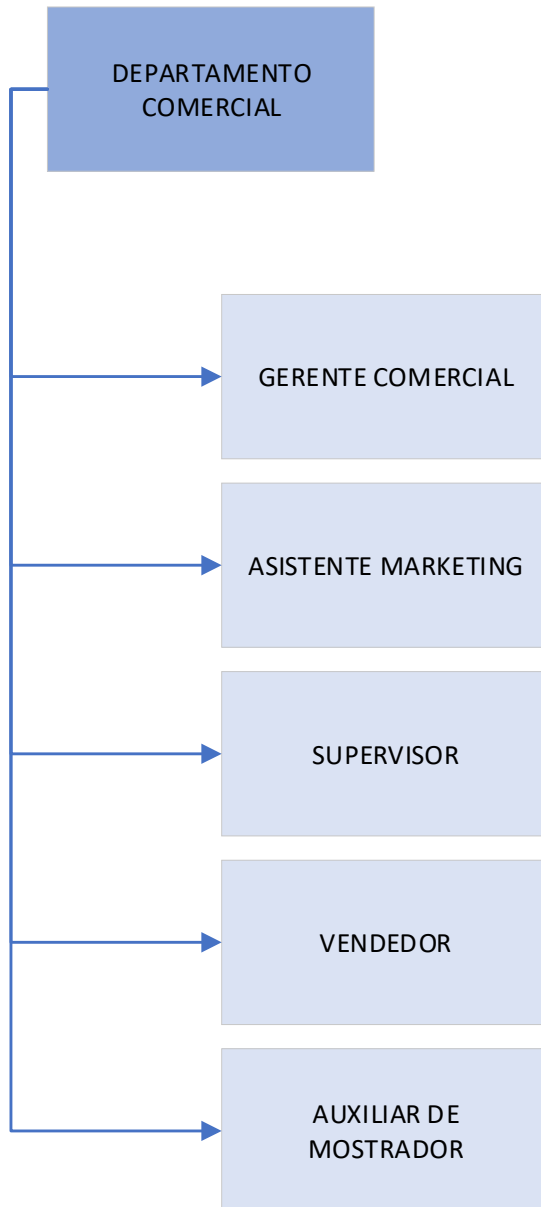
Además, se considera un servicio a domicilio e ir a recoger en la tienda, especialmente a los clientes que compran de manera online (página web), considerando el método de envío, fecha, correo, tiempo y costos. Es así que el método depende del cliente. En la entrega al domicilio, el cliente debe indicar la dirección en el mapa y fecha. Por lo que es importante realizar acuerdos con Courier para la entrega de los pedidos.

La estrategia de distribución que se utilizará es la intensiva que consiste distribuir la nueva colección de ropa para el segmento ejecutivo de hombres hacia todos los puntos de venta de Etafashion, así como también en los canales virtuales con la finalidad de que el cliente encuentre la misma variedad de prendas en cualquiera de los locales.

10.6.4 Estructura comercial de primera línea

La estructura comercial de la empresa Etafashion se muestra en la siguiente figura:

Figura 18. Estructura comercial



Nota: Estructura comercial de primera línea Etafashion

10.6.5 Principales acciones de comunicación

Las acciones de comunicación resultan relevantes en el giro del negocio, por lo que se establecen estrategias informativas enfocadas en la calidad de las prendas y atención al cliente, adicional se modificaron los *shops in shop* de cada una de las tiendas para generar una experiencia única y que responda a la demanda de los clientes. A consecuencia de esto se menciona que habrá una mezcla de estrategias Pull y Push. La estrategia de comunicación se detalla de la siguiente manera:

Tabla 11. Estrategias de comunicación

Estrategia	Acciones	Descripción	Tiempo
Difundir la nueva colección de ropa para el segmento ejecutivo hombres a través de acciones offline y online	Realizar un diseño innovador de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios atractivos y cómodos para atender a los clientes. • Basado en experiencia única. • Organización del sitio para ubicación adecuada de las prendas. 	1 mes
	Planificar eventos en fechas especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de experiencias para el público objetivo. • Se considera cumpleaños, día del padre, entre otros. 	Fechas especiales
	Utilizar redes sociales para comunicar novedades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de las novedades (tendencias de prendas) a los clientes. 	Mensual

- Se informará a través de redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok).
- En las redes sociales se presentará información en reels o videos cortos, donde se presente de forma específica las novedades.
- Información mediante la página (comunicados de novedades).

Desarrollar una Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se contará con una aplicación de la empresa. • En esta app abarcará el acceso a la información, ingresando mediante usuario y contraseña. 	2 meses
Diseñar un Chatbot	<ul style="list-style-type: none"> • Se contará con asistente virtual para la resolución de dudas respecto a la compra. 	1 mes
Aplicar SEO (Search Engine Optimization)	<ul style="list-style-type: none"> • Se posicionará a la empresa en los principales buscadores. 	Mensual

- En SEO en línea se incluirá enlaces en la página web de la empresa hacia otros artículos de la misma.
- En SEO offline se colocará un link en sitios externos sobre la temática de la prenda masculina con contenido visual.
- En SEO offline también se utilizará influencers que recomienden e informen sobre la nueva colección.

<p>Actualizar tienda online / Página web</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta el catálogo de la nueva colección en la página web. • Se actualiza la página con información de la nueva colección. 	<p>1 mes</p>
--	--	--------------

Nota: descripción de la estrategia de comunicación de la empresa Etafashion

10.6.6 Planificación de promociones a desarrollar

Respecto a las promociones para la nueva colección se considerará los siguientes aspectos:

- Descuentos hasta del 50% en prendas seleccionadas del segmento ejecutivo. Se tomará en cuenta las prendas que registran una baja demanda, con la finalidad de lograr vender todo el stock. Estos descuentos serán realizados en promedio cada 3 meses para salir del inventario que no tenga la rotación esperada, manejando un Sale de fin de temporada (enero – julio), y un *mid season sale* para incentivar la venta al final de cada *quarter* (abril – noviembre).
- Promociones 2 x 1 en temporadas o meses que existe menor afluencia de clientes. Esta acción será realizada cuando el objetivo comercial sea aumentar el número de unidades vendidas, ya que este tipo de acciones condiciona al cliente a llevar un número mínimo de unidades para acceder al beneficio.
- Sorteos semestrales, por la compra de una prenda del segmento ejecutivo reciben un cupón para un sorteo, cuyo premio será una tarjeta de regalo para consumo en las tiendas de Etafashion y otros premios. Esto se aplicará de manera estacional, por ejemplo, días del padre o Navidad para incentivar la recompra y general fidelidad a la marca.

Para información de estos descuentos y promociones se utilizará la página web y redes sociales, donde los clientes podrán conocer estos beneficios con anticipación y se interesen por comprar la ropa del segmento ejecutivo. En paralelo, se deberá promocionar los nuevos diseños para influir en la decisión de compra.

10.6.7 Acciones de fidelización de clientes

Las estrategias de fidelización permiten lograr que los clientes hombres de Etafashion se sientan satisfechos con las prendas de vestir. Estas estrategias buscan que los clientes sean permanentes a través de:

- **Proporcionar un buen producto:** diseños actuales de acuerdo a los segmentos de edad, utilicen colores neutros y lisos, cortes ajustados y precios accesibles.

- **Implementar servicio post venta:** realizar un seguimiento a los clientes, para ello es importante mantener una base de datos de los clientes, de manera que sea posible llamar para pedir que califiquen el servicio de atención al cliente, así como la calidad de las prendas. De esta manera, es posible receptar sugerencias para mejorar continuamente.
- **Otorgar beneficios y descuentos:** estos son un mecanismo para que el cliente pueda volver a comprar en Etafashion. El beneficio se refiere a la posibilidad de ingresar a sorteos semestrales, mientras que los descuentos son por temporadas.
- **Capacitar al personal encargado de atención al cliente:** para brindar un trato más amable y pueda brindar una asesoría personalizada a cada cliente, logrando así que el cliente se sienta satisfecho y seguro de haber comprado una o varias prendas del segmento ejecutivo.

10.7 Viabilidad Financiera del proyecto

10.7.1 Proyección de ingresos

Para calcular los ingresos se parte de la identificación de la capacidad instalada, que corresponde al 64,80% de la demanda insatisfecha, que da un valor de 78.110 prendas que se espera sean vendidas el primer año. Se tomó los resultados de la encuesta para determinar la cantidad para cada una de las prendas, mientras que los precios se calcularon con el costo obtenido, al cual se le asignó un margen de ganancia del 1,78% (rentabilidad generada en el año 2021 con respecto a las ventas). En función de esto se calculó los ingresos y se proyectó la cantidad con el PIB de 4,20% y el precio con el 1,94% que es la inflación anual del año 2021.

Tabla 12. Proyección de ingresos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Blazer					
Cantidad	12.691	13.224	13.779	14.358	14.961
Precio	59,88	61,04	62,23	63,44	64,67

Valor	759.946,79	807.226,72	857.448,17	910.794,14	967.459,01
Ternos					
Cantidad	16.855	17.563	18.300	19.069	19.870
Precio	159,69	162,78	165,94	169,16	172,44
Valor	2.691.478,20	2.858.927,98	3.036.795,61	3.225.729,24	3.426.417,34
Camisas					
Cantidad	23.398	24.381	25.405	26.472	27.584
Precio	19,96	20,35	20,74	21,15	21,56
Valor	467.050,63	496.108,09	526.973,36	559.758,90	594.584,19
Pantalón ejecutivo					
Cantidad	25.166	26.223	27.324	28.472	29.668
Precio	39,92	40,70	41,49	42,29	43,11
Valor	1.004.670,91	1.067.176,31	1.133.570,47	1.204.095,33	1.279.007,88
Total	4.923.146,52	5.229.439,10	5.554.787,60	5.900.377,60	6.267.468,42

Nota: cálculo de ingresos

10.7.2 Proyección de costos y gastos

Los costos desglosados para el primer año se pueden ver en el Anexo 4, que comprende la materia prima que son las prendas del segmento ejecutivo a precio de costo e insumos necesarios.

Tabla 13. Proyección de costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa (Inventario)					
Prendas	1.901.226,09	1.938.109,88	1.975.709,21	2.014.037,97	2.053.110,30
Costos Indirectos de fabricación					
Insumos	5.867,70	5.981,53	6.097,58	6.215,87	6.336,46
Total	1.907.093,79	1.944.091,41	1.981.806,78	2.020.253,83	2.059.446,76

Nota: comprende materia prima directa y costos indirectos

Los gastos administrativos para el segmento ejecutivo ascienden a más de 2 millones de dólares. Los otros gastos administrativos corresponden a sueldo del personal, honorarios, comisiones y demás gastos que se generan, no obstante, se considera únicamente el 24% del total de gastos registrados en el estado de resultados del año 2021.

Tabla 14. Proyección de gastos administrativos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos y otros gastos generales	12.656,00	12.901,53	13.151,82	13.406,96	13.667,06
Depreciación	3.383,80	3.383,80	3.383,80	3.383,80	3.383,80
Seguro y mantenimiento	1.015,14	1.034,83	1.054,91	1.075,37	1.096,24
Otros gastos administrativos	2.421.626,64	2.468.606,20	2.516.497,16	2.565.317,20	2.615.084,36
Total	2.438.681,58	2.485.926,36	2.534.087,68	2.583.183,34	2.633.231,45

Nota: comprende gastos administrativos equivalentes para el segmento ejecutivo

Para los gastos de ventas se considera aquellas acciones y estrategias consideradas en el mix de mercadeo, las cuales servirán para promocionar y lograr el posicionamiento esperado.

Tabla 15. Proyección de gastos de ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos ventas	6.547,33	12.545,58	12.788,96	13.037,07	13.289,99
Estrategia portafolio de productos (gama de colores, material, cortes)	150,00				
Diseño	300,00				
SEO	1.440,00	1.467,94	1.496,41	1.525,44	1.555,04
Gestión de promociones	960,00	978,62	997,61	1.016,96	1.036,69
Gestión de fidelización	840,00	856,30	872,91	889,84	907,11
Chatbot	540,00	550,48	561,16	572,04	583,14
Tienda online	500,00				
Desarrollo APP	1.200,00				
Mantenimiento APP	600,00	611,64	623,51	635,60	647,93
Eventos fechas especiales	1.560,00	1.590,26	1.621,12	1.652,56	1.684,62
Descuentos y promociones	475.306,52	484.527,47	493.927,30	503.509,49	513.277,58
Total	489.943,85	503.128,28	512.888,97	522.839,02	532.982,09

Nota: comprende estrategias del plan de marketing

10.7.3 Inversión y capital de trabajo

La inversión que se requiere para implementar el proyecto asciende a USD 431.384,06, que corresponde a los activos fijos (compra de nuevos equipos de oficina, perchas, espejos y maniqués) y capital de trabajo (1 mes).

Tabla 16. Inversión inicial

Detalle	Valor Total
Activos Fijos	33.838,00
Capital de trabajo	397.546,06
Total	431.384,06

Nota: inversión para implementar el proyecto

La empresa registró una utilidad superior al millón de dólares en el año 2021, razón por la cual está en capacidad de financiar el total de inversión. Es decir, que no será necesario recurrir al financiamiento externo.

10.7.4 Estado de resultados

En el estado de resultados se refleja todos los costos y gastos de la venta de las prendas para el segmento ejecutivo. Como se puede ver en todos los años se registra utilidad que equivale al 1,13% del total de ingresos, durante el primer año. Se observa una tendencia creciente, tan es así que para el año 5 la utilidad equivale al 10,60% de los ingresos.

Tabla 17. Estado de Resultados

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	4.923.146,52	5.229.439,10	5.554.787,60	5.900.377,60	6.267.468,42
(-) Costo de ventas	1.907.093,79	1.944.091,41	1.981.806,78	2.020.253,83	2.059.446,76
Materia Prima Directa (Inventario)	1.901.226,09	1.938.109,88	1.975.709,21	2.014.037,97	2.053.110,30
Insumos	5.867,70	5.981,53	6.097,58	6.215,87	6.336,46
(=) Utilidad bruta en ventas	3.016.052,73	3.285.347,69	3.572.980,82	3.880.123,77	4.208.021,66
(-) Gastos de ventas	489.943,85	503.128,28	512.888,97	522.839,02	532.982,09
(=) Utilidad neta en ventas	2.526.108,88	2.782.219,41	3.060.091,85	3.357.284,75	3.675.039,56
(-) Gastos administrativos	2.438.681,58	2.485.926,36	2.534.087,68	2.583.183,34	2.633.231,45
(=) Utilidad antes de participación	87.427,30	296.293,05	526.004,17	774.101,42	1.041.808,12
(-) 15% participación utilidades	13.114,10	44.443,96	78.900,63	116.115,21	156.271,22
(=) Utilidad antes del impuesto	74.313,21	251.849,09	447.103,54	657.986,20	885.536,90
(-) 25% Impuesto a la Renta	18.578,30	62.962,27	111.775,89	164.496,55	221.384,22
Utilidad Neta del Ejercicio	55.734,91	188.886,82	335.327,66	493.489,65	664.152,67

Nota: estado de resultados para 5 años

10.7.5 Flujo de caja

En el flujo de caja se observa la recuperación del capital de trabajo y los activos fijos.

Tabla 18. Flujo de caja

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		4.923.146,52	5.229.439,10	5.554.787,60	5.900.377,60	6.267.468,42
(-) Costo de venta		1.907.093,79	1.944.091,41	1.981.806,78	2.020.253,83	2.059.446,76
(=) Utilidad bruta		3.016.052,73	3.285.347,69	3.572.980,82	3.880.123,77	4.208.021,66
(-) Gastos administrativos		2.438.681,58	2.485.926,36	2.534.087,68	2.583.183,34	2.633.231,45
(-) Gastos de ventas		489.943,85	503.128,28	512.888,97	522.839,02	532.982,09
(=) Utilidad operacional		87.427,30	296.293,05	526.004,17	774.101,42	1.041.808,12
(-) 15% participación utilidades		13.114,10	44.443,96	78.900,63	116.115,21	156.271,22
(=) Utilidad antes del impuesto		74.313,21	251.849,09	447.103,54	657.986,20	885.536,90
(-) 25% Impuesto a la Renta		18.578,30	62.962,27	111.775,89	164.496,55	221.384,22
Utilidad neta del ejercicio		55.734,91	188.886,82	335.327,66	493.489,65	664.152,67
(-) Inversión	-431.384,06					
(+) Depreciación		3.383,80	3.383,80	3.383,80	3.383,80	3.383,80
(+) Recuperación de capital de trabajo						397.546,06
(+) Valor de recuperación de activos fijos						16.919,00
Flujo neto generado	-431.384,06	59.118,71	192.270,62	338.711,46	496.873,45	1.082.001,54

Nota: flujo de caja proyectado a 5 años

10.7.6 Cálculo de VAN, TIR y periodo de recuperación

Para calcular el VAN primeramente se calcula la tasa de descuento, en este sentido, se suma el valor de la tasa pasiva 5,91%, tasa de inflación 1,94% y el riesgo país 7,94% de diciembre del año 2021. Esto significa que la tasa de descuento asciende a 15,79%. Con esto se actualiza los flujos de caja, como se muestra a continuación:

Tabla 19. Flujos actualizados

Años	Flujo De Caja	Flujos Actualizados
0	-431.384,06	
1	59.118,71	51.056,83
2	192.270,62	143.407,15
3	338.711,46	218.180,90
4	496.873,45	276.414,98
5	1.082.001,54	519.843,49
Total		1.208.903,35

Nota: flujos actualizados con tasa de descuento

VAN= FLUJOS ACTUALIZADOS - INVERSIÓN

VAN= 1.208.903,35 -431.384,06

VAN= **777.519,29**

El VAN es positivo por tanto el proyecto es viable, además la TIR es del 53% lo cual indica que también es rentable. Por otro lado, el periodo de recuperación de la inversión es de 3 años y 1 mes.

10.7.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el valor donde la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias, es decir, lo mínimo que debería vender para no tener pérdidas. En este sentido, el punto de equilibrio para cada año proyectado se muestra en la siguiente tabla:

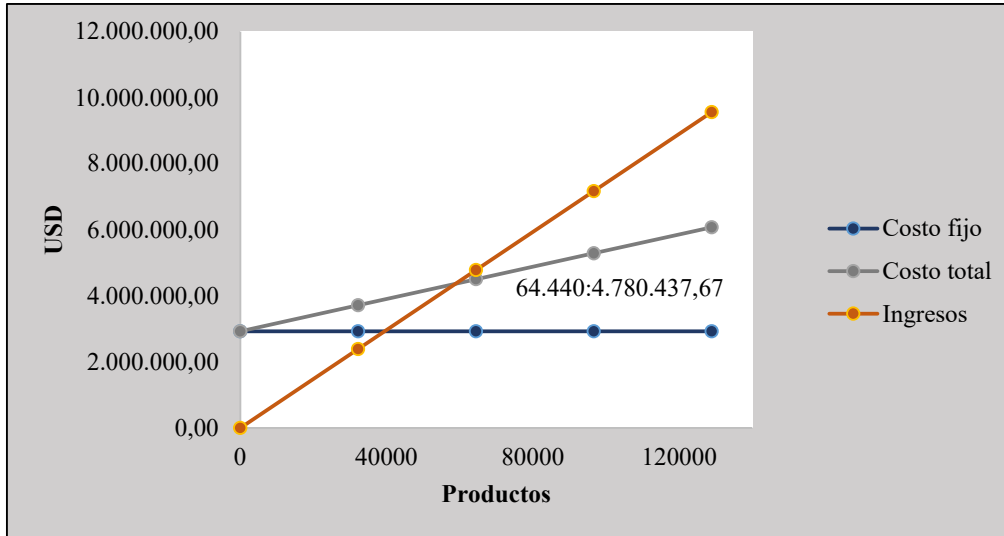
Tabla 20. Punto de equilibrio

Años	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Productos	Costo Total	Pto. Equilibrio USD.	Precio de Venta unit.	Costo variable unitario	Pto. Equilibrio Unid.
		Fijos	Variables			CF/1-(CV/VT)			CF/(pvcu-cvu)
1	4.923.146,52	2.928.625,43	1.907.093,79	78.110	4.835.719,22	4.780.437,67	69,86	24,42	64.440
2	5.229.439,10	2.989.054,64	1.944.091,41	81.391	4.933.146,05	4.757.815,82	71,22	23,89	63.151
3	5.554.787,60	3.046.976,65	1.981.806,78	84.809	5.028.783,44	4.737.027,43	72,60	23,37	61.890
4	5.900.377,60	3.106.022,35	2.020.253,83	88.371	5.126.276,19	4.723.226,84	74,01	22,86	60.727
5	6.267.468,42	3.166.213,54	2.059.446,76	92.083	5.225.660,30	4.715.789,27	75,44	22,37	59.651

Nota: cálculo de punto de equilibrio por año

El punto de equilibrio para el primer año se muestra en la siguiente figura:

Figura 19. Punto de equilibrio



Nota: punto de equilibrio para el primer año

Etafashion necesita vender 64.440 prendas del segmento ejecutivo para no generar pérdidas, lo cual equivale a USD 4.780.437,67

11 Conclusiones

- Se realizó un análisis del entorno empleando la herramienta PEST en la cual se pudo determinar que Etafashion tiene la oportunidad de recuperar el nivel de ventas debido a que la economía del país, tras la pandemia registra una tendencia creciente, igualmente existen canales de comercialización que facilitan la venta de las prendas de vestir, existen recursos tecnológicos y normativa ecuatoriana que apoya al sector comercio. Sin embargo, las variaciones de aranceles en la importación de prendas se convierten en una amenaza, al igual que la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas, lo cual hace que prioricen sus gastos. Por otro lado, se efectuó un análisis interno que permitió conocer que Etafashion vende productos de marcas reconocidas, tiene diferentes puntos de venta en el país, experiencia en el mercado y presencia en redes sociales. Pese a esto hace falta promocionar y posicionar al segmento ejecutivo de hombres.
- Se aplicó un cuestionario de encuesta a una muestra de 384 clientes hombres, permitiendo conocer que la mayoría tienen edades entre 31 a 40 años y perciben un sueldo mensual hasta de USD 825. Asimismo, la frecuencia de compra es trimestral y semestral, donde adquieren prendas casuales y deportivas. El precio, la marca y el diseño son factores decisivos para los clientes. Contemplando mejoras en el segmento ejecutivo, se pudo conocer que el 53% están dispuestos a comprar, a precios que maneja actualmente la empresa.
- Se determinó como propuesta de valor la innovación de los diseños del segmento ejecutivo para hombres, que permita atraer a jóvenes a partir de 20 años hasta los 50 años, que viven en las diferentes ciudades donde se tiene una tienda física, de clase social media y alta, les gusta vestir elegante y fashionista.
- En el mix de mercadeo se determinó que es importante estudiar la gama de colores que se encuentran en tendencia, material y cortes para diseñar la nueva colección para ofertar a precios competitivos. El canal de

distribución es indirecto (fabricante, Etafashion y consumidor final). Para comunicar se consideró utilizar estrategias online y offline, así como promociones, descuentos y estrategias de fidelización, contemplando un seguimiento al cliente.

- En la viabilidad financiera se determinó ingresos superiores a 4 millones de dólares por la venta de las prendas del segmento ejecutivo, reflejando un incremento significativo con respecto a las ventas del año 2021, además se obtuvo un VAN y TIR positivos.

12 Recomendaciones

- Es importante que Etafashion aproveche las oportunidades, entre ellas los canales de comunicación y la tecnología para promocionar la nueva colección de prendas de vestir de tal forma que permita captar la atención de los clientes y decidan comprar las prendas del segmento ejecutivo. Además, es necesario que se creen alianzas estratégicas con proveedores para reducir el impacto de las variaciones de aranceles de importación y evitar afectar a los precios fijados para el consumidor final.
- Es necesario tomar en cuenta los diseños que estén acorde a las nuevas tendencias, puesto que es un factor considerado en la decisión de compra del consumidor, es por ello por lo que el departamento comercial y de diseño deberán realizar una investigación centrada en las nuevas tendencias, con la finalidad de proporcionar un producto de calidad y que sea del agrado de los clientes.
- Es necesario exhibir todos los diseños del segmento ejecutivo para hombres, tanto en tiendas físicas como en la tienda virtual, para que los clientes puedan conocer que existe variedad de productos y colores a su elección.
- Se recomienda implementar todas las estrategias definidas en el mix de mercadeo con la finalidad de difundir la nueva colección del segmento ejecutivo para hombres, influir en la decisión de compra, posicionar en el mercado e incrementar las ventas.
- Se aconseja implementar el proyecto ya que además de mejorar la posición se asegura la recuperación de la inversión del plan de marketing.

Referencias

- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., & Arellano, C. (2020). *La investigación científica*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Evaluación impacto microeconómico del Covid-19 en la economía ecuatoriana*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (03 de enero de 2022). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 5,6% en el tercer trimestre de 2021*. Obtenido de Estadísticas: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Caja de Ingenieros. (18 de 08 de 2021). *blog.caixa-enginyers.com*. Obtenido de <https://blog.caixa-enginyers.com/el-cambio-de-la-industria-textil-en-tiempo-de-pandemia/?lang=es>
- Coba, G. (12 de enero de 2021). SRI: 3.494 empresas cerraron en el país durante la pandemia. *Primicias*, pág. 6.
- Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones. (2018). Quito: Registro Oficial Suplemento 351.
- Comité de Comercio Exterior. (2021). *Resolución 001-2021*. Quito: Comex.
- Dolnicar, S. (2018). Segmentación de mercado. En S. D. col., *Market Segmentation Analysis* (págs. 3 - 9). Springer Open.
- EAS Invent the future. (17 de 06 de 2021). *escarre.com*. Obtenido de <https://www.escarre.com/es/impacto-covid-19-industria-textil>
- Ekos. (2020). Comercial Etatex. *Ekos negocios*, 1.
- El Comercio. (17 de octubre de 2019). La industria textil nacional. *El Comercio*, págs. 1-3.
- Etafashion. (2021). *Acerca de nosotros*. Recuperado el 9 de junio de 2022, de https://www.etafashion.com/es_EC/about
- Etafashion. (22 de 03 de 2022). *app.powerbi.com*. Obtenido de <https://app.powerbi.com/groups/me/reports/251e1323-85b2-4b64-9307->

cb64b5e9007f/ReportSectionfff23ba24aa4ccb3031b?ctid=167fb3c9-fd6c-4069-80e4-efd1774efd3e&redirectedFromSignup=1

- Feijoo, I., & Guerrero, J. (2018). *Marketing aplicado en el sector*. Machala : Redes - UTMACH.
- Juncal, G. (2019). '*Democratizar la Moda*', la máxima de ETAFASHION cuando hablamos de Marketing. Quito: Ekosnegocios.
- Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal. (2021). Quito: Registro Oficial Suplemento 587.
- Medina, M. (12 de junio de 2020). El consumidor tras el coronavirus: más compras por Internet y menos ropa. *El País*, pág. 2.
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2015). *Ecuador impulsa nuevas iniciativas para reducir la huella ecológica*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-impulsa-nuevas-iniciativas-para-reducir-la-huella-ecologica/>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). *Información sobre demografía* . Quito: CEDATOS.
- Oleas, J. (2017). Ecuador 1980-1990: crisis, ajuste y cambio de régimen de desarrollo. *Scielo*(1), 210-242. doi:10.18232/alhe.v24i1.724
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de contabilidad*, 18(46), 1-27. doi:10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi
- Primicias. (7 de julio de 2021). 22.000 empresas cerraron en Ecuador por la pandemia, dice el Gobierno. *Primicias*, pág. 4.
- Revista Líderes. (4 de septiembre de 2020). Recuperado el 12 de enero de 2021, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-tecnologica-ecuador-desarrolla-pandemia.html>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Scielo*, 180-199.

Anexos

Anexo 1. Propuesta y alternativas de solución

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS ESCUELA DE NEGOCIOS MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA - MENCIÓN EN GERENCIA DE MARCA Etafashion: Ropa del segmento ejecutivo en hombres MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN									
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Escala Likert				
					1	2	3	4	5
Etafashion no es destino en el segmento de ropa ejecutiva para hombre.	Tendencia a utilizar prendas más cómodas	Bajo nivel de ventas de las prendas	Lograr que las ventas del segmento ejecutivo cubran el 50% de las ventas totales	Realizar un plan de marketing					x
	Falta de promoción	Clientes desconocen los cambios	Difundir cambios para incrementar la visita de clientes	Crear estrategias de publicidad en redes sociales según rangos de edad.				x	
	No está posicionada como destino de	Clientes optan por visitar otras tiendas	Atraer al público objetivo	Uso de estrategia de marketing de contenidos					x

	moda formal	de ropa (competencia)							
--	----------------	--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Anexo 2. Formato encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES HOMBRES DE ETAFASHION

Objetivo: Conocer las percepciones de los clientes hombres de Etafashion para entender su comportamiento de compra y encontrar oportunidades de mejora.

Instrucciones: Señale con una X la respuesta que usted crea conveniente.

Datos generales

Edad:

- 20 – 30 años ()
- 31 – 40 años ()
- 41 – 50 años ()
- 51 – 60 años ()
- Más de 60 años ()

Ingresos mensuales:

- Menos de USD 425 ()
- Entre USD 425 a USD 625 ()
- Entre USD 626 a USD 825 ()
- Entre USD 826 a USD 1.000 ()
- Entre USD 1.000 a USD 1.500 ()
- Entre USD 1.501 a USD 2.000 ()
- Más de USD 2000 ()

15. ¿Con qué frecuencia compra en Etafashion?

- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()
- Trimestral ()

Otros _____

16. ¿Los precios que tiene Etafashion son competitivos?

Siempre ()

A veces ()

Nunca ()

17. ¿Con qué frecuencia compra las siguientes prendas de vestir?

	Muy frecuente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Raramente	Nunca
Blazer					
Ternos					
Camisas					
Camisetas					
Chaquetas					
Jeans					
Sport					

18. Al momento de elegir una prenda de vestir, ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante? Califique 5 para más importante y 1 menos importante

	1	2	3	4	5
Diseño					
Calidad					
Precio					
Comodidad					

19. ¿Qué factores influyen a la hora de comprar una prenda de vestir?

	Mucho	Bastante	Poco	Nada

Calidad				
Posibilidad de realizar devoluciones				
Marca				
Precios				
Resistencia				
Variedad de diseños y tallas				
Ofertas y promociones				

20. ¿Ha comprado alguna vez ropa ejecutiva?

Si ()

No ()

21. Si su respuesta es no, ¿Por qué razones?

No utiliza ()

No tiene estilos modernos ()

No tiene colores modernos ()

Otros, ¿Cuál? _____

22. ¿Qué aspectos considera que se debería mejorar en la ropa ejecutiva?

Diseños según segmentos de edad ()

Moda actual ()

Colores neutros ()

Precios ()

Otros, ¿Cuál? _____

23. En caso de diseñar una nueva colección de ropa ejecutiva para hombres de acuerdo con la edad, ¿estaría dispuesto a comprar?

Si ()

No ()

Si su respuesta es sí, conteste la pregunta 10, caso contrario pase a la pregunta 11.

24. ¿Cuál es el precio que considera accesible y que estaría dispuesto a pagar por las siguientes prendas? Por favor, coloque un número entero sin colocar signo de dólar.

Camisa: _____

Blazer: _____

Pantalón Ejecutivo: _____

Terno clásico: _____

25. ¿A qué precio considera que los siguientes productos son tan caros que no los compraría?

Camisa: _____

Blazer: _____

Pantalón Ejecutivo: _____

Terno clásico: _____

26. ¿Cuál es el método de pago que utiliza con mayor frecuencia?

Efectivo ()

Tarjeta de débito ()

Tarjeta de crédito ()

Transferencias ()

Cheque ()

Otros, ¿Cuál? _____

27. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de promociones y de las nuevas colecciones?

Página web ()

Redes sociales ()

Radio ()

Revistas ()

Periódicos ()

Televisión ()

28. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir para motivar la compra?

Sorteos ()

Descuentos ()

Promociones 2x1 ()

Anexo 3. Cruce de variables – preguntas

Edad y frecuencia de compra

		Frecuencia de compra						Total
		Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	
Edad	20 – 30 años	4	10	15	19	19	17	84
	% del total	1%	3%	4%	5%	5%	5%	22%
	31 – 40 años	5	14	22	27	27	24	118
	% del total	1%	4%	6%	7%	7%	6%	31%
	41 – 50 años	4	10	16	20	20	18	87
	% del total	1%	3%	4%	5%	5%	5%	23%
	51 – 60 años	2	6	9	11	11	10	49
	% del total	1%	1%	2%	3%	3%	3%	13%
	Más de 60 años	2	5	8	10	10	9	46
	% del total	1%	1%	2%	3%	3%	2%	12%
Total		17	44	70	87	87	79	384
		4%	11%	18%	23%	23%	21%	100%

Ingresos y frecuencia de compra

		Frecuencia de compra						Total
		Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	
Ingresos mensuales	Menos de USD 425	3	7	11	14	14	12	60
	% del total	1%	2%	3%	4%	4%	3%	16%
	Entre USD 425 a USD 625	3	8	13	16	16	15	72
	% del total	1%	2%	3%	4%	4%	4%	19%
	Entre USD 626 a USD 825	4	10	15	19	19	17	84
	% del total	1%	3%	4%	5%	5%	5%	22%
	Entre USD 826 a USD 1.000	3	9	14	18	18	16	78
	% del total	1%	2%	4%	5%	5%	4%	20%
	Entre USD 1.000 a USD 1.500	2	4	7	8	8	7	36
	% del total	0%	1%	2%	2%	2%	2%	9%
	Entre USD 1.501 a USD 2.000	1	3	5	7	7	6	30
	% del total	0%	1%	1%	2%	2%	2%	8%
	Más de USD 2.000	1	3	4	5	5	5	24
	% del total	0%	1%	1%	1%	1%	1%	6%
Total		17	44	70	87	87	79	384
		4%	11%	18%	23%	23%	21%	100%

Edad y compra de ropa ejecutiva

		¿Ha comprado ropa ejecutiva?		Total
		Si	No	
Edad	20 – 30 años	20	64	84
	% del total	5%	17%	22%
	31 – 40 años	29	89	118
	% del total	7%	23%	31%
	41 – 50 años	21	66	87
	% del total	5%	17%	23%
	51 – 60 años	12	37	49
	% del total	3%	10%	13%

	Más de 60 años % del total	11 3%	35 9%	46 12%
Total		93 24%	291 76%	384 100%

Edad y dispuesto a comprar

		¿Estaría dispuesto a comprar?		Total
		Si	No	
Edad	20 – 30 años % del total	44 12%	40 10%	84 22%
	31 – 40 años % del total	62 16%	56 15%	118 31%
	41 – 50 años % del total	46 12%	41 11%	87 23%
	51 – 60 años % del total	26 7%	23 6%	49 13%
	Más de 60 años % del total	24 6%	22 6%	46 12%
	Total	202 53%	182 47%	384 100%

Edad y precio de camisa

		Precio de camisa					Total
		15,00	18,00	20,00	25,00	30,00	
Edad	20 – 30 años % del total	7 2%	21 6%	27 7%	15 4%	13 3%	84 22%
	31 – 40 años % del total	11 3%	30 8%	37 10%	22 6%	19 5%	118 31%
	41 – 50 años % del total	8 2%	22 6%	28 7%	16 4%	14 4%	87 23%
	51 – 60 años % del total	4 1%	12 3%	16 4%	9 2%	8 2%	49 13%
	Más de 60 años % del total	4 1%	12 3%	15 4%	8 2%	7 2%	46 12%
	Total	34 9%	97 25%	122 32%	70 18%	61 16%	384 100%

Edad y precio de blazer

		Precio blazer								Total
		40,00	42,00	45,00	48,00	50,00	60,00	70,00	Más de 70	
Edad	20 – 30 años % del total	9 2%	7 2%	10 3%	10 3%	11 3%	15 4%	13 3%	9 2%	84 22%
	31 – 40 años % del total	12 3%	11 3%	14 4%	14 4%	15 4%	22 6%	18 5%	12 3%	118 31%
	41 – 50 años % del total	9 2%	8 2%	10 3%	10 3%	11 3%	16 4%	13 3%	9 2%	87 23%
	51 – 60 años % del total	5 1%	4 1%	6 2%	6 2%	6 2%	9 2%	8 2%	5 1%	49 13%
	Más de 60 años % del total	5 1%	4 1%	5 1%	5 1%	6 2%	8 2%	7 2%	5 1%	46 12%
	Total	40 10%	34 9%	46 12%	46 12%	49 13%	70 18%	59 15%	40 10%	384 100%

Edad y precio de pantalón ejecutivo

		Precio de pantalón ejecutivo							Total
		20,00	25,00	30,00	35,00	40,00	45,00	50,00	
Edad	20 – 30 años	14	10	12	15	16	8	9	84
	% del total	4%	3%	3%	4%	4%	2%	2%	22%
	31 – 40 años	19	15	16	21	23	11	13	118
	% del total	5%	4%	4%	5%	6%	3%	3%	31%
	41 – 50 años	14	11	12	16	17	8	9	87
	% del total	4%	3%	3%	4%	4%	2%	2%	23%
	51 – 60 años	8	6	7	9	9	5	5	49
	% del total	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	13%
	Más de 60 años	8	6	6	8	9	4	5	46
	% del total	2%	1%	2%	2%	2%	1%	1%	12%
Total		63	48	53	68	74	36	42	384
		16%	12%	14%	18%	19%	9%	11%	100%

Edad y precio de terno clásico

		Precio de terno clásico								Total
		100,00	110,00	130,00	145,00	160,00	170,00	190,00	200,00	
Edad	20 – 30 años	8	13	13	15	16	10	8	1	84
	% del total	2%	3%	3%	4%	4%	3%	2%	0%	22%
	31 – 40 años	12	18	18	21	23	15	12	1	118
	% del total	3%	5%	5%	5%	6%	4%	3%	0%	31%
	41 – 50 años	9	13	13	15	17	11	9	1	87
	% del total	2%	3%	3%	4%	4%	3%	2%	0%	23%
	51 – 60 años	5	7	7	9	10	6	5	0	49
	% del total	1%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	0%	13%
	Más de 60 años	5	7	7	8	9	6	5	0	46
	% del total	1%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	0%	12%
Total		38	57	57	67	75	48	38	4	384
		10%	15%	15%	18%	20%	12%	10%	1%	100%

Ingresos y precio de camisa

		Precio de camisa					Total
		15,00	18,00	20,00	25,00	30,00	
Ingresos mensuales	Menos de USD 425	5	15	19	11	10	60
	% del total	1%	4%	5%	3%	2%	16%
	Entre USD 425 a USD 625	6	18	23	13	11	72
	% del total	2%	5%	6%	3%	3%	19%
	Entre USD 626 a USD 825	7	21	27	15	13	84
	% del total	2%	6%	7%	4%	3%	22%
	Entre USD 826 a USD 1.000	7	20	25	14	12	78
	% del total	2%	5%	6%	4%	3%	20%
	Entre USD 1.000 a USD 1.500	3	9	11	7	6	36
	% del total	1%	2%	3%	2%	1%	9%
	Entre USD 1.501 a USD 2.000	3	8	10	5	5	30
	% del total	1%	2%	2%	1%	1%	8%
	Más de USD 2.000	2	6	8	4	4	24
	% del total	1%	2%	2%	1%	1%	6%
Total		34	97	122	70	61	384
		9%	25%	32%	18%	16%	100%

Ingresos y precio de blazer

		Precio blazer							Total	
		40,00	42,00	45,00	48,00	50,00	60,00	70,00		Más de 70
Ingresos mensuales	Menos de USD 425	6	5	7	7	8	11	9	6	60
	% del total	2%	1%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	16%
	Entre USD 425 a USD 625	7	6	9	9	9	13	11	7	72
	% del total	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	2%	19%
	Entre USD 626 a USD 825	9	7	10	10	11	15	13	9	84
	% del total	2%	2%	3%	3%	3%	4%	3%	2%	22%
	Entre USD 826 a USD 1.000	8	7	9	9	10	14	12	8	78
	% del total	2%	2%	2%	2%	3%	4%	3%	2%	20%
	Entre USD 1.000 a USD 1.500	4	3	4	4	5	7	6	4	36
	% del total	1%	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	9%
	Entre USD 1.501 a USD 2.000	3	3	4	4	4	5	5	3	30
	% del total	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	8%
Más de USD 2.000	2	2	3	3	3	4	4	2	24	
% del total	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	6%	
Total		40	34	46	46	49	70	59	40	384
		10%	9%	12%	12%	13%	18%	15%	10%	100%

Ingresos y precio de pantalón ejecutivo

		Precio de pantalón ejecutivo						Total	
		20,00	25,00	30,00	35,00	40,00	45,00		50,00
Ingresos mensuales	Menos de USD 425	10	7	8	11	12	6	7	60
	% del total	3%	2%	2%	3%	3%	1%	2%	16%
	Entre USD 425 a USD 625	12	9	10	13	14	7	8	72
	% del total	3%	2%	3%	3%	4%	2%	2%	19%
	Entre USD 626 a USD 825	14	10	12	15	16	8	9	84
	% del total	4%	3%	3%	4%	4%	2%	2%	22%
	Entre USD 826 a USD 1.000	13	10	11	14	15	7	8	78
	% del total	3%	3%	3%	4%	4%	2%	2%	20%
	Entre USD 1.000 a USD 1.500	6	4	5	6	7	3	4	36
	% del total	2%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	9%
	Entre USD 1.501 a USD 2.000	5	4	4	5	6	3	3	30
	% del total	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	8%
Más de USD 2.000	4	3	3	4	5	2	3	24	
% del total	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	6%	
Total		63	48	53	68	74	36	42	384
		16%	12%	14%	18%	19%	9%	11%	100%

Ingresos y precio de terno clásico

		Precio de terno clásico							Total	
		100,00	110,00	130,00	145,00	160,00	170,00	190,00		200,00
Ingresos mensuales	Menos de USD 425	6	9	9	11	12	7	6	1	60
	% del total	2%	2%	2%	3%	3%	2%	2%	0%	16%
	Entre USD 425 a USD 625	7	11	11	13	14	9	7	1	72
	% del total	2%	3%	3%	3%	4%	2%	2%	0%	19%
	Entre USD 626 a USD 825	8	13	13	15	16	10	8	1	84
	% del total	2%	3%	3%	4%	4%	3%	2%	0%	22%
	Entre USD 826 a USD 1.000	8	12	12	14	15	10	8	1	78
	% del total	2%	3%	3%	4%	4%	3%	2%	0%	20%

	Entre USD 1.000 a USD 1.500	4	5	5	6	7	4	4	0	36
	% del total	1%	1%	1%	2%	2%	1%	1%	0%	9%
	Entre USD 1.501 a USD 2.000	3	4	4	5	6	4	3	0	30
	% del total	1%	1%	1%	1%	2%	1%	1%	0%	8%
	Más de USD 2.000	2	4	4	4	5	3	2	0	24
	% del total	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	6%
Total		38	57	57	67	75	48	38	4	384
		10%	15%	15%	18%	20%	12%	10%	1%	100%

Anexo 4. Cálculos de viabilidad financiera

COSTO DE PRODUCCIÓN

Materia Prima Directa (Inventario)

Cargo	Cantidad	Valor unitario	Valor Anual Total
Blazer	12.691	23,13	293.477,08
Ternos	16.855	61,67	1.039.397,98
Camisas	23.398	7,71	180.366,12
Pantalón ejecutivo	25.166	15,42	387.984,91
Total	78.110	107,92	1.901.226,09

Costos indirectos de Fabricación

Insumos

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Armadores	1000	0,40	400,00
Fundas	39055	0,14	5.467,70
Total			5.867,70

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Servicios básicos y otros gastos generales

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Anual
Agua Potable m3	4200	0,98	4.116,00
Energía eléctrica Kw/h	35000	0,10	3.500,00
Internet paquete	168	30,00	5.040,00
Total			12.656,00

Depreciación

Detalle	Costo	Vida útil Años	Depreciación anual
Equipos de oficina	19.600,00	10	1.960,00
Muebles y enseres	14.238,00	10	1.423,80
Total	33.838,00		3.383,80

Seguro y mantenimiento

Detalle	Costo	Porcentaje	Costo total
Equipos de oficina	19.600,00	3%	588,00
Muebles y enseres	14.238,00	3%	427,14
Total	19.600,00		1.015,14

Otros gastos

Detalle	Costo	Valor Unitario	Valor Anual
Otros gastos	201.802,22	12	2.421.626,64
Total	201.802,22		2.421.626,64

GASTOS DE VENTAS

Sueldos ventas

Cargo	Cantidad	Valor mensual total	Valor Anual Total
Vendedores	14	545,61	7.638,55
Total	14	545,61	7.638,55

Publicidad

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Estrategia portafolio de productos (gama de colores, material, cortes)	1	150,00	150,00
Diseño	1	300,00	300,00
SEO	12	120,00	1.440,00
Gestión de promociones	12	80,00	960,00
Gestión de fidelización	12	70,00	840,00
Chatbot	12	45,00	540,00
Tienda online	1	500,00	500,00
Desarrollo APP	1	1.200,00	1.200,00
Mantenimiento APP	12	50,00	600,00
Eventos fechas especiales	12	130,00	1.560,00
Descuentos y promociones	6	79.217,75	475.306,52
Total			483.396,52