



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Estudio de la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019 y propuesta de lineamientos de operación”

SUSTENTANTE:

Daniela Fernández Campos

HEREDIA, COSTA RICA

2019



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 15 de julio del 2019

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

S.D.

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: "Estudio de la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019 y propuesta de lineamientos de operación", elaborado por la estudiante: **Daniela Fernández Campos**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el posgrado académico de **MÁSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, por tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Dr. Juan Diego Sánchez Sánchez, Ph. D.



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 5 de julio del 2019

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

S.D.

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: "Estudio de la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019 y propuesta de lineamientos de operación", elaborado por la estudiante **Daniela Fernández Campos**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el posgrado académico de **MÁSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, por tanto, lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Ing. Jean Paul San Lee Lizano, MBA



UNIVERSIDAD LATINA
DE COSTA RICA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE
GRADUACIÓN

Heredia, viernes 5 de julio del 2019

Señores

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

S.D.

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: **“Estudio de la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019 y propuesta de lineamientos de operación”**, elaborado por la estudiante **Daniela Fernández Campos**, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el posgrado académico de **MÁSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS**.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y, desde ese punto de vista, considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe cordialmente,

Lic. Edin Mauricio Buzano Barrantes

Céd. 5-276-638

Número de adscripción a Colypro: 0502760638

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita **Daniela Fernández Campos** con cédula de identidad 114050464, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio, que soy la autora del presente Trabajo Final de Graduación, modalidad *memoria*, para optar por el título de **MASTER EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, Campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia el día 1 de julio del 2019.



Daniela Fernández Campos

MANIFESTACIÓN DE EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

La suscrita **Daniela Fernández Campos** con cédula de identidad 114050464, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, Campus Heredia, así como al tutor y al lector que han revisado el presente Trabajo Final de Graduación para optar por el título de **MÁSTER EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, Campus Heredia, por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo.

De la misma forma, autorizo a la Universidad Latina, Campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web, así como en el CRAI.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia el día 1 de julio del 2019.



Daniela Fernández Campos

Agradecimientos

A Dios, por darme la oportunidad de estudiar y seguir siendo una mejor persona y profesional cada día.

A mi esposo Sergio, por ser incondicional y apoyarme siempre en todos los aspectos de mi vida.

A mi padre Orlando y a mi madre Ligia, quienes formaron la persona que soy en la actualidad. Sus palabras y su ejemplo son fundamentales para alcanzar cualquier meta que emprenda.

A Juan Diego Sánchez, mi tutor de memoria, porque muy amablemente me asistió durante todo el proceso y siempre estuvo disponible.

Daniela Fernández Campos

Resumen ejecutivo

La presente investigación pretende estudiar la viabilidad comercial de abrir la tienda Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno en la provincia de Heredia. Dicha tienda pertenece a la franquicia española del Grupo Inditex, la cual ya cuenta con varias tiendas en país.

El sujeto de estudio se establece como los habitantes de la provincia de Heredia, hombres y mujeres desde los 15 hasta los 40 años que trabajan o estudian. Con base en esta información, se aplica un cuestionario a una muestra con el fin de conocer ampliamente los detalles de la apertura de la nueva tienda y entender un poco más su comportamiento de compras.

Pull&Bear se desarrolla mediante el método de franquicia. Toda la cadena de valor esta administrada por Grupo Inditex, el cual cuenta con todos los elementos esenciales para la creación de moda: diseño, fabricación, logística/distribución y venta en tiendas físicas y *online*.

Esta iniciativa de apertura de tienda pretende abarcar un mercado desatendido por el sector norte-central del país, dado que muchas de las marcas del Grupo Inditex si bien es cierto se encuentran en el país, todas están al oeste y este de San José. Una de las ventajas competitivas son sus precios, pues se tiene un estilo muy innovador, dinámico y fresco, principalmente para personas jóvenes. Asimismo, sus productos son muy asequibles.

Así mismo, al ser una franquicia con presencia en Costa Rica desde hace ya casi 6 años, significa que es una marca conocida, por ende, es un negocio ya probado. El manejo operacional está previamente definido, y el riesgo de inversión disminuye en comparación con un negocio nuevo.

Gracias a las observaciones realizadas con base en la información obtenida en la prueba de campo mediante la aplicación de un cuestionario a los potenciales clientes, se puede establecer una serie de estrategias y recomendaciones comerciales para el mejor manejo del producto y la retención de clientes.

Adicionalmente, se realiza un análisis financiero, el cual establece que el negocio es viable, y existe un periodo de recuperación de la inversión en un tiempo aceptable. Incluso, se presentan oportunidades de inversión en los primeros cinco años.

Tabla de contenidos

HOJA	DE
GUARDA.....	i
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	ii
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	iii
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN JURADA.....	v
MANIFESTACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	vi
EXONERACIÓN DE	
Agradecimientos	vii
Resumen ejecutivo	vii
Lista de figuras	xv
Lista de tablas	xviii
Lista de anexos	xix
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO	1
Estado actual de la investigación	2
Introducción	2
Antecedentes	3
Descripción del tema	4
Información existente	5
Estudios previos	6
Delimitación del tema	6
Aporte del investigador	6
Objeto de estudio	6
Sujeto de estudio	6
Delimitación espacial	6
Delimitación temporal	6
Planteamiento del problema	7

Sistematización del problema	9
Objetivos	10
Justificación	12
Justificación práctica	12
Justificación metodológica	14
Justificación teórica	14
Alcances y limitaciones	15
Alcances	15
Alcance temporal	15
Limitaciones	15
CAPÍTULO II	17
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	17
Economía	18
Macroeconomía	18
Microeconomía	19
Empresa	20
PYMES	21
Grandes empresas	22
Responsabilidad social	22
Proyecto	22
Grupo de procesos de un proyecto	23
Administración	24
Fundamentos del proceso administrativo	25
Finanzas	25
Beneficio o pérdida	26
Estados financieros	27
Finanzas internacionales	27
Mercadeo	28
Mercado	29
Investigación de mercado	30
Cliente	30
Importancia de la fidelización del cliente	31
Comercialización	31

Estrategias de comercialización	32
Canales de distribución.....	32
Viabilidad.....	33
Franquicia	33
Integrantes de una franquicia	34
Ventajas del modelo franquicia.....	34
Desventajas del modelo franquicia.....	35
El paquete de franquicia	35
Gestión operativa.....	35
El campo de la logística	36
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA	37
Procedimiento metodológico para el estudio de campo.....	38
Definición del enfoque.....	38
Diseño de la investigación	39
Seccional o transversal	39
Método de investigación	40
Analítico.....	40
De campo	41
Deductivo	41
Tipo de Investigación.....	41
Descriptiva	41
Exploratoria	42
Etnográfica.....	42
Nomotética.....	43
Instrumentos	43
Cuestionario	43
Encuesta.....	45
Confiabilidad y validez	45
Confiabilidad	45
Validez.....	46
Características de los participantes	46
Sujetos y fuentes de información.....	46

Fuentes primarias	47
Fuentes secundarias	47
Población y muestra	48
Población	48
Muestra	48
Muestreo	49
Probabilístico	49
Aleatorio	50
Contexto del sitio	50
Lugar	50
CAPÍTULO IV	58
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
Análisis e interpretación de resultados	58
Análisis e interpretación de resultados generales	59
Análisis e interpretación de resultados del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta	62
Análisis e interpretación de resultados del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio	69
Análisis e interpretación de resultados del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto	73
Análisis e interpretación de resultados del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio	81
Cruce de variables	83
Alfa de Cronbach	89
CAPÍTULO V	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
Conclusiones	91
Conclusiones de los datos generales	93
Conclusiones del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta	94
Conclusiones del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio	96
Conclusiones del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto	97
Conclusiones del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio	98

Conclusiones del cruce de variables.....	99
Conclusiones generales.....	101
Recomendaciones	102
Recomendaciones de los datos generales	102
Recomendaciones del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta.....	103
Recomendaciones del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio	104
Recomendaciones del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto	105
Recomendaciones del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio	106
Recomendaciones del cruce de variables	106
Recomendaciones generales	107
CAPÍTULO VI	108
PROPUESTA.....	108
Introducción	109
Descripción.....	110
Objetivos	110
Propuesta estratégica.....	111
Propuesta táctica	111
Estrategia del producto	112
Estrategia de precio	118
Promoción.....	123
Presupuesto de inicio	131
Flujo de caja	133
Cronograma de implementación.....	135
Consideraciones generales.....	136
Bibliografía.....	137

Lista de figuras

Figura 1. Curva de oferta y demanda.....	19
Figura 2. Cliente potencial de la muestra encuestada de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	57
Figura 3. Sentimiento experimentado al comprar por parte de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	58
Figura 4. Género de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	59
Figura 5. Edad de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	60
Figura 6. Estado civil de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	61
Figura 7. Hijos en la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	62
Figura 8. Número de hijos de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	63
Figura 9. Grado académico de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	65
Figura 10. Lugar de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	67
Figura 11. Frecuencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	68
Figura 12. Marca preferida de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	69
Figura 13. Razón de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	71

Figura 14. Preferencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	72
Figura 15. Tipo de promoción de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	74
Figura 16. Importancia del precio en la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	76
Figura 17. Contacto con la marca de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	77
Figura 18. Tipo de personalidad de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	79
Figura 19. Edad versus razón de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	80
Figura 20. Precio versus género de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	82
Figura 21. Preferencia de marca versus género, de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el Centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	84
Figura 22. Grado académico vs frecuencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.....	85
Figura 23. Vestido midi rayas.....	110
Figura 24. Camisa estampada nudo.....	111
Figura 25. Minifada cuadros damero.....	111
Figura 26. Bandana estampada color.....	112
Figura 27. Gorro <i>bucket</i> crudo cinta.....	112
Figura 28. Camisa cuello Mao.....	113
Figura 29. Cazadora <i>bomber</i> acolchado.....	113
Figura 30. Pantalón chino <i>loose fit</i> cinturón.....	114
Figura 31. Mochila básica azul logo.....	114

Figura 32. Reloj efecto piel marrón.....	115
Figura 33. Mapa interno de ubicación del local.....	118
Figura 34. Ejemplo de fachada de uno de los locales Pull&Bear.....	120
Figura 35. Propuesta volante 1.....	123
Figura 36. Propuesta volante 2.....	124
Figura 37. Propuesta volante 3.....	125
Figura 38. Propuesta de <i>banner</i>	126
Figura 39. Etiqueta para la campaña “Right to Wear”.....	127
Figura 40. Logo Fundeico.....	128
Figura 41. Cronograma de Implementación, diagrama de Gantt.....	133

Lista de tablas

Tabla 1. Naturaleza del cuestionario.....	41
Tabla 2. Lista de precios para prendas y accesorios de hombre.....	116
Tabla 3. Lista de precios para prendas y accesorios de mujer.....	117
Tabla 4. Medios de publicidad.....	122
Tabla 5. Cotización de productos publicitarios.....	122
Tabla 6. Inversión Inicial para la tienda Pull&Bear.....	129
Tabla 7. Flujo de caja para el primer año.....	130
Tabla 8. Estado de resultados proyectado.....	131
Tabla 9. Flujo de efectivo proyectado.....	132

Lista de anexos

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Alfa de Cronbach

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

Introducción

La presente investigación se refiere a un estudio de viabilidad comercial para la apertura de un establecimiento de la marca Pull & Bear, la cual pertenece a una de las franquicias más importantes de España: Grupo Inditex. Dicha marca no es novedad en Costa Rica, pues opera en el país desde el año 2005. A su vez, parte de esta investigación se destina a diseñar una propuesta con base en los lineamientos de operación básicos para este nuevo establecimiento.

La característica principal de este tipo de modelo de negocio (franquicia) es obtener el derecho sobre una marca ya consolidada para comercializar, mediante un contrato entre las dos partes: el franquiciador y el franquiciado. Una de las principales ventajas para el franquiciado responde a la minimización de riesgos que conlleva el crear un negocio nuevo y desconocido. Permite acceder a economías de escala (Estudio Canudas, 2014).

El principal interés al desarrollar esta investigación está directamente relacionado con una oportunidad de negocio en el centro comercial Oxígeno, ubicado en la provincia de Heredia. Actualmente, dicho centro comercial no cuenta con ninguna de las marcas del Grupo Inditex. Dado el reconocimiento de las marcas ya establecidas en el país, surge la necesidad de investigación para confirmar que la viabilidad comercial de la marca existe en el sector norte-central del país.

Es necesario aclarar que el distrito de San Francisco es uno de los más densos en población (INEC, 2010). Pertenece al cantón Central de Heredia, donde se encuentra ubicado el centro comercial. Se puede intuir que la afluencia de personas es relativamente alta. El segundo factor que se puede aprovechar es la presencia de tantas zonas francas en la zona, lo cual apunta directamente sobre parte del mercado meta.

Al mismo tiempo, la población de Heredia sobresale con las mejores condiciones de vida en el país, según la última medición del Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDH, 2016), pues se obtuvo una calificación superior a 0.8 puntos. Ésta es una ventaja

competitiva que no se puede pasar por alto, sino más bien se puede reforzar y ofrecer opciones de alta calidad y poner a disposición del cliente los productos que demandan en el momento y lugar precisos.

En este trabajo investigativo, se presenta la fundamentación teórica del proyecto basado en libros de texto y otras bibliografías donde se apoya esta investigación, haciendo una revisión crítica de elementos importantes para determinar qué se debe medir, en qué momento y a cuáles personas. Además, permite diseñar un esquema conceptual por el cual se va a guiar esta investigación y se hacen las recomendaciones respectivas.

Para la elaboración de esta investigación no experimental, se pretende realizar un enfoque en datos cuantitativos, obtenidos por medio de un cuestionario aplicable a una muestra definida mediante un estudio de campo aplicado en el centro comercial Oxígeno y alrededores.

Esta investigación no experimental se realiza sin manipular las variables, sino que, por medio de la observación, se valida cada variable, y así como se da naturalmente, se analizan (Jaramillo y Ramírez, 2006).

Seguidamente, se analizan los resultados y se interpretan para finalizar con la sección de conclusiones y recomendaciones. En forma adicional, se integra una propuesta sobre los lineamientos básicos necesarios para el establecimiento de la franquicia.

Antecedentes

El negocio de las franquicias en el mundo ha venido evolucionando a través del tiempo. Actualmente, es uno de los modelos de expansión modernos más usados (Baena 2010). Costa Rica no ha sido la excepción, pues así lo ha demostrado en las últimas décadas, tanto en la creación de marcas nacionales y evolucionando a franquicia, como en el establecimiento de marcas internacionales en el país.

A pesar de este crecimiento y auge corporativo, hay algunos sectores que se ven más beneficiados que otros y se están posicionando de una mejor manera, por ejemplo, alimentación, restauración y moda o complementos.

No obstante, la situación económica del país sigue comportándose aparentemente inestable. Según el Banco Mundial, el crecimiento de Costa Rica apunta a un 3%, para el presente año. Si bien es cierto, no es la mejor proyección para Costa Rica, en comparación con el país vecino de Panamá, quien alcanzó un promedio del 5.6% anual en los últimos cinco años; sin embargo, en Costa Rica, existe un crecimiento y, de esta manera, también se espera que las franquicias y los negocios en general se mantengan constantes.

En Costa Rica, se hacen muchos esfuerzos por promover la integración o creación de franquicias al país. Existe el Centro Nacional de Franquicias (CENAF), el cual es un órgano de la Cámara de Comercio de Costa Rica que cuenta con absoluta autonomía técnica de la Cámara. El CENAF se encarga de fomentar el crecimiento de franquicias en el país y la promoción de un ambiente nacional propicio para la generación de nuevos negocios, financiamiento, capacitación y apoyo de políticas públicas.

De alguna manera, este apoyo por parte del país hacia el crecimiento y desarrollo por medio de las franquicias permite tener una guía para elaborar planeamientos adecuados, estudios de viabilidad y estrategias necesarias para el éxito del negocio.

Por otro lado, el crecimiento en la provincia de Heredia como tal se ha disparado positivamente en los últimos años, dando una muy buena apertura a la parte comercial. Por ende, se pretende maximizar esta oportunidad, ofreciendo un producto de calidad, de moda, y con la tranquilidad de que es una marca reconocida y que cuenta con aceptación nacional. A su vez, se asume que no basta una publicidad o promoción excesiva debido a estos dos factores (Informe de Indicadores Demográficos Cantonales, INEC, 2013).

Descripción del tema

El tema de investigación corresponde a un estudio de viabilidad comercial, el cual permite identificar riesgos, limitaciones, restricciones de logística y

comercialización. Para ello, se pretenden planificar matrices de riesgos que permitan mitigar éstos o simplemente estar preparados ante cualquier eventualidad.

Este estudio brinda un análisis de la situación actual. A partir de ello, se pueden identificar las fortalezas y debilidades de éste, lo cual facilita la comprensión del sistema y entendimiento del desarrollo para cada tarea.

A su vez, el estudio de viabilidad permite analizar el modo de funcionamiento de la operación e identifica los requisitos necesarios que configuran el proyecto. Además, posibilita evaluar todas las alternativas con sus ventajas y desventajas para así accionar sobre una en específico, dando espacio al diseño de estrategias y al plan de acción.

Por otro lado, la segunda parte de la investigación se basa en una propuesta de lineamientos básicos para la apertura de la tienda. En esta sección, se exploran todos los requisitos de entrada y con la franquicia directamente.

Información existente

En la elaboración de esta investigación, se encuentran varios estudios relacionados con franquicias, uno de los cuales trata sobre la expansión internacional de la franquicia española. En resumen, explica el proceso de internacionalización de las franquicias españolas a lo largo de los años. Existen 139 cadenas con presencia en el extranjero, las cuales cuentan con un total de 4253 establecimientos fuera de España, entre ellos, el Grupo Inditex, presente en 65 países.

Por otra parte, la Universidad Nacional de Costa Rica publica un artículo en su *Revista de Economía y Sociedad* N.42, llamado “Franquicias nacionales: factores de éxito y fracaso”, en el cual se identifican factores críticos de éxito que facilitan o dificultan la implementación de una franquicia. Este estudio es una muy buena base utilizada para aplicación de buenas prácticas en un nuevo negocio de franquicia (Ulloa, 2012).

Estudios previos

Para esta investigación, no se encontraron estudios previos documentados con respecto al Grupo Inditex o a alguna de sus marcas en Costa Rica. Tampoco se indican conclusiones existentes en torno al tema planteado. Se consulta bibliografía y otros materiales, sin embargo, no hay información relevante y necesaria que atañe al tema en investigación en forma directa.

Delimitación del tema

Aporte del investigador

Para la presente investigación, el primer aporte consiste en un estudio de la viabilidad comercial sobre la franquicia Pull & Bear y, seguidamente, una propuesta con los lineamientos de operación de ésta.

Objeto de estudio

En el estudio de viabilidad, se pretende hacer un análisis de mercado para identificar el perfil del mercado meta. Además, se determina cuáles son los requerimientos operativos del negocio para la franquicia y, por último, se busca establecer el proceso logístico para la comercialización del producto.

Sujeto de estudio

Este estudio se basa en potenciales clientes con un perfil predefinido. Personas jóvenes, hombres y mujeres, que trabajen y/o estudien, que vivan en Heredia, y con edades comprendidas desde los 15 hasta 30 años.

Delimitación espacial

El estudio aplica el centro comercial Oxígeno, localizado en cantón Central de Heredia, en el distrito de San Francisco.

Delimitación temporal

El estudio se aplica durante el segundo trimestre del 2019.

El título del trabajo es el siguiente:

Estudio de la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019 y propuesta de lineamientos de operación.

Planteamiento del problema

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe advirtió que existe un mayor riesgo al emprender para este año 2019, ya que hay una reducción abrupta del financiamiento externo. Sin embargo, si nos detenemos a analizar los datos para Costa Rica, incluso cuando se vive un momento de incertidumbre, el Banco Central de Costa Rica afirma un crecimiento real del 3.2% para el 2019, siendo una tasa moderada, y continuando con una “normalización” de la política monetaria en el país (Programa Macroeconómico, 2019-2020).

Bajo este panorama, se puede concluir, positivamente, el inicio de un negocio nuevo si se presenta la posibilidad, pero es necesario evaluar esas posibilidades, estructurar el proyecto y hacer estudios previos que ayuden a determinar su viabilidad.

Al iniciar un proyecto, es necesario validar cuál es el alcance de ese proyecto, ya que contribuye a delimitar el proyecto. De otra manera, es muy fácil alejarse de los objetivos iniciales, y puede implicar muchos costos el ajustar un objetivo, por ejemplo, puede haber costos de dinero o tiempo, y este último difícilmente se recupera.

El saber bajo cuál entorno se trabaja facilita el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto. Este entorno se debe evaluar de manera externa e interna. El proyecto puede tener impactos “locales”, problemas que el equipo de trabajo puede resolver, y aplicar matriz de riesgos, no obstante, se pueden encontrar problemas externos que no necesariamente se pueden controlar. Así mismo, se deben definir los requisitos para completar cada etapa de este proyecto, y valorar mayor cantidad de alternativas o soluciones, y lo más importante: poder priorizar (Baena y Sánchez, 2003).

Es de vital importancia contar con la mayor cantidad posible de detalles acerca de este estudio de viabilidad, sin dejar de lado la parte financiera, la cual, en la mayoría de los casos, es uno de los factores de decisión más importantes de los proyectos.

Este estudio facilita el análisis comparativo de la realidad versus el proyecto deseado. Por otro lado, es fundamental entender la legislación que rige sobre la franquicia y las necesidades de mercado.

- ¿Cuál es la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019?

Es esencial en la apertura de la franquicia saber el proceso correcto y los lineamientos necesarios en Costa Rica para poder operar. De esta manera, se busca verificar cuáles son los pasos por seguir y validar los entes que apoyan las franquicias. De esta manera, se aprovecharía la experiencia de éstos y se buscaría acompañamiento en el proceso.

Es necesario conocer los requerimientos legales y los costos para la inscripción de la empresa como tal y precisar la documentación exigida. Al mismo tiempo, es imperativo tener claridad sobre el proceso de logística para la comercialización, lo cual es necesario para transportar los bienes desde el punto de producción hasta el consumidor final, así como los aranceles. Inclusive, se debe validar la necesidad de un agente o agencia aduanal (Ley General de Aduanas, Art. 136).

Asimismo, se debe asegurar que, incluso el local comercial, cumpla con todos los requerimientos necesarios para operar, dependiendo del tipo de negocio que se va a operar, o bien, como segunda opción, que el presupuesto sea apto para incluir algún tipo de remodelación si es necesaria, además de verificar la ubicación correcta y negociar un buen precio de alquiler para maximizar la rentabilidad.

Por otro lado, se debe conocer el canon de entrada para la franquicia y verificar todo lo que este pago incluye y su periodicidad.

Algunas marcas pagan regalías después de la apertura, dependiendo del tipo de sector donde se desarrollan y de la marca por sí misma. Algunas cobran cuotas por publicidad, entre otros pagos adicionales, los cuales es necesario aclarar e investigar antes de iniciar el proyecto.

La información financiera de la empresa es revisada con lujo de detalles, especialmente, para comprobar que los pagos fijos están de acuerdo con el flujo de efectivo esperado y con las expectativas para invertir en ello.

- ¿Cuál es la propuesta de lineamientos de operación de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno?

Sistematización del problema

El mercado meta es el grupo específico de personas a las cuales la empresa se va a dirigir para intentar vender sus productos o servicios. Es de vital importancia reconocer a estas personas y ser capaz de modificar, ya sea los productos, la forma de vender o la forma de hacer publicidad, para intentar mantener a este grupo de personas dentro del negocio. Cuanto más cerca se mantenga a estas personas, más se llegan a conocer y a predecir.

- ¿Cuál es el perfil el mercado meta?

El hacer un listado de requerimientos operativos para la franquicia le permite al franquiciatario estar preparado desde antes de la apertura. Tiene una mejor planificación y puede controlar el tiempo que invierte para cada uno de esos requerimientos. Así mismo, puede decidir si es el momento y/o lugar indicado para invertir en la franquicia.

- ¿Cuáles son los requerimientos operativos del negocio?

Al comercializar un producto, el país tiene ciertos procedimientos por seguir, incluso dependiendo del producto que se esté importando. Se debe pagar ciertos aranceles, los cuales es necesario tomar en cuenta para un adecuado manejo financiero para la empresa. Es importante conocer cómo es el funcionamiento desde el desembarque de la mercadería, hasta su distribución y venta.

- ¿Cuáles es el proceso logístico para la comercialización del producto?

Al iniciar con este tipo de negocio franquicia, se puede intuir que la estructura es una de las características más relevantes, pues es un negocio ya probado. Su estructura administrativa, de operación e incluso financiera ha sido algo donde se pone mucho esfuerzo, y para lo cual el franquiciatario debe invertir muchas horas-hombre en su estructura.

- ¿Cuál es la propuesta de estructura financiera y administrativa del negocio?

Objetivos

Objetivos generales

- Estudiar la viabilidad comercial para la apertura de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019.

En un modelo de negocio como la franquicia, donde se adquiere el sistema o el *know-how*, el proceso de mercadeo e incluso el de comercialización es una gran ventaja, algo que, en caso de ser un negocio nuevo, son riesgos que se deben considerar, y es posible lograrlo o no, porque básicamente se basa en prueba y error, sin dejar de lado la experiencia que el emprendedor aplique sobre el negocio.

Sin embargo, no significa que un estudio de viabilidad salga sobrando, ya que un negocio sea cual fuere, tiene muchos elementos que debe tomar en cuenta, por ejemplo, su ubicación, su mercado meta, sus competidores, la situación económica y política del país, y verificar que, financieramente, se puede lograr una rentabilidad esperada. Por esta razón, es fundamental este estudio para determinar si el proyecto es viable o no, en este momento o después, o bien, si es necesario cambiar el enfoque de la franquicia.

- Proponer los lineamientos de operación de la tienda Pull & Bear en el centro comercial Oxígeno.

El hacer una propuesta clara con los lineamientos mínimos de operación para la franquicia Pull & Bear va a ampliar la visión el significado del tamaño de la inversión. De esta manera, se pueden buscar maneras de financiamiento, verificar si el capital propio es suficiente o si se puede hacer una combinación de ambos, evaluando el tiempo de retorno de esta inversión. Es importante mencionar que los bancos aprueban más fácilmente proyectos de negocio de franquicia, ya que es mucho más fácil verificar

la historia que la respalda e, incluso, algunas cuentan con fuentes de financiamiento interno.

Otro aspecto importante para validar con la franquicia son las restricciones con respecto al número de locales por región. No siempre se puede solo abrir un establecimiento más, ya que esto depende de la franquicia y del tipo de negocio.

Además, al contar con manuales de operación o lineamientos específicos de la marca, existe uniformidad con los estándares solicitados, además de una buena relación con el franquiciante. Este material también puede ser muy útil para efectos de entrenamiento en el momento cuando sea necesario con el fin de ahorrar tiempo y dinero al negocio.

Objetivos específicos

1. Identificar el perfil del mercado meta

Al identificar el perfil del mercado meta, es necesario ubicarlo por posición geográfica, por género, por grupos de edades, incluso por nivel económico y estilo de vida. Estos últimos son muy importantes, ya que se conoce el ingreso promedio de las personas, y se puede deducir si está en condiciones de comprar un producto o no.

2. Determinar los requerimientos operativos del negocio

Con respecto a los requerimientos operativos del negocio, es necesario referirse al marco legal de las franquicias, donde, en un contrato de franquicia, dos personas adquieren obligaciones y responsabilidades. En forma adicional, se debe buscar toda la documentación necesaria localmente para poder iniciar operaciones.

3. Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto

Este objetivo busca proponer un listado de obligaciones para la importación de mercancías, validando los tributos e impuestos a partir del tipo de producto, así como los pasos por seguir para una correcta distribución y venta de éste.

Justificación

Justificación práctica

Inditex es una de las más grandes de las compañías de moda minorista del mundo con ocho marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe, y 7442 tiendas alrededor del mundo. Costa Rica no es la excepción, pues existen en el país varias de las marcas de Inditex.

Este proyecto busca establecerse a mediano largo plazo mediante un modelo de franquicia ya que responde a un modelo de negocio: franquicia, donde la rentabilidad ha sido comprobada. Permite acceder a economías de escala, a mayor cantidad de locales, las compras y la producción se optimizan y se logra mejores precios y descuentos. El riesgo y la incertidumbre se minimizan en gran escala (Estudio Canudas, 2014).

El conocimiento de marca facilita su implementación en el mercado, significa que no se tiene que invertir demasiado en publicidad o promociones como se hace con una empresa que empieza de cero. Los productos puestos a la venta ya son conocidos por los clientes y son más sencillos de identificar.

El franquiciante posee la marca y *know-how* de comercialización de un producto o servicio, y además cede esos derechos, y provee de asistencia técnica, de organización gerencia, y administrativa al negocio (Feher, 2000). De esta manera, se busca que el negocio se desarrolle de una manera segura y confiable. A pesar de que su inversión inicial es un poco alta al inicio, se espera que su retorno de inversión se logre en un tiempo razonable.

Dadas las condiciones en el lugar donde se plantea establecer, surge la oportunidad de ofrecer este producto en un lugar muy visitado, céntrico y de potencial crecimiento.

Además, se busca ofrecer oportunidad de empleos directos en la zona, activando aún más la economía local.

En Costa Rica, las franquicias han mantenido un fuerte crecimiento a través de los años. Actualmente, se identifican 221 marcas, donde un 82% son de procedencia internacional (Cámara de Comercio de Costa Rica 2012). Se busca este modelo de negocio como una técnica de consolidación, crecimiento y expansión.

En los últimos 10 años, se han desarrollado muchas franquicias, algunas con recursos muy limitados, y a lo largo de todo este tiempo, han implementado su fórmula de éxito que las han hecho expandirse a nivel nacional o internacional. En la actualidad, viven otra realidad: el incremento en la competitividad que exige que las empresas establezcan conexiones directas con sus marcas, productos y servicios, y al mismo tiempo, anticipar sus necesidades.

Muchas de estas empresas buscan otras alternativas que les permitan conocer y acompañar a sus clientes sin intermediarios en procesos de mercadeo y publicidad. Este contexto contribuye a un mayor desarrollo y relevancia de la franquicia como tal en los próximos años (Tormo 2013).

Sin embargo, a pesar de ser un muy buen modelo de negocio, sin adecuada organización, no triunfa como franquicia y, al contrario, un modelo de negocio deficiente con buena organización tampoco lo logra.

En ese sentido, es relevante aclarar que, cada vez, son más las fábricas, grandes distribuidores y centros de compra que evidencian cómo sus ventas, a través de canales tradicionales, disminuyen, o en el mejor de los casos, ponen su margen de ganancia en riesgo.

Desarrollarse mediante una franquicia asegura una zona de establecimientos, imagen reconocida y conocimiento. Adicionalmente, concuerda con mercadeo global y local, lo cual hace que cada empresa se acerque aún más a su consumidor final.

Justificación metodológica

Con respecto a los instrumentos de campo por utilizar, se realiza un cuestionario aplicable a 73 personas como tamaño de la muestra. Se basa en preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico, como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible (Córdoba, 2002). Para este tipo de método, no es necesario un encuestado. Este cuestionario incluye ítems cerrados y semicerrados.

Al mismo tiempo, la encuesta, como un método realizado por medio de técnicas de interrogación, procura conocer aspectos relativos a esos grupos de personas (Córdoba, 2002). El cuestionario en cuestión se realiza vía electrónica por medio de Planet Survey.

Justificación teórica

Esta investigación se basa en teorías específicas de estadística sobre técnicas de muestreo en una población (Moguel, 2005), lo cual permite suponer y generalizar los resultados. Por ende, es necesario que la muestra sea significativa y seleccionada al azar.

También, se basa en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, 2017), la cual presenta estándares para la gestión de un proyecto. Dicha guía brinda una serie de buenas prácticas aplicables con técnicas y herramientas para el desarrollo de un proyecto.

Finalmente, se fundamenta bajo la teoría de modelo de negocio franquicia. Ésta es una forma moderna de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga un derecho para utilizar la marca en otro lugar geográfico (Estudio Canudas, 2014), el cual es un negocio probado, y utiliza toda esa experiencia y conocimiento para obtener una rentabilidad.

Alcances y limitaciones

Alcances

1. Socios del proyecto: acumula mayor capital o inversión. Adicionalmente, comparte el riesgo de su inversión.
2. Inversionistas: invierte en una empresa de carácter público, donde puede fácilmente tomar decisiones según los rendimientos de ésta.
3. Clientes: reciben un nuevo producto en la zona de Heredia, con muy buena calidad en relación con su precio.
4. Proveedores: abastecen al negocio de productos necesarios para su funcionamiento.
5. Empleados: adquieren un trabajo estable y con todas las garantías.
6. Estudiantes y profesionales del área: pueden hacer referencia a esta memoria para futuras investigaciones.

Alcance temporal

Esta investigación se realiza en el segundo trimestre del 2019, específicamente, desde abril hasta junio.

Limitaciones

1. Población es muy dispersa: la población se puede describir por el tamaño, por su densidad y también por su distribución. En este caso, la población puede ser dispersa y no aglomerada.
2. Dificultades para obtener la información necesaria por parte del Grupo Inditex: al ser una empresa de gran escala, esto hace más complejo el proceso de contactar a las personas correctas.

3. Existe información es confidencial: todas las empresas deben proteger sus datos informativos y es completamente subjetiva la decisión de compartir cualquier información.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Economía

Muchas veces, la economía se asocia solo con cálculos y estadísticas, sin embargo, este concepto ha ido evolucionando, de manera histórica, a través de los años, 2500 años, en forma aproximada. Realmente, es una ciencia social que estudia a las personas, y su comportamiento de cómo buscan diferentes opciones para satisfacer sus necesidades.

Algunos conceptos de la economía moderna, según Ávila y Lugo (2004) son los siguientes:

La Economía es una ciencia social histórica que se encarga del estudio de los hechos, fenómenos, y problemas económicos, que permite establecer leyes p su regulación y control.

La Economía es el conjunto de actividades que permiten, al hombre, adquirir l medios escasos con que satisfacer sus necesidades.

La Economía es una ciencia social que estudia la forma como participan las personas y las organizaciones de la sociedad en la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios.

La Economía es la ciencia que tiene por objeto la administración adecuada de los recursos escasos de que disponen las sociedades humanas para la satisfacción de sus necesidades.

La Economía es el estudio de la escasez y de los problemas que de ella se derivan; trata de resolverlos a fin de que los hombres consuman los bienes y servicios para su bienestar (p. 47).

Por lo tanto, este concepto abarca los enfoques de macroeconomía que incluyen los fenómenos de la sociedad en general, local e internacionalmente, y la microeconomía que incluye las personas individuales, hogares y empresas. Seguidamente, se describen ambos conceptos en forma más detallada.

Macroeconomía

Según Zabala (2002), la macroeconomía se describe de la siguiente manera:

Macroeconómico, es decir, de los agregados o magnitudes globales, tales como: el producto, el ingreso y gasto social, nacional, multinacional; la riqueza social o nacional, el empleo, el desempleo, el subempleo; el ingreso y el gasto públicos; la balanza comercial y la de pagos; el nivel de precios, la circulación monetaria, la liquidez; y también de los sujetos agregados o institucionales que realizan

estas actividades consideradas en conjunto, tales como: la economía nacional, regional o internacional; el gobierno; el sistema monetario y financiero; el conjunto de los empresarios, de los trabajadores, de los consumidores, entre otros (p.13).

Esta visión de la economía permite estudiar el comportamiento de toda una estructura a nivel país o incluso a nivel internacional. Algunos de los indicadores macroeconómicos más importantes son el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de desempleo, los índices de precios, entre otros, con la finalidad de establecer parámetros para identificar crisis o planificar el desarrollo de la economía de una manera global.

Microeconomía

Por otro lado, la microeconomía facilita el conocimiento de cada componente de ese conjunto, y Zabala (2002) la define así:

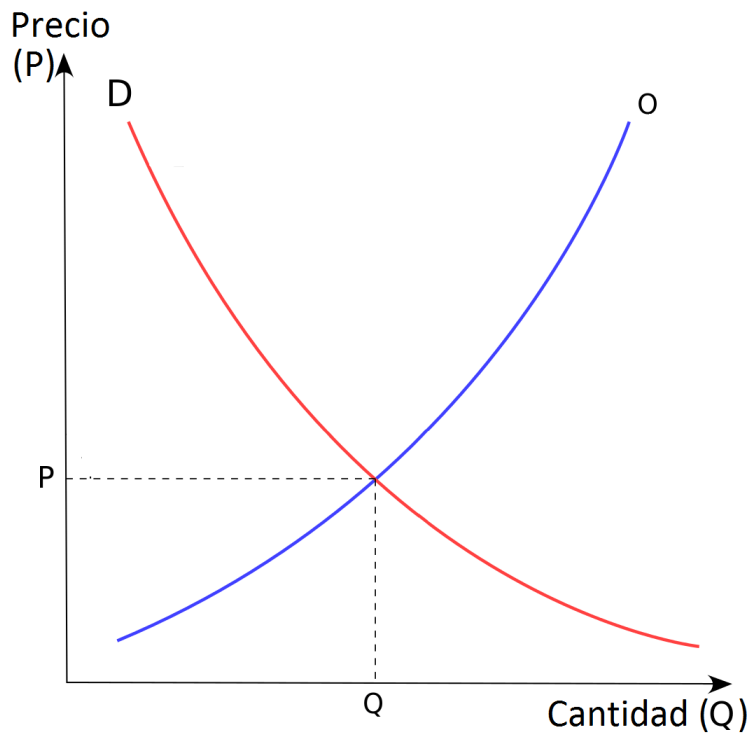
Microeconómico, de las unidades elementales o indivisas, celulares, de la organización económico-social, es decir, la empresa, el consumidor, el trabajador, el ahorrista, considerados como sujetos individuales, microeconómicos; y de magnitud tales como: la producción de la empresa, el precio del producto, la demanda del producto, el mercado de un bien o de un grupo de bienes, la situación de un banco o de una industria en particular (p.14).

Adicionalmente, uno de los principios básicos de la microeconomía es la ley de la oferta y la demanda, lo cual se basa en examinar el efecto de los cambios de precios en los consumidores (demanda) y el efecto de los precios en los productores (oferta).

Al respecto, existen condiciones y características específicas dadas al concepto de oferta, por ejemplo, que las unidades de producción son ilimitadas, y no hay restricciones de entrada o salida, pues todas se pueden vender. Además, solo va a vender las que sea capaz de producir económicamente al precio que dicte el mercado sin ganancias o pérdidas extraordinarias (Zabala, 2002).

Con respecto a la demanda, existen unidades de consumo ilimitadas completamente dependientes de restricciones como las preferencias, los ingresos, entre otros y, a su vez, independientes de las demás unidades de consumo (Zabala, 2002).

Figura 1
Curva de oferta y demanda



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

En la figura anterior, la línea azul representa la oferta y describe las combinaciones de precios y cantidades ofrecidas que pueden darse cuando todos los demás factores influyentes se mantienen constantes. La línea roja representa la demanda y es la relación entre el precio de un producto o servicio y la cantidad que los consumidores quieren y pueden comprar a un determinado precio.

Empresa

De acuerdo con García y Casanueva (2001), la empresa es una organización con fines de lucro, utilizando ciertos elementos como: materiales físicos, humanos, técnicos y financieros, que, por medio de un precio, logra reintegrar el dinero necesario para operación de ésta y, además, logra sus objetivos planteados. De esta manera, la empresa puede dedicarse a producir bienes o servicios, incluso producción o

transformación de productos, y su principal objetivo es obtener una utilidad o beneficio económico.

Según Chiavenato (2001), las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Las empresas se clasifican en: industriales, comerciales y de servicios. Las empresas industriales desarrollan el proceso de conversión para transformar la materia prima en productos terminados, y a su vez, las empresas industriales se clasifican en industrias extractivas y de transformación o manufactureras. Las empresas comerciales funcionan como intermediarios entre el fabricante y el consumidor, es decir, compra y vende productos terminados. Éstas se dividen en empresas mayoristas, minoristas y comisionistas. Por último, las empresas de servicios proporcionan un servicio al consumidor, y pueden ser con fines de lucro o no. Estas empresas se clasifican en instituciones financieras, turismo, transporte, servicios públicos, servicios privados, educación, salud, seguros y consultoría (p. 27).

PYMES

Se refiere a pequeñas y medianas empresas, es decir, toda unidad productiva de manera permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo una figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2019).

El sector privado o las PYMES cumplen un rol muy importante dentro de la sociedad, ya que son esenciales para la creación de nuevos empleos. La cantidad de empleados formales ha aumentado del 31% al 35% a nivel global. Sin embargo, este aumento no ha sido suficiente, pues de la capacidad de las PYMES para crear empleos en comparación con las grandes empresas, resulta un nivel de renta mayor.

A nivel de cada país, todas las PYMES están condicionadas a los factores estructurales como la disponibilidad de la financiación, el tamaño del mercado, la demanda, la capacitación, entre otros (World Employment and Social Outlook, 2017). A pesar de las restricciones, son una alternativa de inversión y rentabilidad, además de soportar el desarrollo de una región o de un país.

Grandes empresas

El administrador o los administradores, en la más alta jerarquía, dedican la mayor parte de su tiempo a coordinar, y requieren de un nivel mayor de *staff* que los ayude, de modo que cuentan con sub-gerentes administrativos, fuerza de ventas, departamento de finanzas, compras, recursos humanos, además de un grupo de especialistas y de confianza para planeación estratégica (Ponce, 2007).

Responsabilidad social

Es llevada a cabo por una persona física o una persona jurídica. Representa un compromiso u obligación y deber de cada uno como miembros de una sociedad. Es un llamado a todos los sectores de la economía a realizar contribuciones más activas hacia el esfuerzo de crecimiento y progreso social (Perdiguero, 2005).

El simple hecho de maximizar los recursos en una empresa para obtener beneficios no significa que los administradores ignoren la responsabilidad social, empezando por pagar salarios justos, brindar condiciones de trabajo seguras, hasta la preocupación por los problemas ambientales (Van Horne y Wachowicz, 2002). Las empresas operan con recurso humano, clientes, proveedores, otras empresas, comunidades, y todos sus intereses deben ser considerados aparte de los de sus accionistas. De esta manera, la reputación de la empresa puede aumentar, incrementa la confianza y da una mejor imagen. La responsabilidad social puede darse en programas ambientalistas, a nivel comunitario o corporativo.

Proyecto

Según la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos” (2017), un proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales, ya que tienen un inicio y un final. Adicionalmente, se llevan a cabo para crear productos o servicios, los cuales se desarrollan mediante el cumplimiento de entregables y, finalmente, el proyecto tiene un resultado único.

Los proyectos tienen diversos enfoques dependiendo de su fin último, por ejemplo, existen los proyectos privados o de inversión, que su fin último es lucrar, los

proyectos sociales o públicos que no poseen fines de lucro, sino buscan impactar a la sociedad.

En forma adicional, los proyectos se pueden definir a partir de tres factores: humanos, técnicos y financieros, conceptualizados por Campoy (2010) del siguiente modo:

- Factores humanos: socios, trabajadores y colaboradores, que tienen unas funciones y responsabilidades concretas
- Factores técnicos: maquinaria, herramientas, infraestructura y, sobre todo, conocimiento.
- Factores financieros: capital, créditos, préstamos, etc. (p. 2).

A partir del conjunto de estos factores, más una estructura organizativa, una planificación, asignación de recursos, se pueden cumplir los objetivos o fines propuestos para el proyecto.

Grupo de procesos de un proyecto

1. Inicio: ésta es la fase del proyecto de más relevancia, pues, en ella, se define el alcance del proyecto, se identifican los interesados, se documentan los requisitos, se conocen las limitaciones y se identifican los riesgos, entre otros aspectos. A partir de esta fase, se decide la viabilidad del proyecto, es decir, si el proyecto es aceptado, rechazado o pospuesto.
2. Planificación: este plan de actuación refleja todas las acciones para poner en marcha al proyecto (Campoy, 2010). Una vez confirmada la viabilidad del proyecto, se procede a definir los objetivos de éste, a identificar los recursos y a crear el cronograma de trabajo con fechas y plazos para lograr los objetivos propuestos.
3. Ejecución: es la etapa donde se materializa el trabajo. Son todos los procesos que se realizan para completar los objetivos. Según Nerici (1971), el descubrimiento del problema, la definición y formulación del proyecto, el planteamiento y la compilación de los datos, la ejecución y la evaluación son parte de esta etapa.

4. Monitoreo y control: en esta etapa, se les da seguimiento a todas las actividades verificando el cronograma, y duración de tareas, validando el progreso del proyecto. Esta etapa va de la mano con la ejecución, ya que, por su naturaleza, no pueden darse en forma separada y se evidencian las mejoras o retrocesos resultado de la ejecución (Vega, 2016).

5. Cierre: en el cierre del proyecto, se completan las actividades pertinentes con respecto a la formalización de cierre del proyecto.

Administración

La palabra *administración* proviene del latín administrativo. Está conformada por el prefijo *ad*, hacia y del vocablo *ministratio*: palabra que se deriva de la palabra *minister*, y ésta hace referencia a la idea de subordinación u obediencia hacia alguien o algo (Ponce, 2007). El sentido de la etimología de la palabra *administración* significa, entonces, la subordinación de algo o alguien con una dirección.

Frederic W. Taylor, Padre de la Administración Científica, se basa en estudios analíticos sobre tiempos de ejecución, buscando hacer el trabajo más eficiente y creando un modelo para que todos los trabajadores puedan seguir. Por otro lado, Henri Fayol, Padre de la Administración Moderna, basado en el estudio del área gerencial, engloba los elementos de administración como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Taylor, 1912).

Ambos aportes son de gran relevancia en la actualidad y las empresas que utilizan el uno, el otro, o bien, ambos. El propósito es lograr los objetivos y las metas de cada organización de manera eficiente y eficaz.

De acuerdo con Ponce (2007), bastan los siguientes hechos para demostrar la administración:

La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras (p.17).

Fundamentos del proceso administrativo

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo y establece las bases de la administración De acuerdo con Louffat (2012):

La planeación es el elemento del proceso administrativo encargado de diagnosticar el presente de una empresa y, con base en ello, de proponer a futuro las definiciones estratégicas, tácticas y operacionales que permitan a la institución ser sostenible en el tiempo. Determina el rumbo, el norte, la dirección hacia donde ir, así como las opciones o alternativas más adecuadas para llevar al destino previsto (p.3).

Seguidamente, como segundo elemento, está la organización, la cual se encarga de diseñar el ordenamiento interno de la empresa de manera compatible con las estrategias previamente definidas. Responde a la pregunta qué se quiere hacer, y se estructuran las funciones y actividades del recurso humano con los materiales para optimizar los recursos (Cortés, 2005).

Como tercer elemento, se encuentra la dirección, también conocida como ejecución. En esta fase, se pone en marcha todo lo planeado, utilizando la estructura establecida previamente.

Finalmente, como cuarto elemento, está el control. Cardona (2013) lo describe así:

La función de control es esencial para lograr el cumplimiento fiel de las decisiones tomadas. Solamente, a través de la evaluación y control, la administración puede ajustarse a una evolución y progresión lógicas. Sin evaluación no es posible seleccionar estrategias adecuadas y se cae en rutinas que impiden incorporar nuevas ideas y nuevas técnicas al proceso administrativo (p. 165).

Finanzas

El área de las finanzas administra el dinero o capital, es decir, los recursos financieros. Existen finanzas corporativas, finanzas personales, finanzas públicas y

finanzas internacionales. Éstas tienen una relación directa con otras ciencias. Según Padilla (2012), las finanzas se retroalimentan de las siguientes formas:

Con la economía, las finanzas hacen parte de las ciencias económicas y es así que, al referirse a ella, tenemos que involucrar los principios económicos; al tiempo que, en los estudios económicos, no podemos prescindir de los postulados financieros.

Con la contabilidad, es el lenguaje de las finanzas porque suministra datos financieros a través de los estados financieros y diversos reportes contable-financieros.

Con la administración, es una disciplina para el manejo de las organizaciones en sus objetivos, recursos y procesos. Se apoya y retroalimenta en las finanzas para hacerse más eficiente al gestionar los recursos (p. 21).

Por tanto, el estudio de las finanzas facilita la administración de los recursos, tanto en el ámbito personal, como corporativo. Por medio de esta habilidad, es posible el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento y maximización de los recursos. Por otro lado, las empresas pueden gestionar planes de riesgo dependiendo de sus finanzas, previendo resultados y tomando mejores decisiones.

Beneficio o pérdida

El resultado de la diferencia entre ingresos y gastos es lo denominado *resultado*, al cual se llama beneficio cuando es positivo o pérdida cuando es negativo (Soriano, 2011). Por tanto, toda empresa genera ingresos, los cuales se producen por las ventas que concreten y otros conceptos, por ejemplo, los intereses por depósitos bancarios. Por otro lado, los gastos son todos los esfuerzos que la empresa tiene que incurrir para poder ejercer como tal, por ejemplo, los salarios, los servicios públicos y la materia prima.

Después de hacer una comparación y de verificar la diferencia entre los ingresos y los gastos, si la empresa obtiene un beneficio, es necesario analizar ese beneficio en función del capital invertido en la empresa en un determinado periodo de tiempo (Masgrau, 2005). El hecho de que exista un beneficio no significa necesariamente que la empresa es rentable, pues falta medir ese rendimiento y valorar los objetivos principales de los inversionistas.

Estados financieros

Los estados financieros permiten conocer la situación real de una empresa durante un periodo determinado. Estos informes son muy útiles para la toma de decisiones. El tema de hacer el estado financiero no tiene mayor trascendencia que la de expresar algo que ya se puede conocer; lo que es más interesante es conocer los diversos enfoques de cada estado financiero. Por ejemplo, por su carácter histórico, el balance puede ser estático, el cual resalta la importancia del patrimonio y el capital invertido en ella. Por lo contrario, el balance dinámico mide las diferencias patrimoniales, es decir, los resultados de la gestión de la empresa. Asimismo, se enfocan por objetivos, ya que pueden ser sociales, fiscales, bancarios, y también, por su ámbito micro-empresarial (departamental o divisional) o macro-empresarial (fusión, consolidado), entre otros (Massons, 2005).

Los principales estados financieros que ayudan a conocer la situación financiera de una empresa son los siguientes: balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo.

Finanzas internacionales

Enfocan su especificidad en los fenómenos ocurridos cuando los flujos de entrada y salida de dinero de la entidad traspasan la frontera de la economía local y llegan al ámbito internacional (Padilla, 2015). Son una combinación de la economía internacional y finanzas corporativas. Como economía internacional, se pueden mencionar: regímenes cambiarios, factores que determinan los tipos de cambio, los procesos de ajuste que están involucrados en la balanza de pagos, y como segundo elemento, en relación con las finanzas corporativas, se pueden mencionar: las operaciones internacionales, el riesgo cambiario, la inversión internacional y la financiación internacional, entre otros.

Las finanzas se dan básicamente por tener diferentes mercados, monedas, legislación tributaria, lo cual se debe a la globalización económica, financiera y política. El incremento del comercio se ha dado a nivel global tanto como para detenerse a pensar en las etiquetas de los productos que indican ser hechos en un país.

Realmente, es muy difícil que algo sea producto enteramente nacional, pues son diseñados en un país, usan materias primas de otro país, son ensamblados en otro país, etc. (Kozikowski, 2007).

Mercadeo

No se limita a la palabra mercadeo, también es conocido como mercadotecnia o marketing (traducción en inglés), pero se refiere al mismo concepto. Se puede definir como el arte de crear todas las posibles soluciones empresariales para entregar valor y satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, ya sea por medio de un diseño específico de un producto o posicionamiento de una marca, entre otros. Esto se logra mediante el estudio y análisis del comportamiento hacia el consumidor y de los mercados, utilizando las habilidades de la creatividad e innovación, comunicación y empatía.

El objetivo del mercadeo no termina en la venta de un producto o un servicio, sino que va más allá. Se busca una relación más cercana para conocer a cada consumidor individualmente.

Según Coral (2014), el mercadeo comprende las siguientes actividades:

Planeación estratégica: los mercados necesitan un estudio, esto es una evaluación sobre el concepto del producto y determinar las reacciones del mercado hacia dicho concepto.

Formulación de objetivos para el crecimiento de la empresa y los medios para alcanzarlos, así como los pronósticos sobre el impacto que pueden sufrir los mercados debido a cambios tecnológicos, políticos y socioeconómicos en los productos o en los recursos económicos de un país y en las regulaciones que se originan por el progreso mismo de la tecnología.

Planeación de mercadotecnia y del producto, lo cual incluye el desarrollo de especificaciones de un producto, precios, tecnología, promoción, publicidad, ventas, distribución y, en general, planes que conlleven a obtener una extensa penetración del mercado (p. 253).

El mercadeo es de suma importancia para las empresas que quieran perdurar en el tiempo, pues funciona como un canal de comunicación entre el consumidor y la empresa misma, la cual deberá alinear sus estrategias de venta de acuerdo con lo que el consumidor esté buscando.

El mercadeo tiene varios enfoques según Vega (1991), iniciando con el enfoque de producción donde el mercadeo se enfoca en el fabricante, produciendo según sus posibilidades e ignorando por completo los deseos o necesidades de su mercado; el enfoque macroscópico, que busca diseñar un sistema eficiente y efectivo, que dirija el flujo tanto de bienes como de servicios desde los productores hasta los consumidores finales buscando cumplir los objetivos de la sociedad. Estas definiciones son dadas según el concepto económico de mercadeo, que necesariamente tiene tres puntos de vista: el legal, la orientación hacia el cliente y el económico.

Mercado

Un mercado es conocido tradicionalmente como un lugar donde los vendedores y compradores se reúnen para comprar y vender bienes (Kotler, 2012). A su vez, hacen negociaciones. Por otro lado, existen varios tipos de mercado que dependen de la naturaleza del comprador, por ejemplo: mercado de consumidores, mercado industrial, mercado de revendedores o mercado institucional. Según su ámbito geográfico, existen mercados locales, mercados regionales, mercados nacionales e internacionales, y todos los mercados se relacionan entre sí mediante procesos de intercambio (González, 2016). En forma adicional, un mercado implica principalmente la demanda de un producto o servicio, y además tres factores fundamentales: personas con necesidades, poder adquisitivo y comportamiento de compra (Vega, 2016).

Toda empresa, ya sea grande o una PYME, debe resolver sus decisiones de comercialización con base en cuatro variables controlables del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción.

De acuerdo con Vega (2016), el producto se define de la siguiente manera:

Al aceptar que el producto es una fuente de satisfacción de deseos y necesidades para el cliente, debemos entonces definirlo cuidadosamente para limitar su verdadero concepto. Desde este punto de vista, el producto debe ser forzosamente la sumatoria de una serie de características dentro de las cuales se incluye el aspecto físico, el servicio después de la venta, las garantías de buen funcionamiento, el prestigio de la marca de fábrica, etc. (p.39).

A su vez, Kotler (2012) se refiere a precio de la siguiente manera:

Precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto. Ford calcula precios al detalle para cada Taurus y los sugiera a sus concesionarios. Sin embargo, los concesionarios de Ford pocas veces cobran el precio de etiqueta. Mas bien, negocian el precio con cada cliente, ofrecen descuentos, rebajas por automóvil a cambio y condiciones de crédito a fin de ajustarse a la situación competitiva vigente y lograr que el precio sea congruente con la percepción del cliente en cuanto al valor del automóvil.

Por plaza, se entienden las diferentes maneras por las que los productos circulan desde el productor hasta los consumidores finales. Finalmente, la promoción consiste en incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición de los productos o servicios. Se puede realizar promoción en las ventas o en las compras (Rodríguez y Fernández, 1996).

Investigación de mercado

Este proceso de investigación usualmente se desarrolla al inicio de un negocio nuevo. Dadas las características del mercado, cambiante y versátil, es necesario que se convierta en una tarea constante y no un proceso de una única vez.

El tomar decisiones acertadas, verificar tamaño del mercado, características del cliente, sistema de ventas más adecuado, validar los nuevos gustos y preferencias de los clientes son algunos de los beneficios de la investigación de mercado. Quien tiene la información tiene el poder, y esta información es de gran ayuda cuando se sabe utilizar inteligentemente. El objetivo principal es obtener la mayor información posible para identificar posibles problemas y soluciones de *marketing* (Malhotra, 2004).

Cliente

Se define como una persona o una organización que consume bienes o servicios para satisfacer alguna necesidad (Schiffman, 2005). Desempeña una función muy importante dentro del sistema de mercadeo y es uno de los principales elementos. Es quien determina un negocio porque está dispuesto a pagar por el bien o el servicio y finalmente convierte el recurso económico en riqueza. Según Vega (2016), los clientes se clasifican en dos grupos: los consumidores finales, y las empresas y usuarios institucionales.

Los clientes no se comportan de manera lineal ni mecánica, así que, siendo consumidores finales, existen categorías. Según su número de visitas al negocio, se segmentan por criterios geográficos, socioeconómicos, psicográficos, entre otros (Boubeta, 2007). El consumidor es muy variable, ya que sus gustos y preferencias cambian constantemente, y al mismo tiempo, por su nivel de ingresos y poder adquisitivo.

Importancia de la fidelización del cliente

En la actualidad, la lealtad del cliente es un factor determinante para la buena marcha del negocio. Al mantener clientes, no se debe invertir demasiado en *marketing*. Al mismo tiempo, permite a la empresa poder personalizar y especializar sus productos, ya que llegan a conocer muy bien a sus clientes. Además, proporciona estabilidad a la empresa y puede organizarse mejor, planificar nuevas inversiones y ajustar los objetivos (Boubeta, 2007).

Existen programas de fidelización de clientes que ayudan a mantener a los clientes un poco más cerca, por ejemplo, los programas de viajeros frecuentes, uno de los primeros en existir (Alcaidem 2015). Sin embargo, los programas de fidelización de clientes han ido evolucionando por el excesivo crecimiento de éstos, la saturación del consumidor y nuevos enfoques. Como principal ejemplo de esto, se mencionan los procesos analíticos de bases de datos por medio de CRM (Customer Relationship Management), que es una estrategia de negocios dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales. Lo anterior les permite a las empresas conocer a sus clientes y estar más cerca de ellos.

Comercialización

Según la Real Academia Española, la palabra *comercialización* se define como: Dar a un producto condiciones y vías de distribución para su venta. En ese sentido, recientemente se han desarrollado diversas formas de llegar a los clientes, dando muchas opciones para crear cadenas de valor sin necesariamente tener un equipo de ventas. La comercialización son todas las técnicas y decisiones enfocadas en vender un producto, buscando un único objetivo: obtener los mejores resultados.

De acuerdo con Rodríguez (2009), la comercialización es:

Generalmente la acción de vender. Esta concepción es demasiado angosta desde el punto de vista que ha de desarrollarse. Es muy difícil que algo se venda, al menos más de una vez, si la empresa o persona que lo venden no se preocupa por hacer otras cosas adicionales a vender, como garantizar el buen uso del producto, proveer todos los repuestos que hacen falta para que el mismo dure en el tiempo, asegurarse de estar cerca del cliente para volver a vender cuando la primera unidad se consuma o el usuario quiera renovarla, etc. (p. 16).

Estrategias de comercialización

Una vez entendido el concepto de comercializar, es necesario conocer estrategias que permitan hacerlo de la mejor manera, por ejemplo, los tratados internacionales. Éstos son acuerdos internacionales entre estados, naciones u organizaciones internacionales y regido por el Derecho Internacional. Éstos se deben cumplir obligatoriamente, dependiendo del número de países que lo integren, pueden llamarse tratados bilaterales, trilaterales, o multilaterales (Govea, Mojica y Estrada, 2012).

Por otra parte, se pueden desarrollar estrategias de comercialización basadas en las cuatro P del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción.

Canales de distribución

Un canal es el medio por el cual interactúan los clientes y el negocio, todo lo que encierra el cómo y dónde las personas compran o adquieren un producto o servicio y cómo y dónde lo utilizan, incluida la ruta del negocio hacia el cliente, además de la relación que se sostiene incluso después. Los canales de distribución cuentan con una estructura, y encierran el conjunto de instituciones, entidades y establecimientos que los productos atraviesan hasta llegar a los consumidores finales (Stern, 2005).

La manera como estos canales se manejan, por mucho tiempo ha sido con base en el tipo de productos vendidos, sin embargo, cada vez es más importante la diferenciación entre servicios. El asegurarse darle al cliente beneficios sustanciales que él valore y por los cuales esté dispuesto a pagar son medios que facilitan el interactuar más con el cliente.

De acuerdo con Wheeler (2005), existen tres factores que explican la importancia decreciente de la diferenciación basada solo en productos:

- La competencia global creciente hace más difícil controlar cualquier mercado.
- La evolución tecnológica rápida ha acortado el ciclo de vida de los productos.
- Los productos se imitan, se copian, se igualan o se superan rápidamente, no importa dónde hayan sido producidos ni quién los produjo (p. 1).

Viabilidad

Al analizar la viabilidad para un proyecto, por ejemplo, en ocasiones, se escucha el término factible, y es importante aclarar la diferencia entre ambos.

De acuerdo con la Real Academia Española, el término *viable* significa: Dicho de un asunto que, por sus circunstancias, tiene probabilidades de poderse llevar a cabo. Por otro lado, el término *factible* significa: que se puede hacer.

Entonces, se puede concluir que un proyecto factible es cuando ha pasado por sus etapas de evaluaciones técnicas, ambientales, financieras, socioeconómicas, y para la aprobación de cada evaluación, se puede llamar viabilidad, ya que se deben dar, al mismo tiempo, para que el proyecto progrese (Navarro, 1995).

Al realizar el análisis de viabilidad, es necesario delimitar el alcance del proyecto, analizar la situación actual y validar todos los requisitos para determinar el enfoque principal, tomando en cuenta los costos, otras alternativas y un análisis de costo-beneficio (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, 2017).

Franquicia

De acuerdo con el Estudio Canudas (2014), una *franquicia* se define como:

Una forma moderna de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero llamado franquiciado. El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio. El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el *know-how*, los métodos

técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual (p. 6).

Integrantes de una franquicia

Según Aldave (2005), las partes que integran el contrato de franquicias son: el franquiciante y el franquiciatario. Todos los requisitos exigidos para la operación de ambas partes quedan registrados en un contrato. Las partes se definen de la siguiente manera:

El franquiciante es el poseedor del sistema operativo de un negocio exitoso, que incluye una marca, nombre comercial, tecnología o conocimientos necesarios para la explotación de un producto, prestación de un servicio y un proceso, o bien, todos en conjunto. El franquiciatario es la persona que adquiere el sistema operativo y recibe los conocimientos que el franquiciante le confía para dar a la unidad franquiciada los estándares de calidad del producto o servicio que ofrece la franquicia maestra (p. 12).

Ventajas del modelo franquicia

1. El negocio está probado y cuenta con experiencia en el mercado. El crecimiento del negocio se da de manera rápida, a diferencia de operar otra alternativa sin la experiencia probada y aceptación de los consumidores (Aldave, 2005).
2. Reducción del riesgo comercial y financiero. El franquiciatario recibe todo el conocimiento (saber-hacer) del franquiciante. Consiste en un manual donde se recopilan todos los aspectos generales para la explotación del negocio, información general de la empresa, la política comercial, de *stocks*, aprovisionamiento, financiación, contabilidad, política de precios, publicidad, la promoción, contratos, entre otros (Burruezo, 1999).
3. Asistencia técnica y acompañamiento durante el funcionamiento del negocio. El franquiciatario recibe toda la asesoría y capacitación necesarias para el manejo del negocio.
4. Rápido crecimiento. Existe un control de la red de distribución, el cual le permite abaratar los precios del producto, evitando intermediarios (Burruezo, 1999).

Desventajas del modelo franquicia

1. Cumplimiento de amplios compromisos. El modelo franquicia requiere de un tipo de empresario que, siendo independiente, esté dispuesto a cumplir con todas las directrices (González, 2002).
2. El franquiciado tiene un margen muy reducido con respecto a la creatividad, dado que todo está predeterminado. Debe acatar las imposiciones y limitaciones que impone el franquiciante.
3. Costear entradas y *royalties* de funcionamiento y publicidad en la apertura de un comercio. El invertir fuertes cantidades de dinero desde el inicio significa que el franquiciatario arriesga su patrimonio (Aldave, 2005).

El paquete de franquicia

De acuerdo con Burruezo (1999), el paquete de franquicia se describe de la siguiente forma:

Es el conjunto de documentos operativos que contienen la experiencia y el saber del negocio del franquiciador. El contenido del paquete de franquicia resume la esencia del negocio y sobre todo lo codifica y lo hace transmisible a terceros. Éstos, siguiendo al pie de la letra las instrucciones de los citados documentos, pueden gestionar un negocio de manera simple y eficaz, beneficiándose del periodo de experimentación sufrido por el franquiciador hasta poner a punto el sistema utilizado, pudiendo actuar desde el primer día como si de un experto se tratara (p. 61).

Este paquete es lo más valioso de la franquicia, pues contiene el *dossier* informativo, el manual de imagen corporativa, el manual de instrucciones de instalación de la tienda, el manual operativo de funcionamiento y el manual jurídico.

Gestión operativa

En la gestión operativa de la empresa, es necesario diferenciar entre los tres categorías o niveles de la pirámide organizacional. Inicialmente, se encuentra el nivel estratégico de la empresa conformado por los directivos o socios, los cuales se encargan de elaborar políticas y estrategias, visión de la empresa, entre otros

aspectos. Seguidamente, se encuentra el nivel táctico, conformado por supervisores y gerentes, los cuales se aseguran de que se cumplan todas esas políticas y estrategias que les fueron informadas. Por último, se encuentra el nivel operativo, está representado por todos los empleados encargados de generar la productividad que la empresa espera.

Así mismo, se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados definidos y, a su vez, subdivididos con planes entre los niveles. Esto debido a que cada objetivo está ligado a una estrategia (Chiavenato, 2001).

El campo de la logística

Dados los planes estratégicos, tomando en cuenta los factores socioeconómicos, es necesario ponerlos en marcha para así lograr los objetivos propuestos. La empresa asume la necesidad de brindar un servicio lo más completo posible, en términos de disponibilidad del producto, rapidez de entrega, ya que, de otra manera, el cliente está listo para buscar otra opción en la competencia.

Al ser la optimización de los recursos de la empresa una de las principales prioridades, surge la logística integral, la cual es descrita por Tejero (s.f.) de la siguiente manera:

Se basa en que el flujo de materiales debe de ser considerado en su integridad y no de forma segmentada, constituyendo, a su vez, una de las principales tareas de la dirección con los siguientes objetivos fundamentales:

- Mejora del nivel de servicio al cliente
- Disminución drástica de las inversiones en *stock*
- Mejora *performance* global de la empresa, fijando objetivos medibles y operativos (p. 22).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Procedimiento metodológico para el estudio de campo

Definición del enfoque

Cuantitativo

Dada la naturaleza de esta investigación, donde se necesita analizar y predecir un comportamiento basado en elementos claves, es imprescindible utilizar el método cuantitativo para analizar la información recopilada. Los datos tienen una característica basada en números y no en palabras. El enfoque cualitativo emplea un proceso cuidadoso. Según De La Idea Nacimiento (2010):

El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas, se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño), luego se miden las variables y se realizan conclusiones (p. 1).

Este estudio lleva un proceso, además de medirse variables que justifican ese estudio y sirven como guía en la toma de decisiones. Adicionalmente, se busca dar respuestas exactas a cuántos, quiénes, con cuánta frecuencia, dónde y cuándo; por lo contrario, una investigación con enfoque cualitativo responde al porqué de lo que hace y requiere datos mucho más descriptivos y menos específicos.

Este tipo de enfoque busca el máximo control. Inicia desde la identificación y formulación de un problema y después de hacer una revisión de literatura afín al tema, con la que se construye un marco teórico. Posteriormente, se formulan hipótesis, de ahí nacen los instrumentos de investigación y luego datos, que son procesados estadísticamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El método cualitativo no sigue un proceso específico, y las preguntas de investigación no siempre están claramente definidas. En este caso, el investigador inicia examinando su tema inicial y la teoría la desarrolla en el camino. Sin embargo, eso no las hace excluyentes a ninguna de las dos, incluso se pueden utilizar juntas y este tipo de enfoque se conoce como mixto (Fernández, 2016).

Diseño de la investigación

No experimental

De acuerdo con Jaramillo y Ramírez (2006):

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. Por decirlo de alguna otra manera, en un experimento, se “construye” una realidad. En cambio, en un estudio no experimental, no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes (p.158).

Esta investigación no manipula las variables, sino que se basa fundamentalmente en la observación en el entorno tal y como es. No existe control del todo sobre ninguna de las variables, pues se manifiestan y han ocurrido en forma natural. Existen muchas razones para realizar la investigación con un diseño no experimental: la primera razón es que las variables no están sujetas o no son receptivas a la manipulación. Además, por consideraciones éticas, en algunos casos, tampoco pueden ni deben ser manipuladas las variables, dependiendo del tipo de investigación que se esté desarrollando (Driessnack y Costa, 2007).

Seccional o transversal

Las investigaciones de tipo seccional o transversal de acuerdo con Briones (1985) se definen como:

Investigaciones en las cuales se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Estos estudios son especies de “fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio. Esta investigación puede ser descriptiva o explicativa (p. 21).

La recolección de datos se da en un único momento, se describe y posteriormente se analiza la información. Esto se refiere a seccional. Por otro lado, la investigación es transversal, ya que los instrumentos por utilizar se aplican una sola vez.

Cuando se habla de seccional en una investigación, se basa en observaciones recogidas de una muestra específica en un único periodo determinado de tiempo, por

ejemplo, para esta investigación, ese periodo corresponde al segundo trimestre del año 2019.

Por otro lado, cuando se habla de transversal, se refiere a que los instrumentos se aplican durante este mismo periodo (Sadornil, 2013).

Método de investigación

Analítico

La palabra *método* tiene su origen griego *methodos*, que significa “camino hacia algo”; es el medio de conseguir un fin de un modo determinado. El objetivo de este método analítico es poder identificar todos los factores, verificar las relaciones, delimitando por medio del tiempo y espacio, para así poder estudiarlos y comparar basado en el problema identificado y en los objetivos planteados (Hurtado y Toro, 2007).

De acuerdo con León y Garrido (2007), la finalidad del método analítico radica en:

Conocer las partes de un todo, determinar los nexos o relaciones que hay entre ellas y las leyes que rigen su desarrollo. Este método es la base fundamental de los enfoques epistemológicos analíticos (positivismo), que en la práctica utilizan el método hipotético deductivo, por eso vemos como al usarlo, se va descomponiendo la realidad al proceder a “delimitar el problema” en el tiempo, en el espacio y en cuanto a los diferentes factores (variables) que lo componen, de los cuales a veces, se toman solo algunos para ser estudiados” (p. 86).

Se obtienen los factores más importantes y se describe cada uno. Luego, se desarrolla un análisis para finalmente poder tomar conclusiones con base en los objetivos.

Es importante mencionar que, para este método, es de suma importancia que el proceso de muestreo sea realizado de manera correcta, sino los resultados serían erróneos. Este método es completamente abierto a la incorporación de nuevos conocimientos o procedimientos.

De campo

La investigación de campo enriquece la relación teórico-práctico. Para Martínez (2007), es un monitoreo del proceso de observación, donde se toma nota de los puntos importantes para organizar e interpretar la información recopilada. Este método respalda toda la teoría, por tanto, es la fuente y el criterio de verificación.

En esta investigación, se desarrolla un estudio de campo para conocer cuál es el consumidor potencial en el mercado y sus preferencias.

Deductivo

Este método se utiliza en la vida ordinaria como en investigación científica, y consiste en obtener conclusiones. Según Sánchez (2012), es emitir una hipótesis acerca de todas las posibles soluciones a los problemas comprobando datos disponibles. Realmente, es el camino lógico para buscar soluciones al problema planteado, y unido a las soluciones, también se intentan comprobar los datos disponibles para la veracidad de la información.

Durante esta investigación, se toman decisiones con base en las conclusiones del estudio de campo realizado, buscando obtener respuestas claras para los problemas planteados, asegurándose de la veracidad de los datos obtenidos.

Tipo de Investigación

Descriptiva

La investigación descriptiva expone la situación de las cosas en el presente. Salkind (1999) define que:

La investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente. Los censos nacionales son investigaciones descriptivas, lo mismo que cualquier encuesta que evalúe la situación actual de cualquier aspecto, desde el número de grifos en las casas, hasta el número de adultos de más de 60 años que tienen nietos. La investigación descriptiva no solo puede ser autosuficiente, como demuestran los ejemplos, sino también puede servir como base para otros tipos de investigaciones, porque, a menudo, es preciso describir las características de un grupo antes de poder abordar la significatividad de cualesquier diferencias observadas (p. 12).

Este tipo de investigación es descriptiva, pues se define quién es el objeto de estudio, dónde está, cuándo y por qué. Es decir, se explica profundamente el tema de estudio. En forma adicional, el problema de estudio ya está previamente definido. Este estudio parte de describir la franquicia como tal, leyes existentes, manuales de operación, lugar, entre otros aspectos.

Exploratoria

Según Landeau (2007), las investigaciones exploratorias se utilizan para identificar variables e indicadores que posibiliten la definición de un determinado fenómeno.

El estudio en desarrollo es nuevo, pues no hay estudios previos acerca de la franquicia Inditex, específicamente, para la tienda Pull & Bear en Heredia.

Etnográfica

Este tipo de investigación es una forma de investigación sociológica. De hecho, los antropólogos son los que más lo utilizan, y se está intentando introducir en general. Esta investigación es por lo que se aprende el “modo de vida” de algún grupo en específico. Para detallar un poco más, el ejemplo más adecuado es el estudio de una red social que es un colectivo de personas que, por costumbre, utilizan la red (Hoz, 1994).

En este tipo de investigación, se llegan a identificar costumbres, pero aún más importante: los comportamientos de las personas, por su lugar geográfico, cultura, percepciones, y enriquece mucho el análisis de los datos.

Según Angrosino (2012):

Es un método de campo (se realiza en los entornos donde viven, de hecho, las personas reales, más que en laboratorios donde el investigador controle los elementos de los comportamientos que se han de observar o medir). Es personalizado (lo llevan a cabo investigadores que están en contacto diario cara a cara con las personas a las que estudian y que, de esta manera, son participantes y observadores de la vida que estudian). Es multifactorial (se efectiva mediante el uso de dos o más técnicas de recogida de datos, que pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa para triangular la conclusión

de la que pueda decirse que esta fortalecida por las múltiples maneras en que se alcanzó) (p.14).

Para esta investigación, se estudia el grupo de personas con una cultura en particular, que, en este caso, opera la franquicia y los potenciales consumidores y sus comportamientos.

Nomotética

El Diccionario Glosario de Metodología de la Investigación Social (Del Río, 2013) establece la investigación nomotética como una:

Investigación que trata de encontrar relaciones universales y no particularidades. Pretende establecer, por consiguiente, leyes generales por las que se rigen los fenómenos sociales (psicológicos, sociólogos, educativos, etc), utilizando la metodología empírico-analítica –apoyada básicamente en la experimentación– persigue las explicaciones generales (p. 28).

Este tipo de investigación busca realzar la parte cuantitativa, ya que, sobre este estudio, se tiene una gran cantidad de datos, al menos la muestra preestablecida, y en ellos se apoyan los resultados. Para el estudio, en busca de esas explicaciones, se hace una propuesta a la investigación realizada.

Instrumentos

Cuestionario

Según Córdoba (2002), un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico, como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador.

El cuestionario por aplicar incluye ítems cerrados y semicerrados que se aplica a la muestra de mercado potencial calculada.

La finalidad de este instrumento es obtener, de manera sistemática y organizada, información acerca de la población con la que se está trabajando. Es imprescindible que las preguntas estén lo suficientemente claras para que las personas puedan responderlas sin ningún problema de interpretación. El éxito de la evaluación

depende de la construcción de todas y cada una de las preguntas, por lo que se conoce como una tarea cuidadosa y compleja (Muñoz, 2003).

A continuación, se detalla la naturaleza de cada ítem del cuestionario, la idea central del ítem, conocido como reactivo y su indicador, que se basa en cuatro categorías:

- Nominal: el ítem se refiere a una característica.
- Ordinal: el ítem contiene una escala o un orden.
- Intervalo: el ítem contiene rangos.
- Razón: el ítem se refiere a una opinión.

Tabla 1. Naturaleza del cuestionario

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada	Cliente potencial	Nominal
2	Cerrada	Género	Nominal
3	Politómica	Edad	Intervalo
4	Cerrada	Estado civil	Nominal
5	Cerrada	Tiene hijos	Nominal
6	Politómica	Número de hijos	Nominal
7	Politómica	Grado académico	Nominal
8	Politómica	Razón de compra	Nominal
9	Escala tipo Likert	Preferencia de compra	Ordinal
10	Escala tipo Likert	Sentimiento al comprar	Ordinal
11	Politómica	Lugar de compra	Nominal
12	Escala tipo Likert	Tipo de promoción	Ordinal
13	Politómica	Importancia del precio	Nominal
14	Politómica	Frecuencia de compra	Intervalo
15	Politómica	Marca preferida	Nominal
16	Politómica	Contacto con la marca	Nominal
17	Politómica	Tipo de personalidad	Nominal

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

Encuesta

De la misma manera, Córdoba (2002) indica que la encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos.

Este procedimiento de investigación posee, entre otras ventajas, la posibilidad de aplicaciones masivas y la obtención de información por un solo medio. La información obtenida se hace mediante la observación indirecta de los hechos, sin embargo, no siempre la información provista por los encuestados refleja la realidad. El interés verdadero no es el sujeto que contesta el cuestionario, sino la población a la cual pertenece, de ahí la necesidad de que las técnicas de muestreo sean las correctas, de acuerdo con la población, nivel de confianza y porcentaje de error (Anguita, Labrador y Campos, 2003).

La aplicación del cuestionario en esta investigación se realiza vía electrónica por medio de Planet Survey.

Confiabilidad y validez

Confiabilidad

De acuerdo con Alonso (2012):

Un método de investigación es fiable si se obtienen los mismos resultados siempre que se aplique el método, independientemente de las circunstancias de su aplicación. La fiabilidad completa es imposible de alcanzar. Siempre hay posibilidad de error, aunque éste puede ser grande o pequeño. Lo que tenemos que procurar es la máxima consistencia posible entre las codificaciones. Cuanto más consistentes sean los resultados obtenidos a partir de análisis repetidos, mayor será la fiabilidad (p. 35).

En esta investigación, se selecciona una muestra aleatoriamente. El margen de error manejado es de un 5%, lo cual demuestra que la confiabilidad en la investigación es alta. Una baja confiabilidad haría dudosos los resultados del análisis del contenido y reduciría su validez.

Existen tres tipos de medidas de fiabilidad. Alonso (2012) los define así:

La estabilidad, la reproducibilidad y la exactitud, La estabilidad es el grado en el que un proceso permanece inmutable a lo largo del tiempo. Los datos para medir la estabilidad provienen de la repetición del mismo proceso en dos puntos temporales (test y retest). La reproducibilidad se refiere al grado en el que un proceso puede ser reproducido por diferentes investigadores, obteniendo el mismo o similares resultados. Finalmente, la exactitud es el grado en el que un proceso se ajusta a un estándar dado (p. 37).

Validez

Por otro lado, la validez, al igual que la fiabilidad, se mide por grado. Alonso (2012), la define de la siguiente manera:

La validez se refiere al grado en el que los resultados de análisis de contenido se corresponden con los conceptos teóricos y con la realidad que se pretende medir mediante este tipo de análisis. La validación es el proceso de medición mediante el cual los resultados del análisis de contenido se comparan con los hechos. Se pueden diferenciar tres tipos fundamentales: validez nominal, validez social y validez empírica. La validez nominal se refiere a las conclusiones que son “obvias”, que podemos creer en forma inmediata, porque “tienen sentido”. La validez nominal es “la garante de todos los otros tipos de validez”, y la validez social se refiere al grado en que las categorías y resultados de investigación de análisis de contenido tiene importancia y significado para la sociedad en su conjunto (p. 36).

Con respecto a los instrumentos construidos, éstos son elaborados con el nivel de detalle necesario, basados en los objetivos planteados. Adicionalmente, son validados por el tutor de la investigación y, posteriormente, en el siguiente capítulo de la investigación, se valida con el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida (Cronbach, 1951).

Características de los participantes

Sujetos y fuentes de información

Sujetos de Información

Define quiénes son las personas objeto de estudio y también se conoce como universo o población. Según Barrantes (2005), la población: conjunto de elementos que tienen características en común. Pueden ser finitas o infinitas.

En este estudio, se basa en potenciales clientes con un perfil definido. Personas jóvenes, hombres y mujeres, que trabajen y/o estudien, que vivan en Heredia, y de edades desde los 15 años hasta los 30 años.

Fuentes primarias

Son los resultados directos de una experiencia o un suceso y que se registran sin que necesariamente el historiador tenga la intención de hacer uso de esa referencia en el futuro (Salkind, 1999).

Las fuentes primarias de información son las que contienen información original, como libros, tesis, o artículos de revistas, y se les llama también información de primera mano.

Una fuente primaria provee una evidencia directa sobre el tema de investigación, y son escritas durante el tiempo que se estudia y analiza un tema.

Algunos ejemplos de fuentes primarias son:

1. Documentos originales
2. Diarios

Para el estudio actual, se genera una fuente primaria que es la información extraída de un cuestionario aplicable a la muestra. Esta información es de tipo cuantitativa. La información extraída del cuestionario es con la que se pueden analizar las diferentes variables y posibles escenarios para esa muestra. De manera que los datos obtenidos son de primera mano y son generados o recolectados por el investigador.

Fuentes secundarias

Al mismo tiempo, las fuentes secundarias son las que contienen datos o información resumida o reelaborada. Éstas interpretan y analizan las fuentes primarias, e implican síntesis e interpretación. Estas fuentes de información son las que están más disponibles, pero no necesariamente son tan ricas en detalles como las primarias (Salkind, 1999).

Algunos ejemplos de fuentes secundarias son:

1. Enciclopedias
2. Revistas de resúmenes
3. Crítica literaria

Como fuente secundaria para esta investigación, se cuenta con información de la franquicia española Inditex, libros, información del mercado, entre otras fuentes. Este tipo de información es recopilada por un tercero.

Población y muestra

Población

Para la evaluación de la población, Zapata (2005) considera *población* a la totalidad del fenómeno por estudiar. Igualmente, las poblaciones muy grandes se manejan a través de muestras, lo que cambia es la manera de calcular esa muestra, y se generalizan las características para toda la población.

En este estudio, se utiliza una población de 125,266 personas, habitantes del cantón de Heredia, que pertenecen al grupo de edad entre los 15 y 40 años, hombres y mujeres jóvenes que estudian y/o trabajan.

Muestra

De acuerdo con Moguel (2005), en *Metodología de la Investigación Educativa*, la muestra se considera de la siguiente manera:

En general, se entiende por muestreo estadístico a todo procedimiento de selección de individuos, procedentes de una población objetivo, que asegure a todo individuo componente de dicha población, una probabilidad conocida de ser seleccionado, esto es de formar parte de la muestra que será sometida a estudio (p. 82).

El reto de la muestra es saber calcularlo, porque es necesario que la información obtenida sea representativa, válida y confiable.

La fórmula del tamaño de la muestra se basa en el tipo de población. Cuando la población es finita, se conoce cuántos elementos tiene la población. Si es infinita, no se sabe el número exacto de unidades del que está compuesta esa población (Moguel, 2005).

Para este estudio, se utiliza la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{[z^2 * p * (1-p) * N]}{\{(N-1) * e^2 + [z^2 * p * (1-p)]\}}$$

Donde:

z: nivel de confianza

p: homogeneidad

q: heterogeneidad

e: error

N: población

n: muestra

Según la información recopilada, en una población de 125,266 personas, existe un nivel de confianza de un 1.96, una homogeneidad de 0.95, heterogeneidad 0.05 y un error de 5%. La muestra necesaria es de 73 personas.

$$73 = \frac{[1.96^2 * 0.95 * (0.05) * 125266]}{\{(125266-1) * 0.05^2 + [1.96^2 * 0.95 * (0.05)]\}}$$

Muestreo

Probabilístico

Según Pineda (1994), el muestreo probabilístico es el más recomendable cuando se trata de una investigación cuantitativa, porque todos los componentes tienen la misma posibilidad de ser seleccionados.

Para esta investigación, la cantidad de muestra es definida por una fórmula matemática y 100% estadística, donde se toma en cuenta un error muestral, se conoce la probabilidad de inclusión, y no hay discreción del investigador.

Existen tres formas de aplicar el muestreo probabilístico: muestreo aleatorio estratificado, muestreo aleatorio sistemático, muestreo aleatorio por conglomerados, muestreo aleatorio mixto/por etapas múltiples y el muestreo aleatorio simple, el cual es el utilizado en esta investigación y se describe en el siguiente párrafo.

Aleatorio

De acuerdo con Casal y Mateu (2003), se define que:

En el muestreo aleatorio, todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formarán parte de la muestra se elegirán al azar mediante números aleatorios. Existen varios métodos para obtener números aleatorios. Los más frecuentes son la utilización de tablas de números aleatorios o generados por ordenador. El muestreo aleatorio puede realizarse de distintas maneras. Las más frecuentes son el muestreo simple, el sistemático, el estratificado y el muestreo por conglomerados (p. 5).

Para esta investigación, se realiza un muestreo aleatorio, donde toda la población de 125266 personas es posible sujeto de información, ya que es seleccionado al azar.

Contexto del sitio

Lugar

Provincia y cantón

Se ha seleccionado el distrito de San Francisco, el cual pertenece al cantón Central y forma parte de la provincia de Heredia. La población total estimada al 2018 es de 512.172 , según el INEC en sus proyecciones nacionales 2011-2025.

Según el Fichero Cantonal (2016), el cual es un estudio realizado por el Tribunal Supremo de Elecciones, específicamente, por el Instituto de Formación y Estudios en Democracia, se analizan las siguientes variables: Índice de Desarrollo Humano, Índice de Pobreza Humana Cantonal, Índice de Desarrollo Relativo al Género, Índice de Competitividad Cantonal, Índice de Gestión Municipal e Índice de Desarrollo Social Distrital.

Índice de Desarrollo Humano

La provincia de Heredia arroja resultados muy buenos en todos los ámbitos con respecto al desarrollo cantonal. Es un indicador que permite conocer las posibilidades que tienen las personas del cantón para alcanzar su proyecto de vida. Ésta combina los índices de esperanza de vida, conocimiento y bienestar material, su posición relativa es de número 22 entre 81 cantones (Índice Desarrollo Humano Cantonal, 2013). Esta posición es muy positiva, representando el 27% del total. Se puede afirmar que la inversión social municipal por persona está en aumento para la provincia (Estado de la Nación, 2018).

Por otro lado, la importancia que se le debe dar a la educación no es para menos. El acceso a ésta garantiza que todas las personas tengan la oportunidad de decidir sobre su futuro. La teoría del capital humano expone que la inversión en la educación ofrece beneficios en términos de mejores salarios, y además la teoría y otras estimaciones están respaldadas por la ciencia actual (Heckman 2006). El aprendizaje puede continuar aun cuando no se es joven, pero las inversiones en educación hacen más capaces a las personas a cualquier edad.

Los países que se encuentran más capacitados son los que logran salir a competir y ser exitosos. Además, los gobiernos inteligentes acondicionan al país para poder recibir inversionistas, empresas multinacionales, franquicias, además de la inversión en investigación y desarrollo, para poder crear, en fin, dinamizar la economía, de manera que existan más oportunidades para las personas. Al final, lo importante es que todo ese capital humano logre dar un valor agregado a los negocios.

Índice de Pobreza Humana Cantonal

Se toma en cuenta la medición de privaciones en las dimensiones básicas del desarrollo humano, y adicionalmente, la exclusión social (desempleo). El cantón de Heredia se encuentra en la posición 10 de 81 cantones (Índice de Pobreza Humana, 2013). Sin embargo, a pesar de no estar ni siquiera cerca de la media, según Censos Nacionales de Población y Vivienda, 2000 y 2011, el 50% y más tiene al menos una carencia según Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) por Unidad Geoestadística mínima, es decir, es la división territorial mínima del país, desarrollada exclusivamente

para fines estadísticos y equivale a lo que comúnmente se llaman cuabras (INEC, 2011).

Índice de Desarrollo Relativo al Género

El cantón de Heredia se encuentra en la posición 25 de 81. Este indicador es el Índice de Desarrollo Humano ajustado, lo cual refleja desigualdad entre hombres y mujeres en educación, salud y nivel de vida (Índice Desarrollo Relativo al Género, 2013). En ese sentido, se puede deducir que el cantón muestra un resultado muy positivo, ya que es equitativo. Es muy importante el continuar reconociendo los derechos de todos los géneros y ser inclusivos en todos los aspectos de desarrollo del cantón.

Índice de Competitividad Cantonal

La competitividad del cantón de Heredia se logra posicionar en el número 7 de 81 cantones. Éste es un muy buen puesto, confirmando el buen desempeño económico, empresarial, laboral, gubernamental, de infraestructura, ambiental, de innovación, y de calidad de vida (Índice Competitividad Cantonal, 2011). En ese sentido, el sector público como el privado son claves en el proceso de desarrollo de un cantón, provincia o incluso el país, pero se debe prestar la importancia necesaria al sector privado, el cual es crucial en el desarrollo de la economía, ya que es uno de los principales generadores de empleo y de inversión (La Nación, 2013).

Al generar empleo, los niveles de desempleo decrecen y la calidad de vida se mantiene y puede mejorar. A partir de ello, surge la importancia de que los gobiernos locales apoyen a las micro, pequeñas y medianas empresas, agilizando todos los trámites de inscripción y apertura de nuevos negocios. Por su lado, el Gobierno Central debe establecer un marco jurídico adecuado para atraer la mayor cantidad de inversionistas posible al igual que la apertura de nuevos negocios costarricenses. Ambos generan trabajos calificados y justamente contribuyen a lograr equidad en todos los sectores.

Índice de Gestión Municipal

El cantón de Heredia mide el desempeño de las municipalidades, al igual que todas las demás municipalidades del país, mediante el Informe de Gestión Municipal,

para el que se dividen las calificaciones entre: menor de cincuenta, mayor de cincuenta e inferior a setenta, y mayor de setenta. La municipalidad herediana se mantiene en la calificación de mayor de 70, al mismo tiempo que otras municipalidades como Belén, Escazú, Flores, San Isidro, Santa Ana, entre otras. Es importante recalcar que varias de estas municipalidades pertenecen a las provincias de mejor desarrollo humano cantonal (Informe de Gestión Municipal, 2018).

Índice de Desarrollo Social Distrital

Si se detalla un poco más sobre las acciones que toma este gobierno local, se puede evidenciar el trabajo por el bienestar social del cantón, el cual incluye: programa de capacitaciones de residuos sólidos que se desarrolla en empresas, centros educativos y la comunidad en general, los programas antidrogas, seguridad, matonismo, entre otros, en escuelas y colegios. Adicionalmente, se trabaja en programas de intermediación laboral, empresarial y capacitaciones, por último, el Programa Ojos y Oídos, para la seguridad comunitaria, entre otros (Gobierno Local de Heredia, 2019).

El cantón de Heredia cuenta con resultados muy positivos en los indicadores evaluados. En general, el nivel de competitividad es alto, y el desarrollo y nivel de vida de la comunidad son estables, por lo tanto, es un sitio atractivo para invertir y generar actividad económica.

Centro comercial Oxígeno

El centro comercial elegido es Oxígeno Human Playground, diseñado y construido por el grupo empresarial Cuestamoras, una empresa multinegocios que cuenta con cuatro unidades de negocio: Salud, Urbanismo, Energía y Bosques (Cuestamoras, 2019).

En el caso del centro comercial Oxígeno Human Playground, se busca la creación de un espacio urbano y humano, donde se logre mezclar, de una manera muy dinámica, el entretenimiento, las compras, la gastronomía, los espectáculos, la vida nocturna y la naturaleza (Oxígeno, 2019).

El centro comercial se inaugura el 13 de diciembre del 2018, y éste genera más de 8000 empleos directos e indirectos, con una inversión aproximada de \$200 millones. Oxígeno tiene 200.000 metros cuadrados (m²) de construcción y 60.000 m² para alquiler de un aproximado de 200 locales comerciales. Adicionalmente, cuenta con un área de 15.000 m² de zonas verdes y una pista para correr de 1.2 kilómetros, andén para tren, bahías para autobuses, estacionamientos de bicicletas y estaciones para recarga de vehículos eléctricos (Rodríguez, 2018).

El centro comercial busca ser inclusivo y generar una expectativa distinta en el cantón de Heredia, promoviendo el deporte, el entretenimiento y la apertura al comercio. Por esta estrategia de dinamismo, se elige este centro comercial como punto de venta para el negocio.

Franquicia

La franquicia Inditex empieza su actividad en La Coruña, España, en 1962, por el fundador Amancio Ortega Gaona, quien inicia con una fábrica de ropa femenina llamada Confecciones GOA, que, en diez años, aproximadamente, logra una planilla de 500 personas empleadas.

En la actualidad, la franquicia cuenta con más de 7000 tiendas en 96 mercados distintos. Inditex cuenta con ocho marcas: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterque (Inditex, 2019).

En 1975, abre su primera tienda de Zara. Este modelo de negocio coloca a su cliente en el centro de todas las decisiones, lo cual lo acerca a sus preferencias y ofrece la moda a precios asequibles.

El modelo de negocio se caracteriza por un elevado grado de integración de todas las fases del proceso de la moda: diseño, aprovisionamiento, control de calidad de producto, fabricación, logística y venta a través de tiendas y online (Inditex, 2019).

El éxito de esta franquicia no ha llegado de la noche a la mañana. Se han implementado muchas estrategias y herramientas a lo largo del tiempo que les ha permitido llegar a donde están en la actualidad. Al respecto, se mencionan los

siguientes ejemplos con respecto a la inclusión de la tecnología en sus tiendas. Éste es un factor por los cuales otros negocios no han logrado ser exitosos a través del tiempo, y es que la flexibilidad y aceptación al cambio es parte esencial de ese éxito:

- La gestión integrada del stock: permite que los clientes reciban los pedidos desde el inventario de la tienda como del *online*. Esto los hace más eficaces y rápidos en su tiempo de entrega.
- “Same day delivery” y “next day delivery”: son estrategias de entrega rápida de pedidos para el mismo día y al día siguiente, está ya disponible en muchas ciudades alrededor del mundo.
- Caja rápida y probadores interactivos: los clientes pueden solicitar nuevas tallas/colores y pedir asesoramiento de moda a través de una tableta disponible en cada probador (Inditex, 2019).

Según Nueno (2001), se distinguen cuatro modelos de producción:

El primero, el tradicional, necesita de un ciclo de más de 300 días desde que se diseña un modelo, se hacen los patrones, se encarga el tejido, se fabrica y se procede a su distribución. Un segundo modelo sería un híbrido, y sigue la pauta del tradicional, aunque incorpora unas producciones más cortas y más flexibles que garantizan la rotación de los productos en las tiendas. El tercer modelo es el que pasa a repartir su producción entre las prendas “básicas”, aquellas que se consideran que no pasan de moda y, por tanto, tienen una baja rotación en las tiendas y las prendas “oportunistas” o *just in time*, que son susceptibles de rotar en ciclos cortos atendiendo las variaciones del mercado (p. 110).

La primera tienda en lograrlo fue Benetton, que logró que sus prendas “oportunistas” pasaran a ser de seis meses. Luego Gap, la cual logró reducir el tiempo a dos meses, y finalmente Zara, que lo logra actualmente en dos semanas, y todo esto se alcanza mediante el modelo de negocio descrito anteriormente.

La diferencia de esta franquicia, con el resto de los competidores, se basa en la comunicación electrónica, ya que cada vez que se produce una compra en cualquier parte del mundo, el vendedor registra en línea la compra, y añade ciertos datos estandarizados con respecto a las preferencias del comprador. Adicionalmente, se elabora un reporte semanal que pasa a un equipo de diseñadores encargado de

procesar la información y despachar nuevos pedidos de ropa y cortes de patrones, mediante Internet (Barreiro, 2008).

Con un sistema de alta rotación de inventario, esta franquicia ha logrado una cultura distinta en sus clientes, y es la compra instantánea, ya que, si no se compra en dos semanas, a la tercera semana ya no existe.

Una de las fortalezas de esta franquicia es su estrategia en el punto de venta. Se logra llegar a un grupo muy homogéneo de consumidores. El diseño de las tiendas, la iluminación, los escaparates, incluso la música, se programan igual para todos los puntos de venta en el mundo, así que no importa en qué país el consumidor esté, la idea es que se sienta como en casa y logre ubicarse fácilmente (Camaño, 2009).

El modelo de negocio de la franquicia Inditex está obteniendo un éxito notable desde su creación. En la actualidad, este modelo parte de una colección fija, aproximadamente un 60% de su producción con prendas básicas que no pasan de moda, pero el 40-50% son prendas oportunistas que están en las tiendas por dos semanas. Esto se logra gracias a los centros de producción que están cerca, relativamente hablando, dentro de Europa (Nueno, 2001).

Una de las más fuertes ventajas competitivas de esta franquicia es la flexibilidad, la cual se resume en la rapidez manejada para el abastecimiento de sus locales y disponibilidad en sus tiendas en línea. Esto implica que existe una muy buena comunicación entre los equipos de trabajo y en la eficaz toma de decisiones para administrar los recursos limitados (Álvarez, 2000).

Adicionalmente, la marca diversifica la oferta en función de las características del mercado. Ésta es una estrategia de marketing de nicho, que consiste en producir para un mercado de consumidores muy específico, según edad, identidad, poder adquisitivo y preferencias (Barreiro, 2008). Estas características pueden parecer muy comunes a la hora de definir el mercado, sin embargo, producir en tan corto tiempo con base en ellas es el reto que este modelo de negocio implica.

Todas las marcas de la franquicia si bien es cierto forman parte del mismo modelo, no todas tiene una rotación de inventario tan alta. La marca número uno en

utilizar este modelo es Zara, seguidamente por Pull&Bear; Massimo Dutti, está diseñada de una mejor calidad a las anteriores, transmite elegancia; Bershka, se trata de prendas deportivas para chicas muy jóvenes y Stradivarius se destina a un público joven que se armoniza con un estilo de calle; Oysho se especializa en lencería ropa interior femenina; Kiddy's Class es ropa infantil, y por último Zara Home, la cual se especializa en artículos para vestir y decorar la casa, ropa de cama, mesas, baño, vajillas y cristalerías (Inditex, 2019).

La evolución en el modelo integrado de tiendas y también en línea se ha acelerado en los últimos años. Así mismo, la empresa aplica medidas multidisciplinarias para preservar la biodiversidad y reducir el impacto en el consumo de los suministros, utilizando materias primas sostenibles, ya que son conscientes del impacto y del reto al cambio climático (Inditex, 2019).

El sistema financiero de la franquicia Inditex es una de sus mayores fortalezas y ha ingresado a la bolsa desde el 2001. El valor de una acción actual es de 25.19 euros (Expansión, 2019). Esto significa una buena apreciación desde el mercado bursátil.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS

Análisis e interpretación de resultados

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar la información obtenida de la aplicación de la encuesta y con base en una representación gráfica de estos datos. Esto permite una mejor comprensión de la información, además de presentar los resultados de una manera mejor y más eficaz.

Adicionalmente, se muestran los detalles de la investigación realizada con respecto a los requerimientos operativos del negocio para la franquicia.

Análisis e interpretación de resultados generales

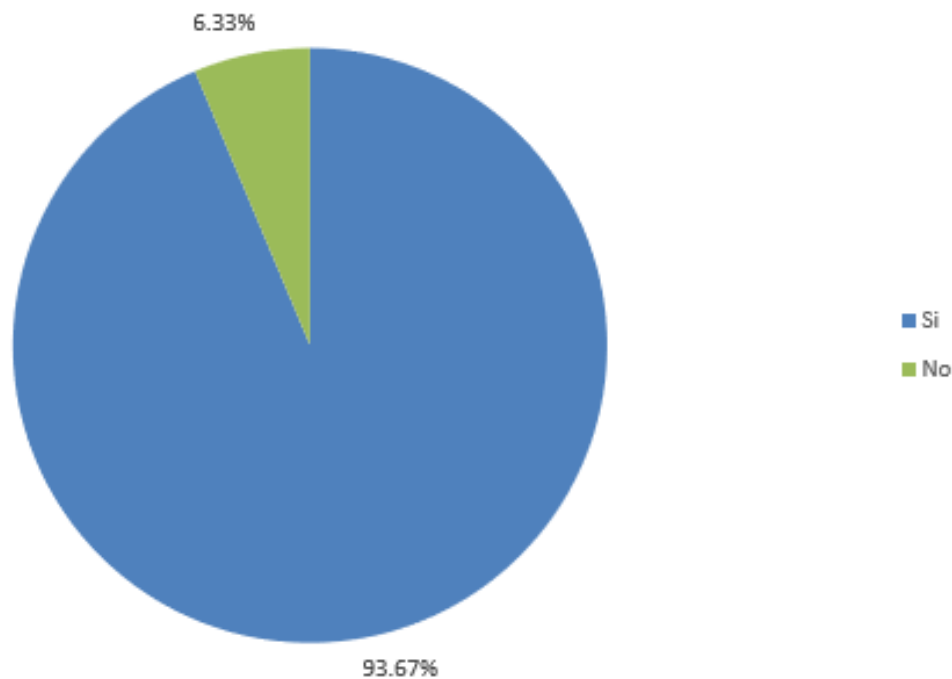
En esta sección, se analizan los resultados de preguntas abiertas con el fin de conocer, en forma más detallada, el tipo de clientes con el que se está en contacto. De manera adicional, se hace una pregunta filtro para determinar que el total de la muestra conoce la marca y es un potencial cliente. Esta pregunta formulada es de vital importancia en la validez de la encuesta, ya que, a partir de ella, se puede identificar quiénes realmente están familiarizados con la marca, el concepto y el estilo del negocio.

En ese sentido, este negocio es bastante dinámico, pues ofrece moda para hombre y mujer que busque un estilo fresco, diferente, y por ello, es necesario que las personas se adapten a las tendencias internacionales. De este modo, se requiere que las personas que contesten esta encuesta sí entiendan este tipo de influencia. A pesar de ser una marca española, se combinan diferentes estilos provenientes de muchos países alrededor del mundo.

Por otro lado, esta pregunta determina el cálculo para la muestra, ya que define la población como infinita o finita. En este caso, la pregunta filtro funciona como factor decisivo para trabajar con una muestra finita. En caso contrario, utilizando una población infinita, es posible que el número de la muestra aumente significativamente, poniendo en duda la aplicación del cuestionario, dadas las limitaciones en tiempo e investigadores.

Figura 2

Cliente potencial de la muestra encuestada de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



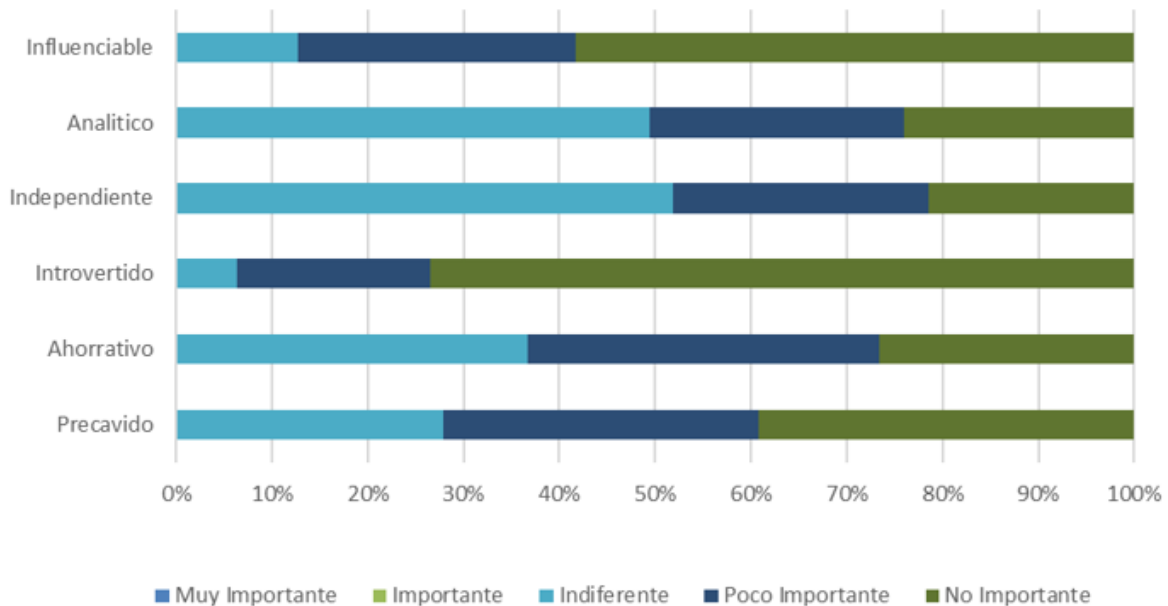
Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

En el gráfico anterior, se muestra que el 93.67% conoce de la marca y estaría dispuesto a comprarla. Por otro lado, el 6.33% no conoce la marca, por ende, no está dispuesto a comprarla. Dichas muestras se eliminaron del gran total de muestras recopiladas para cumplir con el tamaño de la muestra establecida para esta investigación. En ese sentido, se toman solo 73 muestras, las cuales pertenecen al 93.67%.

Esto implica que todos los resultados mostrados a continuación son de personas que conocen alguna de las marcas de Inditex, por tanto, conocen el estilo y el tipo de tendencia que se busca establecer como negocio.

Figura 3

Sentimiento experimentado al comprar por parte de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

En el gráfico anterior, se muestra que ninguno de los encuestados considera importante ninguna de las características de sentimientos o emociones experimentadas al comprar.

El 28% dice ser indiferente con respecto al sentimiento de precaución al comprar y el restante 72% lo considera poco o nada importante. Asimismo, un 37% dice sentirse indiferente al ahorro, y el 63% lo considera poco importante o no importante. Sin embargo, más adelante en una pregunta más directa con respecto al precio, se muestra como una de las razones de compra más importantes.

En lo referente al sentimiento de independencia, el 52% se considera indiferente, mientras el 48% piensa que es poco o nada importante. En la misma línea, en la

característica de analítico, el 49% se siente indiferente y el restante 51% lo considera poco importante.

Adicionalmente, los encuestados demostraron sentir poca importancia por la personalidad introvertida con un 94%. A su vez, el 87% dice no ser influenciable al comprar, y un 13% se muestra indiferente hacia este sentimiento.

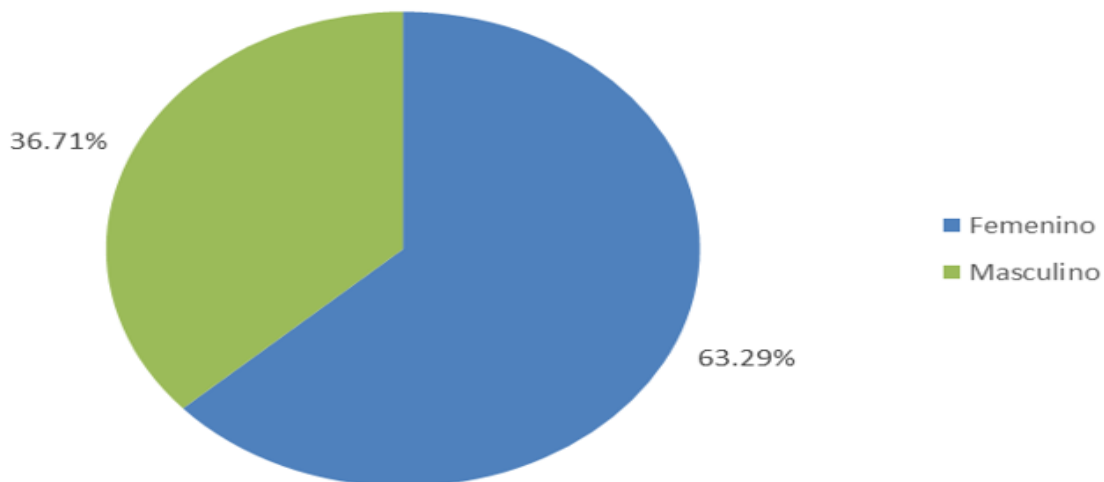
Este resultado es negativo para la investigación, pues, desde este punto de vista, las personas no logran identificarse dentro las características propuestas. Afortunadamente, más adelante, se muestran preguntas más directas con las cuales se espera que los encuestados se sientan más cómodos al responder.

Análisis e interpretación de resultados del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta

A continuación, se detalla cómo se identifica el perfil del mercado meta según los resultados de aplicación del cuestionario a la muestra.

Figura 4

Género de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019

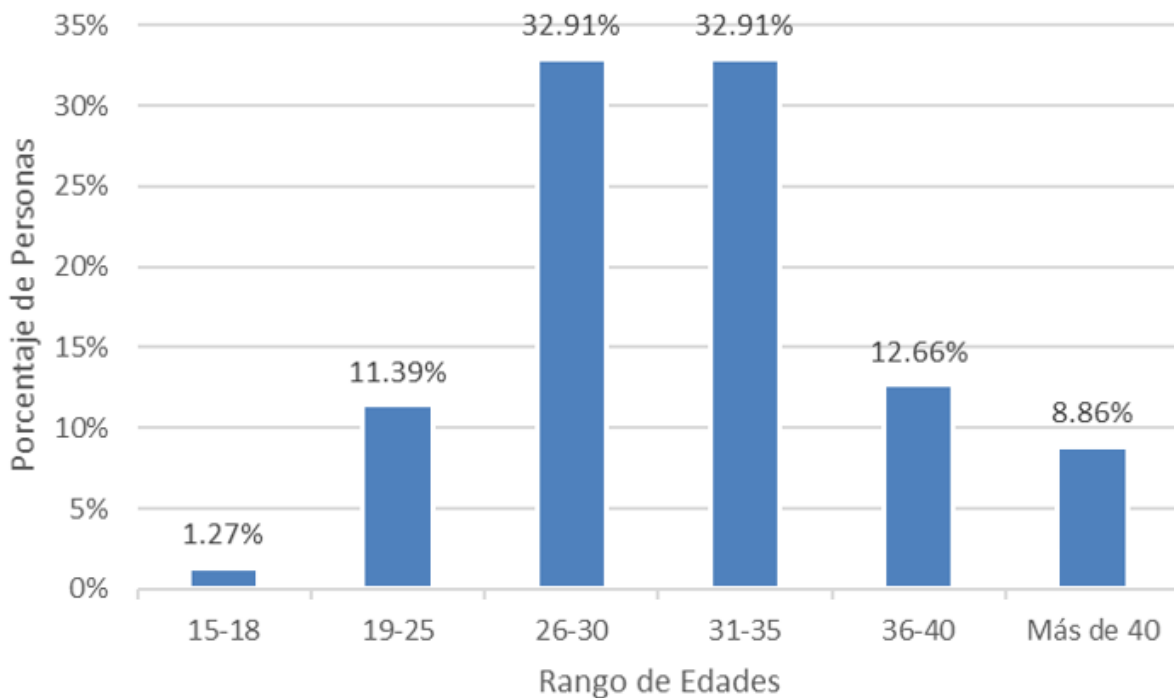


Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El 36.71% de la muestra indica que son de género masculino y el restante 63.29% pertenecen al género femenino. Este resultado es un aspecto muy importante para la investigación, ya que la franquicia, si bien es cierto, posee productos para ambos géneros, capta mucho más la atención de las mujeres. Las mujeres, por su manera de ser en general, y el rol que representan en sus familias, lideran las compras no solo de la ropa, compras en la casa, muebles, entre otros, y hasta un 80% de todas las compras (Hurtado, 2018).

Figura 5

Edad de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



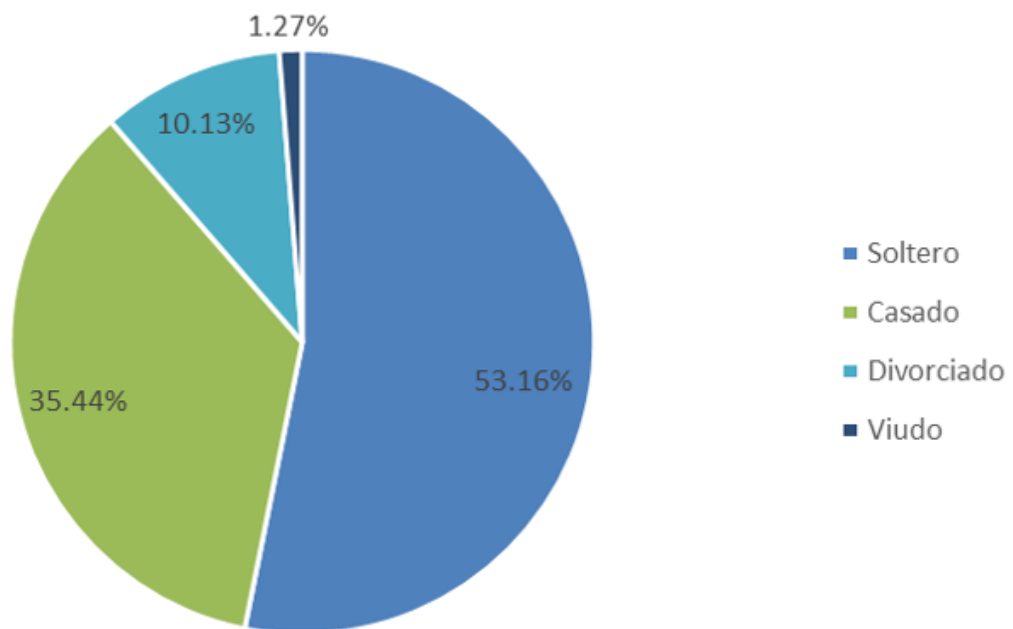
Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El perfil del mercado según la edad indica que la mayor parte de la muestra tiene entre 26 y 35 años con un 65.82%. Esto implica que parte de esta población es muy madura, piensa y analiza antes de hacer alguna compra, o bien, tiene una razón para hacerlo. La otra parte aún es bastante joven y es la que estratégicamente se busca atender.

La revelación de este dato permite adentrarse en la llamada “caja negra” del consumidor, y conocer sus percepciones, sus prioridades, sus gustos, y de esta manera, lograr dar la imagen esperada, de manera que las personas puedan identificarse con la marca de alguna u otra forma (Baptista, León y Mora, 2010).

Figura 6

Estado civil de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El estado civil de la muestra indica que la mayor parte de ella son solteros con un 53.16%, seguidamente, el 35.44% son casados y el 10.13% divorciados.

Este resultado implica que la mayor parte de la muestra está compuesta por personas solteras y casadas con un 88.6%, las cuales están anuentes a las nuevas tendencias y son clientes potenciales, ya sea que compren para sí mismos, o bien, que su rol familiar estimule las compras de este tipo. El porcentaje de personas viudas es

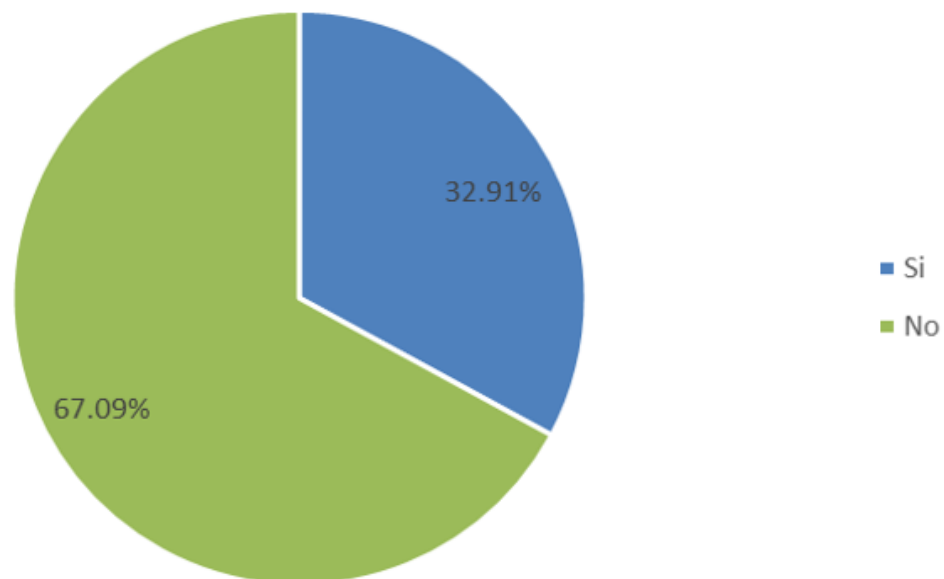
un 1.27%, lo cual genera una gran variabilidad a los resultados, ya que son poco representativos debido al pequeño tamaño de la muestra de personas viudas.

Por otra parte, esto implica que la manera de vender o la publicidad debe estar más enfocada en las personas solteras, pues deben ser tecnológicas, novedosas, dinámicas y con redes sociales activas.

Sin lugar a duda, las personas que están solteras tienen menos responsabilidades, así que el hecho de comprar es un punto a favor para la franquicia, ya que es más probable que se decidan por la marca. Esto permite hacer más asertivo el acercamiento hacia los posibles consumidores, tomando en cuenta que estas personas pueden hacer compras personales, o bien, para un tercero, como un regalo para alguien más (Kirchner, 2010).

Figura 7

Hijos en la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

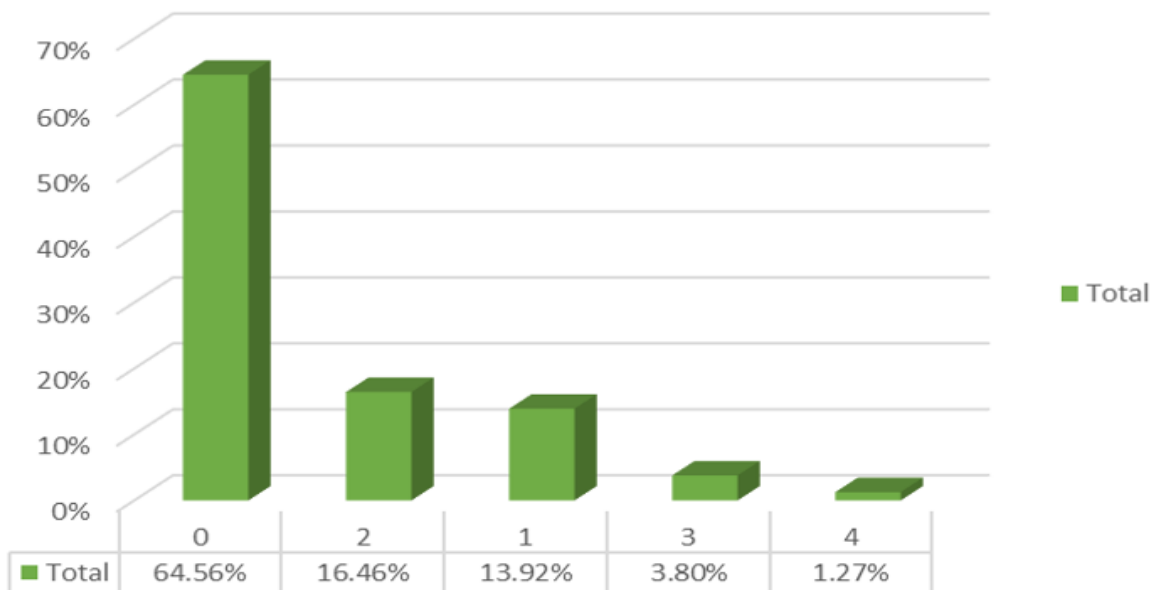
En la figura anterior, se interpreta que la mayor parte de la muestra no es padre o madre de familia aun, en un 67.09%, por lo que el 32.91% tiene al menos un hijo.

Esto representa un beneficio hacia el perfil del consumidor, ya que, por razones de ingreso disponible, se espera que estas personas tengan más posibilidades de gastar. Ésta es una realidad percibida en muchos países, y Costa Rica no es la excepción. Cada vez, las personas tienen menos hijos y dedican sus ingresos a otros pasatiempos, como viajar, estudiar, conocer culturas nuevas, entre otros. Esto implica que las personas se quieran dedicar un poco más a ellas mismas, es decir, quieren sentirse bien, verse bien, y que los demás perciban ese bienestar.

Este ingreso disponible depende del ingreso futuro esperado, pues, cuanto menor sea el ingreso futuro esperado, mayor es el ahorro. En tanto incrementa el ingreso futuro esperado, esa familia o persona individual gasta una porción mayor del ingreso disponible (Parkin, 2006).

Figura 8

Número de hijos de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Del mismo modo que el tener hijos influye en su nivel de ingreso disponible, así influye también el número de hijos que tiene la muestra.

Para este caso, el 65.56% no tiene hijos, el 16.46% de los encuestados tiene 2 hijos, el 13.92% tiene 1 hijo, y solo el 3.80% tiene tres hijos. Por último, un 1.27% tiene 4 hijos o más.

El hecho de que una menor parte de la muestra tenga hijos, no implica que no puedan ser potenciales clientes. Más bien, significa que existe una parte de la muestra que necesita estrategias distintas para poder comercializar, por ejemplo, ésta es la parte de la muestra a la cual le interesa la calidad de los productos, dado que son personas que no compran constantemente, sino en periodos de tiempo más largos. Lo verdaderamente importante es hacer que estos clientes vuelvan porque reciben buena calidad.

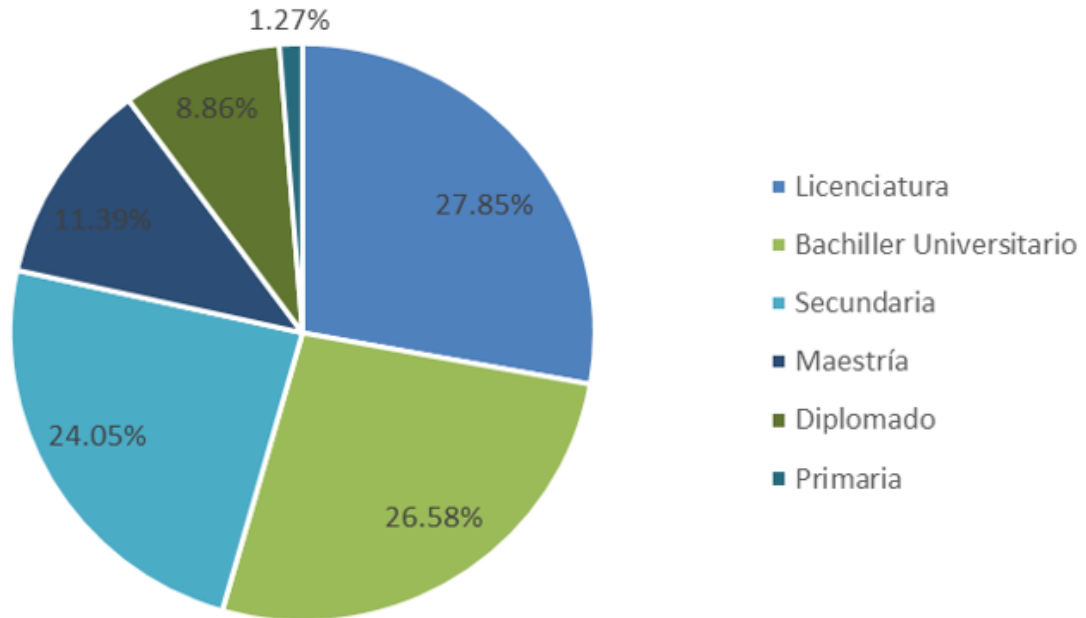
La mayor parte de la muestra, al no tener hijos, es beneficioso, sin embargo, los que tienen cuatro hijos y conocen de la marca es probablemente porque alguno de sus hijos ha tenido contacto con ella en algún momento, o bien, simplemente conoce la marca y le ha llamado su atención.

En general, en Costa Rica, la población es muy joven, por ende, como se muestra en los resultados, aún no tienen una familia con hijos. Sin embargo, esto tiene su parte positiva, por ejemplo, la mano de obra disponible demanda empleo, y además estas personas realizan el trabajo con mucha facilidad.

Si este escenario se produce, por rebote, la productividad del país debe aumentar, siempre y cuando se den las condiciones necesarias para esa generación de empleo. Este tipo de personas son muy innovadoras, viven el presente y el ahora, por tanto, son independientes y activas. Estas condiciones permiten que se dé la demanda y oferta en el mercado, y ese dinamismo es lo que todo comercio y la economía en general necesitan para progresar.

Figura 9

Grado académico de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Con respecto al grado académico de la muestra, existe un 27.85% con un nivel de licenciatura, seguidamente, el 26.58% es bachiller universitario, el 24.05% cuenta con un nivel de secundaria, el 11.39% cuenta con una maestría y, por último, el 8.86% tiene un diplomado y el 1.27% cuenta solo con primaria.

Es definitivo que las personas que cuenten con algún nivel de grado académico universitario probablemente tengan más oportunidades laborales, y al tener un empleo remunerado, esto hace que les permita obtener ingresos y poder ser potenciales clientes. Dicho porcentaje es del 74.68%.

Debido al porcentaje de personas con grado académico universitario, la franquicia debe predecir formas de crear valor hacia la experiencia de compra de las personas, pues el negocio no se puede basar en vender una prenda, sino en vender el

estilo, la proyección, incluso vender una percepción, y la franquicia tiene que ser capaz de reconocer esta estrategia y hacerla parte de ella, desde su publicidad hasta la forma de vender, y mantener los clientes (Ramírez, 2011).

Análisis e interpretación de resultados del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio

Según el Ministerio de Economía Industria y Comercio (2019), se presenta un listado básico de pasos para comprar y operar una franquicia en Costa Rica:

1. Explorar el negocio posee la experiencia suficiente para operar exitosamente.
2. Superar el proceso de preselección del franquiciador.
3. Poseer capacidad financiera para enfrentar la inversión inicial y el pago de la franquicia.
4. Firmar el contrato de compra de la franquicia.
5. Preparar y comprar infraestructura y equipo necesarios para operar.
6. Gestionar los permisos de funcionamiento.
7. Realizar un mercadeo inicial.
8. Iniciar las operaciones.

Una vez elegida la franquicia por establecer, es necesario hablar del paquete de franquicia, que es el conjunto de documentos operativos que contienen la experiencia y el *know-how* del negocio (Burruezo,1999).

El paquete debe incluir lo siguiente:

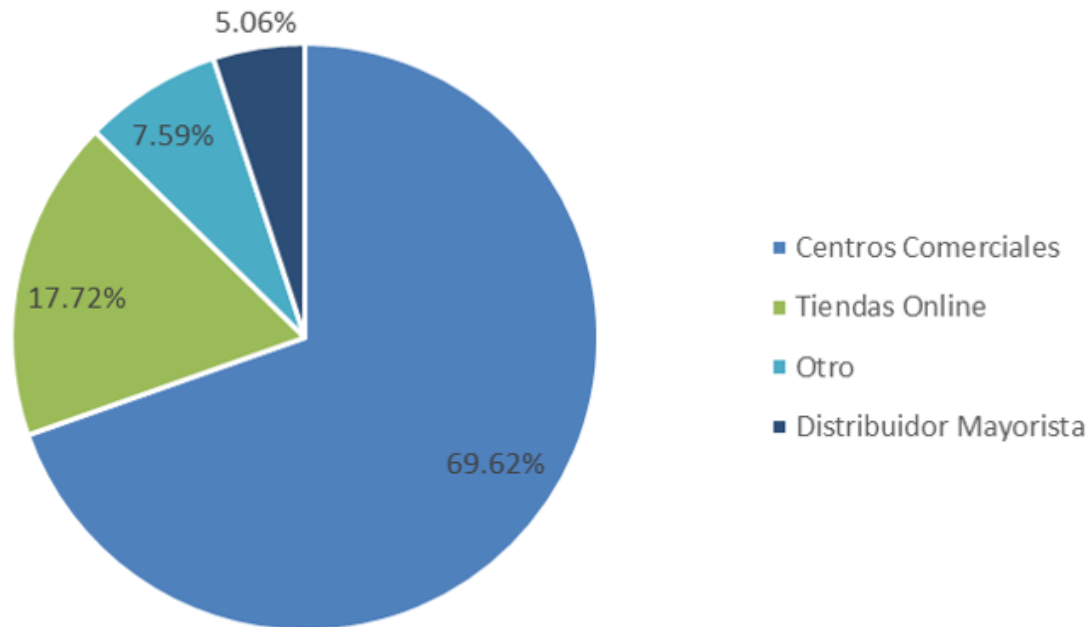
1. *Dossier* informativo.
2. Manual de imagen corporativa.
3. Manual de instrucciones de instalación de la tienda.
4. Manual operativo de funcionamiento.
5. Manual jurídico.

Adicionalmente, es necesario relacionar factores importantes que merecen ser tomados en cuenta como la locación del negocio y validación de la rotación de inventario con respecto a la afluencia de personas al negocio. Incluso, en esta

franquicia Inditex, que cuenta con variedad de marcas, es necesario cerciorarse de establecer la correcta de acuerdo con el tipo de mercado.

Figura 10

Lugar de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El lugar de compra de preferencia en la muestra notablemente son los centros comerciales con un 69.62%. Seguidamente, las compras en línea o tiendas *online* con un 17.72%. Mientras tanto, un 7.59% prefiere otros lugares, como *boutiques*, vendedores informales o tiendas individuales. Por último, un 5.06% prefiere un distribuidor mayorista.

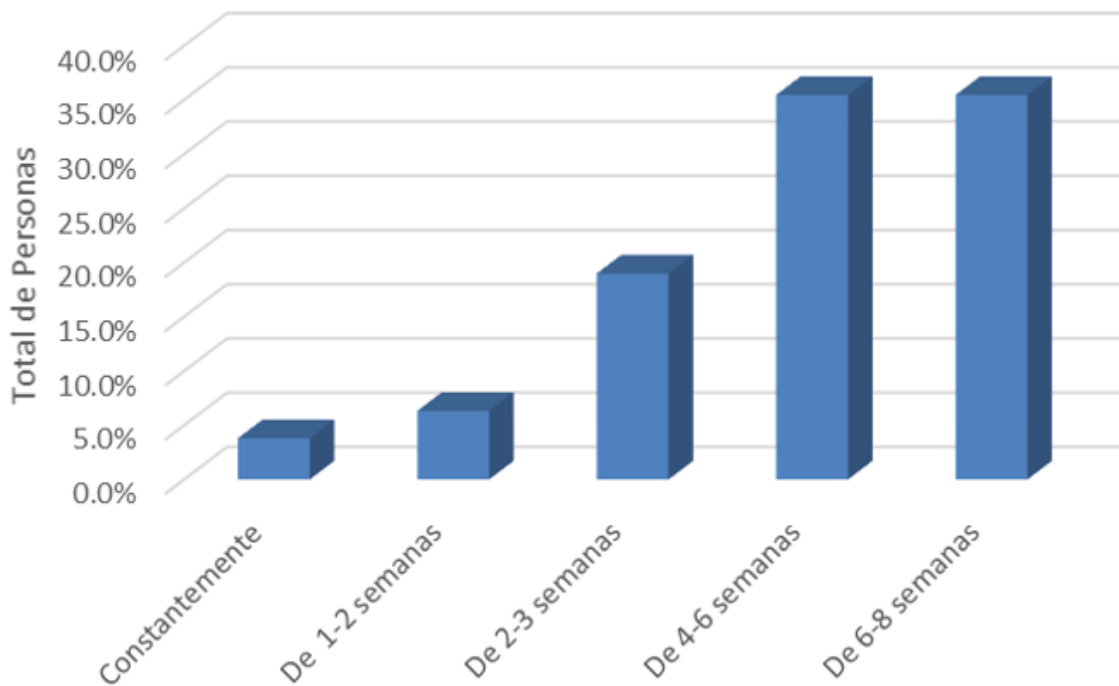
El hecho de que más de la mitad de la muestra prefiera un centro comercial es una confirmación sobre la idea de utilizar este método para la franquicia. En este caso, el centro comercial Oxígeno es la opción por utilizar.

Así mismo, se entiende la idea de establecerse en un centro comercial, pues se parte de la necesidad de vender no solo las prendas de ropa o accesorios, sino más bien un estilo, un *status*. El hacer que la gente vaya a un centro comercial significa que una posibilidad es comprar una prenda de ropa y visitar una de las tiendas. Por eso, se tiene que trabajar en la identidad de la tienda, es decir, en su personalidad, para que sea elegida entre todas las demás. Al mismo tiempo, significa que las personas pueden ir al centro comercial a cenar, a almorzar, a utilizar las zonas de recreación, al cine, etc.

La clave es encontrar el valor simbólico de lo que se quiere vender, para así poder encontrar ese canal de comunicación directa con los clientes (Hurtado, 2018).

Figura 11

Frecuencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

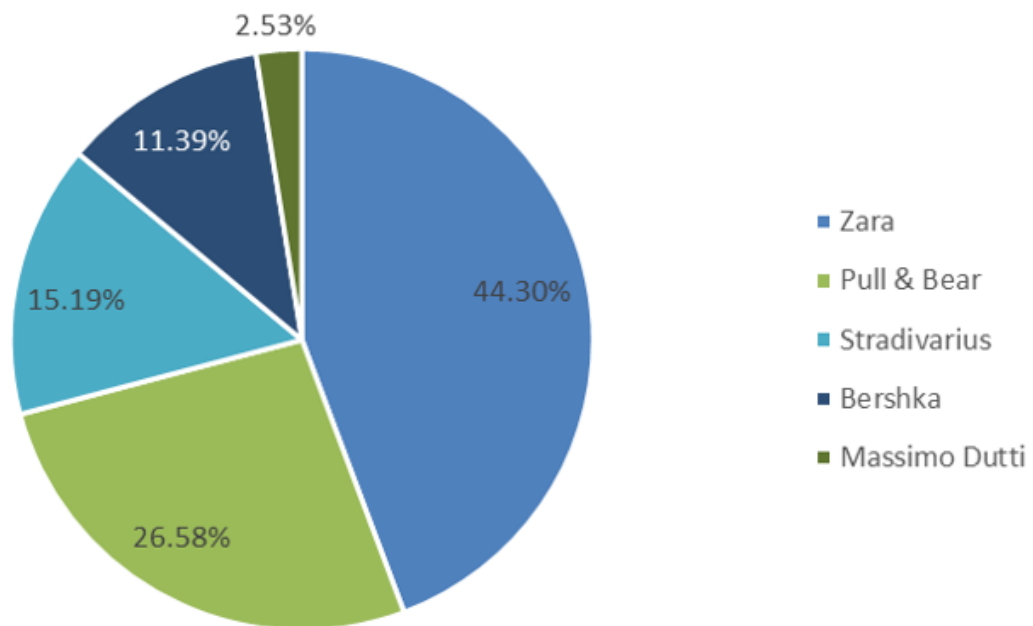
Para la frecuencia de compra, se proyecta de 4-6 semanas y de 6-8 semanas en porcentajes iguales en un 35.44%. El 18.99% de las personas dice comprar cada 2-3 semanas, un 6% compra cada 1-2 semanas y solo el 3.80% lo hace constantemente.

Éste es un indicador no muy favorable con la metodología de operación del negocio, ya que la mayoría de las personas indica que compra desde cada mes hasta dos meses y el 29% restante lo hace un poco más seguido. Sin embargo, se debe valorar este dato, pues las tiendas se abastecen muy seguido.

Al ser una franquicia ya consolidada y al tener un modelo de negocio ya establecido, es necesario verificar que el sistema utilizado de aprovisionamiento es flexible con la marca por instalar, y/o que concuerde con la frecuencia de compra de la mayoría. En Inditex, se incorporan productos nuevos a las tiendas físicas y *online* dos veces por semana (Inditex, 2019). Esto hace que exista una rotación alta de inventario, para lo cual debe existir una base sólida de clientes.

Figura 12

Marca preferida de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

La marca preferida por la muestra es Zara con un 44.30%, seguidamente Pull&Bear con un 26.58%, Stradivarius con un 15.19%, seguido de Bershka con un 11.39% y finalmente la menos preferida Massimo Dutti con un 2.53%.

Este resultado es muy favorable para la investigación, pues denota que existe preferencia por la marca Pull&Bear, a pesar de tener solo seis años de iniciar en Costa Rica, después del gigante Zara, el cual llega a Costa Rica desde hace 14 años (Inditex, 2019).

Es importante mencionar que Costa Rica es un país de oportunidades relativamente seguro, así como con mayor acceso a la información. Según el INEC, el ingreso total del hogar crece 46.7% para el periodo entre el 2010-2017 y esto responde al crecimiento del Ingreso Nacional Disponible que ha estado creciendo año con año (El Financiero, 2017).

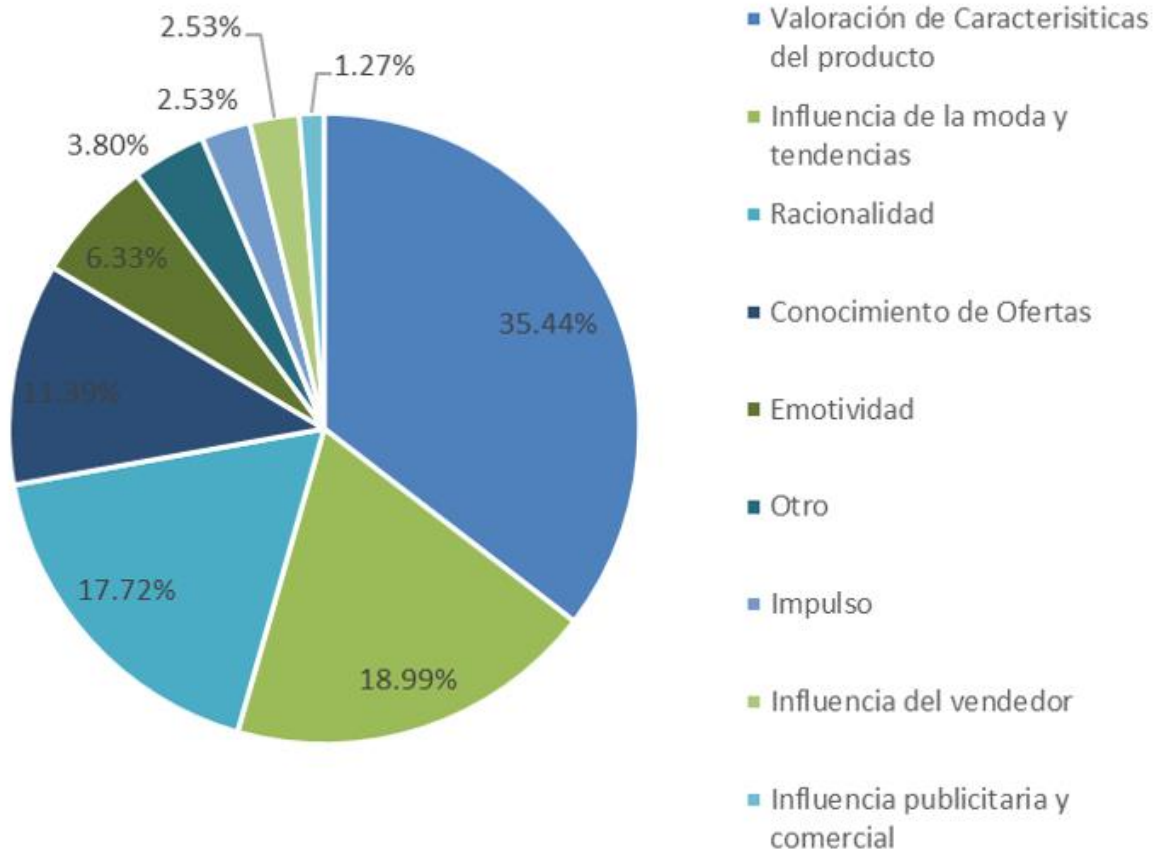
Análisis e interpretación de resultados del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto

A continuación, se presentan los resultados que tienen un impacto sobre la comercialización hecho sobre el producto que se va a importar, qué tipo de influencia debe tener, su relación con el precio, la calidad, los diseños, entre otros aspectos. Se plantea tomar en cuenta los tipos de descuentos, promociones o concursos y por cuáles medios.

Es necesario conocer lo que el mercado meta opina acerca de estos tópicos, ya que, a partir de ahí, surgen todas las estrategias de venta y estrategias para promocionar el producto. Validar la publicidad es la correcta y es efectiva. El objetivo principal de la publicidad es vender, de ahí la importancia de acercarse todo lo posible a los potenciales clientes y poder anticipar esas razones de compra y lograr convencerlos de escoger la marca deseada. Sin embargo, es necesario estar preparados con los diseños correctos, calidad y precios.

Figura 13

Razón de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

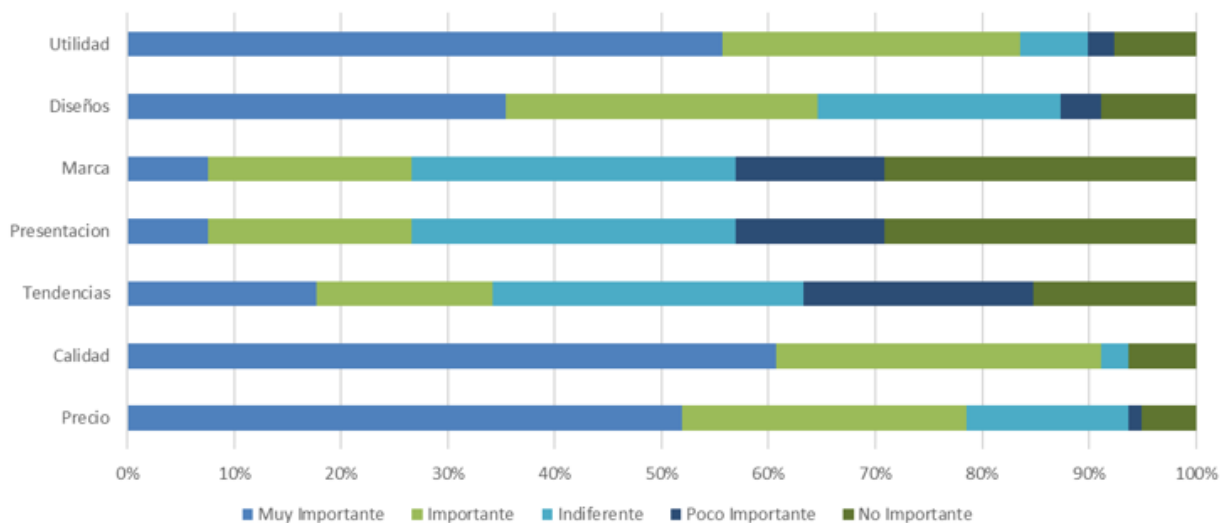
Un poco más de la tercera parte de los encuestados responde que su razón de compra es la valoración de características del producto en un 35.44%. El siguiente 18.99% lo hace por influencia de la moda y las tendencias. Un 17.72% lo hace usando el raciocinio, un 11.39% compra por otras razones, un 6.33% lo hace por emotividad, un 3.80% lo hace por el conocimiento de ofertas, el 2.53% lo hace por impulso, el vendedor ejerce su influencia en tan solo un 2.53% y finalmente por la influencia publicitaria y comercial solo un 1.27%.

Para efectos de la investigación, es muy importante saber que la mayoría de las personas elige comprar haciendo una valoración de los productos. Las tiendas de esta franquicia son de muy buena calidad. Mientras tanto, la siguiente porción de potenciales clientes lo hacen por la influencia de la moda y las tendencias, es decir, están en el lugar adecuado, ya que este tipo de tienda son informales, juveniles y dedicadas a las nuevas tendencias y tecnología.

El grupo Inditex escucha atentamente las sugerencias, comentarios y analizan los datos de las ventas en tiempo real. Esto les permite estar a la altura de las expectativas de los clientes (Inditex, 2019).

Figura 14

Preferencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El gráfico anterior claramente indica que los dos principales factores que impactan en la preferencia al comprar por parte de los encuestados son la calidad y la utilidad con un 91% y un 84%, respectivamente.

En tercer lugar, se encuentra el precio con un 78%, seguidamente, los diseños con un 65%, en cuarto lugar, las tendencias con un 34%, y por último, la presentación y la marca con 27% ambos.

Esto implica que las tiendas de la franquicia Inditex tienen buena aceptación, con base en la preferencia de compra de los encuestados, donde la calidad y la utilidad sobresalen. Al igual que su buen precio y diseños, es importante tomar en cuenta estos detalles para la comercialización de la marca en sí, como el diseño del local, la manera de distribución del local, entre otros.

Según la pirámide de necesidades de Maslow, las personas se mueven a lo largo de 5 grandes grupos. Claro que existe cierta prioridad y se leen en forma ascendente. Las primeras dos son las necesidades más básicas, que es la necesidad fisiológica como comer, beber, reproducirse y la necesidad de seguridad que consiste en buscar cuidar lo que se tiene, entonces, se busca seguridad (Turienzo, 2016).

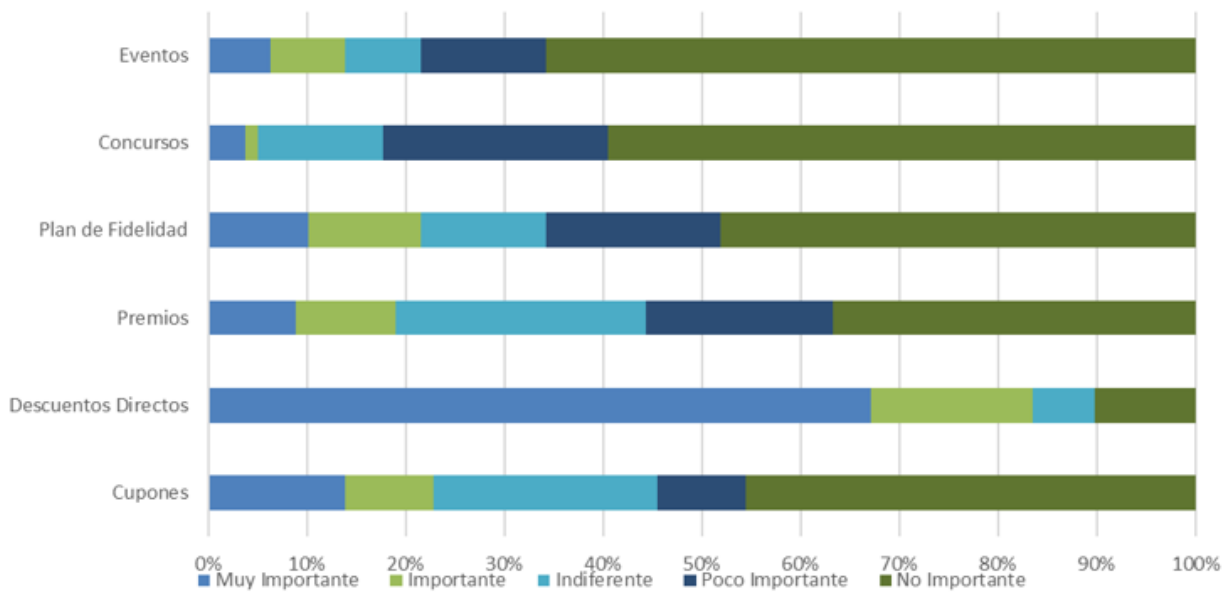
Lo más llamativo es que, aparte de estas dos primeras necesidades, la tercera y cuarta son la necesidad social y la necesidad del ego, que es básicamente buscar cómo encajar en un círculo social, buscar amor, afecto y aceptación. Por la misma línea, el ego, que es buscar un *status* social, rodeándose de cosas materiales. Ambas van ligadas, y no es un secreto que la manera como las personas se ven físicamente es un factor muy importante, pues algunas personas viven de las apariencias buscando encajar en algún grupo. Esta red de franquicias tiene su propio estilo y personalidad, y las personas, teniendo un precio accesible y una buena calidad, se sienten atraídas y probablemente puedan ejercer la acción de compra. La manera como se publicita y las imágenes socializadas intentan transmitir la felicidad detrás de esas prendas y accesorios, al igual que hacer pensar que las personas se sienten mejor utilizando estos productos.

Detrás de esta promesa de felicidad, se produce, en el consumidor, cierto disgusto, algo que no les gusta en su vida, su físico, o sus relaciones, y una vez creada esa conciencia, se presenta esta solución que viene a alivianar, a consolar y a mejorar la situación actual. Esta publicidad señala qué es lo que deben desear los

consumidores, por ejemplo, el vestir bien conlleva a tener más amigos y, por ende, está más feliz, se siente amado (Pellicer, 2013).

Figura 15

Tipo de promoción de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Según la preferencia de compra de los encuestados, las opciones preferidas con respecto a promociones son: los descuentos directos y los cupones con un 67% y un 14%, respectivamente.

Con respecto a los premios, el 19% los considera importantes o muy importantes, el restante 81% se considera indiferente o le importa poco o nada. Los planes de fidelidad son importantes o muy importantes para el 22% y el 78% se considera desde indiferente hasta nada importante.

Los eventos son preferidos solo para un 14% de los encuestados, mientras el 86% se siente indiferente o los considera poco o nada importantes.

Los concursos son la estrategia de promoción menos gustada en un 95% y solo un 5% los considera importante.

Estos resultados, claramente, dejan una muy buena perspectiva de lo que les llama la atención a los clientes, como los descuentos directos y, en segundo lugar, los cupones.

Asimismo, los resultados indican que los encuestados prefieren los descuentos directos mucho más que los cupones, lo cual implica que la comercialización debe ser basada más en buenos descuentos. Esto se podría manipular por la parte de rotación de inventario, donde las últimas piezas que se estén quedando pueden ser el gancho para atraer a más compradores. Es importante mencionar que la franquicia cuenta con su propia cadena de suministros, así que puede reducir sus costos de inventario en sus puntos de venta.

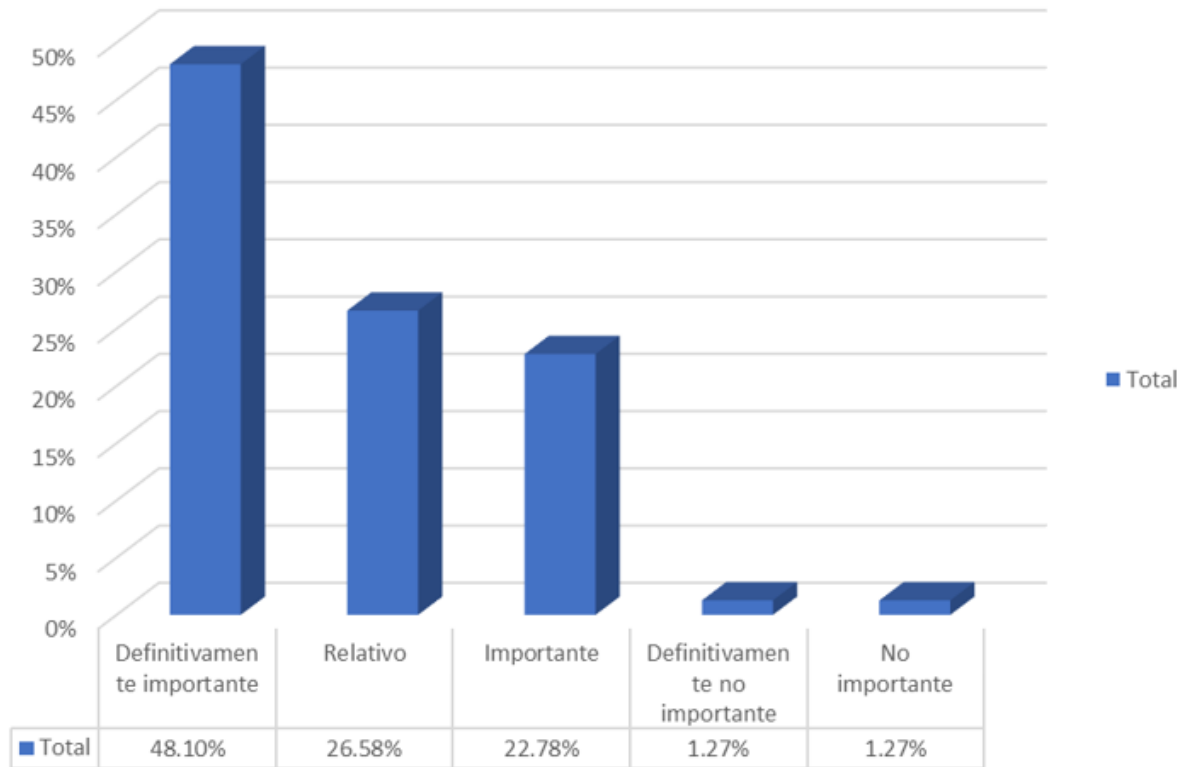
A su vez, se pueden combinar ambas opciones: descuentos directos y cupones de descuentos sin restricciones, el cual es un modelo que bien se lleva a cabo en Estados Unidos y funciona a la perfección. En las empresas, al no tener ningún tipo de restricción, los clientes compran en sus tiendas utilizando cupones de descuentos no solo los propios sino, los de un amigo, un familiar, y adicionalmente pueden aplicar descuentos directos previamente establecidos por el comercio. Incluso, se puede incursionar con los descuentos por días feriados a lo largo del año para tener más afluencia de personas en el punto de venta y aprovechar al máximo los diez días al año de días feriados en Costa Rica.

El uso de aplicaciones de descuentos digitales es una opción válida para el aprovechamiento de la base de datos de los clientes, verificando información vital para el acercamiento con los clientes y poder anticipar sus conductas y hábitos de compra.

Es fundamental que se realice un análisis de costos, precios y ofertas en la competencia y tener todas las posibles reacciones de los competidores. De esta manera, puede controlar más fácilmente qué tanto sube o baja el precio y qué tanto puede descontar o no (Kother, 2009).

Figura 16

Importancia del precio en la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El 48% de los encuestados considera que el precio es definitivamente importante. El 26.58% cree que el precio es relativo y un 22.78% considera que solo es importante.

Por otro lado, solo el 2.53% considera como no importante el precio a la hora de comprar.

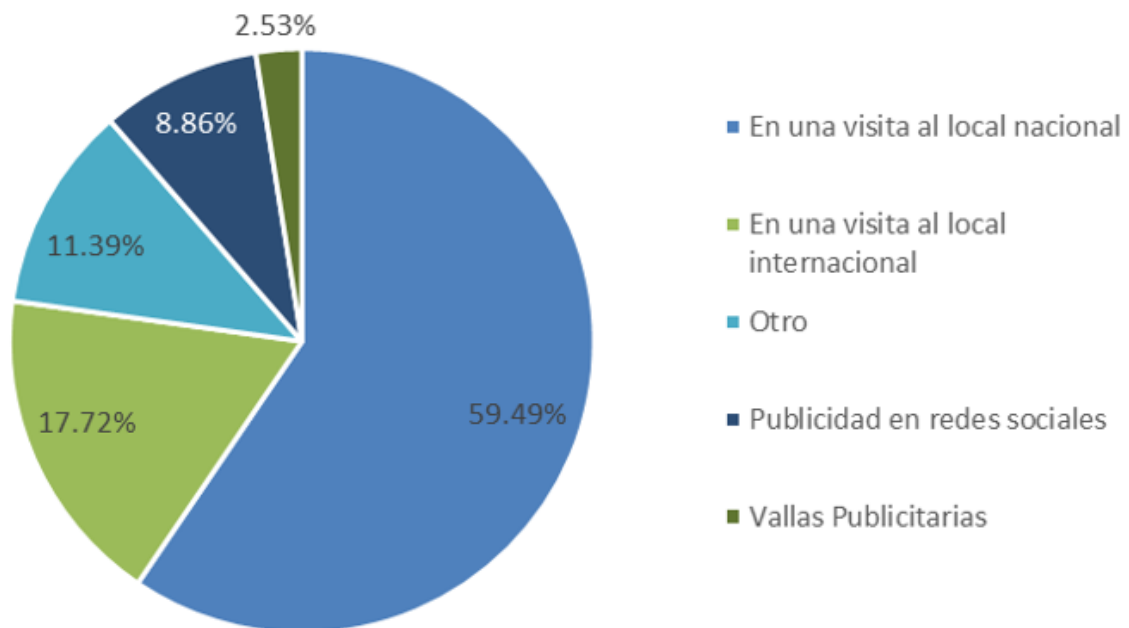
Esto es una respuesta absolutamente esperada, pues el precio es uno de los factores que la mayoría de las personas verifica antes de comprar algún bien. La oportunidad de ganar más clientes está en el 28% que piensa que el precio es relativamente importante, pues son las personas que consideran otros factores, como

se muestra anteriormente, diseños, tendencias, utilidad etc. Es ahí donde las estrategias de comercialización deben surgir y plasmar en el negocio.

Con respecto a la fijación de los precios, los precios de costo representan el límite inferior. Los competidores y los productos sustitutos sirven de referencia, pero la percepción del cliente en relación con el producto vendido establece el límite superior de precio (Kotler, 2009). Anteriormente, los resultados coinciden con la razón de compra en los encuestados, que notablemente apuestan por las características del cliente.

Figura 17

Contacto con la marca de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Los resultados indican que los encuestados conocen la marca o entraron en contacto con ella a través de una visita a un local nacional en un 59.49%, es decir, más de la mitad de ellos.

Seguidamente, el 17.72% conoce la marca desde un local internacional y el 11.39% indica haberlo hecho mediante otras maneras. La publicidad en redes sociales al parecer no es la más frecuentada, en este caso, con un 8.86%, y tan solo un 2.53% conoce la marca por medio de vallas publicitarias.

Es interesante saber que el lugar donde las personas conocen la marca es su tienda física, ya sea nacional o internacionalmente. Eso implica que las personas se sienten muy cómodas en los locales, y prefieren ir y conocerlos, incluso en otros países.

La globalización ha sido un enorme paso desde hace algún tiempo donde se abren las fronteras y las empresas, y personas individuales pueden acceder a más oportunidades, retos, nuevas experiencias, etc. Para la comercialización, es un punto a favor, y debido a todos los acuerdos y tratados entre países, permite que las empresas no solo puedan ofrecer sus productos en otros países alrededor del mundo, sino que lo hagan de una manera eficiente y eficaz. Algunos otros factores que se pueden relacionar con la comercialización son los factores internos, como la mezcla de mercadotecnia, la organización de las empresas, y factores externos, como el microambiente y microambiente (Mojica, 2012).

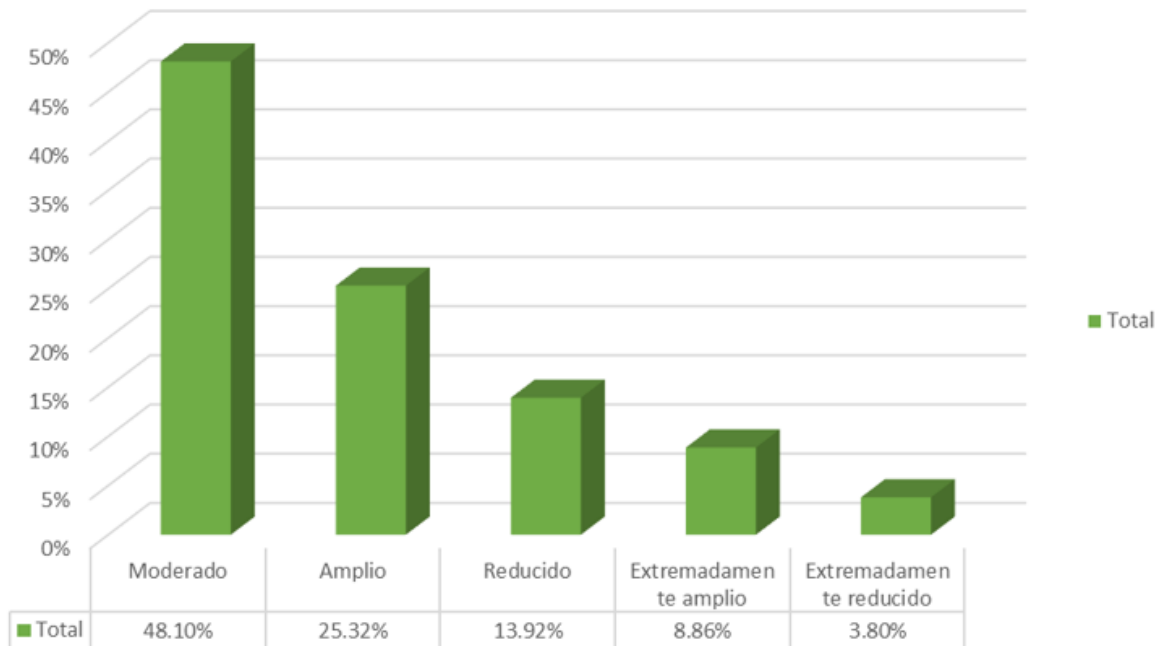
Análisis e interpretación de resultados del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio

La estructura administrativa y financiera está sujeta a los manuales de operación de la franquicia cuando se paga el canon de entrada. Desafortunadamente, se contacta a la franquicia, pero no se brinda información detallada con respecto a cánones o requisitos. Sin embargo, al ser una franquicia, se debe apegar a sus manuales o instructivos de operación.

A continuación, se detallan los resultados de una pregunta que se debe tomar en cuenta para efectos administrativos.

Figura 18

Tipo de personalidad de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El 48.10% se considera como una persona con un círculo social moderado, y el siguiente 25.32% lo considera amplio. Finalmente, el 8.86% considera que su círculo social es extremadamente amplio. El 17.72% se considera con un círculo social reducido o extremadamente reducido.

Este resultado sugiere que se estaría interactuando con personas bastante abiertas de mente, ya que, en total, el 82.28% de los encuestados es sociable o muy sociable.

Con respecto a la estructura administrativa del negocio, es importante tomar en cuenta este factor, ya que se deben definir varios perfiles de puestos que tienen que ser afines con el tipo de mercado al que se enfrenta. Incluso, al ser estas personas tan abiertas, se debe considerar siempre la diversificación e inclusión en la forma de

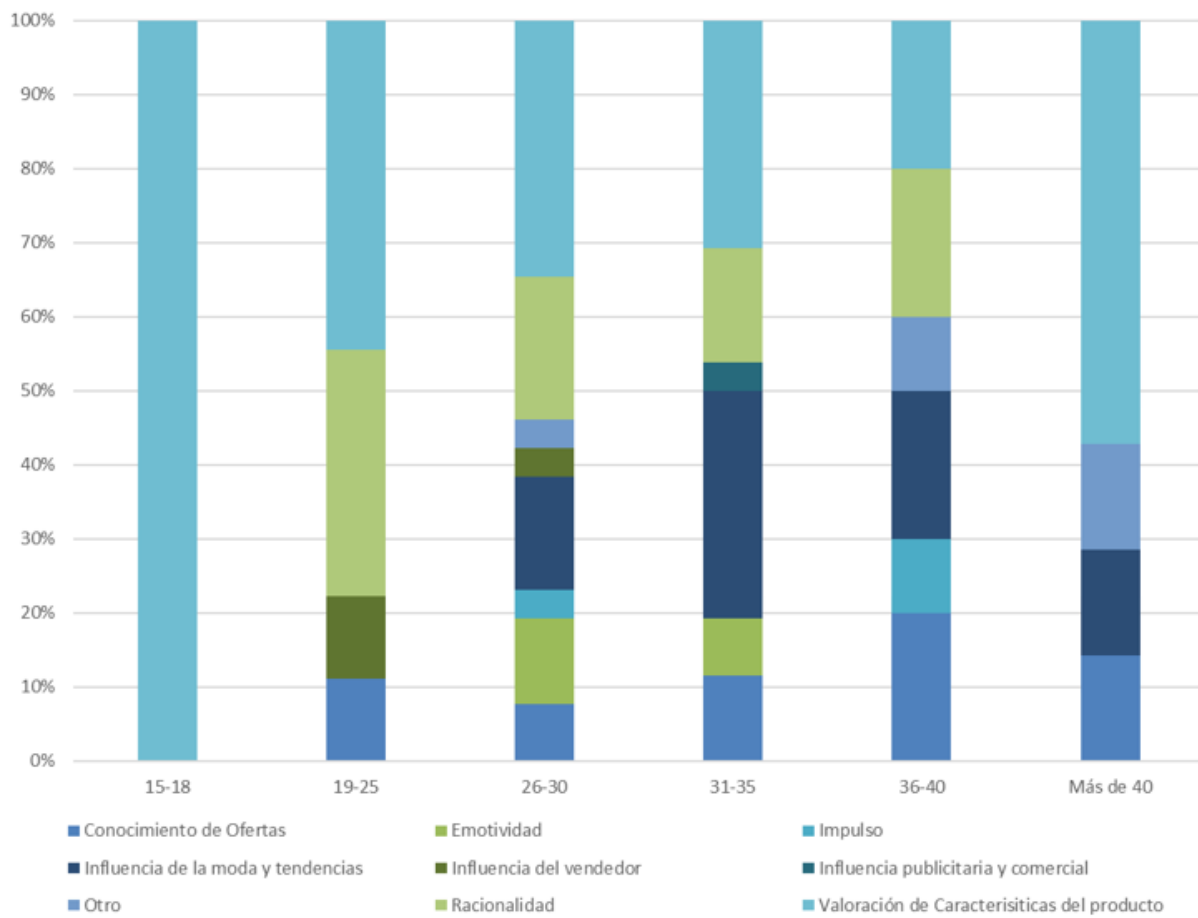
contratar la planilla. Como se indicó anteriormente, una buena porción de la muestra ha conocido la marca en otros países. Esto dice mucho acerca de lo que esperan que la tienda demuestre en atención al cliente, en la imagen transmitida, empoderar tanto como se pueda a todo el personal administrativo, el trabajo en equipo, y contar con un muy buen sistema de control de calidad (Martínez, 2014).

Cruce de variables

A continuación, se representan cuatro cruces de variables para una mejor comparación y comprensión de los resultados obtenidos.

Figura 19

Edad versus razón de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

El 100% de las personas de 15-18 años señala, como su razón de compra, la valoración de características del producto.

Las personas de 19-25 años expresan que el 44.44% valora las características del producto, el siguiente 33.33% compra con racionalidad, y en un 11.11%, se deja influenciar por un vendedor y/o compra por el conocimiento de ofertas.

Las personas de 26-30 años se encuentran bastante divididas, pues un 34.62% evalúa primero las características del producto, el 19.23% compra con racionalidad, el 15.38% compra por influencia de la moda y de las tendencias, el 11.54% lo hace por emotividad, el 7.69% lo hace basado en el conocimiento de ofertas y, por último, en igual proporción, con un 3.85%, lo hace por impulso, por influencia del vendedor y otros medios.

Las personas de 31-35 años prefieren la valoración de características del producto y la influencia de la moda y tendencia por igual en un 30.77%. Seguidamente, el 15.38% compra por racionalidad, el 11.54% lo hace por el conocimiento de ofertas, el 7.69% lo hace por emotividad y, por último, el 3.85% se deja influenciar por publicidad comercial.

Las personas de 36-40 años les dan la misma importancia a cuatro de las razones: el conocimiento de las ofertas, las características del producto, la influencia de la moda y tendencias, y la racionalidad, todas con un 20%.

Finalmente, las personas con más de 40 años, al igual que todas las categorías, prefieren la valoración de características del producto en un 57.14%, y con un 14.29% se deciden por el conocimiento de ofertas, influencia de la moda y otras razones.

Esto implica que la mayoría de las personas, en todos los grupos de edades, siempre valoran las características del producto, y lo hacen en mayor proporción las personas de 15-18 años, lo cual significa que los productos deben ser atractivos, tanto en su diseño, colores, estilos, como en su calidad y precio.

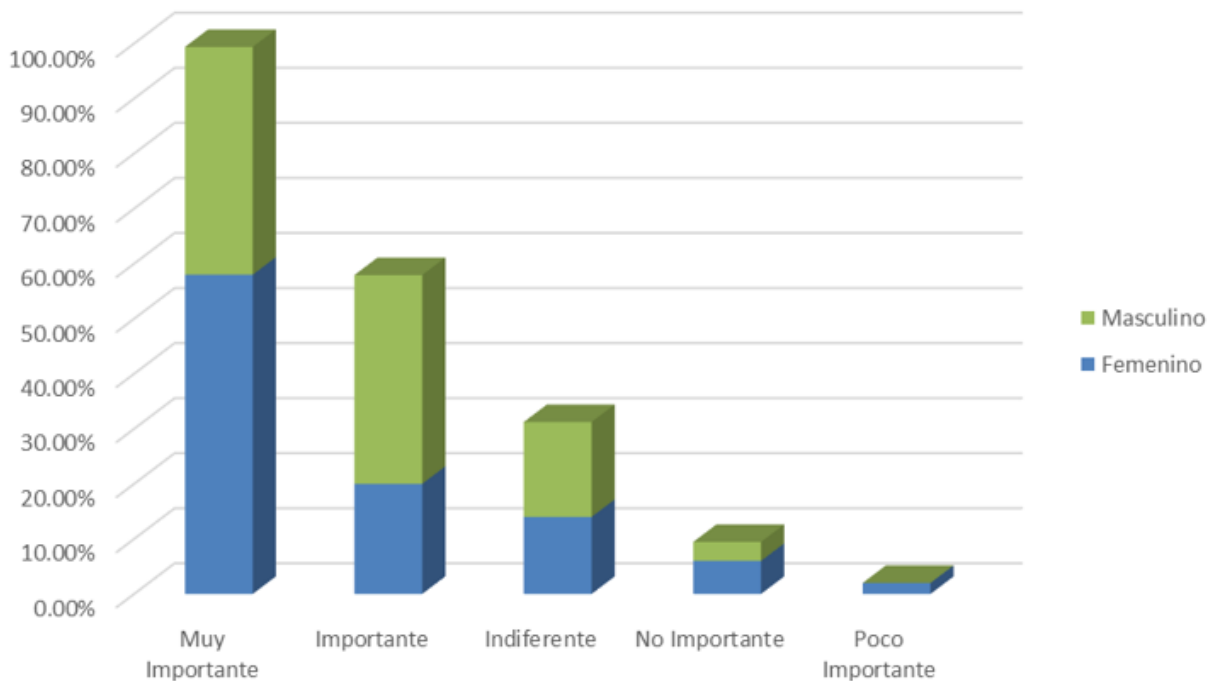
Además, se señala que los del grupo de edad de 36-40 años compran con más racionalidad, en relación con las personas de 15-18 años.

Las personas compran distintos bienes y servicios a lo largo de su vida. Estas etapas se desarrollan de acuerdo con el ciclo de vida familiar, por tanto, en la etapa de soltería, el patrón de compra o conducta es más activo, ya que existen pocas cargas financieras, y lideran su opinión acerca de la moda. Al mismo tiempo, las parejas recién casadas jóvenes y sin hijos tienen una mejor posición económica y el índice de compra es el más alto (Kotler, 2009).

Al igual que la edad es un factor en la decisión de compra, ligado a su vida personal, así mismo existen otros factores que influyen en esta decisión, como lo son factores culturales, personales y psicológicos.

Figura 20

Precio versus género de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

En el gráfico, se puede observar que el precio es muy importante para hombres y mujeres, sin embargo, más para las mujeres en un 58% y el restante 41.38% representa a los hombres.

El 14% de las mujeres piensa que el precio es indiferente y el 17.24% de los hombres también lo piensa.

Muy bajo es el porcentaje de mujeres que cree que el precio es poco o no importante en un 8%, y los hombres lo hacen en un 3.45%.

En este caso, el número de mujeres en la encuesta es mayor al número de hombres que conocen la marca y que están dispuestos a comprar, de ahí que el enfoque con respecto a promociones debe ser direccionado a las mujeres. Además, por su manera de ser, son las mujeres quienes buscan más opciones, comparan e invierten su tiempo en ello.

El hecho de conocer por qué las mujeres se interesan más en comprar los productos le da a la empresa una ventaja competitiva para poder llegar a este sector de una manera más sencilla y fluida. El perfil del consumidor en Costa Rica demuestra que los negocios se enfrentan a un consumidor exigente hombre o mujer, y que visita los mismos establecimientos, y cuando lo hace, quiere encontrar el lugar limpio y ordenado (El Financiero 2015).

En el momento cuando el negocio logre saber la razón del porqué las mujeres compran es el primer paso para ganar en el negocio. En casi todos los países del mundo, las mujeres son responsables del cuidado de los niños y ancianos, y este rol de cuidadora principal hace que ellas compren en nombre de todos los que no lo pueden hacer por sí mismos.

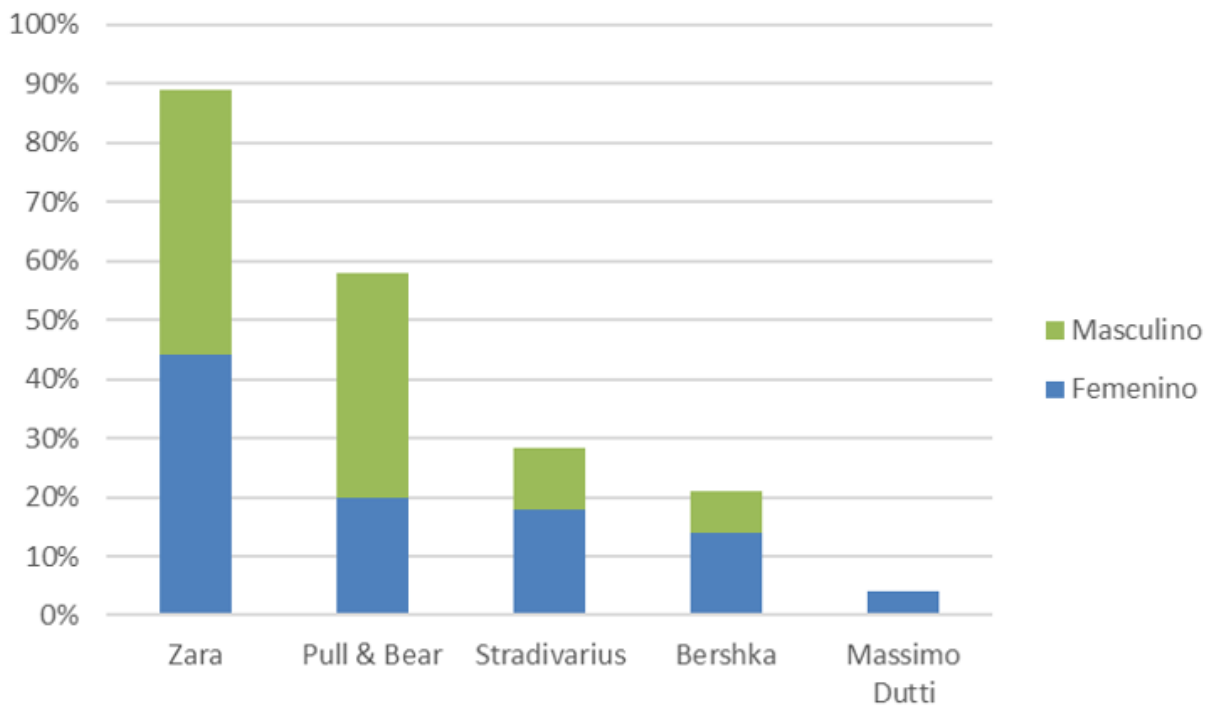
Las mujeres sí hacen compras para sí mismas, pero también son encargadas de comprar regalos para terceros, para sus negocios, e incluso para los amigos de sus hijos.

Es imperante considerar el género femenino en todas las campañas de ventas y *marketing*, ya que ellas son la puerta hacia otros mercados. Cada vez que se les da a

las mujeres un excelente servicio, esto tiene un efecto multiplicador, y lo más importante es crear una conexión emocional, la cual genera una mejor comunicación entre este género y el equipo de marketing (Forbes 2013).

Figura 21

Preferencia de marca versus género de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el Centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



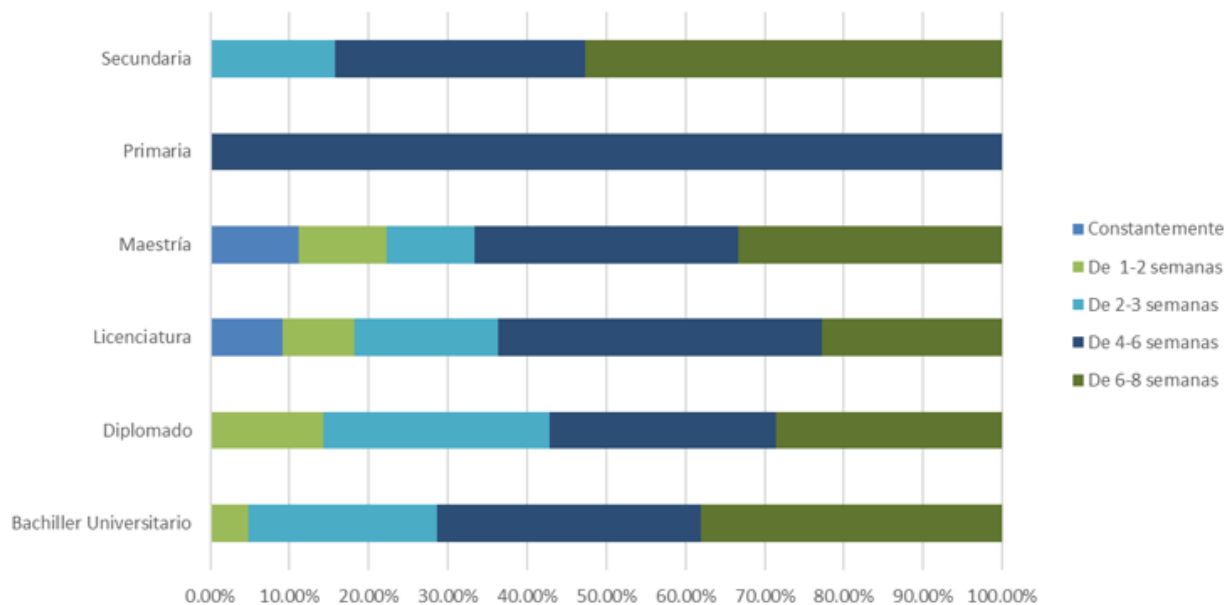
Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Los hombres prefieren la tienda Zara en un 44.83% seguido por la tienda Pull&Bear en un 37.93%, Stradivarius en un 10.34%, y Bershka con un 6.9%. Las mujeres, por su parte, igualmente prefieren Zara en un 44%, Pull&Bear con un 20%, Stradivarius con un 18%, Bershka con un 14% y, por último, Massimo Dutti con un 4%.

Es importante confirmar que la gran tienda Zara sigue liderando después de más de 14 años de estar en el país, y el segundo lugar en preferencia es la tienda propuesta para abrir: Pull&Bear, liderada por los hombres.

Figura 22

Grado académico vs frecuencia de compra de la muestra encuestada de posibles usuarios de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno durante el segundo trimestre del 2019



Fuente: Cuestionario de elaboración propia por parte de la investigadora (2019)

Las personas con grado académico de primaria compran de 4-6 semanas en un 100%, mientras las personas con secundaria compran en un 52.63% de 6-8 semanas.

Las personas con bachiller universitario en un 38.10% compran de 6-8 semanas. Por su parte, las personas con diplomado se dividen en porciones iguales un 28.57% entre los siguientes rangos 2-3 semanas, 4-6 semanas y de 6-8 semanas.

Las personas con licenciatura y maestría compran constantemente en un 9.09% y un 11.11%, respectivamente. Por otro lado, el resto se distribuye en todos los rangos siguientes.

Esta pregunta está directamente relacionada con el nivel económico de los encuestados, donde ciertamente las únicas categorías que constantemente y a lo largo del tiempo compran son los que cuentan con una licenciatura o una maestría. En ese sentido, es de esperar que sean asalariados y puedan gastar su dinero.

Las clases sociales nacen de la división en grupos en grupos homogéneos que toda sociedad tiene. Todos buscan un *status*, cierto nivel social, estudios, algún tipo de trabajo y todos aspiran a mejorar, de ahí que su comportamiento sea el de imitación de la clase con un nivel superior. Igualmente, pasa por todas las fases siempre que ejecuta una compra, primero existe una necesidad o un deseo, busca información, evalúa las opciones, y compra. Después, experimenta sensaciones post-compra, donde se decepciona o se siente satisfecho (Dvoskin, 2004).

Alfa de Cronbach

Es un coeficiente de consistencia interna. Se puede usar como índice de solidez interna, pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo.

Según el *Diccionario-Glosario de Metodología de la Investigación Social* (2013), se define como:

Coeficiente de medida de consistencia interna de un test o de una prueba. Es un índice de fiabilidad relativa referido a la auto consistencia o constancia de una prueba como instrumento de medida. Es la fiabilidad en sentido estricto. La consistencia interna es un índice, tanto de la homogeneidad de los ítems, como de su calidad técnica. Se basa en las correlaciones entre diversas partes del test, bien entre dos mitades, bien entre dos ítems (p. 7).

Existen factores que afectan la confiabilidad, por ejemplo, la homogeneidad de la muestra, el tiempo, el tamaño del cuestionario y la objetividad del proceso de asignar puntuaciones.

Este coeficiente se calcula mediante la varianza de los ítems con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{\text{Items}}{(\text{Items} - 1)} * [1 - \frac{\sum \text{Varianza N}}{\text{Varianza } \sum \text{Items}}]$$

Este indicador se interpreta de la siguiente manera: cuanto más el valor se aproxime a uno, mayor es la fiabilidad de la escala, y se considera que valores desde 0.8 son suficientes para garantizar la fiabilidad (Cohen & Manion, 2002).

Para el presente estudio, se calcula el coeficiente Alfa de Cronbach para indicar la confiabilidad del cuestionario, seguidamente:

$$\alpha = [Items / (Items - 1)] * [1 - \Sigma Varianza N / Varianza \Sigma Items]$$

$$\alpha = [17 / (17 - 1)] * [1 - 71.64 / 23.08]$$

$$\alpha = 0.720243$$

Es decir, con un coeficiente de 0.7202, se puede confirmar que el cuestionario es confiable.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

Conclusiones

Este capítulo presenta una serie de conclusiones basadas en los objetivos específicos de esta investigación, los cuales fueron abordados uno a uno, al igual que se aborda los resultados globales.

En general este estudio se refiere a validar la viabilidad comercial para la apertura de una franquicia del grupo Inditex, la cual se puede confirmar que es una marca reconocida, y apetecida por el mercado meta, en el centro comercial Oxígeno, en la provincia de Heredia.

La afluencia de personas en el centro comercial es uno de los principales atributos que más ventajas competitivas proporciona, ya que es muy visitado, y adicionalmente, tiene el perfil buscado con este estilo de franquicia.

Al identificar el perfil del mercado meta, se logra definir que la edad de las personas posibles clientes va desde los 26 a los 35 años, en su mayoría mujeres, pero un muy buen porcentaje de hombres. Se logra adentrar un poco más en las características que definen estas personas con la finalidad de predecir sus preferencias para así lograr encontrar las estrategias necesarias para mantenerlas cerca, y tener la capacidad de ser dinámico, resolutivo y mucho más arriesgado.

Mediante la investigación sobre requerimientos operativos del negocio de la franquicia, se logra obtener información valiosa con respecto a la preferencia del mercado por una marca específica. Dada la similitud en estilos de la mayoría de las marcas de Grupo Inditex, se logra desmoronar un poco sobre las preferidas.

Igualmente, dada la información recopilada con respecto al lugar y frecuencia de compra y, en forma adicional, la situación de incertidumbre actual en la población costarricense, es necesario ser un poco más precavido de lo normal y tomar las medidas necesarias previo a la apertura de un negocio.

De seguido, se evalúa la comercialización del producto por medio de las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción). Con esta información, se logran definir las áreas de oportunidad con respecto a las respuestas de los encuestados.

Debido a que este negocio se refiere a una franquicia ya consolidada en el mundo hace muchos años atrás, por defecto cuenta con una estructura financiera establecida y adicionalmente sugiere su estructura administrativa. En este caso, lo más importante es poder contar con el entrenamiento necesario normalmente provisto por el franquiciatario para poder operar el negocio. Sin embargo, por medio del cuestionario aplicado, se logra definir un tipo de perfil o un tipo de personalidad para hacer la contratación de personal requerido, así como sus habilidades blandas, conociendo a los posibles clientes.

Al contactar a esta franquicia durante la investigación, no se logra obtener de ellos tantos detalles como se hubiese querido para efectos de este estudio, lo cual se previó como una de las limitantes. No obstante, se logra comparar con otras marcas de la franquicia ya consolidadas en el país.

Conclusiones de los datos generales

- Se logra confirmar que, de la muestra de 73 personas, el 93.78% conoce de alguna de las marcas del grupo Inditex, y adicionalmente estarían dispuestas a comprar. Al ser Pull&Bear parte de un grupo de marcas reconocidas, el saber que las personas conocen el estilo del Grupo Inditex genera más tranquilidad al inversionista de saber que el producto no es completamente nuevo para los consumidores.
- De este porcentaje, se concluye también que se cuenta con el tipo de cliente potencial, cliente frecuente en un 3.80%. Este porcentaje es bastante conservador, dada la situación económica actual y la incertidumbre vividas a nivel nacional. Desde el año 2018, ha existido una desaceleración económica en el país y hay mayor volatilidad financiera. Así mismo, la aprobación de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Publicas a inicios de diciembre ha generado dudas sobre la población y actualmente sigue manteniéndose, ya que esta ley no entra en vigor sino hasta julio de 2019.

Además, en el ámbito externo, la guerra comercial entre China y Estados Unidos ha traído más tensión en los mercados financieros internacionales. También, la inestabilidad política en el país vecino de Nicaragua ha tenido un efecto no muy positivo en el intercambio comercial con Costa Rica. Éstas son algunas de las razones por las cuales se explica este bajo porcentaje de clientes activos y frecuentes de un bien que no es esencial necesariamente.

- En forma adicional, el restante 96.20% es solamente cliente potencial y no tendría una frecuencia constante, sino desde cada semana hasta cada mes y medio. Es importante mencionar que, según el Índice de Confianza de los Consumidores (ICC 2019), a mayo de este año, el índice es de 32.9 puntos, de 100, y tres meses atrás era de 34.8. De esta manera, los consumidores están experimentando pesimismo a nivel nacional, en comparación con las encuestas realizadas en febrero de este año y noviembre del 2018, donde sí hubo un incremento del puntaje. Esto pudo haberse dado gracias a la aprobación de la reforma fiscal, la cual buscaba generar más recursos para el gobierno con el fin de afrontar la crisis. Lo anterior implica que, para los resultados de mayo, los consumidores no están percibiendo esos beneficios aún.
- A su vez, no se logra definir un sentimiento específico de compra de los encuestados. Más bien, existe una gran variabilidad de sentimientos. Inclusive, esto puede ser un resultado de la incertidumbre misma que se vive actualmente. Las personas de algo sí están claras: no se dejan influenciar y son muy analíticos en sus compras.

Conclusiones del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta

- Se logra identificar que el mercado meta, en su mayoría, está representado por las mujeres con un 63.29%. Las mujeres, en la actualidad, representan casi el 50% de la población mundial (ONU, 2017). Ellas precisamente cumplen un rol fundamental en el proceso de decisión de compra. Actualmente, el consumo se

orienta hacia empresas que promuevan el cuidado del ambiente, inclusivas, entre otros, y en este sentido, es donde las mujeres cumplen ese rol crítico de evaluar y analizar los oferentes.

- Con respecto a los grupos de edades, se logran identificar los dos grupos de más influencia, los cuales son de 26-30 años y de 31-35 años. Ello permite ubicar, en la línea del tiempo, que son personas en su mayoría activas laboralmente, las cuales tienen cierto nivel de ingreso que les permite acceder a este tipo de compras (INEC, 2018). Esto implica que estas personas pueden estar dentro del *target* de la empresa para utilizar algún tipo de promociones o publicidad y poder llamar su atención.
- Se concluye, como parte del perfil del mercado, que el 53.16% de los encuestados son solteros(as). Además, la segunda porción está compuesta por casados con un 34.44%. Este resultado se alinea con el anterior, el cual se identifica como adultos jóvenes y adultos. Este resultado está directamente relacionado con el tipo de publicidad que se quiera establecer dado el mercado que se dirige: personas educadas, tecnológicas, innovadoras, entre otros aspectos.
- Al analizar el factor hijos, para los encuestados, se logra definir que, en su mayoría, los encuestados no tienen hijos, pues solamente un 32.91% sí tiene hijos. Un 16.46% tiene dos hijos y un 13.92% tiene un hijo. En números absolutos, resultan muy pocas personas con tres y cuatro hijos. Además, estos últimos no forman parte del grupo de edades más influyentes, sino que son de grupos de edades mayores.
- Se concluye que la mayoría de los encuestados tiene un grado académico universitario. Un 27.85% es licenciado, un 26.58% es bachiller y un 11.39% cuenta con una maestría. Es importante conocer este dato, ya que implica un

factor determinante en la formulación de estrategias de venta y generación de experiencias únicas, ya que estas personas tienen una visión más amplia y son más analíticos. Sin embargo, si se hace una comparación con los resultados del Censo 2011, se puede confirmar que 80,943 personas cuentan con un título universitario, es decir, un 40.42% del total de la población de 18 años y más, lo cual demuestra que los resultados están muy alineados con la realidad.

Conclusiones del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio

- Se logra definir que la mayor parte de la muestra acude a centros comerciales, el cual es el lugar preferido. En segunda instancia, las personas utilizan las compras en línea. Dado que las mujeres son las que más influyen en la decisión de compra, cabe destacar que éstas compras se dan en un lugar físico, y en el ámbito de las compras en línea, los estudios de campo señalan que existe una mayor proporción de compradores masculinos (Bigné, 2005). Esto coincide con los lugares preferidos de compra.
- De manera adicional, se logra definir un segundo medio de ventas, el cual es compras de tienda en línea. Si bien es cierto, es secundario, es necesario darle la importancia requerida, ya que, de los encuestados que no visitan el centro comercial, lo hacen por medio de la tienda en línea. Si bien es cierto, se venderán los mismos productos en tiendas en línea que en tiendas físicas, esto implica que la empresa tenga que invertir en estrategias distintas para que funcionen las ventas en línea. Muchas veces, el éxito de las ventas por Internet depende de las alianzas con terceros, y también dependerá de la calidad del proveedor *hosting*. Por ende, se debe invertir en el servicio de distribución correcto y a tiempo.
- Con respecto a la frecuencia de compra, el estudio señala que muy pocos son clientes frecuentes, y un 35.44% de los encuestados compra desde cada mes, hasta cada dos meses. Es decir, hay muchas personas que aún no se percatan del sistema de operación de la franquicia o simplemente no están enganchados.

Apenas, el 29% aproximadamente está compuesto por las personas que frecuentan más las tiendas.

- Se llega a la conclusión de que la marca preferida de la muestra es Zara, sin embargo, en segundo lugar, se encuentra la marca Pull&Bear, que es originalmente la propuesta en esta investigación. Esto indica que la marca va por un muy buen camino con un 26.58% de preferencia, pues tiene solamente seis años de estar en el país al igual que Bershka y Stradivarius, y estas dos marcas lo siguen con menos de un 16%.

Conclusiones del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto

- Se logra definir la razón principal de compra de los encuestados. Las personas valoran las características del producto, lo cual es algo muy racional y representa un 35.44%. Esto indica que las personas comparan los productos, toman en cuenta otras características, como calidad, presentación, precio, diseños, entre otros. La segunda razón de compra hace referencia a la influencia de la moda y tendencias, pues las personas tienen acceso a prendas con un estilo específico a un precio razonable.
- Si se profundiza un poco más sobre la valoración de esas características del producto, se concluye que existen tres variables decisivas que impactan en la preferencia al comprar, las cuales son: la calidad, la utilidad y el precio, en orden específico. La calidad es uno de los pilares fundamentales en las características por evaluar del producto, ya que los clientes perciben la calidad como un reflejo de la imagen corporativa, y sin duda, volverán a comprar de nuevo si se llevan una buena impresión. Por otro lado, la utilidad y el precio son directamente proporcionales. En este caso, las personas están dispuestas a pagar si consideran que el producto les es útil.

- Se concluye que los descuentos directos son el tipo de promoción predilecto por la mayoría de los encuestados. Claramente, las personas se inclinan por pagar menos en el momento y no mediante promesas o factores intangibles. Sin embargo, es importante aclarar que la empresa debe hacer un análisis previo a la campaña de descuentos y no siempre significa algo bueno para la empresa. Muchas veces, cuando se reduce el precio, los consumidores actualizan su precio de referencia interno, y puede reducir la calidad percibida del producto, la diferenciación de marcas o la lealtad hacia la marca (Salinas, Gutiérrez y Pérez, 2007).
- Consecuentemente, en relación con el precio, al ser uno de los factores más importantes, se logra corroborar que las personas lo consideran una característica fundamental en un 48%. Sin embargo, el resto de las personas lo consideran, mas no es determinante, y ésta es una oportunidad para demostrar otras características relevantes como la calidad de los productos o la utilidad. De hecho, el precio, expresado en términos monetarios, no el único “sacrificio” percibido por los consumidores, cuando se plantean comprar, sino que también valoran el coste de adquisición, consciente o inconscientemente, por ejemplo, el esfuerzo de búsqueda de información del producto, los costes de solicitarlo, los costes de oportunidad, entre otros (Castro y Cataluña, 2013).

Conclusiones del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio

- Según la investigación realizada, por el hecho de ser una franquicia, el franquiciatario provee del material debidamente estructurado con todo el manejo administrativo y financiero del negocio, se logra establecer un contacto para la obtención de éste: +34 981334900 y, luego, se debe hacer una oferta formal. Este contacto no brinda detalles más específicos. Esto implica que el franquiciatario debe adaptarse a la operación como ya esté establecida, y le corresponde negociar todos los aspectos que le parezca importante, o bien, estar de acuerdo con las condiciones brindadas.

- En caso de abrir un establecimiento comercial para la tienda Pull&Bear o alguna de las marcas del Grupo Inditex, es necesario contratar personal para las tiendas actuales. Dicha contratación de personal se ha hecho por medio del Grupo Siman. Se logra definir un tipo de perfil, validando el tipo de personalidad de los encuestados, por lo tanto, se puede concluir que, dada la necesidad de atención al cliente, la dedicación, la versatilidad y la diversidad de clientes, se necesita reclutar personas con estas características (Inditex, 2019).
- Se debe elaborar un flujo de efectivo para corroborar que se pueda proceder con la inversión una vez aprobada la solicitud de franquicia. Además, permite verificar ante entes financieros el origen y la utilización del dinero en la administración del negocio.
- Adicionalmente, se considera necesario el cálculo del retorno de la inversión para así verificar el beneficio o la utilidad obtenida en relación con la inversión que se plantea hacer. Por medio de este cálculo, se pueden adoptar medidas que permitan tomar las decisiones correctas y oportunas cuando sea necesario.

Conclusiones del cruce de variables

En este análisis, se toma como referencia, en primera instancia, la razón de compra versus los grupos de edades. En este caso, los grupos de edades donde se encuentra la mayor parte de la muestra son entre 26-30 años y 31-35 años.

- Se concluye que, para las personas del grupo de edad de 23-30 años, las razones de compra son bastante divididas, pues la mayoría sí evalúa las características del producto y, en segunda instancia, estas personas compran con racionalidad. Esto quiere decir que estas personas son muy analíticas a la hora de decidirse por un producto.
- Adicionalmente, se logra definir que las personas del grupo de 31-35 años evalúan, en igual proporción, las características del producto y la influencia de la moda y tendencias por igual.

A continuación, se analiza la información obtenida sobre la preferencia de marca versus el género.

- Se logra concluir que ambos géneros prefieren Zara, como la marca pionera en el país. Ambos géneros también prefieren Pull & Bear en segundo lugar, y los hombres en una mayor proporción. Esta marca originalmente se dirigía a los hombres, sin embargo, en la actualidad, se ha expandido desde sus productos hasta su manera de producir (La Voz de Galicia, 2015).

Por último, en cuanto a la frecuencia de compra con respecto al grado académico, se puede concluir lo siguiente:

- Existe mucha variabilidad en los resultados, pero se concluye que los clientes frecuentes están conformados por personas con un grado académico alto, los cuales son licenciados o máster. Esto indica que el factor grado académico sí es un factor determinante en la frecuencia de compra, por tanto, se puede deducir que, a mayor grado académico, mayores ingresos.

Conclusiones generales

- Luego de realizar la presente investigación, se logra concluir que el perfil del mercado meta se enfoca en personas con edades entre los 26 y los 35 años. Lo anterior significa que estas personas trabajan o estudian. Adicionalmente, se confirma que este mercado está compuesto por personas educadas, incluso la mayor parte con títulos universitarios. Este mercado también se dirige a hombres y mujeres, solteros y casados.
- Además, con respecto a los requerimientos operativos del negocio, se concluye que es imprescindible que el local, para este tipo de negocio, sea un centro comercial, y la frecuencia de compra en la mayor parte de la muestra es mínimo cada 4 semanas para la mayoría. A su vez, la logística de la franquicia se caracteriza por la flexibilidad, la eficiencia y la alta capacidad de respuesta.
- En referencia a la comercialización del producto, las personas se inclinan en un 50% por las características de los productos y tendencias, así que resulta necesario innovar en estrategias de atracción para el restante 50%, relacionadas con promociones, publicidad y creación de nuevas experiencias en el local físico.
- Finalmente, siendo la franquicia un negocio ya probado en su estructura financiera y administrativa, es necesario cumplir con un requisito de oferta formal para conocer los requerimientos de la franquicia, los cuales, lamentablemente, no se logran identificar para esta investigación. Sin embargo, por medio de la aplicación del cuestionario, se logra definir un perfil de los clientes para así crear los correctos perfiles de puestos para la administración del local.

Recomendaciones

Una vez concluido este estudio, se considera interesante desarrollar sugerencias que buscan proporcionar una forma de mejorar por medio de acciones específicas al método de estudio, para la implementación de la propuesta de la investigación, o bien, para futuras investigaciones.

Las recomendaciones siguientes se direccionalizan atendiendo las siguientes preguntas: ¿Qué se recomienda?, ¿A quién se recomienda?, ¿Cómo se recomienda?, ¿A partir de cuándo?, ¿Dónde se hará?, entre otras, de manera que sean lo más específicas y detalladas posible.

Estas sugerencias están basadas en proyectos nuevos por desarrollar o incluso imitar las buenas prácticas de otros negocios para el fortalecimiento propio, mejorar la calidad de servicio al cliente y asegurarse de cumplir con la responsabilidad social ante la comunidad y crear un ambiente digno para todos los trabajadores, proveedores y clientes.

Recomendaciones de los datos generales

- Se recomienda, al franquiciatario, valorar todas las opciones de marca disponibles dentro del Grupo Inditex antes de invertir en la deseada, haciendo un estudio más profundo para minimizar el riesgo de aceptación del cliente para el centro comercial deseado. Dado que existen varias marcas dentro del Grupo Inditex, se puede valorar la posibilidad de solicitar los datos financieros de dichas empresas en Costa Rica para corroborar la viabilidad y compartir buenas prácticas de una tienda a otra.
- Se sugiere, al franquiciatario, crear un plan de contingencia con un fondo específico para el tema de impuestos, el cual le permita presupuestar adecuadamente conforme a la ley vigente para tener más claridad y aplicar desde el día 0 del negocio. Se recomienda contratar un especialista en Derecho Tributario para el asesoramiento durante los primeros meses de inicio del negocio.

- Se insta, al franquiciatario, a crear una base sólida de datos de clientes, utilizando una plataforma Customer Relation Management (CRM) a partir del primer día de operación, con toda la información referente a sus compras, día, hora, fecha, ítems, etc., con el fin de iniciar estudios de preferencias y lograr conocer más a los clientes e intentar predecir conductas de consumo, mediante la creación de pantallas con información en vivo.

Recomendaciones del primer objetivo: Identificar el perfil del mercado meta

- Se propone, al franquiciatario, la socialización, por medio de Internet y sus diferentes redes, de la filosofía de sostenibilidad del modelo de negocio que utilizan, por medio de anuncios, videos, *banners*, e incluso con historias de clientes relatando cómo se dieron cuenta de la iniciativa y por qué les parece importante. Esto se puede iniciar incluso antes de la apertura del negocio, para que ese sea el tema de interés y admiración ante una cadena de tiendas tan prestigiosa. Lo anterior se realiza para atraer a más mujeres y hombres que se deseen sumar a la filosofía.
- Se sugiere, al franquiciatario, la implementación de tabletas en los vestidores, con el fin de captar la atención de las personas más tecnológicas e innovadoras, para poder solicitar al dependiente alguna otra talla, color, diseño de prenda que se esté probando. Se puede incluir en el cálculo de inversión desde un inicio y, por medio de cotizaciones previas, se puede definir la mejor opción de proveedor para la compra de dichas tabletas.
- Se recomienda, al franquiciatario, generar descuentos directos en las próximas compras, con un tiempo límite establecido, a los clientes menos frecuentes para movilizar este segmento y hacer que frecuenten más la tienda. Esto se realiza a partir de la información de la base de datos para que, automáticamente en la

facturación, se le indique si aplica o no para el próximo descuento. Adicional a esto, se recomienda utilizar cupones por medio de una aplicación para instar a los clientes a descargarla y obtener más información de ellos. La aplicación está conectada directamente con el CRM que se elija para crear datos cruzados.

- Dada la filantropía moderna, y dado el segmento de clientes potenciales con educación universitaria, se recomienda crear un plan de restauración o reservación de alguna especie animal o alguna organización sin fines de lucro a partir de la gran presencia que el Grupo Inditex tiene en el mundo, incluso a nivel local, de manera que los clientes logren percibir, a través de las tiendas, una razón más para comprar y sentir que aportan a alguna problemática mundial. Por ejemplo, mediante el apoyo a alguna ONG, se puede introducir algún producto artesanal a todo el sistema de comercialización del negocio.

Recomendaciones del segundo objetivo: Determinar los requerimientos operativos del negocio

- Se sugiere crear una alianza entre el franquiciatario y correos de Costa Rica para implementar un casillero de retiro de paquetes con el fin de que los compradores virtuales se apersonen a la tienda y puedan ver y comprar más productos. A los clientes de la tienda, se propone permitir cambios o devoluciones locales en cada tienda para acercarlos más.
- Se recomienda, al franquiciatario, solicitar en el centro comercial donde se instala, un local que esté cerca de la zona de comidas, el área de los cines o el parqueo, ya que es donde hay más afluencia de personas y hay más posibilidad de llamar la atención de los que solo visitan el centro comercial como un paseo y no para hacer compras directamente. Esto se realiza por medio de letreros o *banners* llamativos con los nuevos productos, las nuevas tendencias y la idea filantrópica detrás de las ventas.
- Para incentivar que los clientes regresen, y potencialmente sean clientes frecuentes, es necesario ofrecer algún tipo de incentivo. Se recomienda, al

franquiciatario, dar un descuento directo en la próxima compra, incluso se puede ofrecer la segunda prenda al 50%, entre otros.

- Se recomienda específicamente, a la marca Pull&Bear, reforzar en su reputación como tienda, por medio de un excelente servicio al cliente, haciendo los procesos de devoluciones más rápidos y sencillos, respondiendo todas las consultas de una manera expedita. Adicionalmente, se sugiere utilizar la herramienta CRM para enviar correos masivos y difundir mensajes mensuales sobre promociones, adelantos de las prendas nuevas de la marca, entre otros aspectos.

Recomendaciones del tercer objetivo: Establecer el proceso logístico para la comercialización del producto

- Se propone, al franquiciatario, difundir, entre los clientes, videos con desfiles o videos promocionales ligados a lugares específicos, en pantallas dentro de la tienda, para persuadir a esos clientes que compran por seguir tendencias. Se recomienda iniciar como un proyecto una vez que el negocio esté consolidado.
- Se recomienda incluir técnicas de persuasión o mercadotecnia hacia clientes a todos los empleados en las capacitaciones previas a iniciar operaciones. Esto para lograr resaltar los beneficios (en especial emocionales) al obtener los productos de la marca. Esto solo se logra implementar hasta que los mismos empleados utilicen los productos. Una opción es vestir a todos los empleados con los productos de la tienda, además de entrenar a todo el personal previo a la apertura y hacer que conozcan realmente lo que están vendiendo.
- Se sugiere, al franquiciatario, crear un sistema de recopilación de retroalimentación activa para orientar su atención a los detalles, de manera que los clientes puedan expresarse y comentar qué les gustaría observar en la tienda y lo que no les gustó, entre otros aspectos. De esta manera, se podrá determinar en qué momento es necesario algún tipo de diversificación o ampliación a los productos o servicios. Esta sugerencia se puede poner en

práctica con un dispositivo con una encuesta rápida de satisfacción en la puerta de salida de la tienda.

Recomendaciones del cuarto objetivo: Plantear la estructura financiera y administrativa del negocio

- Se recomienda, al franquiciatario, contactar al número de teléfono dado las oficinas centrales en España para corroborar cuál información debe llevar la oferta formal. Además, debe ponerse en contacto con el Grupo Siman, ya que son los reclutadores de personal para el Grupo Inditex en Costa Rica, con el fin de validar las especificaciones para la estructura financiera y administrativa o si son parte del paquete al pagar el canon de entrada.
- Se sugiere, al franquiciatario, elaborar los perfiles de puesto necesarios, una vez que se firme el contrato de franquicia, con base en las características del estudio para asegurarse de trabajar en el ambiente más cómodo posible para los empleados con respecto al tipo de clientes que se espera recibir.
- Se recomienda negociar con los proveedores sobre las políticas de pago para que de esa manera exista un mayor control de flujo de efectivo. Así mismo, es fundamental siempre analizar la situación económica, tanto nacional, como internacional, para tomar las precauciones necesarias en el tiempo oportuno.
- Se sugiere crear indicadores para medir la eficiencia de la administración del negocio por medio de la rotación de inventario, por ejemplo, éste permite al negocio verificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero. Otro método es el indicador de rentabilidad, el cual permite mostrar la relación entre el beneficio y las ventas totales de la empresa.

Recomendaciones del cruce de variables

- Se recomienda, al franquiciatario, incluir servicios extra en la tienda por medio de los cuales el cliente perciba que vale la pena ir a la tienda y esto les permite tener más beneficios visibles, por ejemplo, servicio de costura. Lo anterior hace que las personas tengan un servicio completo. Se recomienda implementar este servicio una vez que se haya establecido el negocio.

- Se sugiere, al franquiciatario, desarrollar una campaña de publicidad tecnológica hacia la marca Pull&Bear que les permita a los clientes conocer un poco más de la marca y valorar las cualidades, las novedades, todos los productos y servicios que ofrece y el ambiente donde se desarrolla la marca, por medio de redes sociales. Adicionalmente, se propone darle un giro de percepción a la tienda física, por medio de la estética y decoración de la tienda y, a su vez, ofrecer a los clientes algún refresco para que el tiempo que tarden en la tienda sea cada vez más una mejor experiencia.

Recomendaciones generales

- Se recomienda crear y mantener una base de datos con toda la información de los clientes para poder acceder de una manera más sencilla a posibles opciones de estrategias, planes y proyectos relacionados con el mejoramiento de la calidad del producto, servicio al cliente y experiencia del consumidor.
- Se sugiere validar que el sistema de rotación de inventario de la marca coincida en un porcentaje seguro para el negocio con la frecuencia de compra de los consumidores, con el fin de negociar con la franquicia cualquier necesidad específica de acuerdo con el mercado local.
- Se recomienda enfocar todas las estrategias de publicidad y promociones del producto y, en general la comercialización, de la manera más novedosa, ambientalista, transparente y tecnológica del mercado, ya que los clientes potenciales cuentan con estas características al ser ágiles, novedosos y conscientes.
- Se sugiere recopilar lo antes posible todos los requisitos para hacer una oferta formal para la adquisición de la franquicia, para determinar la estructura administrativa y financiera necesaria y requerida por el franquiciante.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Introducción

Esta propuesta se basa en los lineamientos de operación a la introducción de este nuevo producto de la franquicia Pull&Bear en el centro comercial Oxígeno.

Según el diccionario de la Real Academia Española, una propuesta es una idea manifestada y ofrecida a alguien para un fin. En este caso, se desarrolla una propuesta para ser utilizada como *input* para una potencial apertura de una franquicia de esta naturaleza.

Además, se espera que sirva para la obtención de apoyo de diferentes entes como financieros o gubernamentales como parte de los requisitos para la inscripción de franquicias y obtener socios comerciales, para obtener autorizaciones, para socializar la idea y para cumplir con un requisito académico, entre otras razones.

A partir de ello, surge la necesidad de plasmar, en este documento, todas las ideas y propuestas para implementar en este nuevo negocio. A partir de la revisión y valoración por parte del tutor, seguidamente, se toma una decisión.

La propuesta presentada es muy directa, personalizada y utiliza colores, tipografía y diseños, que son únicos de este supuesto. Es importante mostrar con ejemplos lo que realmente se quiere alcanzar, de manera que la persona interesada se sienta identificada con la idea. En el caso de tener un cliente en específico, es necesario identificar todos los requerimientos antes de elaborar la propuesta, dado que no vale la pena personalizar sin antes conocer qué es lo que ese cliente necesita. En esta ocasión, se presenta una propuesta basada en el PRODOC, documento aprobado por la Dirección de la carrera y necesariamente es una propuesta como estudiante de la maestría.

La propuesta busca sensibilizar a la población y asegurarse de transmitir la preocupación de la empresa por el medio ambiente. Las personas, en general, cada vez están más comprometidas con la naturaleza, creen que es importante su protección, además de la salud y calidad de vida de los seres humanos, razón por la cual esta propuesta se basa en brindar visibilidad al arduo trabajo que hay detrás de cada prenda puesta a la venta.

Los recursos limitados en el planeta y el reto sobre el cambio climático requieren acciones rápidas, por lo tanto, el Grupo Inditex aplica medidas multidisciplinarias para proteger la biodiversidad y reducir el impacto en el consumo de agua y el uso de recursos energéticos.

Dado que la industria textil utiliza grandes cantidades de agua, se busca innovar los procesos de producción para garantizar un uso responsable y además que sea sostenible, por ejemplo, eliminando el verter productos químicos peligrosos en la fabricación de productos, mejorando la gestión del agua en la cadena del suministro, concientizando a los clientes sobre el modo de empleo del agua en los productos, entre otras medidas.

Descripción

La propuesta consiste en brindar una opción real de implementación comercial para la tienda. Se describe el mercado meta al que se dirige, las estrategias del producto, precio, plaza y promoción. Adicionalmente, se presenta una propuesta con respecto a la publicidad planteada previo a la apertura de la tienda.

De seguido, se incluye un presupuesto de inicio, un flujo de caja por un año y un cronograma de implementación. La propuesta como tal se realiza bajo ciertos supuestos económicos, financieros, políticos y comerciales. Estos últimos son descritos detalladamente.

Objetivos

- Crear un planteamiento comercial con estrategias para la introducción del nuevo producto.
- Elaborar un presupuesto, flujo de caja y cronograma para la implementación del negocio.
- Analizar la aplicación de las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción con base en el plan comercial del negocio.

Propuesta estratégica

La propuesta estratégica se basa en un plan comercial de negocio, dando énfasis al compromiso de la empresa con el medio ambiente y su protección. Al introducir éste como un producto nuevo, la propuesta es meramente comercial y no financiera, sin embargo, se incluye un flujo de caja por el primer año y un presupuesto de inversión inicial.

Esta estrategia comercial incluye la descripción de estrategias de venta, tablas de precios, punto de venta, entre otros aspectos.

Propuesta táctica

Mercado meta

El perfil del mercado meta se logra determinar con las siguientes características: hombres y mujeres adultas y jóvenes, desde los 15-40 años, personas estudiantes y trabajadoras, graduadas universitarios o estudiantes.

Este mercado meta resulta primordial para la compatibilidad entre la empresa y la imagen que se quiere darle. Mediante el sistema de facturación, se incluye una base de datos en la cual se almacena toda la información de los clientes nuevos para así poder iniciar estrategias de vinculación con éstos.

Una de las propuestas introductorias es el envío de notificaciones de feliz cumpleaños para los clientes y un 10% de descuento en su mes de cumpleaños. Lo fundamental es obtener la mayor cantidad de información posible de los clientes, verificar quiénes son, si leen las notificaciones, cuántos utilizan los descuentos directos, qué edad tienen, cuáles artículos compran, a qué horas compran, entre otros aspectos.

Una vez que se obtenga tanta información como sea posible, es muy factible que se empiece a conocer finalmente al mercado meta, y a partir de ahí, se pueda predecir su conducta.

Actualmente, el perfil de este mercado meta se encuentra desde los 15 años, hasta los 40 años y son personas jóvenes que se sienten atraídas por la comunicación social y concientización. Inicialmente, se elabora la propuesta con esta hipótesis.

Estrategia del producto

Los productos son prendas de ropa y accesorios de alta calidad que buscan vestir a personas dinámicas, amantes de la moda, con espíritu joven, que se adapta a tendencias internacionales con influencia urbana.

Por causa de que el mercado meta tiene un rango muy amplio, la marca cuenta con dos líneas de producción para adolescentes, y otra para los adultos jóvenes de mayor edad, con prendas muy versátiles para poder vestirlas de día o de noche, en la oficina o la universidad. A su vez, estas personas están comprometidas con la comunidad y con el ambiente.

La estrategia de venta de este producto más llamativa es “Right to Wear”, la cual es la filosofía sobre la que se basa la sostenibilidad del modelo de negocio. Precisamente, se busca crear productos atractivos, éticos y de calidad que sean justos para los clientes, empleados y proveedores, para el entorno en general.

“Right to Wear” significa pensar y actuar de manera sostenible y transparente, garantizando la trazabilidad de toda la actividad. Mediante esta filosofía, se busca dar más visibilidad a las acciones que se han tomado como empresa líder en la industria textil.

Por ejemplo, en el ámbito social, se buscar dar el nuevo equilibrio de la economía, ejecutando remuneraciones justas y equitativas para todos los trabajadores, una buena salud y seguridad ocupacional, y la defensa de los derechos humanos. Al igual que en la transparencia de toda su cadena de valor, se busca dar una visibilidad total del desempeño y condiciones en el suministro de todos los niveles, incluido el consumidor, con la información completa sobre el impacto del ciclo de vida de una prenda a nivel ambiental.

Ésta es la estrategia de ventas a la que se da más enfoque, pues la empresa está dando una imagen corporativa de tipo comprometida con el ambiente, con la sociedad, y la hace responsabilizarse, de alguna manera, por la problemática que pueda causar como miembro de la industria textil.

Seguidamente, se muestran fotografías de los productos por vender en la tienda, los cuales son limitados. Dentro de los productos para mujeres, se encuentran vestidos, blusas, pantalones de mezclilla y otros materiales, enaguas, y accesorios como bolsos, carteras, anteojos de sol, joyería artesanal, zapatos, sombreros, fajas, bandanas, entre otros.

Así mismo, para los hombres, se muestran, dentro de las fotografías, camisas tipo polo, camisetas, camisas de vestir, abrigos, pantalones de mezclilla y otros materiales, y accesorios como anteojos para sol, bandanas, joyería artesanal, gorras, billeteras, fajas, salveques, entre otros.

Figura 23

Vestido Midi rayas



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura 1 muestra un vestido de manga corta que fluye con rayas marrones sobre un fondo blanco, cuello en V y cintura con cordón. Este vestido es muy casual y se pueden agregar accesorios como bolso, zapatos o bisutería que lo hagan ver un poco más formal.

Figura 24

Camisa estampada nudo

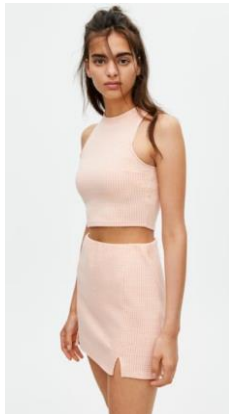


Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

En la figura anterior, se describe una camisa estampada con un detalle de nudo delantero, cuello solapa, de manga corta y en viscosa, es decir, es muy cómoda, ya que utiliza fibras alternativas que imitan el tacto de la seda, de la lana o del lino.

Figura 25

Minifalda cuadros damero



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura anterior presenta una minifalda con estampado de cuadros damero para una silueta ajustada, con un detalle de abertura en la parte delantera y en tonos naranja. Se combina con una blusa corta del mismo material o igualmente se puede combinar con otras prendas.

Figura 26

Bandana estampada color



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura anterior muestra una bandana estampada en varios colores y formas geométricas. Está hecha 100% algodón. Es una prenda muy versátil y útil que se utiliza para el cabello, como accesorio en la mano, en el bolso, entre otras formas de utilización.

Figura 27

Gorro *bucket* crudo cinta



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura anterior detalla un gorro tipo *bucket* en color crudo con una cinta de colores alrededor, lo cual hace que se pueda combinar con muchas prendas y estilos.

Figura 28
Camisa cuello mao



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura anterior presenta una camisa básica con cuello mao, de manga larga, bolsillo delantero y confeccionada en algodón y lino. Es una prenda casual para un día de trabajo.

Figura 29
Cazadora *bomber* acolchado



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019).

Previamente, se presenta un abrigo para hombre tipo *bomber*, con un acolchado ligero y cuello y puños en contraste. Es una prenda muy casual para acompañar en cualquier momento del día.

Figura 30

Pantalón chino *loose fit* cinturón



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

Esta figura presenta un pantalón chino no ajustado con un cinturón trenzado incluido. Cuenta con bolsillos laterales, cierre de cremallera y botón, y es 100% algodón. Es una prenda única muy cómoda, incluso para un día de trabajo.

Figura 31

Mochila básica azul logo



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

Anteriormente, se presenta la mochila básica en color azul, con un bolsillo exterior, correas acolchadas para mejor comodidad de los hombros y con la etiqueta y

logo de Pull&Bear. Es esencial para cualquier estudiante o simplemente para llevar las cosas necesarias del día a día.

Figura 32

Reloj efecto piel marrón



Fuente: Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com> (2019)

La figura anterior presenta un reloj analógico con esfera redonda en negro y correa efecto piel en color marrón y hebilla cuadrada negra. Es un diseño muy casual que puede utilizarse en el día a día.

Estrategia de precio

Con respecto a las estrategias sobre el precio, se busca iniciar con precios promedio con respecto al mercado que se encuentra, enfocándose en la estrategia de venta “Right to Wear”, y desviar toda la atención a ello, y no al precio como tal. Sin embargo, siempre prevalece la estrategia financiera para asegurarse de mantener las finanzas sanas y atender a todas las responsabilidades como empresa.

De esta forma, el precio se determina con base en los costos para producir. La empresa añade, al costo del producto, un margen de beneficio del +-10%, y lo muestra a través de la estrategia psicológica para captar la atención del cliente, por ejemplo, ₡14990 o ₡19990.

Parte de la estrategia del precio son los precios de liquidación. Para evitar la no fluctuación de los productos y acelerar la rotación del inventario, se incluye a éste un

3% adicional como margen de beneficio, para cubrir los costos financieros de mantener este inventario en bodegas o en la tienda en sí.

Los pagos se reciben únicamente en efectivo y con tarjeta de crédito. No se vende a crédito. Se maneja el sistema de facturación electrónica para cumplir con todas las responsabilidades financieras con el Ministerio de Hacienda.

A continuación, se incluye una tabla con la lista de precios para los productos de más relevancia, tanto para hombre, como para mujer, específicamente.

Tabla 2

Lista de precios para prendas y accesorios de hombre

Nombre del Producto	Precio Sin Impuesto	Categoría	Sección
T-shirt with chest print	\$ 12.90	Prenda de Vestir	Hombre
T-shirt with stripes and logo	\$ 17.90	Prenda de Vestir	Hombre
Basic crewneck T-shirt	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Hombre
Marvel logo T-shirt	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Hombre
Join Life V-neck T-shirt	\$ 7.90	Prenda de Vestir	Hombre
Fido Dido 7-Up T-shirt	\$ 25.90	Prenda de Vestir	Hombre
Pull&Bear logo T-shirt	\$ 17.90	Prenda de Vestir	Hombre
Striped panels T-shirt	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Hombre
Smiley face tank top	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Hombre
Short sleeve color block polo shirt	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Hombre
Garment-dyed T-shirt	\$ 17.90	Prenda de Vestir	Hombre
Beach pants with taping	\$ 39.90	Prenda de Vestir	Hombre
Colored chinos with belt	\$ 29.90	Prenda de Vestir	Hombre
Colored cargo joggers	\$ 49.90	Prenda de Vestir	Hombre
Camouflage sweatpants	\$ 49.90	Prenda de Vestir	Hombre
Matte tortoiseshell sunglasses	\$ 17.90	Accesorio	Hombre
Pack of 2 pairs of long socks	\$ 9.90	Accesorio	Hombre
Nylon wallet	\$ 19.90	Accesorio	Hombre
Blue faux leather wallet	\$ 19.90	Accesorio	Hombre
Color block fanny pack backpack	\$ 49.90	Accesorio	Hombre
Five panel camel-colored cap	\$ 19.90	Accesorio	Hombre
Belt with double-pronged buckle	\$ 9.90	Accesorio	Hombre
Black rubber watch	\$ 25.90	Accesorio	Hombre
Smartphone screen protector	\$ 9.90	Accesorio	Hombre
Coral tusk necklace	\$ 7.90	Accesorio	Hombre
Pack of 4 colorful bead bracelets	\$ 9.90	Accesorio	Hombre

Fuente: Sitio web Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com/us/> (2019)

Tabla 3**Lista de precios para prendas y accesorios de mujer**

Nombre del Producto	Precio Sin Impuestos	Categoría	Sección
Flowing single-button blazer	\$ 39.90	Prenda de Vestir	Mujer
Turquoise two-button blazer	\$ 49.90	Prenda de Vestir	Mujer
Gingham blazer with two buttons	\$ 49.90	Prenda de Vestir	Mujer
Ruffled crossover dress	\$ 25.90	Prenda de Vestir	Mujer
Long halter denim dress	\$ 39.90	Prenda de Vestir	Mujer
Shirred midi dress with straps	\$ 39.90	Prenda de Vestir	Mujer
Basic black cycling shorts	\$ 9.90	Prenda de Vestir	Mujer
Drawstring culotte jeans	\$ 29.90	Prenda de Vestir	Mujer
Colored push-up pants	\$ 29.90	Prenda de Vestir	Mujer
Neon skinny pants	\$ 29.90	Prenda de Vestir	Mujer
Pink gaucho jeans	\$ 49.90	Prenda de Vestir	Mujer
Short sleeve fruit print T-shirt	\$ 25.90	Prenda de Vestir	Mujer
White ruffled tank top	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Mujer
White Swiss-embroidered blouse	\$ 29.90	Prenda de Vestir	Mujer
Striped strappy top with buttons	\$ 19.90	Prenda de Vestir	Mujer
Colorful printed bandanna	\$ 12.90	Accesorio	Mujer
Baby Blue nail polish	\$ 4.90	Accesorio	Mujer
Brown visor with logo	\$ 19.90	Accesorio	Mujer
Green bucket hat	\$ 19.90	Accesorio	Mujer
Green crossbody bag with flap	\$ 19.90	Accesorio	Mujer
Basic metallic hoop earrings	\$ 7.90	Accesorio	Mujer
Vinyl leaf print toiletry bag	\$ 12.90	Accesorio	Mujer
Blue backpack with cookie print	\$ 25.90	Accesorio	Mujer
Nylon coin purse	\$ 12.90	Accesorio	Mujer

Fuente: Sitio web Pull&Bear. Recuperado de: <https://www.pullandbear.com/us/> (2019)

La tabla 1 representa la lista básica de precios para prendas de vestir y accesorios para hombre, mientras la tabla 2, la lista de precios de artículos para mujeres. Ambas tablas se extraen de la página web de la tienda. Estos precios se representan en dólares americanos, pues la importación se paga en dicha moneda. Dichos precios se convierten al tipo de cambio mínimo que se pagó esa mercadería, y adicionalmente, se agrega el 13% de ventas que corresponde al Ministerio de Hacienda.

Punto de venta y plaza

La distribución del producto debe ser ejecutada de la mejor manera, ya sea por un intermediario o por la misma empresa. En este caso, por el tema de ahorro de costos, la empresa misma se hace cargo. El principal objetivo es concretar el transporte desde que llega al país, hasta que se coloca en los percheros para su venta.

El local comercial actualmente está desocupado. Se encuentra ubicado en el centro comercial Oxígeno, en San Francisco de Heredia, en la sección de comercios, justo al lado de las escaleras eléctricas que vienen desde el parqueo subterráneo y contiguo a Super Salón.

A continuación, se muestra el mapa del sitio, específicamente, un mapa interno del local.

Figura 33

Mapa interno de ubicación del local



Fuente: Oxigeno Human Playground. Recuperado de: <https://www.oxigeno.com/> (2019)

Para el punto de venta, se espera manejar todas las operaciones y registro de ventas de la manera más eficiente posible a través del equipo adecuado, además de

llevar un sistema de datos e información generada por cada operación. Se plantea utilizar un *software* CRM para vendedores. Con dicha información, se pueden tomar mejores decisiones relacionadas con las estrategias de ventas y otros aspectos referentes la tienda y además hacer una validación cruzada con otras tiendas de la misma franquicia. Esta opción es viable si se encuentra dentro del paquete de la franquicia. Si no es así, es necesario evaluar las posibles opciones para tener un CRM.

En ese sentido, *Salesforce*, la cual es una de las mejores herramientas, está cotizada en \$25 por mes. La licencia básica para un usuario es una posibilidad que se puede explorar en caso de que el paquete de franquicia no cuente con un CRM.

Se cuenta con un sistema computacional que posea todos los elementos necesarios para su correcto funcionamiento, por ejemplo: una computadora, un teclado, una impresora de tiquetes, pantalla, caja para billetes y monedas, datáfono y dispositivo para quitar los sensores de ropa.

Este punto de venta en el centro comercial se elige bajo el concepto de generar una experiencia a los clientes. Dicho centro comercial nace con esa idea, pues se intenta combinar ambas estrategias y obtener un mayor provecho. En el centro comercial, al tener uso mixto con diferentes actividades, las entradas para dichas actividades se cambian por puntos que, a su vez, se acumulan comprando en las diferentes tiendas. Esto busca beneficiar directamente a los comercios locales.

El local tiene una buena visibilidad y fácil acceso. La tienda es amplia, con techos altos y es muy iluminada, con un estilo urbano, pero muy moderno. Además, se divide en dos partes: a la derecha, prendas y accesorios para hombres, mientras a la izquierda, prendas y accesorios para mujeres. Los vestidores se colocan justo detrás de las prendas y accesorios femeninos. Los accesorios se continúan mostrando hasta llegar a las cajas.

Seguidamente, se muestra un ejemplo de la fachada del local.

Figura 34

Ejemplo de fachada de uno de los locales Pull&Bear



Fuente: Depositphotos. **Recuperado** de: <https://mx.depositphotos.com/54183971/stock-photo-pull-bear-clothing-store.html> (2019)

La figura muestra la fachada de uno de los locales de Pull&Bear localizado en Multiplaza del Este. Se logra observar la iluminación del local y las amplias puertas de entrada, las cuales dejan ver cómo está estructurado el local.

Promoción

Las promociones planteadas son técnicas para estimular las ventas en un tiempo determinado. La idea es ofrecerle un incentivo al cliente para que efectúe la acción de compra. Es imprescindible que los clientes logren comprender, por medio de publicidad efectiva, la promesa de valor ofrecida al comprar los productos de la tienda.

En el momento de hacer las promociones, es necesario conocer muy bien el negocio, valorar con todos los proveedores cuánto se puede negociar un precio, valorar el margen de ganancia, entre otros. No se quiere sobrepasar el límite y terminar en un número rojo por sobre aplicación de promociones.

A continuación, se presentan las ideas de promociones aplicables al negocio:

Fechas especiales

Este tipo de promoción de fechas especiales consiste en dar descuentos directos a ciertos productos con motivo de los días feriados en Costa Rica, que son al menos diez. En otros países, es muy común que haya descuentos cada vez que hay un día feriado, sin embargo, a nivel nacional, apenas se distinguen las promociones por Día de la Madre, Día del Padre, tal vez Navidad o San Valentín, pero existen más fechas, las cuales se pueden aprovechar. El propósito de estas promociones no es solo rebajar precios, sino ser un negocio con ideas nuevas y dinámicas.

Cupones digitales

Los cupones digitales son una opción muy innovadora de aplicar descuentos e invitar a los clientes a descargar la aplicación de la tienda. Por medio de dicha aplicación, ligada al CRM, se pueda validar información cruzada que permita obtener más data del cliente.

Estos cupones son por tiempo limitado para productos nuevos, colecciones especiales, y con el fin de poder medir la aceptación del cliente hacia dichos productos.

2x1

Esta técnica de descuento es una de las más populares. El cliente se lleva dos productos y solo paga el precio de uno. Lo importante de este tipo de descuento es que probablemente se pase la voz a más personas, lo cual incrementa la exposición de los productos. Sin embargo, no se recomienda utilizarla muy seguido, ya que la empresa absorbe casi todo el costo del producto. Esta técnica se puede utilizar para los productos de inventario que no estén rotando.

Descuentos directos

Estos descuentos igualmente se dan por tiempo limitado y productos nuevos. Actualmente, muchos de los comercios en Costa Rica aceptan aplicar un descuento o un cupón. Para la tienda en cuestión, se propone aceptar ambas opciones, de manera que las personas se sientan seguras de llegar a la tienda y comprar tanto como les sea posible.

Publicidad

Con respecto a la publicidad, la empresa se anuncia como sea posible y accesible en diferentes medios disponibles.

A continuación, se muestran los principales medios de publicidad por utilizar:

Tabla 4

Medios de publicidad

Medios de Publicidad
Volantes
Redes Sociales y Plataformas Online
Pantallas Interactivas desde la tienda
Correos electronicos masivos
Ventanas emergentes

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

Se cotiza con la empresa Grupo Publicitario para la elaboración de volantes y *banners* previo a iniciar el negocio con el fin de hacer una introducción de la tienda en el centro comercial.

Tabla 5

Cotización de productos publicitarios

Producto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Volantes	4.5 x 5.5 pulgadas	500	CRC 360.00	CRC 180,000.00
Volantes	8.5 x 3.5 pulgadas	500	CRC 360.00	CRC 180,000.00
Banner para Redes Sociales		3	CRC 30,000.00	CRC 90,000.00
				CRC 450,000.00

Fuente: Grupo Publicitario (2019).

Se planea incluir un volante grapado a la factura de compra en todas las tiendas del Grupo Inditex ya establecidas en Multiplaza del Este y Multiplaza Escazú. Por ejemplo, en Zara, Bershka, Stradivarius y Pull&Bear, si se hace alrededor de seis

meses antes, es posible que muchos clientes de estas tiendas estén dispuestos a visitar la nueva tienda.

Los volantes se utilizan para anunciar la novedad de la nueva tienda en Oxígeno, y se emplean en forma segmentada. Se utilizan únicamente para los clientes localizados y potenciales.

Se muestra una imagen llamativa y se informa acerca del nuevo punto de venta. Los volantes no son recargados, sino más bien resaltan el estilo, la frescura y la moda, entre otros aspectos. La idea es generar expectativa sobre la nueva tienda.

A continuación, se muestran ejemplos de los volantes:

Figura 35

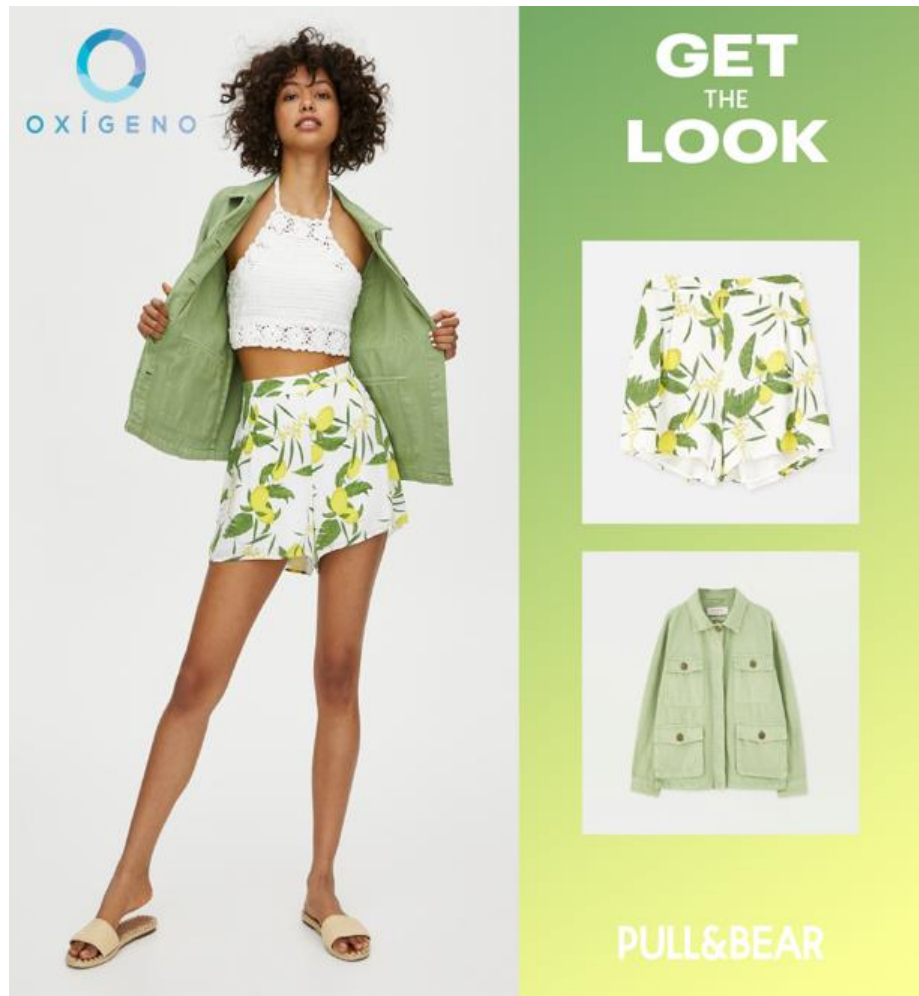
Propuesta volante 1



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

La figura anterior muestra el estilo fresco, variado y muy dinámico, con prendas y accesorios de playa, un sombrero, lentes, bisutería, sandalias y lentes de sol.

Figura 36
Propuesta volante 2



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

La figura del volante anterior muestra cómo el cliente puede organizar su “look” de acuerdo con sus gustos, o bien, utilizar prendas ya combinadas previamente. Por otro lado, es importante mencionar la inclusividad al utilizar modelos para distinto color de piel con el fin de promover la diversidad.

Figura 37

Propuesta volante 3



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

La figura de volante anterior es inclusiva para los hombres. Es importante recalcar que hacer las compras no es cosa de mujeres únicamente. De ahí, parte de las combinaciones de prenda que se pueden encontrar en la tienda.

Adicionalmente, se hace un *banner* para redes sociales, el cual busca destacar en los perfiles de las redes. Es muy efectivo y transmite, a través de elementos visuales, la imagen corporativa que realmente se quiere dar. El *banner* se implementa como base para la foto de perfil y se alternará como foto de portada dentro de las diferentes redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter.

A continuación, se muestra ejemplo del *banner*:

Figura 38

Propuesta de *banner*



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

El *banner* anterior es solo una propuesta mediante una fotografía. Durante los primeros meses, se cotiza un video para socializar en todas las redes sociales.

Parte de la publicidad propuesta se basa en informar a las personas sobre la filosofía del modelo de negocio “Right to Wear” para lograr persuadir a los consumidores mediante las fortalezas del negocio.

Como parte publicidad para la filosofía, se pretenden etiquetar todos los productos con el sello “Right to Wear”, para confirmar a los consumidores que se ha cumplido con un código de conducta y prácticas responsables durante toda la cadena de valor hasta el producto final.

Seguidamente, se muestra un ejemplo de las etiquetas para todos los productos vendidos por la empresa.

Figura 39

Etiqueta para la campaña “Right to Wear”



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

En la figura anterior, se muestra el diseño de etiqueta propuesto para los productos. Dicha etiqueta está producida con los materiales biodegradables, reutilizando los desechos en la producción de las prendas.

Adicionalmente, se desarrolla en redes sociales una campaña de apoyo a la Fundación de Desarrollo Indígena Ambiental de Costa Rica, por medio de la cual se busca establecer una alianza para la venta de los productos de bisutería artesanal producidos por ellos mismos. Se apoya con disponibilidad de espacio en vitrinas, la afluencia de clientes en las tiendas y con un precio con un margen de beneficio mayor.

Figura 40
Logo Fundeico



Fuente: Fundeico. Recuperado de: <https://www.fundeico.org/> (2019)

En la figura anterior, se muestra el logo de la Fundación de Desarrollo Indígena Ambiental de Costa Rica, la cual es una organización sin fines de lucro que apoya a la población indígena de Costa Rica desde hace más de veinte años, por medio de programas, proyectos, campañas, giras educativas y sociales en pro de la mejora su calidad de vida.

Presupuesto de inicio

El presupuesto inicial del proyecto está definido por capital de los socios y un préstamo por el monto de \$75000. El monto inicial del costo del proyecto para su inicio de operación es de \$118880. Es importante recalcar que el canon de entrada de la franquicia es un monto aproximado, con respecto a datos generales de franquicias similares. No se logra obtener el dato exacto por parte del franquiciante.

Tabla 6
Inversión inicial para la tienda Pull&Bear

Cálculo de inversión inicial	
Canon de entrada franquicia	\$55,000
Alquiler inicial (depósito, mes de puesta en marcha)	\$5,000
Mejoras y equipamiento comercial	\$5,500
<i>Laptop</i> /impresora/lector de código de barras	\$3,000
Mercadería inicial (para el primer trimestre)	\$35,000
<i>Marketing</i> (publicidad y apertura local)	\$2,000
Recursos humanos, contratación (incluye cargas sociales del primer mes)	\$10,000
Constitución de la sociedad anónima	\$380
Trámites municipales y hacendarios	\$3,000
Total inversión	\$118,880

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

En la tabla anterior, se presenta el cálculo de inversión inicial y puesta en marcha para el primer mes de operación.

Lo anterior se detalla de la siguiente manera:

El alquiler del local es por \$5000, los cuales son \$2500 para el primer mes y lo restante para el depósito. Las mejoras y equipamiento del local por \$5500 incluyen la construcción de los vestidores, la sala de espera, el acondicionamiento del punto de venta, los percheros, los maniqués, entre otros.

Adicionalmente, se incluye \$3000 por la compra de los materiales para el punto de venta, como computadora, impresora, lector de códigos de barras, dispositivo para el sensor de alarmas, entre otros.

Por otro lado, la mercadería inicial se hace un pedido para tres meses por un monto de \$35000. La publicidad previa a la apertura del local se dispone de \$2000.

La contratación del personal por un mes de salarios más cargas sociales corresponde a \$5000 y, finalmente, la constitución de la sociedad y trámites municipales se incluye por un monto de \$3380.

Flujo de caja

El siguiente flujo de caja se elabora con base en los siguientes supuestos:

Se pronostica, con base en tiendas de la misma cadena, un crecimiento de ventas de un 5.56% cada cuatro meses.

Los gastos administrativos incluyen los salarios y el arrendamiento del local, los gastos de ventas por \$500 mensuales a partir del segundo mes, el primer mes se invierte el total presupuestado de \$2000 y gastos financieros por \$3380 únicamente el primer mes. Debido a que se proyecta contar con los socios necesarios para el aporte de capital, no existen gastos financieros por el momento. La compra del inventario se hace mensualmente y los dividendos se pagan una vez al año.

Los costos de ventas son de un 15%, los descuentos de un 10% y las devoluciones de un 15%.

Tabla 7
Flujo de caja para el primer año

Detalle	Flujo de Caja											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	\$ 75,000.00	\$ 60,885.42	\$ 49,925.17	\$ 38,964.92	\$ 26,004.67	\$ 15,558.14	\$ 5,111.61	\$ (5,334.92)	\$ (17,781.45)	\$ (27,714.27)	\$ (37,647.08)	\$ (47,286.53)
Ventas Brutas Contado	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00	\$ 17,000.00
Descuentos 10%	\$ 1,327.43	\$ 1,327.43	\$ 1,327.43	\$ 1,327.43	\$ 1,415.93	\$ 1,415.93	\$ 1,415.93	\$ 1,415.93	\$ 1,504.42	\$ 1,504.42	\$ 1,504.42	\$ 1,504.42
Devoluciones 15%	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00	\$ 2,550.00
Impuestos	\$ 1,725.66	\$ 1,725.66	\$ 1,725.66	\$ 1,725.66	\$ 1,840.71	\$ 1,840.71	\$ 1,840.71	\$ 1,840.71	\$ 1,955.75	\$ 1,955.75	\$ 1,955.75	\$ 1,955.75
Ventas Netas	\$ 11,422.57	\$ 9,696.90	\$ 9,696.90	\$ 9,696.90	\$ 10,343.36	\$ 10,343.36	\$ 10,343.36	\$ 10,343.36	\$ 10,989.82	\$ 10,989.82	\$ 11,283.19	\$ 10,989.82
Total de Ingresos	\$ 86,422.57	\$ 70,582.32	\$ 59,622.07	\$ 48,661.82	\$ 36,348.04	\$ 25,901.50	\$ 15,454.97	\$ 5,008.44	\$ (6,791.63)	\$ (16,724.44)	\$ (26,363.89)	\$ (36,296.71)
Costo de Ventas 15%	\$ 1,991.15	\$ 1,991.15	\$ 1,991.15	\$ 1,991.15	\$ 2,123.89	\$ 2,123.89	\$ 2,123.89	\$ 2,123.89	\$ 2,256.64	\$ 2,256.64	\$ 2,256.64	\$ 2,256.64
Utilidad Bruta	\$ 9,431.42	\$ 7,705.75	\$ 7,705.75	\$ 7,705.75	\$ 8,219.47	\$ 8,219.47	\$ 8,219.47	\$ 8,219.47	\$ 8,733.19	\$ 8,733.19	\$ 9,026.55	\$ 8,733.19
Gastos Administrativos	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
Gastos Ventas	\$ 2,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Gastos Financieros	\$ 3,380.00			\$ 2,000.00				\$ 2,000.00				\$ 2,000.00
Utilidad de Operación	\$ (2,448.58)	\$ 705.75	\$ 705.75	\$ (1,294.25)	\$ 1,219.47	\$ 1,219.47	\$ 1,219.47	\$ (780.53)	\$ 1,733.19	\$ 1,733.19	\$ 2,026.55	\$ (266.81)
Impuesto de Renta	\$ (734.58)	\$ 211.73	\$ 211.73	\$ (388.27)	\$ 365.84	\$ 365.84	\$ 365.84	\$ (234.16)	\$ 519.96	\$ 519.96	\$ 607.96	\$ (80.04)
Utilidad Neta	\$ (1,714.01)	\$ 494.03	\$ 494.03	\$ (905.97)	\$ 853.63	\$ 853.63	\$ 853.63	\$ (546.37)	\$ 1,213.23	\$ 1,213.23	\$ 1,418.58	\$ (186.77)
Dividendos												\$ 1,212.26
Compra de Materia Prima	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666
Total No deducible	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666	\$ 11,666
Saldo Final	\$ 60,885.42	\$ 49,925.17	\$ 38,964.92	\$ 26,004.67	\$ 15,558.14	\$ 5,111.61	\$ (5,334.92)	\$ (17,781.45)	\$ (27,714.27)	\$ (37,647.08)	\$ (47,286.53)	\$ (60,431.60)

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

El saldo final para la mayoría de los meses durante el primer año refleja un estado positivo, lo cual significa que la empresa puede liquidar deudas, reinvertir en

proyectos de publicidad, desarrollo de marca, sistema de facturación, CRM, proyectos como instalación de tabletas para vestidores, pago de algunos de los gastos, o bien, utilizar el dinero como amortiguador para futuros riesgos.

Este flujo de caja es general, ya que contempla los gastos administrativos como salarios y cargas sociales, gastos de ventas basados en publicidad y gastos financieros por necesidad del negocio el primer mes para la puesta en marcha y el resto cada cuatro meses para formalidades de control del fisco. En forma adicional, se realiza el pago de amortización de deuda.

Tabla 8
Estado de resultados proyectado

Detalle	Estado de Resultados Proyectado				
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$ 261,825.06	\$ 268,370.69	\$ 275,079.96	\$ 281,956.95	\$ 289,005.88
Costo de Ventas	\$ 139,992.00	\$ 146,991.60	\$ 154,341.18	\$ 162,058.24	\$ 170,161.15
Utilidad Bruta	\$ 121,833.06	\$ 121,379.09	\$ 120,738.78	\$ 119,898.72	\$ 118,844.73
Gastos Aduaneros	\$ 19,598.88	\$ 19,794.87	\$ 19,992.82	\$ 20,192.75	\$ 20,394.67
Gastos Administrativos	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00
Publicidad	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
<i>Total Gastos de Operación</i>	<i>\$ 105,098.88</i>	<i>\$ 105,294.87</i>	<i>\$ 105,492.82</i>	<i>\$ 105,692.75</i>	<i>\$ 105,894.67</i>
Utilidad de Operación	\$ 16,734.18	\$ 16,084.22	\$ 15,245.96	\$ 14,205.97	\$ 12,950.05
Gastos Financieros	\$ 3,380.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>Utilidad antes de impuesto</i>	<i>\$ 13,354.18</i>	<i>\$ 10,084.22</i>	<i>\$ 9,245.96</i>	<i>\$ 8,205.97</i>	<i>\$ 6,950.05</i>
Impuesto de renta (30%)	\$ -	\$ 3,025.27	\$ 2,773.79	\$ 2,461.79	\$ 2,085.02
Utilidad Neta	\$ 13,354.18	\$ 7,058.95	\$ 6,472.17	\$ 5,744.18	\$ 4,865.04

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

El estado de resultados se proyecta con un incremento en las ventas de un 2.5%. El costo de ventas aumenta un 5% cada año. Con respecto a los gastos de operación, están muy altos, sin embargo, la utilidad de operación es positiva por los 5 años proyectados, y en menor proporción, para el quinto año.

El margen de beneficio para la empresa es de un 46% y se mantiene estable por los primeros tres años, y baja a un 42% para los últimos dos proyectados. Si se explora un poco más entre las ventas y los costos controlados, se percibe que la empresa no

tiene un buen margen de beneficio operativo, pues apenas alcanza un 0.06%, y los años siguientes decrece, es decir, la empresa debe mejorar su administración y verificar en qué se está gastando y si es realmente necesario.

Tabla 9
Flujo de efectivo proyectado

	Flujo de Efectivo Proyectado				
	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Inicial	\$ 75,000.00				
Flujos de Entrada	\$ 261,825.06	\$ 268,370.69	\$ 275,079.96	\$ 281,956.95	\$ 289,005.88
Flujos de Salida	\$ 34,893.12	\$ 41,696.73	\$ 48,848.36	\$ 56,365.49	\$ 64,266.48
Flujo neto de efectivo	\$ (75,000.00)	\$ 226,931.94	\$ 226,673.96	\$ 225,591.46	\$ 224,739.40

Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

En la figura anterior, se proyecta el flujo de efectivo por cinco años, para los cuales es positivo en todos los años se calcula que el Valor Actual Neto es mayor a 0, por lo tanto, significa que la tasa de descuento de un 6% genera beneficios.

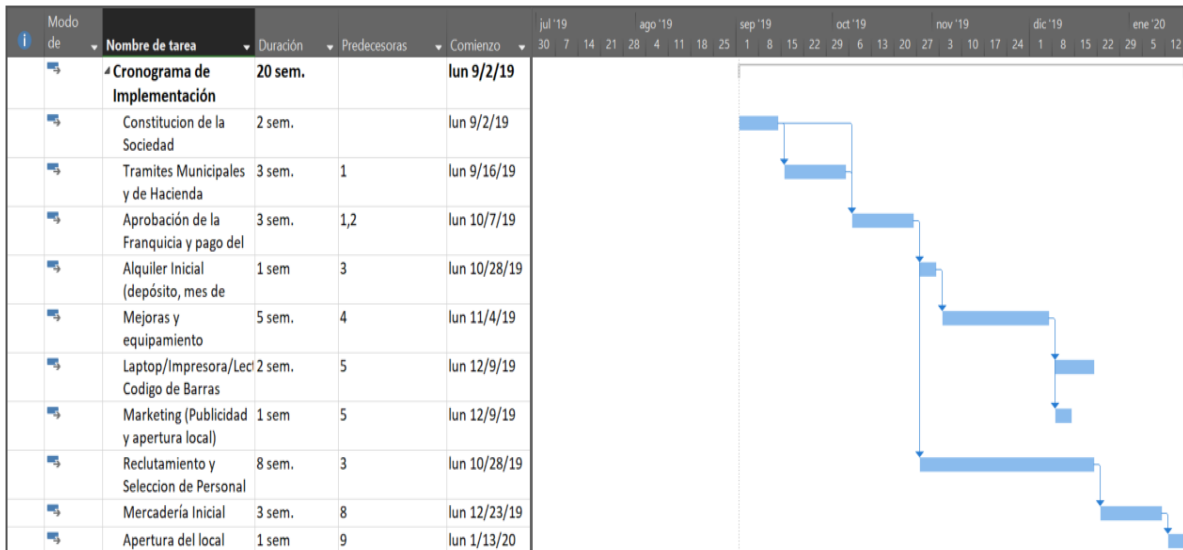
Además, se calcula la Tasa Interna de Retorno, la cual es más de un 50%. Esto quiere decir que debe existir una inflación de más de un 50% para que el proyecto no tenga valor.

Cronograma de implementación

El siguiente cronograma de implementación detalla las actividades en el tiempo para lograr la puesta en marcha del proyecto, iniciando con la constitución de la sociedad anónima, trámites burocráticos, aprobación de la franquicia, contrato de alquiler del local, mejoras y equipamiento del local, reclutamiento y selección del personal, importación de la mercadería y, finalmente, la puesta en marcha del negocio. Lo anterior se calcula para un total de veinte semanas a partir del dos de setiembre del 2019.

Figura 41

Cronograma de implementación, Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia de la investigadora para efectos del presente trabajo investigativo (2019)

Consideraciones generales

Es importante mencionar las condiciones generales que se prevén con la apertura de este nuevo negocio. La actual propuesta es válida siempre y cuando suceda lo siguiente:

- Socios dispuestos a invertir.
- El franquiciatario logre obtener aprobación del franquiciador.
- El local siga disponible en el centro comercial Oxígeno.
- La situación económica del país se mantenga estable.
- La situación política del país se mantenga estable.

Bibliografía

- Alcadie, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. 2nda. edición. ESIC Editorial.
- Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. 3era edición, Trillas.
- Buonocore, D. (1980). *Diccionario de bibliotecología*. 2da edición. Marymar.
- García, J. C. (1999). *Gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito*.
- Casal, J. & Mateu, E. (2003). *Tipos de Muestreo*. Rev. Epidem.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. McGraw Hill. 3era Edición.
- Coral, A. S. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.
- Córdoba, F. G. (2002). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Editorial Limusa.
- Couto, J. P. (2003). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. Editorial Vision Libros.
- De la Idea, Nacimiento (2010). *Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias*.
- Del Río, S. D. (2013). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. 2nda edición, Editorial UNED.
- González, J. B (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Editorial Brujas.

- Gracia, V.B. (2008). "La expansión internacional de la franquicia española: descripción del momento actual". Proyecto Social: *Revista de relaciones laborales*, (12), 41-64. 32ava Edición.
- Hernández, R., & Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. 5ta Edición.
- Hoz, V. G. (1994). *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada*. 5ta edición, Ediciones Rialp.
- Jaramillo, I. D. T., & Ramírez, R. D. P. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación: investigación cualitativa/investigación cuantitativa*. Universidad Eafit.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. Versión 14.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana* (Vol. 69), Editorial Alfa.
- León, I. H., & Garrido, J. T. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. 5ta edición, Episteme Consultores Asociados.
- López, P. L (2004). *Población, muestra y muestreo*. 2da edición, Punto Cero.
- Louffat, E. (2012). *Fundamentos del proceso administrativo*. 3era Edición. Cengage.
- Lugo, J. A. (2004). *Introducción a la Economía*. Plaza y Valdés.
- Martínez, L. (2007). "La observación y el diario de campo en la definición de un tema de investigación". *Revista Perfiles Libertadores* 4.
- Padilla, M. C. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. Ecoe Ediciones. 3ra Edición.
- Ponce, A. R. (1992). *Administración Moderna*. Editorial Limusa. 7ma Edición
- Sánchez, J. C. (2012). *Los métodos de investigación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. 4ta edición, Pearson Educación.

Schiffman, L. G. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Educación 8ava Edición

Stern, L.W. (1999). *Canales de Comunicación*. Pearson Educación. 4ta Edición.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para una investigación científica de la Universidad Latina de Costa Rica referente al perfil, patrón de consumo y compra del consumidor en tiendas de la franquicia Inditex en Costa Rica. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales. **Favor marcar solo una opción para cada ítem.**

De antemano, se le agradece su colaboración.

1. ¿Ha comprado usted alguna de las siguientes marcas: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka ó Stradivarius, y estaría dispuesto a comprar alguna de éstas o sus derivadas en el futuro?

Sí

No (favor no contestar la encuesta)

2. Género:

Masculino

Femenino

3. Edad en años cumplidos:

15 - 18

19 - 25

26 – 30

31 – 35

36 – 40

Más de 40

4. Estado civil:

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo

5. ¿Tiene hijos?

- Sí
- No (favor pasar a la pregunta 7)

6. ¿Cuántos hijos tiene?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 4

7. Grado académico:

- Primaria
- Secundaria
- Diplomado
- Bachillerato universitario
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado
- Otro: _____

8. Al momento de comprar ropa y accesorios, ¿cuál de los siguientes elementos considera como el más importante?

- () Emotividad
- () Racionalidad
- () Impulso
- () Conocimiento de ofertas
- () Valoración de las características del producto
- () Influencia de la moda y tendencias
- () Influencia publicitaria y comercial
- () Influencia del vendedor
- () Otro: _____

9. Evalúe del 1 al 5, siendo el 5 el más importante, los siguientes elementos propios de la ropa y de los accesorios para su compra.

Elemento	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad					
Tendencias					
Presentación					
Marca					
Diseños					
Utilidad					
Otro: _____					

10. Conteste el siguiente cuadro en función de cómo se considera usted para efectos de escoger y comprar alguna prenda o accesorio. Marcar solo una vez en cada línea en referencia hacia cuál de los dos atributos considera usted se asemeja más. Si está indeciso, favor marcar el 0.

Atributo	3	2	1	0	1	2	3	Atributo
Precavido								Atrevido
Ahorrativo								Generoso
Introvertido								Extrovertido
Independiente								Dependiente
Analítico								Impulsivo
Influenciable								No influenciable

11. ¿Cuál es su principal lugar de compra de ropa y accesorios?

- () Tiendas *online*
- () Centros comerciales
- () Distribuidor mayorista
- () Por catálogo
- () Otro: _____

12. Evalúe del 1 al 5, siendo el 5 el más importante, los siguientes tipos de promoción de las tiendas de ropa y accesorios donde usted compra actualmente.

Tipos de promoción	1	2	3	4	5
Cupones					
Descuentos directos					
Premios					
Planes de fidelidad					
Concursos					
Eventos					

13. Señale qué tan importante es para usted el precio en la compra de una prenda de ropa o de un accesorio.

- Definitivamente importante
- Importante
- Relativo
- No importante
- Definitivamente no importante

14. Indique qué tan seguido compra alguna prenda de vestir o accesorio.

- De 1 - 2 semanas
- De 2 - 3 semanas
- De 4 - 6 semanas
- De 6 - 8 semanas
- Constantemente

15. De las siguientes marcas, indique su marca favorita:

- Zara
- Pull & Bear
- Massimo Dutti
- Bershka
- Stradivarius

16. ¿Como conoció su marca favorita?

- Publicidad en redes sociales
- Vallas publicitarias
- En una visita a un local internacional
- En una visita a un local nacional
- Otro: _____

17. Usted se considera como una persona con un círculo social:

- Extremadamente amplio
- Amplio
- Moderado
- Reducido
- Extremadamente reducido

Anexo 2. Alfa de Cronbach

Sujeto	Pregunta																		Total	
	9(1)	9(2)	9(3)	9(4)	9(5)	9(6)	9(7)	10(1)	10(2)	10(3)	10(4)	10(5)	10(6)	12(1)	12(2)	12(3)	12(4)	12(5)		12(6)
Sujeto 1	5	4	4	5	1	3	4	3	2	1	3	3	1	1	5	1	1	1	1	49
Sujeto 2	5	4	4	4	2	5	3	2	3	1	2	2	2	3	5	3	2	2	2	56
Sujeto 3	5	4	5	5	4	5	4	2	2	2	2	2	3	3	5	2	2	2	1	60
Sujeto 4	5	5	3	4	3	4	4	2	1	3	3	3	2	3	5	2	2	1	3	58
Sujeto 5	3	4	2	3	3	4	4	1	2	2	1	1	1	2	5	2	4	2	1	47
Sujeto 6	5	4	4	4	3	4	5	2	3	1	3	3	1	5	5	3	3	3	3	64
Sujeto 7	4	4	5	4	1	5	3	2	3	1	2	3	2	1	5	1	1	1	1	49
Sujeto 8	5	5	3	5	2	2	5	1	1	2	3	3	1	5	5	4	1	1	1	55
Sujeto 9	5	5	4	5	3	5	5	3	3	1	2	1	3	3	5	2	1	1	1	58
Sujeto 10	4	5	2	4	3	5	5	3	2	1	3	2	1	1	5	2	4	1	1	54
Sujeto 11	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
Sujeto 12	4	5	3	4	4	4	5	3	3	1	3	3	1	4	5	3	2	2	1	60
Sujeto 13	5	1	5	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	1	1	37
Sujeto 14	5	5	2	3	1	4	5	2	3	1	3	3	1	1	5	1	1	1	1	48
Sujeto 15	5	5	3	5	3	4	5	3	3	3	3	3	1	1	4	1	1	1	1	55
Sujeto 16	3	5	5	5	5	5	1	1	2	1	3	2	2	4	4	4	3	1	1	57
Sujeto 17	5	5	2	5	4	5	5	1	3	1	2	3	1	1	4	1	1	1	1	51
Sujeto 18	5	5	3	5	2	3	5	2	2	1	3	2	2	3	4	3	3	1	1	55
Sujeto 19	4	4	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	1	1	4	2	2	2	2	51
Sujeto 20	4	5	2	3	3	5	4	2	2	1	1	3	1	2	5	2	4	3	4	56

Sujeto 21	3	5	5	4	4	5	5	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	49
Sujeto 22	5	4	3	3	2	3	4	2	2	1	2	2	1	3	5	3	3	2	2	52
Sujeto 23	5	4	1	5	1	1	5	3	3	1	1	3	1	5	5	5	1	1	1	52
Sujeto 24	5	5	3	3	5	5	5	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	5	51
Sujeto 25	5	4	3	5	4	4	5	1	3	1	1	3	3	5	5	5	1	1	4	63
Sujeto 26	5	3	2	4	3	5	5	1	1	2	2	3	1	3	3	4	4	3	4	58
Sujeto 27	4	4	5	5	2	3	5	1	1	1	3	1	1	1	5	3	3	1	1	50
Sujeto 28	5	5	3	4	3	5	4	2	2	2	3	3	2	1	5	3	5	2	1	60
Sujeto 29	5	4	3	4	5	5	3	1	3	1	2	3	2	1	5	3	1	1	1	53
Sujeto 30	4	4	1	4	1	5	4	2	2	1	3	2	1	5	5	4	4	4	4	60
Sujeto 31	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	3	1	2	4	5	2	1	2	1	41
Sujeto 32	5	5	5	4	4	5	3	1	2	1	3	1	3	4	5	1	1	1	1	55
Sujeto 33	5	4	3	3	2	2	5	2	3	2	3	3	1	4	5	3	3	2	1	56
Sujeto 34	3	4	5	4	4	3	4	1	1	1	3	2	2	5	5	2	2	2	1	54
Sujeto 35	4	4	4	3	4	4	4	1	2	1	3	2	1	2	5	2	1	1	1	49
Sujeto 36	5	5	1	1	1	1	5	2	1	1	3	1	1	3	5	2	1	1	1	41
Sujeto 37	5	4	3	3	4	3	5	1	3	1	2	1	1	4	5	4	3	1	1	54
Sujeto 38	5	5	3	5	2	5	5	3	3	1	2	3	1	3	5	2	2	2	2	59
Sujeto 39	5	5	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1	2	3	5	3	2	2	2	56
Sujeto 40	4	5	4	4	5	2	4	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	46

Sujeto 41	1	1	2	3	3	1	1	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	34
Sujeto 42	5	5	4	4	5	4	5	1	2	1	3	3	3	3	5	1	1	1	1	57
Sujeto 43	3	4	2	4	1	5	4	1	1	1	3	2	2	1	3	1	1	1	1	41
Sujeto 44	1	1	5	1	1	3	1	1	3	1	3	1	3	5	5	5	1	1	1	43
Sujeto 45	3	5	3	4	3	4	5	2	2	2	2	2	2	5	5	3	5	3	3	63
Sujeto 46	4	5	1	3	2	3	4	2	2	1	2	3	1	1	5	2	4	3	5	53
Sujeto 47	5	5	5	5	2	3	4	2	1	1	2	3	2	2	5	3	5	5	3	63
Sujeto 48	5	5	3	4	1	4	5	1	3	1	2	3	2	1	5	1	2	2	2	52
Sujeto 49	3	5	1	4	1	4	5	1	1	1	3	3	1	3	5	3	1	1	1	47
Sujeto 50	4	4	4	4	4	4	4	3	2	1	3	3	2	1	1	1	1	1	1	48
Sujeto 51	3	5	2	3	2	3	4	3	3	1	3	3	1	1	5	4	1	2	2	51
Sujeto 52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Sujeto 53	3	5	1	5	1	3	5	1	2	1	3	3	1	1	5	3	1	1	4	49
Sujeto 54	5	5	1	3	1	1	5	3	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	41
Sujeto 55	3	5	3	5	4	5	4	2	1	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	47
Sujeto 56	5	5	3	5	3	4	5	3	3	1	1	2	2	5	5	3	4	3	4	66
Sujeto 57	5	4	1	3	1	5	5	3	3	1	3	3	1	2	5	5	2	3	3	58
Sujeto 58	4	5	1	1	1	4	5	3	2	1	3	3	1	3	5	3	1	1	1	48
Sujeto 59	4	5	2	3	1	5	5	2	2	2	3	3	2	1	5	1	2	1	1	50
Sujeto 60	5	5	3	5	3	4	5	3	3	1	3	1	3	2	4	1	1	1	1	54

