

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**



## **FACULTAD DE CIENCIAS**

### **ESTUDIO Y DESARROLLO DE UN CANAL DE VENTAS POR CATÁLOGO, IMPLICACIONES FINANCIERAS Y ECONÓMICAS PARA LA EMPRESA WINDFALL S.A**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**ROCÍO ALEXANDRA CASTILLO CASTILLO**

**chio\_alex8@yahoo.es**

**DIRECTOR: ING. ERWIN ACOSTA GALLO M.B.A.**

**erwin.acosta@epn.edu.ec**

**Quito, Junio 2012**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Rocío Alexandra Castillo Castillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Rocío Alexandra Castillo Castillo

C.I.: 171930243-0

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Sta. Rocío Alexandra Castillo Castillo, bajo mi supervisión.

---

Ing. Erwin Acosta Gallo M.B.A  
DIRECTOR DE PROYECTO

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por bendecirme durante toda mi vida, y a mi familia tanto por el apoyo económico, como el respaldo incondicional durante toda mi etapa educativa.

También agradezco al Ing. Erwin Acosta Gallo, pilar fundamental en el desarrollo de este proyecto, por su guía y apoyo permanente, así como también a todos los profesores que me han inculcado y compartido sus conocimientos en cada una de las áreas para mi desarrollo profesional, en especial a los docentes y todo el personal que conforma la carrera de Ingeniería en Ciencias Económicas y Financieras, por formarme de manera competitiva en conocimientos e integridad.

A la Escuela Politécnica Nacional por haberme acogido en sus instalaciones y brindarme su apoyo a través de sus servicios.

A todos quienes hicieron posible alcanzar este primer escalón en mi formación profesional, en especial a la Fundación "JANUS", por su apoyo y guía en el transcurso del proyecto, y a la empresa Windfall por permitirme aplicar mis conocimientos adquiridos en la Escuela Politécnica, en el tratamiento y solución a sus problemas como empresa distribuidora y productora.

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor y gratitud hacia mis amados padres, a quienes les dedico este trabajo, les agradezco por encaminarme en el sendero del constante aprendizaje y por la confianza depositada en mi para la culminación de esta etapa de mi vida.

Rocío Castillo

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	1
1.1 ANTECEDENTES SOBRE LA PRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	2
1.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO.....	3
1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	4
1.3.1 METODOLOGÍA.....	5
1.3.2. ESTUDIO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.....	7
1.3.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPRA.....	13
1.3.4. DATOS ESTADÍSTICOS.....	15
1.3.4.1 Tipos de Almacenes.....	15
1.3.4.2. Posicionamiento general de almacenes de calzado.....	19
1.3.4.3. Posicionamiento general Mega Shoes y Vía Pazzos.....	20
1.3.4.4. Frecuencia de compra de calzado.....	22
1.3.4.5. Tipo de calzado.....	22
1.3.4.6. Pares de zapatos comprados a la vez.....	23
1.3.4.7. Almacén de compra de calzado.....	24
1.3.4.8. Evaluación Mega Shoes y Viapazzos.....	25
1.3.3.8.1 Preferencia de marca.....	25
1.3.4.8.2 Conocimiento de marca.....	27
1.3.4.8.3. Experiencia de Compra.....	28
1.3.4.8.4 Evaluación general de marcas.....	29
1.3.4.9. Evaluación de conceptos.....	30
1.3.4.9.1. Área especial para niños y decoración.....	30

1.3.4.9.2 Decoración especial para niños .....	31
1.3.4.10. Compra de productos por catálogo .....	31
1.3.4.11. Compra de calzado por catálogo .....	32
CAPÍTULO II.....	34
VENTAS POR CATÁLOGO.....	34
2.1. INTRODUCCIÓN .....	34
2.1.1. EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL EN EL .....	34
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	34
2.1.2. VENTAS POR CATÁLOGO .....	35
2.1.3. VENTAJAS DE LAS VENTAS POR CATÁLOGO .....	35
2.1.4. DESVENTAJAS DE LAS VENTAS POR CATÁLOGO.....	36
2.1.5. VENTAS EN LÍNEA, POR INTERNET .....	37
2.2. SELECCIÓN DE UN CANAL DE VENTAS POR CATÁLOGO .....	39
2.2.1. MODELO DE NEGOCIO .....	39
2.2.1.1 Análisis de los proceso .....	40
2.2.2. COSTOS DE OPERACIÓN POR CANAL .....	41
2.2.2.1 Costo de la operación canal 1 .....	42
2.2.2.2. Costos de operación canal 2 .....	47
2.2.3. FACTORES DE ÉXITO DEL CANAL .....	53
2.2.4. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE VENTAS .....	56
2.2.4.1. Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas:.....	57
2.2.4.2. Capacitación de la Fuerza de Ventas:.....	59
2.2.4.3. Dirección de la Fuerza de Ventas:.....	60
2.2.4.4. Motivación de la Fuerza de Ventas: .....	60
2.2.4.5. Evaluación de la Fuerza de Ventas:.....	61
2.2.4.6. Compensación de la Fuerza de Ventas:.....	63

2.2.4.7. Supervisión de la Fuerza de Ventas:.....	65
2.3. ANÁLISIS FINANCIERO E INVERSIÓN DEL CANAL.....	66
2.3.1 Ingresos y Gastos: .....	69
2.3.2. INVERSIÓN .....	71
2.3.3. FLUJOS SIN CANAL Y CON CANAL.....	73
CAPÍTULO III .....	78
DISEÑO DE UN CANAL DE VENTAS .....	78
3.1. DISEÑO DEL CANAL.....	78
3.2. MODELO DE INVENTARIO.....	79
3.2.1. MODELO DE INVENTARIO GENERALIZADO .....	79
3.2.3. GESTIÓN DE PROCESOS .....	84
3.2.3.1. Actividades en el proceso de venta por canal sitio WEB- LOCAL ..	87
3.3. ESTUDIO ESTADÍSTICO .....	98
3.3.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS .....	100
3.3.1.1 Evolución de ventas por fecha.....	100
3.3.1.2 Evolución de ventas por fecha y local (precio por cantidad) .....	101
3.3.1.3 Evolución de ventas por fecha y local (unidades de calzado).....	102
3.3.1.4 Distribución de ventas por local .....	103
3.3.1.5 Participación de marca.....	104
3.3.1.6 Plano bidimensional de colores primario y secundario .....	105
3.3.1.7 Curvas de demanda por marca.....	106
3.4. MODELO DE ELECCIÓN.....	107
3.4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS: .....	109
3.5. ANÁLISIS DE LAS SOLUCIONES Y PROPUESTAS.....	110
CAPÍTULO IV .....	117
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	117

4.1. CONCLUSIONES .....	117
4.2 RECOMENDACIONES .....	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA .....	123
BIBLIOGRÁFICA .....	123
ANEXOS .....	124
ANEXO 1 Carta de apoyo por parte de la empresa Windfall S.A.....	124
ANEXO 2 Carta de apoyo por parte de la Fundación JANUS. ....	125
ANEXO 3 Encuestas .....	126
Encueta 1 Dirigida a los clientes de los locales .....	126
Encueta 2 Dirigida a los consumidores.....	127
ANEXO 4 Proceso de decisión de compra del consumidor.....	129
ANEXO 5 Análisis de Merchandising WINDFALL S.A .....	131
GLOSARIO .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valor agregado de las industrias manufactureras .....	3
Tabla 2 Cronograma de Actividades .....	6
Tabla 3 Posicionamiento general de almacenes de calzado .....	19
Tabla 4 Costos canal de venta Cliente- Vendedor.....	44
Tabla 5 Costo canal de Venta Cliente - Vendedor (con Bucle).....	46
Tabla 6 Costos de Canal de venta - Por Internet .....	49
Tabla 7 Costo canal de venta - Por Internet (con Bucle).....	51
Tabla 8 Ingresos y gasto sin canal .....	69
Tabla 9 Ingresos y gastos con canal .....	70
Tabla 10 Cuadro de Inversión .....	71

Tabla 11 Inversión Total.....	72
Tabla 12 Flujos sin Canal .....	73
Tabla 13 Flujos con canal.....	74
Tabla 14 Diferencia de Flujos .....	75
Tabla 15 TIR y VAN.....	75
Tabla 16 Análisis Beneficio / Costo.....	75
Tabla 17 Producción.....	83
Tabla 18 Modelo de Canal de Distribución por procesos .....	85
Tabla 19 Variables.....	99
Tabla 20 Bodeguero - Actualizador.....	112
Tabla 21 Vendedores - Director de Ventas .....	114

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Mejores marcas de zapaterías.....	7
Gráfico 2 Zapatería mayor Calidad .....	8
Gráfico 3 Zapaterías de mayor prestigio .....	8
Gráfico 4 Ranking Emocional .....	10
Gráfico 5 Ranking Racional .....	11
Gráfico 6 Marcas de Zapaterías.....	12
Gráfico 7 Almacén de Calzado de mayor Prestigio .....	16
Gráfico 8 Almacén de mayor calidad de calzado .....	17
Gráfico 9 Almacén de mayor variedad de calzado.....	17
Gráfico 10 Almacén de calzado de mejor precio .....	18
Gráfico 11 Posicionamiento general de almacenes de calzado 2 .....	20
Gráfico 12 Posicionamiento de la marca Megashoes y Vía Pazzos .....	21

Gráfico 13 Frecuencia de Compra.....	22
Gráfico 14 Tipo de calzado .....	23
Gráfico 15 Pares de zapatos comprados a la vez.....	23
Gráfico 16 Almacenes de Preferencia .....	24
Gráfico 17 Preferencia de Marca.....	25
Gráfico 18 Gustos y Preferencias .....	26
Gráfico 19 Reconocimiento de Marca.....	27
Gráfico 20 Fábrica - Procesos .....	40
Gráfico 21 Canal de Ventas - Por Internet (con Bucle).....	50
Gráfico 22 Proceso de Venta – Cliente - Local.....	52
Gráfico 23 Factores de Éxito del Canal.....	53
Gráfico 24 Evolución de las ventas de un producto .....	54
Gráfico 25 Quintil Económico .....	67
Gráfico 26 Demanda Mensual.....	81
Gráfico 27 Evolución de Ventas por fecha (datos globales) .....	100
Gráfico 28 Evolución de ventas por fecha y local.....	101
Gráfico 29 Evolución de ventas por fecha y local.....	102
Gráfico 30 Distribución de ventas por local.....	103
Gráfico 31 Participación de Marca.....	104
Gráfico 32 Plano bidimensional de colores primarios y secundarios.....	105
Gráfico 33 Curvas de demanda por marca .....	106
Gráfico 34 Agentes Involucrados dentro del Canal de ventas.....	111

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES SOBRE LA PRODUCCIÓN**

El calzado es una prenda utilizada por el ser humano desde tiempos remotos y de uso permanente. Este producto ha sufrido cambios de acuerdo al uso, a los materiales utilizados en su confección así como a la moda en las diferentes etapas de desarrollo de la humanidad<sup>1</sup>.

Las empresas ecuatorianas productoras de calzado, se han preocupado por desarrollar productos de mejor calidad a precios competitivos, para hacer frente a mercado internacional. La empresa Windfall<sup>2</sup> localizada en la ciudad de Quito, ha decidido aumentar su capacidad de producción así como la capacidad de su canal de distribución, que garantice mayores ingresos y utilidades.

La comercialización de calzado se caracteriza por ser un producto de venta durante todo el año con periodos definidos de mayor demanda. La empresa Windfall requiere de un estudio que le permita determinar la gestión de producción y ventas para poder optimizar los insumos y los inventarios,

---

<sup>1</sup> Historia del Calzado: <http://www.sapatosite.com.br/espanhol/opcoes/historia.htm>

<sup>2</sup> Windfall S.A., se constituyó en septiembre de 2001 e inició operaciones a inicios de 2002 como comercializador de zapatos con 5 puntos de venta en Quito. Actualmente Windfall cuenta con 7 puntos de venta en la ciudad de Quito. Link de información : <http://es-la.facebook.com/viapazzos>

conociendo los niveles de incertidumbre propios de este sector del mercado, para poder trabajar con más confianza en la toma de decisiones.

## **1.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Windfall S.A. se constituyó en septiembre de 2001 e inició operaciones a inicios de 2002 como comercializador de zapatos con 5 puntos de venta en Quito; actualmente Windfall tiene su planta de producción en el norte de Quito, y comercializa en siete puntos de venta en ciudad, los que están bajo las marcas de Viapazzos y Mega Shoes, los cuales se encuentran distribuidos en el sur, centro y norte de Quito, la localización de estos puntos de ventas son:

### Locales Mega Shoes

- Sucre y Guayaquil
- Chile y Benalcázar
- Centro Comercial el Recreo (edificio antiguo)

### Locales Viapazzos

- Centro Comercial el Bosque
- C.C.I
- Condado Shopping
- Centro Comercial el Recreo (edificio nuevo)

Inicialmente la compañía importaba zapatos desde Brasil, Colombia, USA y China. Desde el año pasado entró en operación una fábrica de calzado para niños en Quito, cuya finalidad es abastecer a sus puntos de venta con diseños exclusivos en el mercado.

Es así que iniciaron los procesos de compra de materia prima en Ecuador además de la importación de partes y piezas para ensamblaje y fabricación de zapatos. El proyecto con nuevos diseños ha sido un éxito completo, de tal forma que a más de la producción propia, Windfall está maquilando producción en otras plantas de Quito para distribuirla a través de sus canales de comercialización tanto propios como de terceros, a quienes vende al por

mayor.

Para poder llevar a cabo las metas propuestas, la empresa necesita completar información de las tendencias de consumo de acuerdo a los diferentes diseños, para poder determinar las capacidades de producción permanente y temporal, así como el lanzamiento de las diferentes colecciones. A través de este estudio se pretende obtener los parámetros que se necesitan para la planeación en los diferentes aspectos del área financiera de la empresa.

### 1.2.1 SITUACIÓN DEL MERCADO

En la actualidad el incremento del consumo de pares de zapatos en Ecuador ha dado un giro notable en la economía del sector dedicado a la manufactura, esto lo podemos apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 1 Valor agregado de las industrias manufactureras

#### Tasas de variación (precios constantes de 2000)

Indicador / Período	2007	2008	2009	2010
Producción, procesamiento y conservación de camarón, pescado, carne y productos cárnicos	5,40	5,94	0,67	3,94
Elaboración de cereales y panadería	-1,93	2,61	3,26	9,36
Elaboración de azúcar	2,05	2,75	-10,02	24,54
Elaboración de otros productos alimenticios diversos	8,50	4,71	-6,04	-2,41
Elaboración de bebidas	14,28	16,52	6,65	17,12
Elaboración de tabaco elaborado	0,11	18,70	20,78	16,88
Fabricación de textiles, prendas de vestir y productos de cuero	2,60	2,57	3,75	6,04
Producción de madera	4,26	15,98	-25,67	13,87
Fabricación de papel e imprentas	4,29	14,09	3,01	4,48
Fabricación de productos químicos, plásticos y de caucho	2,21	16,41	10,71	10,13
Fabricación de productos minerales básicos, metálicos y no metálicos	4,66	8,61	3,47	1,45
Fabricación de maquinaria, equipo y material de transporte	9,12	21,62	-5,40	23,16
Otros productos manufacturados	0,81	2,91	1,85	3,53
Total industria manufacturera	4,91	8,10	-1,52	6,72

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como podemos apreciar en el incremento porcentual a lo largo de los últimos años en el sector de textiles, prendas de vestir y productos de cuero, su

incremento ha sido muy notorio en el año 2010, esto en parte es debido a las medidas tomadas por el gobierno, las cuales están favoreciendo la producción local. Esta apreciación se puede observar en el texto que se expone a continuación:

“En Ecuador se fabrican unos 13 millones de pares de zapatos al año, el 20% en el Austro.

El año pasado la fábrica de calzado Élite de Chordeleg (Azúay) fabricaba un promedio de 200 pares de zapatos al día. Durante este año, el promedio no ha bajado de 300 pares diarios. Su especialidad es el calzado de cuero sintético para mujer. Los productores, comentan que los mercados se abrieron para la producción local, por la restricción a las importaciones que impuso el Gobierno, la medida grabó un impuesto de USD 10 a cada par de zapatos importado, incrementando nuevos talleres artesanales, e incentivado más el sector.”<sup>3</sup>

### **1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La presente investigación de mercado permite la recopilación de información sobre los gustos, preferencias y otros aspectos que determinan el consumo de los clientes, con el fin de tomar decisiones acertadas en el mercado y lograr la satisfacción de los compradores.

#### *Objetivo social*

Satisfacer las necesidades actuales del requerimiento del producto así como las características del calzado, que son demandadas por los intermediarios y el consumidor final.

#### *Objetivo económico*

Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener la empresa Windfall al momento de producir un tipo determinado de calzado.

---

<sup>3</sup> Revista Líderes: Mercados 2010, Autor: Xavier Caivinagua.

### 1.3.1 METODOLOGÍA

Para llevar a cabo la recolección de la información y de esta manera obtener los datos necesarios para la investigación se ha decidido llevar a cabo las siguientes actividades:

- Visitas a los locales: En este proceso el objetivo es descubrir el trato que se le da al cliente dentro de los locales de Mega Shoes o Viapazzos, mediante visitas de clientes fantasmas.
- Focus Group: En los que se recopilara las opiniones de los consumidores con respecto al uso de calzado, marcar, gustos y preferencias, entre otros aspectos que nos ayuden con la investigación, el “target” u objetivo para la investigación se centrara en personas del sur, centro y norte de la ciudad de Quito.
- Además de llevaran a cabo dos tipos de encuetas:
  - a) A los consumidores
  - b) A los clientesLas cuales constaran de preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple (ANEXO 2).

#### **Tamaño de la muestra:**

Como el mercado meta es la ciudad de Quito con una población de 856.280<sup>4</sup> habitantes.

Para proceder al cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

---

<sup>4</sup> [http://www.cepar.org.ec/endemain\\_04/nuevo05/provincia/pdf/mortinf\\_p.pdf](http://www.cepar.org.ec/endemain_04/nuevo05/provincia/pdf/mortinf_p.pdf)



### 1.3.2. ESTUDIO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES.

En base a la información obtenida de las encuestas (Anexo 2), focos group, y visitas de “clientes fantasmas” se ha obtenido los siguientes resultados:

1. Los entrevistados declaran principalmente recorrer centros comerciales para comprar zapatos pues resulta más cómodo ya que tienen para escoger varios almacenes bajo el mismo techo, este comportamiento se evidencia más en las mujeres, quienes aprovechan la necesidad de comprar para dar un paseo, pero además buscan otros factores como:
  - a) Mayor comodidad.
  - b) Mayor Variedad.
  - c) Seguridad.
  - d) Más facilidad.
  - e) Cercanía.
  - f) Marcas.
  - g) Garantías en caso de devoluciones.
  
2. Mejores marcas de zapaterías.

Para realizar ésta calificación se clasificó a las zapaterías así:



**Gráfico 1 Mejores marcas de zapaterías**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

Se debe reconocer que algunas de las zapaterías mencionadas en categoría de formal o informal y aún deportiva ofrecen al mercado todo tipo de zapatos. Las tres mencionadas en deportivas se cree son las mejores, según la información obtenida de las encuestas.

### 3. Zapaterías de mayor calidad.



Gráfico 2 Zapatería mayor Calidad

Fuente: Encuesta a los Consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

La calidad va de la mano de la marca, misma que, de acuerdo a la experiencia, ha ofrecido al mercado, zapatos de cuero, buenos acabados y elegancia en los modelos.

En los locales de venta de zapatos casuales se reconoció, que existen algunos que venden zapatos de cuero así como de material sintético. Los zapatos de material sintético, son de gran variedad de modelos y los usan de preferencia los jóvenes.

### 4. Zapaterías de mayor prestigio.

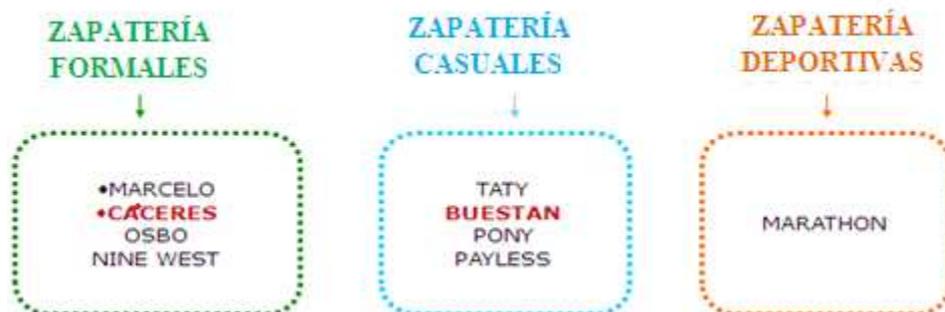


Gráfico 3 Zapaterías de mayor prestigio

Fuente: Encuesta a los Consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

El prestigio de la marca se da por la permanencia en el mercado, por lo tanto esta variable siempre se relaciona con MARCA, de igual manera, se citan factores como la calidad del producto y la comodidad brindada.

Están en la mente de las entrevistadas las marcas de las zapaterías formales, aunque se reconoce que, hoy por hoy, estas mismas marcas han diversificado el tipo de zapatos.

5. En relación a precios<sup>5</sup>: En general, se considera que el zapato fino, resulta un poco más costoso, hablando del zapato de cuero, pero la relación costo - beneficio es mayor que el impacto de precios. Los zapatos formales son más caros, mientras los zapatos casuales se pueden adquirir a un precio más bajo.

Caso similar ocurre con los zapatos deportivos, mientras más finos (de marca) son mucho más durables y en éste punto ampliamente se declara a MARATHON como la marca de mejor calidad y variedad de precios, resulta evidente que los zapatos específicos “pupos” por ejemplo son más caros.

Cabrera es una marca mencionada como zapatos tipo formal e informal pero más accesible.

6. El calzado de calidad<sup>6</sup>: Las mujeres participantes en éstos grupos afirman “tocar” el zapato para poder determinar si es o no de buena calidad, aún antes de probárselo, si resulta suave a la mano, será suave en el pie, además se investiga el acabado, pues este factor también es sello de calidad, aún el olfato entra el juego, pues “un buen material no apesta”, por supuesto, la vista acompaña a ésta investigación.

---

<sup>5</sup> Información en análisis de Focus Group.

<sup>6</sup> Información obtenida de los Focus Group

7. Factores que se toman en cuenta al momento de elegir zapatos:

- Emocional:

El factor emocional es importante ya que este determina emociones y detona sentimientos en el consumidor, lo cual garantiza un lugar más allá de lo tangible, y la fidelidad del consumidor a una determinada marca o local.

En el segmento del calzado este ranking emocional se ve reflejado en el siguiente gráfico:



**Gráfico 4 Ranking Emocional**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

- Racional:

En la parte racional los factores de selección al momento de decidir una compra o elegir un producto son diferentes a los factores emocionales ya que en este el consumidor ve, de forma más objetiva, sus usos y beneficios al momento de la compra, siendo estos:



**Gráfico 5 Ranking Racional**

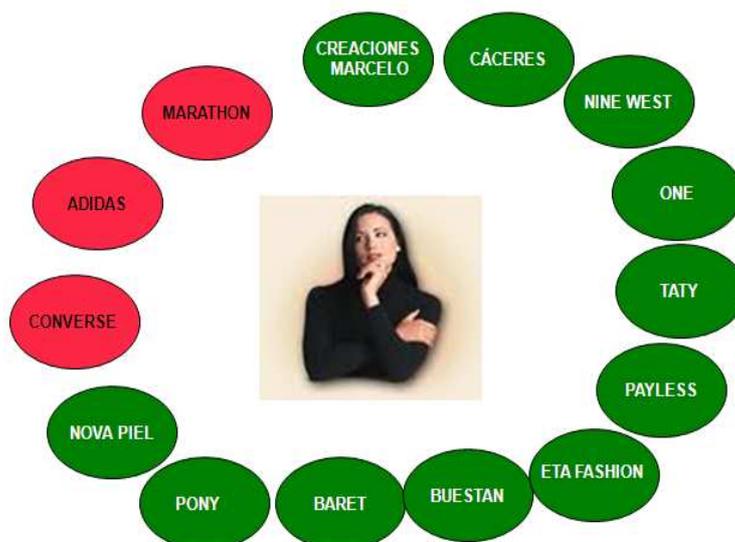
Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

En conclusión, el cliente puede estar motivado emocional o racionalmente al momento de realizar una compra, por lo tanto, es importante tener en cuenta frente a qué tipo de cliente se encuentra el vendedor para determinar estrategias de venta y acercamiento que garanticen la compra del producto.

## 8. Hábitos de compra

### LUGAR DE COMPRA

Los consumidores por lo general ya tienen un lugar específico para realizar sus compras de calzado, ya que, por lo general, los hábitos de consumos son mucho más frecuentes de lo que se espera, a continuación se nombra algunos de los almacenes de zapatos de preferencia de los consumidores:



**Gráfico 6 Marcas de Zapaterías**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

## 9. Inductores y restrictores de compra<sup>7</sup>

- a) Factores Inductores: Buen servicio, buena marca, buena calidad, variedad (color, modelo), comodidad, precios cómodos, facilidad de pago.
- b) Factores Restrictores (no compra): Mal servicio, mala calidad, incómodos (duros), precios altos, falta de variedad, locales estrechos y sin ventilación, zapatos chinos.

*En conclusión, el calzado es definitivamente una compra emocional, fundamentalmente en las mujeres<sup>8</sup>.*

<sup>7</sup> Encuestas y Focus Group

<sup>8</sup> Información obtenida de Focus Group

### 1.3.3. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPRA<sup>9</sup>

Al haber analizado los factores de compra para la cadena de almacenes de Windfall (Mega Shoes y Viapazzos) se exponen las siguientes relaciones encontradas:

1.- Existen diferentes tipos de clientes por almacén, por lo que hay que tener en cuenta, ¿qué quieren los clientes en cada uno de ellos?, y de esta forma adaptar el stock a sus requerimientos, tanto en cantidad, como en variedad, y colores.

2.- Se observa que las personas no logran encontrar lo que realmente quieren, esto es muy grave, ya que son potenciales clientes que probablemente no regresen al almacén, y dentro de las causas que se observaron se encontraron dos:

- a) Falta de asesoría por parte del dependiente ayudando a identificar y llevarle al cliente a las mejores opciones, en la que puede encontrar algo mejor a lo que buscaba,
- b) Falta de stock, para eso, en cada almacén hay que analizar la clase de zapatos que más buscan los clientes.

3.- La diferencia de comportamiento de los clientes en los diversos tipos de locales: Multi-target (variedad de artículos y variedad de tipos de calzado), y Almacenes especializados sólo en calzado.

4.- En forma global la calidad y la durabilidad son las características más buscadas en los almacenes, por tal motivo se debe crear un posicionamiento, en este caso, de cadena, de almacén que relacione con estas características, es altamente recomendable, asociar calidad y durabilidad así la marca local se posicionara en el mercado.

---

<sup>9</sup> Información Obtenida de: Encuestas, Focus Group y Visitas de clientes Fantasma

5.- Ir al almacén y probar el calzado es fundamental para todos los tipos de compradores, sin embargo, nuevas formas de distribución deben ser analizadas, como un *catálogo digital* que podría representar un incremento de las ventas brutas actuales, cuyo costo de implantación es muy inferior al de un local físico. Pese a que los canales virtuales por internet todavía están en sus inicios, puede ser aprovechado con otras iniciativas de posicionamiento para llegar, efectivamente, al mercado meta mediante técnicas de publicidad BTL<sup>10</sup> y reafirmar la marca y el “mensaje<sup>11</sup>” que la marca transmite.

6.- Las compras de los clientes en muchos locales pueden ir de 1 a 5<sup>12</sup> pares por visita, por lo tanto la capacitación del dependiente sobre la forma de realizar las ventas es esencial y estratégica, además de dar ventajas a estos clientes, en las que se puede incluir, como estrategia el plazo de financiamiento.

7.- Crear un posicionamiento de cadena de locales y por local, con herramientas de marketing (publicidad BTL), debería desencadenar una mayor fidelidad al almacén y a la cadena, así se determinó en el análisis realizado, en que 1 de 4<sup>13</sup> personas tiene cierto nivel de fidelidad hacia almacenes definidos<sup>14</sup>.

---

<sup>10</sup> Publicidad BTL: La promoción de productos o servicios que se llevan a cabo mediante acciones que se caracterizan por el empleo de altas dosis de creatividad, sorpresa y sentido de la oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes publicitarios.

Emplea medios tales como el merchandising, eventos, mecenazgo, medios de difusión no convencionales, promociones, mercadeo directo y redes sociales, entre otros.

<sup>11</sup> Luego de todo el análisis, no está claro ni para los dependientes de local ni para los consumidores el mensaje que transmite la marca. Para iniciar una campaña de posicionamiento, es necesario saber qué se va a posicionar, entendiendo que el mensaje comunicará uno o varios atributos, soluciones o beneficios que genera el producto en los clientes.

<sup>12</sup> Información Obtenida de: Encuestas dirigidas a los clientes y los consumidores.

<sup>13</sup> Información Obtenida de: En cuesta y Focus Group

<sup>14</sup> Información Obtenida de: Encuestas, Focus Group y Visitas de clientes Fantasmas

8.- A pesar de que hay preferencias entre los zapatos nacionales y extranjeros, estas características no son las principales, como sí lo son las características de calidad, durabilidad y comodidad de los zapatos.

9.- Otro punto, aunque no tan claro tiene relación con la calidad y durabilidad de los zapatos formales, y moda con los zapatos casuales.

10.- Dentro de las encuestas realizadas se ha encontrado una relación fundamental, en donde, los clientes que prefieren comprar de 4 a 5 pares por visita, no encuentran lo que buscaban, ya sea esta, por no tener la variedad suficiente, tallas, colores entre otros factores, para su decisión de compra<sup>15</sup>.

#### **1.3.4. DATOS ESTADÍSTICOS**

Dentro de los datos estadísticos de importancia para nuestro estudio y que nos ayudarán a enfocar cuáles son los almacenes que están en la mente de los consumidores, y teniendo en cuenta que es lo que el consumidor busca (Prestigio, calidad, variedad, diseños, precios, local de preferencia) podremos dar un mejor servicio e implementar estrategias de ventas para los almacenes de WINDFALL.

##### **1.3.4.1 Tipos de Almacenes**

Los almacenes a los cuales los consumidores va a realizar sus compras se encuentran dentro de algunas categorías que ellos consideran importante al momento de realizar sus compras, tales aspectos son:

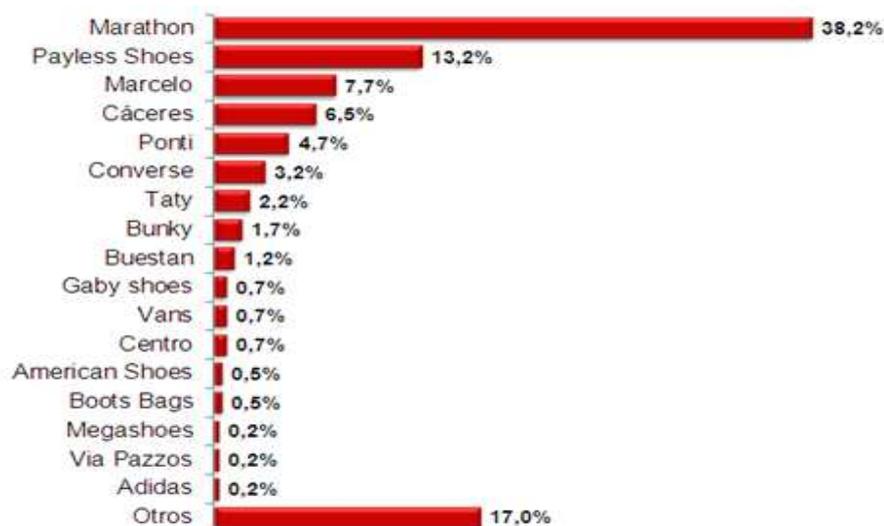
- Prestigio
- Calidad
- Variedad
- Diseños
- Precios

---

<sup>15</sup> Información Obtenida de: Encuestas, Focus Group y Visitas de clientes Fantasmas

*Análisis general:*

El gráfico 7 muestra los almacenes de calzado de mayor prestigio



**Gráfico 7 Almacén de Calzado de mayor Prestigio**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

*Aspectos importantes:*

Como se puede apreciar en el gráfico 7 uno de los almacenes de calzados más prestigiosos de acuerdo a los consumidores es Marathon, con un 38.2%, mientras que las marcas de nuestro interés apenas están en un 0.2% en la mente de los consumidores, por lo que se debe pensar en estrategias de posicionamiento de la marca, para estar en la mente de los consumidores.

### Análisis general:

El gráfico 8 muestra los almacenes de mayor calidad de calzados

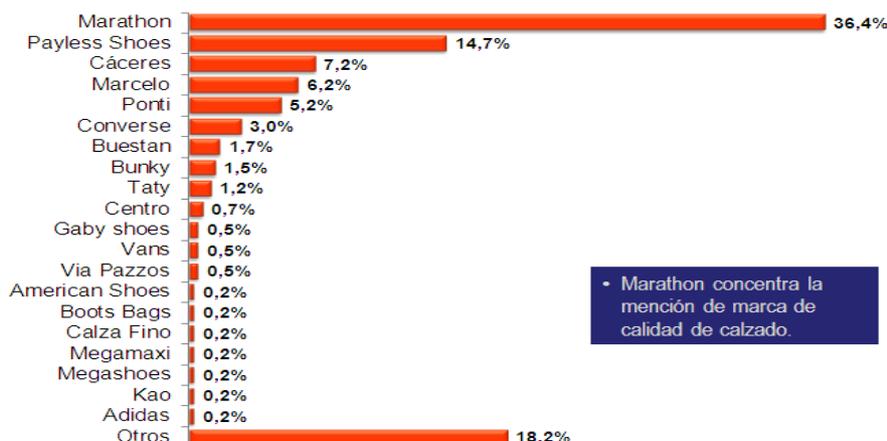


Gráfico 8 Almacén de mayor calidad de calzado

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

Como se puede apreciar en el gráfico 8, en la mente de los consumidores el local que ofrece la mejor calidad de calzados es Marathon con un 36.4%, seguido de Payless Shoes con 14.7 %, mientras que las marcas de nuestro interés sigue siendo reconocida apenas en un 0.2% en la mente de los consumidores, en la referente a calzado de calidad.

### Análisis general:

El gráfico 9 muestra los almacenes de mayor variedad y diseños de calzados.

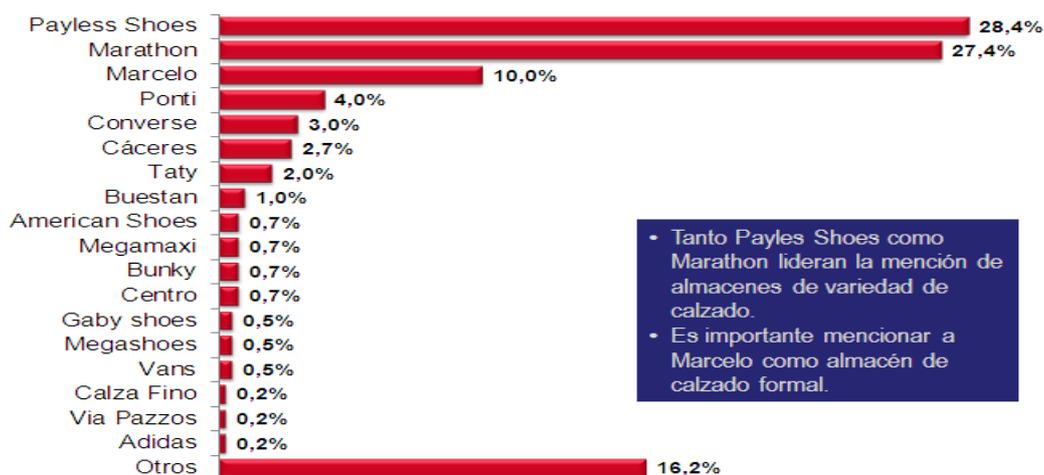


Gráfico 9 Almacén de mayor variedad de calzado

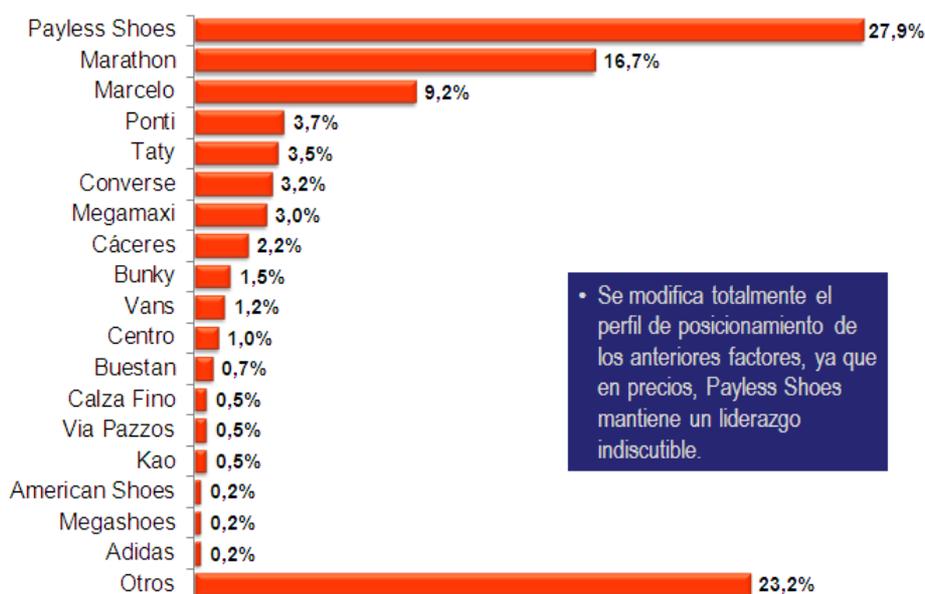
Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

La variedad y diseños de calzado que se ofrece al consumidor, da mayores alternativas al momento de realizar una compra, siendo los locales de Payless Shoes y Marathon, con 28.4% y 27.4% respectivamente, los locales, que ofrecen a los consumidores la variedad y diseños que ellos buscan, en este aspecto la marca Mega Shoes se encuentra en un 0.5%, en lo referente a la variedad y diseño, por lo que es importante mejorar la percha y diseños de la marca.

### Análisis general:

El gráfico 10 muestra los almacenes que se encuentran posicionados en la mente de los consumidores por sus precios.



**Gráfico 10 Almacén de calzado de mejor precio**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

El precio es un factor de decisión de compra<sup>16</sup>, ya que dependiendo del sector de la población al cual que quiera ingresar este afectara a su decisión, Payless

<sup>16</sup> Información obtenida de encuestas y Focus Group

Shoes, es un almacén que es reconocido con un 27.9% de los consumidores como almacén de precios accesibles para los consumidores, seguido por Marrathon con un 16.7%, y nuestra marca de interés, Mega Shoes con 0.2%.

### 1.3.4.2. Posicionamiento general de almacenes de calzado

#### *Análisis general:*

El posicionamiento de una marca en la mente de los consumidores determina que tan viable es su venta y posicionamiento en el mercado, la siguiente tabla detalla este posicionamiento:

**Tabla 3 Posicionamiento general de almacenes de calzado**

Marca	Top of mind	Prestigio	Calidad	Variedad	Diseño	Precio	Compra
Marathon	26,7%	36,2%	36,4%	27,4%	31,9%	16,7%	29,4%
Payless Shoes	18,0%	13,2%	14,7%	28,4%	19,0%	27,9%	21,9%
Marcelo	10,2%	7,7%	6,2%	10,0%	7,7%	9,2%	6,2%
Convers	4,7%	3,2%	3,0%	3,0%	3,5%	3,2%	4,2%
Ponté	4,0%	4,7%	5,2%	4,0%	4,0%	3,7%	4,0%
Cáceres	3,2%	6,5%	7,2%	2,7%	4,5%	2,2%	4,0%
Taty	2,2%	2,2%	1,2%	2,0%	4,5%	3,5%	4,0%
Buestan	2,2%	1,2%	1,7%	1,0%	1,5%	0,7%	1,7%
Bunky	1,7%	1,7%	1,5%	0,7%	1,0%	1,5%	1,7%
American Shoes	0,7%	0,5%	0,2%	0,7%	0,5%	0,2%	0,2%
Megamaxi	0,7%		0,2%	0,7%	0,2%	3,0%	0,7%
Vans	0,7%	0,7%	0,5%	0,5%	0,7%	1,2%	0,5%
Megashoes	0,5%	0,2%	0,2%	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%
Centro	0,5%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	1,0%	1,0%
Kao	0,5%		0,2%		0,2%	0,5%	0,7%
Atidas	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Boots Bags	0,2%	0,5%	0,2%		0,5%		0,5%
Gabyshoes	0,2%	0,7%	0,5%	0,5%	0,5%		
Via Pazzos	0,0%	0,2%	0,5%	0,2%	0,2%	0,5%	
Otros	21,9%	17,0%	18,2%	16,2%	17,5%	23,2%	18,0%

Aunque Megashoes y Via Pazzos tienen menciones mínimas, hay que rescatar sus factores más altos percibidos.

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

#### *Aspectos importantes:*

Como se puede apreciar en la tabla 3, los almacenes como Marathon y Payless Shoes, son almacenes que cumplen con lo requerido por los consumidores, siendo sus ventas seguras en 29.4% y 21.9%, respectivamente, esto se debe a su posicionamiento como marca en los mercados de calzados, por otro lado, las marcas de nuestro interés como son Mega Shoes y Viapazzos tienen

ventas seguras de 0.2% y 1.5%, por lo que se debe pensar en formas de llegar a la mente de los consumidores y posicionar la marca.

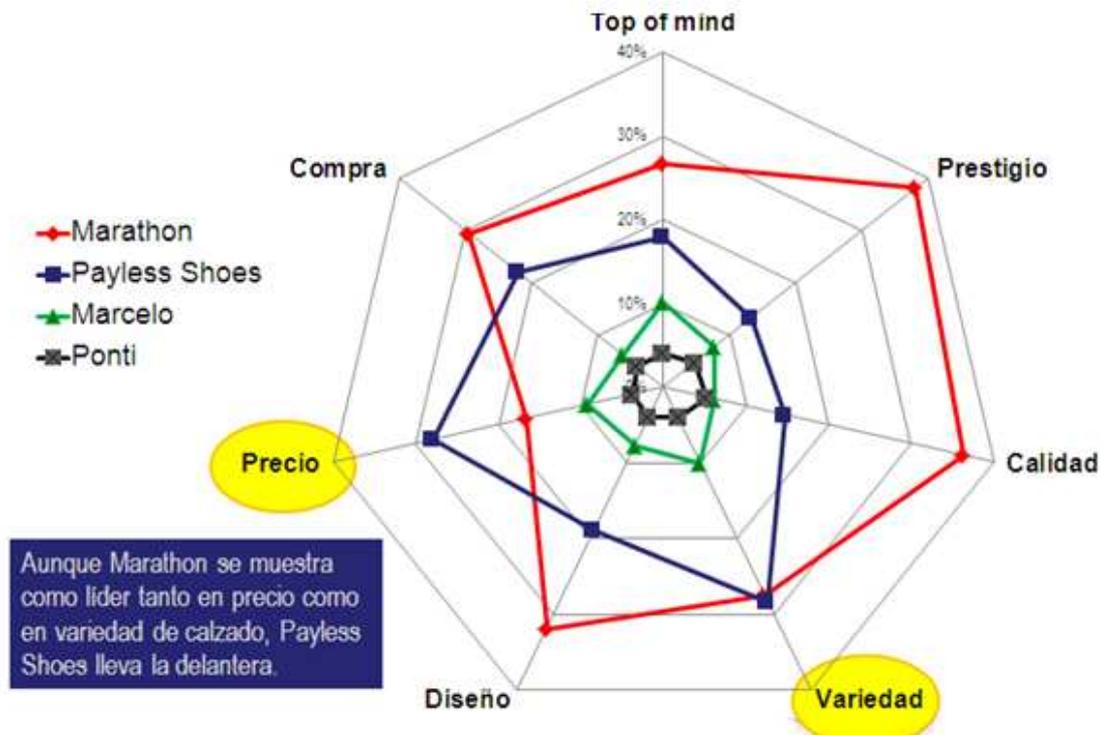


Gráfico 11 Posicionamiento general de almacenes de calzado 2

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

*Aspectos importantes:*

Como se puede apreciar en el gráfico 11, las marcas como son Marathon y Payless Shoes, son marcas que tienen diferentes puntos fuertes, al momento de ofrecerse calzado a los consumidores, por lo que se tendría que pensar en estrategias de posicionamiento claras (promociones, descuentos, obsequios, etc.) que permitan el posicionamiento de las marcas de nuestro interés como son Mega Shoes y Viapazzos.

**1.3.4.3. Posicionamiento general Mega Shoes y Vía Pazzos**

Cabe mencionar que estas dos marcas son propiedad de Windfall, y el objetivo del estudio es conocer cómo son vistas estas dos marcas en el mercado del consumo de calzado.

Gráfico 12 Posicionamiento de la marca Megashoes y Vía Pazzos

Marca	Top of mind	Prestigio	Calidad	Variedad	Diseño	Precio	Compra
Megashoes	0,5%	0,2%	0,2%	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%
Vía Pazzos	0,0%	0,2%	0,5%	0,2%	0,2%	0,5%	

				<b>MEGASHOES</b>				<b>VÍA PAZZOS</b>			
Áreas de estudio		Población	Hogares de interés	Posicionamiento		Compra		Posicionamiento		Compra	
Ciudad				Índice	Población	Índice	Población	Índice	Población	Índice	Población
Guayaquil		2 323 613	222 994	0,3%	669	0,0%		0,3%	669	0,3%	557
Quito		2 122 595	204 881	0,3%	615	0,3%	615	0,3%	615	0,2%	410
<b>Total</b>		<b>4 446 207</b>	<b>427 875</b>	<b>0,3%</b>	<b>1 284</b>	<b>0,1%</b>	<b>615</b>	<b>0,3%</b>	<b>1 284</b>	<b>0,2%</b>	<b>967</b>
				<b>47,9%</b>				<b>75,4%</b>			

La información producto de este estudio señala que aunque Megashoes presenta un mejor posicionamiento de marca es Vía Pazzos el que capitaliza de mejor manera en ventas su posicionamiento.

Fuente: Encuesta de los consumidores y clientes  
Elaboración: Fundación JANUS

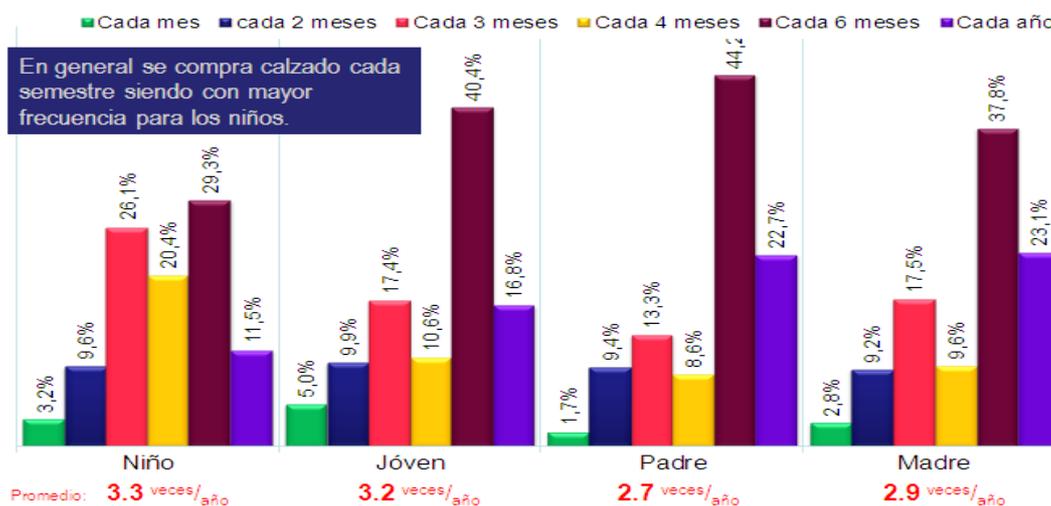
*Aspectos importantes:*

Por lo que se puede apreciar de la información obtenida de la encuestas podemos notar que Viapazzos se encuentra un poco mejor posicionada en la mente de los consumidores, con un 75.4% en relación a un 47.9 % de Mega Shoes de personas que reconocieron a la marca.

### 1.3.4.4. Frecuencia de compra de calzado

*Análisis general:*

El gráfico a continuación muestra las frecuencias de compra de los consumidores por segmentos de población y frecuencias de compra.



**Gráfico 13 Frecuencia de Compra**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Fundación JANUS

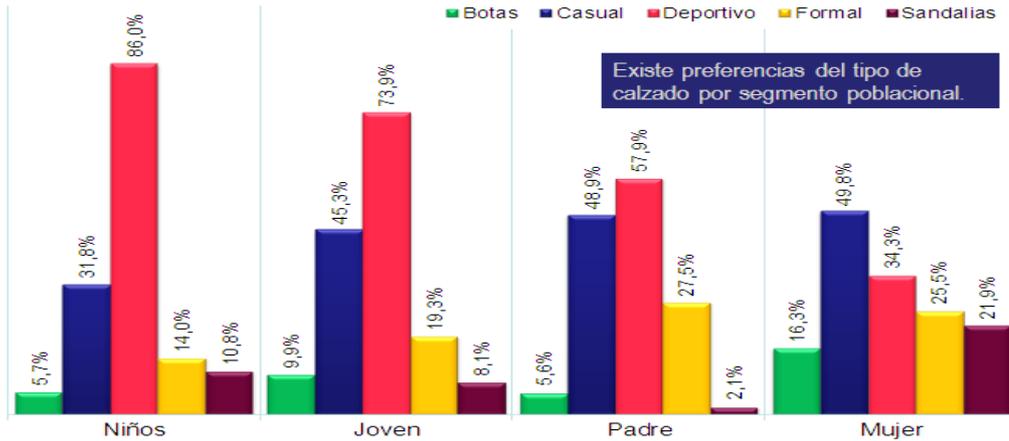
*Aspectos importantes:*

La frecuencia de compra de los consumidores objetivo de esta investigación son los niños y jóvenes, de los cuales su frecuencia de compra se halla para el caso de los niños en 3 y 6 meses, con porcentajes de compra de 26.1% y 29.3%, respectivamente, con lo que al año estos consumidores realizan visitas de compras de 3.3% y 3.2%.

### 1.3.4.5. Tipo de calzado

*Análisis general:*

El gráfico siguiente muestra los tipos de calzados que son utilizados por los consumidores.



**Gráfico 14 Tipo de calzado**

Fuente: Encuestas  
Elaboración Fundación JANUS

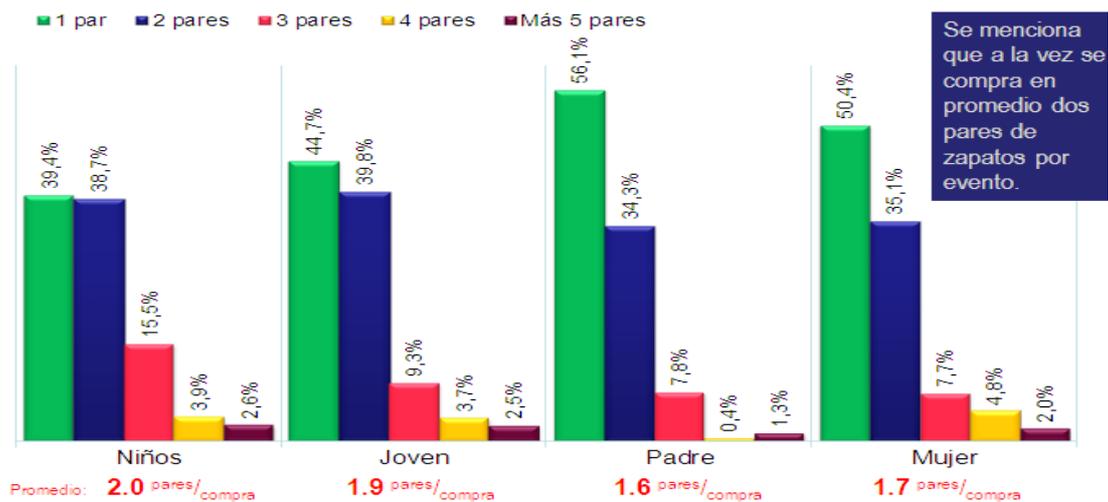
### Aspectos importantes

Los zapatos más demandados en el mercado de calzado para niños y jóvenes, son los deportivos (86% niños y 73.9% jóvenes), seguidos de los casuales. (31.8% niños y 45.3% jóvenes).

### 1.3.4.6. Pares de zapatos comprados a la vez

#### Análisis general:

El gráfico 15, muestra la cantidad de zapatos comprados por los consumidores en una sola visita a los locales.



**Gráfico 15 Pares de zapatos comprados a la vez**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

La frecuencia de compra de un par de zapatos adquiridos en una sola visita por parte de los niños y jóvenes está entre el 39.4% y 44.7%, mientras que la compras de dos pares de zapatos está entre el 38.7% y el 39.8%, por lo que en cada visita a los locales se debe ayudar de la mejor forma a los consumidores para que estos compren más de dos pares a la vez, y tratar que los consumidores que compran de 3 a 5 pares a la vez, encuentren lo que buscan.

### 1.3.4.7. Almacén de compra de calzado

#### Análisis general:

Locales en los cuales le gusta comprar a los niños y jóvenes.

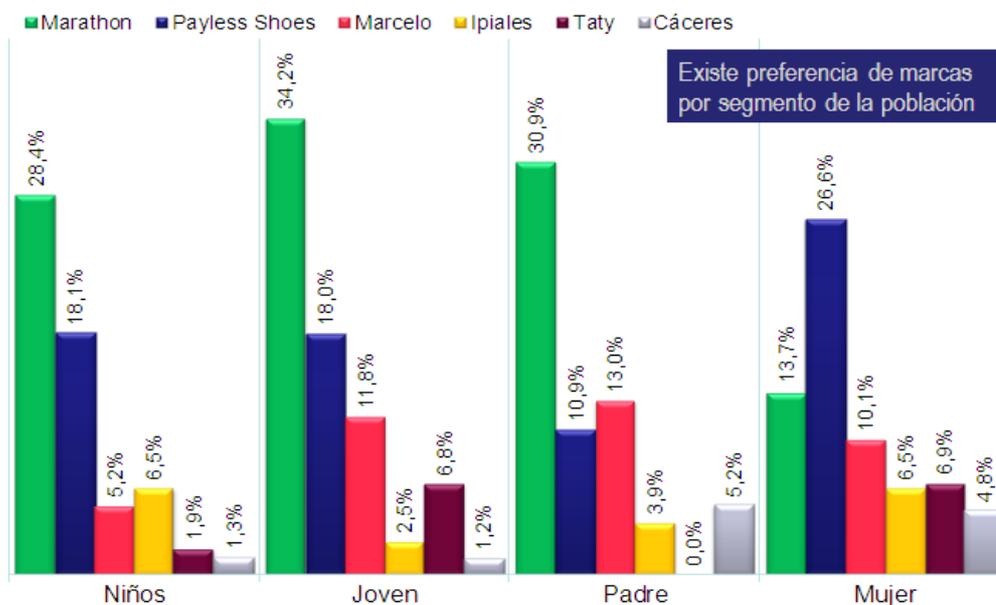


Gráfico 16 Almacenes de Preferencia

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

Dentro de los locales de preferencia de los niños y jóvenes para sus compras de calzado tenemos a Marathon (28.4% niños, 34.2% jóvenes) y Payless Shoes (18.1% niños y 18% jóvenes). Lo cual nos sugiere que la población más

joven tiene ya una marca de preferencia al momento de tomar una decisión de compra, con respecto a su calzado. :

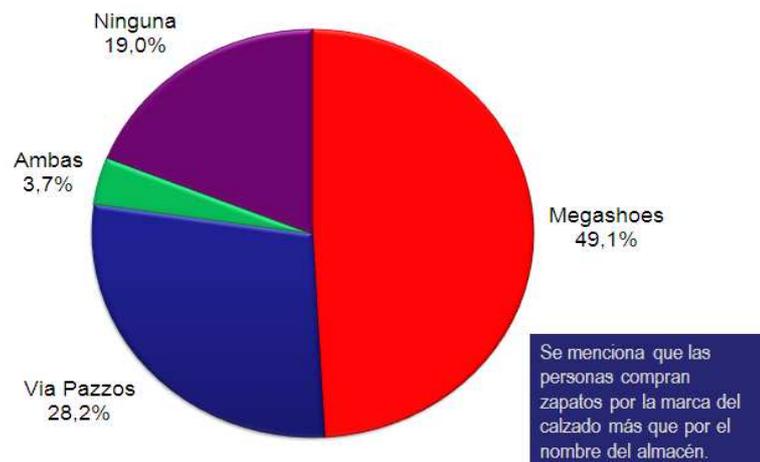
#### 1.3.4.8. Evaluación Mega Shoes y Viapazzos

Como ven los consumidores a las marcas de Windfall, en el mercado de calzado

##### 1.3.3.8.1 Preferencia de marca

*Análisis general:*

Las marcas de Windfall, son poco conocidas en el mercado de calzados, ya sea por falta de noción de la marca o conocimiento de las mismas.



**Gráfico 17 Preferencia de Marca**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Fundación JANUS

*Aspectos importantes:*

De las encuestas realizadas, y de las personas que reconocen las marcas de Windfall, la preferencia que estos tiene hacía la marca Mega Shoes es de 49.1%, en relación a 28.2 % de Viapazzos, por lo que se recomienda a la empresa potencial un solo nombre de marca.

### Análisis general:

Los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a cada una de las marcas de Windfall, se expresan en el gráfico 18 a continuación:



**Gráfico 18 Gustos y Preferencias**

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Fundación JANUS

### Aspectos importantes:

Cada uno de las marcas de Windfall, tienen sus puntos fuertes en el mercado y sus puntos débiles como se puede apreciar en el gráfico de los gustos y preferencias de los clientes, sus aspectos, tanto llamativos como publicidad generan en los consumidores, una estrategia de recuerdo de la marca, al momento de decisión de compra por parte de los consumidores, cada uno de estos aspectos hacen que cada marca sea recordada y preferida, ya que cada uno de estos diferencia a cada marca, y como está es vista por los consumidores.

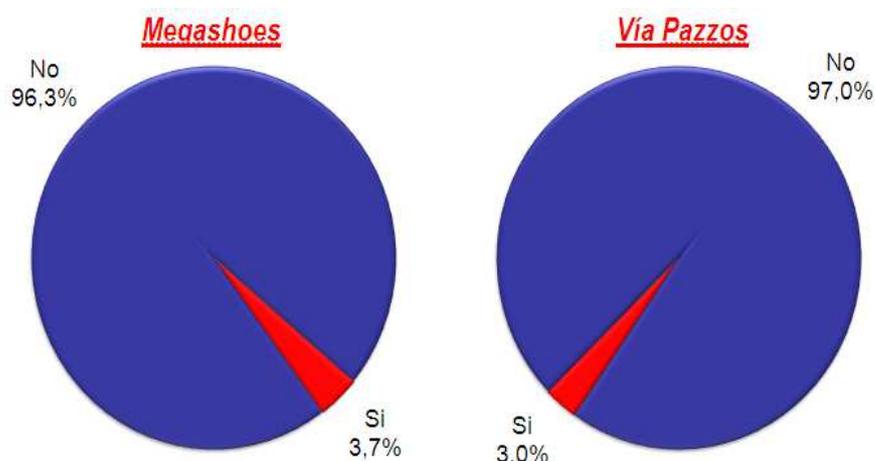
#### 1.3.4.8.2 Conocimiento de marca

Preguntas inducidas

(Anexo 2)

*Análisis general:*

El reconocimiento de las marcas de Windfall, en el mercado, no es muy alentador, ya que, de los encuestados los reconocieron a las marcas solo representan un porcentaje de 3.7% para Mega Shoes y 3.0% para Viapazzos, con lo que hay que mejorar las estrategias de posicionamiento en la mente de los consumidores.



**Gráfico 19 Reconocimiento de Marca**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:*

La ubicación de los locales que Windfall posee, han influido en el nivel de reconocimiento, esta apreciación de recordación de las marcas se la puede apreciar en el gráfico 20.

Para la marca Viapazzos, está es muy recordada y reconocida en el Centro Comercial el Recreo con 33.3% y una menor relación de recordación de esta marca en el centro comercial Condado Shopping con 8.3%, en lo referente a su otra marca comercial como es Mega Shoes, el centro comercial en el cual la

marca es más reconocida y nombrada es el Centro Comercial el Recreo con 50.% y, una menor recordación en el centro comercial El bosque con 6.3%.



**Gráfico 20 Ubicación de los locales**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

#### 1.3.4.8.3. Experiencia de Compra

Preguntas inducidas

(Anexo 2)

*Análisis general:*

El gráfico 21, muestra que, de las personas que reconocieron las diferentes marcas de Windfall, y que han realizado una compra dentro de los locales de la empresa, han tenido experiencias de compra de 47.15% para Mega Shoes y 8.3% para Viapazzos, con lo que se concluye que las marcas de Windfall, son conocidas pero es un porcentaje bajo por parte de los consumidores que realizan sus compras en los locales de Windfall.



**Gráfico 21 Conocimiento de la Marca**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

#### 1.3.4.8.4 Evaluación general de marcas

Análisis general:

En general, como se puede apreciar en el gráfico 22, la marca Mega Shoes está mejor evaluada en relación a la marca Viapazzos con un 4.4 a un 3.3, en promedio, esta relación está dada bajo los parámetros de diseño, duración, confort, variedad, entre otros aspectos de decisión de compra, que fueron sugeridos por los clientes de las marcas, esta relación se aprecia a continuación.



**Gráfico 22 Evaluación de la Marca**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

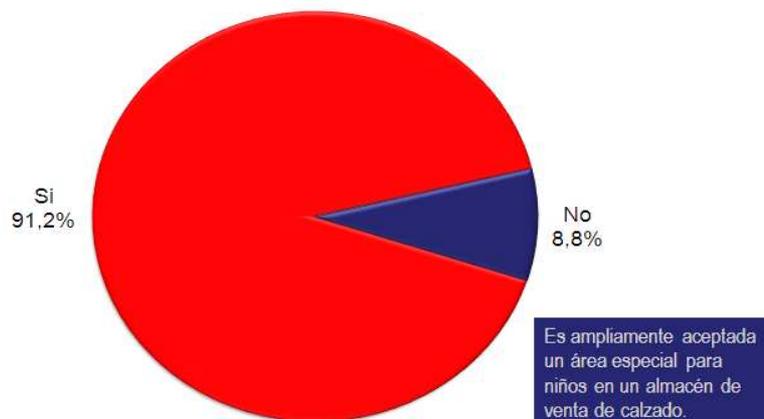
### 1.3.4.9. Evaluación de conceptos

#### 1.3.4.9.1. Área especial para niños y decoración

Aceptación de factor

*Análisis general:*

El área infantil tiene una gran acogida, ya que, nuestro mercado meta son los niños y jóvenes, los cuales se sienten atraídos por esta, además esta área dentro de los locales tiene un nivel de aceptación de 91.2%, dentro de los consumidores, como se aprecia en el gráfico siguiente.



**Gráfico 23 Área especial para niños**

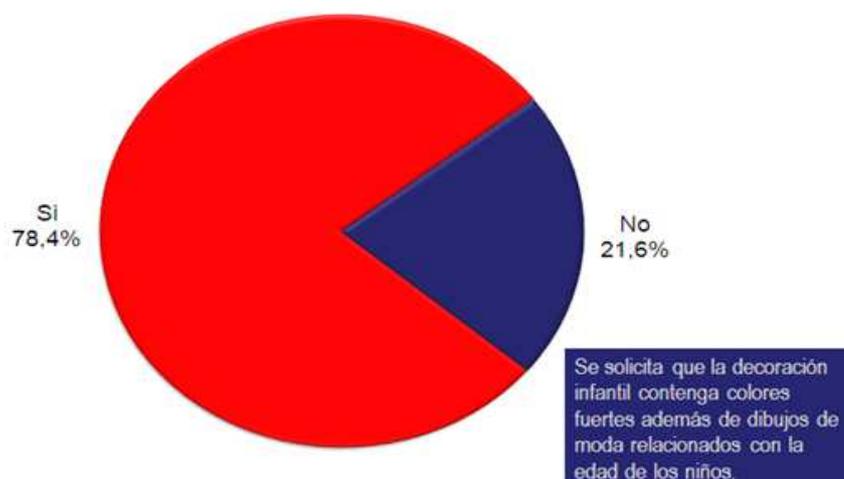
Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### 1.3.4.9.2 Decoración especial para niños

#### Aceptación de factor

##### *Análisis general:*

Mientras más llamativo y del agrado de los niños y jóvenes sean los locales, estos llamarán su atención, con lo que ingresarán a los diferentes locales para verlos de mejor manera y esto puede generar una compra, además que la decoración de los locales tiene niveles de aceptación de 78.4%, dentro de los encuestados, la cual se aprecia en el gráfico a continuación:



**Gráfico 24 Decoración especial para niños**

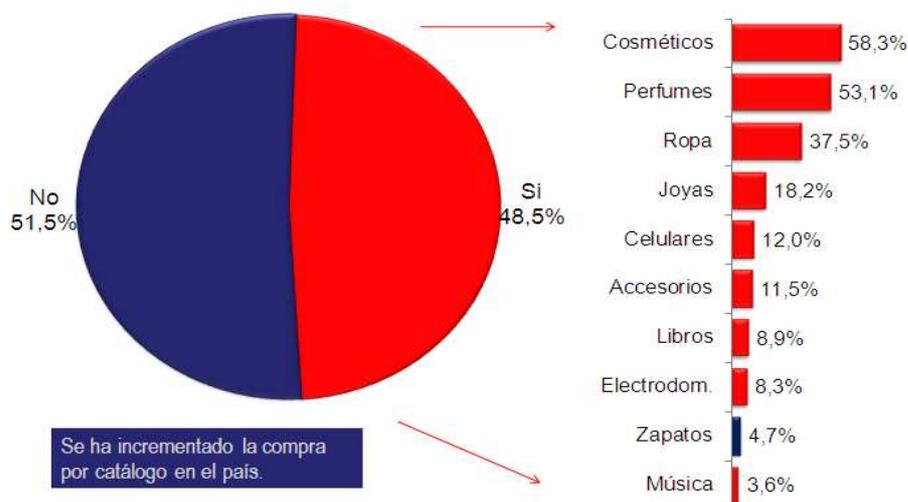
Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### 1.3.4.10. Compra de productos por catálogo

##### *Análisis general:*

De las encuestas realizadas a los consumidores y a los clientes, se obtuvo como resultado que el 48.5% de los encuestados les gusta comprar productos por catálogos, y que, de este porcentaje el 4.7% de ellos están dispuestos a

compra zapatos por este medio, lo cual significaría, para la empresa Windfall potenciales clientes para sus productos.



**Gráfico 25 Compra de productos por Catálogo**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

### 1.3.4.11. Compra de calzado por catálogo

Potencial compra futura

*Análisis general:*

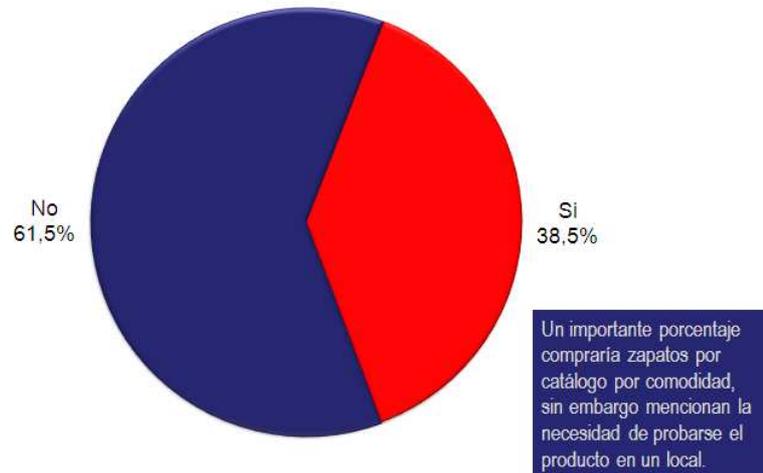
Del 4.7% de encuestados que están dispuestos a comprar zapatos por un catálogo, el 38.5 % de ellos estaría dispuesto a comprarlos mediante un catálogo electrónico, esto es debido, según las encuestas a la facilidad de compra y selección de los productos que ellos buscan en el mercado, ya que ahorrarían tiempo al no visitar diferentes locales.

Para el caso de la empresa Windfall el medio tradicional de ventas por catálogo<sup>17</sup>, representa costos, los cuales se ven disminuidos si se toman en cuenta nuevas formas de distribución de la información, como son los medios

<sup>17</sup> Con un vendedor y los folletos de información de los productos.

electrónicos y en especial el internet, que ha comenzado a tener una gran influencia y presencia en los mercados actuales.

La compra potencial de calzados por medio de una página web, la podemos apreciar en el siguiente gráfico.



**Gráfico 26 Potencial Compra**

Fuente: Encuesta a los consumidores  
Elaboración: Fundación JANUS

## **CAPÍTULO II**

### **VENTAS POR CATÁLOGO**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

##### **2.1.1. EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN DIGITAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

“La revolución digital en los mercados de hoy permite un mayor grado de personalización en los productos, servicios y mensajes publicitarios que las antiguas herramientas de marketing, ya que da a los mercadólogos la oportunidad de establecer y conservar relaciones con sus clientes.

Las tecnologías digitales también les permiten a los mercadólogos recopilar y analizar datos cada vez más complejos respecto de los patrones de consumo y las características personales de sus clientes.

Por otro lado, la misma tecnología da al consumidor la oportunidad de encontrar mayor información sobre sus productos y servicios más rápido y eficazmente y, lo mejor de todo desde la comodidad de su hogar.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Comportamiento del Consumidor, 8ª Edición, de Schiffman – Kanuk, Pearson Prentice Hall, 2005.

### **2.1.2. VENTAS POR CATÁLOGO**

“La venta por catálogo es : Un sistema de distribución comercial para vender, de forma inmediata, productos o servicios, utilizando métodos de envío como el correo ordinario o las agencias de transporte, habiendo visto previamente el comprador los productos a través del catálogo. En el concepto de venta por catálogo sobresalen tres características importantes y diferenciadoras:

- 1.- Constituye una alternativa a los métodos de venta tradicionales, al canal de distribución de mayoristas y minoristas.
  
- 2.- Utiliza medios como el teléfono, internet, correo ordinario o visitas personales para la captación del cliente, la promoción y el envío de los productos.
  
- 3.- El cliente realiza la compra habiendo visto previamente los productos solicitados a través del catálogo de la compañía”<sup>19</sup>.

Con el desarrollo de Internet, los sitios web de las empresas se convirtieron en el modo más usado para realizar compras. Los altos costos del papel, la impresión y el envío postal han causado que algunos catálogos tradicionales, hayan suspendido su impresión para enfocarse en las ventas por internet, por ser un medio de distribución masivo y sin costos extras.

### **2.1.3. VENTAJAS DE LAS VENTAS POR CATÁLOGO<sup>20</sup>**

1. Los clientes tienen la posibilidad de ver con detenimiento las fotografías de los productos y de leer con tranquilidad las descripciones detalladas y los precios. Pueden consultar estas

---

<sup>19</sup> Información de Wikipedia página: [http://es.wikipedia.org/wiki/Venta\\_por\\_cat%C3%A1logo](http://es.wikipedia.org/wiki/Venta_por_cat%C3%A1logo)

<sup>20</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.catalogue-designers.com>

piezas en el momento en que lo deseen. Así, los catálogos facilitan la compra por parte del público.

2. A través de ellos los clientes potenciales pueden tener una idea general de los productos de una empresa, de forma rápida y atractiva.
3. Al ser un material impreso de calidad, los clientes efectivos y los clientes potenciales suelen conservar los catálogos.
4. Los catálogos son una representación material de la empresa, contienen no sólo sus productos y servicios, sino también los valores propios de la compañía.
5. Son piezas gráficas que complementan a la perfección otras formas de promoción, como los sitios Web y los folletos.

#### **2.1.4. DESVENTAJAS DE LAS VENTAS POR CATÁLOGO<sup>21</sup>**

1. Necesidad de un inventario para cumplir con los pedidos.
2. Vender algo exclusivo puede resultar caro. Los días en los que comprar los derechos de autor de otra persona y hacer fortunas han quedado atrás (si es que alguna vez existieron).<sup>22</sup>
3. Los catálogos ocupan espacio y se pueden estropear. Los bienes tangibles se rompen, esto es un hecho. Algunos se romperán antes de que lleguen al vendedor, otros lo harán camino al cliente.

---

<sup>21</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.mailxmail.com/curso-manual-gestion-comercio-quinta-parte/ventajas-desventajas-productos-tangibles-intangibles>

<sup>22</sup> Gabriel Olamendi, página web: <http://www.estoesmarketing.com>

4. Cuestan dinero. Cada bien tangible tiene su costo asociado. Idealmente ese costo (el de fabricación) será entre el 1/10 ó el 1/8 de su precio de venta, por cada uno que se arruine, que se devuelva o que se pierda, tiene un costo fijo, que se agrega al precio del objeto u objetos en ventas.

### **2.1.5. VENTAS EN LÍNEA, POR INTERNET**

“El Comercio Electrónico será el corazón de los negocios en un futuro. Su aplicación no está restringida a tan sólo las grandes compañías, ya que empresas pequeñas y medianas podrán tener también acceso a bases de datos con información comercial de posibles proveedores y clientes en todo el mundo. La tecnología estará disponible para permitir enlaces electrónicos con tales compañías, y sus listas de productos serán desplegadas en catálogos electrónicos para que los potenciales compradores puedan consultar las hojas de producto e inclusive generar las órdenes de compra<sup>23</sup>.

Las ventas en línea

El uso de las tecnologías de Comercio Electrónico está convirtiéndose cada día más en una condición necesaria impuesta por los propios clientes, especialmente en los sectores de venta a consumidor final, manufactura y automotriz.<sup>24</sup> Aquellos que ignoren el Comercio Electrónico al definir sus estrategias de negocio, lo hacen bajo su propio riesgo.

Muchas compañías de nueva creación tienen la oportunidad de tomar ventaja del Comercio Electrónico, en lugar de adoptar prácticas y procesos de negocio tradicionales que imponen altos niveles de estructura organizacional y costos. La estructura funcional tradicional fue desarrollada para soportar la economía

---

<sup>23</sup> Ing. Jorge A. Mendoza, sitio web: <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo20.htm>

<sup>24</sup> Referencia Ventas por catálogo de Ing. Jorge A. Mendoza.

de mercado masivo, pero ya no estamos en esa situación y las estructuras y operaciones de los negocios deberían reflejar este hecho<sup>25</sup>.

### Los elementos del comercio electrónico

Esencialmente, para hacer negocios en Internet se puede considerar por los siguientes cinco elementos básicos:

1. La tienda virtual: Es un requisito indispensable, la tienda en línea, o sitio web es el elemento inicial para la operación comercial, donde los productos y servicios pueden ser descritos y seleccionados.
2. Procesamiento del pago: Aun cuando es posible operar una tienda virtual sin procesar pagos en línea, esto es realmente muy raro y pocas veces exitoso. Procesar pagos en línea es, por lo tanto, esencial y, por el momento, el medio de pago es la tarjeta de crédito, aun cuando están por incorporarse otros medios como la tarjeta inteligente y la cartera electrónica.
3. Embarque: Una vez realizada la venta se tiene que hacer el envío del producto. Empacarlo y entregarlo, así de fácil, sin embargo, surge la pregunta, ¿Qué sucederá si usted recibe docenas o cientos de pedidos al día?
4. Atención a Clientes: El soporte, la atención a quejas y el procesamiento de devoluciones, son algunos asuntos que se deben atender. La mayor queja por parte de clientes acerca del Comercio Electrónico es la pobre atención a clientes en caso de problemas<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Ing. Jorge A. Mendoza, sitio web: <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo20.htm>

<sup>26</sup> Referencia Ventas por catálogo de Ing. Jorge A. Mendoza.

5. Promoción del Sitio: Aun cuando se haga todo lo demás en forma correcta, sin una promoción adecuada su negocio en línea no tendrá éxito<sup>27</sup>.

Al respecto, es interesante leer el testimonio de un empresario, el Ing. Mendoza.

“Aprendamos de las experiencias que la historia nos ofrece. Hace veinte años, pocos tuvieron la visión de dimensionar adecuadamente el impacto que la computadora personal tendría en nuestros sistemas de vida. El Internet y el Comercio Electrónico han empezado ya a crear su propio espacio en el mundo de los negocios.”<sup>28</sup>

Luego de haber realizado este trabajo, de las nuevas formas de ventas por internet, estoy de acuerdo con el Ing. Jorge Mendoza, que menciona la gran importancia de estas, por lo que, es importante el uso de estas tecnologías, ya que dan nuevas oportunidades a los mercados y a los consumidores, que ofrecen y adquieren productos, desde el hogar, y al no aplicar esta nuevas tecnologías de comunicación e información, en el mercado que se encuentran cada vez más competitivo, sería cerrar el nicho de potenciales consumidores, que usan este medio (internet<sup>29</sup>) para informarse y comunicarse.

## **2.2. SELECCIÓN DE UN CANAL DE VENTAS POR CATÁLOGO**

### **2.2.1. MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio de Windfall, describe de forma sencilla cómo se crea, cómo distribuye y captura valor, esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos, y

---

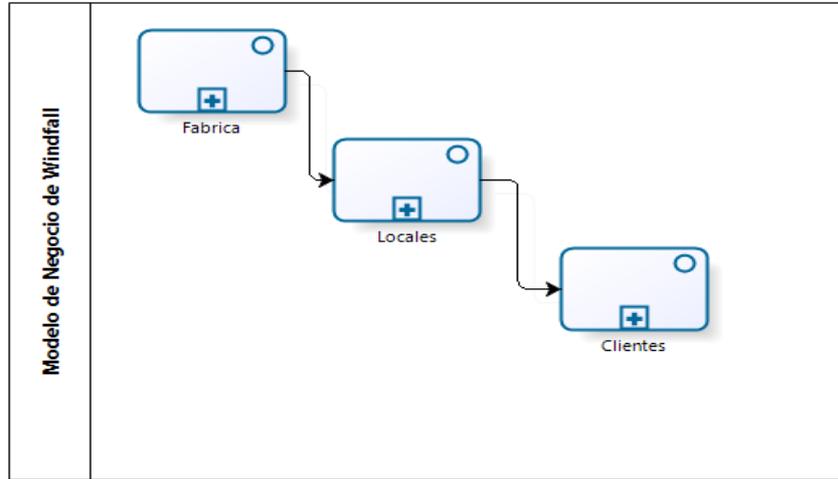
<sup>27</sup> Referencia Ventas por catálogo de Ing. Jorge A. Mendoza.

<sup>28</sup> Ing. Jorge A. Mendoza, sitio web: <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo20.htm>

<sup>29</sup> Se incrementó de 25,7% en el 2008 a 29% en el 2010, según datos proporcionados por el INEC, como resultado de una encuesta realizada a 21.768 hogares a escala nacional, en diciembre del 2010. Página web: <http://www.vistazo.com/webpages/tecnologia/?id=14868>

divide el concepto en partes más pequeñas, que están dentro de los procesos de producción y distribución de la empresa Windfall.

Modelo de negocio de Windfall



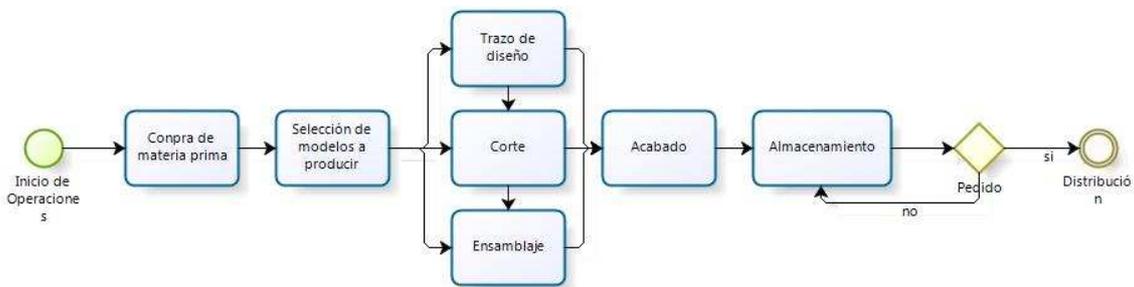
**Gráfico 27 Modelo de negocio Windfall**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

El gráfico 27 muestra de una forma más simple de cómo es visto su modelo de negocio, y cómo interactúa cada una de sus partes en los diferentes procesos de producción.

### 2.2.1.1 Análisis de los proceso

Los procesos realizados en cada una de las partes generadoras de ingresos de Windfall, comprende los siguientes procesos:



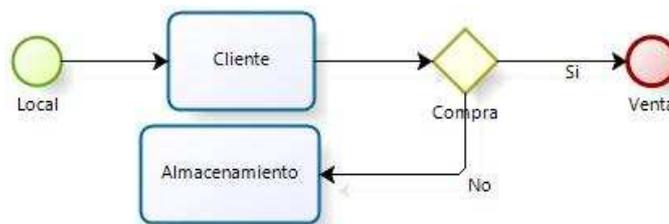
**Gráfico 20 Fábrica - Procesos**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo



**Gráfico 29 Locales – Procesos**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo



**Gráfico 30 Clientes – Procesos**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Para el desarrollo de procesos agregadores de valor para el modelo de negocio que tiene Windfall, se necesita potenciar más sus productos, por lo que la implementación de nuevas formas de distribución de los productos o publicidad del mismo es importante para el mejoramiento de sus ventas y el trato a sus clientes.

### **2.2.2. COSTOS DE OPERACIÓN POR CANAL**

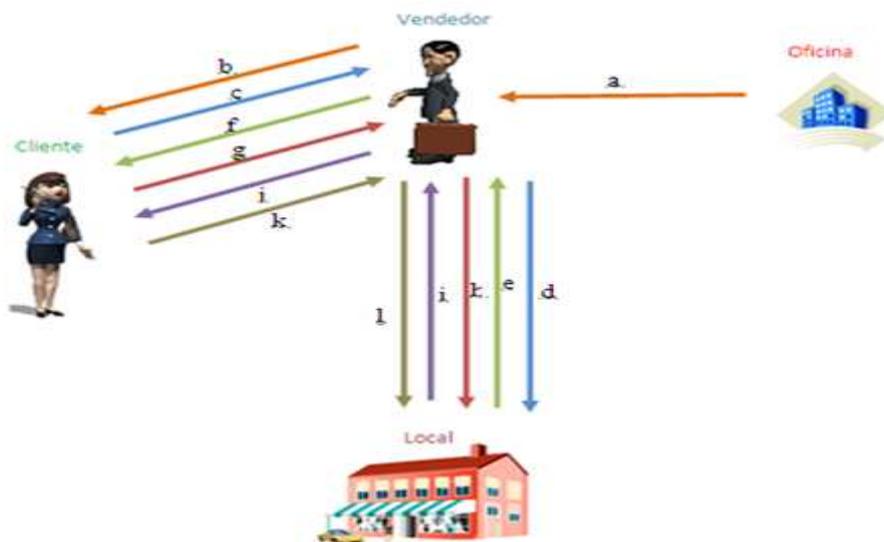
El oportuno análisis de los costos que se tiene dentro de un canal de ventas, determina que tan viable y exitoso es el canal, para la implementación de este

canal se ha realizado un análisis de los posibles canales de venta en los cuales se puede manejar la distribución de los productos de Windfall, para lo cual se analizarán los costos de operación de cada uno de ellos tomando en cuenta que, lo que se desea, como resultado del canal es un incremento en el flujo de clientes que visiten los diferentes locales que tiene la empresa Windfall.

Para realizar un adecuado análisis de estos costos, se tomó en cuenta las diferentes partes constitutivas de los canales: formas de distribución, costos de implementación, actividades del proceso, uso de medios informáticos, según corresponda al caso de estudio.

### 2.2.2.1 Costo de la operación canal 1

Este análisis, lo veremos desde el punto de vista en que el vendedor visita al cliente para mostrarle el producto mediante un catálogo impreso, esto es, de forma similar a otros productos dentro del mercado (Ejemplo: productos de belleza, ropa, entre otros), en este procedimiento se realizan las siguientes interacciones como se muestra en el gráfico que se presenta a continuación:



**Gráfico 31 Interacción Cliente – Vendedor**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Dentro de cada una de las interacciones en este canal de ventas, se realizan las siguientes actividades:

- a) Para dar inicio al proceso de ventas, la empresa le da al vendedor información especializada sobre su producto, está condensada en 2 o 3 páginas, son conocidos como “Brochures de información”<sup>30</sup> (estos cambian con cierta periodicidad, es decir se actualizan y se entregan solo 2 por vendedor.)<sup>31</sup>
- b) Esta información es transmitida a los clientes.
- c) El cliente trasmite la información de preferencias al vendedor.
- d) La información recibida por parte del cliente es transmitida al local.
- e) El local entrega al vendedor de 1 a 2<sup>32</sup> pares de zapatos.
- f) El vendedor entrega de 1 a 2 pares de zapatos al cliente, para que este se los pruebe.
- g) En esta etapa el cliente toma la decisión, entre los pares que el vendedor le proporciona o en visitas a los locales que venden estos productos.
- h) El vendedor, habitualmente, transforma la decisión del cliente en un pedido para el almacén.
- i) El almacén genera una factura, para que el vendedor se la entregue al cliente.

---

<sup>30</sup> Brochure es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente.

<sup>31</sup> Política de distribución de los catálogos que la empresa establezca con el vendedor.

<sup>32</sup> Política a ser diseñada e implementada por Gerencia, además de política no definida para crédito a vendedores.

- j) La factura es entregada al cliente.
- k) El cliente entrega el dinero al vendedor.
- l) El vendedor entrega el dinero al local.

Al realizar las actividades antes mencionadas los costos que se producen dentro de la interacción cliente- vendedor, los podemos apreciar en la siguiente tabla de costos:

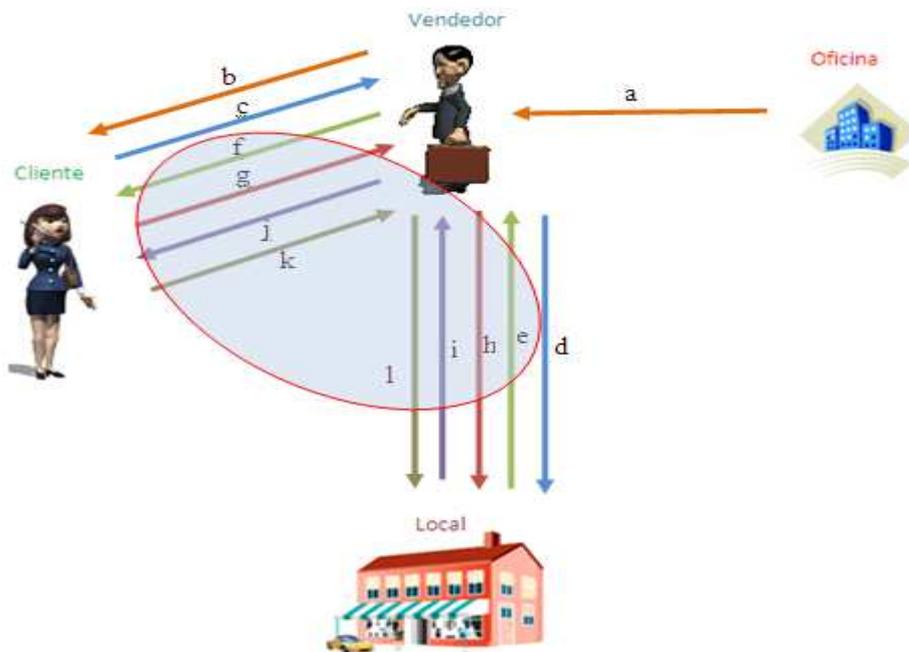
**Tabla 4 Costos canal de venta Cliente- Vendedor**

	<b>Detalle</b>	<b>Empresa (dólares)</b>	<b>Vendedor (dólares)</b>
<b>a</b>	Impresión	0,3	-
	Información		-
	Transporte	0,1	1
<b>b</b>	Información	-	-
	Transporte		1
<b>c</b>	Preferencias	-	-
<b>d</b>	Comunicación	-	0,5
<b>e</b>	Facturación	0,3	-
<b>f</b>	Transporte		(daño +perdida)
	Riesgo		(2% + 3% )
<b>g</b>	Transporte	-	-
<b>h</b>		-	-
<b>i</b>	Dinero	-	-
	<b>Total dólares</b>	<b>0,7</b>	<b>2,5</b>

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Se hace notar que los valores anteriormente expuestos, nos indican claramente que la mayor parte de los gastos tendrían que asumir los vendedores, pero también hay que tomar en cuenta que estos valores serían fijos si no se suscitara ningún contratiempo dentro del canal de ventas.

Pero, dentro del canal se puede producir un desfase o bucle<sup>33</sup>, en la interacción cliente- vendedor- local, ya que alguna de las interacciones pueden romperse en el proceso de venta con lo que los costos se verían afectados, este bucle o corte se encontrarían en la parte final del proceso, como se puede apreciar en el gráfico 32 que a continuación se presenta:



**Gráfico 32 Interacción Cliente - Vendedor (Con Bucle)**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Como podemos observar este bucle se puede producir en el proceso entre los puntos “e” al punto “i”, que son los puntos en que el cliente toma la decisión de aceptación o no del producto, cabe mencionar que al no producirse la adecuada interacción se genera un ciclo de repetición entre cliente- vendedor- local, generando costos adicionales a la empresa por cada interacción que se da, y los costos adicionales aumentarían como podemos observar en la tabla número 5 de costos con bucle:

<sup>33</sup> Bucle: Es una condición mal definida que puede dar lugar a un error cíclico o repetitivo.

**Tabla 5 Costo canal de Venta Cliente - Vendedor (con Bucle)**

	<b>Detalle</b>	<b>Empresa (dólares)</b>	<b>Vendedor (dólares)</b>
<b>a</b>	Impresión	0,3	-
	Información		-
	Transporte	0,1	1
<b>b</b>	Información	-	-
	Transporte		1
<b>c</b>	Preferencias	-	-
<b>d</b>	Comunicación	-	0,5
<b>e</b>	Facturación	0,3	-
<b>f</b>	Transporte	Reproceso	(daño +perdida) (2%
	Riesgo	3 USD	+ 3% )
<b>g</b>	Transporte	-	-
<b>h</b>		-	-
<b>i</b>	Dinero	-	-

Total dólares                      0,7                      2,5

Probabilidad

Pr1	80%
Pr2	50%
Pr3	20%
Pr4	10%
Pr5	5%
PrE	5,45
PrV	1,5

Costos con Bucle

Pe	6,15
Pv	4

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Las probabilidades de aceptación del cliente desde la aceptación de la información del catálogo a la recepción del producto se halla en la tabla 5, con información generalizada expuesta en datos estadísticos de comportamiento del cliente<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Ver Anexo 3 Proceso de decisión de compra.

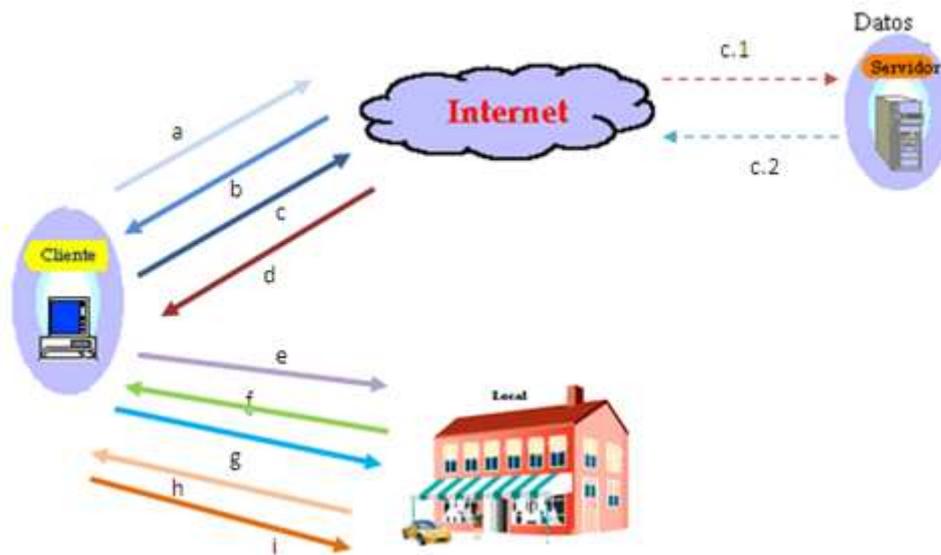
Al producirse el bucle dentro del canal de ventas, se generan costos adicionales a la empresa, dentro de las señales que insiden para que se realice el bucle son:

- a) La probabilidad de que el cliente realice varios cambios dentro de sus decisiones de compra, lo cual genera costos de retroceso para la empresa.
- b) Además de aumentar el tiempo de trabajo del vendedor, y entre otros imprevistos, daños y pérdidas del producto.

La mejor opción que la empresa debería tomar es tratar de evitar que el cliente realice muchos cambios en su decisión de compra, así reducir las probabilidades de entrada a un ciclo o bucle de mercadería no vendida, para lo cual tendría que realizar capacitaciones especializadas a los vendedores, lo que conlleva un aumento de costos a la empresa, costos que, a la vez, se verán reflejados en el futuro con ventas más efectivas.

#### **2.2.2.2. Costos de operación canal 2**

Para el análisis de estos costos el punto de vista será diferente al anterior ya que las partes que interactúan en este canal son: Usuario, Internet y Servidor de Información (base de datos); en este procedimiento se realizan las siguientes interacciones como se muestra en el gráfico:



**Gráfico 33 Canal de venta - Por Internet**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Para comenzar con este proceso de compra y venta, la interacción que se tendrá con el cliente será de una forma menos directa ya que el cliente tendrá acceso a una fuente de información, mediante el internet, este proceso de venta se realizaría de la siguiente manera:

- a) El cliente visita el URL de la empresa.
- b) Se realiza el envío de la Información de opciones escogidas por el cliente (clic sobre fotos, donde se activa el envío de la siguiente información: tallas disponibles, colores disponibles, locales donde hay stock, precio, cupón para impresión)
- c) Envío de decisión.
  - C.1.- Decisión de los datos del producto.
  - C.2.- Disponibilidad, tallas, colores, localización y precios.
- d) Envío de información al cliente, respecto de la empresa solo la disponibilidad de su decisión en relación al producto de su elección.

- e) El cliente toma la decisión de compra del producto, y es cuando este imprime el cupón con la información del producto de su preferencia y se traslada al local más cercano donde se encuentra el producto.
- f) Con la presentación del cupón en el local, el cliente recibe el producto. Para que este sea observado y probado.
- g) El cliente toma su decisión de compra en el local.
- h) El local genera la factura al cliente.
- i) Se genera el pago por parte del cliente, y se finaliza el proceso, compra-venta.

Al realizarse el proceso de venta mediante el internet, los costos que se generan al producirse la venta de los productos son los siguientes:

**Tabla 6 Costos de Canal de venta - Por Internet**

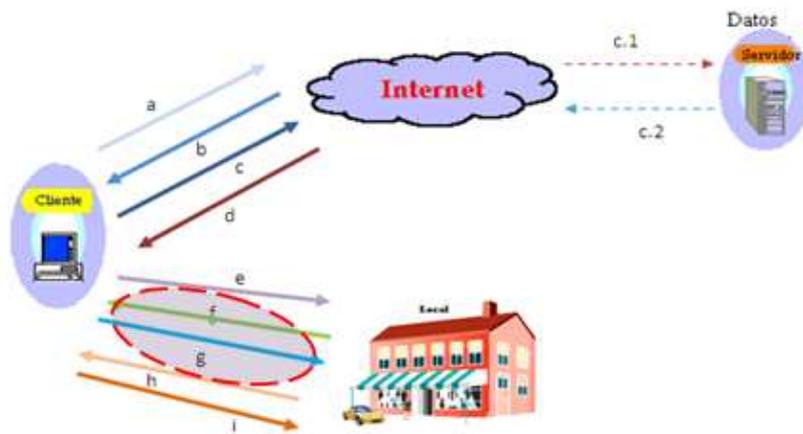
	<b>Detalle</b>	<b>Cliente (dólares)</b>	<b>Vendedor (dólares)</b>
<b>a</b>	Visita	0-0,75	-
<b>b</b>		-	
<b>c</b>		-	
<b>d</b>	Impresión	0,1	
<b>e</b>	Transporte	1	
<b>f</b>		-	
<b>g</b>		-	
<b>h</b>	Factura	-	0,3
<b>i</b>	pago/cobro	-	0 - 8 % vta.
	<b>Total Dólares</b>	<b>1,85</b>	<b>0.3</b>

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Como se observa en la tabla de costos, estos son trasladados al cliente, con lo que se reduce considerablemente los costos de la empresa, pero, hay que

tener en cuenta que dentro de este proceso de venta también se puede producir un bucle o desfase como en el canal anterior, con lo que podría incurrir en costos adicionales para la empresa, por lo tanto, es importante el análisis del mismo.

Los puntos clave donde se podría dar el bucle, son los puntos donde el cliente toma la decisión de compra del producto, por lo que analizaremos esta parte del proceso, dentro de la línea de venta, este desfase podría producirse entre los puntos “f” y “g”, como podemos observar en el gráfico siguiente;



**Gráfico 21 Canal de Ventas - Por Internet (con Bucle)**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Pero algo importante que hay que notar, es que dentro de estos puntos la interacción que se da, no afecta a la empresa ni al cliente (No ha realizado la compra del producto), esto lo podemos apreciar ya que es un punto dónde el cliente toma la decisión de ir o no al local para hacer valido su cupón de compra, este paso lo podemos apreciar mejor en la tabla de costos con bucle:

Los nuevos costos que se tendría en este bucle o desfase se encuentran detallados en la tabla de costos siguiente:

**Tabla 7 Costo canal de venta - Por Internet (con Bucle)**

	<b>Detalle</b>	<b>Cliente (dólares)</b>	<b>Vendedor (dólares)</b>
a	Visita	0-0,75	-
b		-	
c		-	
d	Impresión	0,1	
e	Transporte	1	
f		-	
g		-	
h	Factura	-	0,3
i	pago/cobro	-	0 - 8 % vta.
<b>Total Dólares</b>		<b>1,85</b>	<b>0.3</b>

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

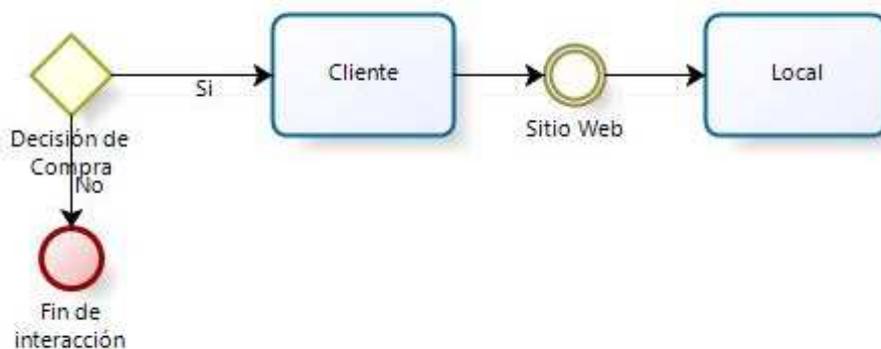
Como podemos notar en la tabla 7, los puntos en los cuales se genera el bucle, dentro de este canal de ventas no generan costos para la empresa ni para el cliente, ya que esta fase se activa sólo si el cliente decide comprar el producto de su elección y acude al local.

### **Recomendaciones**

- Optar por un canal de ventas que no genere muchos costos a la empresa, que optimice el tiempo de los empleados, y sobre todo que genere mayor flujo de personas dentro de los locales.
- Generar un incentivo para que el cliente tenga el deseo de ir a comprar en los distintos puntos de venta mediante promociones que sean llamativas.
- Capacitar a los vendedores de cada local en técnicas de ventas para optimizar la visita de cada cliente que va a los locales con el fin de venderles más de un par de zapatos.

## Decisión del canal a implementar.

Para llegar a un acuerdo de qué canal elegir, se tomó en cuenta los costos que tendrían que incurrir para su ejecución, además del flujo de clientes que se generarían a los locales de Windfall, por lo que se ha decidido la implementación del canal 2 propuesto, teniendo como proceso las siguientes interacciones:



**Gráfico 22 Proceso de Venta – Cliente - Local**

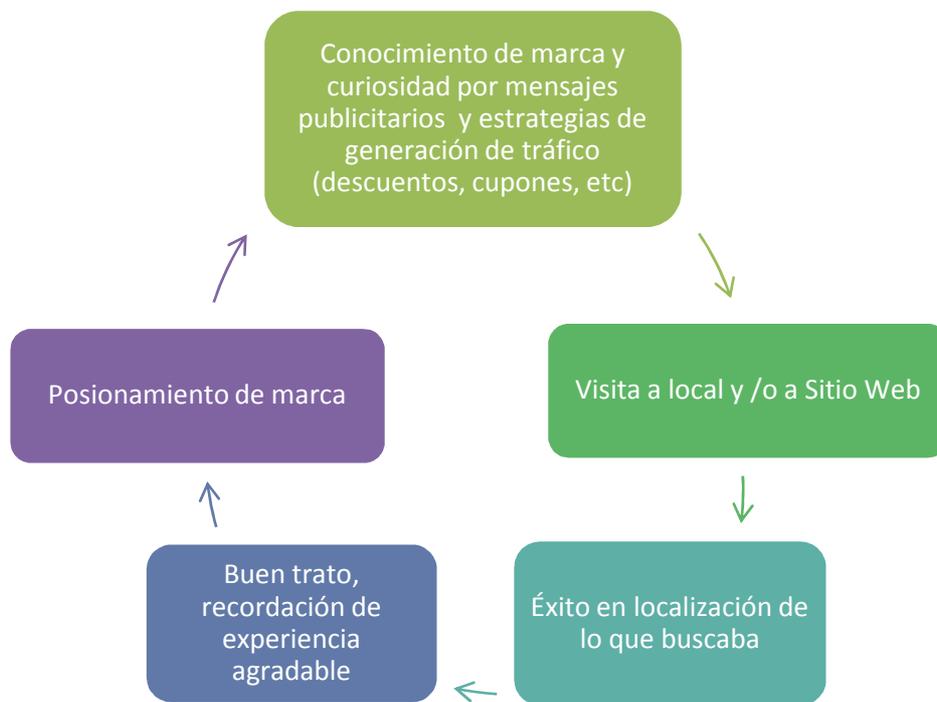
Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

En esta interacción los procesos agregadores de valor, se encuentra en el proceso cliente- sitio web, cliente – local, en el primero debido a toda la información disponible que el cliente tendrá sobre el producto (disponibilidad, tallas, colores, modelos, entre otros), en el segundo, tendrá el asesoramiento del vendedor dentro del local, además de que éste le pueda recomendar otras opciones de compra.

### 2.2.3. FACTORES DE ÉXITO DEL CANAL

El canal dependerá de tres factores importantes:

1. Tráfico en el Sitio web y en los locales: esto es logrado por un círculo virtuoso en donde intervienen:



**Gráfico 23 Factores de Éxito del Canal**

Fuente: Comportamiento de Consumidor

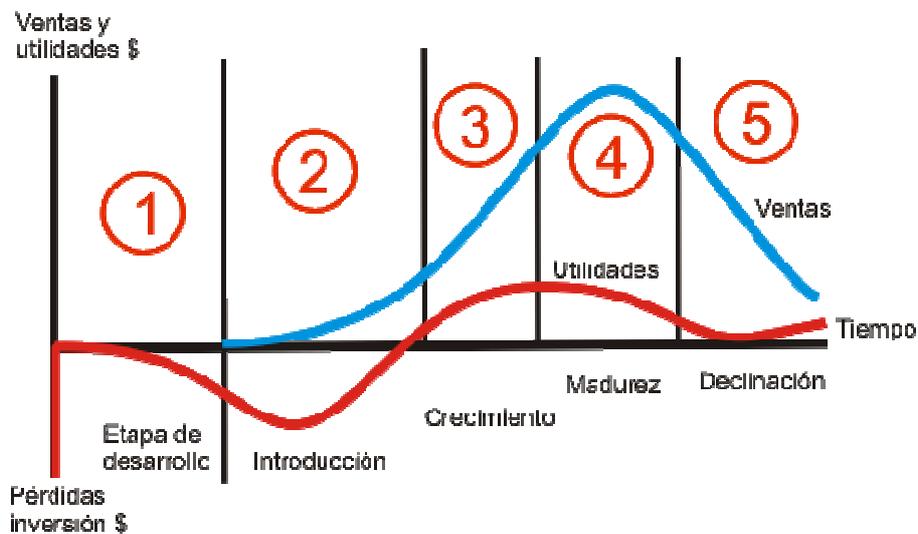
2. Diseño, desarrollo y mantenimiento de una *cultura de servicio al cliente*: Excelente atención y servicio al cliente en los puntos de venta, con capacidad de cierre de venta e inclusión de más de un producto por compra. Esto es logrado con la implementación de un mensaje y filosofía claros de servicio al cliente: "Toda interacción con el cliente es una oportunidad para tratarlo bien<sup>35</sup>".

---

<sup>35</sup> Marketing relacional, principios para crear relaciones a largo plazo con los clientes. Autor: Hugo Brunetta

3. Capacidad de los locales para mantener el stock de zapatos adecuados en cantidad y variedad según las preferencias de consumo de cada uno. Nunca un cliente deberá irse con las manos vacías por no haber encontrado la talla adecuada o el color que deseaba. De ser el caso, hay que apoyarlo en su búsqueda mediante el Sitio web y nunca perder una venta, ya que una venta no solo es dinero, sino, es también la posibilidad de lograr satisfacer las necesidades de un cliente con la marca de la compañía.

Adicionalmente hay que tomar en cuenta que mientras más rotación de productos exista más podrá ganar la compañía. La empresa Windfall ha tenido períodos de poca liquidez y bajas utilidades. Es importante comprender que cuando se realiza el lanzamiento de una colección hay que lograr que esta genere utilidades lo más pronto posible.



**Gráfico 24 Evolución de las ventas de un producto**

Fuente: Comportamiento de Consumidor

La generación de utilidades se logra mediante la rápida introducción del producto al mercado y la capacidad que tiene la empresa para comunicar al público que hay un nuevo producto. La aceptación del producto en el mercado

produce tráfico en los canales de distribución y esto se puede traducir en ventas, las cuales implican ingresos para la compañía<sup>36</sup>.

Se recomienda implementar un medidor de visitas al sitio web, el cual es conocido como *tasa de conversión o conversión rate*, representa el número de visitas que tiene un Sitio web o local y la cantidad de éxitos (ventas desde el punto de vista de personas que compran, más no, el volumen de ventas). Es decir, la *tasa de conversión* es el porcentaje de usuarios que finalmente compran o realizan alguna acción deseada en sus visitas a un sitio web o un punto de venta<sup>37</sup>. En el caso del Sitio web de Windfall, la tasa de conversión es el número de visitantes que confirman su pedido y/o imprimen su cupón de descuento. En el caso de un local, es el porcentaje de clientes que ingresan al local y compran.

“El valor comercial de un sitio web de e-comercio es producto de dos números:

Número de visitantes por ratio de conversión<sup>38</sup>

Este producto muestra que es equivalente gastar el dinero para atraer a los visitantes (política de marketing) a gastar el dinero en aumentar la tasa de conversión. Hasta ahora la mayoría de las empresas han gastado mucho más dinero en publicidad y en darse a conocer que en la utilización de sus sitios webs, que podrían darles mayor beneficios en rentabilidad.

Considerando que la tasa de conversión es alrededor de sólo 1 a 2%<sup>39</sup> pensamos que es importante realizar estudios previos sobre la facilidad de uso

---

<sup>36</sup> Fundamentos de Administración Financiera, 12va Edición; de Scott Besley y Eugene F. Brigham.

<sup>37</sup> Información obtenida de sitio web: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tasa%20de%conversion.php>

<sup>38</sup> Ratio de conversión: Es el número de acciones ordinarias recibidas en el momento de la conversión de cada valor convertible.

<sup>39</sup> Información obtenida del sitio web: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tasa%20de%20conversion.php>

y utilidad de un sitio web<sup>40</sup>. Es mucho más barato aumentar el presupuesto de uso y de rediseño que el presupuesto de publicidad.

Siendo bien manejado, el Sitio web se puede convertir en una herramienta para lograr mejor ingreso de colecciones y mayor frecuencia de compra, con lo que aumentarían las utilidades al haber curvas ascendentes de ventas y aceptación del producto más pronunciadas.”<sup>41</sup>

#### **2.2.4. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE VENTAS**

Una parte importante del éxito de un canal de ventas es la motivación de los actores humanos del mismo. En este caso, el personal de ventas en los locales, el director de ventas de locales y el gerente de gestión del canal juegan un papel muy importante en el desempeño del canal.

*“La administración eficaz de una fuerza de ventas comienza con un gerente calificado” Stanton, Etzel y Walker.<sup>42</sup>*

La administración de la fuerza de ventas, según diversos expertos, incluye un conjunto de actividades que se pueden clasificar en:

1. Reclutamiento y selección,
2. Capacitación,
3. Dirección,
4. Motivación,
5. Evaluación,
6. Compensación y
7. Supervisión;

Estas actividades, se explican, en detalle, a continuación:

---

<sup>40</sup> Información Obtenida del sitio web: <http://www.kabytes.com/aplicaciones-online/marcar-la-diferencia-utilidad-de-un-sitio-web/>

<sup>41</sup> Información del sitio web: [www.emergia.net/investigación/articulos/conversion.htm](http://www.emergia.net/investigación/articulos/conversion.htm)

<sup>42</sup> Administración de la fuerza de ventas de Stanton Etzel y Walker, pagina web : <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

### **2.2.4.1. Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas:**

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa.

Ahora, para que una empresa tenga un buen sistema de reclutamiento necesita realizar al menos cinco funciones:

- 1) Recibir de forma continua los C.V. (curriculum vitae) de personas que están interesadas en postular al cargo de vendedor.
- 2) Capturar información de los mejores vendedores de la competencia o de otros rubros,
- 3) Tener contacto frecuente con todas las fuentes adecuadas de postulantes (universidades, bolsas de trabajo, empresas especializadas en contratación de personal, caza-talentos, etc...).
- 4) Tener un banco de datos de postulantes actualizado y
- 5) Proporcionar un flujo de solicitantes más calificados de lo que se necesita durante el periodo de reclutamiento<sup>43</sup>.

El objetivo de la fase de reclutamiento es el de contar con un conjunto de solicitantes suficientemente amplio, para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así, que el reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica.

El reclutamiento incluye, por lo general, las siguientes tareas:

Preparar por escrito una descripción del puesto, esto sirve para:

- 1) Determinar el perfil de los candidatos,

---

<sup>43</sup>Información obtenida del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

- 2) Explicar a los postulantes lo que se espera de ellos en caso de ser contratados y
- 3) Para determinar si el postulante cumple con el perfil requerido<sup>44</sup>.

Para reclutar un número adecuado de solicitantes: la empresa puede acudir a su Banco de Postulantes o a opciones externas de reclutamiento, como agencias de empleo, universidades, bolsa de trabajo, etc.

Elegir entre los postulantes a las personas más calificadas para el puesto: Para ello, se realiza una exhaustiva revisión de los C.V. (curriculum vitae) para determinar si existe una compatibilidad preliminar entre las características del postulante y los requerimientos de la empresa. En algunos casos, es necesario solicitar referencias de los anteriores trabajos.

En cuanto a la fase de "selección" del personal de ventas, es importante conocer y utilizar las diversas herramientas de selección existentes para determinar (con mayor precisión) qué solicitantes poseen las "aptitudes" y las "actitudes" deseadas. Algunas de estas herramientas son:

- 1) Los formularios de solicitud de empleo en los que se solicita la mayor cantidad de datos que puedan ser de utilidad.
- 2) Las entrevistas (al menos dos o tres para conocer mejor a la persona).
- 3) La obtención de referencias (especialmente de sus anteriores trabajos).
- 4) La revisión de informes crediticios (para asegurarse que no tenga problemas legales por deudas a entidades financieras).
- 5) Los exámenes psicológicos y de aptitudes (realizadas por especialistas) y
- 6) Las certificaciones médicas (realizadas por médicos del trabajo)<sup>45</sup>.

Cabe señalar, que los métodos de selección a utilizar dependen del perfil que se necesite para el puesto y el nivel de ingresos al que pueda aspirar el nuevo vendedor. Por ejemplo, si se requiere un vendedor con un alto grado de

---

<sup>44</sup> Información obtenida del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

<sup>45</sup> Políticas de salud de la empresa

especialización, para el cargo de Director de Ventas, los niveles de ingresos deberán ser acordes a ese perfil, por lo tanto, se utilizarán la mayor cantidad de métodos para elegir a la persona más adecuada.

Finalmente, cabe destacar que el objetivo de la fase de reclutamiento y selección del personal que integrará la fuerza de ventas es el de conformar un “grupo comprometido” con la visión y los objetivos de la empresa, que tenga las condiciones para realizar la función asignada y que sea capaz de integrarse adecuadamente con el entorno interno y externo de la entidad.

#### **2.2.4.2. Capacitación de la Fuerza de Ventas:**

La fase de capacitación, por lo general, apunta a que la fuerza de ventas obtenga los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa u organización: Su historia, objetivos, organización, políticas de venta, estructura financiera, instalaciones, principales productos y servicios, participación en el mercado, etc.
- Conocimiento del producto: Sus características, ventajas y beneficios.
- Conocimiento de las técnicas de venta: Cómo identificar, seleccionar y clasificar a los clientes, cómo preparar cada entrevista, cómo realizar presentaciones de ventas eficaces, cómo dar seguimiento a las ventas realizadas, cómo brindar servicios de pre y post venta, entre otros.
- Conocimiento del mercado: Incluye el conocimiento profundo de los clientes actuales (volúmenes de compra actual, servicios que reciben, ofertas a las que acceden, etc...) y potenciales. Y también, de la competencia (los productos que comercializan, sus precios, el material promocional que utilizan, los clientes que atienden, etc.).

Para tener estos conocimientos, los nuevos vendedores pasan por un programa de capacitación que suele durar semanas para conocer los atributos del producto, los puntos fuertes de la empresa y su filosofía, porque los vendedores comunicarán la *promesa de valor* a los clientes.

Cabe destacar, que después de la capacitación inicial, la mayoría de empresas brindan a su fuerza de ventas una capacitación continua a través de seminarios, reuniones, charlas y convenciones, que hoy en día pueden ser presenciales o a través del internet<sup>46</sup>.

#### **2.2.4.3. Dirección de la Fuerza de Ventas:**

Consiste, básicamente, en direccionar el trabajo de la fuerza de ventas a la realización de actividades tan importantes como: La identificación, selección y clasificación adecuada de los clientes, la cantidad de cierres de venta u objetivos de tasa de conversión que deben realizar al día, el cumplimiento de las normas de comunicación e interacción con los clientes, la elaboración y presentación de informes, etc.

#### **2.2.4.4. Motivación de la Fuerza de Ventas:**

Los vendedores necesitan mucha motivación, dadas las características de este trabajo, a presión, circunstancias y con objetivos fijos, mayor cantidad de ventas; por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar continuamente a sus vendedores. Sin embargo, la motivación como tal, no puede generarse desde el "exterior" porque constituye un impulso "interno" de cada persona; por tanto, lo que sí se puede hacer es incentivar al personal de ventas para contrarrestar las fuerzas desmotivadoras (los clientes que realizan demandas o reclamos excesivos, la competencia que tiene ofertas más agresivas, la presión por alcanzar la meta de ventas, la inseguridad, etc.).

Existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, como incentivos directos e indirectos:

---

<sup>46</sup> Políticas de capacitación de la empresa, con la finalidad de reducción en costos de capacitación.

Incentivos directos:

- Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente al vendedor la participación y la comunicación.
- Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.
- Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.

Incentivos indirectos:

Realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita (en el buen sentido de la palabra) entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria.

- Determinar qué los motiva, y mejor aún, qué es lo que motiva a cada vendedor, por ejemplo: La necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, de crecer y desarrollarse, etc.
- Emplear una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales (viajes, cruceros, etc...) y otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas<sup>47</sup>.

#### **2.2.4.5. Evaluación de la Fuerza de Ventas:**

Dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento.

Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas:

*Bases de evaluación cuantitativas:* Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).

Las condiciones de entradas son:

---

<sup>47</sup>Información obtenida del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

- Número de visitas por día, semana o mes.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las condiciones de salida son:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
- Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Número y promedio de dinero por pedido.
- Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos) y el número de cupones impresos.
- Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.

*Bases de evaluación cualitativas:* Los factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son:

- Conocimiento de la empresa, de los productos, de los clientes y de la competencia.
- Nivel de preparación de las visitas.
- Administración del tiempo.
- Calidad de los informes.
- Relaciones con los clientes.
- Apariencia personal.

Por otra parte, también existen los métodos informales y formales de evaluación de la fuerza de ventas:

*Métodos informales:* Se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores (trabajo de campo), etc.

*Métodos formales:* Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas.

- a) comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años.
- b) revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, etc.

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar su trabajo y cumplir su plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y/o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento continuo de los puntos débiles<sup>48</sup>.

#### **2.2.4.6. Compensación de la Fuerza de Ventas:**

Si se quiere mantener a la fuerza de ventas o atraer a los vendedores de la competencia, una empresa debe contar con un plan de compensación atractivo.

Existen diversos métodos para compensar a la fuerza de ventas. Los más empleados, son los siguientes:

*El salario o sueldo fijo:* Es un pago único por un periodo durante el cual trabaja el vendedor y supone unos ingresos estables para él. Este método es necesario cuando la empresa requiere que el vendedor preste algún tipo de servicio pre y post venta o cuando la venta del producto requiere de un periodo prolongado de negociación.

*La comisión:* Es un pago vinculado a una unidad específica de éxito. Consiste en un porcentaje del precio de cada producto que se vende y cobra, por ejemplo, el 10%<sup>49</sup> del total vendido y cobrado en valores (si el vendedor logra ventas de 10.000 USD, recibe 1.000 USD de comisión).

---

<sup>48</sup> Información obtenida del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

<sup>49</sup> Los porcentajes deben ser fijado por la gerencia. Adicionalmente a un porcentaje simple, puede darse un porcentaje escalonado, donde toda venta gana un porcentaje, pero si pasa de una meta, podrá ganar un

*Incentivos económicos:* Por lo general, consisten en determinados montos de dinero que el vendedor recibe cuando logra el objetivo de ventas propuesto por la empresa, por ejemplo, 500 (dólares) por lograr el 100% del presupuesto de ventas.

*Compensaciones combinadas:* Consisten en combinar, por ejemplo, un salario o sueldo fijo más comisiones y/o incentivos.

*Compensación monetaria indirecta:* Consiste en compensaciones del tipo: Vacaciones pagadas, cursos de especialización pagadas en el exterior, etc.

Establecer un sistema de compensación exige tomar decisiones sobre el nivel de la compensación así como sobre el método. *El nivel* se refiere al ingreso total en efectivo que el vendedor gana en un determinado periodo y está influido por el perfil de la persona que se requiere para el trabajo y la tasa competitiva del pago por puestos equivalentes, el cual es realizado por sus niveles de venta en el transcurso del mes de trabajo.

Un aspecto muy importante es que el plan de compensación debe servir tanto como para motivar a la fuerza de ventas como para dirigir sus actividades de tal forma que sean coherentes con los objetivos plasmados en el plan de mercadotecnia. La mejor forma de lograr los objetivos es diseñar compensaciones alineadas con los objetivos de tal forma que las motivaciones estén alineadas con las estrategias. De esta forma todos reman hacia el mismo destino.

Cabe destacar que, hoy en día, existe una tendencia hacia compensar a la fuerza de ventas por entablar y mantener relaciones con sus clientes, así como para fomentar el valor a largo plazo para los mismos. Esto resulta muy útil para evitar que algún vendedor eche a perder una relación con un cliente por presionar demasiado para cerrar una venta<sup>50</sup>.

---

porcentaje mayor para las ventas que superen dicha meta. Sin embargo la fijación de políticas de comisión no debe ser impuesta de forma arbitraria; es aconsejable realizarlas con un análisis financiero para medir que el impacto sea adecuado para la empresa y para el vendedor.

<sup>50</sup>Información obtenida del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

#### **2.2.4.7. Supervisión de la Fuerza de Ventas:**

La supervisión es un medio de capacitación continua y un mecanismo de dirección, motivación y monitoreo de las actividades que realiza la fuerza de ventas en el mercado. Dependiendo del tamaño de la operación y la complejidad de los canales el mismo director de ventas puede realizar las labores de supervisión.

Sin embargo, hay una pregunta que debe responder el gerente de ventas, ¿Cuánto debe realizar una supervisión?...Si, supervisa mucho, puede limitar, sofocar e incluso causar estrés al vendedor (lo que repercute negativamente en los resultados). Pero, si lo deja muy libre, a la fuerza de las ventas, puede ocasionar una disminución en los niveles de calidad de cada entrevista y de los servicios al cliente (consecuencia de una falta adecuada de dirección).

Para solucionar ésta interrogante, existe una pauta general y que está relacionada con el método de compensación, por ejemplo: Si los ingresos de los representantes de ventas están basados en comisiones, la supervisión es menor; pero, si reciben salario y deben cubrir cuentas definidas, la supervisión es mayor.

El método de supervisión más eficaz es la *observación personal* en el campo, existen también otros métodos de supervisión, como: el *análisis* cuidadoso de *los informes* o reportes de cada vendedor, la observación a las opiniones de cada vendedor en *las reuniones de ventas*, el *contacto telefónico* durante las horas de trabajo, etc.

Una versión muy interesante de supervisión es aquella que dirige y motiva a su fuerza de ventas ayudándola a:

1. Identificar los clientes objetivos.
2. Fijar las normas de visita.
3. Establecer el tiempo que se debe dedicar a la búsqueda de nuevos clientes.

4. Planificar y realizar de otras actividades que son importantes como relaciones públicas con los clientes más importantes, asistencia a ferias comerciales del sector, etc... y
5. Analizar las tareas y tiempos (desplazamientos, tareas administrativas, descansos, etc.).

### **2.3. ANÁLISIS FINANCIERO E INVERSIÓN DEL CANAL**

El análisis de los “Flujos con Canal” se realizó en la empresa Windfall sobre la base de los resultados de las encuestas, para determinar el grado de aceptación de las ventas por internet, y determinar el incremento en ventas.

Asumiendo que en los puntos de venta de Mega Shoes y Viapazzos, no hubiera pérdida ni incremento en el punto de, 4,7%<sup>51</sup>, que es el porcentaje de clientes potenciales que comprarían un par de zapatos por catálogo sin tener la experiencia de visitar un local y probarse el zapato.

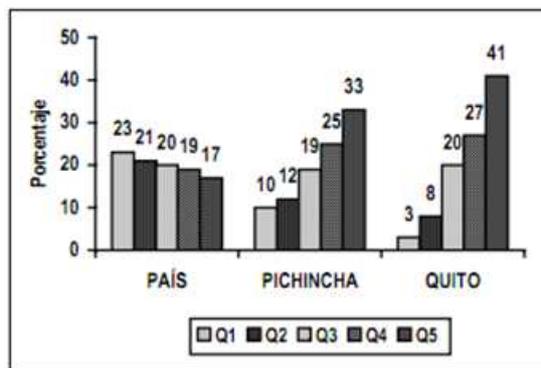
Bajo la consideración anterior se procedió a crear la tabla de los ingresos que se tendrían si aplicáramos la venta por catálogo. Se ha considerado un crecimiento conservador, ya que los interesados en comprar productos por catálogo representan un 48.5%, y de los cuales un 4.7% (ver gráfico 24 Compra de productos por catálogo) compran zapatos por catálogo.

El alcance que se tuviera para la implementación del canal y teniendo en cuenta que la población objetivo es Quito, y que el mercado meta de la compañía está comprendido por los quintiles 3 y 4 en relación a su nivel de ingreso, tenemos que la población objetivo es del 47% según el gráfico que sigue:

---

<sup>51</sup> Dato obtenido del estudio de mercado del capítulo 1

## Ubicación de la población, según quintil económico<sup>52</sup>



Fuente: CEPAR

**Gráfico 25 Quintil Económico**

Esto significa que el mercado objetivo de Quito tiene una población de 856.280 habitantes.

“Además cabe mencionar que en Pichincha la población que se encuentra en los quintiles económicos más pobres (quintiles 1 y 2) es del 23 por ciento (43% a nivel nacional); el porcentaje es aún menor en Quito con el 12 por ciento. Esta situación determina que en el quintil más rico (quintil 5) se ubique en Pichincha la tercera parte de la población y en Quito un importante 41% de la población ecuatoriana (17% a nivel nacional). Estos indicadores determinan que Pichincha y Quito constituyen jurisdicciones político-administrativas donde sus habitantes viven en mejores condiciones económicas y de bienestar que en el resto del país.”<sup>53</sup>

Si trabajamos con el dato de la población objetivo y del porcentaje que consumiría zapatos por catálogo y de quiénes realizarían la compra por internet, tenemos que el impacto potencial de compradores correspondería a 7.282 personas que preferirán comprar zapatos por catálogo en Internet.

Con esta referencia, se ha estimado que esa población que conocerá de la existencia del servicio responde a una tasa de 2%, la cual es similar a la

<sup>52</sup> [http://www.cepar.org.ec/endemain\\_04/nuevo05/provincia/pdf/mortinf\\_p.pdf](http://www.cepar.org.ec/endemain_04/nuevo05/provincia/pdf/mortinf_p.pdf)

<sup>53</sup> Información obtenida del Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social CEPAR.

cantidad de personas que habían tenido exposición a la marca desde otros estudios<sup>54</sup>.

De esto tenemos una aproximación estimada de ingresos y gastos:

**Nota: Cabe mencionar que la información aquí expuesta para esta investigación se encuentra restringida debido a términos de permiso por parte de la empresa Windfall S.A.**

---

<sup>54</sup> Focus Group, encuestas a los clientes y a los consumidores.

### 2.3.1 Ingresos y Gastos:

Para poder apreciar la influencia del crecimiento de ingresos y gastos en la producción de zapatos, tomando en cuenta la inclusión del canal o exclusión del canal.

**Tabla 8 Ingresos y gasto sin canal**

MARCA	Cantidad al año sin canal	Precio ExFab	Total de Ingreso sin canal	Costo por Zapato	Total Costo sin canal
BECA MISHHELL	550	18,54	10.197,00	10,30	5.665,00
BRINKA	350	16,06	5.619,60	8,92	3.122,00
CONFORT	250	80,42	20.106,00	44,68	11.170,00
FUELL	780	34,54	26.942,76	19,19	14.968,20
GENIUS	500	36,90	18.450,00	20,50	10.250,00
JENIFER	250	81,15	20.287,80	45,08	11.271,00
KLIN	999	45,90	45.854,10	25,50	25.474,50
LASIKA	200	26,42	5.284,80	14,68	2.936,00
MEDIAS	780	2,16	1.687,02	1,20	937,23
MELLIZAS	500	63,00	31.500,00	35,00	17.500,00
NEW WALK	200	60,19	12.037,50	33,44	6.687,50
ONE WAY	850	33,30	28.305,00	18,50	15.725,00
PIERRE DUMAS	850	35,93	30.538,80	19,96	16.966,00
SAGUS	999	22,50	22.477,50	12,50	12.487,50
SAGUS CASUAL	985	62,10	61.168,50	34,50	33.982,50
SAGUS DEPORTIVO	966	27,00	26.082,00	15,00	14.490,00
SAGUS FORMAL	928	68,40	63.475,20	38,00	35.264,00
SAGUS PUPOS	703	65,25	45.870,75	36,25	25.483,75
SAGUS SANDALIAS	800	27,00	21.600,00	15,00	12.000,00
SHELTER	750	78,85	59.136,75	43,81	32.853,75
TOP GUY	801	12,85	10.294,45	7,14	5.719,14
VARIOS	988	36,23	35.796,65	20,13	19.887,03
VECACHI	900	35,10	31.590,00	19,50	17.550,00
VERAZZI	900	62,10	55.890,00	34,50	31.050,00
<b>Total pares</b>	<b>16779</b>	<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>690.192,18</b>	<b>Total Costos</b>	<b>383.440,10</b>

Fuente: Windfall S.A.

Elaboración: Rocío Castillo

Esta tabla nos muestra los ingresos y costos en los que incurre la empresa Windfall, en la producción de sus diferentes modelos de calzados, cabe mencionar que la empresa tiene capacidad de producción anual de 16.779 pares de zapatos, ingresos de \$ 690.192,18 y gastos de \$ 383.440,10.

**Tabla 9 Ingresos y gastos con canal**

MARCA	Cantidad al año con canal	Precio ExFab	Total de Ingreso con canal	Costo por Zapato	Total Costo con canal
BECA MISHHELL	583	18,54	10.808,82	10,30	6.004,90
BRINKA	371	16,06	5.956,78	8,92	3.309,32
CONFORT	265	80,42	21.312,36	44,68	11.840,20
FUELL	826	34,54	28.531,69	19,19	15.850,94
GENIUS	530	36,90	19.557,00	20,50	10.865,00
JENIFER	265	81,15	21.505,07	45,08	11.947,26
KLIN	1058	45,90	48.562,20	25,50	26.979,00
LASIKA	212	26,42	5.601,89	14,68	3.112,16
MEDIAS	826	2,16	1.786,51	1,20	992,50
MELLIZAS	530	63,00	33.390,00	35,00	18.550,00
NEW WALK	212	60,19	12.759,75	33,44	7.088,75
ONE WAY	901	33,30	30.003,30	18,50	16.668,50
PIERRE DUMAS	901	35,93	32.371,13	19,96	17.983,96
SAGUS	1058	22,50	23.805,00	12,50	13.225,00
SAGUS CASUAL	1044	62,10	64.832,40	34,50	36.018,00
SAGUS DEPORTIVO	1023	27,00	27.621,00	15,00	15.345,00
SAGUS FORMAL	983	68,40	67.237,20	38,00	37.354,00
SAGUS PUPOS	745	65,25	48.611,25	36,25	27.006,25
SAGUS SANDALIAS	848	27,00	22.896,00	15,00	12.720,00
SHELTER	795	78,85	62.684,96	43,81	34.824,98
TOP GUY	849	12,85	10.911,35	7,14	6.061,86
VARIOS	1047	36,23	37.934,31	20,13	21.074,61
VECACHI	954	35,10	33.485,40	19,50	18.603,00
VERAZZI	954	62,10	59.243,40	34,50	32.913,00
<b>Total pares</b>	<b>17780</b>	<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>731.408,75</b>	<b>Total Costos</b>	<b>406.338,19</b>

Fuente: Windfall S.A.

Elaboración: Rocío Castillo

**Nota:** Para el cálculo de los flujos con canal, tomaremos el dato de 4.7% de incremento en ventas, generado por las personas a las cuales les gustaría comprar zapatos por catálogo.

La tabla 9, de ingresos y gastos, muestra los ingresos y costos en los que incurriría la empresa Windfall, en el caso de proceder a la introducción de un canal de ventas por internet, en el cual su producción deberá cubrir los 17.780 pares de zapatos, pero esta producción de calzados deberá estar sujeta al nivel de producción de la empresa y a su capacidad de producción instalada, los

costos que esta tendría serían de \$ 406.338,19 y sus potencial ingreso sería de \$ 731.408,75.

### 2.3.2. INVERSIÓN

Para la implementación del canal debería realizarse previamente la inversión en:

**Tabla 10 Cuadro de Inversión**

#### I. Inversión de Equipo de Computación

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Área de Mantenimiento del Canal</b>			
Servidor	1	4.500,00	4.500,00
Sistema Informático Internet	1	8.000,00	8.000,00
Servidor Base de Datos MySQL	1	400,00	400,00
Conectividad Host-Matriz	1	1.500,00	1.500,00
<b>Total Inversiones en Canal</b>			<b>14.400,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>14.400,00</b>

Además de la inversión en equipos es necesario realizar una inversión en otros aspectos como capacitaciones a los vendedores en los diversos puntos de ventas. Las capacitaciones estarán a cargo del director comercial, de contratación temporal; entre los tipos de capacitaciones necesarias están:

- *Clínica de ventas*: Con la finalidad de mejorar la actitud del vendedor frente al cliente en la solución de opiniones sobre el calzado<sup>55</sup>.
- *Talleres de Coaching*: Manejo de ventas cruzadas<sup>56</sup>.

---

<sup>55</sup> Políticas para el mejoramiento de atención al cliente, dando valor agregado a los procesos de venta e interacción que tiene el vendedor con el cliente, para el mejoramiento de esta, basados en la información obtenida de la visita a los clientes fantasmas, y Focus Group realizados a los diferentes tipos de clientes que se tiene en el mercado. El objetivo en sí de esta política es el incremento de las ventas y posicionamiento de la marca en el mente de los consumidores, con lo que se lograría que los ingresos y contrataciones de nuevos empleados sea posible para la empresa.

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
<b>Capacitación</b>			
Clínica de Ventas	16	800,00	12.800,00
Talleres de Coaching	1	1.000,00	1.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>13.800,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>13.800,00</b>

Cargo	Cantidad	Valor anual	Valor total
Director Comercial	2	24000	<b>48.000,00</b>

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

**Tabla 11 Inversión Total**

### **RESUMEN DE INVERSIÓN**

Total Inversión Fija	\$	14.400,00
Total Capacitación	\$	13.800,00
Director comercial	\$	48.000,00
	<b>\$</b>	<b>76.200,00</b>

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Teniendo en cuenta estos ingresos, la inversión de implementación del canal y los gastos, realizamos, una recreación de, los flujos que obtendríamos con la aplicación del canal, y son los siguientes:

---

<sup>56</sup> Políticas de mejoramiento de atención al cliente.

### 2.3.3. FLUJOS SIN CANAL Y CON CANAL

**Tabla 12 Flujos sin Canal**

<b>CUENTA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		710.897,95	739.547,13	769.350,88	800.355,72	832.610,06
Costo						
Costo de Ventas		383.440,10	387.274,50	391.147,25	395.058,72	399.009,31
Mano de Obra		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Costos Grales de Fab		14.217,96	14.790,94	15.387,02	16.007,11	16.652,20
Depreciación Historica		66026,85	66026,85	66026,85	66026,85	66026,85
Utilidad Bruta		232213,037	256454,839	281789,769	308263,0398	335921,7016
Gastos Admin y Vts.						
Gts. Admin		211.650,00	211.650,00	211.650,00	211.650,00	211.650,00
Gastos de Venta						
Comisiones		14.217,96	14.790,94	15.387,02	16.007,11	16.652,20
Utilidad Operativa		6.345,08	30.013,90	54.752,75	80.605,93	107.619,50
Utilidad antes imp y trab.		6.345,08	30.013,90	54.752,75	80.605,93	107.619,50
15% Trabajadores		951,76	4.502,08	8.212,91	12.090,89	16.142,93
Utilidad antes impuestos		5.393,32	25.511,81	46.539,84	68.515,04	91.476,58
25% Impuesto Renta		1.348,33	6.377,95	11.634,96	17.128,76	22.869,14
Utilidad del Ejercicio		4.044,99	19.133,86	34.904,88	51.386,28	68.607,43
+ Depreciaciones		66.026,85	66.026,85	66.026,85	66.026,85	66.026,85
- Inversión						
Flujos de Efectivo	0,00	70.071,84	85.160,71	100.931,73	117.413,13	134.634,28

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Este flujo de efectivo fue realizado con información de la empresa.

Nos muestra las futuras utilidades y flujos de efectivo que tendría la empresa Windfall, en el transcurso de los 5 siguientes años, en el caso de no producirse cambios en el aspecto económico que, pueda influir en la producción, así como gastos e ingresos, teniendo rentabilidad durante los 5 años de proyección como se aprecia en la tabla 12 de flujos de la empresa.

**Tabla 13 Flujos con canal**

<b>CUENTA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		757.008,05	799.173,40	843.687,36	890.680,75	940.291,67
Costo						
Costo de Ventas		406.338,19	414.464,96	422.754,26	431.209,34	439.833,53
Mano de Obra		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Costos Grales de Fab		15.140,16	15.983,47	16.873,75	17.813,61	18.805,83
Depreciación del Proyecto		4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00	4.300,00
Depreciación Historica		66.026,85	66.026,85	66.026,85	66.026,85	66.026,85
Utilidad Bruta		250.202,85	283.398,13	318.732,51	356.330,94	396.325,45
Gastos Admin y Vts.						
Gts. Admin		211.650,00	211.650,00	211.650,00	211.650,00	211.650,00
Gastos de Venta						
Comisiones		15.140,16	15.983,47	16.873,75	17.813,61	18.805,83
Utilidad Operativa		23.412,69	55.764,66	90.208,76	126.867,33	165.869,62
Utilidad antes imp y trab.		23.412,69	55.764,66	90.208,76	126.867,33	165.869,62
15% Trabajadores		3.511,90	8.364,70	13.531,31	19.030,10	24.880,44
Utilidad antes impuestos		19.900,79	47.399,96	76.677,45	107.837,23	140.989,18
25% Impuesto Renta		4.975,20	11.849,99	19.169,36	26.959,31	35.247,29
Utilidad del Ejercicio		14.925,59	35.549,97	57.508,08	80.877,92	105.741,88
+ Depreciaciones		70.326,85	70.326,85	70.326,85	70.326,85	70.326,85
- Inversión	-76.200,00					
Flujos de Efectivo	-76.200,00	85.252,44	105.876,82	127.834,93	151.204,77	176.068,73

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Este flujo de efectivo fue realizado con información de las encuestas realizadas e información de la empresa.

A pesar de invertir en la aplicación de un canal de ventas por catálogo para la empresa esta seguiría rentable en el tiempo, en caso de no ocurrir algún ajuste económico o recesión, las utilidades de la empresa estarían por los \$14.925,59 después del primer año de aplicación del canal de ventas.

Si realizamos un análisis comparativo de los flujos de efectivo de:

“Ventas con canal vs Sin canal” los resultados que obtenemos son:

**Tabla 14 Diferencia de Flujos**

	0	1	2	3	4	5
Flujos con proyecto	-76.200	85.252	105.877	127.835	151.205	176.069
Flujos sin proyecto	0	70.072	85.161	100.932	117.413	134.634
Diferencia	-76.200	15.181	20.716	26.903	33.792	41.434

Fuente: Windfall S.A.

Elaboración: Rocío Castillo

Si de esta comparación analizáramos los TIR y VAN, obtenemos los siguientes resultados:

**Tabla 15 TIR y VAN**

VAN 10%	\$ 21.583,42
VAN 12%	\$ 16.075,23
VAN 15%	\$ 8.934,70
TIR	20%

Con las estimaciones anteriores se deduce que es una inversión atractiva, que la aplicación de ventas de calzado por medio de un canal electrónico generara incremento de ventas en los diferentes locales de Windfall.

**Tabla 16 Análisis Beneficio / Costo**

<b>Análisis Beneficio / Costo</b>						
Años	0	1	2	3	4	5
Flujos de Efectivo	-76.200	15.181	20.716	26.903	33.792	41.434
Flujos Valor Presente	-76.200	13.554	16.515	19.149	21.475	23.511
Sumatoria de los Flujos VA	94.204					
Relación Beneficio/Costo	1,24					

Fuente: Windfall S.A

Elaboración: Rocío Castillo

La relación costo beneficio esta de 1 a 1,24, los que indica que el beneficio de realizar un canal de ventas por catálogos incrementaría los beneficios de los empleados y de la empresa.

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Presentar los valores del VAN, TIR y otros, que se obtienen del análisis que resulta de la variación (+/-) del monto de los ingresos, beneficios, los costos y tasa de descuento, utilizados en los flujos.

### ANÁLISIS PESIMISTA

Con variación de 2% menos en el ingreso con costos iguales

	2%	4%
VAN 10%	\$ 17.166,00	\$ 14.766,44
VAN 12%	\$ 12.029,08	\$ 9.922,82
VAN 15%	\$ 5.374,79	\$ 3.646,45
TIR	18%	17%

Con ingresos iguales y aumento del 2% en los costos de materia prima

	2%	4%
VAN 10%	\$ 18.951,05	\$ 21.090,20
VAN 12%	\$ 13.738,70	\$ 15.941,39
VAN 15%	\$ 6.980,77	\$ 9.245,87
TIR	19%	20%

### ANÁLISIS OPTIMISTA

Aumento de 2% adicional en el Ingreso

	2%	4%
VAN 10%		
VAN 12%	\$ 23.878,84	\$ 32.820,09
VAN 15%	\$ 18.179,45	\$ 26.418,45
VAN 20%	\$ 10.788,39	\$ 18.102,85
TIR	21%	24%

Este análisis financiero es una aproximación estimada y nos permite comprender que los efectos de la inversión, muy probablemente, serán rentables. Sin embargo, el mercado de los zapatos se ha visto afectado por el cambio en ventas variables como:

- Políticas arancelarias
- Cambio en la matriz de producción / importación de calzado

- Cambio en las políticas de inversión de la competencia

Estos cambios hacen que la proyección de ventas, de ingresos y de costos sean difíciles de proyectar, ya que no hay datos estables para lograr regresiones y tendencias sólidas.

Este análisis financiero debe ser visto como una guía, no como una promesa de ingresos y flujos.

Sin embargo, dados los análisis adicionales del desempeño de los vendedores en los locales y, tomando en cuenta que una buena cantidad de la inversión se la realizará sobre el personal de venta, se estima que las ventas aumentarán significativamente por la capacidad de cierre de venta del personal. Igualmente la recordación de marca tiene mucho que ver con la experiencia de compra que el consumidor haya tenido. En general se recomienda realizar el proyecto “Estudio y Desarrollo de un Canal de Ventas por Catálogo, Implicaciones Financieras y Económicas para la empresa Windfall S.A.”, con énfasis en la capacidad de cierre de venta y atención al cliente.

## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE UN CANAL DE VENTAS**

“Cabe mencionar que para el diseño del canal y el modelo de inventario, solo se pudo acceder a la información de tres puntos de ventas autorizados por la empresa Windfall S.A., por restricciones y permisos con respecto al uso de la información de la empresa”

#### **3.1. DISEÑO DEL CANAL**

“La selección adecuada y diseño de un modelo de inventarios es necesaria ya que de esta depende el almacenamiento del producto, comúnmente los inventarios están relacionados con la mantención de cantidades suficientes de bienes (insumos, repuestos, etc.), que garanticen una operación fluida en un sistema o actividad comercial.

La forma efectiva de manejar los inventarios es minimizando su impacto adverso, encontrando un punto medio entre la poca reserva y el exceso de reserva. Esta actitud prevaleció en los países industrializados de Occidente, incluso después de la segunda guerra mundial, cuando Japón instauró con gran éxito el sistema (famoso ahora) “Just in time”<sup>57</sup>, ambiente que requiere un sistema de producción (casi) sin inventario.

---

<sup>57</sup> *just-in-time?* (JIT) o el método justo a tiempo. El JIT es una política de mantenimiento de inventarios al mínimo nivel posible donde los suministradores entregan justo lo necesario en el momento necesario para completar el proceso productivo.

La gestión de inventario preocupa a la mayoría de las empresas cualquiera sea el sector de su actividad y dimensión.

Por tres factores imperativos:

1. No hacer esperar al cliente.
2. Realizar la producción a un ritmo regular, aun cuando fluctúe la demanda.
3. Comprar los insumos a precios más bajos.”<sup>58</sup>

## **3.2. MODELO DE INVENTARIO**

### **3.2.1. MODELO DE INVENTARIO GENERALIZADO**

El objetivo final de cualquier modelo de inventario es dar respuesta a preguntas tales como:

1. ¿Qué cantidad de artículos deben pedirse?
2. ¿Cuándo debe pedirse?

La respuesta a la primera pregunta se expresa en términos de lo que llamaremos cantidad óptima de pedido (EOQ<sup>59</sup>).

Ella representa la cantidad óptima a ordenar cada vez que se realice un pedido y puede variar con el tiempo, dependiendo de la situación que se considere.

La respuesta a la segunda pregunta dependerá del tipo de sistema de inventarios:

- a. Si se requiere *revisión periódica* en intervalos de tiempo iguales, por ejemplo: cada semana, cada mes, etc., el tiempo para adquirir un nuevo pedido, suele coincidir con el inicio de cada intervalo de tiempo.

---

<sup>58</sup> Información del sitio web;  
[http://www.material\\_logistica.ucv.cl/en%20PDF/Introd\\_MODELOS%20DE%20INVENTARIO\\_2004.pdf](http://www.material_logistica.ucv.cl/en%20PDF/Introd_MODELOS%20DE%20INVENTARIO_2004.pdf)

<sup>59</sup> EOQ=cantidad óptima de pedido

- b. Si se requiere *revisión continua*, el nivel de inventario al cual debe colocarse un nuevo pedido, suele ser especificado como punto para un nuevo pedido.

En consecuencia, se puede expresar la solución del problema general de inventarios como:

- a) Caso revisión periódica: Recepción de nuevo pedido de la cantidad especificada por  $EOQ^{60}$  en intervalos iguales de tiempo.
- b) Caso revisión continua: Cuando el nivel de inventario llegue al punto para un nuevo pedido, se coloca el pedido, de tamaño igual al EOQ.

El modelo general de inventarios parece ser bastante simple, entonces, ¿Por qué existen variedad de modelos que van desde el empleo del simple cálculo a refinadas aplicaciones de programación dinámica y matemática?

La respuesta radica en la demanda: Sí la demanda del artículo es determinista o probabilística.

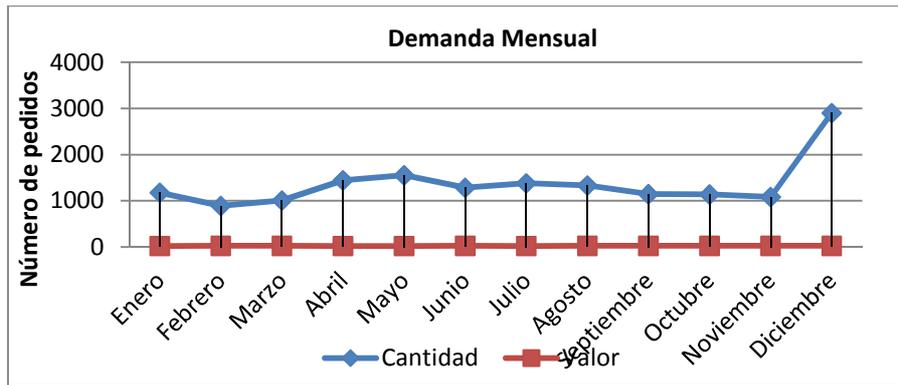
Una demanda determinista puede ser:

- a) Estática en el sentido que la tasa de consumo permanezca constante durante el transcurso del tiempo.
- b) dinámica cuando la demanda se conoce con certeza, pero varía al período siguiente.

Para el caso de Windfall, hablamos de una demanda dinámica como lo podemos apreciar en el gráfico siguiente:

---

<sup>60</sup> EOQ=cantidad óptima de pedido



**Gráfico 26 Demanda Mensual**

Fuente: Windfall S.A.  
Elaboración: Rocío Castillo

Y por la forma de la curva de la demanda podemos apreciar que el período de rotación del inventario es periódico.

Por lo que encontrar la cantidad óptima de pedido es importante, pero hay que tomar en cuenta que esta debe estar sujeta a las restricciones de la empresa, para el caso de Windfall, tenemos limitaciones como:

- Presupuesto
- Mano de obra
- Maquinaria
- Demanda.

Para determinar la prelación de mercados se ha desarrollado un modelo matemático bajo las técnicas de programación lineal en Excel. Este modelo será muy útil para la toma de decisiones basadas en información de mercado. Inicialmente está alimentado de información recogida de la investigación de mercado realizada, y asunción de políticas generales.

El modelo es el siguiente:

$$FO: \text{Ingreso} - \text{Costo Variable} - \text{Costo Fijo}$$

La función objetivo es el cálculo de la utilidad, y el modelo buscará determinar la cantidad a ser enviada a cada punto de venta para maximizar la utilidad.

Teniendo en cuenta estas limitaciones en cuanto a la producción y la demanda, con ayuda de las siguientes restricciones encontraremos la cantidad óptima de pedido para la empresa Windfall y de esta forma establecer un adecuado sistema de inventarios.

Producción > 0

Producción x Costo/uni.<sup>61</sup> <= Presupuesto<sup>62</sup>

Horas maq. / Unidad<sup>63</sup> <= Producción

Horas mano de obra. / Unidad <= Producción

Producción <= Demanda

De la información obtenida tenemos los siguientes resultados:

DATO<sup>64</sup>

Presupuesto	436.478,35
Hora maq.	35.500
Hora mano obra	422.500

Función Objetivo: Utilidad

Utilidad por producción: 297.071,09

Restricciones:

Producción >=	0	
371.338,86 <=	436.478,35	presupuesto
22.944,2 <=	35.500,00	Horas máquina
23.962,15 <=	422.500,00	Horas hombre

El modelo en Solver se ve de la siguiente manera:

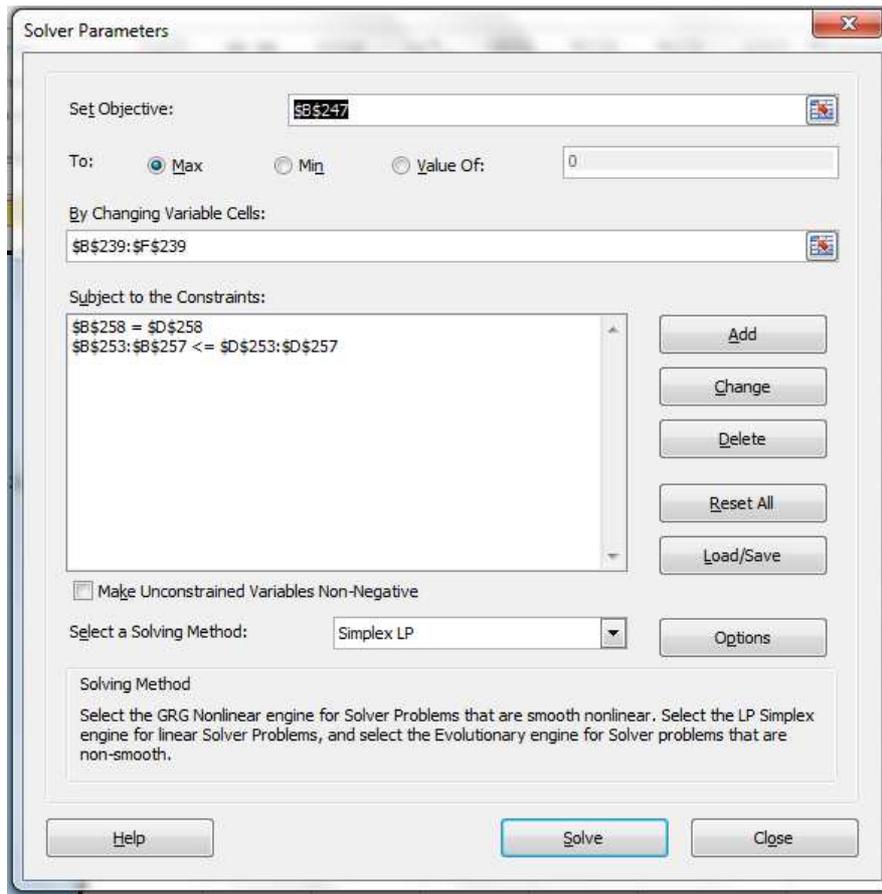
---

<sup>61</sup> Información obtenida de base de datos de la empresa Windfall.

<sup>62</sup> El presupuesto que se tomara en cuenta para el cálculo de la cantidad óptima de pedido la tomaremos del flujo de efectivo con proyecto.

<sup>63</sup> Información obtenida de la base de datos de la empresa Windfall.

<sup>64</sup> Información obtenida de contabilidad para la producción de calzado de la empresa para el año 2011



## Resultado

**Tabla 17 Producción**

MARCA	BECA MISHELL	BRINKA	CONFORT	FUELL	GENIUS	JENIFER	KLIN	LASIKA	MEDIAS	MELLIZAS	NEW WALK	ONE WAY
Utilidad	8,24	7,14	35,74	15,35	16,40	36,07	20,40	11,74	0,96	28,00	26,75	14,80
Costo por Zapato	10,30	8,92	44,68	19,19	20,50	45,08	25,50	14,68	1,20	35,00	33,44	18,50
Cantidad anual con canal	583	371	265	826	530	265	1058	212	826	530	212	901
<b>Producción<sup>65</sup></b>	<b>525</b>	<b>350</b>	<b>250</b>	<b>750</b>	<b>510</b>	<b>200</b>	<b>1008</b>	<b>185</b>	<b>788</b>	<b>489</b>	<b>205</b>	<b>897</b>
horas maq./uni	0,85	1,00	2,20	1,75	1,75	1,89	1,50	2,35	1,25	1,25	2,50	1,20
horas hom/uni	1,25	2,00	3,00	1,00	1,00	2,00	1,35	2,20	1,00	2,50	3,00	1,00

<sup>65</sup> Producción encontrada mediante las interacciones producidas por SOLVER, sujeta a las restricciones de producción de la empresa Windfall.

MARCA	PIERRE DUMAS	SAGUS	SAGUS CASUAL	SAGUS DEPORTIVO	SAGUS FORMAL	SAGUS PUPOS	SAGUS SANDALIAS	SHELTER	TOP GUY	VARIOS	VECACHI	VERAZZI
Utilidad	15,97	10,00	27,60	12,00	30,40	29,00	12,00	35,04	5,71	16,10	15,60	27,60
Costo por Zapato	19,96	12,50	34,50	15,00	38,00	36,25	15,00	43,81	7,14	20,13	19,50	34,50
Cantidad anual con canal	901	1058	1044	1023	983	745	848	795	849	1047	954	954
<b>Producción</b>	<b>859</b>	<b>1007</b>	<b>1033</b>	<b>1001</b>	<b>897</b>	<b>715</b>	<b>788</b>	<b>759</b>	<b>801</b>	<b>1038</b>	<b>900</b>	<b>913</b>
horas maq./uni	1,75	1,50	1,28	1,28	1,30	1,50	1,75	1,25	0,75	1,00	2,00	1,27
horas hom/uni	1,00	1,50	2,00	1,30	1,50	1,30	1,35	2,00	1,75	1,00	1,75	1,25

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

Cabe mencionar que la información, que se presenta en la tabla, nos indica el nivel de producción óptimo que tiene que realizarse en la empresa Windfall, estos datos fueron encontrados a través de las iteraciones realizadas en el sistema SOLVER (Excel), sujeto a las restricciones de producción de la empresa.

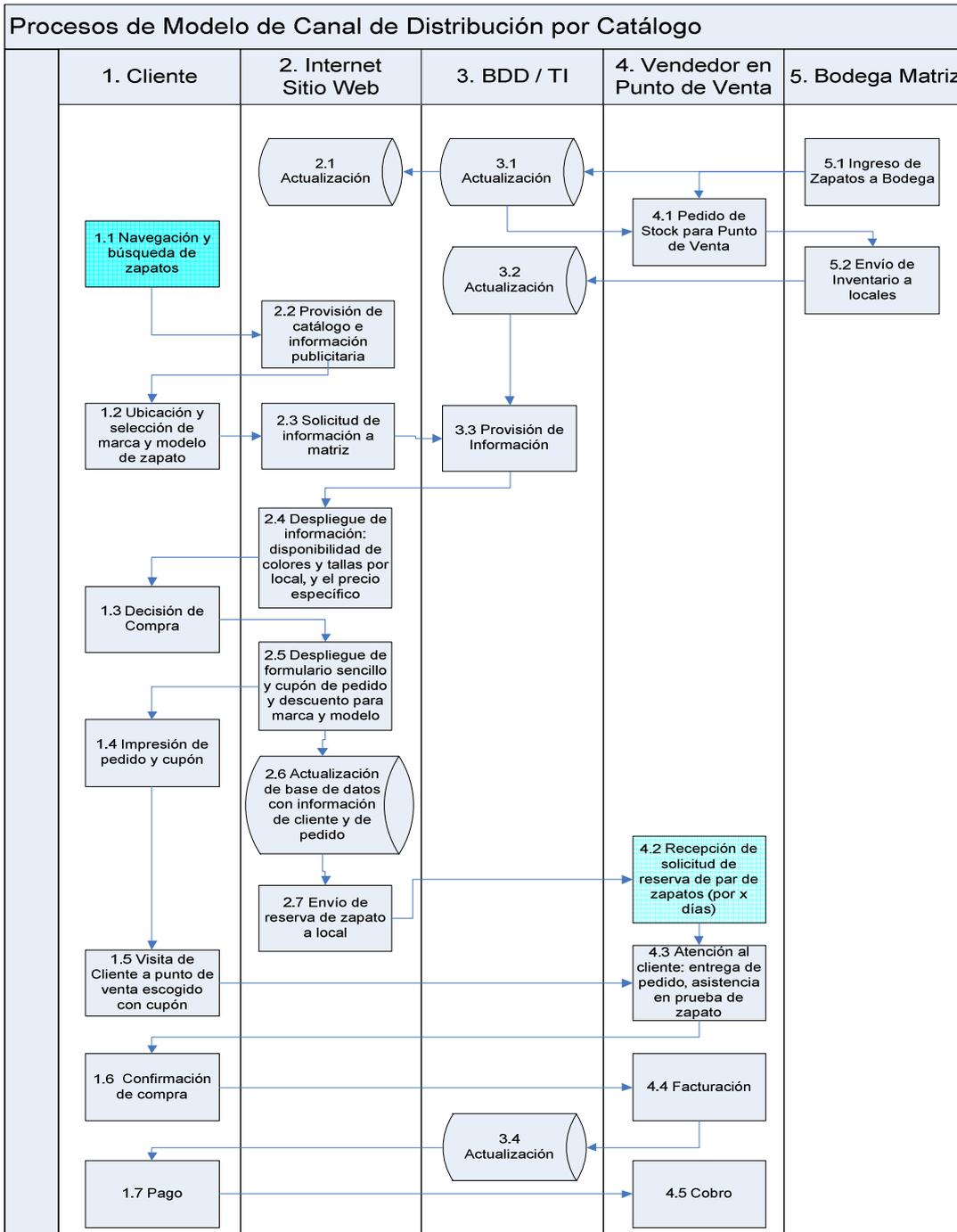
### 3.2.3. GESTIÓN DE PROCESOS

Actualmente, las empresas/organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por lo tanto, procure su satisfacción.

El proceso del canal fue escogido luego de determinar el tipo de zapatos y el margen que produce cada uno (ver tabla 18).

**Tabla 18 Modelo de Canal de Distribución por procesos**



Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Fundación JANUS

Las actividades han sido clasificadas por actor. Los actores del canal son:

- Cliente
- Sitio web en internet ( Página web de Windfall)
- Sistema transaccional y base de datos central ( gráficos 33 y 34 )
- Vendedor en punto de venta
- Bodega Matriz

La gráfica muestra la relación y secuencia de las actividades que realizan cada uno de los actores para que se produzca el éxito del canal.

El éxito del canal debe ser medido por los siguientes parámetros:

- Tráfico en el Sitio web: este puede ser obtenido mediante estadísticas descriptivas que informen:
  - Cantidad de visitas al sitio
  - Cantidad de hits (o clicks en el Sitio)
  - Comportamiento de las visitas a cada página del sitio
- Tasa de conversión
  - Índice obtenido del resultado de la cantidad de visitas y la cantidad de confirmaciones de venta.
  - Índice obtenido del resultado de la cantidad de visitas y la cantidad de artículos vendidos por generación de tráfico en locales.
- Facturación
  - Cantidad en dólares de facturación generada por el tráfico generado en los locales producto del Sitio web.

Sin embargo hay otros aspectos intangibles que deben ser analizados periódicamente como son:

- Posicionamiento de marca
- Satisfacción del cliente

### **3.2.3.1. Actividades en el proceso de venta por canal sitio WEB- LOCAL**

Para facilidad de búsqueda, las actividades han sido descritas en el orden de su clasificación por actor (tabla 18):

1. Cliente
2. Sitio web en Internet
3. Sistema Transaccional y Base de datos central
4. Vendedor en punto de venta
5. Bodega Matriz

Sin embargo, la forma correcta de leer las actividades es siguiendo el recorrido de su secuencia que está explicada en la tabla 18 (Modelo de Canal de Distribución por proceso) indicados en la página anterior.

El número con que inicia cada uno de los subtítulos a continuación se compone de dos elementos. El primer dígito es el código del actor, y el segundo dígito es el código secuencial de la actividad.

#### **1. El cliente:**

Este es uno de los agentes más importantes dentro del proceso de venta en el canal, ya que todas las actividades y procesos se enfocan en el servicio al cliente. Este es una persona que desea (demanda) zapatos del tipo que son expendidos en los locales *Viapazzos* y *Mega Shoes*, que tiene la capacidad adquisitiva para realizar la compra y está dispuesto a comprar en los puntos de venta, es decir, que no tienen lealtad absoluta hacia un almacén en específico de la competencia.

## 1.1 Navegación y búsqueda de zapatos:

Es la navegación, ubicación y apertura del Sitio web de la empresa por parte de los potenciales consumidores. Esta es una actividad crítica, porque el tráfico de potenciales clientes navegando en el Sitio web de la Empresa significa que habrá más posibilidad de que existan más reservas en línea y más ventas reales, lo que implica que existe una relación entre el tráfico en el sitio web y el nivel de ventas del canal.

La generación de dicho tráfico es fundamental para el éxito del canal y debe estar enfocada en las motivaciones que tiene el cliente al comprar como son:

- Calidad y confort
- Rapidez, facilidad y acceso
- Descuentos, promociones y crédito

Este tipo de mensajes deben ser transmitidos mediante herramientas publicitarias como volantes en oficinas, comerciales radiales, propaganda en agendas y libros escolares, entre otros medios ATL y BTL según el segmento al que se dirija.

Esta actividad dentro del proceso de compra del canal es una de las más importantes y sensibles, puesto que no está bajo el control de la empresa, sino que la empresa debe convencer al público que realice dicha acción.

## 1.2 Ubicación y selección de marca y modelo de zapatos:

En interacción con el proceso 2.2 el cliente navega en el Sitio web del cliente y tendrá la posibilidad de poder seleccionar los modelos que le gusten. Para facilitar esta actividad, es importante que 2.2 sea amigable y de fácil uso.

### 1.3 Decisión de compra:

Una vez seleccionados los zapatos (1.2) y encontrada la talla, color y el local donde prefiere comprar, así como aceptado el precio del artículo y recibido el descuento o promoción por comprar por internet (2.2), el cliente potencial podrá hacer su compra, en donde de manera sencilla se ingresan los datos del cliente.

En este proceso las ventanas de interacción deben invitar al cliente a dejar los datos y no asustarlo de ninguna forma, ni comprometerlo.

Entre los datos importantes pueden constar:

- Nombre:
- Teléfono:
- Email:

Mediante el teléfono y/o el internet se puede confirmar los pedidos y aprovechar para gestión de marketing con énfasis en la compra repetitiva y generación de lealtad como:

- Invitar al cliente a realizar el retiro de sus zapatos en el local seleccionado
- Hacer sentir importante al cliente para Viapazzos o Megashoes
- Anunciar futuros descuentos y promociones al cliente mediante el correo electrónico.

Posteriormente en este punto se podría adicionalmente realizar cobros por medio de tarjetas de crédito y Paypal<sup>66</sup>. Para el inicio de este canal, se estima que sería ideal iniciar *sin cobro* en línea, ya que en general las encuestas

---

<sup>66</sup> PayPal es: Una empresa de e-commerce que permite pagos y transferencias de dinero por internet, una alternativa a los métodos de pagos tradicionales como cheques y giros postales.

PayPal procesa los pagos para sitios de subastas, vendedores online, y otros usuarios, cobrando diferentes montos por esto. PayPal presta las herramientas necesarias para crear sistemas de venta/compra/subasta de servicios o bienes.

muestras que la gente desconfía pagar por medios electrónicos a menos que sea desde el Sitio web de un Banco. Posteriormente, cuando la marca esté mejor posicionada al igual que su Sitio web, la gente podrá tener confianza para realizar pagos directos desde el sitio web.

#### 1.4 Impresión de pedido y cupón:

Pese a que no es necesario operativamente, psicológicamente el cliente debe tener una evidencia física y palpable de lo que ha comprado, y que le haga pensar que el tiempo que ha invertido escogiendo los zapatos no ha sido en vano. Adicionalmente dicha impresión debe recordar al cliente el incentivo de ir al local y realizar la compra. Debe existir algún descuento, promoción, regalo, cupón para sorteo, entre otros incentivos que para su realización, el cliente debe ir al local y finalizar la compra.

#### 1.5 Visita del cliente al punto de venta escogido con cupón:

El cliente visita el local con el cupón para pagar y llevarse el par de zapatos escogido. El cliente se acerca al local para probarse los zapatos. Esta es la oportunidad para que el cliente sea tratado de tal forma que se le haga sentir importante y lograr 3 objetivos:

- Impactar al cliente en el punto de venta por:
  - Atención al cliente
  - Valor agregado al cliente, tanto psicológico como real
    - El valor agregado emocional (psicológico) lo hace sentir mejor, y el propósito es que el individuo salga del local con una mejor imagen de sí mismo que con la que entro. El cliente debe salir contento con lo que hizo y las decisiones que tomó.
    - El valor agregado real implica que se le ayudó tanto en tiempo como en producto de manera rápida, eficiente y

velando por los intereses del cliente. Se busca que se lleve lo mejor para este.

- o Mayor volumen de venta: Ya que conocemos que un comprador de zapatos puede comprar y/o busca comprar alrededor de 3 pares de zapatos, le ayudamos a elegir y comprar más pares.

#### 1.6. Confirmación de compra:

Luego de probarse los zapatos, el cliente debe confirmar su deseo de comprar. Los estudios muestran<sup>67</sup> que la decisión final de compra del zapato depende de la sensación táctil de los zapatos, tanto al tocarlos con las manos, como cuando se los prueba en los pies. Adicionalmente el trato al cliente y la velocidad y prestancia con que se le atiende hacen la diferencia para lograr la confirmación de la venta.

Adicionalmente se debe hacer gestión en el local para lograr los objetivos adicionales expuestos en 1.5.

#### 1.7 Pago:

Una vez contento y satisfecho, el cliente se acerca a caja para que le empaquen los zapatos y poder pagar. Una vez más, es una oportunidad de interacción para demostrarle al cliente que nos preocupamos por este. El cliente debe salir del punto de venta sintiendo que lo que hizo fue lo correcto, y que Viapazzos o Megashoes le han ayudado a hacer lo correcto para el cliente y su familia.

## 2. Internet sitio web

Este es una serie de Páginas web, Sistemas transaccionales de información y bases de datos cuyos objetivos son:

---

<sup>67</sup> Estudio obtenido de los Focus Group a los grupos de interés.

- Informar al cliente sobre el tipo de stock
- Informar sobre los puntos de venta y sus horarios
- Canalizar las ofertas y promociones a los clientes
- Mantener un canal de información para captar información sobre los clientes:
  - Quejas sobre trato en puntos de venta
  - Recomendaciones
  - Solicitud de tipos de calzado
  - Comentarios en general

El diseño del Sitio web debe tener las siguientes características:

- Mostar fácil, amigable, y organizadamente todo el inventario en Stock disponible
- Permitir la navegación de manera fácil y sin complicaciones. Debe tener barras de herramientas que orienten al cliente dentro del sitio.
- Debe tener la facilidad de enviar comentarios, requerimientos, quejas y recomendaciones.
- El Sitio web debe estar hospedado en un servidor con up-time mínimo de 95%, con conexiones redundantes que garanticen que se podrá acceder rápidamente desde Quito.
- Este sitio web debe tener carrito de compras, identificación de logos, estadísticas de uso y navegación.
- Las bases de datos del Sitio web, localizadas en el servidor de hospedaje deben poder ser conectadas y actualizadas o estar en línea con la base de datos de la empresa, cuyo servidor estará en las instalaciones de la empresa.
- Los puntos de venta deben estar en línea con la base de datos central de la empresa, o ser actualizados al menos diariamente.

#### 2.1 Actualización:

La base de datos del Sitio web debe estar actualizada sobre todos los ingresos de bodega, para que de esta forma, se pueda informar de los modelos, colecciones, tallas, colores que están disponibles en la empresa.

## 2.2 Provisión de Catálogo e información publicitaria:

En esta actividad el Sitio web informa e interactúa con el usuario, y le entrega la información que este solicita mientras navega.

El Sitio web debe ser actualizado constantemente (de acuerdo a los ingresos en bodega), para brindar contenidos frescos a los consumidores que visitan y navegan en el Sitio en búsqueda de zapatos que vayan con su personalidad, estilo de vida y necesidad.

## 2.3 Solicitud de información a matriz.

En este proceso el Sitio web ubicado en un servidor de hospedaje, solicita información sobre un producto escogido por el usuario. El Sitio web solicitará al menos la siguiente información:

- Tallas disponibles en stock
- Colores disponibles por talla
- Localización del stock
- Precio del producto

Con esta información, la base de datos del Sitio web es actualizada y puede informar al usuario sobre donde poder encontrar dicho zapato.

## 2.4 Despliegue de información:

El Sitio web informa al usuario sobre la disponibilidad de colores y tallas por local, y el precio específico. La forma en la que esta información es despegada debe ir acompañada de la foto y de un diseño tal que invite a seguir leyendo y navegando. Más que nada, la información debe ser clara y precisa.

Para que esta información sea clara y precisa, es muy importante garantizar la conectividad entre el Sitio web y el Servidor de la organización. Igualmente, la información dentro del servidor local, así como su estructura deben ser adecuadas y actualizadas. Para que esto ocurra, debe haber comunicación y actualización constante entre los puntos de venta y el servidor central. El

servidor central debe conocer qué pares de zapatos se han vendido y cuál es el stock actual.

2.5 Despliegue de formulario sencillo y cupón de pedido y descuento para marca y modelo:

Una vez ingresada la decisión de compra por parte del usuario (1.3), el Sitio web despliega un cupón que ratifica la decisión de compra, el cual es válido para algún tipo de promoción, descuento, regalo o rifa. Este es la confirmación física de que el cliente ha escogido el o los zapatos que eligió.

Esta confirmación también es una señal digital que anuncia al punto de venta que debe reservar dicho par de zapatos para el cliente del canal de internet por un período de tiempo o vigencia de la reserva, tiempo que también debe estar impreso en el cupón.

2.6 Actualización de base de datos con información de cliente y de pedido:

Como proceso no visto por el usuario u operador, el servidor del Sitio web actualiza la información de la decisión de compra para reserva del calzado y los log para estadísticas de preferencias de navegación posteriores.

2.7 Envío de reserva de zapato a local.

El Sitio web o el sistema de información centralizado envían al punto de venta la decisión de compra del cliente para que reserven el par de zapatos vendidos por el canal de internet.

3. Base de datos y Sistema de Información anexo al Sistema Transaccional, actualmente la empresa Windfall ha migrado hacia un sistema contable que funciona con una base de datos relacional. El canal y sus sistemas no deben alterar al sistema contable transaccional ni a su base de datos. Para obtención y manejo de datos compartidos con el sistema web la base de datos actual debe contar con un “espejo” de donde el Sitio web podrá tomar y grabar datos. Caso contrario, debe encontrarse la manera de mantener la integridad de los datos de la base de datos original.

La información de matriz debe tener las siguientes características:

- Debe ser completa: es decir, tener información de precios y cantidades para todo el stock repartido en las diferentes bodegas y locales.
- Debe ser actualizada: esto es, la información debe contemplar las compras, devoluciones, ventas y cambios de stock y precios más recientes.

### 3.1 Actualización:

Los datos que sean ingresados por bodega en el sistema central deben ser actualizados en la base de datos que alimente al Sitio web.

### 3.2 Actualización:

Los movimientos de inventario como transporte de nueva mercadería y re-estoqueo a los puntos de venta debe ser actualizada constantemente en la base de datos central. Esto significa que los datos de la base de datos central son siempre actualizados y precisos.

Adicionalmente a los procesos comunes se debe contemplar actualización de stock por pérdida, daño y robo.

### 3.3 Provisión de información:

A pedido del Sitio web, la Base de datos debe proporcionar la información necesaria para que el usuario que está navegando en el Internet visitando el Sitio de Windfall tenga la información que requiere para realizar su compra.

Para esto es necesario que:

- La base de datos esté siempre en línea
- La base de datos esté actualizada
- Exista conectividad de buena calidad y estable

### 3.4 Actualización:

Cuando se realiza la facturación en el punto de venta (4.4) el sistema debe conocer que se cerró la venta y que el inventario ha sido modificado. De esta forma se mantiene siempre actualizado el inventario.

## 4. Punto de Venta

En el punto de venta existen algunos factores que deben estar siempre dispuestos para el cliente:

- Stock: Inventario de zapatos para la venta.
- Capacidad de Servicio: Capacidad para recibir personas (centro comercial abierto y funcionando, local adecuado para ofrecer los productos), facturar (computador, sistema e impresora para realizar la facturación), cobro (capacidad de dar vuelto, máquina para recibir tarjetas de crédito), etc.
- Personal capacitado con la aptitud y actitud necesaria para vender zapatos y servir al cliente.

### 4.1 Pedido de Stock para Punto de Venta:

Sea de manera automática (ya que la base de datos centralizada tiene los stocks actualizados y puede haber políticas de estoqueo automático) o desde un pedido del local, debe haber una orden de pedido para abastecer al local, que ingresa al sistema para que la casa matriz realice los despachos.

### 4.2 Recepción de solicitud de reserva de par de zapatos (por x días)

Una vez que el Sitio web ha recibido la decisión de compra (1.3) y ha actualizado al sistema con dicha solicitud, dicho Sitio web envía una solicitud de reserva de inventario al punto de venta (2.7) con los datos de la persona que la solicitó. Esta reserva de inventario debe ser procesada para garantizar que exista dicho inventario por el número de días que se estipule en la reserva.

#### 4.3 Atención al cliente: entrega de pedido, asistencia en prueba de zapato:

En esta actividad el cliente ingresa al local (1.5), se acerca al vendedor del punto de venta y muestra su cupón impreso o indica que ha hecho una compra por internet. El cliente busca ver, palpar y probarse los zapatos. Esta es la oportunidad para que el vendedor pueda satisfacer al cliente y demostrar que el local y la marca están preocupados por este.

Esta es la oportunidad para que el cliente sea tratado de tal forma que se le haga sentir importante y lograr 3 objetivos ( ver punto 1.5 visita de cliente a punto de venta).

#### 4.4 Facturación:

En este proceso se facturan los zapatos que el cliente desee comprar. Esta facturación debe ser realizada en el sistema transaccional que actualice a la base de datos central.

Esta actividad es realizada en presencia del cliente, y existe interacción directa entre la marca y el cliente, por lo que es una oportunidad de servir bien al cliente y hacerlo sentir importante.

#### 4.5 Cobro:

Se receipta el cobro del cliente en cualquiera de las formas de pago disponibles para el efecto.

En esta actividad también es debe manifestar el buen trato y amabilidad para dar importancia al cliente.

### 5. Bodega Matriz

En la bodega central, para el efecto de este modelo, se realizan las siguientes funciones, pero no está limitado a las mismas, ya que puede haber actividades adicionales del giro del negocio:

- Receipta, codifica, clasifica e ingresa en el sistema todas las nuevas adquisiciones de artículos que representan mercadería.
- Despacha y registra toda la mercadería que va a los puntos de venta.

- Recapta y codifica devoluciones por cualquiera y todas las razones y actualiza los inventarios centrales de stock.

#### 5.1 Ingreso de Zapatos a Bodega:

Tan pronto exista cualquiera y todas las compras de mercadería por parte de la empresa, estas deben ingresar por bodega y esta debe registrar todo en el sistema central transaccional, de tal forma que la base de datos de dicho sistema tenga conocimiento de todo el inventario disponible. Toda la información a publicar debe ser ingresada desde este punto incluyendo inventarios, tallas, colores, fotografías, precios, entre otros datos que vayan a estar disponibles para el público mediante el Sitio web.

#### 5.2 Envío de inventario a los locales:

En bodega se debe hacer el despacho de inventarios indicando, en el sistema, hacia donde van dichos inventarios. La información sobre la cantidad y tipo de calzado debe ser tan detallada como se pretenda mostrar en el Sitio web, de tal forma que el sistema pueda, de manera inequívoca, conocer la localización del zapato, color, talla, etc.

### **3.3. ESTUDIO ESTADÍSTICO<sup>68</sup>**

Para la realización del estudio estadístico de los datos de la empresa Windfall, disponemos de las siguientes variables:

- Local: El punto de venta.
- Fecha: La fecha de venta de los datos.
- Forma de pago: La forma de cancelación de las facturas por venta de productos, pudiendo ser estas ha contado o a crédito, y con diferentes tarjetas de crédito.
- Marca: Es el nombre de las diferentes marcas existentes

---

<sup>68</sup> En el estudio estadístico, se utiliza el programa MySQL, y el programa estadístico R- Project, que se lo puede encontrar en la página web: <http://www.r-project.org/>

- Factura: Es el número de factura con el que se realiza cada una de las ventas.
- Código: Código del producto
- Color: Es el color del producto
- Talla: Es la talla de cada uno de los pares de zapatos
- Valor: Es el precio en el que se vende cada zapatos
- Número de pagos: Es la cantidad de pagos que se realizan en caso de que la transacción sea realizada a crédito o con tarjeta de crédito
- Regalo: Es el regalo que se entrega por la compra
- Revisión: Fechas de corte de datos. Generalmente una por semana

Se trabajó variables para codificarlas y lograr más variables depuradas y correctas.

La codificación de dichas variables es la siguiente:

**Tabla 19 Variables**

1	rvs: Revisión	15	rgl: Regalo
2	loc: Local	16	pag: Variable depurada de forma de pagos
3	fch: Fecha	17	itt_n: Institución financiera para crédito
4	pag01: Variable Bruta de formas de pagos	18	tippag: Tipo de pago
5	mrk01: Variable Bruta de marcas	19	asmpag: Codificación asumida de variables
6	fac: Número de factura	20	mrk: Variable depurada de marca
7	cod: Código del producto	21	csg: Código de consignaciones
8	col01: Variable Bruta de color	22	asmmrk: Variable asumida para marca
9	tl01: Talla bruta europea	23	colpri: Variable para color primario
10	tl02: Talla bruta americana	24	tonpri: variable para tono primario
11	tl03: Talla bruta brasilera	25	colsec: Variable para color secundario
12	tl: Talla unificada y depurada	26	tonsec: variable para tono secundario
13	val: Precio en dólares	27	tipcol: variable para tipo de color (simple o compuesto)
14	numpag: Número de pagos	28	asmcol: Variable de color asumido

Fuente: Windfall S.A.

Elaboración: Fundación JANUS

*Digitación:* Se acordó que una de las fuentes de datos a ser utilizada, sería la información registrada en los cuadernos históricos de cada uno de los locales. Dicha información se digitalizo en matrices de datos para luego ser subidas a bases de datos MySQL.

### 3.3.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVOS

El análisis descriptivo de la información corresponde a la información obtenida en 3 puntos de ventas autorizados por Windfall.

#### 3.3.1.1 Evolución de ventas por fecha

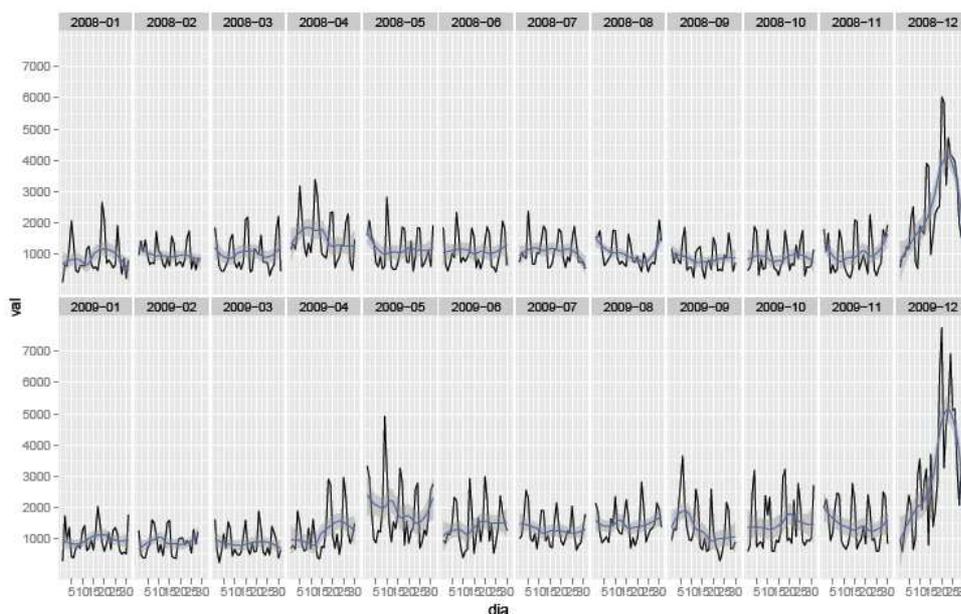
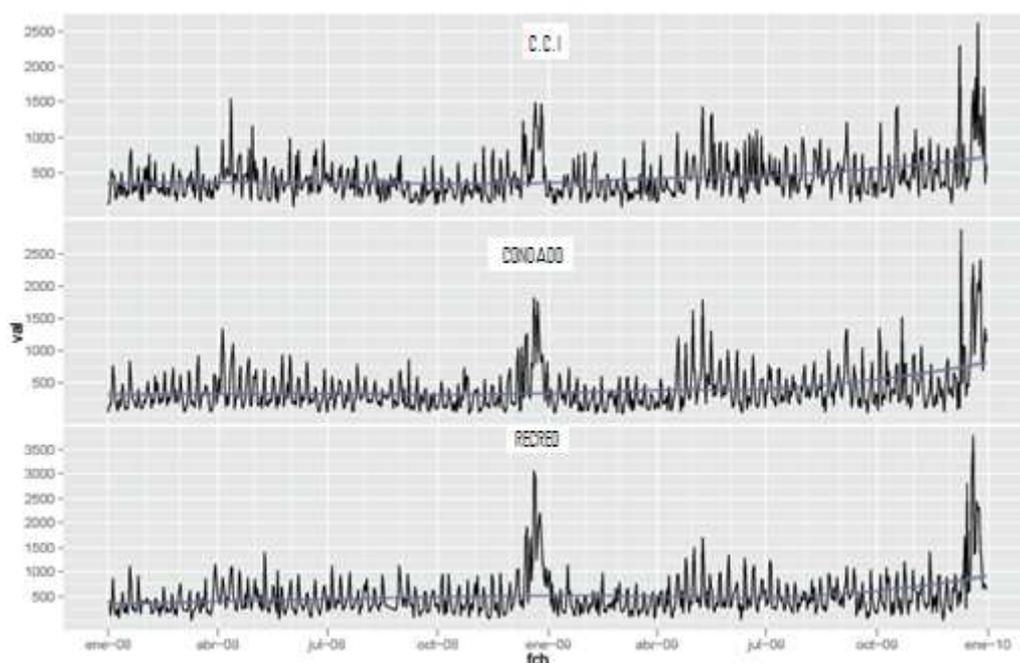


Gráfico 27 Evolución de Ventas por fecha (datos globales)

Fuente: Windfall S.A.  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:* Este gráfico muestra las ventas por cada uno de los meses en dos años 2008 y 2009, de los tres puntos de venta. Se puede ver estacionalidad de aumento de ventas en fines de semana a nivel mensual, y picos sumamente grandes en diciembre que llegan a cuadruplicar las ventas promedio del año. Adicionalmente se aprecia una estacionalidad negativa en enero, febrero y marzo, donde las ventas en general bajan en ambos años.

### 3.3.1.2 Evolución de ventas por fecha y local (precio por cantidad)



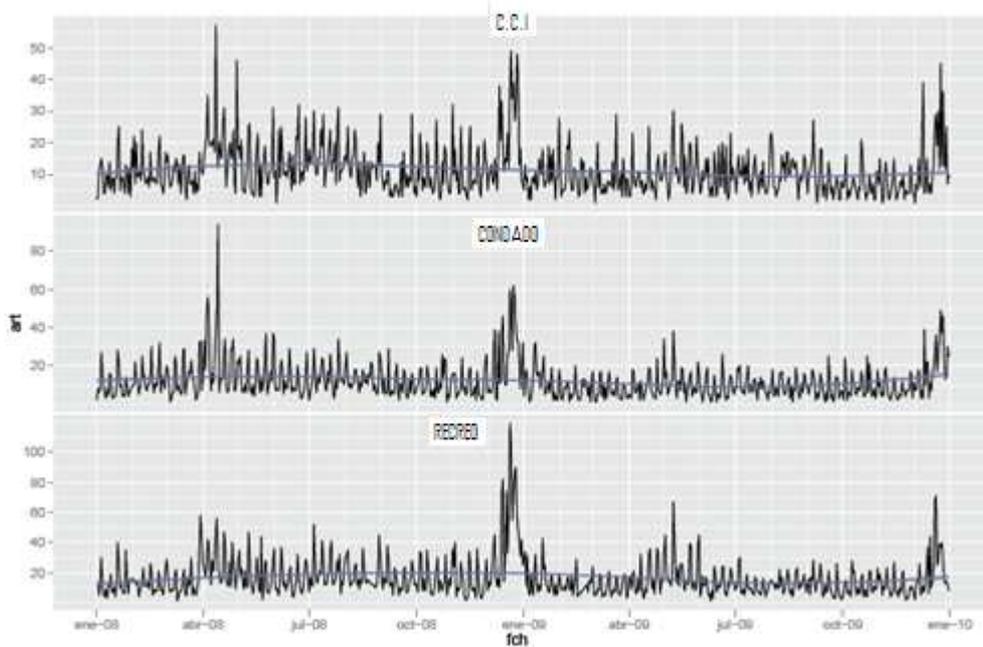
**Gráfico 28 Evolución de ventas por fecha y local**

Fuente: Windfall S.A.  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:* Este gráfico muestra las ventas (precio por cantidad) en los locales del CCI, Condado y Recreo.

*Aspectos importantes:* Tomando en cuenta la tendencia anual, se nota un aumento en el promedio suavizado entre los años, lo cual implica que la tendencia es positiva, además que los picos altos de las ventas se producen en el inicio de cada año, lo que nos lleva a pensar que se debe al inicio de cada nuevo año escolar, por lo que hay que tener el suficiente stock de zapatos escolares para estas fechas.

### 3.3.1.3 Evolución de ventas por fecha y local (unidades de calzado)



**Gráfico 29 Evolución de ventas por fecha y local**

Fuente: Windfall S.A.  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:* Este gráfico muestra el conteo de venta de unidades de calzado en el tiempo.

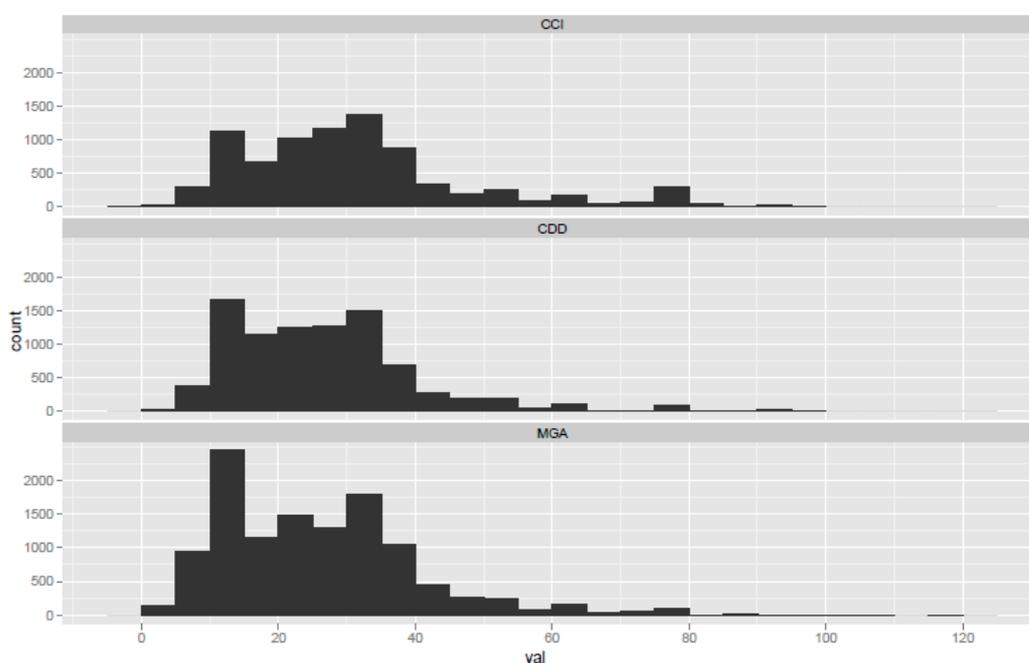
*Aspectos importantes:* Si se compara la tendencia de ventas por local y las tendencias de cantidad por local, la medida de tendencia central en el primero es ascendente. Sin embargo, en cantidad varía según la estacionalidad, por lo que se interpreta cierto nivel de estabilidad. Esto nos indica que el aumento en la tendencia central de 2009 es dado por precio y no por cantidad.

Los datos reflejan, que el local no ha aumentado ni bajado en posicionamiento o en preferencia entre los dos años.

Adicionalmente se puede observar que los picos del conteo de venta son muy superiores en el Mega Shoes del Recreo, lo que implica que su comportamiento es más volátil en cantidad.

Los picos son más moderados en el C.C.I. (aunque conserva el mismo comportamiento) y en el medio está el Condado.

### 3.3.1.4 Distribución de ventas por local



**Gráfico 30 Distribución de ventas por local**

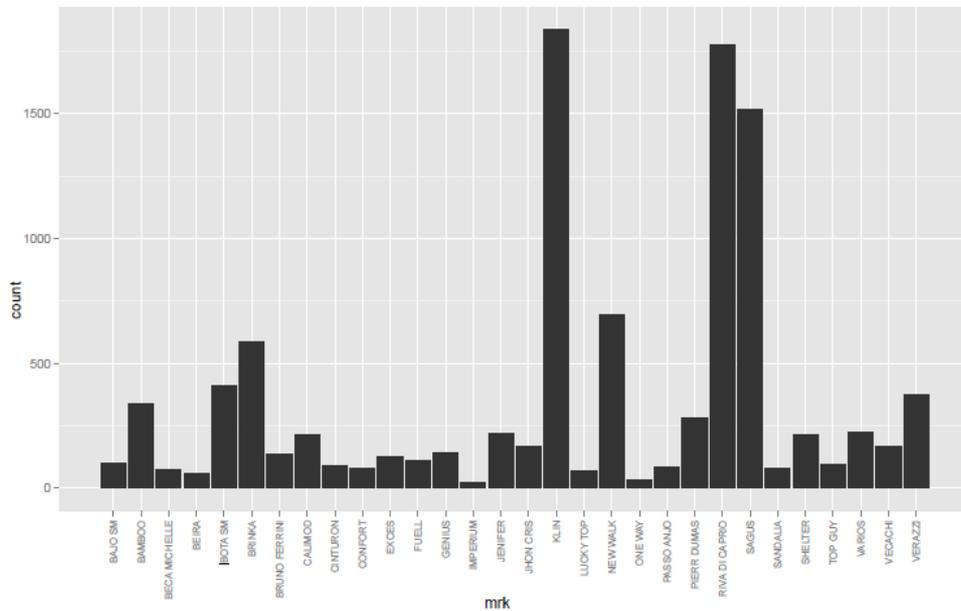
Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:* Este gráfico muestra el conteo de artículos vendidos a diferentes precios por local. Esto permite revisar la sensibilidad al precio por local.

*Aspectos importantes:* Se nota que el CCI tiene más cola hacia la derecha, esto quiere decir que ha vendido más pares de zapatos de mayor valor. Hay Varios artículos de cerca de 70 USD vendidos en el CCI. Las curvas son más anchas hacia la izquierda, en el caso de Mega Shoes del Recreo implica que este local

vende más artículos de menor valor. Por las estructuras de la distribución, se aprecia que el CCI compra a mayores precios en promedio, Mega Shoes a Menores precios y El Condado está entre estos dos.

### 3.3.1.5 Participación de marca



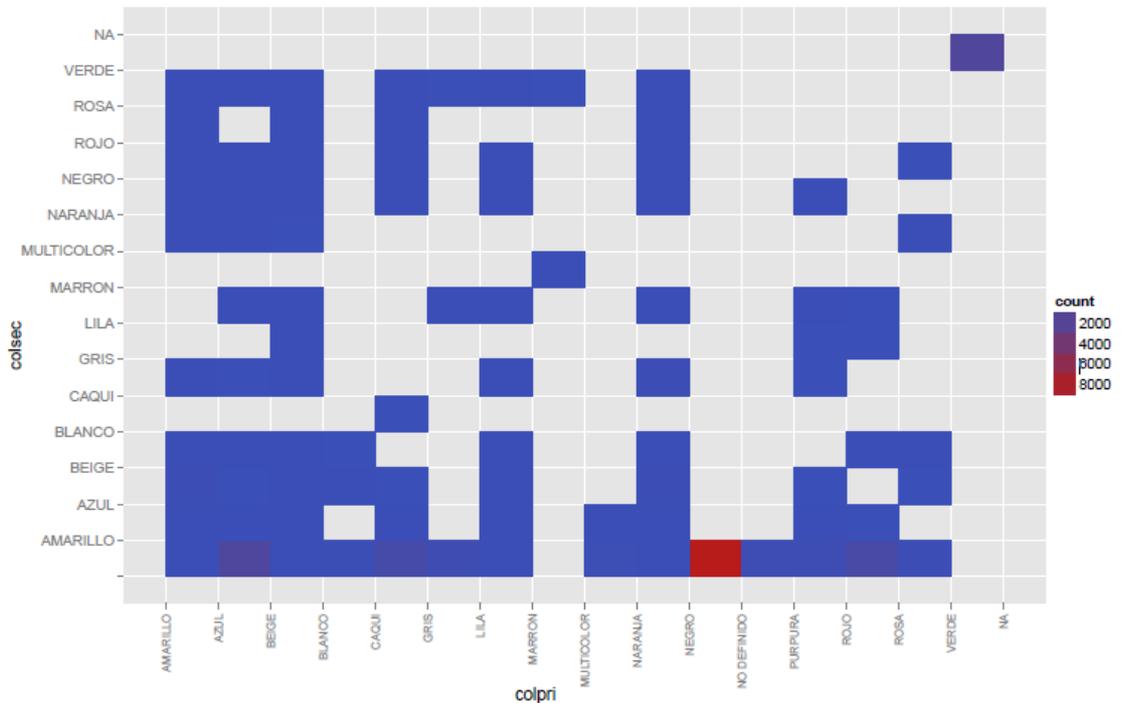
**Gráfico 31 Participación de Marca**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Fundación JANUS

*Análisis general:* En este gráfico se puede ver el nivel de venta de cada una de las marcas en todos los locales.

*Aspectos importantes:* Este gráfico muestra que las marcas más vendidas son Klin, Riva de Caprio y Sagus. A estas marcas le sigue New Walk y Brinka. Las marcas menos vendidas son Imperium y One Way.

### 3.3.1.6 Plano bidimensional de colores primario y secundario



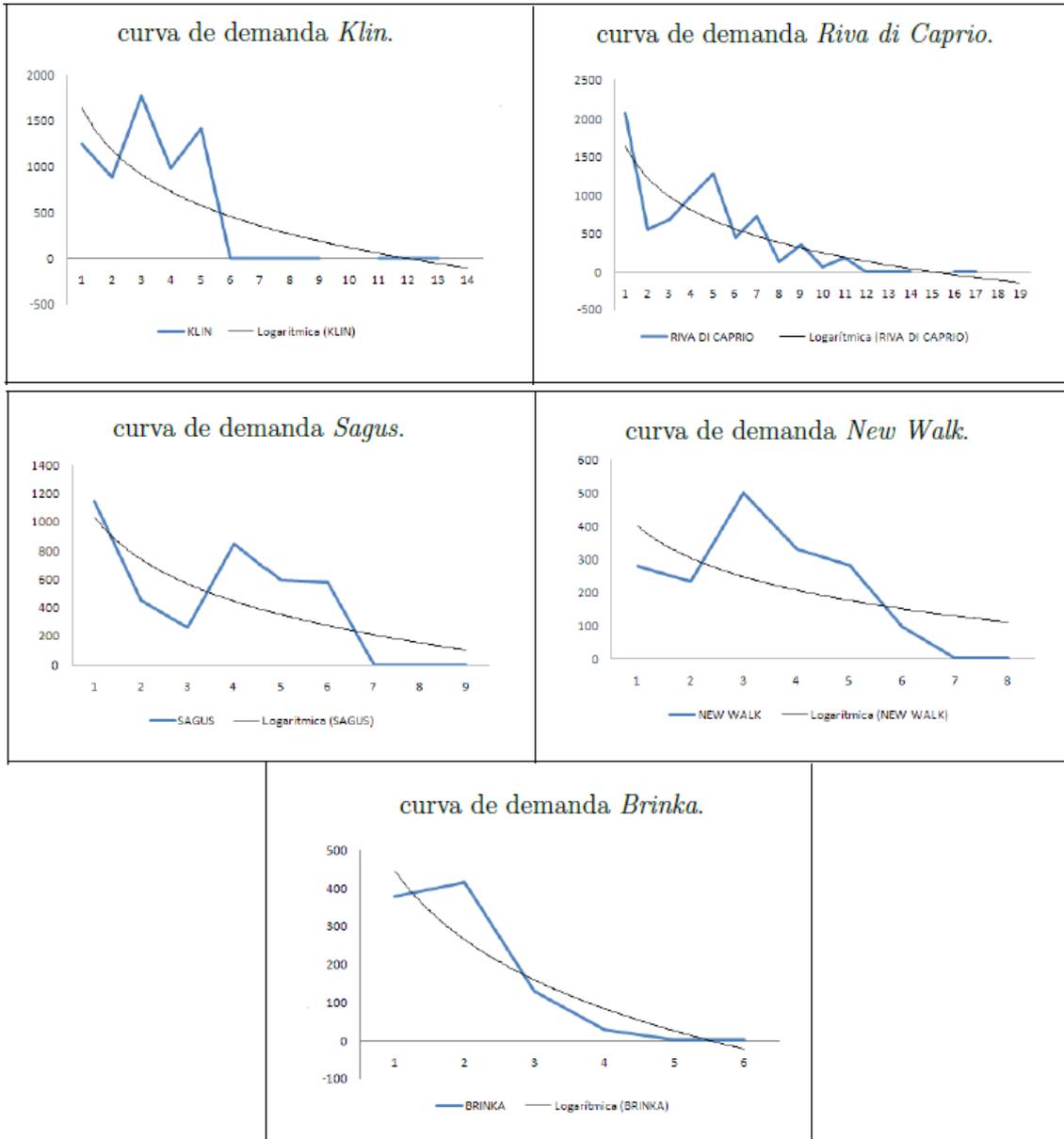
**Gráfico 32 Plano bidimensional de colores primarios y secundarios**

Fuente: Windfall S.A  
 Elaboración: Fundación JANUS

Análisis general: Este gráfico tiene al color primario en el eje de la abscisa (x) y al color secundario en el eje de las ordenadas (y). Muestra las combinaciones de colores que más venta tienen.

Aspectos importantes: En este gráfico de doble entrada se puede ver los colores de más venta, de acuerdo a su combinación de colores. Sin embargo esto puede estar sesgado a las existencias, ya que se puede asumir que solo se vendieron los colores que había disponibles. Sin embargo esta información gráfica junto con la información de existencias no vendidas o colores que debieron liquidar porque se movían muy lento, podría generar información relevante sobre los gustos de color de los consumidores.

### 3.3.1.7 Curvas de demanda por marca



**Gráfico 33 Curvas de demanda por marca**

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Fundación JANUS

Como se puede apreciar en las curvas de demanda de las 5 marcas más vendidas del calzado, se puede apreciar que estas no se encuentran muy ligadas a sus precios sino a su marca y aceptación en el mercado por parte de los clientes.

### 3.4. MODELO DE ELECCIÓN

En base a la información antes expuestas, y tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes encuestados, el modelo que se detalla a continuación, trata de encontrar cual es el grado de influencia de algunas variables en la elección de una marca en especial. Para esto se ejecutó el modelo:

$$\text{Marca} = f(\text{local}; \text{talla}; \text{formadepago}; \text{colorprimario}; \text{tipodecolor}; \text{mes})$$

Para este análisis se tomo las 4 marcas más representativas disponibles, tanto en ventas, como en número de artículos. Es posible realizar con más marcas, pero se requiere de conceptos más complejos y la interpretación se puede distorsionar.

Los resultados obtenidos utilizando el programa R-Proyect son los siguientes:

Model 1: Multinomial Logit, using observations 1-13388

Dependent variable: mrk

Standard errors based on Hessian

	coefficient	std. error	z	p-value	
-----					
mrk = RIVADICAPRIO					
const	-10.1138	0.298009	-33.94	1.83e-252	***
loc	-0.268203	0.0434657	-6.170	6.81e-010	***
tll	0.368504	0.00695810	52.96	0.0000	***
pag	0.00931592	0.00869400	1.072	0.2839	
colpri	0.197135	0.0142941	13.79	2.88e-043	***
tipcol	-0.967204	0.145436	-6.650	2.92e-011	***
mes	-0.0537535	0.0116128	-4.629	3.68e-06	***

mrk = SAGUS

const	-59.3553	1.11855	-53.06	0.0000	***
loc	-0.373024	0.0571366	-6.529	6.64e-011	***
tll	1.61759	0.0282335	57.29	0.0000	***
pag	0.0251369	0.0116396	2.160	0.0308	**
colpri	0.118396	0.0223398	5.300	1.16e-07	***
tipcol	-0.0179559	0.188994	-0.09501	0.9243	
mes	-0.00591805	0.0154391	-0.3833	0.7015	

mrk = BOTASM

const	-7.70889	1.14778	-6.716	1.86e-011	***
loc	-1.84376	0.0965285	-19.10	2.49e-081	***
tll	0.356239	0.0138949	25.64	5.73e-145	***
pag	0.0985406	0.0122084	8.072	6.94e-016	***
colpri	0.188400	0.0249267	7.558	4.09e-014	***
tipcol	-3.99871	1.01089	-3.956	7.63e-05	***
mes	0.0710301	0.0172861	4.109	3.97e-05	***

mrk = NEWWALK

const	-11.2783	0.505283	-22.32	2.32e-110	***
loc	-0.465674	0.0573323	-8.122	4.57e-016	***
tll	0.357623	0.0120796	29.61	1.27e-192	***
pag	0.0376721	0.0113443	3.321	0.0009	***
colpri	0.0722636	0.0216744	3.334	0.0009	***
tipcol	-0.859439	0.217882	-3.945	8.00e-05	***
mes	0.0132115	0.0154925	0.8528	0.3938	

Mean dependent var	2.176800	S.D. dependent var	1.052535
Log-likelihood	-9293.069	Akaike criterion	18642.14
Schwarz criterion	18852.20	Hannan-Quinn	18712.22

Number of cases 'correctly predicted' = 10976 (82.0%)

Likelihood ratio test: Chi-square(24) = 16965.9 [0.0000]

### 3.4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS:

Cabe mencionar que para cada marca existen variables globales de influencia (local, talla, forma de pago, color, mes), pero en ciertas marcas se tienen variables que no aportan a su elección: Para la marca RIVADICAPRIO, la forma de pago no es significativa, es decir que la decisión de elección de esta marca no depende de la forma en que el cliente realice la compra. Sería interesante analizar que tiene la marca a parte de las otras variables para que esta sea muy aceptada.

En la marca Sagus no son significativos el tipo de color (simple o múltiple) y el mes de compra, es decir que este calzado se lo puede adquirir en cualquier momento, por lo que debería considerarse una mantención es stock permanente.

Para la marca BotaSM, todas las variables son significantes, esto quiere decir que se deben tener consideraciones especiales con respecto a las variables de estudio. Esto implica que se deben vender en locales específicos, tener tallas específicas, etc. lo que requiere un análisis por separado y tratar de identificar las características de los clientes, para poder potencializar la venta de este tipo de calzado y los puntos de venta.

Por último la marca New Walk no depende del mes de la venta, como se explicó para otra marca, esta debe mantenerse en stock, ya que el cliente la puede solicitar en cualquier temporada.

El nivel de ajuste es del 82% lo cual es aceptable, a pesar de la limitante que se tiene por el número de variables disponibles.

### **3.5. ANÁLISIS DE LAS SOLUCIONES Y PROPUESTAS**

Dentro de las soluciones que se tendrían que plantear en una primera instancia serian:

1. Windfall, es una empresa de calzado de la ciudad de Quito que ha tomado la decisión de incrementar sus ventas, para lo cual desea implementar una nueva estrategia de mercado, la cual podría ser un catálogo de zapatos, los cuales al ser aceptados dentro del mercado incrementarían las ventas de la empresa, de los análisis realizados el canal de ventas que mejor se ajustaría a la empresa es uno vía web, ya que de esta forma los usuarios estarían más actualizados y mas al tanto de las promociones, colores, precios de los zapatos, entre otras características que tenga el calzado a la disposición del comprador.

Con esta implementación la empresa podría recuperar la inversión en el canal en un año, ya que al tener un incremento en las ventas producidas por el canal electrónico, este generaría flujos de clientes a los diferentes locales de la empresa y aprovechando que de cada salida al almacén las personas adquieren de dos a tres pares de zapatos<sup>69</sup> esto beneficiaría a la empresa en el cumplimiento de incremento de sus ventas.

2. Para que el impacto de la implementación del canal de ventas sea el esperado adicionalmente se tiene que tomar en cuenta algunos aspectos importantes como son:
  - a. Los gustos y preferencias de los compradores; los cuales tienen que estar de acuerdo con sus gustos y sus necesidades, ya que al no cumplir con esta expectativa , no se podrá generar clientes fieles a las marcas que ofrece empresa Windfall,

---

<sup>69</sup> Ver gráfico 15 Pares de zapatos comprados a la vez.

- b. Otro aspecto importante es el talento humano dentro del canal ya que es una pieza importante dentro de la estrategia de incremento de venta y posicionamiento de las marcas. El ser humano interviene en las siguientes partes del canal, en todos y cada uno de los agentes de las relaciones, directa o indirectamente:

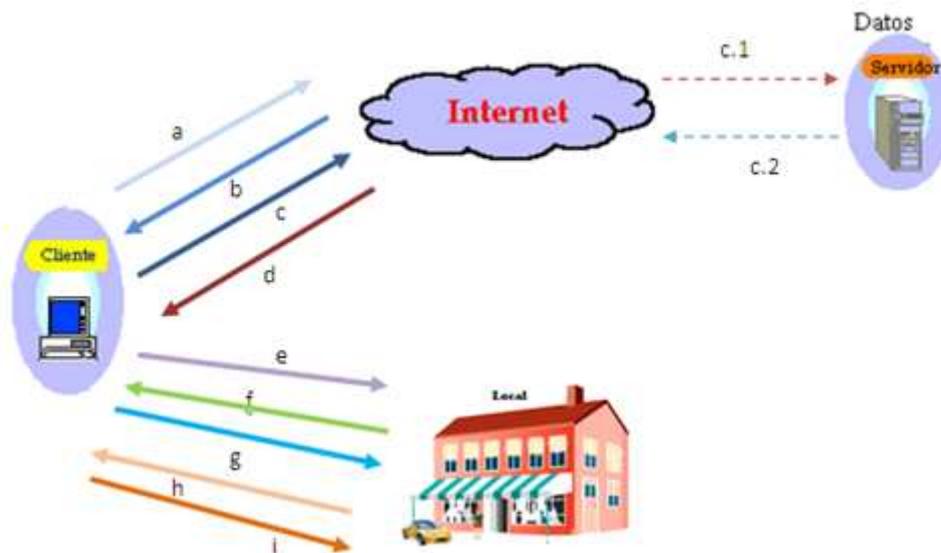


Gráfico 34 Agentes Involucrados dentro del Canal de ventas

Fuente: Windfall S.A  
Elaboración: Rocío Castillo

El gráfico anterior muestra la relación que existe entre los agentes y las interacciones que se dan con el cliente. Adicionalmente debe considerarse los procesos internos para lograr el éxito del canal y sus agentes.

### El agente Internet:

El Sitio web, pese a ser un sistema que puede interactuar de forma automática con el cliente, deberá ser actualizado constantemente en sus contenidos publicitarios, imágenes de inicio e inventario. Si bien el inventario puede actualizarse automáticamente<sup>70</sup>, no sucede lo mismo con ciertos contenidos

<sup>70</sup> Ya que cuando el bodeguero ingresa la mercadería a bodega y registra dicho ingreso, se actualiza la base de datos central, la que a la vez actualiza la base de datos del Internet.

del Sitio web. Para actualizarlo se estima que semanalmente se deberán utilizar alrededor de 10 horas, es decir 40 horas al mes.

La actualización del Sitio web es realizada por dos personas con un conjunto de competencias muy diferente:

**Tabla 20 Bodeguero - Actualizador**

<b>Bodeguero</b>	<b>Actualizador</b>
<p>(El mismo bodeguero actual, adecuadamente capacitado)</p> <p>Labores: Ingresar todos los flujos de mercadería a la empresa y de la empresa, sus precios y fotografías<sup>71</sup>.</p> <p>Competencias: Hábil y minucioso(a) en el manejo de inventarios. Conocedor del sistema informático transaccional utilizado para llevar control de inventarios y control contable<sup>72</sup>. Capaz de digitar e ingresar información a través de una computadora en el sistema transaccional contable de la empresa. Capaz de manejar una cámara de fotos y cargar archivos utilizando</p>	<p>(Alguno de los gerentes o asistentes o una empresa tercerizada)</p> <p>Labores: Actualizar las promociones, textos y fotografías de inicio, supervisar que el Sitio funcione correctamente, revisar las estadísticas de clics, y realizar informes de qué tipo de links prefieren los navegadores del Sitio.</p> <p>Competencias: conocimiento de manejo de browser de internet<sup>73</sup>, capacidad para digitar en la computadora, conocimiento intermedio de Joomla, capacidad para buscar archivos y cargarlos<sup>74</sup>, capacidad para reducción de tamaño y peso de fotografías<sup>75</sup>, conocimiento sobre el manejo de Microsoft Words o procesador de palabras similar.</p>

<sup>71</sup> Las fotografías podrían ser ingresadas por el Actualizador, según las políticas y responsabilidades que fije gerencia.

<sup>72</sup> El sistema contable deberá tener como requerimiento una base de datos relacional, y en su estructura, la organización de sus tablas de datos debe ser tal que permita la succión de información para el Sitio Web sobre stocks por almacén, precios, colores, entre otros detalles.

<sup>73</sup> Ejemplos de browser de internet es: internet explorer, mozilla Firefox, crome, entre otros.

<sup>74</sup> Windows básico

<sup>75</sup> Manejo básico del Editor de fotografías de Microsoft Office, o cualquier otro software básico de edición fotográfica.

<p>conocimiento básico de Windows.</p> <p>Requerimiento: Capacitación sobre estándar de ingreso de producto. Capacitación específica en áreas que no domine como ingreso de productos en sistema contable, toma de fotografías y carga de imágenes al sistema contable.</p>	<p>Requerimiento: Realizar capacitación en JOOMLA (2 cursos de 8 horas, al menos 16 horas). Capacitación específica en competencias básicas de manejo de texto e imágenes en computador.</p>
---	--

Fuente: Windfall S.A

Elaboración: Fundación JANUS

### **El agente Local:**

En el local están los dependientes o vendedores, los cuales son los que cierran la venta y tienen la oportunidad de generar recordación de marca en los clientes, ya que tienen contacto directo con estos. Por la evaluación realizada a la situación actual de los dependientes de local se conoce que en términos generales los dependientes de local o vendedores no reúnen el conjunto de competencias necesarias para lograr:

- Cierre efectivo de ventas, especialmente aquellas que vengan del canal de Internet.
- Logro de ventas adicionales: Lograr que el cliente se lleve varios zapatos en cada compra.
- Generación de lealtad: Impresionar a los clientes con buen servicio para lograr recordación de experiencia y de la marca.
- Apoyo al posicionamiento de marca: Mediante el servicio y la atención al cliente, apoyar al posicionamiento del mensaje que gerencia decida para cada una de las marcas.

Para lograr el éxito en este punto, que es el más importante por la interacción con el cliente, es necesario que los vendedores y el director de ventas tengan las siguientes competencias.

**Tabla 21 Vendedores - Director de Ventas**

<b>Vendedores / dependientes de local</b>	<b>Director de Ventas</b>
<p>(Los mismos vendedores y otros con la actitud y aptitud necesarias)</p>	<p>(Supervisor de ventas y formador de vendedores)</p>
<p>Labores: Interpretar el comportamiento de los clientes para identificar sus necesidades y asesorarles, con el propósito de que tomen las decisiones de compra más convenientes. Aplicar técnicas para mejorar las comunicaciones en el proceso de ventas, identificar las barreras y solucionarlas. Cerrar las ventas, logrando apoyar al cliente a la toma de decisión de compra de más de un par de zapatos. Atender a los clientes de tal forma que se sientan alegres, importantes y contentos con las decisiones de compra que realicen.</p>	<p>Labores: Motivar y capacitar a los vendedores para que realicen su trabajo de mejor manera y que a su vez se beneficien de mejores comisiones en venta de todos los meses, dar ejemplo sobre atención al cliente y cierre de ventas de forma esporádica en los locales, supervisar y evaluar la capacidad de atención al cliente y cierre de ventas de los vendedores de los locales, informar sobre desempeño de locales a los gerentes directos.</p>
<p>Competencias: Habilidad para relacionarse con las personas. Gusto por atender y servir a las personas. Conocimientos para cierre de ventas. Capacidad para cerrar una venta en 5 minutos. Conocimiento de lectura</p>	<p>Competencias: Habilidad para reconocer estados de ánimo de las personas. Habilidad para transmitir conocimientos. Habilidad para relacionarse con las personas. Capacidad para liderar grupos. Capacidad de enseñar con el ejemplo. Poseer conocimientos y haber sido capacitado en cierre de ventas, prospección de necesidades, servicio al cliente, atención al cliente, técnicas de generación de lealtad, comunicación efectiva, lenguaje corporal.</p>
<p>Requerimiento: Constante capacitación en temas como:</p>	<p>Requerimiento: Búsqueda y contratación de un ejecutivo capacitado y capacitarlo constantemente junto con los vendedores.</p>
<p><b>MOTIVACIÓN Y COMPORTAMIENTO</b>            Cómo se Origina el Comportamiento            Jerarquía de Necesidades de los Clientes            Cómo los Productos y Servicios Satisfacen</p>	

<p>Necesidades</p> <p>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</p> <p>Percepciones de los Clientes</p> <p>Cómo Toman sus Decisiones los Clientes</p> <p>Cómo Identificar los Motivos de Compra</p> <p>Factores que Influyen en la Decisión de Compra</p> <p>PROCESO DE LA COMUNICACIÓN</p> <p>Aspectos Claves de la Comunicación Interpersonal</p> <p>Cómo Eliminar las Barreras en la Comunicación</p> <p>Cómo Mejorar las Comunicaciones con la PNL</p> <p>EL PROCESO DE VENTA PROFESIONAL</p> <p>Etapas del Proceso de Venta Profesional</p> <p>Competencias Personales y Profesionales</p> <p>Enfoques de Venta Centrados en el Cliente</p> <p>Estrategias de Venta Consultiva</p> <p>TÉCNICAS PARA LA VENTA PROFESIONAL</p> <p>Identificación y Calificación de Formas de Aproximación al Prospecto</p> <p>Cómo Identificar la Necesidad Raíz</p> <p>Cómo Presentar el Producto o Servicio a Vender</p> <p>Cómo Manejar las Objeciones del Cliente</p> <p>Cómo Hacer el Cierre de la Venta</p> <p>HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN</p> <p>Cómo Calibrar a la Contraparte</p> <p>Cómo Escoger el Mejor Estilo de Negociación</p> <p>Cómo Mejorar los Resultados de las Reuniones</p> <p>ENTENDIENDO LA CALIDAD DE SERVICIO</p> <p>¿De Qué Depende la Calidad de Servicio?</p>	
--	--

<p>Impulsores de la Satisfacción del Cliente Causas de Mal Servicio</p> <p>MEJORANDO LA CALIDAD DE SERVICIO Fases del Proceso de Atención al Cliente Cómo Crear la Lealtad del Cliente Cómo Medir y Monitorear la Calidad de Servicio</p>	
---	--

Fuente: Windfall S.A

Elaboración: Fundación JANUS

Los vendedores deben poder llegar a ser Directores de Venta y lograr la réplica de una cultura organizacional de servicio al cliente y posicionamiento de marca. Para la gestión de vendedores debe haber una escala de incentivos y premios por cumplimiento de objetivos de venta y desempeño, los cuales deben ser cuidadosamente diseñados para maximizar los resultados de todo el canal actual y el canal de generación de tráfico por Internet.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

- La venta de calzado es un negocio que ha ido creciendo a lo largo de los años<sup>76</sup>, siendo sus principales consumidores las mujeres y los niños, lo cual ha generado un incremento en su producción e inversión al momento de elegir diseños, modelos, colores, entre otras características para su producción, generando de esta manera ingresos a sus productores y vendedores<sup>77</sup>.
- En la actualidad el uso del internet ha tomado una gran importancia en la venta de productos<sup>78</sup>, por lo que la implementación del catálogo de

---

<sup>76</sup> Capítulo I, Situación del Mercado, Revista líderes 2010, Xavier Caivinagua.

<sup>77</sup> Mediante decreto del COMEXI, en lo referente a los incrementos de aranceles a los zapatos importados. Que el inciso segundo del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, señala que: “con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el Presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas.”;

Que el Pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, en sesión de 3 de febrero del 2010, aprobó el Informe Técnico No. 024, que recomienda aplicar un nuevo tipo de arancel para los productos importados del sector calzado, el cual consiste en un arancel mixto; y,

En ejercicio de las facultades que le confiere el artículo 11 de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones,

Leer más: <http://blog.todocomercioexterior.com.ec/2010/02/salvaguardia-arancel-calzado-ecuador.html#ixzz1myganA4j>

<sup>78</sup> Comportamiento del consumidor , 8ª edición,

productos de Windfall por internet, brindara la información oportuna y actualizada de los productos de venta. El uso de internet en los últimos tres años sea incrementado especialmente en los adolescentes<sup>79</sup>, y la presencia del canal dará mayor conocimiento a los jóvenes usuarios.

- Se concluye en el estudio que el aumento de la demanda para el caso de Windfall cerrará en un 4.7%, que es el porcentaje de potenciales clientes que se tendría por medio de su canal electrónico, lo cual genera un aumento en sus ingresos, lo que genera aumento en ventas que genera aumento en los niveles de producción.
- La compra de zapatos es realizada por mujeres<sup>80</sup>, quienes compran para su uso así como son las encargadas de la compra del calzado de los niños.
- Los productos que mayor salida tienen en el mercado infantil son los deportivos y casuales, siendo un factor de su decisión de compra los modelos, colores, diseños, y variedad<sup>81</sup>.
- La compra de zapatos es fundamentalmente emocional en las mujeres y racional en los hombres<sup>82</sup>. Las mujeres buscan modelos, colores, variedad y sumado factores más racionales como la calidad, suavidad, buenos acabados, son factores que influyen al momento de realizar la compra de calzado, además otro factor que influye en su elección es la moda, que a obligando a cambiar el guarda ropa, siendo los más

---

<sup>79</sup> Se incrementó de 25,7% en el 2008 a 29% en el 2010, según datos proporcionados por el INEC, como resultado de una encuesta realizada a 21.768 hogares a escala nacional, en diciembre del 2010. Página web: <http://www.vistazo.com/webpages/tecnologia/?id=14868>

<sup>80</sup> De las encuestas realizadas el 78% de los encuestados eran mujeres, las cuales afirmaron que ellas son las encargadas de realizar las compras para su uso y el de sus niños.

<sup>81</sup> Capítulo III, Estudio estadísticos.

<sup>82</sup> Capítulo I, de la presente investigación, Factores que se toman en cuenta para al momento de elegir zapatos: Emocional- Racional.

pequeños los que piden que se les compre nuevos zapatos, para estar a la tendencia de esta.

- Los factores como la moda, colores, estación, resultan tan importantes a la hora de ofrecer calzado principalmente para niños y adolescentes<sup>83</sup>, por lo que las tiendas o marcas que los expenden deben tener muy en cuenta éstos factores para decorar sus vitrinas, principal ancla al momento de vender. (el más claro ejemplo de ésta conducta es la marca “TATY” que es conocida y nombrada por todos los asistentes<sup>84</sup>, mismos que reconocen de poca durabilidad<sup>85</sup> y precios altos, pero vendida fuertemente por las decoraciones de sus vitrinas, colores, modelos y constantes descuentos).
- Las personas acostumbran comprar calzados guiados por las marcas en sí, que por el nombre de un almacén en específico.
- Existen diferencias estadísticas apreciables de la cantidad de calzado que es comprado por rango de la población. Los jóvenes consumen más calzado (3.3 veces al año) que los adultos (2.9 veces al año)<sup>86</sup>. Por tanto los jóvenes compran 7 pares de zapatos al año (7 pares los niños, 6 los adolescentes) y los adultos 5 pares (5 pares las madres y 4 los padres).
- De manera principal los jóvenes compran zapatos deportivos y casuales mientras que los adultos prefieren casuales y formales<sup>87</sup>.

---

<sup>83</sup> Información obtenida del estudio de gustos y preferencias de los consumidores y del estudio realizado.

<sup>84</sup> Información de Focus Group

<sup>85</sup> Información Obtenida de los Focus Group

<sup>86</sup> Ver gráfico 13 Frecuencia de compra

<sup>87</sup> Información obtenida de las encuestas a los consumidores y clientes

- El promedio de compra por visita a un almacén de calzado es de dos pares<sup>88</sup>.
- Son las mujeres también las encargadas en la mayoría de los casos de comprar calzado para los niños<sup>89</sup>, tomando en cuenta factores como: calidad (suavidad), marca, modelo y para ellos no se toma en cuenta el precio pues “Si es para todo el año, entonces no importa el precio.”<sup>90</sup>
- La marca VIAPAZZOS resulta casi desconocida<sup>91</sup>, en los pocos casos que la identifican, declaran que es una buena marca aunque sin variedad y que aparenta ser un almacén de calzado infantil por la puerta pequeña que se ubica en la entrada.
- Las personas que afirman haber comprado en VIAPAZZOS, según la información obtenida mediante el focus Group, consideran que el calzado es de muy buena calidad, pero que no tienen variedad, los precios resultan cómodos y de calidad, se informa que la atención es mala, pues los empleados o no tienen interés en atender o ignoran al cliente.

---

<sup>88</sup> Ver gráfico 13 Frecuencia de compra

<sup>89</sup> Información obtenida de Focus Group

<sup>90</sup> Información obtenida de Focus Group

<sup>91</sup> Información obtenida de Focus Group

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Tomando en cuenta la investigación realizada se recomienda a la empresa Windfall, que la producción de su calzado dirigido al mercado infantil y adolescente este enfocada en la producción de zapatos deportivos y casuales ya que el nivel de pedido de estos esta en el 86% y 31.8% respectivamente, para el mercado infantil y 73.9% y 45.3% para el mercado dirigido a los adolescentes.
- Se recomienda mejorar la estantería ya que es por medio de esta que se llama la atención a los clientes potenciales que son los niños y adolescentes.
- Dar mucha importancia a la capacitación de las personas encargadas de los locales, para brindar a los clientes una atención que trascienda a la compra ya que de la investigación obtenida, 27% de las personas encuestadas, declaran que solo regresan a los locales en donde fueron atendidos con amabilidad y cordialidad, además de que estos tengan variedad.
- Aprovechar la apertura de VIAPAZZOS y MEGA SHOES en el Quicentro Sur, debido a que estos locales podría ser una gran alternativa para la marca si se toman en cuenta aspectos como:
  - Información previa del almacén (vía volantes)
  - Muy buena atención por parte del personal.
  - Muy buena decoración de vitrinas.
  - Señalización clara (cómo llegar al almacén) y es aquí donde se deben tomar en cuenta los “pasitos” en el piso.
  - Letreros exteriores con la marca.

- Variedad de modelos y tipos.
- Se sigue de publicidad impactante para llegar al mercado meta que son los niños y adolescentes, mediante:
  - Publicidad por TV (esta alternativa tiene que ser tomada en cuenta en un futuro para el posicionamiento de las marcas de Windfall).
  - Publicidad escrita directa (en informativos que llegan con tarjetas de crédito)
  - Publicidad impresa en periódicos.
  - Promociones constantes.
- Además se recomienda a la empresa Windfall, tomar un solo nombre de sus marcas comerciales (Viapazzos - Mega Shoes), para potenciar de forma eficaz sus productos en el mercado.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

## BIBLIOGRÁFICA

- Estadísticas BCE.
- Estadísticas INEC.
- Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social (CEPAR)
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, Marketing, 10a. Edición, 2004.
- Schiffman – Kanuk, Pearson Pretice Hall Comportamiento del Consumidor, 8ª Edición, 2005.
- Mark L. Berenson y David M. Levine, Pearson Pretice Hall, Estadística Básica en Administración- Conceptos y Aplicaciones, 6ta Edicion, 2005
- Scott Besley y Eugene F. Brigham, McGRAW-HILL Fundamentos de Administración Financiera, 12va Edición, 2000.
- Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social CEPAR
  - **Sitios Web**
  - <http://www.promonegocios.net/venta/administracion-fuerza-ventas.html>
  - <http://www.r-project.org/>
  - <http://www.kabytes.com/aplicaciones-online/marcar-la-diferencia-utilidad-de-un-sitio-web/>
  - [www.emergia.net/investigación/articulos/conversion.htm](http://www.emergia.net/investigación/articulos/conversion.htm)
  - <http://es.scribd.com/doc/57238962/Administracion-de-las-fuerzas-de-venta>

## ANEXOS

### ANEXO 1 Carta de apoyo por parte de la empresa Windfall S.A

**WINDFALL S. A.**

Quito, DM, 29 de Abril de 2010

**Doctor**  
**Marco Calahorrano**  
**Subdecano de la Facultad de Ciencias**  
**ESCUELA POLITECNICA NACIONAL**  
**Quito.-**

**Estimado señor doctor:**

Por medio de la presente dejamos constancia sobre nuestro apoyo a la Srta, Rocío Alexandra Castillo Castillo, para la realización de su tema de tesis "Proyecto de Creación de Canal de Venta por Catálogo, implicaciones financieras y económicas para la empresa Windfall S.A", la cual se realizara a la empresa Windfall con apoyo de la Fundación Cultural Janus.

La Srta. Castillo tendrá acceso a la información pertinente y necesaria para que pueda realizar los análisis, y de más informes para la culminación de su proyecto de tesis.

Por la atención que le de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

Muy atentamente

Firma:   
Pablo Izurieta Silva  
Gerente General  
WINDFALL S.A.

Sello: **WINDFALL S. A.**

## ANEXO 2 Carta de apoyo por parte de la Fundación JANUS.



Quito, DM, 14 de Abril de 2010

**Doctor  
Marco Calahorrano  
Subdecano de la Facultad de Ciencias  
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL  
Quito.-**

**Estimado señor doctor:**

Por medio de la presente dejamos constancia sobre nuestro apoyo a la Srta. Rocío Alexandra Castillo Castillo, para la realización de su tema de tesis "Proyecto de Creación de un Canal de Ventas por Catálogo, Implicaciones Financieras y Económicas para la empresa Windfall S.A.", la cual se realizara para la empresa Windfall con apoyo de la Fundación Janu.

La Srta. Castillo tendrá acceso a la información pertinente y necesaria para que pueda realizar los análisis, y demás informes para la culminación de su proyecto de tesis.

Por la atención que le de a la presente, anticipo mis más sinceros agradecimientos.

**Muy atentamente,**

  
Firma:  
Ing. Salomón Acosta Rosero  
Director Ejecutivo  
FUNDACIÓN JANUS

Sello:   
FUNDACION  
JANUS  
Conocimiento que agrega valor  
RUC. 1791935195001

  
Dirección: Av. Ventimilla E10-50 y Av. 12 de Octubre. Edificio "El Girón" Torre W Oficina W74  
Teléf:: ++593(2) 222-7112 / 222-7352 Celular: (09)603-2185 email: [janus@businessecuador.ec](mailto:janus@businessecuador.ec)

# ANEXO 3 Encuestas

## Encuesta 1 Dirigida a los clientes de los locales

### MEJORAMOS PARA ATENDERLE MEJOR

Mientras facturan su pedido, por favor conteste estas preguntas para ayudarnos a servirle mejor

El trato y amabilidad del personal de este local fue: Coloque una X en su respuesta.

- A) Excelente ( )      C) Regular ( )  
 B) Bueno ( )      D) Malo ( )

Encontró lo que buscaba? Coloque una X en su respuesta.

- A) Algo mejor que lo que buscaba ( )      C) Algo como lo que buscaba ( )  
 B) Exactamente lo que buscaba ( )      D) No encontró lo que buscaba ( )

Qué es lo que buscaba?

---



---

¿Cuál es la frecuencia de compra de zapatos? Escoja su respuesta a la que mejor se ajuste a su realidad. Coloque una X en su respuesta.

- A) 1 vez quincenal ( )      D) 1 vez semestral ( )  
 B) 1 vez mensual ( )      E) 1 vez anual ( )  
 C) 1 vez trimestral ( )      f) 1 vez cada 2 años o más ( )

Ordene los zapatos por orden de uso y de compra. (1 lo que más usa y 7 lo que menos usa)

- |            |                      |                |                      |   |
|------------|----------------------|----------------|----------------------|---|
| Formales   | <input type="text"/> | Fiesta         | <input type="text"/> | Utilice números desde el 1 hasta el 7. Tome en cuenta las horas que use los zapatos al día y la frecuencia de compra. |
| Casuales   | <input type="text"/> | Bota caña alta | <input type="text"/> |   |
| Deportivos | <input type="text"/> | Bota caña baja | <input type="text"/> |   |
| Sandalias  | <input type="text"/> |                |                      |   |

Ordene: Cuando compra zapatos, qué es lo que busca principalmente: (1 lo que más busca y 8 lo que menos busca)

- |                  |                      |                 |                      |  |
|------------------|----------------------|-----------------|----------------------|--|
| Calidad/Duración | <input type="text"/> | Comodidad       | <input type="text"/> | Utilice números desde el 1 hasta el 8. Tome en cuenta si los zapatos en general. |
| Moda / Belleza   | <input type="text"/> | Ubicación local | <input type="text"/> |  |
| Precio           | <input type="text"/> | Marca local     | <input type="text"/> |  |
| Marca Zapatos    | <input type="text"/> | Promociones     | <input type="text"/> |  |

Ordene: Cómo preferiría comprar sus zapatos, (1 la mejor forma 5 la peor forma)

- |                                    |                      |   |
|------------------------------------|----------------------|---|
| En un local y probármelos          | <input type="text"/> | Utilice números desde el 1 hasta el 5. Tome en cuenta las horas que use los zapatos al día. |
| En el Internet y que me los envíen | <input type="text"/> |   |
| En Internet y retirarlos de local  | <input type="text"/> |   |
| Por catálogo y un vendedor         | <input type="text"/> |   |
| Por catálogo y recogerlo en local  | <input type="text"/> |   |

Cuando está de compra de zapatos, qué le motiva a ingresar a una tienda. (1 lo que más motiva, 6 lo que menos motiva)

- |            |                      |                        |                      |  |
|------------|----------------------|------------------------|----------------------|--|
| Marca      | <input type="text"/> | Precios marcados       | <input type="text"/> | Utilice números desde el 1 hasta el 6. |
| Escaparate | <input type="text"/> | Actitud de dependiente | <input type="text"/> |  |
| Costumbre  | <input type="text"/> | Promociones            | <input type="text"/> |  |

Conteste mediante un visto dentro de la escala

"Cuando va a comprar zapatos"

Tiene un lugar/local ya seleccionado de antemano       Le gusta visitar varias tiendas

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Prefiere zapatos nacionales       Prefiere zapatos extranjeros

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Prefiero comprar solo 1 par de zapatos en una sola visita       Prefiero comprar 10 pares de zapatos en una sola visita

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Que comentario o consejo nos daría para poder mejorar su experiencia de compra de calzado en este local.

---



---

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

## Encuesta 2 Dirigida a los consumidores<sup>92</sup>

### Evaluación de almacenes de calzado

Buenos días Soy..... & trabajo en ALVIMERC. Estamos realizando un estudio que tiene por objetivo conocer la opinión de la población respecto a marcas de calzado. Permitame unas pocas preguntas. Gracias por su ayuda.

#### Filtro

1.- ¿Usted o su familia trabaja en alguna industria de calzado? 1. SI Terminar 2. NO

#### Imagen y posicionamiento

- ¿Cuál es la primera marca de almacén de calzado que se le viene a la mente? RU
- ¿Cuál es la segunda marca de almacén de calzado que recuerda? RU
- ¿Cuál almacén de calzado considera que es el de mayor prestigio? RU
- ¿Cuál considera que es la de mayor calidad de calzado? RU
- ¿Cuál almacén de calzado que considera de mejores diseños? RU
- ¿Cuál almacén de calzado que tiene los mejores precios? RU
- En general, ¿en qué almacén de calzado le gusta comprar? R. Múltiple

	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
	Primera mención	Segunda mención	Prestigio	Calidad Calzado	Variación calzado	Mejor diseño	Mejor precio	Gusta comprar
American Shoes	1	1	1	1	1	1	1	1
Boots Bags	2	2	2	2	2	2	2	2
Cárceres	3	3	3	3	3	3	3	3
Calza Fino	4	4	4	4	4	4	4	4
Convers	5	5	5	5	5	5	5	5
De calza	6	6	6	6	6	6	6	6
Gaby shoes	7	7	7	7	7	7	7	7
Marshón	8	8	8	8	8	8	8	8
Marcalo	9	9	9	9	9	9	9	9
Meganxi	10	10	10	10	10	10	10	10
Mégarshoes	11	11	11	11	11	11	11	11
Payllas Shoes	12	12	12	12	12	12	12	12
Ponti	13	13	13	13	13	13	13	13
Tary	14	14	14	14	14	14	14	14
Tan Colors	15	15	15	15	15	15	15	15
Vans	16	16	16	16	16	16	16	16
Via Piazos	17	17	17	17	17	17	17	17
	18	18	18	18	18	18	18	18
Otro Cuali	95	95	95	95	95	95	95	95
Ninguno	99	99	99	99	99	99	99	99

10. ¿Por qué razón le gusta comprar en ese almacén de calzado 1-mencionada P9? Profundizar

#### Hábitos de compra de calzado

11. ¿Fundamentalmente cuándo va a comprar calzado en que se fija? Múltiple

- Almacén
- Calidad
- Cantidad Almacenas
- Colores
- Comodidad
- Diseño
- Marca
- Tamaño/tallas
- Variedad
- Otro Cuali

12. ¿Cuándo usted compra calzado se fija más en el almacén o en las marcas de calzado?

- Almacén
- Calzado

13. ¿Por qué opina de esa manera?

14. ¿Con qué frecuencia compra calzado para...?

15. ¿Qué tipo de calzado compra...?

16. ¿Cuántos pares de calzados compra a la vez para...?

17. ¿En qué almacén compra...?

18. ¿Por qué razón compra ahí...?

	A. Niños	B. Adolescentes	C. padre	D. Madre
14. Frecuencia Número periodo	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali
15. Tipo de zapato	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali	1. Botas 2. Casual 3. Deportivo 4. Formal 5. Sandalias 98. Otros Cuali
16. Cantidad comprada número				
17. Almacén de compra				
19. Razón de compra				

<sup>92</sup> ALVIMERC: Fue el nombre bajo el cual se realizó las encuestas dirigidas a los consumidores

**Conocimiento de marca MEGASHOES**

20. ¿Conoce Usted el almacén de calzado Megashoes? 1. Si 2. No **Pase a 34**  
 21. ¿En dónde se ubica el almacén Megashoes que Usted realizó la compra?  
 1. C.C. El Recreo 2. C.C. El Bosque 3. Chile y Barilcazar  
 4. Sucre y Guayaquil 5. Lareca y Aute 6. El centro  
 7. C.C. Itaqueño 8. C.C. El Condado 6. Otro  
 Cuál \_\_\_\_\_

22. ¿Ha comprado Usted en ese almacén? 1. Si 2. No **Pase a 34**

En la escala de 1 a 5, siendo 1 pésimo y 5 excelente, cómo calificaria a Megashoes en cuanto al....

	Excelente				No sabe	
	Pésimo	4	3	2	1	6
23. ¿Diseño del calzado?	5	4	3	2	1	6
24. ¿Durabilidad?	5	4	3	2	1	6
25. ¿Confort del calzado?	5	4	3	2	1	6
26. ¿Variedad de calzado?	5	4	3	2	1	6
27. ¿Prestigio del almacén?	5	4	3	2	1	6
28. ¿Ubicación del almacén?	5	4	3	2	1	6
29. ¿Cantidad de almacenes?	5	4	3	2	1	6
30. ¿Decoración interna?	5	4	3	2	1	6
31. ¿Comodidad del almacén?	5	4	3	2	1	6
32. ¿Precio del calzado?	5	4	3	2	1	6

33. ¿Qué otros productos además de calzado vende este almacén? \_\_\_\_\_

**Conocimiento de marca VIA PAZZOS**

34. ¿Conoce Usted el almacén de calzado Via Pazzos? 1. Si 2. No **Pase a 48**

35. ¿En dónde se ubica el almacén Via Pazzos que Usted realizó la compra?

1. C.C. El Recreo 2. C.C. El Bosque  
 3. C.C. Itaqueño 4. C.C. El Condado 5. Otro **Cuál** \_\_\_\_\_

36. ¿Ha comprado Usted en ese almacén? 1. Si 2. No **Pase a 48**

En la escala de 1 a 5, siendo 1 pésimo y 5 excelente, cómo calificaria a Via Pazzos en cuanto al....

	Excelente				Pésimo	No sabe
	Pésimo	4	3	2	1	6
37. ¿Diseño del calzado?	5	4	3	2	1	6
38. ¿Durabilidad?	5	4	3	2	1	6
39. ¿Confort del calzado?	5	4	3	2	1	6
40. ¿Variedad de calzado?	5	4	3	2	1	6
41. ¿Prestigio del almacén?	5	4	3	2	1	6
42. ¿Ubicación del almacén?	5	4	3	2	1	6
43. ¿Cantidad de almacenes?	5	4	3	2	1	6
44. ¿Decoración interna?	5	4	3	2	1	6
45. ¿Comodidad del almacén?	5	4	3	2	1	6
46. ¿Precio del calzado?	5	4	3	2	1	6

47. ¿Qué otros productos además de calzado vende este almacén? \_\_\_\_\_

**Preferencias de marcas**

48. ¿Qué marca le gusta más para un almacén de calzado, Megashoes o Via Pazzos?  
 1. Megashoes 2. Via Pazzos 3. Ambas 4. Ninguna

49. ¿Por qué razón opina de esa manera? \_\_\_\_\_

50. ¿Considera que un almacén de calzado debe tener áreas especial para niños?  
 1. Si 2. No

51. ¿Considera que un almacén de calzado debe tener decoración para niños?

1. Si 2. No **Pase a 53**

52. ¿Cómo debería ser esa decoración? \_\_\_\_\_

**Compras por Catálogo**

53. ¿Ha comprado usted productos por catálogo? 1. Si 2. No

54. ¿Qué productos ha comprado por catálogo?

1. Accesorios 7. Música 12. Video  
 2. Celulares 8. Perfumes 13. Zapatos  
 3. Cosméticos 9. Ropa 99. Otros **Cuál** \_\_\_\_\_  
 4. Electrodomésticos 10. Suplementos alimenticios  
 5. Joyas 11. Tecnología  
 6. Libros

55. ¿Compraría Usted calzado por catálogo? 1. Si 2. No

56. ¿Por qué razón opina de esa manera? \_\_\_\_\_

**Perfil del consumidor**

57. Para terminar, ¿me permite su edad? \_\_\_\_\_

58. ¿Cuáles su estado civil? 1. Soltero 2. Casado 3. Divorciado  
 4. Viudo 5. Unión libre

59. ¿Cuántos hijos tiene? **Anotar número** \_\_\_\_\_

60. ¿A qué actividad se dedica?

1. Ama de Casa 5. Empleado público 9. Profesional independiente  
 2. Comerciante 6. Empresario 10. Transporte  
 3. Docente 7. Estudiante  
 4. Empleado privado 8. Militar/Policia

61. En estos rangos generales, ¿cuál es su nivel de ingresos familiares?

1. Menos de 200 dólares 5. 801 a 1000 dólares 9. 3001 a 4000 dólares  
 2. 200 a 400 dólares 6. 1001 a 1500 dólares 10. Más de 4000 dólares  
 3. 401 a 600 dólares 7. 1501 a 2000 dólares  
 4. 601 a 800 dólares 8. 2001 a 3000 dólares

- Nombre del encuestado \_\_\_\_\_

- Agradecer y terminar**

62. Género del encuestado 1. Femenino 2. Masculino

63. Ciudad de Investigación 1. Guayaquil 2. Quito

- Fecha de realización \_\_\_\_\_ Encuestador \_\_\_\_\_

## **ANEXO 4 Proceso de decisión de compra del consumidor**

### **EL CENTRO DE COMPRA**

Antes de examinar las etapas del proceso de toma de decisiones del consumidor, es importante que la empresa distinga los papeles que podría desempeñar la gente en una decisión de compra y que se denomina **UNIDAD DE TOMA DE DECISIÓN O CENTRO DE COMPRA** formada por más de una persona. En este sentido se tiene:

- **El Iniciador:** es la persona que sugiere la idea de comprar el producto específico.
- **El Informante:** es la persona cuyos puntos de vista o consejo tienen algún peso en la decisión final
- **El Que Decide:** es la persona que determina alguna parte de la decisión de compra, si se compra, qué se compra, cómo se compra o dónde se compra.
- **El Comprador:** es la persona que hace la compra
- **El Usuario:** es la persona que consume, emplea o usa el producto o servicio.

Así mismo, el proceso de toma de decisiones del consumidor varía según el tipo de decisión de compra. En una línea continua de arriba hacia abajo se puede distinguir los siguientes tipos de conducta de compra del consumidor:

- **Conducta Compleja.** Cuando el consumidor no tiene influencias o criterios establecidos para evaluar diferencias de importancia entre marcas. La compra es costosa, arriesgada y muy auto expresiva y por lo tanto debe aprender mucho al respecto.
- **Conducta Limitada.** A este nivel los consumidores ya tienen los criterios básicos de evaluación de las líneas de marcas de los productos, pero no ven las diferencias respecto a un grupo selecto de marcas, porque no son muy notables. Tiene que reunir información adicional que le ayuden a tomar la decisión que le permita sentirse bien acerca de su elección de marca.
- **Conducta de Búsqueda de Variedad.** Cuando existen diferencias importantes de marca los consumidores hacen muchos cambios de marca. El cambio de marca lo efectúa más por deseo de variación que por insatisfacción. El consumidor busca probar algo nuevo. Esta compra la

puede efectuar sin efectuar alguna evaluación prevea de la marca, y sólo la efectúa cuando consume el producto, pero en la siguiente ocasión puede cambiar de marca ya sea por aburrimiento o deseo de probar algo diferente.

- **Conducta Habitual o Rutina.** En este nivel; el consumidor ya ha tenido alguna experiencia en la categoría del producto. Aquí es poca la participación del consumidor y es grande la ausencia de diferentes marcas importantes. Es poca la información que requiere el consumidor y en algunos casos sólo revisa lo que conoce.

## **ANEXO 5 Análisis de Merchandising WINDFALL S.A**

### **OBSERVACIONES GENERALES**

1- Los locales no manejan un estándar de: colocación de POP, manejo de ofertas o rebajas, colocación de material promocional como el del día de la madre, manejo de vitrinas tampoco. Si bien es cierto atacan varios segmentos del mercado y no manejan los mismos formatos.

2- Las ejecutivas no manejan: estándar de vestimenta, script de saludo bienvenida, apertura y cierre de venta. Al parecer no tienen capacitación de manejo y cierre de ventas/clientes, no saben manejar objeciones.

3- Sobre el producto: No existe un adecuado manejo de excedentes de inventarios para poder venderlos en lugares en los que según el mercado se puedan vender mejor, las características de los productos no eran estándares para los ejecutivos. Sobre los productos que no tenían stock no se proporcionaban alternativas ni se re-canalizaba la compra a las mismas cadenas de tiendas.

### **ANÁLISIS POR LOCAL**

#### **VIAPAZZOS**



*Las Puertas de acceso para niños y niñas estuvieron cerradas*



*La exhibición de algunos productos luce estrecha y poco estética*



*Las marcas de cinta adhesiva en el piso dan un aspecto de suciedad y de descuido de la marca.*



Hace falta mantenimiento para la barredera del piso flotante.



*Hace falta un manual de identidad visual que defina el uso adecuado de la cromática (colores) en la tipografía y fondos a fin que la marca VIAPAZZOS tenga siempre una lectura legible.*



*Las instalaciones eléctricas de estos interruptores no son estéticas y esto afecta la imagen de la marca y del establecimiento.*



*Es conveniente que la comunicación de promociones, productos, servicios y afines se norme con un manual de identidad visual.*



*En términos generales, los exhibidores y muebles del local requieren limpieza y mantenimiento.*



*El material informativo y publicitario se encuentra rayado y estropeado.*



*La marca de calzado de los soportes de exhibidores no corresponde al modelo ni al tipo de zapato.*



*El extintor de incendios se encuentra ubicado a una altura superior a la reglamentaria. Además la persona manifestó que no sabe cómo usarlo.*

## MEGASHOES



*Hace falta que La decoración y exhibición de promociones sea más llamativa y atractiva, y que su aspecto luzca mejor.*



*En términos generales, los exhibidores, instalaciones, cableado mampostería y mobiliarios del local requieren limpieza y mantenimiento.*



*¿"RECLAME SU"? Es importante que los textos de las promociones y ofertas sean retirados cuando estas terminan*



*El material informativo y publicitario se encuentra estropeado.*



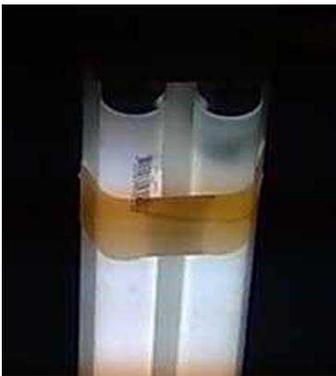
*En este local el extintor de incendios no se encuentra en un espacio exclusivo. Además el personal manifestó que no sabe cómo usarlo.*



*La marca de calzado de los soportes de exhibidores no corresponde al modelo ni al tipo de zapato.*



*En términos generales, los exhibidores, ventanas, instalaciones, paredes y mobiliarios del local requieren limpieza y mantenimiento.*



*En términos generales, los exhibidores, ventanas, instalaciones, paredes y mobiliarios del local requieren limpieza y mantenimiento.*

## GLOSARIO

**Brochure**<sup>93</sup>: Brochure es toda aquella folletería que sea propia de una compañía y que la represente. El Brochure abarca desde trípticos publicitarios de un nuevo producto o servicio que su compañía ofrezca hasta las carpetas de presentación de proyectos que circulan de manera interna o externa. Es decir, el Brochure abarca casi todo el material impreso propio de una empresa y cada uno de los diferentes tipos de Brochure debe ser diseñado de manera diferente. Es diferente el criterio que se deba adoptar a la hora de hacer el diseño para una carpeta de presentación de proyectos interna que para una que circule de manera externa a su compañía.

**Calidad percibida**<sup>94</sup>: Los consumidores juzgan a menudo la calidad de un producto o servicio con base en diversas señales informativas que asocian con el producto; algunas de estas señales son intrínsecas al producto o servicio; otras son extrínsecas, como el precio, la imagen de la tienda, el ambiente del servicio, la imagen de la marca y los mensajes promocionales.

**Canal de ventas**<sup>95</sup>: Un medio de difusión de los productos al mercado, ya sea directamente al cliente final, o indirectamente a través de intermediarios tales como los minoristas o distribuidores.

**Comercialización**<sup>96</sup>: Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.

---

<sup>93</sup> <http://www.brochuredesignteam.com/Que-Es-El-Brochure.aspx>

<sup>94</sup> Comportamiento del Consumidor, Schiffman – Kanuk, octava edición

<sup>95</sup> [Dictionary.bnet.com/definition/sales+cannel.html](http://Dictionary.bnet.com/definition/sales+cannel.html)

<sup>96</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

**Focus Groups**<sup>97</sup>: El focus group (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

El focus group suele estar dirigido por un moderador que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Esta técnica se suele realizar en una sala amplia y cómoda, de modo que los participantes se sientan relajados y sus respuestas sean auténticas; y se suele realizar en un ambiente tranquilo, pero algo informal, de modo que los participantes se sientan estimulados a participar.

Otras características del focus group es que éste suele durar entre 1 a 2 horas, se suele pagar una pequeña suma de dinero a los participantes por su asistencia, se suele grabar la sesión para poder analizarla posteriormente y, por lo general, la sesión es observada por los investigadores a través de un vidrio unidireccional.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a necesitar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

**Ingreso**<sup>98</sup>: Cuando el ingreso proviene de actividades productivas, se puede clasificar en varios tipos:

- **Ingreso marginal**: Generado por el aumento de la producción en una unidad.
- **Ingreso medio**: Ingreso que se obtiene, en promedio, por cada unidad de producto vendida; es decir, es el ingreso total dividido en el total de unidades vendidas.

---

<sup>97</sup> <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>

<sup>98</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ingresos>

- **Ingreso del producto marginal:** Ingreso generado por la utilización de una unidad adicional de algún factor de producción (trabajo, capital), por ejemplo, la utilización de un trabajador más, etc.

En general, las personas, las familias, las empresas, etc., buscan aumentar sus ingresos. Si éstos se elevan, su consumo y su ahorro pueden aumentar, llevando, en muchos casos, a un mejor nivel de vida y de bienestar.

**La tasa de conversión<sup>99</sup>:** es el porcentaje de visitantes a un sitio web que realizan una acción determinada. Esa acción puede ser una suscripción, una compra, una registración de membrecía, una descarga o cualquier otra actividad similar.

**Proceso<sup>100</sup>:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

**Quintil<sup>101</sup>:** Si uno divide un grupo o población en 5 partes, cada parte es un quintil.

Cuando se habla de "quintil de ingreso" significa que se ordena a la población desde el grupo familiar que vive con menos dinero hasta el grupo familiar que vive con más dinero. Y entonces se divide la población en 5 partes iguales. El quintil 1 lo formarán todas las familias de esa población que viven con la menor cantidad de dinero; y el quintil 5 lo formarán todas las familias de esa población que viven con la mayor cantidad de dinero.

Entonces para saber en qué quintil estás, debes considerar el ingreso total de tu familia (incluyendo a todos los miembros de ella que reciban algún sueldo), y dividirlo por el número de integrantes que la componen. El resultado de esa división es el ingreso per cápita de tu familia.

Los cuatro primeros quintiles son los siguientes:

---

<sup>99</sup> <http://www.alegsa.com.ar/Dic/tasa%20de%20conversion.php>

<sup>100</sup> Comportamiento del Consumidor, Schiffman – Kanuk, octava edición

<sup>101</sup> Datos extraídos de [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl)

- Quintil I: incluye a todas las familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$39.990.
- Quintil II: corresponde a todas las familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$67.866.
- Quintil III: incluye a las familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$107.292.
- Quintil IV: corresponde a todas las familias cuyo ingreso per cápita sea igual o inferior a \$200.000.

(Datos extraídos de [www.educarchile.cl](http://www.educarchile.cl))

**Target<sup>102</sup>:** En el ámbito de la publicidad, los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, así como los anglicismos target, target group y target market, se utilizan como sinónimos para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio.

**Uniform Resource Locator (URL)<sup>103</sup>:** Uniform Resource Locator - Localizador Uniforme de Recursos). Forma de organizar la información en la web. Una URL es una dirección que permite acceder a un archivo o recurso como ser páginas html, php, asp, o archivos gif, jpg, etc. Se trata de una cadena de caracteres que identifica cada recurso disponible en la WWW.

**Venta Por Catálogo<sup>104</sup>:** La venta por Catálogo es una fórmula propia de una sociedad de consumo evolucionada, que permite acercar al consumidor final un gran surtido de artículos sin necesidad de acudir a la tienda.

---

<sup>102</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_objetivo](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo)

<sup>103</sup> <http://www.alegsa.com.ar/Dic/url.php>

<sup>104</sup> <http://www.estoesmarketing.com>