

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

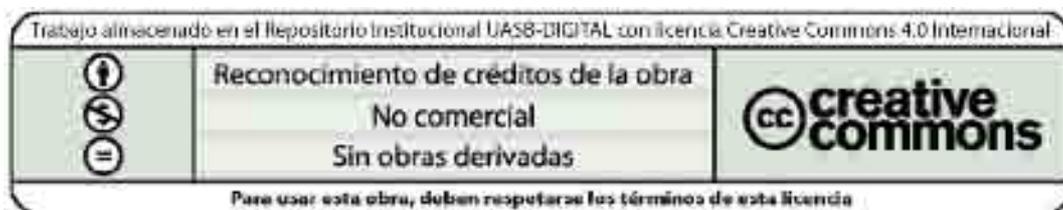
Maestría en Administración de Empresas

**Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de
prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba**

Walter Sebastián Satán Arévalo

Tutor: José Franco Moncayo

Quito, 2018



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Walter Sebastián Satán Arévalo, autor de la tesis intitulada “Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba.

La investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y explicativa, para el levantamiento de información se recurrió a la observación, se emplearon encuestas y entrevistas direccionadas a los propietarios de los negocios de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba, asimismo, se utilizó información proveniente del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba (GAD).

El trabajo está dividido en tres capítulos, en un inicio se detallan los antecedentes de la investigación; posteriormente se realiza una descripción de la base teórica utilizada en el proceso de investigación donde se destacan categorías de competitividad y análisis estructural; en la tercera parte se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo del entorno, descripción de las características internas, elaboración de la matriz FODA, mapa estratégico y se formulan lineamientos para el mejoramiento de la competitividad del sector.

Los resultados de la investigación permitieron evidenciar el nivel de competitividad del sector de prendas de vestir de la ciudad y se establecieron recomendaciones que podrían mejorar la misma.

Palabras clave: sector, competitividad, prendas de vestir.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas quienes hicieron posible la realización de este trabajo, facilitando información y aportes necesarios, en especial al Dr. Jose Franco por el tiempo y guía brindada en el desarrollo de la investigación.

DEDICATORIA

A mi familia, quienes me han sabido brindar su apoyo incondicional en todo momento, en especial a aquel pequeño ser que con su mirada y sonrisa genera una motivación especial, mi hija Romina Pauleth.

TABLA DE CONTENIDOS

1. Marco referencial	13
1.1. Planteamiento del problema	13
1.1. Objetivos	14
1.1.1 General	14
1.1.2 Específicos	14
1.2. Justificación del problema.....	15
2. Marco teórico	17
2.1. Matriz FODA	17
2.2. Análisis PEST	18
2.2.1 Político-legal.....	18
2.2.2 Económico	18
2.2.3 Socio-cultural.....	18
2.2.4 Tecnológico	18
2.3. Competitividad	19
2.3.1 Ventaja competitiva	21
2.3.2 Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	22
2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	27
2.5. Cadena de valor.....	28
2.5.1 Actividades primarias	29
2.5.2 Actividades de apoyo.....	30
2.6. Comercio de prendas de vestir	31
2.6.1 Definición y delimitación de la actividad	32
2.6.2 Clasificación de la actividad económica.....	32
3. Marco metodológico	34
3.1. Análisis del entorno de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba	34
3.1.1 Factores políticos	34
3.1.2 Factores económicos	35
3.1.3 Factores socioculturales	41

3.1.4	Factores tecnológicos.....	42
3.2.	Análisis de la estructura del sector de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba	46
3.2.1	Poder de negociación de los clientes	46
3.2.2	Poder de negociación de los proveedores	47
3.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	48
3.2.4	Aparecimiento de productos sustitutos	49
3.2.5	Rivalidad entre empresas	50
3.3.	Identificación de factores externos.....	56
3.3.1	Oportunidades	56
3.3.2	Amenazas.....	57
3.4.	Matriz de evaluación de factores externos	59
3.5.	Características internas de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba.....	61
3.5.1	Logística.....	62
3.5.2	Operaciones	63
3.5.3	Mercadeo y ventas	64
3.5.4	Servicio al cliente.....	65
3.5.5	Infraestructura	65
3.5.6	Talento humano	65
3.5.7	Tecnología	66
3.5.8	Proveedores.....	66
3.6.	Cadena de valor del sector	68
3.7.	Determinación de factores internos.....	69
3.7.1	Fortalezas	69
3.7.2	Debilidades	69
3.8.	Perfil estratégico interno	71
3.9.	Matriz FODA	73
3.10.	FODA estrategias	74
3.11.	Lineamientos para un plan de mejora competitiva	75
3.12.	Desarrollo de Estrategias.....	77

3.12.1	Asociatividad	77
3.12.2	Plan de comercialización, marketing y ventas.....	79
3.12.3	Capacitación.....	81
3.12.4	Gestión operativa	82
4.	Conclusiones y recomendaciones	84
4.1.	Conclusiones	84
4.2.	Recomendaciones.....	86

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	17
Tabla 2: Funcionamiento de las fuerzas competitivas de Michael Porter	27
Tabla 3: Matriz de impacto.....	45
Tabla 4: Matriz de impacto–Fuerzas de Porter	51
Tabla 5. Zonas Comerciales de Riobamba	55
Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos	59
Tabla 7: Perfil estratégico de factores internos.....	71
Tabla 8: Matriz FODA.....	73
Tabla 9: Matriz FODA–Estrategias	74
Tabla 10: Plan de mejora competitiva	75

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fuerzas competitivas de Michael Porter.....	23
Gráfico 2: Cadena de valor	29
Gráfico 3: Inflación anual	36
Gráfico 4: Evolución del desempleo-Total nacional	36
Gráfico 5: Evolución del empleo	37
Gráfico 6: Matriz de 5 fuerzas de Porter.....	53
Gráfico 7: Mapa del sector comercial de Riobamba.....	63
Gráfico 8: Cadena de valor del sector de comercio de prendas de vestir	68

INTRODUCCIÓN

El tema del presente estudio es “Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba”, con la investigación se determinó la competitividad, condiciones del entorno, características internas y estrategias que tiene el sector de prendas de vestir en el centro de la ciudad.

Para el desarrollo de la investigación fueron indispensables los datos proporcionados por el GADM-Riobamba y el INEC, la información de los actores se recopiló a través de encuestas dirigidas a los propietarios de los negocios de comercio de prendas de vestir ubicados en la zona de estudio.

Se utilizó la investigación cualitativa, se realizaron actividades exploratorias como la observación, visita de campo, encuestas, entrevistas, llevadas a cabo en la zona centro de la ciudad de Riobamba, donde se concentra la actividad comercial. La recopilación de datos sobre el sector fue un tanto complejo debido al manejo reservado de información de procedimientos, clientes, proveedores y operaciones de los comerciantes y sus negocios.

A pesar de las limitantes, si fue posible tener una visión general de la forma en la que actúan los participantes del sector, de las actividades que realizan, de cómo se maneja el sector de prendas de vestir, sus oportunidades y sus desventajas.

Al realizar un análisis de competitividad, donde se toman en cuenta las cinco fuerzas de Porter y sus factores, además, de una caracterización de las actividades internas, se pretende tener herramientas y conocimiento de causa, que sean útiles para tomar decisiones con respecto a participar y fortalecer este mercado, lo que se debe considerar, los pro y contras de los negocios, logrando una visión más amplia del sector de prendas de vestir y sus actores.

Con el trabajo se han podido despejar interrogantes referentes a competitividad, estructura, estrategias, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las microempresas comerciales del centro urbano del cantón Riobamba.

Después de la investigación se sabe que en el sector existen varios competidores, las barreras de entrada son medias, el poder de negociación de los clientes es alto, el poder de negociación de los proveedores es bajo y no hay productos

sustitutos representativos. En el ámbito interno se identifica formalidad en los negocios de prendas de vestir y características similares en sus operaciones y estrategias.

Es necesario establecer y aplicar estrategias nuevas que permitan fortalecer el sector y volverlo más competitivo: la asociatividad de los actores es una alternativa para que las propuestas tengan la factibilidad de ser aplicadas, sin que el factor económico o de estructura de los negocios sea un limitante.

Se busca generar un nivel de posicionamiento positivo, mejor al grado actual en el que se encuentra el sector, existen para esto factores socioeconómicos, políticos y tecnológicos que se espera sean tomados en cuenta para la correcta implementación de los lineamientos estratégicos.

El estudio presente, se constituye en un aporte académico para futuras investigaciones, dando así una herramienta guía y de línea base para procesos similares, tanto a nivel nacional, provincial o cantonal, como en el caso del “Análisis de competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba”.

Capítulo primero

1. Marco referencial

En el primer capítulo se compila brevemente y de forma precisa los antecedentes que están directamente ligados con el tema y problema de la investigación. En ese sentido, se presenta en el presente capítulo el planteamiento del problema, la determinación de objetivos y la justificación del problema de investigación en relación a la competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano de la ciudad de Riobamba.

1.1. Planteamiento del problema

Realizar un estudio para reconocer el estado actual y las perspectivas del comercio de prendas de vestir en la ciudad de Riobamba, determinará el nivel de competitividad y las estrategias necesarias de acuerdo a los requerimientos del mercado.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) adopta la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0, preparada por las Naciones Unidas, en donde se agrupan las diferentes actividades económicas. En su estructura esquemática por secciones sitúa el comercio al por mayor y menor en el literal G, actividad que en su división abarca el comercio al por menor, en el literal G47. (CIIU 2012).

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación se enfoca en realizar un análisis de competitividad, para aquellos negocios ubicados en el grupo G4771: venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; establecimientos comerciales del área urbana del cantón Riobamba.

El comercio, concentra a Septiembre de 2016, una participación en el empleo del 18,7% de ecuatorianos con trabajo (INEC 2012). De acuerdo al censo económico año 2010, en el Ecuador existen 31.983 establecimientos económicos dedicados al comercio textil, de los cuales el 80% se dedican al comercio al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; el 13% a la venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados; y el 7% otros negocios similares. En el caso de la provincia de Chimborazo, esta cuenta con 8.063 establecimientos de comercio al por mayor y menor – reparación de

vehículos, automotores y bicicletas, cifra en la cual se encuentran inmersos los negocios dedicados al comercio de ropa. La participación del cantón Riobamba en el comercio al por mayor y menor de la provincia representa el 38.4% (INEC 2010).

De acuerdo al número de patentes comerciales, en el Cantón Riobamba existen 305 almacenes relacionados con el ámbito textil, de los cuales 157 corresponden a comercios de prendas de vestir ubicados en la zona centro de la ciudad (GADR 2016).

El análisis del sector aspira identificar aquellos factores y ventajas competitivas del sector comercial de prendas de vestir, se pretende utilizar herramientas de análisis de competitividad basado en la metodología de Michael Porter y el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) del sector.

“Con el modelo de las cinco fuerzas de Porter se puede conocer el grado de competitividad que existe, realizar un análisis externo que sirva como base de información para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas” (Villalobos 2012).

La metodología de Michael Porter sirve como un referente teórico para vincularla con la realidad del sector, tomando en consideración las cinco fuerzas competitivas: ingreso de nuevos competidores, poder de negociación tanto de proveedores y compradores, productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores.

Finalmente, el análisis se constituirá en una base de información para emprendedores que planifiquen invertir en el sector económico, servirá a los propietarios de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba como una guía para identificar y crear soluciones a los diferentes problemas.

1.1.Objetivos

1.1.1 General

- Analizar la competitividad de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba.

1.1.2 Específicos

- Realizar un análisis del entorno de las microempresas comerciales de prendas de vestir del Cantón Riobamba, utilizando la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

- Ejecutar un análisis de las características internas de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba.
- Identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (FODA) de las microempresas comerciales de prendas de vestir del Cantón Riobamba.

1.2. Justificación del problema

De acuerdo a los datos facilitados por el GADM de Riobamba, el número de patentes comerciales vinculadas al ámbito textil en la ciudad asciende a 305 establecimientos. La presencia de pequeños negocios en el centro urbano de Riobamba es notoria y se pueden distinguir los comercios de prendas de vestir, siendo esta una actividad característica en el comercio de la ciudad.

En la presente investigación se pretende hacer un análisis de las microempresas comerciales de prendas de vestir, para identificar las ventajas competitivas de la actividad económica. Entender el término competitividad es trascendental para el presente estudio, por lo que esta vez citaremos la siguiente definición: Competitividad es la capacidad para obtener rentabilidad y “sostener e incrementar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad” (Ministerio de Economía 2006).

La definición anterior refleja la importancia de realizar un análisis competitivo. Se podrá reconocer la estructura, las estrategias para generar ingresos, las habilidades y competencias que tienen los negocios de comercio ropa de la localidad. Además, en vista de la alta presencia de este tipo de establecimientos, no cabe duda que la actividad representa una fuente de ingresos a las familias de la ciudad, por lo que el análisis tendrá su nivel de importancia para las decisiones que se tomen con el fin de mejorar en el ámbito socioeconómico.

El análisis es relevante en el plano social por ser un aporte a quienes se encuentran inmersos en el comercio de prendas de vestir; al finalizar la investigación se genera un documento de información que permite facilitar una toma de decisiones a los interesados en base a los resultados que arroje el análisis. Además, será de interés para emprendedores e inversionistas que deseen invertir en este tipo de actividad.

El trabajo tiene importancia en el ámbito académico, debido a que la utilización de la metodología del profesor Michael Porter para el análisis, corrobora la

importancia que tienen las bases, investigaciones y aportes al involucrarlos a situaciones reales. Asimismo, servirá de guía y/o base de consulta para futuras investigaciones enfocadas en la realización de análisis de competitividad de los diferentes sectores de la economía.

Los antecedentes y referencias planteados en el primer capítulo permiten generar una idea de la situación del sector comercial de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba. Los aspectos tratados dan como punto de partida la importancia de la actividad comercial en la ciudad, por lo que se justifica la realización de un análisis, y para esto se ha planteado como objetivo principal analizar la competitividad del sector comercial de prendas de vestir en Riobamba.

Capítulo segundo

2. Marco teórico

En el presente capítulo se citan ideas, procedimientos, herramientas que fundamentan el estudio, basados en el planteamiento del problema que ya se desagregó en el capítulo anterior. Se hace énfasis en recopilar teoría y conceptos vigentes sobre: planificación, competitividad, cadena de valor y comercio de ropa.

2.1. Matriz FODA

Se denomina análisis FODA al que se realiza para conocer las características y elementos que constituyen el ambiente externo e interno de una organización y que define la posición estratégica (es decir, en relación a otros actores o elementos del entorno) y las posibles acciones que se pueden implementar según las características propias y del contexto regional, provincial, nacional e incluso internacional.

La matriz FODA es una metodología que permite realizar un análisis de la situación competitiva de la organización, en relación con su entorno (situación externa) y sus características (situación interna). “A partir del uso de una matriz, se puede determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden influir en la implementación de una determinada política. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades; mientras que la externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas” (Fernández 2012).

Tabla 1: **Matriz FODA**

	POSITIVOS Facilitan el logro del objetivo	NEGATIVOS Dificultan el logro del objetivo
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Planificación de políticas, programas y proyectos sociales. Fernández, Nicolás A. 2012.

Elaboración propia.

2.2.Análisis PEST

El análisis PEST suele ser útil antes del análisis FODA. El primero ayudará a identificar los factores del segundo. Estas dos herramientas pueden tener áreas comunes, pero no dejan de contar con perspectivas diferentes. PEST evalúa un mercado, mientras que el FODA, evalúa un negocio o propuesta de éste.

El análisis PEST es una herramienta que permite identificar los factores del entorno que intervienen o impactan de manera significativa en el funcionamiento de un sector o empresa. Las siglas PEST corresponden a factores político-legales, económicos, socio-cultural y tecnológicos.

2.2.1 Político-legal

En el marco político-legal se analizan las regulaciones establecidas por el sector público. La actuación de los sectores económicos debe enmarcarse dentro de las normas, leyes y reglamentos implementados por el estado, entre los cuales podemos mencionar ámbitos legales, tributarios y laborales, por lo tanto, el análisis de estos parámetros es importante para el funcionamiento de las empresas.

2.2.2 Económico

Por otro lado, las empresas deben conocer el ámbito económico en el cual se van a desenvolver, las políticas económicas, monetarias, tasas de interés, niveles inflacionarios, entre otros puntos, son temas importantes de análisis para el planteamiento de estrategias.

2.2.3 Socio-cultural

El plano socio-cultural representa un factor determinante dentro del análisis del entorno, temas como la educación, cultura, valores y tendencias permiten clarificar el mercado al cual se direccionan las empresas, así como el establecimiento de acciones para desarrollar la ventaja competitiva.

2.2.4 Tecnológico

La tecnología es otra fuerza del entorno que toma en consideración el análisis PEST, la evolución tecnológica en la actualidad es evidente, desenlaza oportunidades

y amenazas para el sector empresarial, un análisis de este factor permitirá a los agentes económicos utilizar de manera adecuada la tecnología para crear características diferenciales.

A través de la elaboración del análisis PEST se pueden determinar las oportunidades y amenazas existentes en una determinada industria, lo cual se convierte en información relevante para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias para lograr ventajas competitivas.

El uso de la información obtenida del análisis es la parte más importante, de este depende gran parte del éxito o fracaso de las organizaciones, los resultados arrojados del análisis permiten plantear acciones encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades detectadas y a tratar de evitar las amenazas.

2.3.Competitividad

El término competitividad es utilizado de manera frecuente en el ámbito empresarial, la mayoría de empresas concentran sus esfuerzos para ser más competitivas, sin embargo, el significado no está del todo claro, ¿Qué es competitividad? ¿Qué aborda el término competitividad? ¿Qué implica que una empresa o sector sea competitivo? Estas son algunas interrogantes que se plantean contestar en esta primera parte, el término competitividad es uno de los centros de la presente investigación por lo que es importante iniciar clarificando el tema con algunas definiciones.

Por su parte, Michael Porter afirma, “la competencia estratégica significa escoger una ruta distinta a los demás. En vez de competir para ser las mejores las compañías pueden –y deberían– competir para ser únicas” (Magretta 2014, 28).

Para apoyar la argumentación de Porter acerca de la competitividad, en la estrategia del océano azul se destaca la idea de dejar de mirar a la competencia e innovar en valor. Dentro de los artículos publicados por esta fuente en Harvard Business Review se encuentra la siguiente afirmación: “las compañías que despegan de la competencia prestan poca atención a equipararse o superar a sus rivales o a construir una posición competitiva favorable. Su objetivo no es superar a los competidores, sino dar un salto en valor que convierta a la competencia en irrelevante” (Kim y Mauborgne 2015, 11).

Otro punto de vista que manejan varios autores es la competitividad como la capacidad para competir, donde se produce un enfrentamiento empresarial a fin de superar a los competidores en un determinado sector.

Esta teoría es apoyada por Javier Benavides, quien plantea que “la competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica de un país” (Benavides 2002, 87).

Otra afirmación en esta misma línea es: “Una empresa competitiva es aquella que, de forma consiente, realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con el fin de crear condiciones internas y externas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios por parte de los integrantes de su o sus mercados y/o elevar barreras que impidan a sus posiciones de mercado sean erosionadas por los competidores” (Publishing 2007, 8-9).

En base al enfoque de estas dos fuentes es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados, donde la competencia ocupa gran parte del pensamiento estratégico de las organizaciones, es decir, las empresas concentran y direccionan sus esfuerzos a superar a sus competidores.

Hasta la actualidad no existe un consenso en cuanto a la competitividad, sin embargo, las definiciones citadas permiten clarificar el tema, y podríamos decir que la competitividad se refiere a las acciones, actividades y esfuerzos que realizan las empresas para crear valor y marcar una diferencia respecto a sus competidores.

El desarrollo de la investigación toma como referencia básica, entre otros autores, a Michael Porter, investigador destacado en el tema de competitividad, sus valiosos aportes investigativos dan mayor luz acerca de la competitividad, el mensaje que proporciona es que la competitividad empresarial no se basa en ser el mejor, cuando las organizaciones luchan por ser mejores que las demás no se genera valor, esto implica una pelea solo para acabar con los competidores y termina destruyendo la rentabilidad del sector, por el contrario, la clave de la competitividad consiste en la capacidad para crear valor a través del planteamiento de estrategias para lograr una ventaja competitiva con el fin de obtener mayor rentabilidad.

2.3.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es aquella característica diferencial de la empresa que le permite generar un desempeño superior, depende de la aplicación de estrategias competitivas, es decir, las acciones planificadas que encaminan a una organización a conseguir el desempeño deseado. Para completar más la idea es relevante recordar que la competitividad se basa en la creación de valor y la ventaja competitiva no podría estar desalineada de esta consideración. “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello” (Porter, Ventaja Competitiva 2009, 30).

El enfoque que Porter le da a la ventaja competitiva consiste en la creación de valor, entiéndase por valor la cantidad que una persona está dispuesta a pagar por un determinado producto o servicio. Un objetivo primordial que enmarca la ventaja competitiva empresarial consiste en ser única y no la mejor de una industria, el propósito de ser único permite generar mayor valor, esto a su vez favorece los sectores económicos logrando mayor rentabilidad.

En este propósito las estrategias juegan un papel determinante para conseguir la anhelada ventaja competitiva, hay tres tipos de estrategias que permiten obtener una ventaja competitiva, consideradas por Michael Porter como estrategias genéricas, estas son: operar a un costo más bajo, imponer precios más altos y la segmentación.

La obtención de una ventaja competitiva en costos, se basa en operar a un costo más bajo que la competencia, esto se logra con la eficiencia en la utilización de recursos, básicamente consiste en reducir los costos de la creación, producción, distribución y todas aquellas actividades que implica el desarrollo de un producto o servicio. Al producir a un costo menor que la competencia, se puede manejar el precio promedio del mercado, de esta manera la empresa obtendría mayores beneficios. Para la sostenibilidad de la estrategia es indispensable una buena participación en el mercado y una especial atención en los costes.

Otra de las estrategias es la imposición de precios más altos, en este caso la diferenciación es el factor clave que permite que la estrategia sea sostenible, ya que los clientes percibirán a los productos como únicos; a través de la diferenciación es posible generar en el consumidor la voluntad de pagar más, obteniendo así mayor rentabilidad en la actividad.

La tercera estrategia corresponde a la segmentación o enfoque, consiste en centrarse y dar un servicio a un mercado en particular, este enfoque permite operar con costes bajos, precios más altos o una combinación de los dos, generalmente antepone la rentabilidad al volumen de ventas; en esta estrategia se seleccionan aquellos mercados en los cuales son menos vulnerables a productos sustitutos o en los que la competencia es más débil.

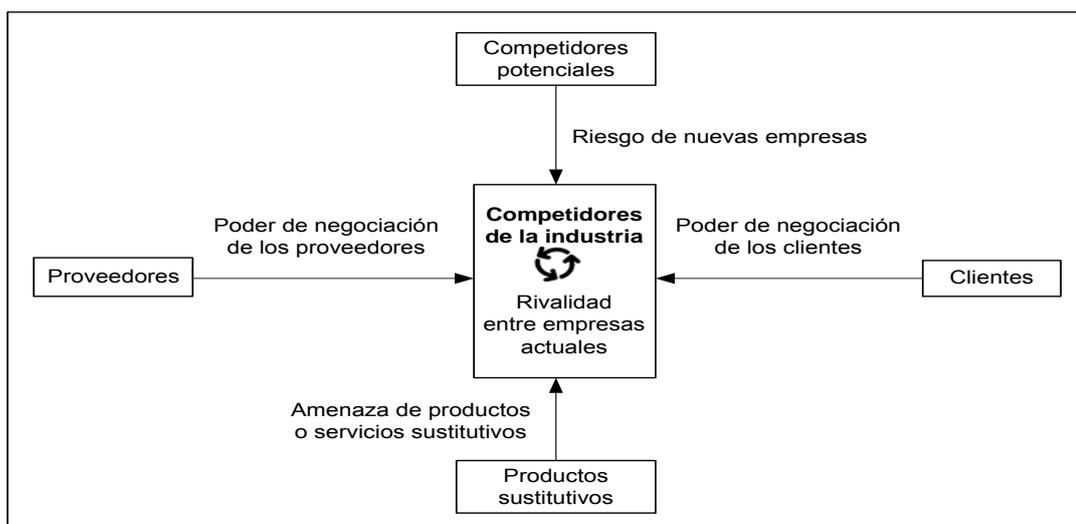
2.3.2 Fuerzas competitivas de Michael Porter

La idea de Michael Porter en cuanto a la competitividad se basa en obtener utilidades, diferenciarse de los rivales y no derrotarlos, generar valor y no disminuir los precios, ser únicos y no los mejores.

Para que las empresas direccionen sus esfuerzos a ser más competitivas el análisis estructural es muy importante, el conocimiento de las características y fuentes de rentabilidad en un sector permite formular estrategias adecuadas para lograr competitividad. Un modelo donde se destaca la objetividad para el análisis estructural es a través de las fuerzas competitivas de Porter.

Aunque hay diferencias entre los sectores, existen factores subyacentes generales que determinan la rentabilidad de las industrias, tales como la aparición de nuevos competidores, los productos sustitutos, el poder de negociación por parte de los proveedores y los clientes y el nivel de rivalidad entre competidores. A estos cinco elementos se les conoce como las fuerzas competitivas de Michael Porter

Gráfico 1: **Fuerzas competitivas de Michael Porter**



Fuente: Estrategia competitiva de Michael Porter.

Elaboración propia.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan que el origen de la competencia no se basa únicamente en los competidores del sector, en realidad existen otros elementos que participan y generan competencia en la industria, cada uno de ellos con caracterización y potencial propio en cada sector, pero sin duda muy importantes.

Las fuerzas actúan de manera relativa en cada industria, impactando en el nivel de utilidades que la empresa desea obtener. “Las cinco fuerzas guarda una relación clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. He aquí la regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes” (Magretta 2014, 37). Por una parte, la presencia de nuevas empresas en el sector puede aumentar los costos y disminuir los precios, los proveedores intentan poner precios más altos a las materias primas, los clientes desean productos con más valor y con menos precio, la presencia de productos sustitutos puede disminuir los precios y aumentar los costos y finalmente el nivel de competencia en la industria se da por la combinación de los factores mencionados con un impacto en los costos y precios. A continuación, se analizarán cada una de las fuerzas competitivas.

- **Competidores potenciales**

Es la amenaza o riesgo que tiene un sector por el ingreso de nuevos competidores, las empresas nacientes tratan de obtener participación y rentabilidad,

esto impacta en los costos y en los precios relativos, las empresas tendrán que invertir más para mantener o crear nuevas características diferenciales.

El ingreso de nuevas compañías a un sector depende de las barreras de entrada, las cuales dan la facilidad o el impedimento para que las empresas ingresen a un sector, las principales barreras de entrada son: economías de escala, diferenciación, necesidades de capital, costes, acceso a canales de distribución, política gubernamental.

La capacidad de disminuir el costo de cada unidad producida se conoce como economías de escala, la reducción en el costo se da por una producción en volumen. Es una barrera de entrada porque depende de la capacidad de producción de las empresas de un sector para que las nuevas tomen la decisión de ingresar, si existe economías de escala los niveles de inversión de los nuevos competidores deberán ser mayores y esperar la reacción de las empresas existentes en el sector, o a su vez reducir los niveles de inversión, pero evidentemente se tendrá una desventaja en costos.

La diferenciación también forma parte de las barreras de entrada, ciertas empresas ya existentes en un sector gozan de ventajas como el reconocimiento de marca, generando fidelización en los clientes. Las nuevas empresas deben realizar mayores esfuerzos con el fin de captar clientes de la competencia, por ejemplo, realizando inversiones en publicidad, el riesgo de estas actividades es elevado y conlleva tiempo.

La necesidad de capital es otra de las limitantes para ingresar en un mercado, hay industrias en las cuales es necesario disponer de grandes cantidades de capital para poder iniciar sus operaciones, una barrera aún más grande dentro de este ámbito es cuando se necesitan grandes recursos para invertir en publicidad o investigación, tomando en consideración que son irrecuperables si se fracasa.

Los costes cambiantes se refieren a los costos que se dan por cambiar un proveedor por otro, pueden enmarcar compra de nuevos equipos, capacitaciones, tiempo, nuevas formas de operar, entre otras. Los nuevos competidores deben tomar en consideración este punto con el fin de brindar ventajas en cuanto a costos o desempeño para la captación de clientes.

Otra barrera de entrada para los nuevos competidores son los canales de distribución, asegurar un punto de venta es indispensable para que la empresa pueda llegar con sus productos a los consumidores. Las empresas competidoras con más tiempo en el mercado ya tienen establecidos sus canales de distribución, en cambio las

nuevas deben iniciar un proceso de venta con beneficios atractivos a las comercializadoras. Esta barrera se puede ejemplificar de manera clara en las empresas de producción de alimentos y el acceso a las perchas en las cadenas de supermercados.

La política gubernamental puede constituir una barrera de entrada en dependencia de las regulaciones en cada país, estas limitantes se pueden dar por impedimento de ingreso de industrias, políticas de protección a la empresa local o ciertos sectores, excesivos trámites o requerimientos para operar.

Existen ventajas adicionales para los participantes de un sector, entre estas tenemos las patentes, subsidios por parte del gobierno, acceso a materias primas, ubicación preferencial y curva de aprendizaje. Estos factores son atributos que las empresas ya establecidas de un sector pueden tener y representan barreras para los nuevos competidores.

- **Rivalidad entre competidores actuales**

El nivel de intensidad de competencia en un sector es un determinante de la rentabilidad, cuando la rivalidad en la industria es fuerte los niveles de utilidad tienden a disminuir, debido a que las empresas participantes utilizan estrategias conocidas como la reducción de precios, mayor publicidad y servicio al cliente.

Con la oferta de productos y servicios poco diferenciados y el empleo de estrategias comunes, el factor de decisión en los consumidores termina basándose únicamente en el precio y servicio al cliente, esto genera una guerra destructiva entre los competidores, con el fin de obtener mayor participación las empresas reducen sus precios e incrementan sus costos y terminan mermando las utilidades.

Entre los principales factores que influyen en la intensidad de competencia en un sector están: gran cantidad de competidores, productos no diferenciados, crecimiento lento de la industria, fuerza de los competidores, diversidad de competidores, barreras de entrada y salida.

- **Productos sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos hacen referencia a aquellas alternativas que resuelven una necesidad de manera diferente. La existencia de sustitutos en un sector tiende a disminuir la rentabilidad, aún más si la relación entre precio y desempeño es atractiva, un desempeño superior genera más aceptación en el mercado.

El camino para contrarrestar el funcionamiento de los productos sustitutos depende de la estrategia empleada por las empresas, en algunos casos es indispensable el accionar conjunto de la industria con el fin de disminuir el impacto.

- **Poder de negociación de los clientes**

Generalmente los consumidores ejercen una presión a la baja de los precios, o a su vez demandan más valor en los productos. El impacto que generan los dos puntos mencionados es la reducción de la rentabilidad de la industria, ocasionados principalmente por la sensibilidad que mantienen los consumidores ante los precios, esto se da cuando los productos no son diferenciados, el precio de los productos está por encima de los ingresos, y el producto o servicio no afecta el desempeño de las personas.

Los clientes pueden influir en los precios y su poder aumentar si realizan grandes volúmenes de compra, los costes por cambio son bajos y los productos de la industria son estandarizados, además, puede presionar a bajar los precios si los productos que compra representan costos importantes en la producción o no son decisivos en la calidad de los productos, cuando tiene conocimientos de los costos, obtiene bajos beneficios o pueden amenazar con una integración hacia atrás.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación desde el lado de los proveedores se basa en imponer precios más altos o a su vez disminuir la calidad de los productos, en los dos casos el propósito es la obtención de más valor, reduciendo así la rentabilidad de la industria.

Los puntos más relevantes para que crezca el poder de negociación de los proveedores están: el grupo de proveedores esta mejor consolidado que los clientes, no hay sustitutos, los productos de los proveedores son importantes e influyen en la calidad del producto del cliente, los costes por cambio son elevados o porque cierta industria no representa un cliente importante.

Dentro del poder de negociación es importante la inclusión de la mano de obra, un personal capacitado u organizaciones solidas de trabajadores obtienen gran parte del valor que genera la industria, a esto se le puede sumar las regulaciones laborales implementadas por los gobiernos.

La descripción de las cinco fuerzas competitivas pone de manifiesto el impacto en la rentabilidad de los sectores. “He aquí la regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultara para los participantes” (Magretta 2014, 37), la acción y el impacto de cada uno de los factores competitivos es relativo, el contrarrestar o disminuir el impacto de las fuerzas depende de la estrategia. La tabla muestra un resumen del funcionamiento de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Tabla 2: **Funcionamiento de las fuerzas competitivas de Michael Porter**

FUERZA	IMPACTO	¿POR QUÉ?
Amenaza de entrada ↑	Rentabilidad ↓	Precios ↓ Costos ↑
Poder del proveedor ↑	Rentabilidad ↓	Costos ↑
Poder del comprador ↑	Rentabilidad ↓	Precios ↓ Costos ↑
Sustitutivos ↑	Rentabilidad ↓	Precios ↓ Costos ↑
Rivalidad ↑	Rentabilidad ↓	Precios ↓ Costos ↑

Fuente: Para entender a Michael Porter, Joan Magretta.

Elaboración propia.

2.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos conocida generalmente como matriz EFE, es una herramienta que permite realizar un resumen y una evaluación de los factores del entorno de la industria, en la presente investigación las variables se obtienen del análisis PEST y el análisis estructural, es decir, aspectos político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y competitividad.

En la matriz se toman en consideración aquellos factores que representan oportunidades y amenazas significativas para la empresa, para la elaboración de la matriz se sigue el siguiente procedimiento:

- Identificar los factores que se van analizar en la matriz, es recomendable tomar en cuenta no más de diez amenazas y diez oportunidades.
- Dar un peso relativo a cada factor, el peso se da entre cero (0.0) y uno (1.0) en dependencia de la importancia del factor, siendo cero el menos importante y uno muy importante, la sumatoria de todos los pesos debe dar como resultado uno.
- Determinar el nivel de importancia del factor para el éxito de la empresa, asignando una calificación entre uno (1) y cuatro (4), la calificación de uno corresponde a una respuesta mala, dos es una calificación media, tres es superior a la media y 4 se considera como una respuesta superior.
- Se multiplica el peso y la calificación correspondiente a cada factor para la obtención de un resultado ponderado.
- Finalmente se realiza una sumatoria de los pesos para la obtención del total ponderado.

Independientemente del número de oportunidades y amenazas utilizadas en la matriz, el total ponderado máximo que puede resultar de la sumatoria es cuatro y el mínimo es uno, siendo dos punto cinco un resultado promedio. Si el resultado es cuatro quiere decir que la empresa o sector es atractivo y se están aprovechando las oportunidades existentes, en cambio, si el resultado es uno refleja que el sector no es atractivo y que existen amenazas muy importantes.

2.5.Cadena de valor

Las empresas desarrollan varias actividades que van sumando valor en el proceso de fabricar un bien o brindar un servicio. Dentro del tema de competitividad el valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio, el valor debe estar por encima de los costos en los cuales se incurrieron en el proceso de producción para que exista rentabilidad.

La cadena de valor es una herramienta que permite dividir la empresa en actividades estratégicas; a través de la identificación de las actividades es posible detectar las fuentes de ventaja competitivas enmarcadas en costos y diferenciación, pero “la cadena de valor no es solo un conjunto de actividades independientes, sino un conjunto de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena” (Porter, Ventaja Competitiva 2009, 77); los nexos son la forma en que se relacionan las actividades de la cadena de valor, la ejecución de una actividad depende del costo o rendimiento de otra, aunque en muchas ocasiones se pasan por alto los nexos, estos pueden ser importantes fuentes de ventaja competitiva.

A su vez la cadena de valor forma parte de un sistema de valor, compuesto por la cadena de valor de los proveedores, canales y clientes, cada uno de estos eslabones suman valor, el cual va destinado hacia el cliente final.

Cada sector mantiene características propias, las actividades y costos son relativos, sin embargo, para poder diagnosticar una empresa el profesor Michael Porter facilita una cadena genérica aplicable a los diferentes sectores productivos.

Gráfico 2: Cadena de valor



Fuente: Ventaja competitiva de Michael Porter.

Elaboración propia.

La cadena de valor está compuesta por dos grupos de actividades: las primarias y las de apoyo, las cuales encierran actividades más específicas, dentro de las primarias está la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y el servicio postventa; las de apoyo contiene actividades como las adquisiciones, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

2.5.1 Actividades primarias

Las actividades primarias están ligadas de manera directa con la fabricación del producto, inicia en la recepción de materias primas, procesos de transformación, elaboración de productos, empaquetado, hasta llegar a la venta y servicios posteriores que la empresa puede brindar a los clientes. Las actividades primarias están formadas por cinco categorías.

- *Logística de entrada*, se refiere a las actividades que se desarrollan para recepción de materias primas, almacenamiento y reparto de las mismas para la producción.
- *Operaciones*, involucra aquellas actividades en las que se utiliza las materias primas y se las transforma en producto terminado, aquí tenemos el procesamiento de materias primas, ensamblaje, utilización y mantenimiento de equipos, empaquetado y control de calidad.

- *Logística de salida*, consiste en la manipulación y direccionamiento del producto terminado hacia el distribuidor, mayorista o consumidor, entre las principales actividades de logística de salida está el almacenamiento del producto terminado, distribución, procesamiento de pedidos y transporte.
- *Marketing y ventas*, son todas las actividades que realiza la empresa con el fin de dar a conocer, promocionar y vender el producto o servicio.
- *Servicio postventa*, hace referencia a los servicios que presta una empresa después de realizar una venta, estas actividades generan más confianza en los clientes, algunas alternativas de servicio postventa son la instalación, reparación, capacitación, aplicación de garantía, comunicación de nuevos productos.

2.5.2 Actividades de apoyo

Son actividades que no están relacionadas directamente con la producción física de un producto, pero brindan el apoyo necesario para la creación de valor de las actividades primarias. Las actividades de apoyo contienen 4 categorías.

- *Adquisiciones*, se refiere a las compras de factores productivos necesarios para que las actividades primarias fabriquen los productos, alguno de los recursos que se deben adquirir son: materias primas, insumos, suministros, activos de capital.
- *Desarrollo tecnológico*, son aquellas actividades en las que se emplea la tecnología para mejorar un proceso o el producto. En la actualidad, la utilización de tecnología en las empresas puede representar importantes fuentes de ventaja competitiva.
- *Administración de recursos humanos*, involucra todas las actividades relacionadas con procesos de contratación, competencias y motivación del personal. Algunas de las actividades son: reclutamiento, contratación, capacitación, compensaciones y desarrollo.
- *Infraestructura de la empresa*, brinda sostén a toda la cadena de valor a través de funciones administrativas, gubernamentales, planificación, finanzas, contabilidad y aspectos legales.

En cada categoría de la cadena de valor hay tres tipos de actividades, las actividades directas están ligadas con la creación de valor para el consumidor; las actividades secundarias permiten que las actividades primarias se desarrollen con fluidez; y finalmente el aseguramiento de calidad garantiza la calidad de las actividades.

2.6.Comercio de prendas de vestir

La actividad comercial se reconoce como un proceso en el cual se realizan operaciones de compra venta de productos o servicios. En el Ecuador el comercio es uno de los principales sectores de la economía, una buena parte del empleo es generado por el sector comercial minorista

En el artículo tres, literal uno del código de comercio se considera como “actos de comercio a la compra o permuta de bienes muebles, hechas con el ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas”. Adicional a esto el literal cuatro las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes; están considerados como centros para realizar actos de comercio. (CODIGO DE COMERCIO, 2012).

El sector comercial de prendas de vestir está arraigado al sector de manufactura, específicamente a la industria textil. Para reconocer la evolución del sector a nivel del Ecuador, en PROECUADOR se indica: “La elaboración de textiles y tejidos en el Ecuador es una de las actividades artesanales más antiguas, su elaboración tenía gran importancia en la cultura Inca, pues servía para denotar la situación social–económica entre sus habitantes” (PROECUADOR 2012). Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba. A finales del siglo XVI después de la conquista española, las actividades económicas en la Real Audiencia de Quito se concentraron tanto en la producción textil como en el comercio, es así que en el siglo XVII esta actividad se desarrolló más que otras, convirtiéndose en el eje principal de la economía colonial quiteña. La producción textil en el Ecuador inicio su desarrollo con la aparición de las primeras industrias que en un principio se dedicaron al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón; material que impulsó la producción hasta la década de los 50, momento en el que se consolidó la utilización de esta fibra.

Actualmente la industria textil y de confecciones elabora productos provenientes de todo tipo de fibras como el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. A pesar de que somos mundialmente conocidos como exportadores de productos naturales, en los últimos años Ecuador ha ganado un espacio dentro de este mercado competitivo, convirtiéndose es una de las actividades más importantes, generando empleo a más de 46.240 artesanos del país y ocupando el segundo lugar en el sector

manufacturero seguido de los alimentos, bebidas y trabajo en generación de empleo directo.

2.6.1 Definición y delimitación de la actividad

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), ha sido muy utilizada, en los planos nacional e internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las esferas de la población, la producción, el empleo, el ingreso nacional y otras estadísticas económicas. Varios países la han empleado como base para elaborar su clasificación nacional de actividades económicas. Se ha conseguido un grado sustancial de comparabilidad entre las clasificaciones industriales de muchos países.

La CIIU tiene por finalidad establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas. Su propósito principal es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades. Por consiguiente, la CIIU se propone presentar ese conjunto de categorías de actividad de tal modo que las entidades puedan clasificarse según la actividad económica que realizan. Las categorías de la CIIU se han definido vinculándolas, en la medida de lo posible, con la forma en que el proceso económico está estructurado en unidades y con la forma en que se describe ese proceso en las estadísticas económicas.

2.6.2 Clasificación de la actividad económica

Según la Organización de las Naciones Unidas, el comercio de prendas de vestir encaja dentro de la Clasificación de Actividades Económicas, clase G4771, correspondiente a la venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados. Si se toma en consideración la clasificación CIIU 4.0, se puede definir aún más la actividad, en el punto G4771.01, donde se ubica la venta al por menor de prendas de vestir.

La investigación se centra en las microempresas comerciales de prendas de vestir. En el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada

categoría. Así mismo, Art. 106 del Reglamento al Código Orgánico de la Producción, clasifica a las microempresas como aquellas unidades productivas que tienen entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US S 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.

La base teórica planteada es útil para el desarrollo de la investigación que se presenta en el siguiente capítulo; de esta manera para el análisis interno, externo y competitividad del sector comercial de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba, se plantea utilizar herramientas como el análisis PEST, matriz FODA, cadena de valor y las fuerzas competitivas de Michael Porter.

Capítulo tercero

3. Marco metodológico

En el marco metodológico se usan las teorías e ideas del capítulo anterior para desarrollar la investigación, aquí se determina si las herramientas de estudio ayudan de manera factible a investigar el problema. A continuación, se presentan una serie de pasos o métodos que guían sobre cómo se prosigue en la investigación.

3.1. Análisis del entorno de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba

3.1.1 Factores políticos

El país ha pasado una década bajo la administración del Presidente Rafael Correa Delgado, bajo su administración se transformó una etapa totalmente inestable en el aspecto político, el modelo de gobierno se basó en una participación activa del estado, transformando el campo político, económico, educativo y social; además, el crecimiento de la infraestructura del país es notoria por la construcción de carreteras, hidroeléctricas, edificios para el sector público, unidades educativas y de salud.

Una vez finalizado el periodo presidencial de Correa, el país vivió contiendas electorales, donde quedo como resultado un nuevo presidente y una Asamblea Nacional conformada por 137 asambleístas, con una mayoría absoluta en la línea del gobierno saliente. Con la elección del presidente Lenin Moreno se espera la continuidad del proyecto político de Alianza País, proyecto favorecido por mantener un poder consolidado en la Asamblea Nacional, por lo cual se prevé una estabilidad democrática.

En el ámbito local, el sector comercial de prendas de vestir del cantón Riobamba ha contado con el apoyo del GADM–Riobamba, con la organización de ferias y eventos en los cuales participan almacenes del centro de la ciudad permitiendo dinamizar el comercio local. Según Angie Saenz, presidenta de la Asociación de Comerciantes del Centro Histórico–Riobamba (ACACH-R), existe la apertura de las autoridades municipales para realizar eventos comerciales que permiten aumentar el nivel de ventas de los negocios ubicados en la zona céntrica de la ciudad.

Por otro lado, el GAD–Riobamba ha presentado una ordenanza referente a la publicidad exterior que involucra al sector de estudio, el cual tiene por objetivo la conservación de áreas patrimoniales a través de la estandarización en la rotulación de los negocios localizados en el centro histórico de la ciudad. El marco legal propuesto incomoda a la agrupación de comerciantes, según su representante la falta de socialización del proyecto y los plazos establecidos no son los adecuados, por lo que se expone que la iniciativa terminaría afectando el comercio en la ciudad.

Dentro del tema político se identifican factores que aportan de manera significativa el sector comercial de prendas de vestir, a nivel país existe estabilidad política, y a nivel local se evidencia apoyo de las autoridades municipales para dinamizar la economía de los negocios, sin embargo, la implantación de ordenanzas municipales amenaza el sector comercial.

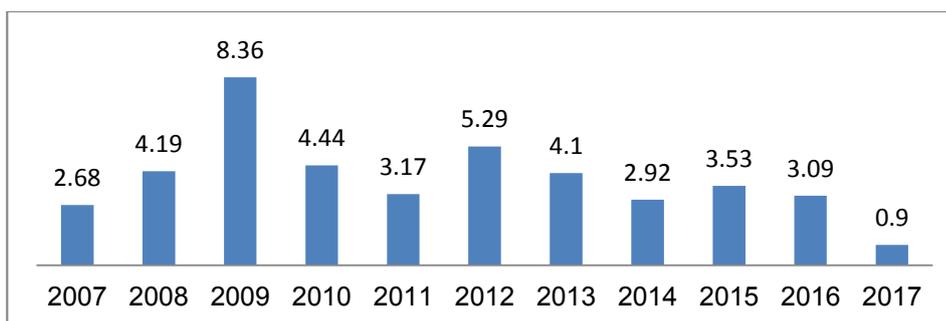
3.1.2 Factores económicos

El ámbito económico en el país en la última década se puede dividir en dos escenarios muy marcados, ambos con una participación protagónica por parte del gobierno. En primera instancia esta un periodo con elevados recursos, generados principalmente por los altos precios del petróleo y la depreciación del dólar. A partir del año 2015 se presenta un escenario negativo para el país debido al desplome del precio del petróleo y el fortalecimiento de economía de Estados Unidos, lo que llevo consigo una apreciación de la moneda, adicional a esto, países vecinos devaluaron sus monedas lo que restaba competitividad en el precio de los productos de exportación, disminuyendo así los ingresos al país.

El gobierno ha tenido una participación activa en este tema, la política económica inicialmente se basó en el crecimiento del tamaño del estado a través de la contratación pública y la inversión en infraestructura, lamentablemente la época de abundantes ingresos llego a su fin y las obras, inversión y oportunidad laboral en el sector público se vieron afectadas.

Dentro del comportamiento de las variables económicas del país, la inflación ha sido mucho más estable a partir de la dolarización en el Ecuador, ya que anteriormente desde el año 1990 hasta el 2000 la inflación superaba el 20% llegando a los topes de alrededor del 60% y del 90% en 1992 y 2000 respectivamente.

Gráfico 3: Inflación anual



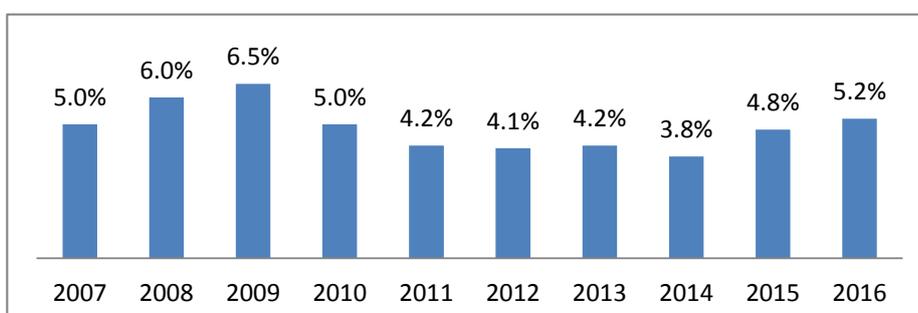
Fuente: INEC 2016.

Elaboración propia.

En el gráfico 3 se evidencia la tendencia en el tema inflacionario del país, el contar con una moneda fuerte mantiene estable la inflación del país, a partir del año 2012 la inflación anual ha ido bajando, llegando al punto más bajo en el 2014 con una inflación anual de 2.92%, a partir de ahí se visualiza fluctuaciones no significativas en la variable.

En la tasa de desempleo a nivel nacional se observa una disminución en el periodo 2009–2014, pasando de 6.5% en diciembre de 2009 a 3.8% en el 2014, sin embargo, las condiciones económicas mencionadas al inicio también han generado un impacto en el desempleo del Ecuador, llevando consigo al incremento de este indicador, a partir del 2014 el desempleo aumenta, llegando a 5.2% en diciembre 2016. La falta de creación de empleo estable en el Ecuador induce a las personas al subempleo (19.9% a diciembre de 2016), por lo general no llegan al salario mínimo vital. Lo cual tiende a ralentizar el desarrollo del país.

Gráfico 4: Evolución del desempleo-Total nacional



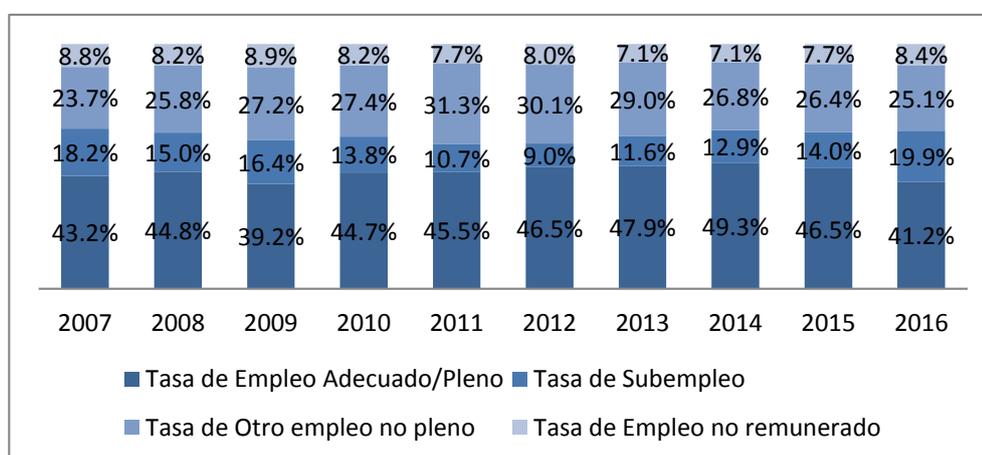
Fuente: INEC 2016.

Elaboración propia.

El empleo ha sido uno de los ámbitos más afectados en los últimos años (2015–2016), principalmente en lo que se refiere al empleo pleno, es decir, las personas que recibieron ingresos iguales o mayores al salario mínimo y trabajaron al menos 40 horas en la semana, pasando de 49.3% en diciembre 2014 a 41.2% en diciembre 2016, con una variación de ocho puntos porcentuales.

La reducción del empleo pleno incide de forma directa en las tasas de desempleo y subempleo, es decir, las personas que percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal, en este caso el indicador paso de 12.9% en 2014 a 19.9% en el 2016, con un incremento de siete puntos porcentuales.

Gráfico 5: Evolución del empleo



Fuente: INEC 2016.

Elaboración propia.

En el ámbito local de acuerdo a datos del INEC la Población Económicamente Activa del cantón Riobamba es de 100.585 personas, concentrando el 50.3% de la PEA total de la Provincia de Chimborazo; el 66% de la PEA del cantón se ubica en el sector urbano y el 34% en el sector rural; esta concentración de la PEA en el cantón y en el sector urbano obedece a su condición de capital de la Provincia (INEC 2012).

De acuerdo al Instituto de Economía Popular y Solidaria, en las últimas décadas, la provincia de Chimborazo se ha caracterizado por una alta migración interna y externa, provocando una modificación profunda del mercado laboral, desarraigo del territorio y de la familia; a nivel interno provincial existe un proceso de migración del campo a la ciudad; la gente se está alejando del campo por encontrar mejores condiciones de vida, incrementando el trabajo informal especialmente en mujeres y

niñas; por ende los cinturones de pobreza en las zonas urbanas se ha incrementado, ya que en la zona rural la población cuenta con limitado acceso a servicios básicos, de salud y educación. A nivel nacional la migración es especialmente hacia las grandes ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca y corresponde al 27% de la población total de Chimborazo y representa el 6,9% con relación al promedio nacional.

Otro dato importante es el nivel de subempleo en la provincia de Chimborazo con el 77% (189.655 personas). Este porcentaje permite medir de manera aproximada las unidades económicas populares. Si consideramos que de acuerdo a la información del INEC, la población ocupada en el sector formal de la Economía Popular y Solidaria (EPS) es de 13.428 personas, se tendría que 203.083 personas están ocupadas en actividades de la EPS de la provincia, de los cuales el 6.61% están formalizados. Adicionalmente el 80.65% de la PEA correspondería a población ocupada en actividades relacionadas con la EPS.

En cuanto al desempleo, según datos del INEC se sabe que en el año 2009 la tasa provincial fue del 1.59%, en el año 2010 decayó al 1.03% y en el año 2011 se registró que la tasa provincial fue del 2.51%, esta cifra está debajo del promedio de la región sierra (3,4%) y debajo del promedio nacional (4,2%) sin embargo cabe indicar que es un dato irreal, si se considera que gran parte de la población debió y debe abandonar su lugar natal para encontrar empleo (GAD_Riobamba 2015).

Otro tema fundamental dentro de los factores económicos es el tipo de moneda, con una economía dolarizada el país no tiene la posibilidad de gestionar una política cambiaria, los escenarios que pueden presentarse son: la apreciación o depreciación de la moneda. Cuando el dólar está apreciado con respecto a una divisa, se necesita menos dólares para comprar esa divisa, esto afecta a las exportaciones de los productos nacionales que se vuelven menos competitivos en el mercado internacional. En cambio, una depreciación del dólar significa que la divisa de referencia es más fuerte que el dólar por lo que se necesita más dólares para comprar esa divisa.

Al relacionar el comportamiento de la moneda con el sector comercial de prendas de vestir; la apreciación del dólar beneficia las importaciones ropa, con este escenario los precios de los productos extranjeros son más atractivos, lo cual promueve el ingreso de mercaderías extranjeras con mejores precios, sin embargo, la confección nacional para exportación se ve afectada, ya que los países de destino necesitan mayor cantidad de moneda para adquirir los productos ecuatorianos.

El otro escenario es la depreciación del dólar, en este caso ocurre lo contrario a la apreciación de la moneda, el sector afectado es el importador y se ve beneficiado el sector exportador. En todo caso, en nuestro medio es indispensable fortalecer el sector exportador y promover el consumo de la producción nacional, al no contar con una moneda propia es necesario fortalecer las exportaciones para generar un mayor ingreso de divisas.

A nivel país la ausencia de una moneda local, y dado los escasos colchones fiscales y externos, el país no ha podido utilizar la política macroeconómica para afrontar la compleja situación económica. Por ende, el nuevo contexto internacional ha generado una importante contracción de la demanda doméstica, principalmente pública. El gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y recortar el gasto corriente que se ha podido suavizar en los últimos meses gracias a una importante movilización de financiamiento externo. Por el lado externo, el gobierno ha tratado de estabilizar la cuenta corriente mediante restricciones al movimiento de bienes y capitales, con el impuesto a la salida de divisas y salvaguardias para las importaciones por un tiempo determinado.

En este periodo complejo, Ecuador enfrenta el desafío de adecuar su estructura económica al nuevo contexto internacional con el fin de encaminar el crecimiento en el mediano plazo y proteger los importantes avances sociales logrados durante la bonanza petrolera. En este proceso, el país también enfrenta el reto de preservar la estabilidad económica, aunque todo apunta a que habrá un periodo de bajo crecimiento.

Por el lado fiscal, es fundamental fortalecer la eficiencia y progresividad del gasto público; en un contexto en que la inversión pública no podrá continuar siendo el motor del crecimiento, es indispensable articular una mejora sistemática en el tema de inversiones. Una actividad privada más robusta permitirá afrontar los retos de diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad.

En el tema tributario se dieron cambios que impactaron en el sector comercial de prendas de vestir, el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) a través de la denominada Ley Solidaria y Corresponsabilidad Ciudadana por la afectación del terremoto del 16 de abril del 2016, por ley se aumentó dos puntos del IVA por un año, del 1 de junio de 2016 al 2017 de la misma fecha, el 47% de los productos que son

parte del gasto de un hogar ecuatoriano común tuvieron un incremento de precios por el alza del IVA, al pasar del 12% al 14%; entre ellos las prendas de vestir.

Una vez concluido el periodo de la Ley Solidaria, el IVA ha retomado su valor inicial (12%); mientras tanto, entre los contribuyentes se han realizado algunas medidas y procesos para el ajuste en los precios.

El comercio exterior es otro factor importante a tomar en consideración, la eliminación de las salvaguardias por balanza de pagos en junio del presente año favorece a varios sectores económicos, en el tema comercial la eliminación de los impuestos a las importaciones permite el ingreso de prendas de vestir con mejores precios, así también, los negocios de ropa pueden diversificar su stock con productos importados.

Un tema adicional en el comercio exterior es el contrabando, actividad ilegal que se da por el paso de mercaderías extranjeras sin pagar los tributos correspondientes, según el informe del SENA E en el 2016 se han aprehendido más de US \$37 millones en mercaderías, siendo los productos textiles los más representativos con cifras superiores a los US \$13 millones en 2015 y US\$ 6 millones en el 2016. Las mercaderías provienen principalmente de países fronterizos como Colombia y Perú.

Los factores económicos mencionados tienen un impacto directo con la actividad comercial de prendas de vestir, en primera instancia se cita la inflación, considerada en el sector como una oportunidad media, la estabilidad que representa el tema inflacionario permite mantener el nivel de precios sin incrementos desmedidos. Por otro lado, el comportamiento del empleo y desempleo en el país ha llegado a afectar al sector en los últimos años, el incremento del desempleo y la disminución del empleo ha llevado a priorizar el consumo de los hogares disminuyendo así la compra de prendas de vestir; el desempleo también ha obligado a las personas crear sus propios negocios e inclusive a incurrir comercio informal (entre ellos el comercio de ropa). Los cambios realizados en el plano tributario son considerados como una amenaza alta para el sector, los cambios repentinos que se suscitaron afectaron el comercio por un impacto directo en los precios al consumidor final. Por último, los cambios recientes en comercio exterior, específicamente en la eliminación de salvaguardias a las importaciones, abre la oportunidad a los locales comerciales de acceder a más alternativas de proveedores a precios asequibles, de esta manera los comerciantes pueden diversificar su cartera de productos, sin embargo, en la misma línea el

contrabando es una problemática frecuente que genera competencia desleal en el sector.

3.1.3 Factores socioculturales

El tema social ha sido uno de los principales objetivos del gobierno presidido por Rafael Correa, y la misma dirección se espera en la gestión de Lenin Moreno. Uno de los principales logros del gobierno en lo social ha sido la reducción de la pobreza; Ecuador registró una tasa de pobreza por ingresos de 22,9% en el 2016 frente al 36,7% del 2007, lo que representa aproximadamente 1,4 millones de personas, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de diciembre de 2016.

En lo que se refiere al Cantón Riobamba, está ubicado en la región Sierra Central y constituye la capital de la Provincia de Chimborazo, consta de cinco parroquias urbanas: Maldonado, Velasco, Veloz, Lizarzaburu y Yaruquíes; y once parroquias rurales: San Juan, Licto, Calpi, Quimiag, Cacha, Flores, Punin, Cubijíes, Licán, San Luis y Pungalá.

Las proyecciones del INEC dan como resultado para el año en curso una población en la Provincia de Chimborazo de 510.935 habitantes, donde el 58.8% se identifica como mestiza, el 38% indígena, y el restante de la población se distribuye entre blancos, afroecuatorianos y otros, con valores no representativos.

El cantón Riobamba cuenta con 251.380 habitantes, es decir, el 49.2% de población respecto de la provincia. Del total de población de Riobamba, el 52.7% son mujeres y el 47.3% son hombres; además, la población urbana está representada por el 69.43%, mientras que a la rural le corresponde el 30.57%; Riobamba tiene una población en su mayoría mestiza en la zona urbana e indígena y campesina en la zona rural, con un componente de raza negra y blanca en pequeños porcentajes. En la parte urbana de la ciudad se cuenta con población mestiza, indígena, campesina configurada esencialmente por las migraciones del campo a la ciudad.

Según el Instituto de Economía Popular y Solidaria en el documento Diagnóstico 2014–Zona 3, en las últimas décadas la provincia de Chimborazo se ha caracterizado por una alta migración interna y externa, provocando una modificación profunda del mercado laboral, desarraigo del territorio y de la familia; a nivel interno provincial existe un proceso de migración del campo a la ciudad; la gente se está

alejando del campo por encontrar mejores condiciones de vida, incrementando el trabajo y comercio informal especialmente en mujeres y niñas.

El cantón se caracteriza por tener un alto porcentaje de población concentrada en edades de 15 a 64 años que representa el 64%, seguida de la población de 0 a 14 años, denominados lactantes, niños y adolescentes, quienes representan el 28% y el 8% restante lo conforman las personas de la tercera edad de 65 años y más.

Las actividades económicas del cantón Riobamba están directamente relacionadas con su ubicación geográfica; así, la zona rural es eminentemente agrícola y la urbana eminentemente comercial, industrial y de servicios.

La agricultura, ganadería, silvicultura y pesca es la actividad económica más representativa del cantón con el 19.79%, está directamente vinculado con el sector rural; mientras que la segunda actividad que destaca es el comercio al por mayor y menor con el 17.65%.

Los principales ejes comerciales de la ciudad de Riobamba y las actividades de comercio se apuestan a lo largo de las vías de la urbe. El comercio se ubica en la zona del centro histórico de la ciudad, así como también las ferias agropecuarias, artesanales y los distintos mercados.

Dentro de los factores sociales se evidencia un incremento en el comercio informal en la ciudad por temas como el desempleo y migración, lo cual impacta de manera negativa los puntos de comercio ubicados en el centro de la ciudad; por otro lado, la población de la ciudad y los esfuerzos del gobierno por disminuir los índices de pobreza a nivel país representan una oportunidad para el sector por la presencia de potenciales clientes.

3.1.4 Factores tecnológicos

La tecnología constituye un factor fundamental para el éxito y desarrollo empresarial, al igual que en otros sectores económicos, en el ámbito comercial la utilización de herramientas tecnológicas es necesaria. La incorporación de innovaciones tecnológicas conlleva un proceso habitual, el cual las inician grandes empresas y posteriormente el resto de tejido empresarial.

En el sector microempresarial de comercio se han identificado varias herramientas tecnológicas necesarias para la operación de los mismos, sin embargo, la

utilización de tecnología en el sector es apenas incipiente. Algunas de las herramientas aportan en áreas de seguridad, facturación e inventarios, marketing, entre otras.

La seguridad de la tienda es un componente vital en las operaciones de venta minorista y la tecnología puede ayudar a reducir los casos de robos. La colocación de etiquetas magnéticas en todas las prendas de las estanterías de la tienda y la coordinación de las etiquetas con las alarmas de escáner magnético en todas las entradas, pueden disuadir a la gente de tratar de robar las mercancías. Las tiendas de ropa pueden ser protegidas mediante sistemas de seguridad en el lugar, como los usados en las casas. Los sistemas de seguridad avanzados pueden hacer sonar una alarma y automáticamente alertar a la policía local si alguien trata de abrir una puerta o ventana cuando el sistema está programado.

Los sistemas de punto de venta son programas informáticos adjuntos a las cajas registradoras que aceleran el proceso de transacción y que al mismo tiempo reducen la posibilidad de errores humanos. Las terminales de puntos de venta pueden ser equipadas con lectores infrarrojos o identificación de radiofrecuencia que al instante proporcionan el precio al cajero, suman los precios para dar el total y calculan de forma automática el impuesto sobre las ventas para cada transacción. Los sistemas de punto de venta también pueden incluir programas para la gestión del inventario, actualizando instantáneamente las bases de datos del inventario al momento en que los artículos son vendidos.

La tecnología para la gestión del inventario es una combinación de equipos y programas diseñados para añadir fiabilidad a la contabilidad del inventario, reducir incidentes de robo y facilitar las auditorías de inventario. Los artículos del inventario o lotes de artículos pueden ser equipados con etiquetas magnéticas que identifican el tipo de artículo, el costo, el precio, el número de envío, la fecha de envío y prácticamente cualquier otra información útil. Los programas informáticos para la gestión del inventario sustituyen a los sistemas de lápiz y papel, reduciendo el tiempo para determinar las adiciones y sustracciones del inventario.

La tecnología de comunicación es una necesidad para cualquier negocio, especialmente para las empresas que prestan servicios directamente a los clientes. Las tiendas de ropa al menos deben estar equipadas con teléfonos fijos y/o móviles, además de acceso a internet. Los clientes deben poder ponerse en contacto con las tiendas minoristas durante el horario laboral para hacer preguntas acerca de los productos o las horas de operación.

En la actualidad el internet ha pasado a ser una herramienta a la cual todo negocio debe tener acceso, una computadora con servicio de internet es necesaria para correos electrónicos, comprobar precios y llevar el control del inventario. Además, es importante tomar en consideración que la forma de hacer negocios ha ido evolucionando, en el país la utilización de tiendas electrónicas y la utilización de redes sociales para promocionar, comunicar, publicar y vender productos son evidentes.

Según un informe del INEC, el 17,1% de las empresas realizaron alguna transacción comercial a través del Internet en Ecuador en el 2014. El 8,4% de las empresas vendieron sus productos a través de la red, mientras el 14,6% hicieron alguna compra (EL COMERCIO 2016)

En el año 2014, del total de compras realizadas por las empresas investigadas, el 29,5% de las compras en promedio fueron realizadas por medio de internet; mientras que del total de ventas ejecutadas, el 35,9% en promedio fueron gestionadas por la misma vía. Según este estudio, el 45,2% de las empresas investigadas invirtieron en Tecnologías de la Información y Comunicación en el 2014. El sector comercio es el que mayor aporte tuvo en el monto invertido; con el 36,6% del total de la inversión, seguido de manufactura con el 30%.

Por otro lado, el Ministerio de Telecomunicaciones en el informe: Incidencias de las TIC en el sector empresarial del Ecuador, que se realizó en 11 ciudades del país: Ibarra, Santo Domingo, Quito, Ambato, Riobamba, Manta, Portoviejo, Guayaquil, Machala, Cuenca y Loja, presentado en enero 2014, presenta datos importantes.

El 68% de pymes ecuatorianas cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de banda ancha fija, pero aún no se alcanza una profundización en el uso del servicio.

El uso de computadoras por tipo de pyme es más preocupante en las microempresas, pues apenas el 42,9% registra su utilización, pero pese a esta limitante el acceso a Internet en este grupo es mayor (72,4%). En cuanto a la presencia de las pymes en la web, el tema es marginal; apenas la mitad de medianas empresas cuentan con una página institucional electrónica. Las microempresas son las que menos presentes están en la web, con apenas el 9,2%, mientras que las pequeñas alcanzan un 22,8% (EL COMERCIO 2017).

Las operaciones al por menor para el comercio de prendas de vestir, hacen uso de la tecnología para reducir costos operativos, aumentar la seguridad de la tienda y ofrecer una experiencia de compra agradable para los clientes. La tecnología puede

ayudar en todo, desde programar los turnos de trabajo de los empleados, ordenar el inventario, hasta la realización de transacciones vía internet. Los empresarios que quieran abrir una tienda de ropa deben estar familiarizados con la gama de herramientas tecnológicas que necesitan para manejar sus tiendas sin problemas y competir con las grandes empresas de su área.

Es importante mencionar que el sector comercial de prendas de vestir está estrechamente vinculado a la industria textil, por lo que los avances y utilización de herramientas tecnológicas para el proceso de fabricación de fibras textiles y prendas de vestir repercute en el sector comercial. La posibilidad de mejorar los productos en aspectos de calidad y diseño beneficia el tema comercial, por lo que el producto se vuelve más atractivo para el cliente. En este caso es indispensable la inversión en tecnología, además de capacitación y tecnificación del personal que trabaja en el sector.

Tabla 3: **Matriz de impacto**

FACTOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	
		FAVORABLE	NO FAVORABLE
Político-Legal	Estabilidad política.	X	
	Continuidad proyecto político.	X	
	Apoyo de autoridades locales.	X	
	Marco legal – ordenanzas.		X
Económico	Estabilidad inflacionaria.	X	
	Disminución del empleo.		X
	Incremento del desempleo.		X
	Tema tributario.		X
	Salvaguardias	X	
Contrabando		X	
Sociocultural	Disminución de la pobreza.	X	
	Composición demográfica.	X	
	Comercio informal.		X
Tecnológico	Acceso a tecnología.	X	
	Comercio electrónico.	X	

Fuente: Análisis PEST.

Elaboración propia.

A través de la matriz de impacto de los factores externos determinados en el análisis PEST se identifican los aspectos favorables y no favorables en el sector

comercial de prendas de vestir de Riobamba. En total se encuentran quince factores, de los cuales nueve son favorables y seis son considerados no favorables.

Elementos como: estabilidad política, apoyo de las autoridades locales, estabilidad de factores macroeconómicos como la inflación, la eliminación de salvaguardias, disminución de índices de pobreza, composición demográfica de la población, el acceso a la tecnología y las oportunidades a través del comercio electrónico, generarán impacto positivo en el sector de comercio de prendas de vestir en la ciudad de Riobamba.

3.2. Análisis de la estructura del sector de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba

3.2.1 Poder de negociación de los clientes

Para el análisis del poder de negociación de los clientes en el sector se inició identificando la frecuencia de compra de los principales clientes, donde los representantes de los negocios encuestados manifiestan que el 52% de sus principales clientes realiza compras mensuales, el 27% compra de forma semanal, el 15% de manera trimestral, mientras que el 2% selecciono otras frecuencias, entre las cuales se mencionó la forma quincenal, bimestral, y en algunos casos se desconocía la frecuencia de compra.

La fidelidad de los clientes es otro punto importante que se tomó en consideración en la aplicación de la encuesta, en la cual se obtuvo como resultado que el 66% de los propietarios de los almacenes consideran que sus clientes son fieles, mientras que el 34% restante manifiesta que no existe fidelidad por parte de sus clientes. Dentro de los argumentos citados por los comerciantes respecto a la fidelidad de los clientes está la atención y servicio al cliente, los modelos y diseños novedosos, y la oferta de productos a precios cómodos. En cambio, los comerciantes que indicaron que no existe fidelidad por parte de los clientes mencionaron que estos deciden recorrer por otros locales para realizar sus compras, hay posibilidad de adquirir los mismos productos en otros almacenes, a los compradores les gusta otros productos en almacenes competidores, la existencia de mucha competencia, los competidores se esfuerzan por ofertar mejores productos, y las permanentes ofertas y promociones en locales competidores.

Un dato importante dentro del poder de negociación de los clientes es la presión que estos ejercen para la disminución de precios, los comerciantes manifiestan que el 75% de los clientes ejercen presión para disminuir los precios, mientras que apenas el 25% restante no ejerce presión. En el sector de comercio de ropa en la ciudad de Riobamba se evidencia una clara sensibilidad al precio por parte de los compradores, dentro de las causales de esta tendencia está la existencia de productos similares en varios almacenes, factor fácilmente evidenciable a través de una observación de campo, lo cual reconocen los comerciantes al manifestar que los compradores pueden encontrar los mismos productos en otros almacenes.

La información recopilada permite determinar que el poder de negociación de los clientes en el sector comercial de prendas de vestir del centro urbano de Riobamba es alto, los clientes ejercen una permanente presión para disminuir los precios de los productos, principalmente por la inexistencia de productos diferenciados, al existir varios locales con los mismos productos el factor de decisión de compra por parte de los clientes se enfoca únicamente en el precio.

3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los participantes en el sector comercial de prendas de vestir revelan que la presencia de proveedores es numerosa, el 66% manifiesta que el sector cuenta con la presencia de numerosos proveedores, mientras el 34% restante considera que la presencia de proveedores es limitada.

La perspectiva de los comerciantes respecto al precio de los productos de los proveedores es de precios altos con el 62%, y el 38% considera que los proveedores manejan precios bajos. Sin embargo, al momento de establecer los precios finales entre comerciantes minoristas y proveedores, el 47% de comerciantes del centro urbano de Riobamba accede a descuentos por cantidad de compra, el 34% regatea el precio, y únicamente al 19% les imponen el precio los proveedores.

En lo que se refiere al pago de proveedores, al 87% de los comerciantes se les otorga crédito o hay facilidades de pago, solo el 13% de los encuestados manifiesta que no tiene este tipo de beneficios por parte de sus proveedores, entre las razones está el inicio reciente del negocio, no conoce mucho tiempo al proveedor y/o prefiere pagar en efectivo para obtener descuentos.

El 62% de los comerciantes perciben los precios de los proveedores como altos, entre las razones esta la calidad. El 91% de comerciantes confía en la calidad de los productos de los proveedores, y apenas el 9% reconoce que la calidad de las prendas de vestir de los proveedores no es confiable.

En el tema de costos por cambios de proveedores en el sector comercial de prendas de vestir, al 56% de los comerciantes le resulta fácil reemplazar a un proveedor por otro, y al 44% no le resulta fácil reemplazar sus proveedores, entre las razones están la calidad y acabados de los productos, limitada existencia de proveedores del tipo de prendas que comercializa, exclusividad, no encuentran el mismo producto, tiempo de trabajo, y la fidelidad a los proveedores.

Las respuestas proporcionadas por los comerciantes del centro urbano del cantón Riobamba permiten determinar que el poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a la numerosa presencia de los mismos en el sector, y la facilidad de reemplazar un proveedor por otro.

3.2.3 Amenaza de nuevos competidores

En el sector comercial de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba, la presencia de nuevos participantes se ve obstaculizada principalmente por la dificultad de encontrar una ubicación favorable para el local comercial, el 30% de los encuestados manifiestan que este se convierte en un factor que impide iniciar un negocio de venta de ropa. La limitada existencia de locales disponibles en el centro histórico y los elevados precios por arriendo en lugares estratégicos para el comercio son las razones principales en lo referente a ubicación favorable. Sin embargo, esta barrera es un impedimento temporal, ya que cuando un negocio deja de operar, queda un espacio disponible, el cual es aprovechado por nuevos competidores para iniciar sus actividades, por lo que la apertura de nuevos negocios se da de forma inmediata.

Otra de las barreras que los encuestados consideran representativas al momento de iniciar un negocio en el sector comercial de ropa es el monto de inversión inicial con el 23%, según la información recopilada, el promedio de inversión inicial en activos físicos está entre US \$5.001 y US \$10.000, adicional a esto, el monto de inversión con el que el negocio podría operar a 90 días está entre US \$5.001 y US \$10.000, es decir, la persona que desee emprender en la comercialización de prendas

de vestir debería contar con al menos US \$10.002, monto de inversión inicial considerado como un valor medio por el 66% de los encuestados.

Las instituciones gubernamentales también forman parte de las barreras de entrada en el sector, además de ser consideradas como obstáculo cuando los negocios están en funcionamiento. Dentro de las principales entidades de gobierno que obstruyen el ingreso de nuevos competidores están: Servicio Nacional de Aduanas (SENAE) con el 31%; Servicio de Rentas Internas (SRI) con el 30%; GAD de Riobamba con el 15%; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con el 13%; y el Ministerio de Trabajo con el 8%. Los argumentos que los encuestados manifiestan para considerar a estas entidades como barreras para iniciar un negocio de ropa están los trámites y tiempo que estos conllevan, operativos con decomisos de las mercaderías a los locales comerciales, excesivo control, dificultad para realizar importaciones, y afiliaciones inmediatas sin periodo de prueba.

El ingreso de nuevos comerciantes en el sector se ve obstaculizado por las barreras de entrada existentes en ámbitos de ubicación favorable y entidades de gobierno, el tema de ubicación es representativo al momento de iniciar el negocio, a diferencia de las entidades de gobierno que se convierten en barreras especialmente en el proceso de funcionamiento del negocio.

3.2.4 Aparecimiento de productos sustitutos

Para la identificación de productos sustitutivos de prendas de vestir se acudió a los agentes comerciales del centro urbano, de los cuales el 94% manifestó no conocer ningún producto que pueda sustituirlas, mientras que el 6% indicó que, si existen sustitutos para las prendas de vestir ofertadas en el centro urbano de la ciudad, tales como la ropa usada y las prendas confeccionadas en sastrerías.

Para comprobar la representatividad de los productos sustitutos mencionados anteriormente, se realizó una pregunta adicional, en la cual el 38% de los comerciantes considera que la ropa usada y las prendas confeccionadas en sastrerías representan una competencia para los comercios de prendas de vestir, mientras que el 63% de los encuestados no consideran como sustitutos a los productos mencionados.

Entre las razones de los comerciantes para ver a la ropa usada y sastrerías como competencia están la búsqueda de productos más baratos, la posibilidad de encontrar buenas prendas en estos negocios y la difícil situación económica de los compradores.

En cambio, la mayoría de personas que no ven como competencia a los negocios mencionados utilizan como argumento la diferencia en los productos, principalmente en moda y diseño.

3.2.5 Rivalidad entre empresas

El nivel de competencia en el sector comercial de prendas de vestir es considerado alto, el 87% de los participantes manifiesta que en el sector hay muchos competidores, mientras que el 13% de los comerciantes manifiesta que existen pocos competidores en el sector.

Para competir con otros negocios de ropa, el 42% de los propietarios realizan promociones, el 40% de los comerciantes baja los precios de los productos, el 5% invierte en publicidad, el 3% no realiza ninguna actividad, y el 10% realiza otras actividades como la renovación de productos, y gestión de calidad.

Tabla 4: **Matriz de impacto–Fuerzas de Porter**

FACTOR	IMPACTO			RAZONES
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Amenaza de nuevos participantes		X		<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación favorable (arriendos caros y escasos). • Necesidades de Capital (US \$ 5.001 - US \$ 10.000). • Política gubernamental (control y decomisos).
Poder de negociación de los clientes	X			<ul style="list-style-type: none"> • Productos indiferenciados. • Presión para disminuir los precios. • No existe costos cambiantes.
Productos sustitutos			X	<ul style="list-style-type: none"> • No hay productos sustitutos representativos. • Ropa usada y sastrerías (Moda, diseño, calidad y estado de la prenda).
Poder de negociación de los proveedores			X	<ul style="list-style-type: none"> • Numerosa presencia de proveedores. • Resulta fácil sustituir un proveedor por otro. • Clientes exigen mejores productos y descuentos.
Rivalidad entre los competidores actuales	X			<ul style="list-style-type: none"> • Presencia numerosa de almacenes. • Ausencia de diferenciación. • No hay costos cambiantes. • Falta de especialización.

Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

La estructura del sector comercial de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba evidencia que la amenaza de nuevos competidores es media, debido a las barreras de entrada existentes, entre las cuales están el acceso a locales comerciales en zonas céntricas de la ciudad y los elevados valores monetarios por concepto de arrendamiento, las instituciones de gobierno también forman parte de los obstáculos para iniciar un negocio, especialmente el SENAE y el SRI, por los frecuentes controles y decomisos de mercaderías en los locales comerciantes.

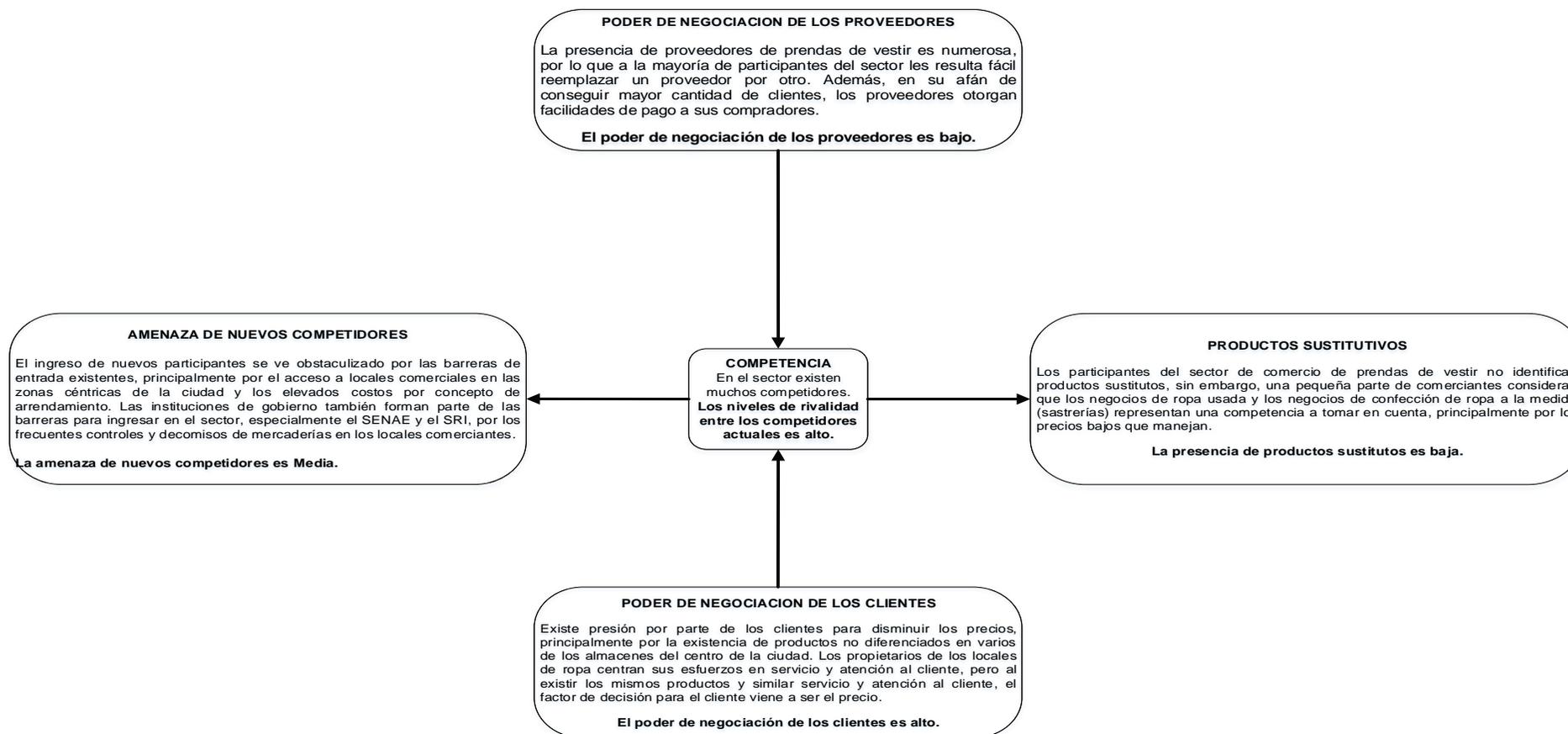
El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la presión por parte de los clientes para disminuir los precios, además de la existencia de productos no diferenciados en varios de los almacenes del centro de la ciudad. Es importante mencionar que los propietarios de los locales de ropa manifiestan que centran sus esfuerzos en servicio y atención al cliente, pero al existir los mismos productos y similar servicio y atención al cliente, el factor de decisión para el cliente viene a ser el precio.

El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, existe un gran número de proveedores en el sector de comercio de prendas de vestir, además, los costos por cambio de proveedor no son representativos. La calidad es una característica indispensable en los productos, este factor es considerado muy importante por los comerciantes para la selección del proveedor y la adquisición de productos.

La presencia de productos sustitutos es baja, no hay productos representativos que puedan sustituir a las prendas de vestir. Una pequeña parte de comerciantes considera que la ropa usada y las prendas confeccionadas a la medida son sustitutos, sin embargo, por temas de calidad, moda, tendencias y diseño de las prendas de vestir ofertadas en los almacenes no se pueden considerar como sustitutos importantes.

La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa. El centro histórico de la ciudad abarca alrededor de 96 manzanas, en el cual se sitúan 157 almacenes según los registros de patentes del GADM-Riobamba, pero, la mayor parte de locales comerciales se concentran en calles específicas del centro histórico, que van desde la calle Carabobo hasta la 5 de Junio y desde la calle Guayaquil hasta la Primera Constituyente y sus respectivas intersecciones, contando con alrededor de 104 manzanas.

Gráfico 6: Matriz de 5 fuerzas de Porter



Fuente: Encuestas-Trabajo de Campo 2017.

Elaboración propia.

En la ciudad de Riobamba existen diferentes mercados y centros comerciales donde se realiza la actividad comercial de prendas de vestir. Para complementar el análisis de competitividad se describen las zonas o áreas comerciales de la ciudad:

- Paseo Shopping Riobamba
- Centro Comercial Popular La Condamine
- Oriental - El Prado

En el caso del Paseo Shopping es una cadena de centros comerciales a nivel nacional, cuenta con supermercados, patio de comidas, locales comerciales, islas, bancos y cines. Los establecimientos comerciales presentan marcas reconocidas a nivel nacional e internacional en ropa, calzado, electrodomésticos, entre otras.

El Centro Comercial Popular La Condamine es un mercado municipal, de acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial tiene una capacidad de 750 establecimientos, cuenta con dos niveles, en la planta baja se ubica el patio de comidas y locales de frutas, legumbres, pollos, lácteos y mariscos, en la planta alta están almacenes de ropa, calzado bisutería, mochilas y artículos de bazar.

El mercado Oriental o El Prado también es un mercado municipal que cuenta con una capacidad de 1566 establecimientos, en la actualidad es una zona exclusiva de comercio de prendas de vestir, el mercado opera los días miércoles y sábados.

Tabla 5. Zonas Comerciales de Riobamba

	Centro de la Ciudad			C.C. La Condamine			Paseo Shopping			Mercado Oriental		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Precios		X				X	X					X
Costo de arriendo	X					X	X					X
Comercio informal		X		X					X	X		
Calidad de los productos	X				X		X				X	
Diversificación de productos	X			X			X			X		
Atención al cliente		X				X	X					X
Facilidad de acceso		X			X		X				X	
Días de atención		X		X			X					X
Horarios de atención		X			X		X				X	

Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

En la tabla 5 se puede observar en resumen el análisis de algunas variables y características de los sectores comerciales de Riobamba, entre las cuales se considera precios, arriendos, comercio informal, calidad y diversificación de productos, atención al cliente, facilidad en el acceso, y los días y horarios de atención.

En el caso de los arriendos, el Centro Comercial La Condamine y el Mercado Oriental operan en infraestructuras municipales por lo cual los rubros mensuales por concepto de arriendo no son significativos, el valor que se cancela bordea los US \$15.00, los mismos que se pagan mensualmente en las oficinas municipales o puntos de recaudación. Esta puede ser una de las variables que influye en las dos zonas de comercio para que se manejen precios bajos, al no existir mayores obligaciones en el tema de arriendos les permite disminuir los precios sin afectar sus niveles de ganancias.

El comercio informal afecta a todos, pero la presencia de este tipo de comerciantes es más evidente en los mercados municipales. Las personas dedicadas a esta actividad aprovechan los días de feria de la ciudad (miércoles y sábado) para realizar su actividad en los alrededores de los mercados y circulando por las principales calles de la ciudad (zona centro)

En el tema de horarios y días de atención El paseo Shopping y el Centro Comercial la Condamine tienen una ventaja, estos centros de comercio operan los siete días de la semana en horarios de 09h00 a 21h00 y de 07h30 a 20h00 correspondientemente; a diferencia de los locales ubicados en la zona centro de la ciudad que operan de lunes a sábado y los horarios dependen de cada propietario; en el caso del Mercado Oriental las actividades comerciales se las realizan únicamente los días miércoles y sábados.

3.3. Identificación de factores externos

3.3.1 Oportunidades

Político-legal

- La estabilidad política del país en los últimos diez años favorece el sector, además, se prevé la continuidad del proyecto político.
- El sector cuenta con el apoyo del GADM–Riobamba, a través la organización de ferias y eventos en los cuales participan negocios locales.

Económico

- La inflación del país es estable gracias a la dolarización, el sector comercial se ve favorecido por la estabilidad en los precios de los productos
- La eliminación de salvaguardias a la importación de productos (prendas de vestir) favorece al sector. Los comerciantes y clientes pueden acceder a más productos y mejores precios.

Sociocultural

- Las condiciones de pobreza en la población ecuatoriana han disminuido, convirtiéndose los ciudadanos en entes participativos e involucrados en el ámbito laboral, por lo que se mejora el nivel de ingresos de la familia.
- La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad, la mayoría de la población pertenece a la PEA, además, la migración incrementa la cantidad de posibles compradores.

Tecnológico

- En los negocios del sector existe la posibilidad de acceder a tecnología que permita un mejor funcionamiento en temas de seguridad, facturación, inventarios y servicio al cliente.
- El comercio electrónico es una oportunidad importante para los centros de comercio de prendas de vestir para incrementar los niveles de ventas.

Competencia

- El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a la numerosa presencia de los mismos en el sector, y la facilidad de reemplazar un proveedor por otro.
- No existe productos sustitutos representativos para las prendas de vestir.

3.3.2 Amenazas

Político-legal

- La ejecución de ordenanzas municipales (cambio de letreros) en la zona comercial de la ciudad involucra directamente al sector, siendo una amenaza representativa para los almacenes.

Económico

- El incremento del desempleo, han provocado una disminución en la capacidad de compra de las personas afectando al sector comercio.

- La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias afectando al consumo de las mismas, además obliga a las personas a buscar alternativas de ingreso, esto en ocasiones puede acrecentar el comercio informal.
- El tema tributario impacta en el sector comercial, por la generación de cambios en el precio de los productos y el desarrollo de procesos internos adicionales que involucran costos.
- Ingreso de mercaderías de forma ilegal.

Sociocultural

- El comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración impacta de manera negativa los puntos de comercio ubicados en el centro de la ciudad.

Competencia

- El poder de negociación de los clientes en el sector es alto, los clientes ejercen una permanente presión para disminuir los precios de los productos, por la inexistencia de productos diferenciados.
- El ingreso de nuevos comerciantes en el sector se ve obstaculizado por factores de ubicación favorable, de forma específica la falta de espacios físicos en la zona comercial de la ciudad y arriendos elevados.
- El SRI y SENA son percibidas como instituciones que amenazan al sector, por los excesivos controles y decomisos de mercaderías que realizan.
- La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa.

3.4. Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
1. La estabilidad política del país en los últimos diez años favorece el sector, además, se prevé la continuidad del proyecto político.	0,05	3	0,15
2. El sector cuenta con el apoyo del GADM–Riobamba, a través de la organización de ferias y eventos en los cuales participan negocios locales.	0,08	4	0,32
3. La eliminación de salvaguardias a la importación de productos (prendas de vestir) favorece al sector. Los comerciantes y clientes pueden acceder a más productos y mejores precios.	0,09	2	0,18
4. Las condiciones de pobreza en la población ecuatoriana han disminuido, convirtiéndose los ciudadanos en entes participativos e involucrados en el ámbito laboral, por lo que se mejora el nivel de ingresos de las familias.	0,02	3	0,06
5. La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad, la mayoría de la población pertenece a la PEA, además, la migración incrementa la cantidad de posibles compradores.	0,06	3	0,18
6. En los negocios del sector existe la posibilidad de acceder a tecnología que permita un mejor funcionamiento en temas de seguridad, facturación, inventarios y servicio al cliente.	0,04	2	0,07
7. El comercio electrónico es una oportunidad importante para los centros de comercio de prendas de vestir para incrementar los niveles de ventas.	0,10	3	0,3
8. El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a la numerosa presencia de los mismos en el sector, y la facilidad de reemplazar un proveedor por otro.	0,04	4	0,14
9. No existe productos sustitutos representativos para las prendas de vestir.	0,04	4	0,14
10. La inflación del país es estable gracias a la dolarización, el sector comercial se ve favorecido por la estabilidad en los precios de los productos.	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
11. El tema tributario impacta en el sector comercial, por la generación de cambios en el precio de los productos y el desarrollo de procesos internos adicionales que involucran costos.	0,04	3	0,12
12. El ingreso de nuevos comerciantes en el sector se ve obstaculizado por las barreras de entrada existentes en ámbitos de ubicación favorable, sin embargo, no es un impedimento significativo.	0,03	2	0,06
13. La ejecución de ordenanzas municipales (cambio de letreros) en la zona comercial de la ciudad involucra directamente al sector, siendo una amenaza representativa para los almacenes.	0,02	4	0,08
14. El incremento del desempleo, han provocado una disminución en la capacidad de compra de las personas afectando al sector comercio.	0,06	3	0,18

15. La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias afectando al consumo, además obliga a las personas a buscar alternativas de ingreso, esto en ocasiones puede acrecentar el comercio informal.	0,07	3	0,21
16. Ingreso de mercaderías de forma ilegal, principalmente de países vecinos como Colombia y Perú.	0,09	1	0,09
17. El SRI y SENA son percibidas como instituciones que amenazan al sector, por los excesivos controles y decomisos de mercaderías que realizan	0,01	1	0,01
18. El comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración impacta de manera negativa los puntos de comercio ubicados en el centro de la ciudad.	0,08	4	0,32
19. El poder de negociación de los clientes en el sector es alto, los clientes ejercen una permanente presión para disminuir los precios de los productos, por la inexistencia de productos diferenciados.	0,05	3	0,135
20. La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa.	0,03	4	0,12
TOTAL	1,00		2,93

Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

Como se puede observar, el total de la evaluación de factores externos responde con 2.93 puntos, apenas por encima de la calificación media (2,5), se puede así mismo determinar que los factores más representativos están relacionados en el ámbito socioeconómico con el comercio informal, tecnología con el comercio electrónico y política nacional; tanto en oportunidades como en amenazas, lo que hace necesaria la formulación, diseño y aplicación de estrategias para enfrentar dichos obstáculos y aprovechar las oportunidades; la escala de calificación es de 1 a 4.

3.5. Características internas de las microempresas comerciales de prendas de vestir del cantón Riobamba

Para la determinación de la muestra se utilizó información proporcionada por el Ministerio de Patrimonio y Cultura para delimitar la zona de estudio; y el GADM-Riobamba, de manera específica el Departamento de Cartera, quienes facilitaron el registro de patentes de locales comerciales del casco comercial de la ciudad, es así que para el análisis de características internas, se considera como universo a 157 almacenes de ropa, así:

FÓRMULA:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times pq}{d^2(N - 1) + Z^2 \times pq}$$

Dónde:

N = Total de la población (157)

Z = 1.96 al cuadrado (nivel de confianza 95%)

p = proporción esperada positiva (en este caso 50% = 0.5)

q = proporción esperada negativa (en este caso 50% = 0.5)

d = precisión (5%)

CÁLCULO:

$$n = \frac{157 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2(157) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 111 \text{ personas}$$

Es así que del levantamiento de información se pueden presentar los siguientes datos generales introductorios:

Los propietarios de locales comerciales de prendas de vestir en la ciudad de Riobamba, tienen como representantes legales a mujeres en un 75%. Los empresarios que se dedican a esta actividad son jóvenes entre 20 y 34 años de edad. Un 60% de los

propietarios de locales comerciales objeto de estudio, poseen título de educación superior.

Existe formalidad en el sector, la totalidad de negocios están constituidos como personas naturales y poseen patente municipal; para las obligaciones tributarias la mayoría opera con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), de los cuales el 13% es obligado a llevar contabilidad y el 59% es no obligado a llevar contabilidad, el 28% restante opera bajo el Régimen Impositivo Simplificado (RISE).

En el sector del comercio es necesario generar innovación, las principales y modernas tendencias exigen estar actualizados y así posicionarse mejor en el mercado.

3.5.1 Logística

No hay planificación de las actividades a mediano ni a largo plazo. El 38% de los propietarios de locales comerciales ejecuta sus actividades de acuerdo a la tendencia del día a día. Un 28% no hace ningún tipo de planificación de las actividades inherentes al negocio. Apenas un 25% de las empresas realiza y documenta la planificación de las actividades semanales.

La procedencia de la mercadería es de producción nacional (61%), se comercializan también productos de procedencia internacional (37%). Apenas un 2% de la mercadería es de elaboración provincial.

Más de la mitad de negocios se proveen de mercadería con frecuencia mensual. El 22% se abastece quincenalmente. La compra se hace mediante agentes vendedores de las empresas proveedoras. Al 75% de comerciantes los proveedores les entregan la mercadería en el local sin recargo adicional. El mayor volumen de mercadería corresponde a ropa de mujer, seguida de prendas para hombre. Para el 11% de los locales su mercado se concentra en ropa para niñas y niños.

El control de inventarios se realiza en el 69% de locales, llevando registros de existencias, entradas y salidas. Para realizar reabastecimientos y nuevas compras el 72% de locales revisan físicamente la cantidad de productos existentes. Apenas un 9% de los negocios aplican métodos de reposición de stock. Algo común, en el 84% de locales es la exigencia de calidad en el producto adquirido, dejando para un segundo plano el costo de la mercadería. El 56% de compras se realizan a crédito a un promedio de 30 días, esto depende de los montos de adquisición y de las políticas del proveedor.

Para la comercialización de su mercadería el 91% de los comerciantes utilizan locales arrendados. Vale mencionar que la actividad se concentra en el denominado casco comercial de la ciudad de Riobamba, que incluye la siguiente ubicación: calles Alvarado hasta El Espectador; y, desde la calle Olmedo hasta Argentinos.

Gráfico 7: Mapa del sector comercial de Riobamba



Fuente: GADM-Riobamba.
Elaboración: GADM-Riobamba.

3.5.2 Operaciones

Tratando de mantener orden en la gestión empresarial y por su condición tributaria, el 66% de comercios llevan registros básicos de ingresos y gastos. Un 19%

de negocios llevan contabilidad. El total de empresas encuestadas tiene RUC (72%) o RISE (28%). La cobertura de las empresas se reduce a tener un solo local (88%). La preferencia de los clientes se resume en: pantalones, blusas y chompas. En este sentido no hay capacitación formal en ventas al personal. Generalmente este tipo de negocios son familiares, así se tiene que el 56% del personal pertenece al grupo familiar. La mayoría del personal de ventas es femenino (84%). Se mantiene un alto grado de informalidad en las relaciones y obligaciones laborales, por cuanto el 56% no tiene afiliación al IESS. Se cancelan las obligaciones relacionadas a sueldos de manera mensual (75%). La comercialización de ropa es la fuente principal de ingresos para el 78% de propietarios. La presencia en el mercado de los negocios se concentra en dos grupos principales: de 2 a 5 años y de 11 a 20 años (el 25% de negocios en cada caso. Es decir la mitad de empresas comercializadoras está en estos segmentos). Para la renovación y rotación de stock, los comerciantes se basan en crédito directo con los proveedores (37%), generalmente a 30 días plazo. El 38% acude a créditos con entidades financieras para contar con capital de trabajo.

3.5.3 Mercadeo y ventas

Las microempresas de comercio de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba, en lo referente a la función de mercadeo y ventas, tienen implementadas ciertas estrategias para atraer clientes y mantener un nivel de ventas que posibilite a cada uno de los negocios generar ingresos. En ese sentido el 72% de los negocios de comercio poseen imagen corporativa que es aplicada en cada uno de los productos comunicacionales que manejan, sea a través de medios impresos como medios digitales. El 66% de empresas gestionan su accionar teniendo como base un plan de ventas elaborado técnicamente, es decir con datos del mercado, análisis de demanda, oferta, etc. La mitad de comerciantes considera que el servicio y trato que se brinda a cada uno de los clientes es Muy Bueno. Un poco más de un tercio considera que el servicio es excelente. Un 16% estima que el servicio es apenas bueno.

Sobre el uso de medios de comunicación para dar a conocer sus productos, ofertas y promociones es necesario destacar que el 32% de los negocios no usa ningún medio. La distribución de hojas volantes y las redes sociales (Facebook principalmente), son los medios a través de los cuales se entrega información a los clientes.

El 87% de los comercios aplican promociones especiales en temporadas específicas. Un porcentaje similar al indicado determina los precios al público mediante definiciones técnicas basadas en los costos propios y precios de la competencia.

3.5.4 Servicio al cliente

Lo más importante para el sector de comercio de prendas de vestir, es la calidad del producto y del servicio que brinda. Para brindar productos y un servicio de alta calidad, se cuenta con proveedores nacionales que entregan sus productos en el local de cada comerciante.

Ningún local de los investigados cuenta con planes estratégicos integrales o específicos (como planes de ventas, planes de promoción, marketing, etc.). La percepción de expertos, apunta a la debilidad en la calidad del servicio del personal de ventas, así como la falta de capacitación permanente para el cumplimiento de su rol. De la visita y conversación mantenida con propietarios de locales de comercio de ropa, se pudo concluir que no hay implementación de sistemas de gestión de calidad, por lo tanto no se cuenta con certificaciones de calidad.

Los ingresos recibidos son suficientes para considerar como entes económicos estables, tienen capital de trabajo limitado, el mismo que está invertido en mercadería.

3.5.5 Infraestructura

La organización administrativa de los negocios dedicados a la comercialización de prendas de vestir es bastante simple. En promedio laboran 3 personas. En el 100% de los casos el propietario concentra la gestión administrativa, comercial y logística. El personal adicional (dos personas en promedio) se dedica a ventas y atención al cliente. No poseen reglamentos internos, manuales administrativos u otras herramientas de gestión.

3.5.6 Talento humano

Para la ejecución de las diferentes actividades dentro del proceso comercial, el 47% contrata personal externo, y el 53% es ejecutado por los propietarios o familiares, dato ratificado en la encuesta al preguntar si el personal empleado era solo familiar, donde el 56% manifestó que si y el 44% manifestó lo contrario. El 75% de los

propietarios de los almacenes cancela a sus trabajadores de forma mensual, el 16% semanalmente, el 3% diario, y el 6% utiliza otra frecuencia, donde se mencionó la forma quincenal. Además, el 44% de los encuestados manifiestan que sus empleados están afiliados al IESS y el 56% no afilia a su personal al IESS, porque emplean trabajadores ocasionalmente, existe desconocimiento del proceso de afiliación, la rentabilidad del negocio no da para pagar el seguro de los empleados, o porque trabaja el propietario con sus familiares.

En lo que se refiere al género de las personas que se dedican al comercio de prendas de vestir. El 75% de los propietarios son mujeres, y el 25% son hombres, en cuanto al género de los trabajadores igualmente predomina el personal femenino siendo el 84% mujeres, mientras que el 16% son hombres.

El nivel de instrucción de los propietarios de los negocios sobresa una mayoría con educación superior, es así que el 60% de los representantes de los almacenes tiene educación superior, el 31% culminó la secundaria, el 3% tiene educación primaria, y el 6% seleccionó la opción otros niveles de educación, en la que se exponen títulos de cuarto nivel como maestrías.

3.5.7 Tecnología

El desarrollo tecnológico en el sector comercial de prendas de vestir es limitado, un dato importante proporcionado por los comerciantes en este ámbito es que únicamente el 3% de los almacenes utiliza puntos de venta con un sistema informático para control de inventarios y facturación, por otro lado, la visita a los distintos centros encuestados permitió verificar la inexistencia de equipos tecnológicos para el desarrollo de la actividad comercial, en pocos casos se evidenciaron equipos de seguridad como cámaras y alarmas para el almacén y para las prendas de vestir.

3.5.8 Proveedores

El factor de decisión para la selección y compra a proveedores es la calidad, el 84% de los comerciantes toma en cuenta este factor, mientras el 16% restante se fija en los precios de las prendas para realizar la compra.

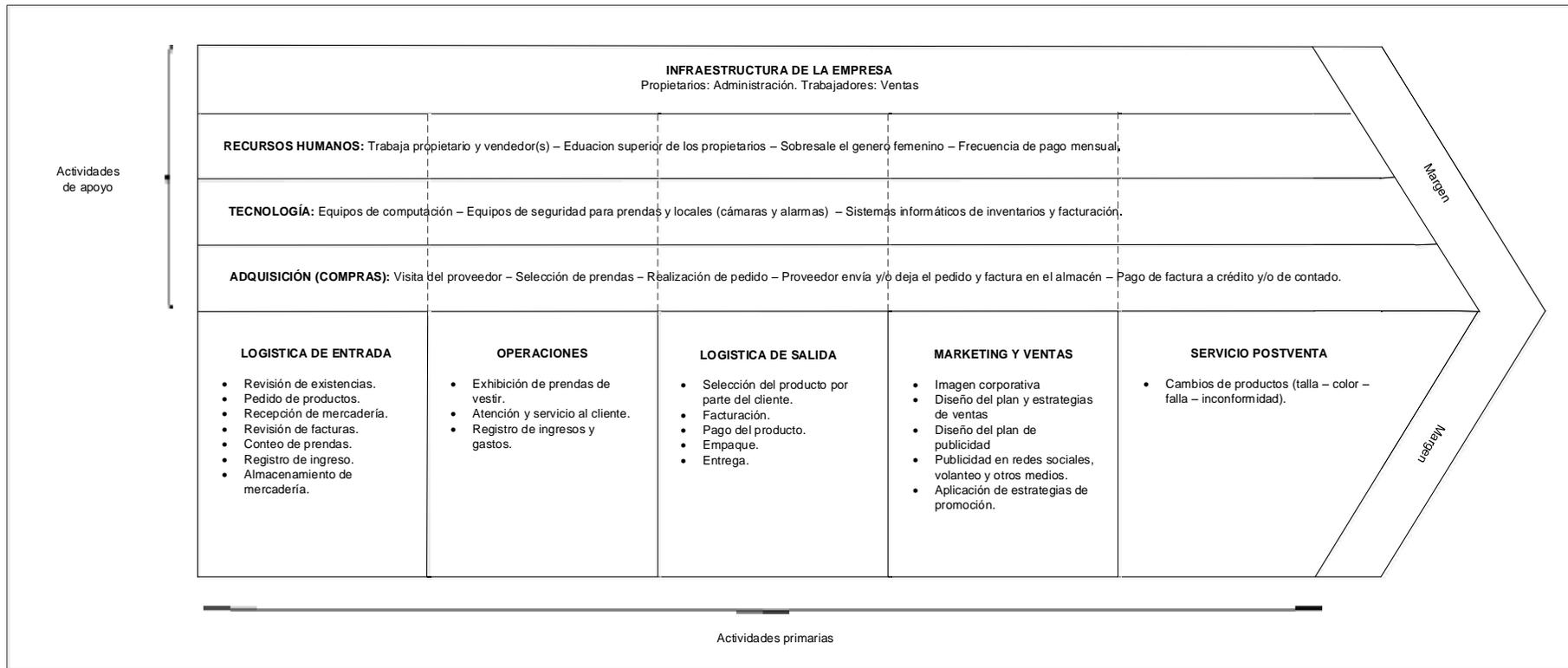
En lo que se refiere a la procedencia de mercadería que se comercializa en los almacenes, el 61% es nacional, el 37% internacional y el 2% provincial.

El 53% de los negocios de ropa se abastecen de mercadería mensualmente, el 22% de forma quincenal, el 16% semanalmente, y el 9% se abastecen con otra frecuencia de tiempo que va desde dos hasta tres meses. El 56% de los participantes realiza las compras a crédito, y el 44% restante compra de contado.

Generalmente los proveedores dejan los productos en los almacenes, el 75% de los encuestados coincide con este particular, el 25% restante manifiesta que los proveedores no dejan la mercadería en los almacenes.

3.6.Cadena de valor del sector

Gráfico 8: Cadena de valor del sector de comercio de prendas de vestir



Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

3.7.Determinación de factores internos

A través del análisis de la situación interna en el sector de comercio de prendas de vestir, con la realización de encuestas y entrevistas se han determinado fortalezas y debilidades tal como se describe a continuación:

3.7.1 Fortalezas

Función logística

- Hay rotación de inventarios de manera mensual.
- La gestión de compras se hace de preferencia en el propio local a través de la visita de agentes vendedores de las empresas proveedoras.
- Se revisa la calidad y marcas de la mercadería para asegurar productos que sean demandados y adquiridos sin mayores inquietudes por parte de los clientes.

Función operativa

- Son negocios eminentemente familiares. Facilitan la comunicación interna y la aplicación inmediata de estrategias específicas.
- Existe claridad en los productos más demandados y por consiguiente se aseguran los stocks necesarios.

Función mercadeo y ventas

- Los precios de la mercadería son competitivos en relación a locales de ropa de centros comerciales ubicados en otras zonas de Riobamba.
- Se utilizan medios digitales preferentemente para la difusión de publicidad y ofertas específicas.
- La ubicación de los locales comerciales es idónea por cuanto está en el centro de la ciudad y recibe el apoyo del Municipio de Riobamba.

Función servicio al cliente

- Se brinda atención personalizada, para cada cliente.
- La mercadería se renueva permanentemente en función de las tendencias de moda.

3.7.2 Debilidades

Función logística

- No hay ningún tipo de planificación de las actividades a mediano ni a largo plazo.
- Limitada especialización por nichos de mercado.

- Los reabastecimientos o nuevas compras se hacen en función de la revisión visual de las perchas, no se considera la ayuda de reportes de ventas o catálogos por temporada.
- El costo y garantías por arriendos vuelve difícil la estabilidad de los locales comerciales en cuanto a posicionamiento y generación de fidelidad de los clientes.
- Existen limitados espacios físicos (locales) para la comercialización de ropa en la ciudad de Riobamba.

Función logística

- Inexistencia de un plan de capacitación al personal; siendo que la actividad que desarrollan exige actualización de conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas exigidas en este ámbito laboral, lo cual ha generado falta de compromiso para con la empresa.
- No se cumple con todas las obligaciones laborales con el personal de cada uno de los negocios. Hay deficiencia en el cumplimiento de obligaciones laborales, relacionadas a: beneficios legales, vacaciones, etc.

Función mercadeo y ventas

- Falta de un plan de marketing, ventas y publicidad que abarque las actividades de publicidad y promoción de una manera más formal de la que viene desarrollando.

Función servicio al cliente

- El servicio al cliente a pesar de ser personalizado, no es considerado como un servicio de calidad
- La medición de índices de satisfacción es nula.

3.8. Perfil estratégico interno

Tabla 7: Perfil estratégico de factores internos

FACTORES INTERNOS	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	MEDIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
1. Hay rotación de inventarios de manera mensual.					
2. La gestión de compras se hace de preferencia en el propio local a través de la visita de agentes vendedores de las empresas proveedoras.					
3. Se revisa la calidad y marcas de la mercadería para asegurar productos que sean demandados y adquiridos sin mayores inquietudes por parte de los clientes.					
4. Son negocios eminentemente familiares. Facilitan la comunicación interna y la aplicación inmediata de estrategias específicas.					
5. Existe claridad en los productos más demandados y por consiguiente se aseguran los stocks necesarios.					
6. Los precios de la mercadería son competitivos en relación a locales de ropa de centros comerciales ubicados en otras zonas de Riobamba.					
7. Se utilizan medios digitales preferentemente para la difusión de publicidad y ofertas específicas.					
8. La ubicación de los locales comerciales es idónea por cuanto está en el centro de la ciudad y recibe el apoyo del Municipio de Riobamba.					
9. Se brinda atención personalizada, para cada cliente.					
10. La mercadería se renueva permanentemente en función de las tendencias de moda.					
11. No hay ningún tipo de planificación de las actividades a mediano ni a largo plazo.					
12. Limitada especialización por nichos de mercado.					
13. Los reabastecimientos o nuevas compras se hacen en función de la revisión visual de las perchas, no se considera la ayuda de reportes de ventas o catálogos por temporada.					
14. El costo y garantías por arriendos vuelve difícil la estabilidad de los locales comerciales en cuanto a posicionamiento y generación de fidelidad de los clientes.					
15. Existen limitados espacios físicos (locales) para la comercialización de ropa en la ciudad de Riobamba.					
16. Inexistencia de un plan de capacitación al personal; siendo que la actividad que desarrollan exige actualización de conocimientos para desarrollar habilidades y destrezas exigidas en este ámbito laboral, lo cual ha generado falta de compromiso para con la empresa.					
17. No se cumple con todas las obligaciones laborales con el personal de cada uno de los negocios. Hay deficiencia en el cumplimiento de obligaciones laborales, relacionadas a: beneficios legales, vacaciones, etc.					
18. Falta de un plan de marketing, ventas y publicidad que abarque las actividades de publicidad y promoción de una manera más formal de la que viene desarrollando.					
19. El servicio al cliente a pesar de ser personalizado, no es percibido como un servicio de calidad.					
20. La medición de índices de satisfacción es nula.					
TOTAL	4	4	2	3	7
	20%	20%	10%	15%	35%

Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

Del perfil estratégico de factores internos más importantes, los resultados que se ubican por encima de la media son 10, los que clasifican debajo de la media son 8. Son 20 los factores internos con mayor probabilidad de ocurrencia e impacto, existen siete con los cuales la empresa puede hacer frente a las debilidades y fortalecer aspectos positivos de la organización.

3.9. Matriz FODA

Tabla 8: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Hay rotación de inventarios de manera mensual. F2: La gestión de compras se hace de preferencia en el propio local. F3: Se revisa la calidad y marcas de la mercadería. F4: Son negocios familiares, Facilitan la comunicación y aplicación de estrategias. F5: Existe claridad en los productos más demandados y asegura stock necesario. F6: Los precios de la mercadería son competitivos en relación otras zonas. F7: Se utilizan medios digitales preferentemente para la difusión de publicidad. F8: La ubicación de los locales comerciales es idónea. F9: Se brinda atención personalizada, para cada cliente. F10: La mercadería se renueva en función de las tendencias de moda.</p>	<p>O1: La estabilidad política del país y continuidad del proyecto político. O2: El sector cuenta con el apoyo del GADM – Riobamba. O3: La inflación del país es estable gracias a la dolarización. O4: La eliminación de salvaguardias a la importación de productos. O5: Las condiciones de pobreza han disminuido. O6: La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad. O7: Existe la posibilidad de acceder a tecnología. O8: El comercio electrónico para incrementar los niveles de ventas. O9: El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. O10: No existen productos sustitutos representativos.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: No hay ningún tipo de planificación de las actividades a mediano y largo plazo. D2: Limitada especialización por nichos de mercado. D3: Los reabastecimientos se hacen en función de la revisión visual de las perchas. D4: El costo y garantías por arriendos vuelven difícil la estabilidad de los locales. D5: Existen limitados espacios físicos para la comercialización de ropa en la ciudad. D6: Inexistencia de un plan de capacitación al personal. D7: No se cumple con todas las obligaciones laborales con el personal. D8: Falta de un plan de marketing, ventas y publicidad que abarque las actividades. D9: El servicio al cliente es personalizado, pero no es considerado de calidad. D10: La medición de índices de satisfacción es nula.</p>	<p>A1: La ejecución de ordenanzas municipales en la zona comercial. A2: El amenaza de nuevos participantes es medio. A3: El incremento del desempleo disminuye la capacidad de compra. A4: La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias. A5: Ingreso de mercaderías de forma ilegal. A6: El tema tributario impacta en el sector comercial. A7: El SRI y SENAE realizan controles y decomisos de mercaderías. A8: Comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración. A9: El poder de negociación de los clientes en el sector es alto. A10: La rivalidad en el sector es alta.</p>

Fuente: Trabajo de campo 2017.

Elaboración propia.

3.10. FODA estrategias

Tabla 9: Matriz FODA–Estrategias

<p style="text-align: center;">FODA ESTRATÉGICO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Hay rotación de inventarios de manera mensual. F2: La gestión de compras se hace de preferencia en el propio local. F3: Se revisa la calidad y marcas de la mercadería. F4: Son negocios familiares, Facilitan la comunicación y aplicación de estrategias. F5: Existe claridad en los productos más demandados y asegura stock necesario. F6: Los precios de la mercadería son competitivos en relación otras zonas. F7: Se utilizan medios digitales preferentemente para la difusión de publicidad. F8: La ubicación de los locales comerciales es idónea. F9: Se brinda atención personalizada, para cada cliente. F10: La mercadería se renueva en función de las tendencias de moda.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: No hay ningún tipo de planificación de las actividades a mediano y largo plazo. D2: Limitada especialización por nichos de mercado. D3: Los reabastecimientos se hacen en función de la revisión visual de las perchas. D4: El costo y garantías por arriendos vuelven difícil la estabilidad de los locales. D5: Existen limitados espacios físicos para la comercialización de ropa en la ciudad. D6: Inexistencia de un plan de capacitación al personal. D7: No se cumple con todas las obligaciones laborales con el personal. D8: Falta de un plan de marketing, ventas y publicidad que abarque las actividades. D9: El servicio al cliente es personalizado, pero no es considerado de calidad. D10: La medición de índices de satisfacción es nula.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: La estabilidad política del país y continuidad del proyecto político. O2: El sector cuenta con el apoyo del GADM – Riobamba. O3: La inflación del país es estable gracias a la dolarización. O4: La eliminación de salvaguardias a la importación de productos. O5: Las condiciones de pobreza han disminuido. O6: La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad. O7: Existe la posibilidad de acceder a tecnología. O8: El comercio electrónico para incrementar los niveles de ventas. O9: El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. O10: No existen productos sustitutos representativos.</p>	<p style="text-align: center;">F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión de inventarios aprovechando los factores macro y microeconómicos del país (F1; F5; F10; O1; O3; O4; O5). Desarrollar mecanismos de comercio electrónico y uso de tecnologías de comunicación de forma mas frecuente y organizada (F4; F7; O7; O8). Diseñar programas de capacitación a los comerciantes de la ciudad de Riobamba respecto a marketing, ventas, servicio al cliente con el apoyo de entidades públicas y privadas (F8; F9; O2). 	<p style="text-align: center;">D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la aplicación de técnicas y herramientas administrativas e informáticas para respaldar la toma de decisiones respecto a la gestión de los locales de comercio de ropa de la ciudad de Riobamba (D1; D3; D6; D7; D8; D9; D10; O1; O7). Utilizar herramientas tecnológicas para llegar a nuevos y mas clientes (D4; D5; O7; O8). Aprovechar nichos de mercados y especializarse en los mismos (D2; D9; O9; O10).
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: La ejecución de ordenanzas municipales en la zona comercial. A2: El amenaza de nuevos participantes es medio. A3: El incremento del desempleo disminuye la capacidad de compra. A4: La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias. A5: Ingreso de mercaderías de forma ilegal. A6: El tema tributario impacta en el sector comercial. A7: El SRI y SENAE realizan controles y decomisos de mercaderías. A8: Comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración. A9: El poder de negociación de los clientes en el sector es alto. A10: La rivalidad en el sector es alta.</p>	<p style="text-align: center;">F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la asociatividad entre los comerciantes de ropa de la ciudad de Riobamba con la finalidad de tener mejores condiciones de negocio, volumen de compra con proveedores, y organismos de control (F4; F8; A1; A2; A5; A6; A7; A8; A9; A10). Implementar herramientas de comunicación online del sector, de tal manera que la viralización de sus contenidos sea factible (F7; A2; A9). 	<p style="text-align: center;">D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> Requerir la aplicación de políticas claras y la aplicación del marco legal para aquellos que conforman el sector, de tal manera que se pueda mitigar la informalidad y la competencia desleal (D1; D6; A5; A7; A8) Establecer nexos con entidades publicas y privadas para articular mejor la aplicación del sistema de economía popular y solidaria (D1; D6; D7; A5; A8). Aplicar permanentemente mecanismos de evaluación de satisfacción al cliente (D6; D8; D9; D10; A9).

Elaboración: Propia.

Fuente: Trabajo de campo 2017.

3.11. Lineamientos para un plan de mejora competitiva

Tabla 10: Plan de mejora competitiva

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE	PLAZO DIAS
ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de asociatividad entre comerciantes de ropa de la ciudad de Riobamba con la finalidad de tener mejores condiciones de negocio y volumen de compra con proveedores, organismos de control, etc. • Establecimiento de nexos con entidades públicas y privadas para articular mejor la aplicación del sistema de economía popular y solidaria. • Requerimiento de políticas claras y aplicación del marco legal para aquellos que conforman el sector, de tal manera que se pueda mitigar la informalidad y la competencia desleal. 	Fortalecer la presencia y competitividad del segmento de comercio de ropa en la ciudad de Riobamba.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Socios • Estatuto elaborado y aprobado. • Porcentaje de Elaboración y cumplimiento de Plan Estratégico para el sector. • Número de convenios, acuerdos con entidades públicas y privadas. 	Directivos, Socios	90 días
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN, MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mecanismos de comercio electrónico y uso de tecnologías de comunicación de forma más frecuente y organizada. • Fomento y aplicación de técnicas y herramientas administrativas e 	Elaborar y ejecutar un plan de Comercialización, Marketing y Ventas para los comerciantes de prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Avance. • Porcentaje de Cumplimiento y aplicación 	Directivos, Socios	360 días

	<p>informáticas para respaldar la toma de decisiones respecto a la gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de estrategias de comunicación online del sector, de tal manera que la exposición y viralización de sus contenidos sea factible. • Aplicación permanente de mecanismos de evaluación de satisfacción al cliente 	del centro urbano de la ciudad de Riobamba.			
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas de capacitación a los comerciantes de la ciudad de Riobamba, respecto a marketing y ventas, servicio al cliente, con el apoyo de entidades públicas y privadas. 	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación para implementarlo de acuerdo a las necesidades de los socios con el fin de actualizar y mejorar sus capacidades.	Mejoramiento de capacidades de los socios. Número de eventos de capacitación. Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Capacitación.	Directivos, Socios	360 días
GESTIÓN OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la gestión de inventarios aprovechando los factores macro y micro económicos del país. • Implementación de sistemas de gestión de calidad para fortalecer las capacidades del sector. 	Implementar sistemas de gestión de calidad que aporten a la mejora de la productividad y competitividad del sector.	Estado de resultados. Rentabilidad Niveles de stock. Niveles de rotación. Porcentaje de cumplimiento del Plan de implementación de sistemas de gestión de calidad. Número de certificaciones de calidad.	Directivos, Socios.	360 días

Elaboración: Propia.

Fuente: Trabajo de campo 2017.

3.12. Desarrollo de Estrategias

3.12.1 Asociatividad

Estrategia N.1

Fomento de asociatividad entre comerciantes de ropa de la ciudad de Riobamba con la finalidad de tener mejores condiciones de negocio y volumen de compra con proveedores, organismos de control, etc.

Objetivo

Fortalecer la presencia y competitividad del segmento de comercio de ropa en la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Formar un equipo responsable del diseño del plan estratégico que oriente la participación de los miembros del sector.
- Involucrar la participación de todos y cada uno de los miembros del sector en la elaboración del plan estratégico a través de la socialización de esta acción en reuniones o eventos programados.
- Motivar la participación de los comerciantes de ropa de Riobamba a través de la formación de equipos de trabajo para crear un ambiente favorable en busca de planteamiento de problemas y propuestas de solución.

Plan de acción

- Con un equipo multidisciplinario llevar a cargo el diseño del plan estratégico que tenga como eje central la asociatividad de los comerciantes de ropa de Riobamba.
- Formar equipos de trabajo considerando a todos los miembros interesados para que participen en la direccionar estratégicamente el sector.
- Llevar a cabo reuniones de trabajo para asignar tareas que conlleven a la dirección estratégica del sector.
- Socializar la filosofía corporativa del sector para que sea conocida, aplicada y difundida.

Estrategia N.2

Establecimiento de nexos con entidades públicas y privadas para articular mejor la aplicación del sistema de economía popular y solidaria.

Objetivo

Fortalecer la presencia y competitividad del segmento de comercio de ropa en la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Asignar responsables para el diseño de acciones para vinculación del gremio de comerciantes de ropa, con empresas e instituciones públicas y privadas locales, nacionales e internacionales.
- Socializar convenios, acuerdos y demás acciones de articulación con las diversas entidades a cada uno de los miembros a fin de lograr resultados adecuados.

Plan de acción

- Identificar los requerimientos y necesidades del sector.
- Conformar grupos de integrantes del sector que lleven a cargo el contacto con otros actores inherentes al sector de tal manera que se puedan suscribir convenios.
- Suscribir convenios con entidades públicas y privadas en beneficio de la mejora en la calidad y productividad del sector.
- Mantener acciones de seguimiento y monitoreo sobre el adecuado cumplimiento de los convenios.

Estrategia N.3

Requerimiento de políticas claras y aplicación del marco legal para aquellos que conforman el sector, de tal manera que se pueda mitigar la informalidad y la competencia desleal.

Objetivo

Fortalecer la presencia y competitividad del segmento de comercio de ropa en la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Mantener reuniones permanentes con representantes del sector privado para formular sugerencias sobre la normativa local y nacional que afecta la competitividad del comercio de ropa.
- Establecer unidades de investigación técnica que permitan generar datos sobre el sector del comercio.
- Participar en espacios de discusión social sobre la planificación del desarrollo local y nacional, haciendo notar las realidades, propuestas y expectativas del sector.

Plan de acción

- Levantamiento de base de datos de actores clave o implicados que tienen injerencia en el funcionamiento del sector.
- Conformación de unidades técnicas de investigación, que generen información, estadísticas, estudios, etc., que permiten analizar la situación actual y perspectivas del sector.
- Establecimiento de un cronograma de reuniones, talleres con actores que inciden en la estructuración del marco legal y más definiciones políticas, económicas y tributarias.

3.12.2 Plan de comercialización, marketing y ventas

Estrategia N.4

Desarrollo de mecanismos de comercio electrónico y uso de tecnologías de comunicación de forma más frecuente y organizada.

Objetivo

Elaborar y ejecutar un plan de comercialización, marketing y ventas para los comerciantes de prendas de vestir del centro urbano de la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Diseño del plan de comercialización, marketing y ventas.
- Generar imagen corporativa.
- Creación de un slogan institucional que identifique al sector de comercio.

Plan de acción

- Elaboración de un estudio de medios para conocer aquellos más apropiados para comunicación, publicidad y comercialización.
- Capacitación a los propietarios y/o administradores de los locales comerciales en temas referentes al uso de herramientas tecnológicas.
- Diseño de estrategias de comunicación y mercadeo por parte de unidades técnicas especializadas para el conocimiento de los interesados.
- Aplicación y seguimiento de acciones relacionadas con el uso de herramientas tecnológicas.

Estrategia N.5

Fomento y aplicación de técnicas y herramientas administrativas e informáticas para respaldar la toma de decisiones respecto a la gestión.

Objetivo

Elaborar y ejecutar un plan de comercialización, marketing y ventas para los comerciantes de prendas de vestir del centro urbano de la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Diseño de un sistema de gestión de calidad para el sector de comerciantes de ropa de la ciudad de Riobamba.
- Implementar sistemas informáticos que permitan mantener datos actualizados de las acciones generadas por el sector.

Plan de acción

- Establecer alianzas estratégicas con empresas proveedoras de tecnologías de administración de microempresas.
- Programar con empresas proveedoras la socialización y capacitación del uso de las herramientas tecnológicas.
- Realizar una negociación con empresas proveedoras de tecnología para mejorar los términos de precios, garantías e instalaciones en los almacenes.

Estrategia N.6

Implementación de estrategias de comunicación online del sector, de tal manera que la exposición y vitalización de sus contenidos sea factible.

Objetivo

Elaborar y ejecutar un plan de comercialización, marketing y ventas para los comerciantes de prendas de vestir del centro urbano de la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Diseñar e implementar un plan de comunicación online para el sector de comercio de ropa de Riobamba.
- Generar mecanismos para la difusión masiva y vitalización de mensajes en redes informáticas.

Plan de acción

- Aplicación de diseños, mensajes y acciones comunicacionales que permitan posicionarse dentro del mercado local y nacional.

- Diseño, contratación y aplicación de mensajes en redes sociales de alta penetración en la población objetivo.
- Evaluación de resultados para verificar el cumplimiento de objetivos y plantear mejoras o cambios en aquellas acciones que no están generando los resultados esperados.

Estrategia N.7

Aplicación permanente de mecanismos de evaluación de satisfacción al cliente.

Objetivo

Elaborar y ejecutar un plan de comercialización, marketing y ventas para los comerciantes de prendas de vestir del centro urbano de la ciudad de Riobamba.

Políticas

- Diseñar e implementar acciones para medición de la satisfacción de los clientes.
- Desarrollar correcciones ante las debilidades que mantenga el sector en lo relacionado a servicio al cliente.

Plan de acción

- Implementación de acciones que permitan medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Generar un cronograma de trabajo para la aplicación de acciones correctivas relacionadas con el servicio al cliente.
- Seguimiento y mejora de los indicadores de satisfacción al cliente.

3.12.3 Capacitación

Estrategia N.8

Diseño de programas de capacitación a los comerciantes de la ciudad de Riobamba, respecto a marketing y ventas, servicio al cliente, con el apoyo de entidades públicas y privadas.

Objetivo

Diseñar y ejecutar un plan de capacitación para implementarlo de acuerdo a las necesidades de los socios con el fin de actualizar y mejorar sus capacidades.

Políticas:

- Transmitir a los actores la búsqueda de la productividad y excelencia.

- Se buscará asesoramiento profesional en el campo de las finanzas, administración gerencial, producción, servicio al cliente y relaciones humanas con técnicas actuales acordes al medio.
- Búsqueda de la calidad en la gestión de las empresas comerciales de ropa a fin de trabajar con productividad y mantener las mejores relaciones con clientes internos y externos.

Plan de acción

- Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación para el sector.
- Establecer un plan anual de capacitación y evaluación del desempeño, de acuerdo a los requerimientos de cada miembro.
- Llevar a cabo eventos de capacitación para los propietarios y personal de las empresas comerciales de prendas de vestir en forma general y específica según el cronograma establecido.

3.12.4 Gestión operativa

Estrategia N.9

Fortalecimiento de la gestión de inventarios aprovechando los factores macro y micro económicos del país.

Objetivo

Implementar sistemas de gestión de calidad que aporten a la mejora de la productividad y competitividad del sector.

Políticas

- Transmitir a los interesados la búsqueda de la productividad y calidad en la gestión de inventarios.
- Mantener índices de rotación de inventarios adecuados para satisfacer la demanda del mercado.

Plan de acción

- Elaborar un diagnóstico de la gestión de inventarios en los locales comerciales de ropa.
- Establecer un plan para la implementación de un sistema de gestión de inventarios, de acuerdo a los requerimientos de cada miembro.
- Evaluar periódicamente la efectividad del sistema de gestión de inventarios.

Estrategia N.10

Implementación de sistemas de gestión de calidad para fortalecer las capacidades del sector.

Objetivo

Implementar sistemas de gestión de calidad que aporten a la mejora de la productividad y competitividad del sector.

Políticas

- Generar satisfacción en los clientes de las unidades comerciales de prendas de vestir.
- Desarrollar actividades coordinadas para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente.

Plan de acción

- Elaborar un diagnóstico de los niveles de satisfacción de los clientes de los locales comerciales de ropa.
- Crear un plan general para la implementación de un sistema de gestión de calidad, y se apliquen de acuerdo a los requerimientos de cada miembro.
- Establecer indicadores que permitan controlar los niveles de satisfacción al cliente de los almacenes del centro de la ciudad.
- Realizar un seguimiento permanente de los niveles de satisfacción al cliente y aplicar mejoras continuas.

La aplicación de las estrategias planteadas abre la posibilidad de mejorar la competitividad del sector comercial de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba, la propuesta parte de la asociatividad y capacitación de los actores comerciales, para posteriormente enfocarse en áreas específicas entre las cuales están la planeación de actividades comerciales, marketing, ventas y la gestión operativa.

Capítulo cuarto

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

- La situación política a nivel país y local ofrece un escenario positivo para el desarrollo del sector comercial de prendas de vestir. Se concluye que hay estabilidad política por la continuidad de un proyecto político, además del apoyo en el ámbito local por parte de las autoridades de la ciudad.
- En ámbito económico el comportamiento del empleo y desempleo en el país ha llegado a afectar al sector en los últimos años, la disminución del empleo por consecuencia el incremento del desempleo, ha llevado a priorizar el consumo de los hogares, reduciendo así la compra de prendas de vestir en los hogares; el desempleo también ha obligado a las personas crear sus propios negocios e inclusive a incurrir comercio informal (entre estas actividades el comercio de ropa).
- Los cambios realizados en el plano tributario son considerados como una amenaza alta, aquellos realizados en materias del IVA e importaciones han dado como resultado un incremento en los precios, los cuales termina pagando el consumidor final, además, para el sector comercial de prendas de vestir la normativa tributaria es altamente exigente, las entidades de control como SRI y SENAE son las que ejercen mayor control en los locales comerciales de prendas de vestir de la ciudad, generando como resultado decomisos de mercadería, clausuras y multas.
- El contrabando y el comercio informal están dentro de las problemáticas más representativas que presenta el comercio de prendas de vestir, el ingreso de prendas de vestir extrajeras sin pagar los tributos y la presencia de comerciantes informales que no cancelan los haberes correspondientes, generan competencia desleal en el sector por la diferencia en los precios que se manejan.
- En el tema tecnológico el uso de este tipo de equipos y herramientas en los locales comerciales de la ciudad es limitada, en algunos casos se usan para temas de seguridad y gestión y en otros como medios para publicidad. Esto deja abierta una gran oportunidad para las unidades comerciales de prendas de vestir para incrementar sus ventas a través del comercio electrónico.

- En el análisis de la estructura del sector comercial de prendas de vestir se encuentran barreras de entrada, entre las cuales están: el acceso a locales comerciales en zonas céntricas de la ciudad y los elevados costos por concepto de arrendamiento, el procedimiento de instituciones gubernamentales como el SENAE y el SRI con frecuentes controles y decomisos de mercaderías en los locales comerciantes, pese a esto existe la presencia e ingreso de competidores en el sector. Se obtiene como resultado que la amenaza de nuevos competidores es media.
- El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la presión por parte de los clientes para disminuir los precios, y la existencia de productos no diferenciados en varios de los almacenes del centro de la ciudad. Los propietarios de los locales de ropa centran sus esfuerzos en servicio y atención al cliente, pero al existir los mismos productos, similar servicio y atención al cliente, el factor de decisión de compra para el cliente es el precio.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo, existe un gran número de proveedores en el sector de comercio de prendas de vestir, además, los costos por cambio de proveedor no son representativos. La calidad es una característica indispensable en los productos, este factor es considerado muy importante por los comerciantes para la selección del proveedor y la adquisición de productos.
- La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa, la mayor parte de locales comerciales se concentran en calles específicas del centro histórico, que van desde la calle Carabobo hasta la 5 de Junio y desde la calle Guayaquil hasta la Primera Constituyente y sus respectivas intersecciones, contando con alrededor de 104 manzanas.
- En la investigación se lograron reconocer algunas características internas de las microempresas comerciales de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba, siendo las principales: la formalidad de los negocios representados principalmente por mujeres con nivel de educación superior de condición tributaria: persona natural no obligadas a llevar contabilidad; los comerciantes mantienen generalmente un solo local atendido por el entorno familiar, las operaciones se realizan en locales arrendados, los productos son en su mayoría de procedencia nacional y de calidad confiable. Se evidencia métodos precarios en

cuanto a control de inventarios, planificación y reposición de mercaderías, y poca o ninguna capacitación y aplicación de estrategias de servicio al cliente.

- El análisis del entorno muestra amenazas y oportunidades significativas para el desarrollo y crecimiento de los empresarios dedicados al comercio de prendas de vestir en la ciudad de Riobamba; dentro de las oportunidades se puede mencionar que aún hay un campo inexplorado que tiene que ver con el comercio electrónico y las ventas por internet. Las principales amenazas se dan por el contrabando, comercio informal, y controles de entidades de gobierno.
- El análisis interno muestra fortalezas y debilidades donde se destaca que el volumen de ventas y la rotación permanente de inventarios, de esta manera se concluye que existe una demanda continua y estable durante el año, misma que se incrementa en temporadas específicas. Las debilidades más importantes son la ausencia de un gremio que agrupe a los comerciantes de ropa de la zona centro de Riobamba, inexistencia de planes de marketing y ventas por negocio ni en grupo, almacenes indiferenciados, lo cual resta competitividad a todo el sector.

4.2.Recomendaciones

- Las autoridades del gobierno central y del gobierno municipal de Riobamba, deberán establecer nexos y programas que incentiven a la inversión local, tanto para la producción como para la comercialización de prendas de vestir, sabiendo que la demanda de este tipo de productos es permanente. Deben asimismo prestar la seguridad jurídica a quienes desean invertir en este sector económico.
- Es necesario que se establezcan los procesos pertinentes para generar la integración de los comerciantes de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba. Para esto será importante que haya líderes que tomen la iniciativa de llevar a cabo los planes de integración, sobre la base de participación solidaria de todos los interesados.
- El crecimiento y desarrollo del sector dependerá del cumplimiento eficiente y efectivo de un plan estratégico, basado en la asociatividad y trabajo organizado como grupo que defiende los mismos objetivos e intereses. Asimismo, será básico el entrar de manera prioritaria en acciones tendientes a mejorar la competitividad del sector.
- Una vez formalizada la asociación de comerciantes de la zona centro de Riobamba, es importante tomar contacto con las entidades de control directamente

relacionadas con la actividad (SRI – SENAE) y solicitar capacitaciones permanentes en cuanto a los procedimientos y requerimientos legales que implican el comercio de prendas de vestir. Posteriormente hacer las correcciones necesarias en cada uno de los almacenes para evitar futuras sanciones.

- Como asociación de comerciantes de prendas de vestir de la ciudad de Riobamba, se debería establecer un acercamiento con autoridades locales y entidades de control pertinentes, para exigir se presenten y apliquen acciones que permitan contrarrestar aquellas actividades que afectan al sector, especialmente en temas de seguridad, contrabando y comercio informal.
- Es importante estructurar un plan de capacitación para los propietarios y empleados de los locales comerciales, incluyendo temas como: servicio y atención al cliente, uso de herramientas tecnológicas, marketing digital, elaboración de planes de ventas y publicidad, gestión de calidad, y todos los temas que permitan a los comerciantes mejorar sus negocios y la competitividad del sector.
- La utilización de equipos y herramientas tecnológicas en la actualidad es fundamental para el desarrollo de los negocios, previa capacitación y estructuración de un plan se recomienda la inserción del negocio en el ámbito digital a través de la utilización de redes sociales, para dar a conocer los productos y actividades de las microempresas, además de trabajar en el reconocimiento de marca. También viabilizar el tema de comercio electrónico lo cual permitirá llegar a más clientes e incrementar el nivel de ventas.
- Incorporar características diferenciales en las unidades comerciales para evitar al máximo que los miembros del sector establezcan una competencia en base a la reducción de precios, de tal manera que la rentabilidad del sector sea significativa y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides, Javier. «Administración.» MCGRAW-HILL, 2002.
- Cabrera, Alejandra. *La competitividad empresarial*. Bogotá: Ediciones Universidad Central, 2017.
- EL COMERCIO. «Tecnología para el vestir: así serán las 7 prendas del futuro.» *EL COMERCIO*, Noviembre de 2016.
- . *Pymes de Ecuador y el acceso a internet*. julio de 2017.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/pymes-internet-ecuador-tecnologia-empresas.html>.
- . «www.elcomercio.com.» Octubre de 2016.
<http://www.elcomercio.com/actualidad/sobretasas-ropa-vodka-aranceles-comercio.html>. (último acceso: Febrero de 2017).
- Fernández, Nicolás A. *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF, 2012.
- GAD_Riobamba. «“PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL 2015-2019” .» Documento de Trabajo, Riobamba, 2015.
- INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos).
«<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>.» 21 de Diciembre de 2016.
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>.
- INEC. «Ecuador en cifras.» *www.ecuadorencifras.gob.ec*. 16 de 11 de 2012.
www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf.
- . «Ecuador en cifras.» *www.ecuadorencifras.gob.ec*. 12 de 10 de 2012.
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>.
- . «<http://www.ecuadorencifras.gob.ec>.» 2012.
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf (último acceso: Enero de 2017).
- Kim, W. Chan , y Renée Mauborgne. «La estrategia del océano azul.» En *La estrategia del océano azul*, 11. Profit Editorial, 2015.
- Magretta, Joan. *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y competitividad*. Larousse - Grupo Editorial Patra, 2014.

- Ministerio de Economía, Provincia de Buenos Aires. «www.ec.gba.gov.ar.» Junio de 2006.
http://www.ec.gba.gov.ar/areas/estudios_proyecciones/Archivos/Cuaderno74.pdf (último acceso: Enero de 2017).
- ONU (Organización de las Naciones Unidas). *Clasificación industrial internacional uniforme de las actividades económicas (CIIU)*. New York: Naciones Unidas, 2005.
- Paredes, Gonzalo. «Ecuador: ¿por qué salir de la dolarización?» *CEPAL Nro.121*, 2017: 1-19.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Madrid: Pirámide, 2009.
- . *Ventaja Competitiva*. Madrid: Piramide, 2009.
- PROECUADOR. «Análisis sectorial de textiles y confecciones.» Informe Sectorial, Quito, 2012.
- Publishing, Marketing. *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Días de Santos, 2007.
- Real Academia Española. <http://www.rae.es/>. s.f. <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL> (último acceso: 21 de 09 de 2016).

ANEXOS

Anexo N. 1.- Ficha de encuesta

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)

TEMA: ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL CENTRO URBANO DEL CANTON RIOBAMBA.

CUESTIONARIO

Objetivo: Efectuar el diagnostico de competitividad de las microempresas de prendas de vestir del centro urbano del cantón Riobamba.

- Esta encuesta es anónima y personal, sus respuestas son totalmente confidenciales y para fines académicos.
- Lea cuidadosamente las preguntas y conteste de acuerdo a lo detallado en cada una de ellas.
- Tiempo estimado: 20 minutos.

DESARROLLO

I. CARACTERIZACION DEL COMERCIANTE

1. Género de la persona que representa la actividad productiva:

Masculino

Femenino

2. Edad: años

3. Número de miembros que conforman la familia del comerciante:

Hombre	Mujeres	Total

4. Instrucción del comerciante:

Primaria

Secundaria

Superior

Ninguna

Otra

II. GESTION DE LA COMERCIALIZACIÓN DE ROPA

Información del negocio

1. Nombre del local comercial.....
2. Dirección:.....
3. Parroquia:.....
4. Cantón:.....

5. El negocio está constituido legalmente como:

	Persona Natural
	Persona Jurídica

6. El negocio posee patente Municipal.

	Si
	No ¿Por qué?.....

7. El nombre del negocio o marca comercial esta registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

	Si
	No ¿Por qué?.....

8. Las actividades de su negocio son:

	Únicamente Comercialización (compra a proveedores y vende las prendas de vestir)
	Producción y Comercialización (confecciona las prendas de vestir y las vende)
	Combina las dos anteriores (produce y compra prendas de vestir y las vende)

Logística.

9. Propiedad del local comercial:

	Propio
	Arrendado
	Otros ¿Cuál?.....

10. ¿Cómo organiza Ud., las actividades de comercialización?

	Cada día programo la actividad comercial y distribuyo el trabajo
	Converso con mi familia sobre lo que hay que hacer y distribuyo el trabajo
	Programo semanalmente la actividad comercial y distribuyo el trabajo
	No programo, solo voy y veo que debo hacer

11. Indique la procedencia de la mercadería que usted comercializa

	Provincial
	Nacional
	Internacional
	Otros ¿Cuál?.....

12. ¿Con qué frecuencia se abastece de mercadería?

	Semanal
	Quincenal
	Mensual
	Otros ¿Cuál?.....

13. Seleccione los principales productos ofertados en su local comercial.

	Prendas para hombre
	Prendas para mujer
	Prendas para niños
	Prendas para niñas
	Prendas para bebes
	Otros. (Especifique).....

14. ¿Qué métodos de control de inventario utiliza?

	FIFO
	LIFO
	Promedio Ponderado
	No lleva inventario
	Otro ¿Cuál?.....

15. ¿Cómo calcula la cantidad de mercadería que compra a los proveedores?:

	Compra todo lo que pueda según su capacidad de pago
	Revisa las existencias en percha y sobre eso hace el pedido
	Aplica métodos y técnicas para reposición de inventarios
	Otro ¿Cuál?.....

16. Como elige a sus proveedores:

	Por la calidad de los productos
	Por precios bajos
	Otro ¿Cuál?.....

17. ¿Los proveedores dejan la mercadería en el local?

Sí	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

18. ¿En qué porcentaje realiza las compras?

	Al contado
	A crédito
100%	TOTAL

Operaciones

19. ¿Cómo registra los gastos e ingresos de la comercialización de ropa?

	Lleva contabilidad
	Registra en un cuaderno los ingresos y gastos
	Registra en un sistema informático contable
	No lleva registros

20. El proceso de tributación lo realiza a través de:

	RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano)
	RUC (No obligado a llevar contabilidad)
	RUC (Obligado a llevar contabilidad)

21. ¿Dónde comercializa su mercadería?

	Sólo en su local
	Distribuye a otros locales
	Participa en ferias permanentemente
	Otras: ¿Cuáles?.....

22. ¿Cuál es el producto (s) que considera usted que es el más rentable en la comercialización?

- 1)
- 2)
- 3)

23. ¿Contrata usted personal externo para realizar las actividades comerciales?

Sí	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

¿Cuántos? Permanentes:.....

¿Cuántos? Ocasionales:.....

¿Su personal es sólo familiar?

Sí	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

¿Cuántos? Permanentes:.....

¿Cuántos? Ocasionales:.....

24. De acuerdo al género, sus empleados son:

Hombres	Mujeres	Total
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

25. Sus empleados están afiliados al Instituto Ecuatorianos de Seguridad Social (IESS):

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ¿Por qué?.....

26. ¿Cuál es la periodicidad de pago a sus trabajadores?

Sistema de pago	Si	No
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por tarea	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro ¿Cuál?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿La comercialización de ropa es la principal actividad económica que usted realiza?

Sí	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Si su respuesta es No, enumere que otras actividades efectúa aparte de la comercialización de ropa:.....

28. ¿Durante qué tiempo usted viene trabajando en la comercialización de ropa?

<input type="checkbox"/>	De 0 a 1 año
<input type="checkbox"/>	De 2 a 5 años
<input type="checkbox"/>	De 6 a 10 años
<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 años
<input type="checkbox"/>	21 años en adelante

29. ¿Cómo financia las operaciones de su negocio?

<input type="checkbox"/>	Crédito de Bancos
<input type="checkbox"/>	Crédito de Cooperativas
<input type="checkbox"/>	Crédito de Proveedores
<input type="checkbox"/>	Prestamistas informales
<input type="checkbox"/>	Recursos propios
<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuál?.....

Mercadeo y ventas

30. ¿Cuenta su local con imagen corporativa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ¿Por qué?.....

31. ¿Tiene diseñado un plan o estrategias de venta?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ¿Por qué?.....

32. ¿Cómo considera su servicio al cliente?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Muy Bueno
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular

33. ¿Tiene y aplica un plan de publicidad?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ¿Por qué?.....

34. Si la respuesta a la anterior pregunta fue SI ¿Cuáles son los medios que utiliza para la publicidad de su negocio?

<input type="checkbox"/>	Televisión
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Diarios
<input type="checkbox"/>	Hojas volantes
<input type="checkbox"/>	Redes sociales
<input type="checkbox"/>	Otros ¿Cuál?.....

35. ¿Tiene y aplica estrategias de promoción?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>
--------------------------	----	--------------------------

<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
--------------------------	----	--------------------------

36. ¿Tiene y aplica estrategias para fijar precios?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>
--------------------------	----	--------------------------

<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
--------------------------	----	--------------------------

37. ¿Cómo fijan los precios de los productos que venden en el mercado?

<input type="checkbox"/>	Se fija en los precios de los competidores
<input type="checkbox"/>	Ud., Fija los precios sin sustento
<input type="checkbox"/>	Calcula sus costos y suma un margen de ganancia
<input type="checkbox"/>	Otro ¿Cuál?.....

III. ANALISIS ESTRUCTURAL

Competitividad del sector

1. Considera usted que el sector de comercio de prendas de vestir en la ciudad de Riobamba es rentable:

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No ¿Por qué?.....

2. Indique el promedio de rentabilidad sobre las ventas de su negocio:.....%

3. Indique la estrategia utilizada en su local comercial de prendas de vestir.

	Precios bajos (oferta productos con precios más bajos que sus competidores)
	Diferenciación (oferta productos diferentes y precios altos)
	Enfoque (se enfoca en algún tipo especial de cliente)
	Otro (Especifique).....

Amenaza de nuevos participantes

4. Seleccione las principales barreras que se presentan al momento de iniciar en el comercio de prendas de vestir:

	Grandes compras iniciales para disminuir el costo de los productos
	Grandes cantidades de dinero para inversión inicial
	Presencia de empresas ya consolidadas en el sector
	Acceso a costos preferenciales con los proveedores
	Ubicación favorable del local comercial
	Tiempo de aprendizaje o experiencia
	Regulaciones gubernamentales
	Otros (Especifique).....

5. Indique el monto de inversión en activos con el que se puede iniciar un negocio en el sector de prendas de vestir en el centro de la ciudad. (maniqués – compra o arriendo del local – decoraciones – vitrinas – estanterías – etc.)

	US \$1.000 – US \$5.000
	US \$5.001 – US \$10.000
	US \$10.001 – US \$15.000
	US \$15.001 – US \$20.000
	Otro (Especifique).....

6. Indique el monto de inversión con el que opera su negocio a 90 días (inversión en mercadería)

	US \$1.000 – US \$5.000
	US \$5.001 – US \$10.000
	US \$10.001 – US \$15.000
	US \$15.001 – US \$20.000
	Otro (Especifique).....

7. Según su criterio los montos de inversión para iniciar y operar en el sector comercial de prendas de vestir son:

	Altos
	Medios
	Bajos

8. Seleccione las instituciones gubernamentales que representan un obstáculo al momento de iniciar un negocio de comercialización de prendas de vestir en el centro de la ciudad, justifique su respuesta.

	Institución	¿Por qué?
	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	
	Ministerio del trabajo	
	Servicio Nacional de Aduanas (SENAE)	
	Servicio de Rentas Internas (SRI)	
	GAD Municipal de Riobamba	
	Otros. ¿Cuál?.....	

Poder de negociación de los clientes

9. Indique la frecuencia de compra de sus principales clientes:

	Semanal
	Mensual
	Trimestral
	Otro ¿Cuál?.....

10. Considera usted que existe fidelidad por parte de sus clientes.

	Si ¿Por qué?.....
	No ¿Por qué?.....

11. Sus principales clientes ejercen presión para disminuir los precios de los productos.

	Si
	No ¿Por qué?

Productos sustitutos

12. Conoce usted algún producto que pueda sustituir a las prendas de vestir

	Si ¿Cuál?
	No

13. Considera usted que los negocios de ropa usada en buen estado y/o sastrerías representan una competencia representativa para su negocio.

	Si ¿Por qué?.....
	No ¿Por qué?.....

Poder de negociación de los proveedores

14. La presencia de proveedores en el mercado de prendas de vestir es:

	Numeroso
	Limitado

15. Los precios de los productos de sus principales de proveedores son:

	Altos
	Bajos

16. La calidad de los productos de sus proveedores es confiable:

	Si
	No

17. Resulta fácil reemplazar un proveedor por otro.

	Si
	No ¿Por qué?.....

18. En el momento de establecer el precio de los productos con los proveedores:

	Los proveedores imponen el precio
	Es viable regatear el precio de los productos
	Existen descuentos por cantidad de compra

19. Existe concesiones de crédito o facilidades de pago por parte de sus proveedores

	Si
	No ¿Por qué?.....

Rivalidad entre los competidores actuales

20. ¿Cómo considera usted los niveles de competencia en el sector?

	Hay muchos competidores
	Hay pocos competidores

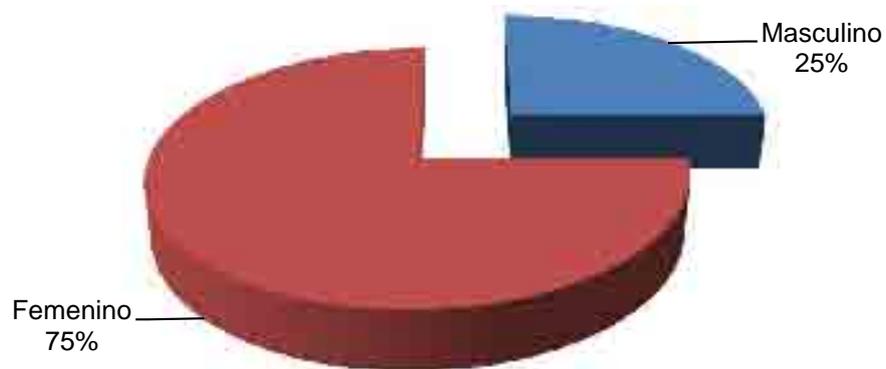
21. Para poder competir con otros negocios de ropa del centro de la ciudad en su negocio:

	Bajan el precio de los productos
	Realizan promociones
	Invierten en publicidad
	No realizan ninguna actividad
	Otro ¿Cuál?.....

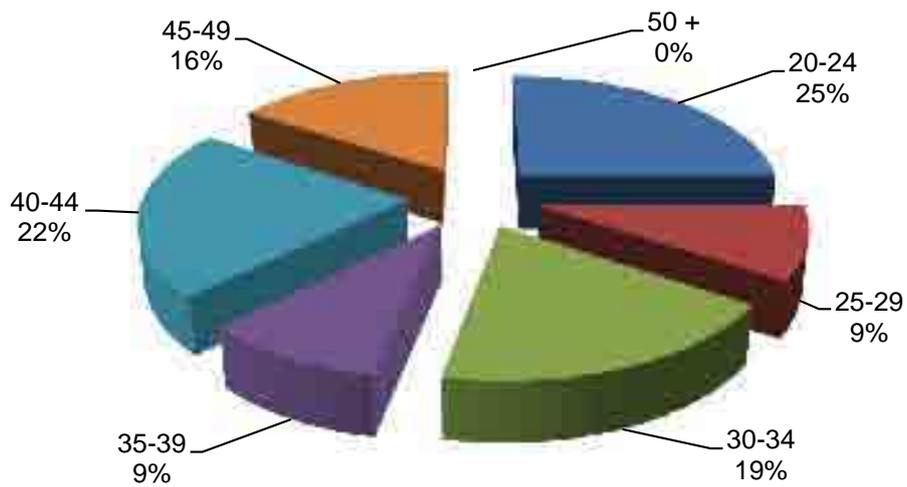
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo N. 2.- Tabulación de encuestas

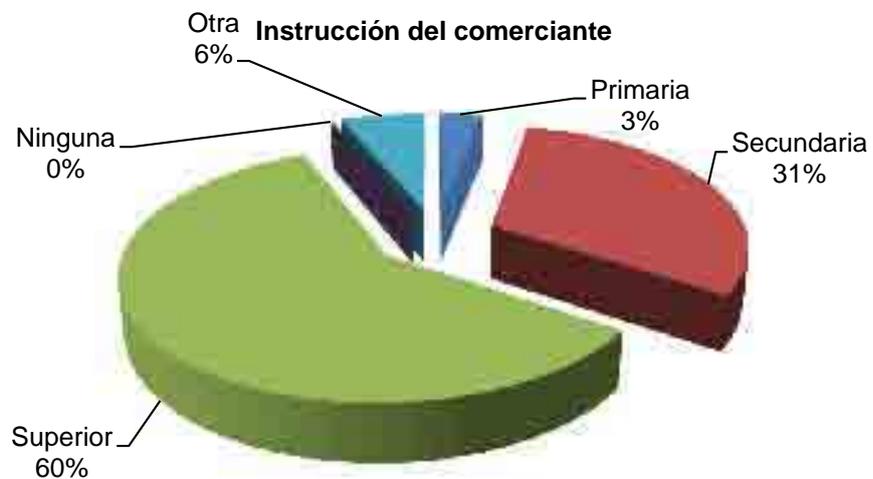
Género de los comerciantes



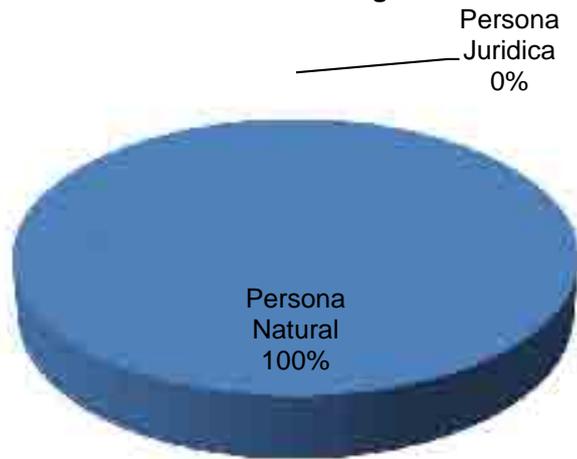
Edad de los comerciantes



Instrucción del comerciante



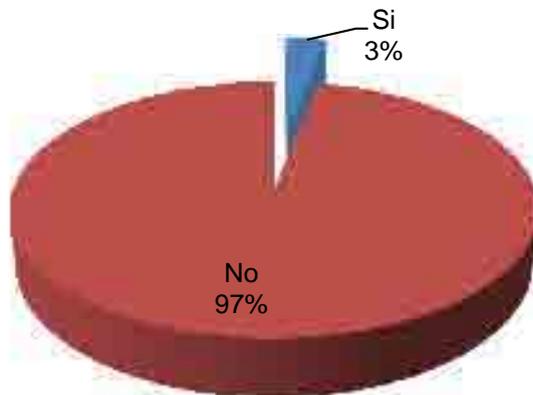
Personeria del negocio



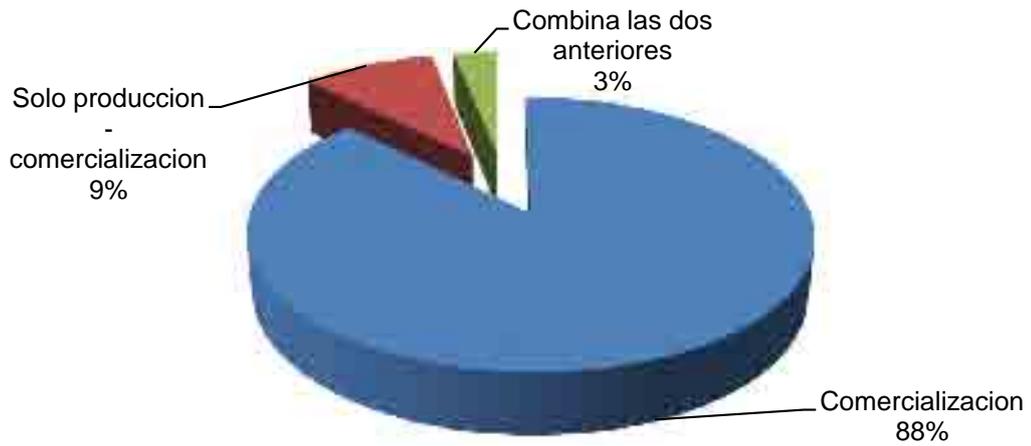
Negocios con patente municipal



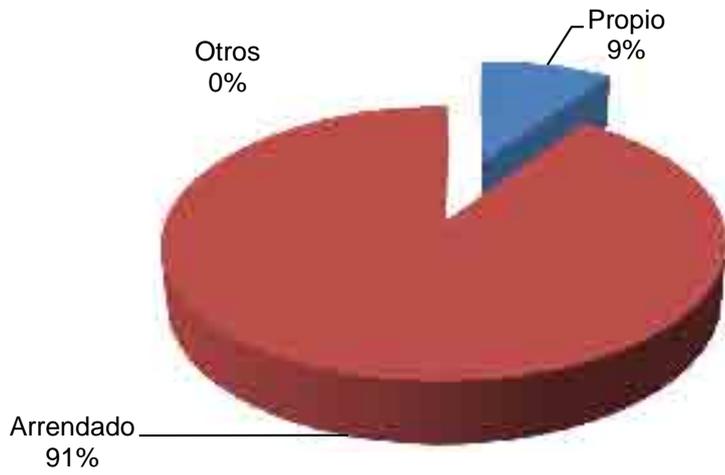
Negocios Registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual



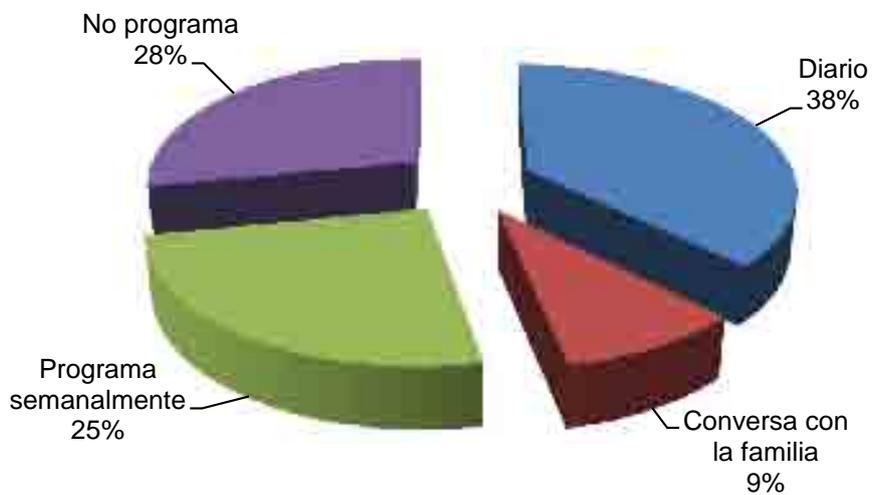
Actividades del negocio



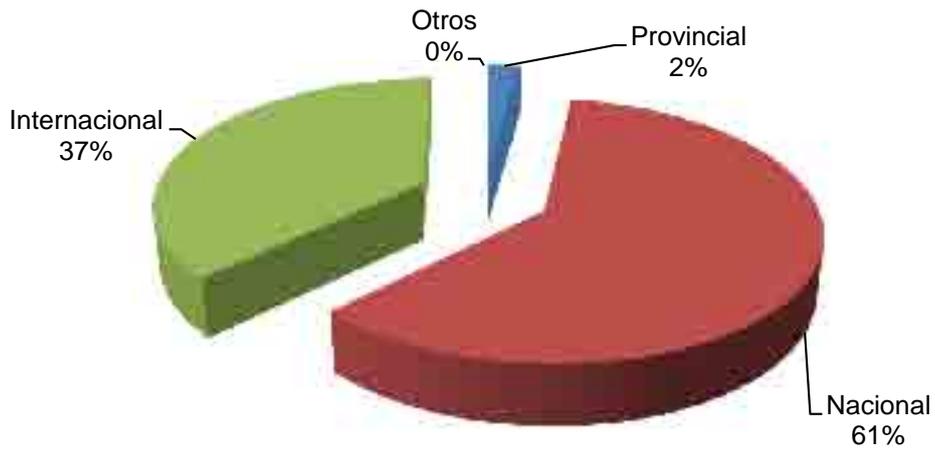
Propiedad del local comercial



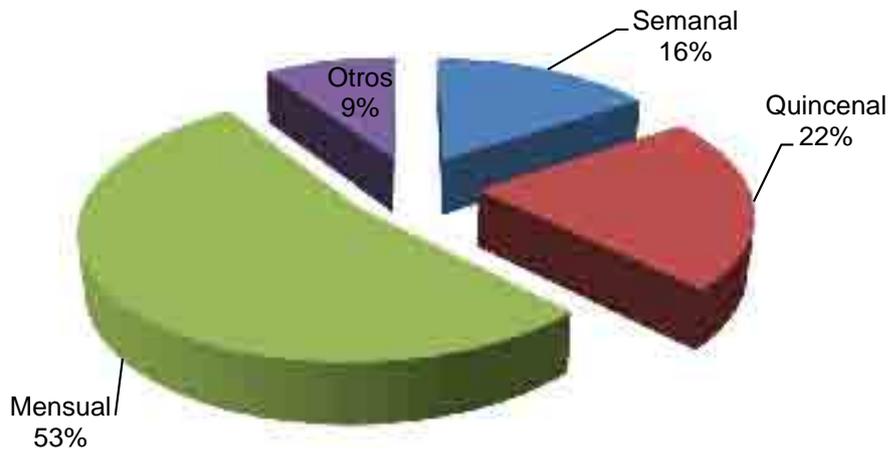
Organización de actividades



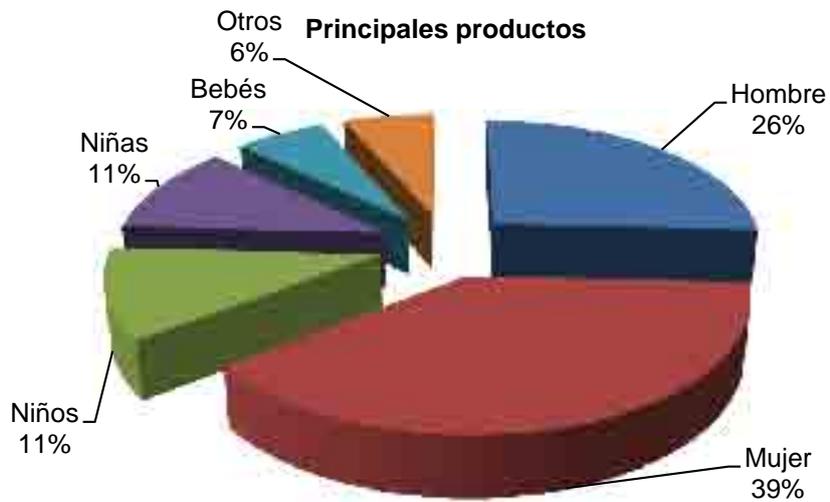
Procedencia de la mercadería

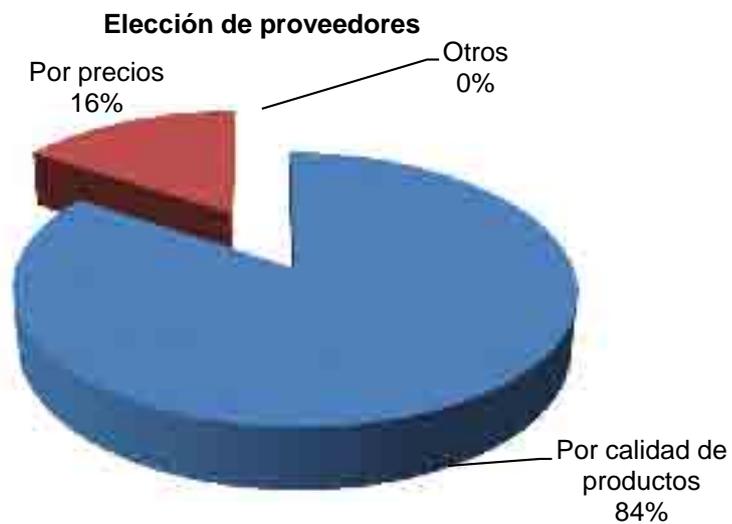
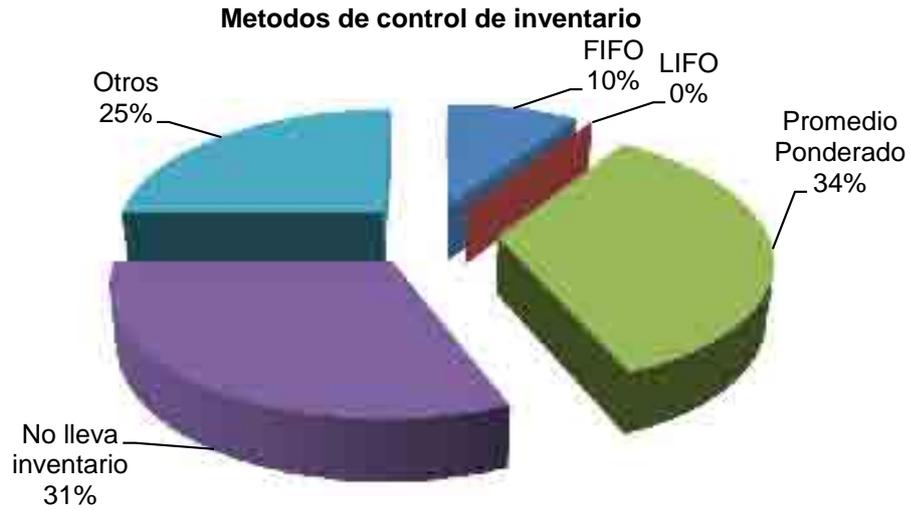


Abastecimiento de mercadería

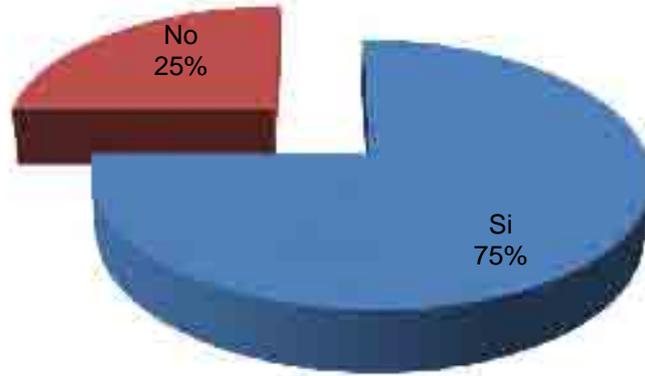


Principales productos

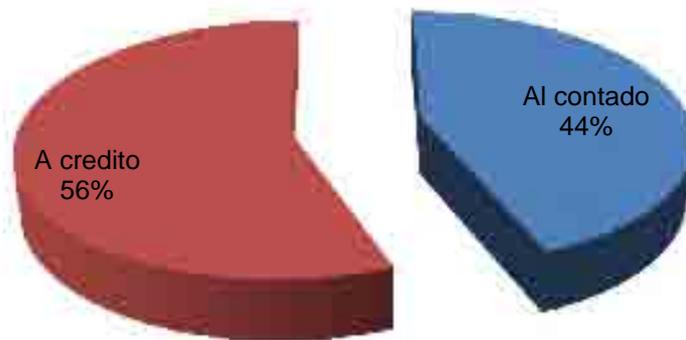




Los proveedores dejan la mercadería en el local comercial



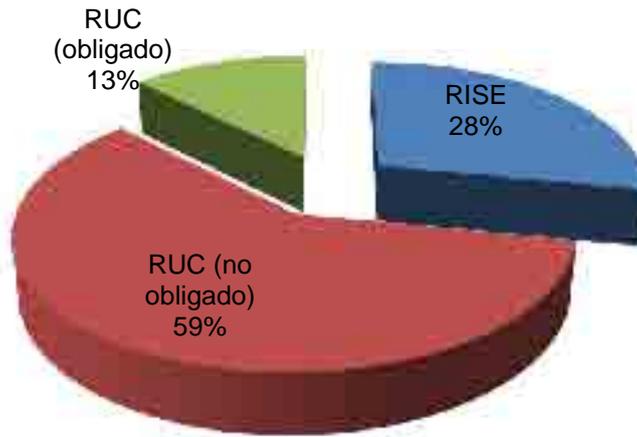
Pago a proveedores



Registro de ingresos y gastos



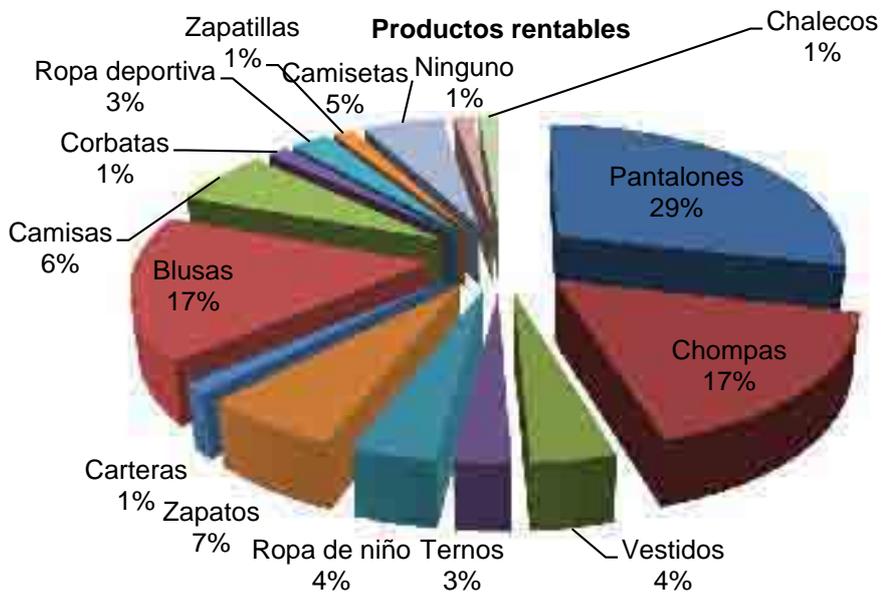
Tributación



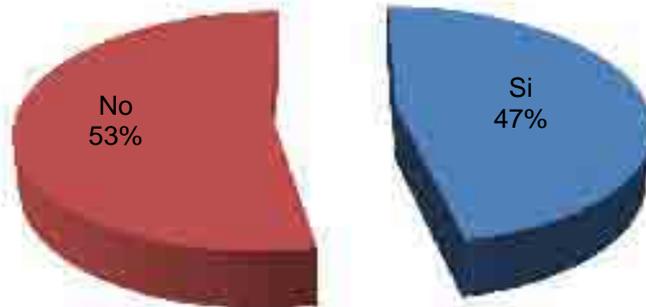
Comercialización



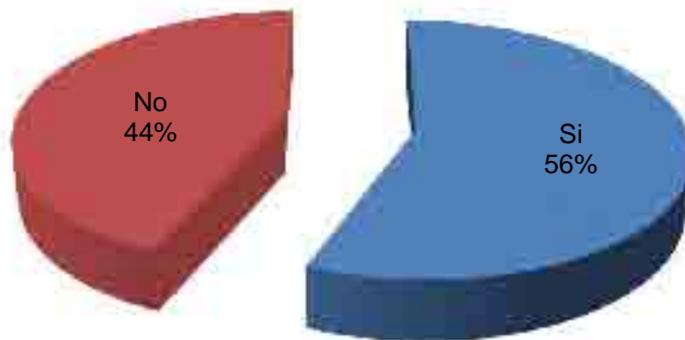
Productos rentables



Contratación de personal externo



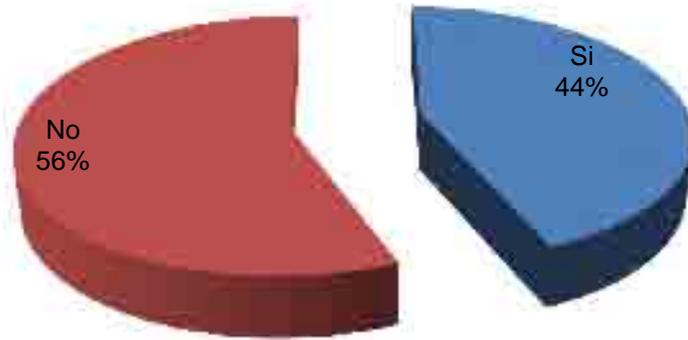
El personal es solo familiar



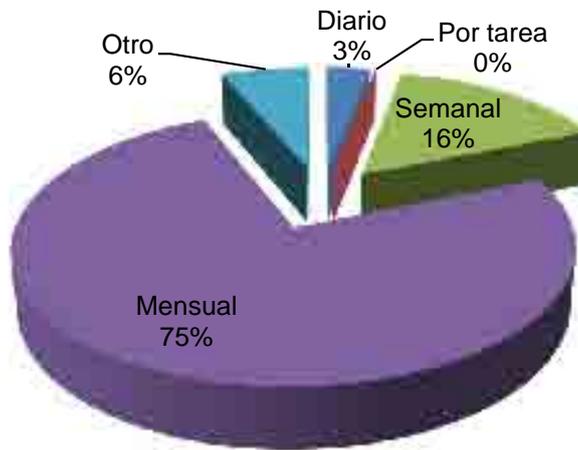
Género de los trabajadores



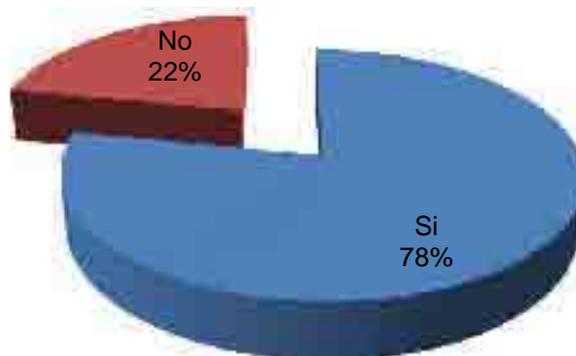
Afiliación IESS



Pago a los trabajadores



Comercialización de ropa como principal actividad económica



Tiempo de trabajo en la actividad de comercio de ropa



Financiamiento

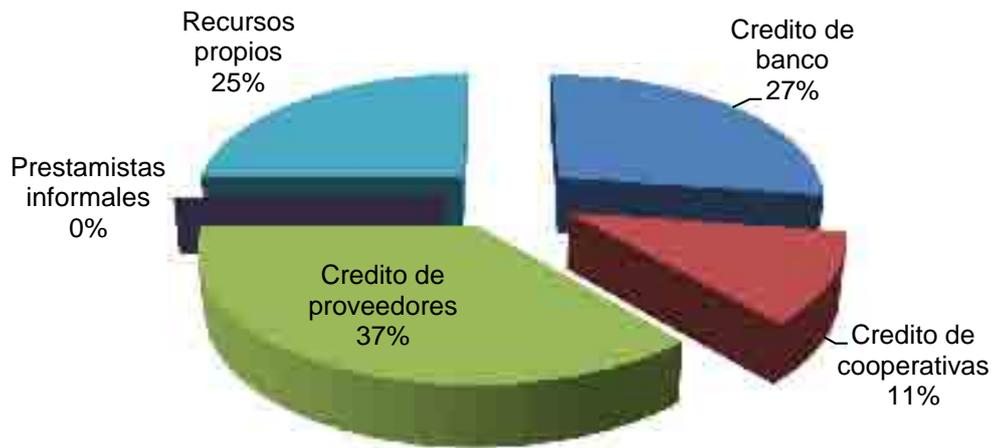
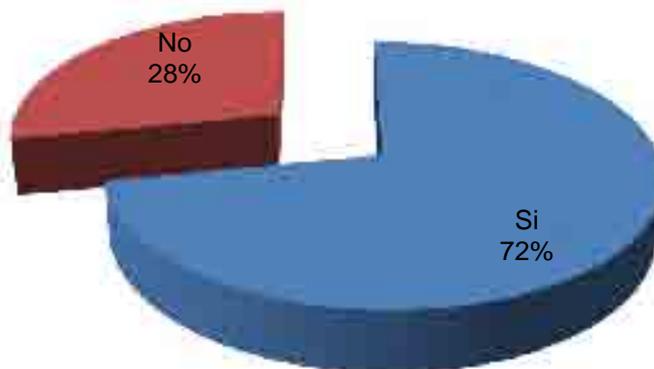
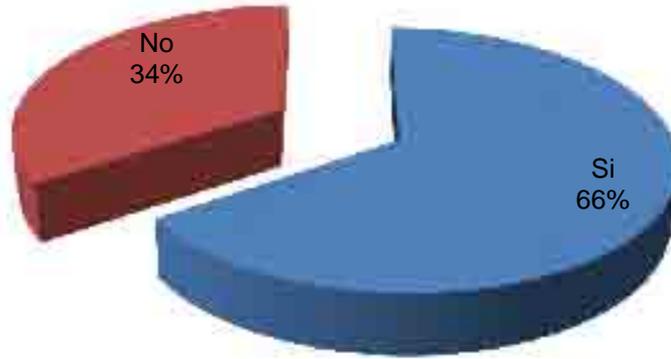


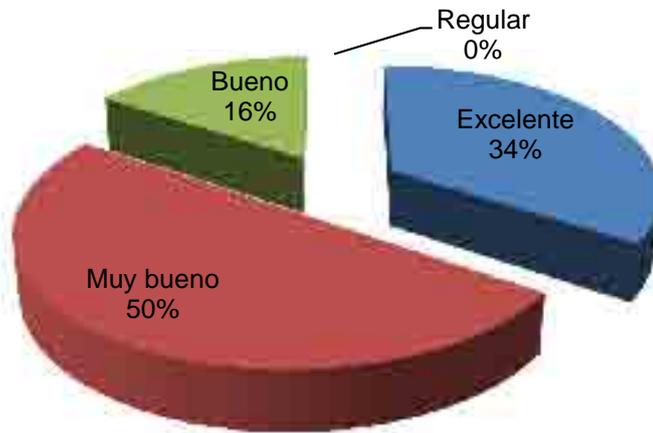
Imagen corporativa



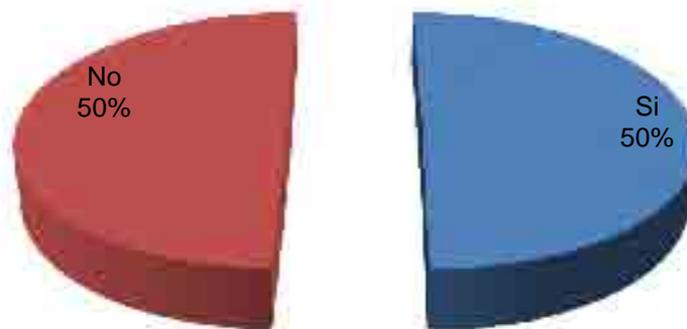
Plan o estrategias de venta



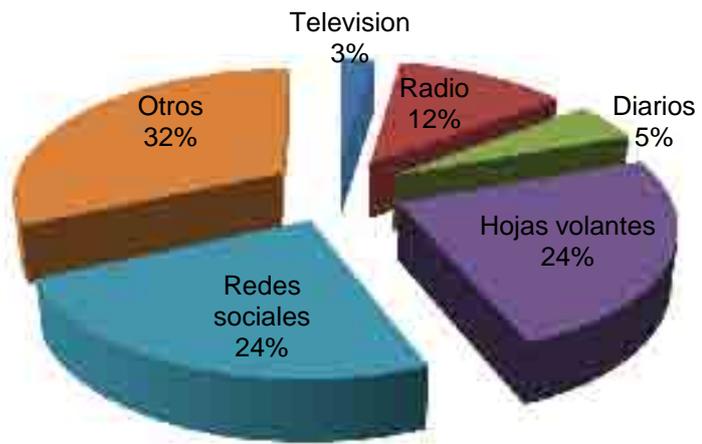
Servicio al cliente



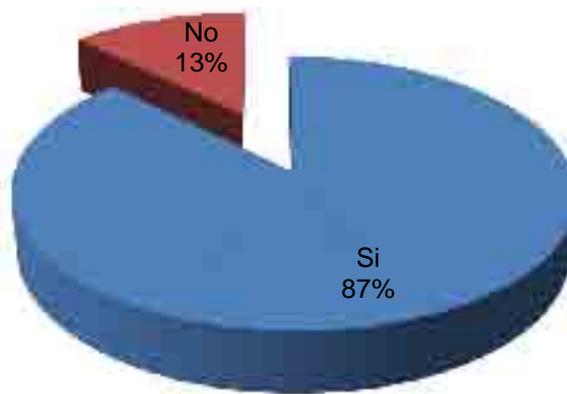
Plan de publicidad



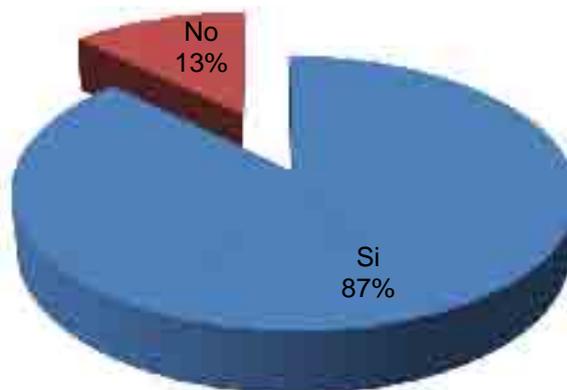
Medios utilizados para publicidad

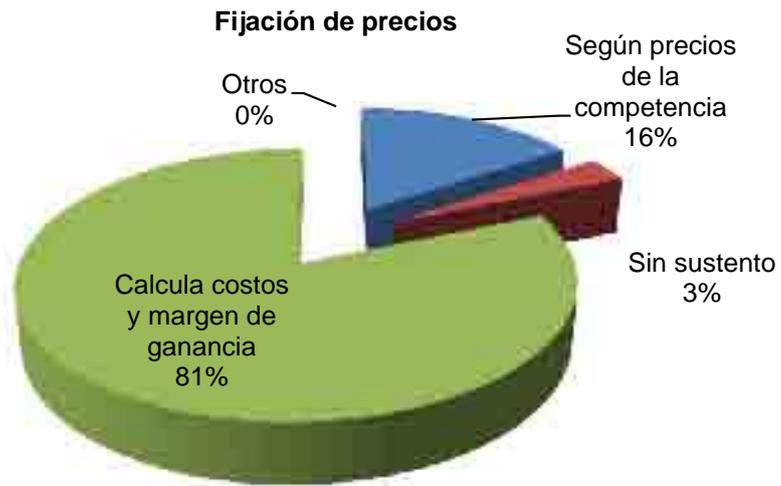


Aplicación de estrategias de promoción

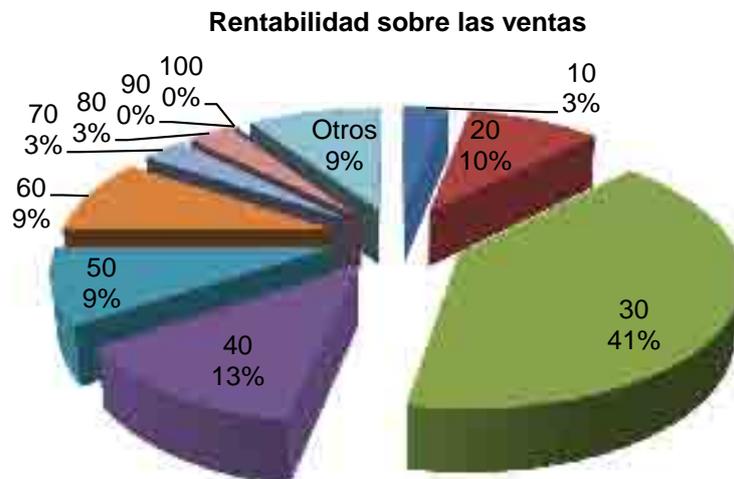
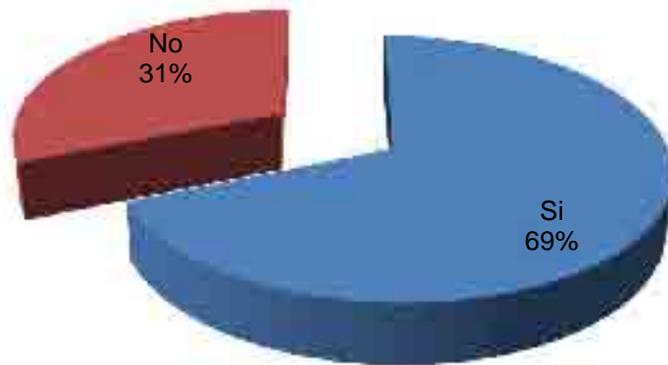


Aplicación de estrategias para fijar precios

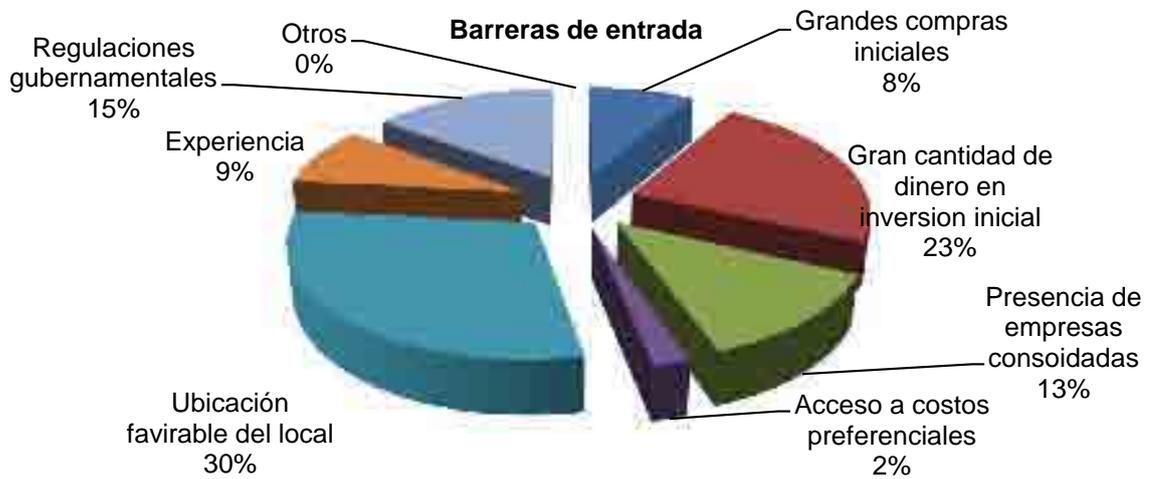
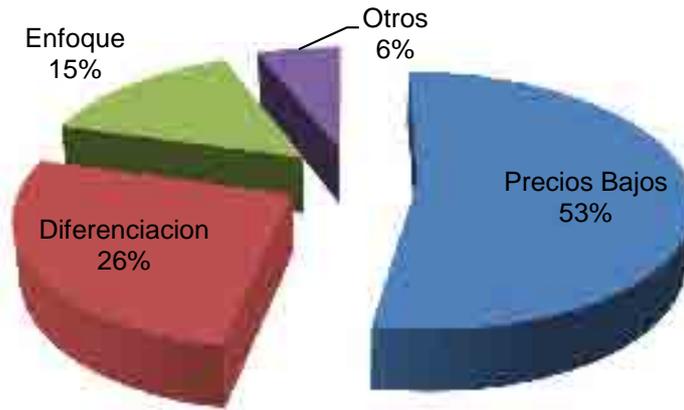




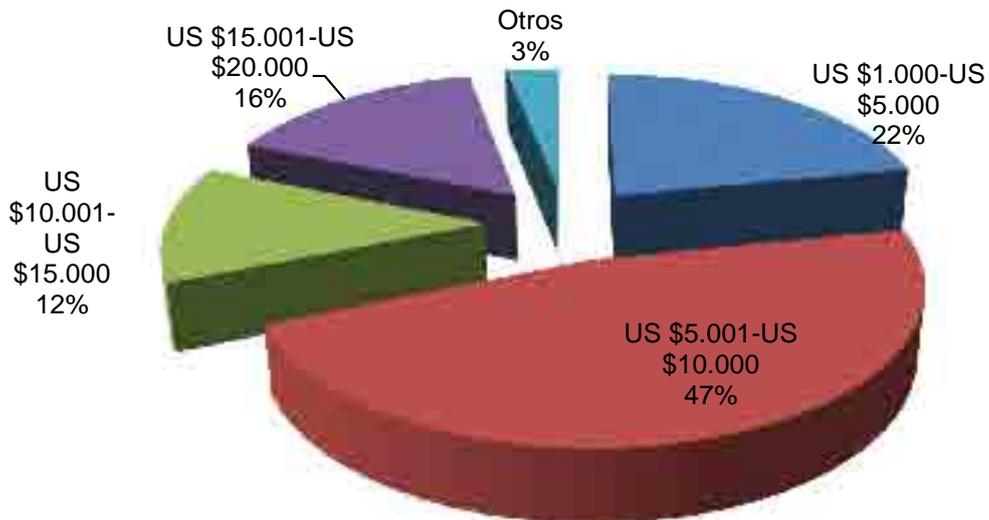
Rentabilidad del sector comercial de prendas de vestir

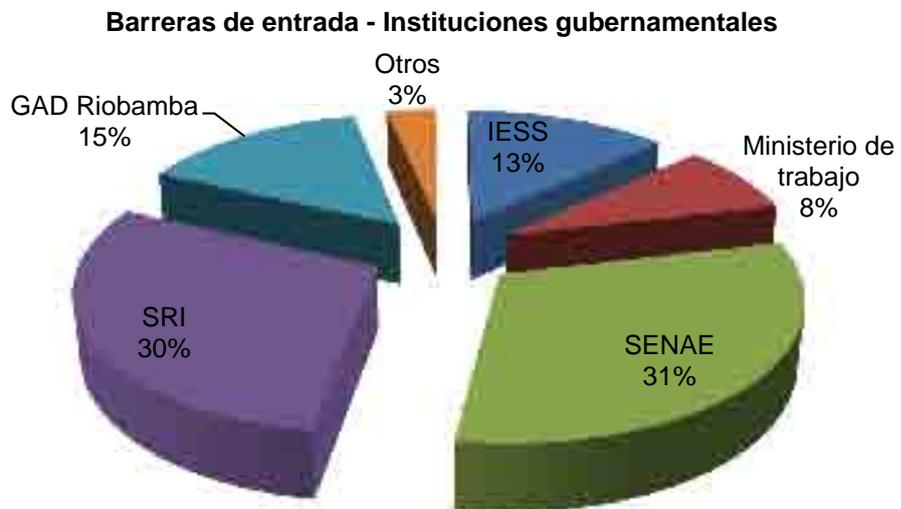
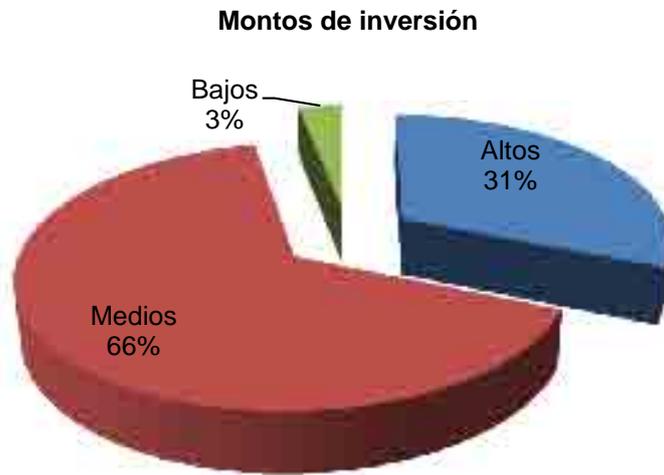
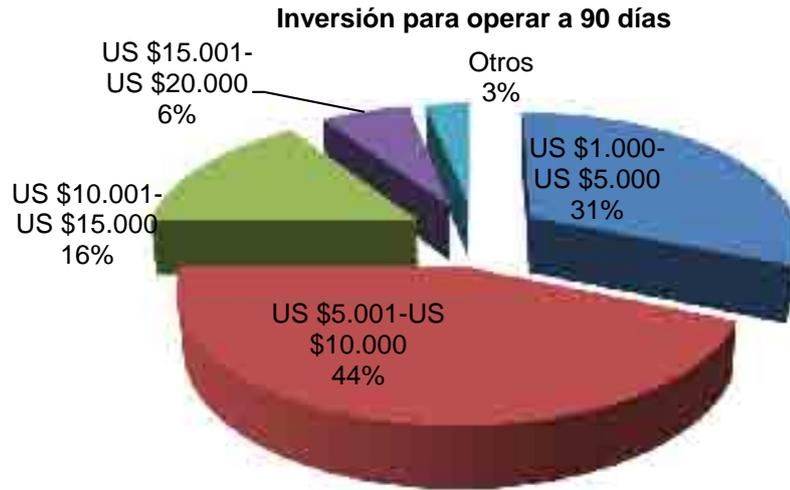


Estrategia del negocio

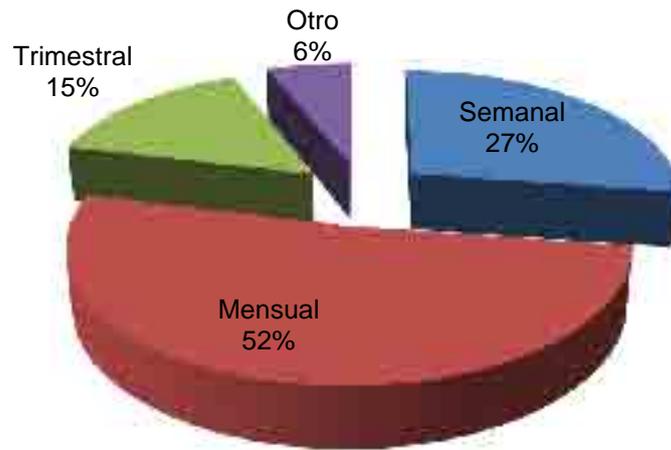


Inversión inicial en activos

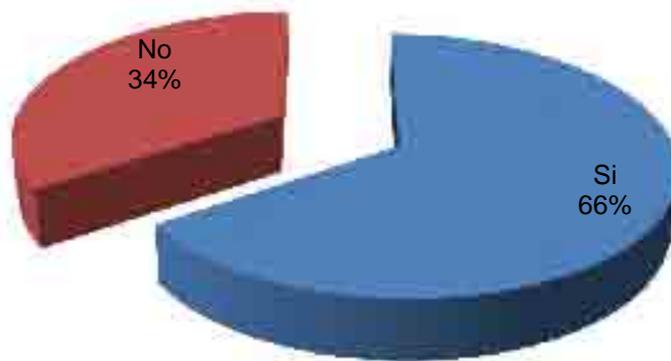




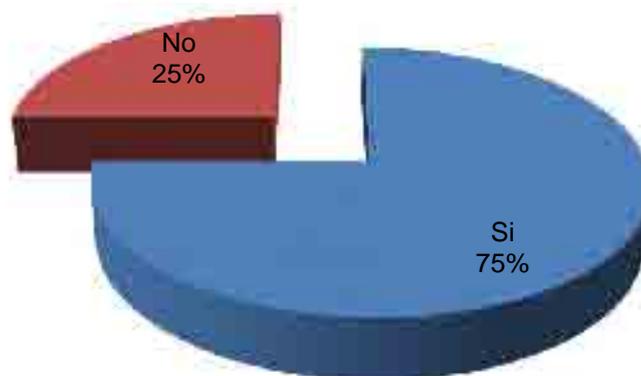
Frecuencia de compra de los clientes



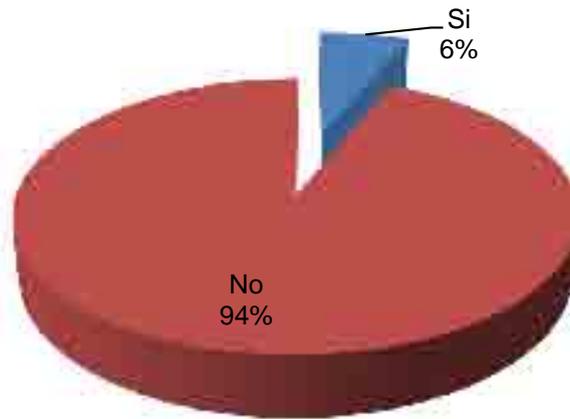
Fidelidad de los clientes



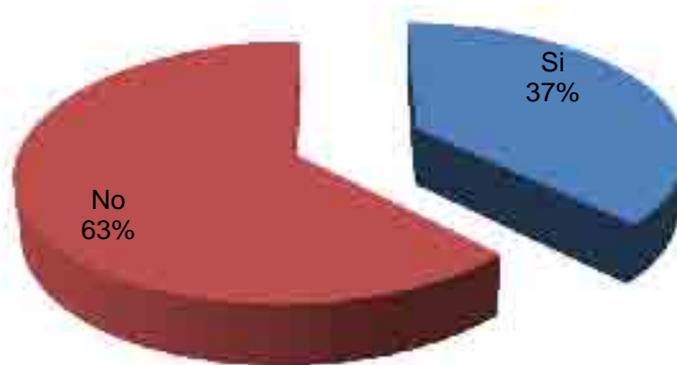
Presión de los clientes para disminuir los precios



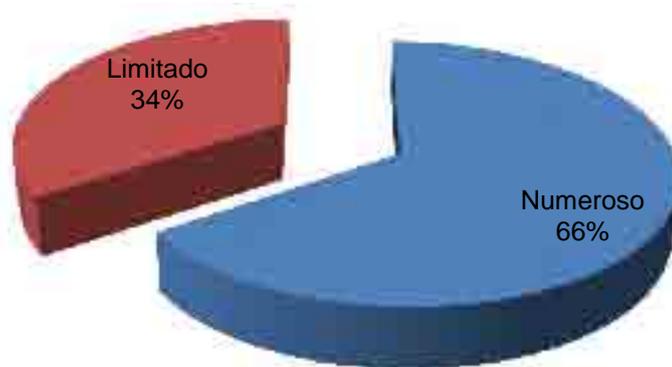
Productos sustitutos



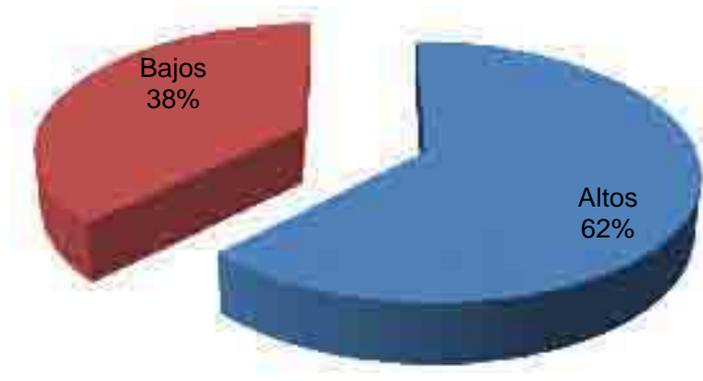
Ropa usada y sastrerías como sustitutos



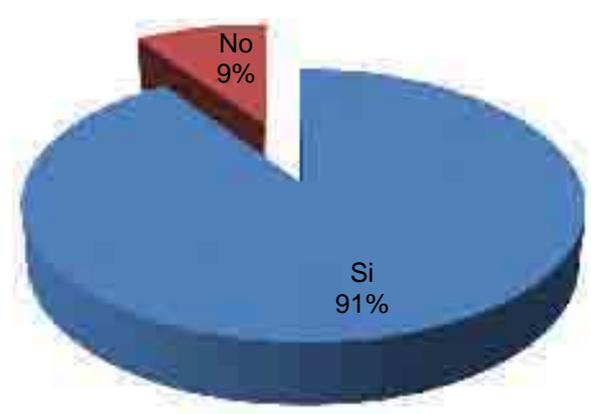
Presencia de proveedores



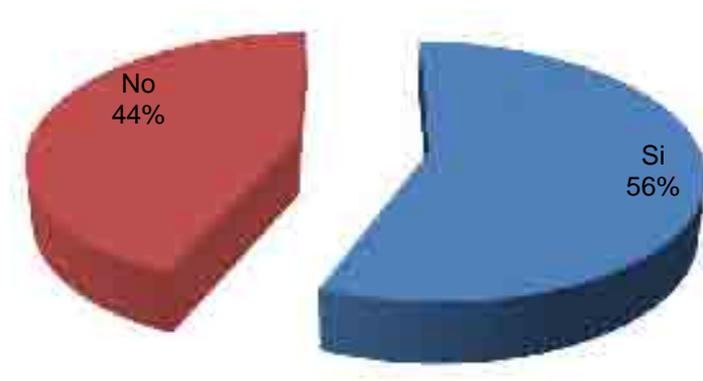
Precios de los productos de los proveedores



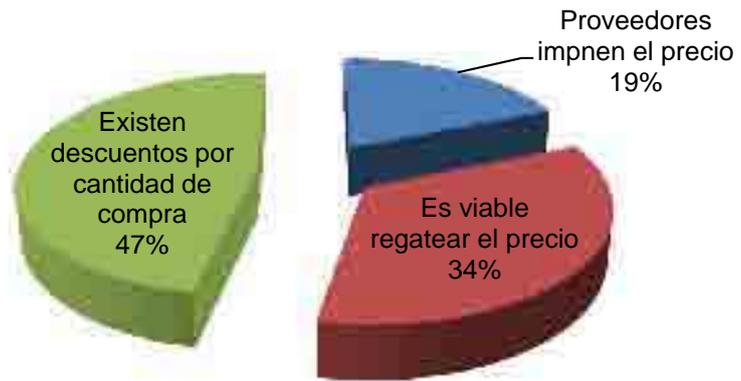
La calidad de los productos de los proveedores es confiable



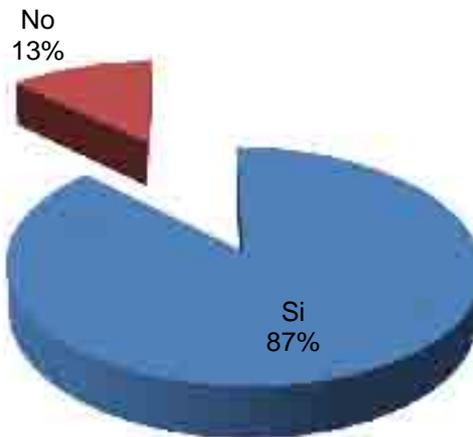
Resulta facil reemplazar un proveedor por otro



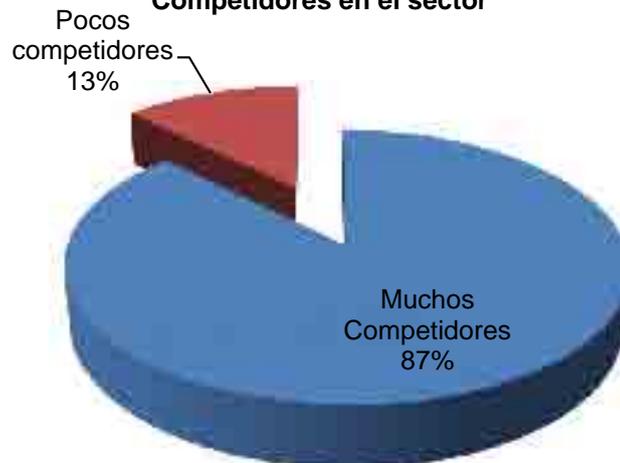
Establecimiento de precios con los proveedores



Crédito y facilidades de pago por parte de los proveedores

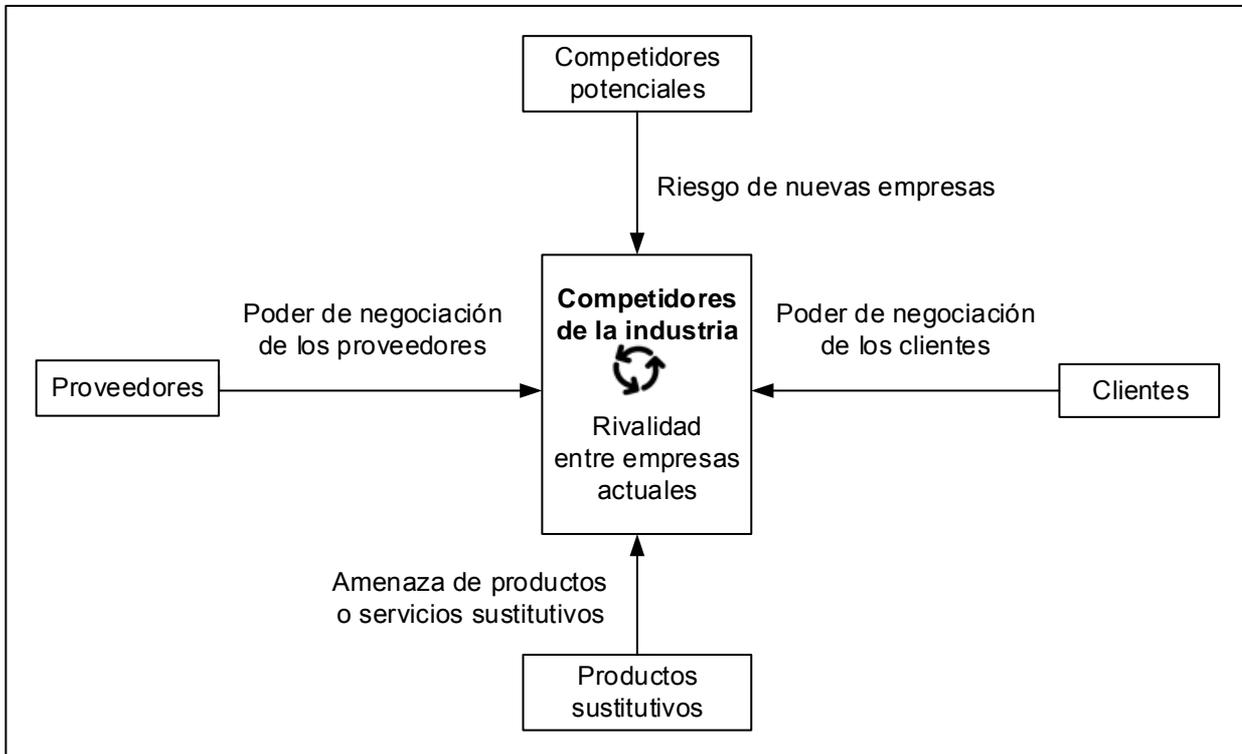


Competidores en el sector



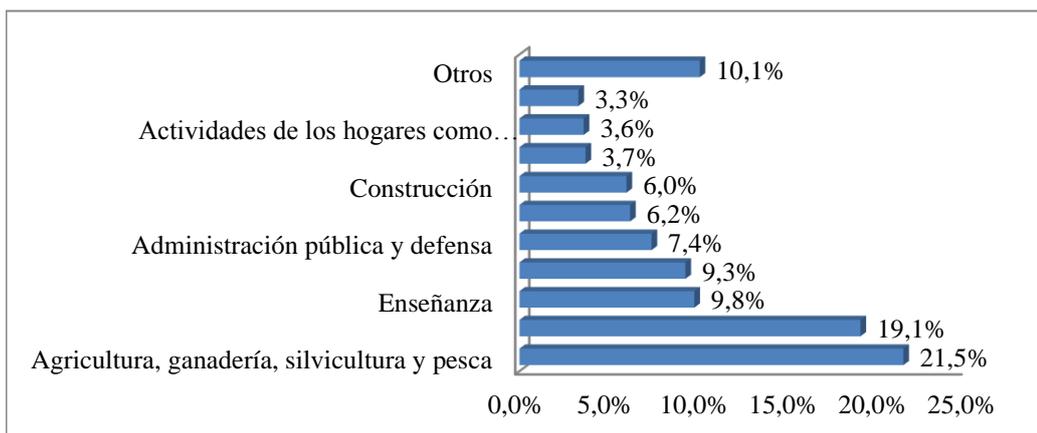
Actividades de los negocios para comeptir en el sector

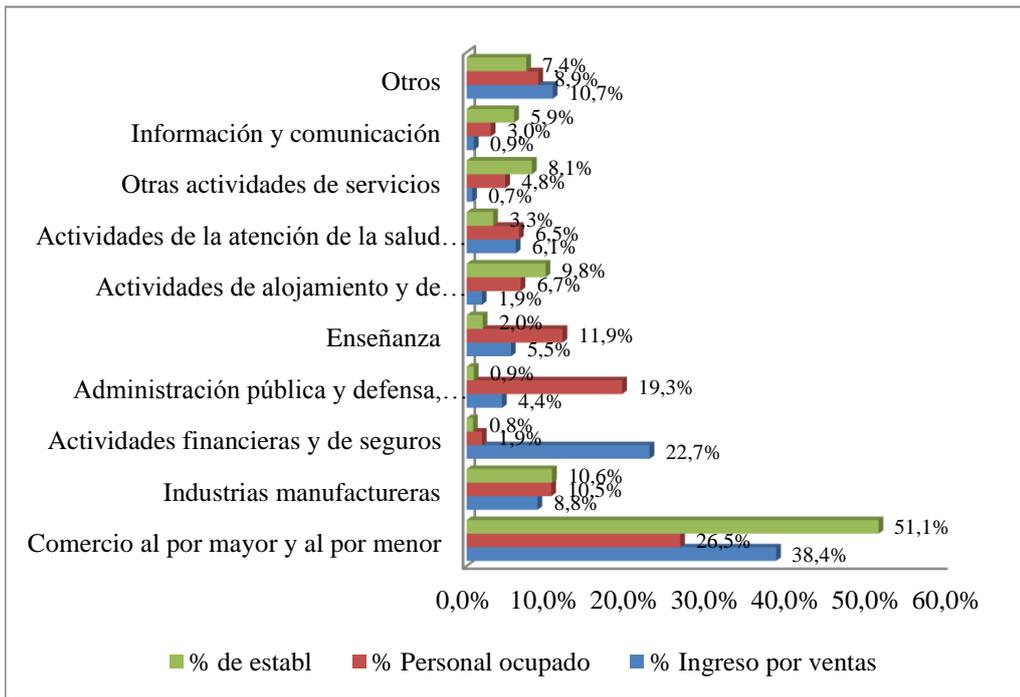




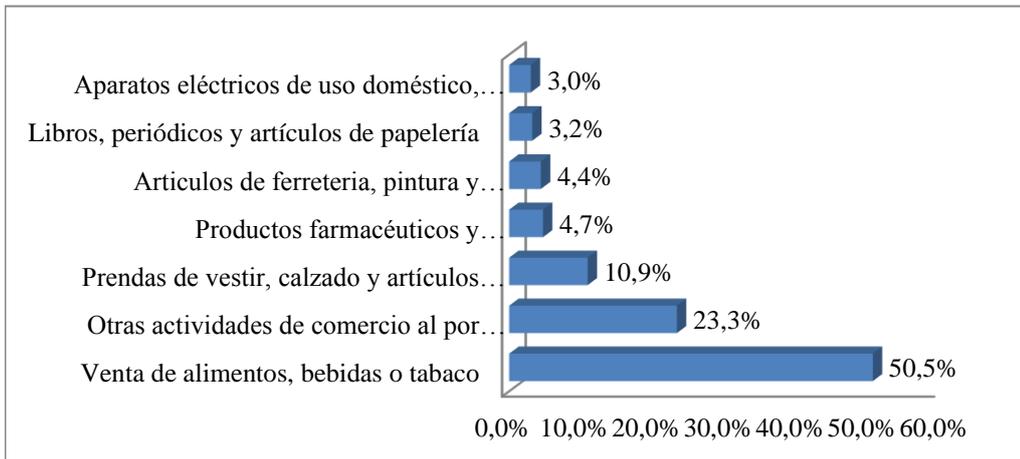
RIOBAMBA: Población ocupada por rama de actividad	
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	21,5%
Comercio al por mayor y menor	19,1%
Enseñanza	9,8%
Industrias manufactureras	9,3%
Administración pública y defensa	7,4%
Transporte y almacenamiento	6,2%
Construcción	6,0%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	3,7%
Actividades de los hogares como empleadores	3,6%
Actividades de la atención de la salud humana	3,3%
Otros	10,1%
	100%

Principales actividades que generan mayor ingreso			
Actividad	Ingreso por venta personal ocupada	% de establecimientos	% de establecimientos
Comercio al por mayor y al por menor	38,4%	26,5%	51,1%
Industrias manufactureras	8,8%	10,5%	10,6%
Actividades financieras y de seguros	22,7%	1,9%	0,8%
Administración pública y defensa, planes de seguridad social	4,4%	19,3%	0,9%
Enseñanza	5,5%	11,9%	2,0%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1,9%	6,7%	9,8%
Actividades de la atención de la salud humana y asistencia	6,1%	6,5%	3,3%
Otras actividades de servicios	0,7%	4,8%	8,1%
Información y comunicación	0,9%	3,0%	5,9%
Otros	10,7%	8,9%	7,4%
	100,1%	100,0%	99,9%

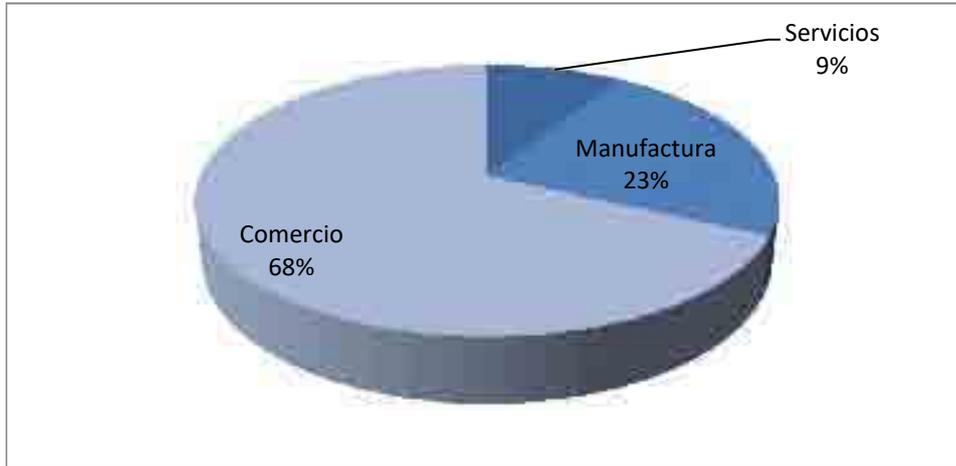




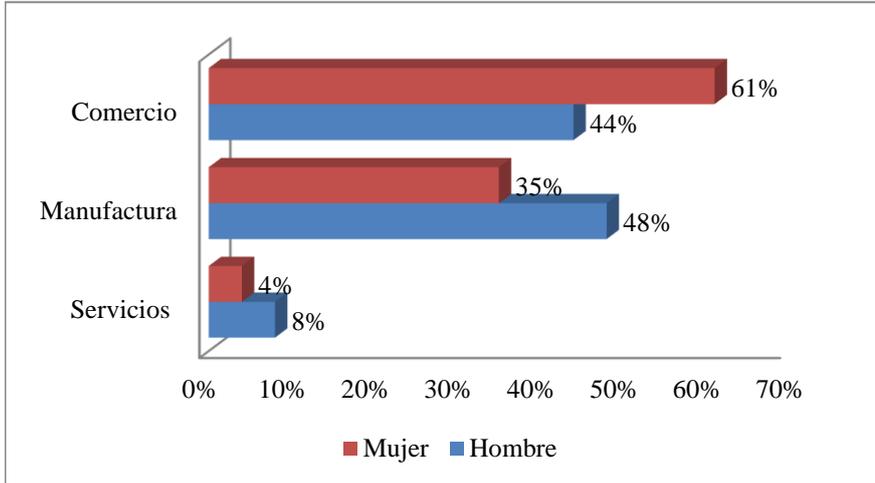
Actividades de comercio minorista	
Venta de alimentos, bebidas	50,5%
Otras actividades de comercio al por menor	23,3%
Prendas de vestir, calzado	10,9%
Productos farmacéuticos	4,7%
Artículos de ferretería, pintura y...	4,4%
Libros, periódicos y artículos de papelería	3,2%
Aparatos eléctricos de uso doméstico,...	3,0%



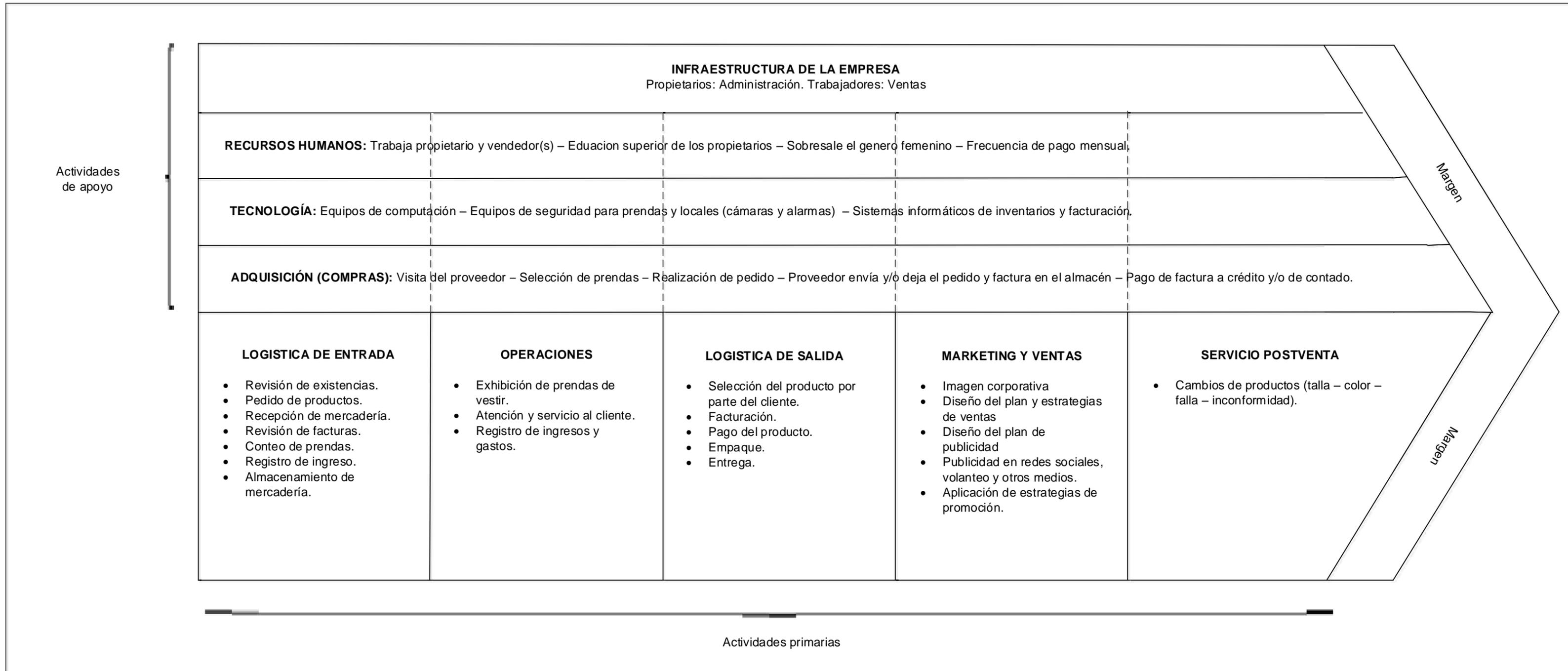
Actividad	Porcentaje
Servicios	9%
Manufactura	23%
Comercio	68%



PERSONAL OCUPADO		
Actividad	Hombre	Mujer
Servicios	8%	4%
Manufactura	48%	35%
Comercio	44%	61%

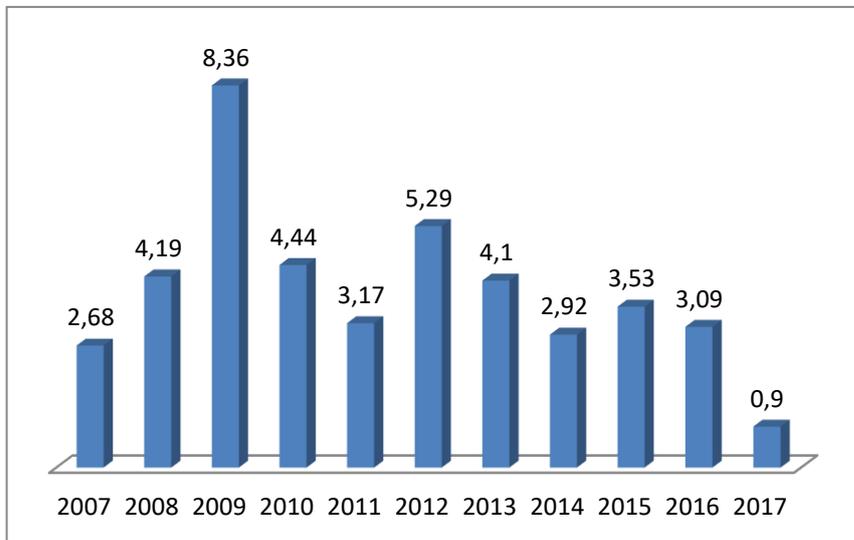




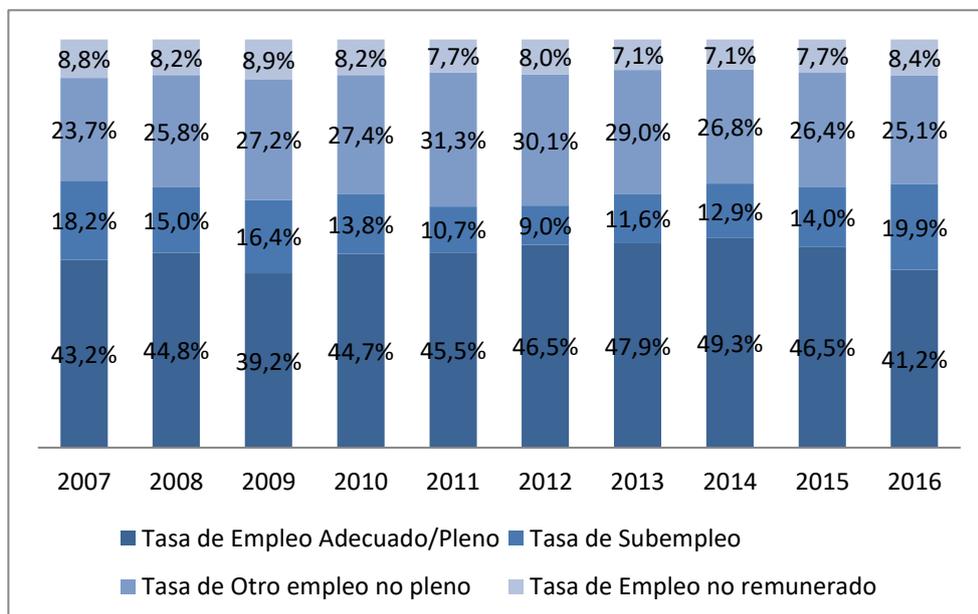


<p align="center">FODA ESTRATÉGICO</p>	<p align="center">FORTALEZAS</p> <p>F1: Hay rotación de inventarios de manera mensual. F2: La gestión de compras se hace de preferencia en el propio local. F3: Se revisa la calidad y marcas de la mercadería. F4: Son negocios familiares, Facilitan la comunicación y aplicación de estrategias. F5: Existe claridad en los productos más demandados y asegura stock necesario. F6: Los precios de la mercadería son competitivos en relación otras zonas. F7: Se utilizan medios digitales preferentemente para la difusión de publicidad. F8: La ubicación de los locales comerciales es idónea. F9: Se brinda atención personalizada, para cada cliente. F10: La mercadería se renueva en función de las tendencias de moda.</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <p>D1: No hay ningún tipo de planificación de las actividades a mediano y largo plazo. D2: Limitada especialización por nichos de mercado. D3: Los reabastecimientos se hacen en función de la revisión visual de las perchas. D4: El costo y garantías por arriendos vuelven difícil la estabilidad de los locales. D5: Existen limitados espacios físicos para la comercialización de ropa en la ciudad. D6: Inexistencia de un plan de capacitación al personal. D7: No se cumple con todas las obligaciones laborales con el personal. D8: Falta de un plan de marketing, ventas y publicidad que abarque las actividades. D9: El servicio al cliente es personalizado, pero no es considerado de calidad. D10: La medición de índices de satisfacción es nula.</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: La estabilidad política del país y continuidad del proyecto político. O2: El sector cuenta con el apoyo del GADM – Riobamba. O3: La inflación del país es estable gracias a la dolarización. O4: La eliminación de salvaguardias a la importación de productos. O5: Las condiciones de pobreza han disminuido. O6: La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad. O7: Existe la posibilidad de acceder a tecnología. O8: El comercio electrónico para incrementar los niveles de ventas. O9: El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. O10: No existen productos sustitutos representativos.</p>	<p align="center">F-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión de inventarios aprovechando los factores macro y microeconómicos del país (F1; F5; F10; O1; O3; O4; O5). Desarrollar mecanismos de comercio electrónico y uso de tecnologías de comunicación de forma mas frecuente y organizada (F4; F7; O7; O8). Diseñar programas de capacitación a los comerciantes de la ciudad de Riobamba respecto a marketing, ventas, servicio al cliente con el apoyo de entidades públicas y privadas (F8; F9; O2). 	<p align="center">D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la aplicación de técnicas y herramientas administrativas e informáticas para respaldar la toma de decisiones respecto a la gestión de los locales de comercio de ropa de la ciudad de Riobamba (D1; D3; D6; D7; D8; D9; D10; O1; O7). Utilizar herramientas tecnológicas para llegar a nuevos y mas clientes (D4; D5; O7; O8). Aprovechar nichos de mercados y especializarse en los mismos (D2; D9; O9; O10). Implementación de sistemas de gestión de calidad integral para fortalecer las capacidades del sector (D9; D10; O7)
<p align="center">AMENAZAS</p> <p>A1: La ejecución de ordenanzas municipales en la zona comercial. A2: El amenaza de nuevos participantes es medio. A3: El incremento del desempleo disminuye la capacidad de compra. A4: La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias. A5: Ingreso de mercaderías de forma ilegal. A6: El tema tributario impacta en el sector comercial. A7: El SRI y SENAE realizan controles y decomisos de mercaderías. A8: Comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración. A9: El poder de negociación de los clientes en el sector es alto. A10: La rivalidad en el sector es alta.</p>	<p align="center">F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> Fomentar la asociatividad entre los comerciantes de ropa de la ciudad de Riobamba con la finalidad de tener mejores condiciones de negocio, volumen de compra con proveedores, y organismos de control (F4; F8; A1; A2; A5; A6; A7; A8; A9; A10). Implementar herramientas de comunicación online del sector, de tal manera que la vitalización de sus contenidos sea factible (F7; A2; A9). 	<p align="center">D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> Requerir la aplicación de políticas claras y la aplicación del marco legal para aquellos que conforman el sector, de tal manera que se pueda mitigar la informalidad y la competencia desleal (D1; D6; A5; A7; A8) Establecer nexos con entidades publicas y privadas para articular mejor la aplicación del sistema de economía popular y solidaria (D1; D6; D7; A5; A8). Aplicar permanentemente mecanismos de evaluación de satisfacción al cliente (D6; D8; D9; D10; A9).

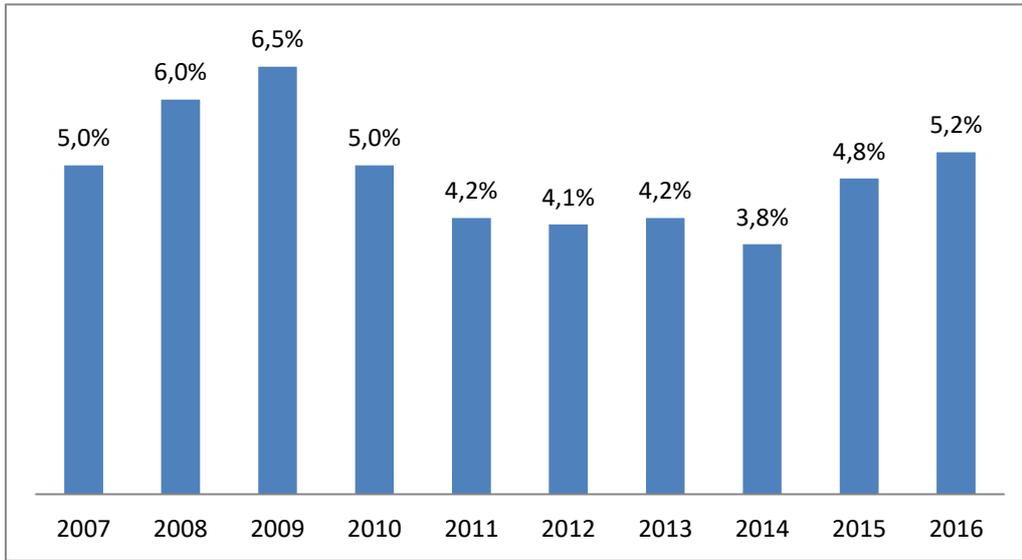
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INFLACION	2,68	4,19	8,36	4,44	3,17	5,29	4,1	2,92	3,53	3,09	0,9



Tasa de Empleo A	43,2%	44,8%	39,2%	44,7%	45,5%	46,5%	47,9%	49,3%	46,5%	41,2%
Tasa de Subemple	18,2%	15,0%	16,4%	13,8%	10,7%	9,0%	11,6%	12,9%	14,0%	19,9%
Tasa de Otro emp	23,7%	25,8%	27,2%	27,4%	31,3%	30,1%	29,0%	26,8%	26,4%	25,1%
Tasa de Empleo n	8,8%	8,2%	8,9%	8,2%	7,7%	8,0%	7,1%	7,1%	7,7%	8,4%
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016



DESEMPLEO										
%	5,0%	6,0%	6,5%	5,0%	4,2%	4,1%	4,2%	3,8%	4,8%	5,2%
AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016



FACTOR	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	
		FAVORABLE	NO FAVORABLE
Politico - Legal	Estabilidad politica	X	
	Continuidad proyecto politico	X	
	Apoyo de autoridades locales	X	
	Marco legal - ordenanzas		X
Economico	Estabilidad inflacionaria	X	
	Disminucion del empleo		X
	Incremento del desempleo		X
	Dolarización	X	
	Tema tributario		X
Sociocultural	Comercio exterior	X	
	Disminucion de la pobreza	X	
	Composicion demografica	X	
Tecnologico	Comercio informal		X
	Acceso a tecnologia	X	
	Comercio electronico	X	

FACTORES EXTERNOS	PERFIL				
	AMENAZA		MEDIO	OPORTUNIDAD	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	MEDIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
1. La estabilidad política del país en los últimos diez años favorece el sector, además, se prevé la continuidad del proyecto político.				X	
2. El sector cuenta con el apoyo del GADIM-Riobamba, a través de la organización de ferias y eventos en los cuales participan negocios locales.				X	
3. La eliminación de salvaguardias a la importación de productos (prendas de vestir) favorece al sector. Los comerciantes y clientes pueden acceder a más productos y mejores precios.					X
4. Las condiciones de pobreza en la población ecuatoriana han disminuido, convirtiéndose los ciudadanos en entes participativos e involucrados en el ámbito laboral, por lo que se mejora el nivel de ingresos de las familias.				X	
5. La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad, la mayoría de la población pertenece a la PEA, además, la migración incrementa la cantidad de posibles compradores.				X	
6. En los negocios del sector existe la posibilidad de acceder a tecnología que permita un mejor funcionamiento en temas de seguridad, facturación, inventarios y servicio al cliente.				X	
7. El comercio electrónico es una oportunidad importante para los centros de comercio de prendas de vestir para incrementar los niveles de ventas.					X
8. El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a la numerosa presencia de los mismos en el sector, y la facilidad de reemplazar un proveedor por otro.				X	
9. No existe productos sustitutos representativos para las prendas de vestir.				X	
10. La inflación del país es estable gracias a la dolarización, el sector comercial se ve favorecido por la estabilidad en los precios de los productos.				X	
11. El tema tributario impacta en el sector comercial, por la generación de cambios en el precio de los productos y el desarrollo de procesos internos adicionales que involucran costos.			X		
12. El ingreso de nuevos comerciantes en el sector se ve obstaculizado por las barreras de entrada existentes en ámbitos de ubicación favorable y entidades de gobierno.			X		
13. La ejecución de ordenanzas municipales (cambio de letreros) en la zona comercial de la ciudad involucra directamente al sector, siendo una amenaza representativa para los almacenes.		X			
14. El incremento del desempleo, han provocado una disminución en la capacidad de compra de las personas afectando al sector comercio.	X				
15. La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias afectando al consumo, además obliga a las personas a buscar alternativas de ingreso, esto en ocasiones puede acrecentar el comercio informal.	X				
16. Ingreso de mercaderías de forma ilegal.	X				

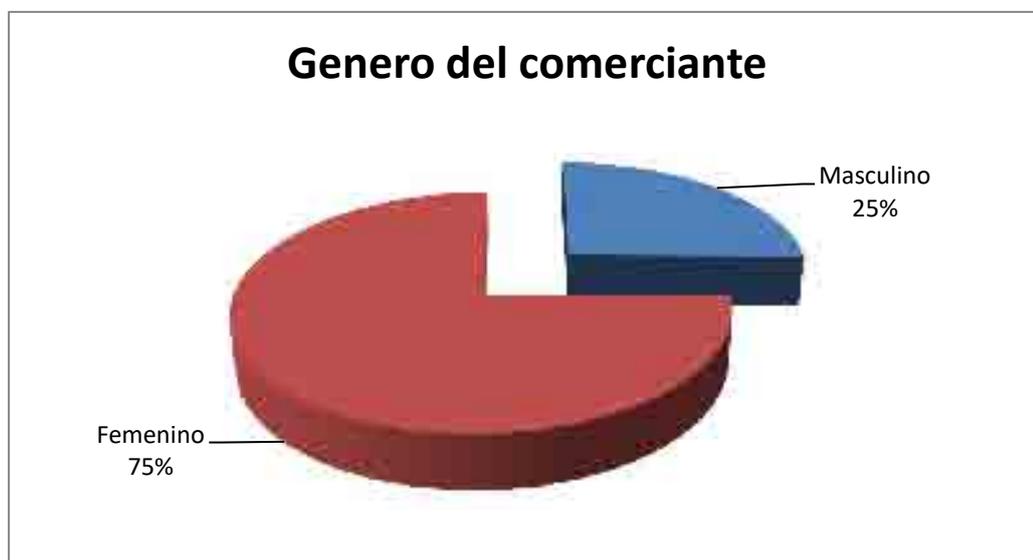
17. El SRI y SENAЕ son percibidas como instituciones que amenazan al sector, por los excesivos controles y decomisos de mercaderías que realizan		x			
18. El comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración impacta de manera negativa los puntos de comercio ubicados en el centro de la ciudad.	x				
19. El poder de negociación de los clientes en el sector es alto, los clientes ejercen una permanente presión para disminuir los precios de los productos, por la inexistencia de productos diferenciados.		x			
20. La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa.		x			
TOTAL	4	4	2	8	2
	20%	20%	10%	40%	10%

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
1. La estabilidad política del país en los últimos diez años favorece el sector, además, se prevé la continuidad del proyecto político.	0,05	3	0,15
2. El sector cuenta con el apoyo del GADM–Riobamba, a través de la organización de ferias y eventos en los cuales participan negocios locales.	0,08	4	0,32
3. La eliminación de salvaguardias a la importación de productos (prendas de vestir) favorece al sector. Los comerciantes y clientes pueden acceder a más productos y mejores precios.	0,09	2	0,18
4. Las condiciones de pobreza en la población ecuatoriana han disminuido, convirtiéndose los ciudadanos en entes participativos e involucrados en el ámbito laboral, por lo que se mejora el nivel de ingresos de las familias.	0,02	3	0,06
5. La composición demográfica favorece el comercio de la ciudad, la mayoría de la población pertenece a la PEA, además, la migración incrementa la cantidad de posibles compradores.	0,06	3	0,18
6. En los negocios del sector existe la posibilidad de acceder a tecnología que permita un mejor funcionamiento en temas de seguridad, facturación, inventarios y servicio al cliente.	0,04	2	0,07
7. El comercio electrónico es una oportunidad importante para los centros de comercio de prendas de vestir para incrementar los niveles de ventas.	0,10	3	0,3
8. El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo, debido a la numerosa presencia de los mismos en el sector, y la facilidad de reemplazar un proveedor por otro.	0,04	4	0,14
9. No existe productos sustitutos representativos para las prendas de vestir.	0,04	4	0,14
10. La inflación del país es estable gracias a la dolarización, el sector comercial se ve favorecido por la estabilidad en los precios de los productos.	0,02	3	0,06
AMENAZAS			
11. El tema tributario impacta en el sector comercial, por la generación de cambios en el precio de los productos y el desarrollo de procesos internos adicionales que involucran costos.	0,04	3	0,12
12. El ingreso de nuevos comerciantes en el sector se ve obstaculizado por las barreras de entrada existentes en ámbitos de ubicación favorable y entidades de gobierno.	0,03	2	0,06
13. La ejecución de ordenanzas municipales (cambio de letreros) en la zona comercial de la ciudad involucra directamente al sector, siendo una amenaza representativa para los almacenes.	0,02	4	0,08
14. El incremento del desempleo, han provocado una disminución en la capacidad de compra de las personas afectando al sector comercio.	0,06	3	0,18
15. La disminución del empleo reduce el ingreso a las familias afectando al consumo, además obliga a las personas a buscar alternativas de ingreso, esto en ocasiones puede acrecentar el comercio informal.	0,07	3	0,21
16. Ingreso de mercaderías de forma ilegal, principalmente de países vecinos como Colombia y Perú.	0,09	1	0,09
17. El SRI y SENAE son percibidas como instituciones que amenazan al sector, por los excesivos controles y decomisos de mercaderías que realizan	0,01	1	0,01
18. El comercio informal en la ciudad por temas de desempleo y migración impacta de manera negativa los puntos de comercio ubicados en el centro de la ciudad.	0,08	4	0,32
19. El poder de negociación de los clientes en el sector es alto, los clientes ejercen una permanente presión para disminuir los precios de los productos, por la inexistencia de productos diferenciados.	0,05	3	0,135

20. La rivalidad en el sector es alta, la presencia de locales comerciales de prendas de vestir en la zona céntrica comercial de la ciudad de Riobamba es numerosa.	0,03	4	0,12
TOTAL	1,00		2,93

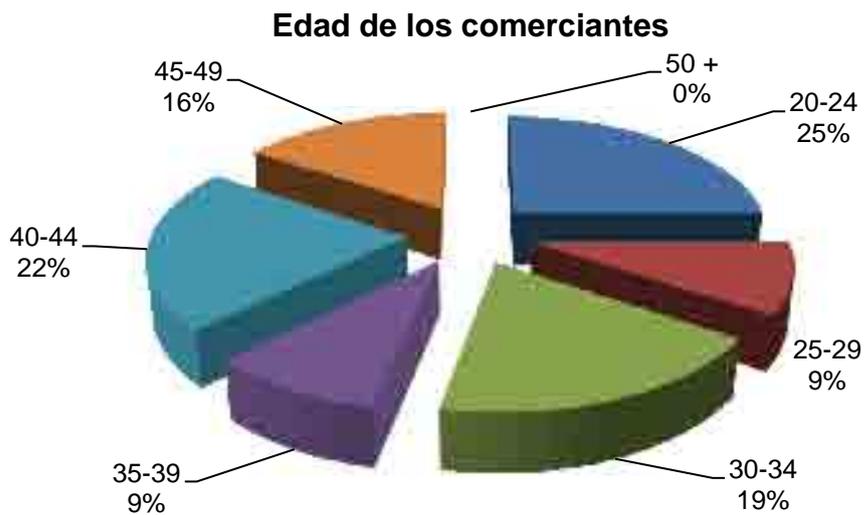
Pregunta 1

Respuesta	Frecuencia	%
Masculino	28	25,2
Femenino	83	74,8
Total	111	100



Pregunta 2

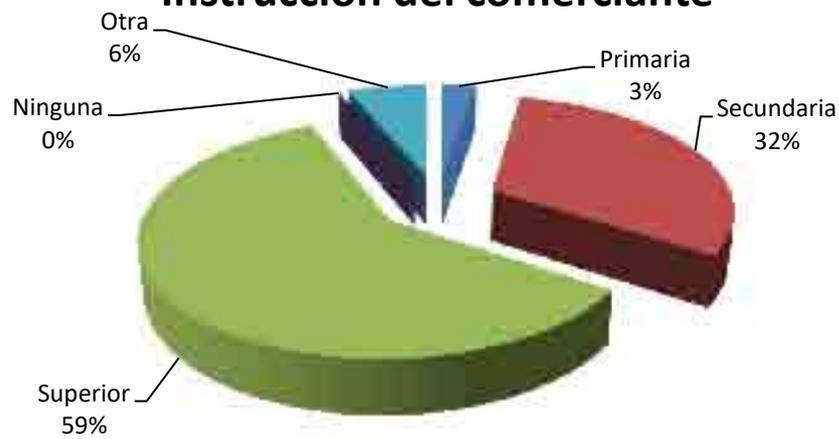
Respuesta	Frecuencia	%
20-24	28	25
25-29	10	9
30-34	21	19
35-39	10	9
40-44	24	22
45-49	17	15
50 +	0	0
Total	111	100



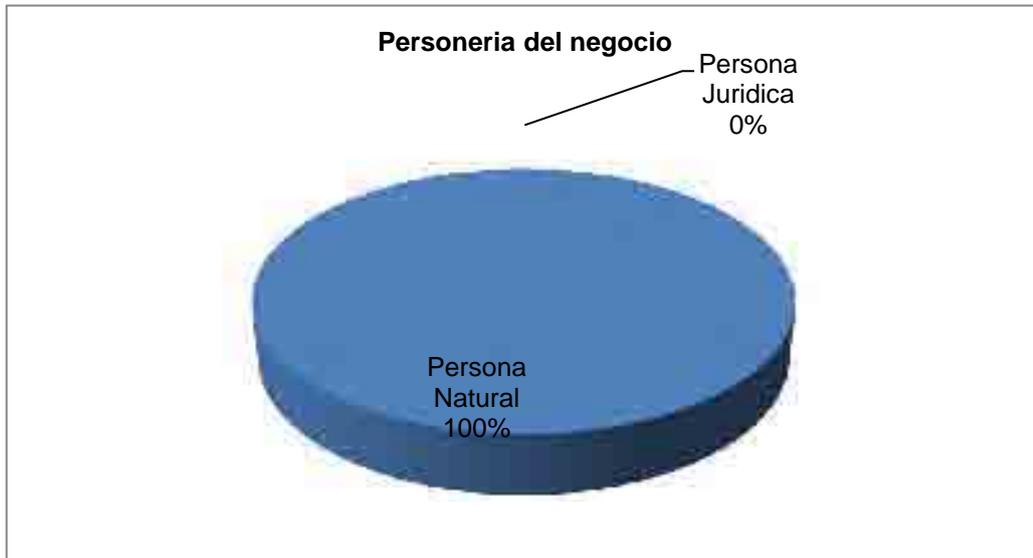
Pregunta 4

Respuesta	Frecuencia	%
Primaria	3	3
Secundaria	35	32
Superior	66	59
Ninguna	0	0
Otra	7	6
Total	111	100

Instrucción del comerciante

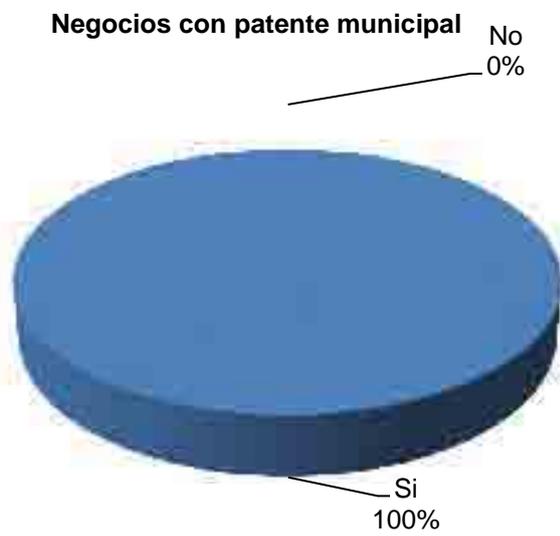


Respuesta	Frecuencia	%
Persona Natural	111	100
Persona Juridica	0	0
Total	111	100



Pregunta 5

Respuesta	Frecuencia	%
Si	111	100
No	0	0
Total	111	100



Pregunta 6

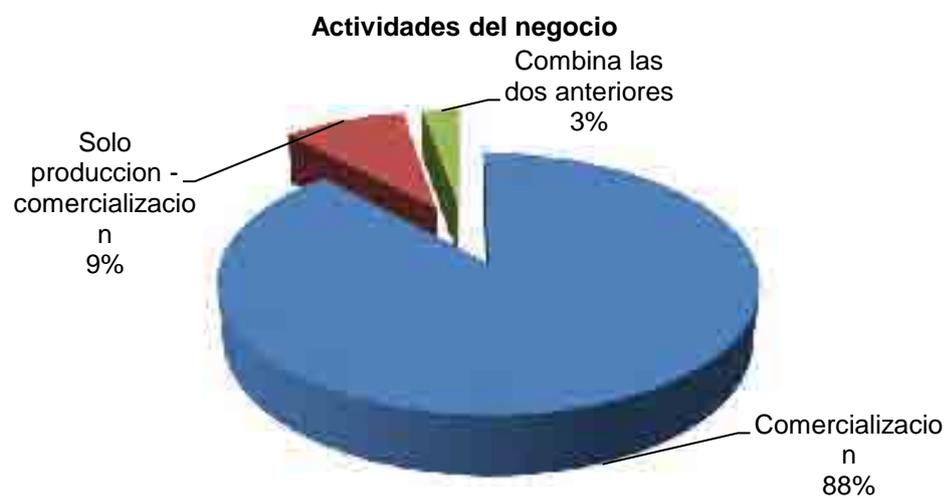
Respuesta	Frecuencia	%
Si	3	3
No	108	97
Total	111	100

Negocios Registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual



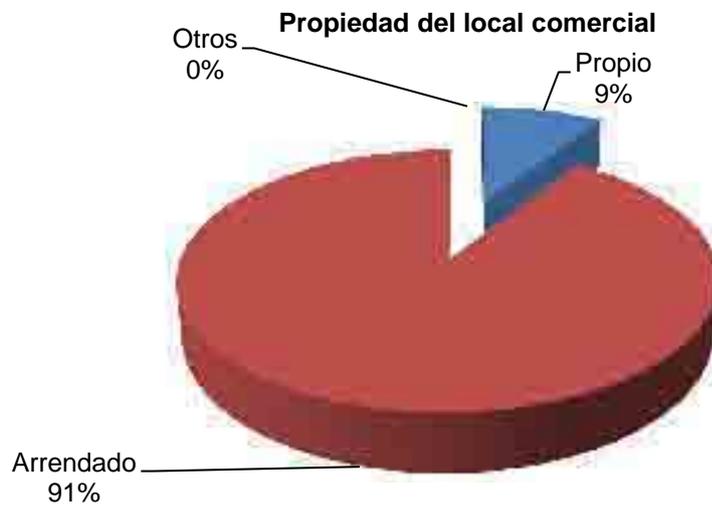
Pregunta 7

Respuesta	Frecuencia	%
Comercializacion	98	88
Solo produccion - comercializacion	10	9
Combina las dos anteriores	3	3
TOTAL	111	100



Pregunta 8

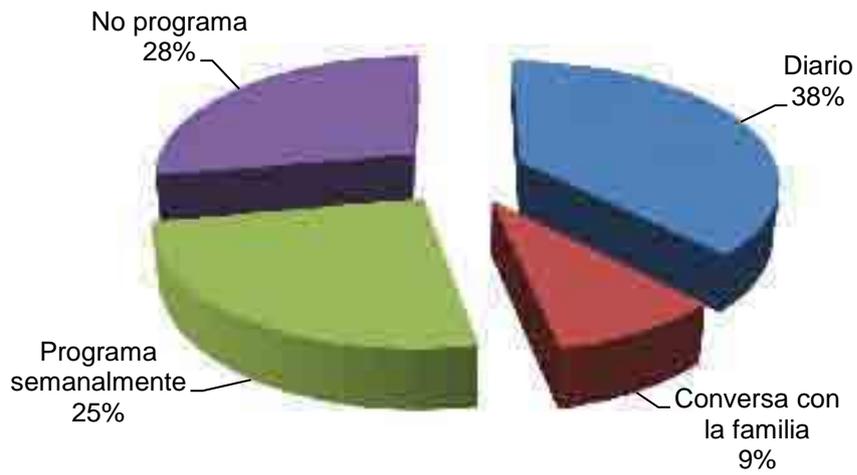
Respuesta	Frecuencia	%
Propio	10	9
Arrendado	101	91
Otros	0	0
Total	111	100



Pregunta 9

Respuesta	Frecuencia	%
Diario	42	38
Conversa con la familia	10	9
Programa semanalmente	28	25
No programa	31	28
Total	111	100

Organización de actividades



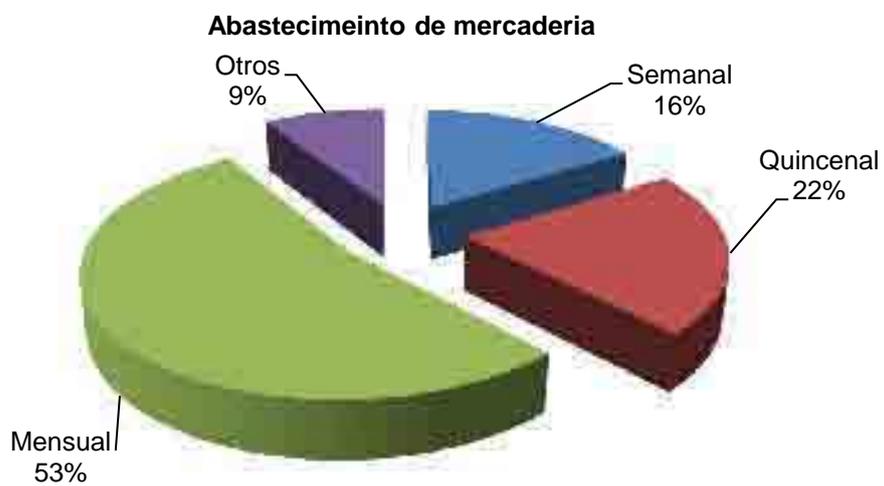
Pregunta 10

Respuesta	Frecuencia	%
Provincial	3	2
Nacional	80	61
Internacional	49	37
Otros	0	0
Total	132	100



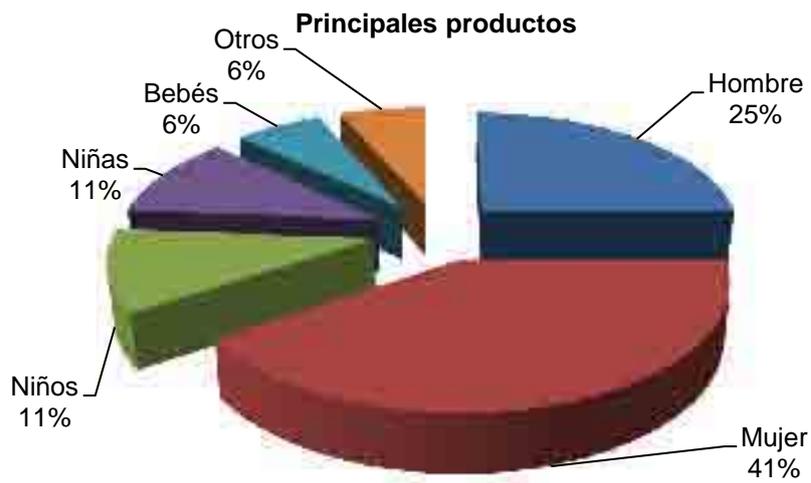
Pregunta 11

Respuesta	Frecuencia	%
Semanal	18	16
Quincenal	24	22
Mensual	59	53
Otros	10	9
Total	111	100



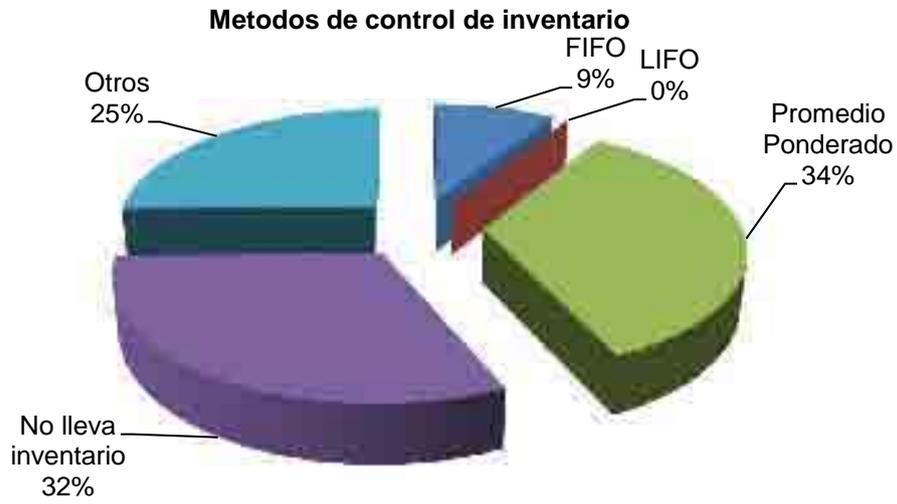
Pregunta 13

Respuesta	Frecuencia	%
Hombre	62	25
Mujer	101	41
Niños	27	11
Niñas	27	11
Bebés	16	6
Otros	16	6
Total	249	100



Pregunta 14

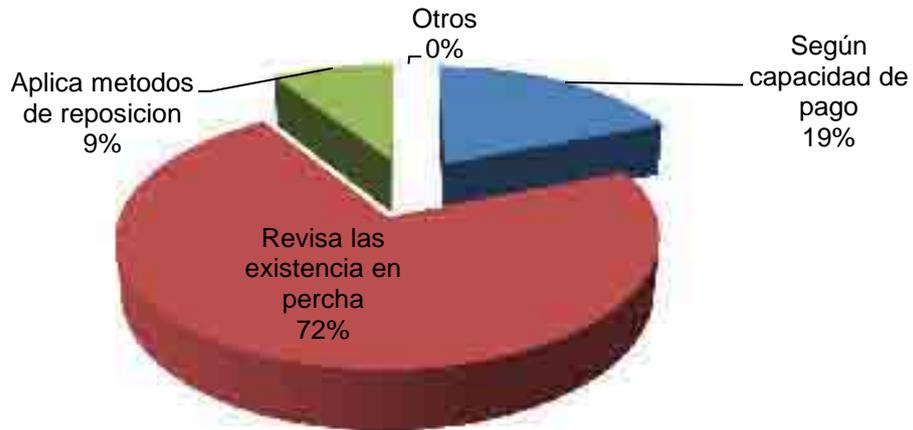
Respuesta	Frecuencia	%
FIFO	10	9
LIFO	0	0
Promedio Ponderado	38	34
No lleva inventario	35	32
Otros	28	25
Total	111	100



Pregunta 15

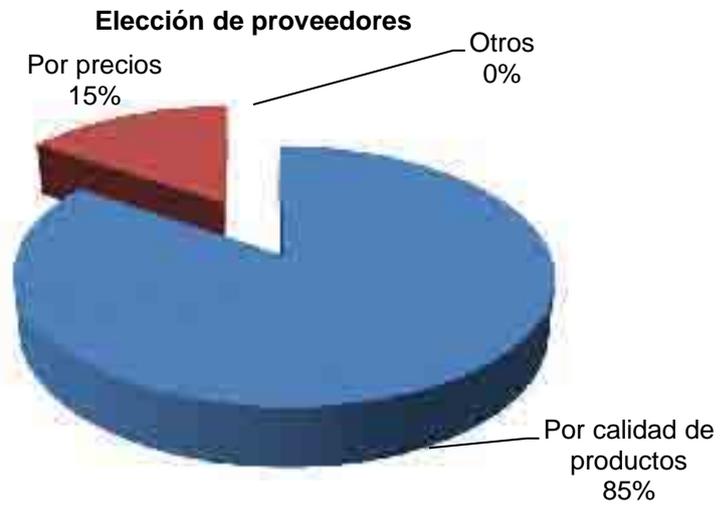
Respuesta	Frecuencia	%
Según capacidad de pago	21	19
Revisa las existencia en percha	80	72
Aplica metodos de reposicion	10	9
Otros	0	0
Total	111	100

Metodología para realizar las compras de mercaderia



Pregunta 17

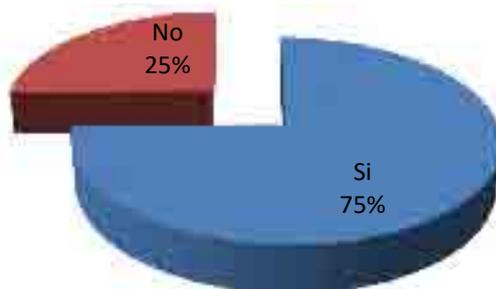
Respuesta	Frecuencia	%
Por calidad de productos	94	85
Por precios	17	15
Otros	0	0
Total	111	100



Pregunta 17

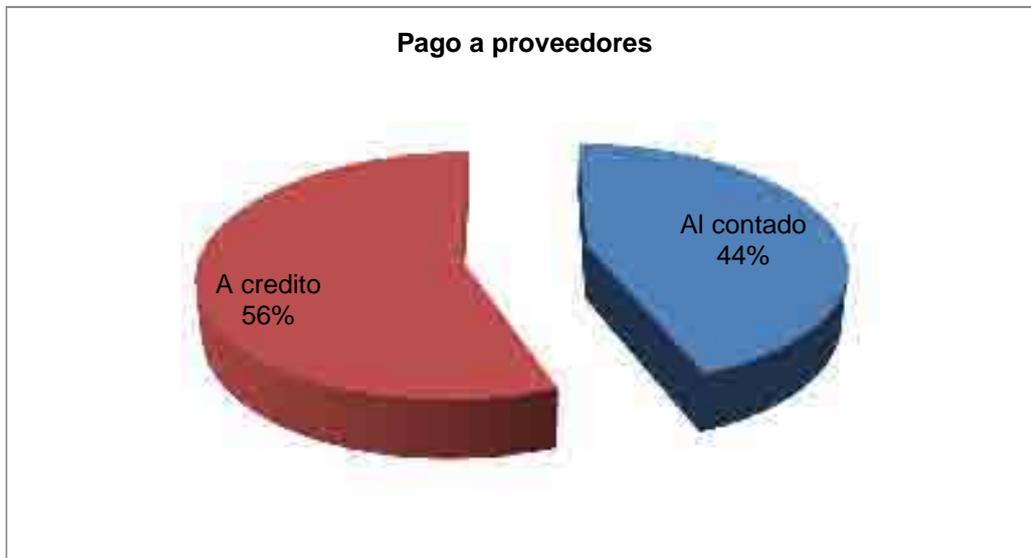
Respuesta	Frecuencia	%
Si	83	75
No	28	25
Total	111	100

Los proveedores dejan la mercaderia en el local comercial



Pregunta 18

Respuesta	Frecuencia	%
Al contado	72	44
A credito	91	56
Total	163	100



Pregunta 29

Respuesta	Frecuencia	%
Lleva contabilidad	21	19
Cuaderno de ingresos y gastos	73	66
Sistema informatico contable	3	3
No lleva registros	14	13
Total	111	100



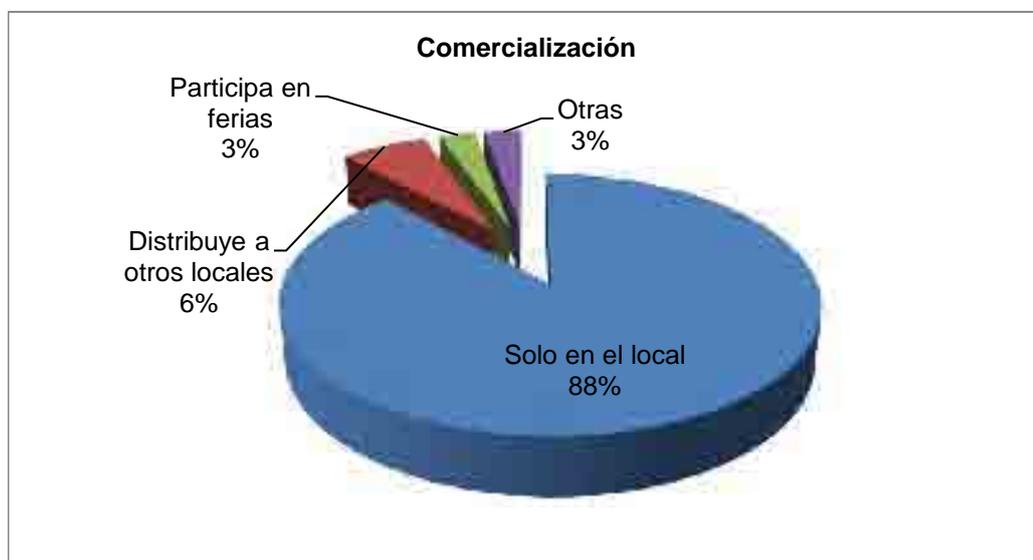
Pregunta 20

Respuesta	Frecuencia	%
RISE	31	28
RUC (no obligado)	66	59
RUC (obligado)	14	13
Total	111	100



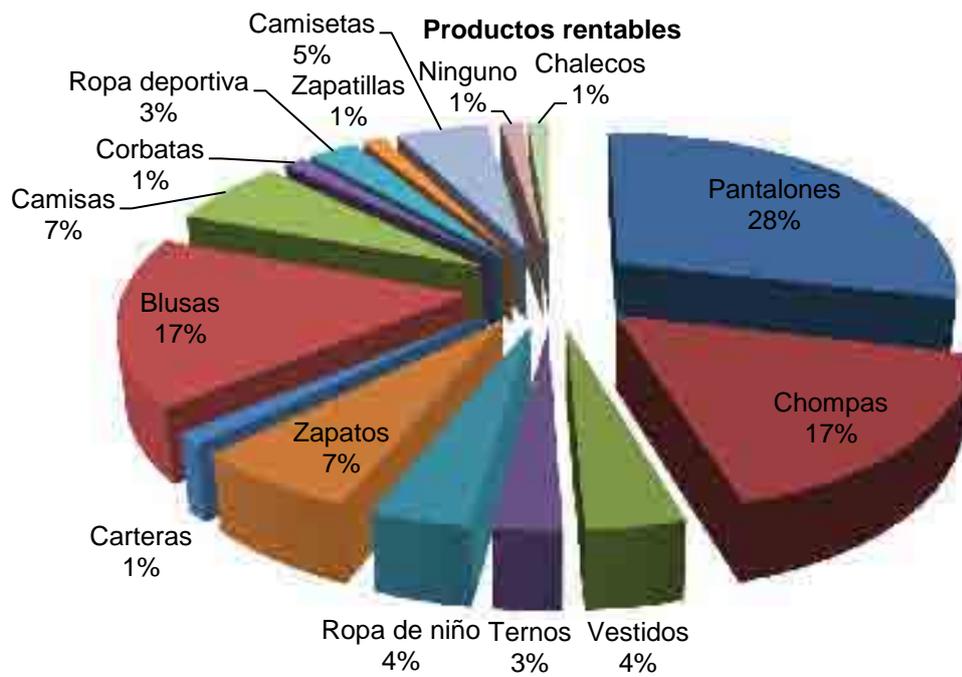
Pregunta 22

Respuesta	Frecuencia	%
Solo en el local	98	88
Distribuye a otros locales	7	6
Participa en ferias	3	3
Otras	3	3
Total	111	100



Pregunta 22

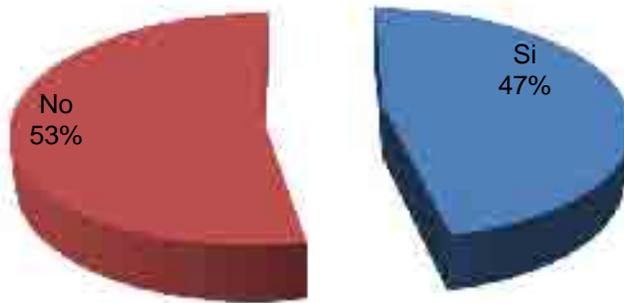
Respuesta	Frecuencia	%
Pantalones	95	29
Chompas	56	17
Vestidos	13	4
Ternos	9	3
Ropa de niño	13	4
Zapatos	22	7
Carteras	4	1
Blusas	56	17
Camisas	22	7
Corbatas	4	1
Ropa deportiva	9	3
Zapatillas	4	1
Camisetas	17	5
Ninguno	4	1
Chalecos	4	1
TOTAL	332	100



Pregunta 24

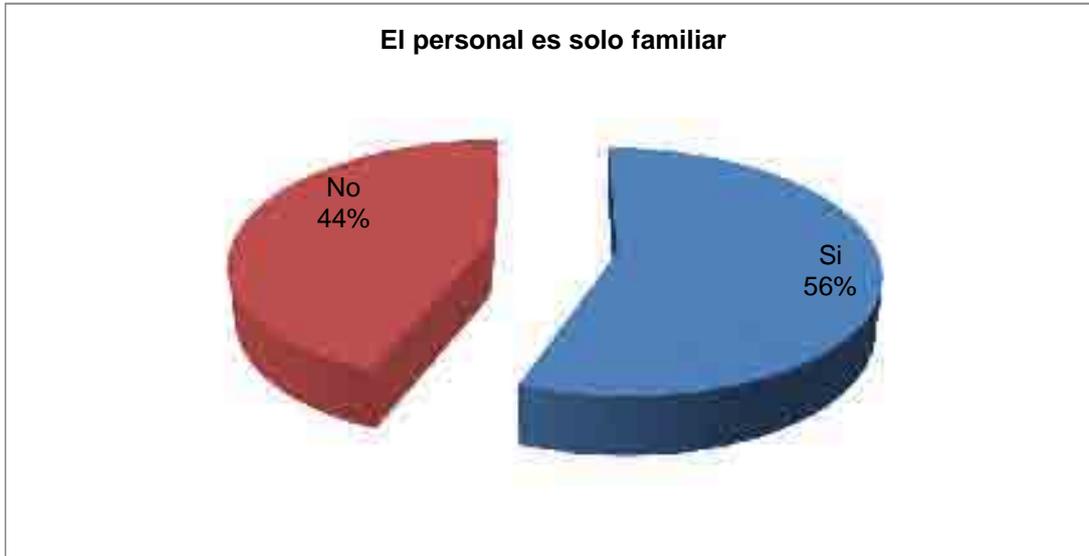
Respuesta	Frecuencia	%
Si	52	47
No	59	53
Total	111	100

Contratación de personal externo



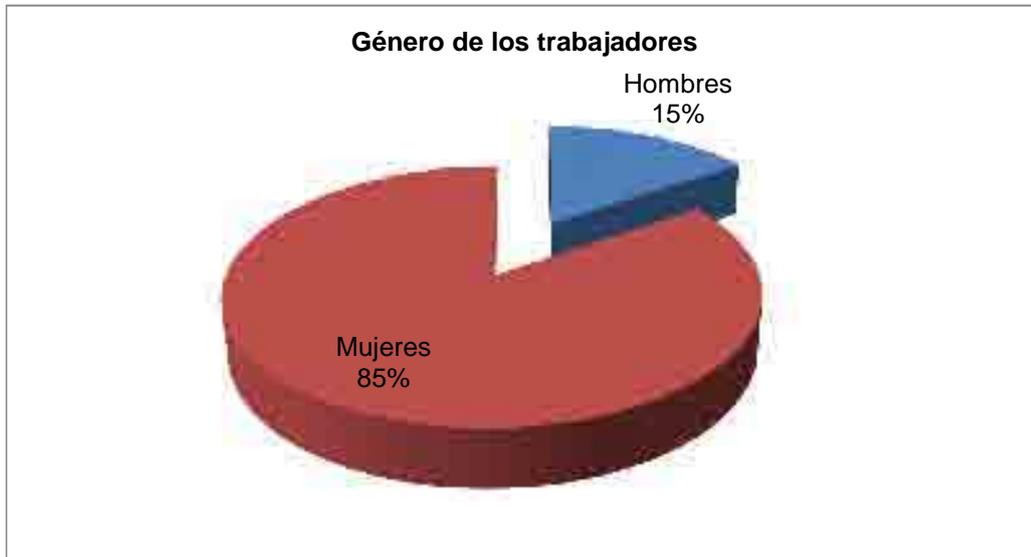
Pregunta 24

Respuesta	Frecuencia	%
Si	62	56
No	49	44
Total	111	100



Pregunta 25

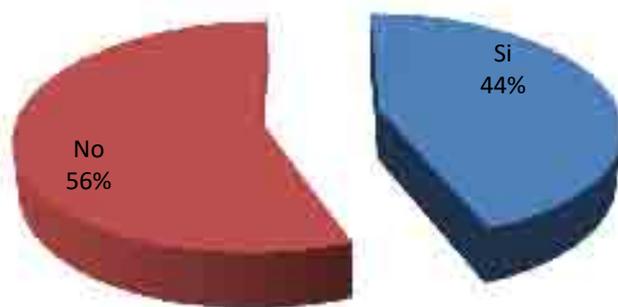
Respuesta	Frecuencia	%
Hombres	17	15
Mujeres	94	85
Total	111	100



Pregunta 26

Respuesta	Frecuencia	%
Si	49	44
No	62	56
Total	111	100

Trabajadores afiliados al IEES



Pregunta 27

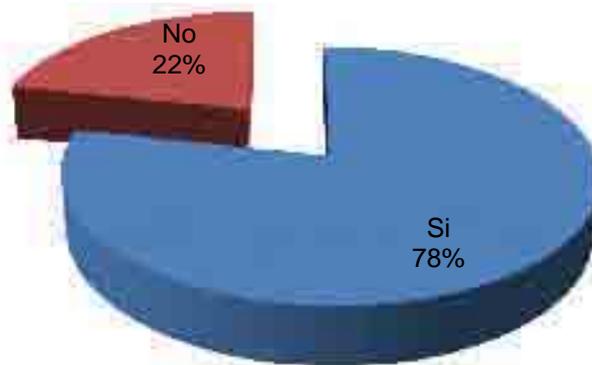
Respuesta	Frecuencia	%
Diario	4	4
Por tarea	0	0
Semanal	17	15
Mensual	83	75
Otro	7	6
Total	111	100



Pregunta 28

Respuesta	Frecuencia	%
Si	87	78
No	24	22
Total	111	100

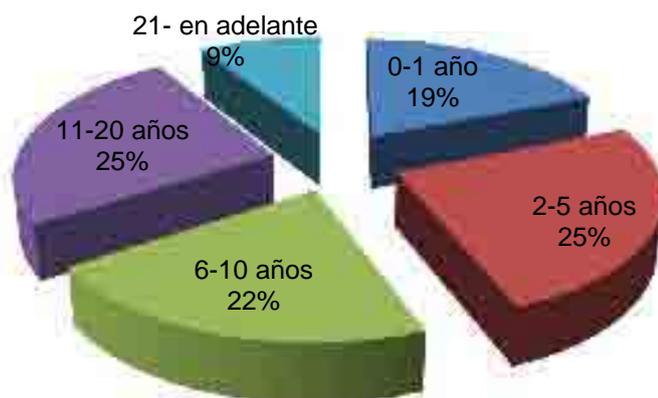
Comercialización de ropa como principal actividad económica



Pregunta 29

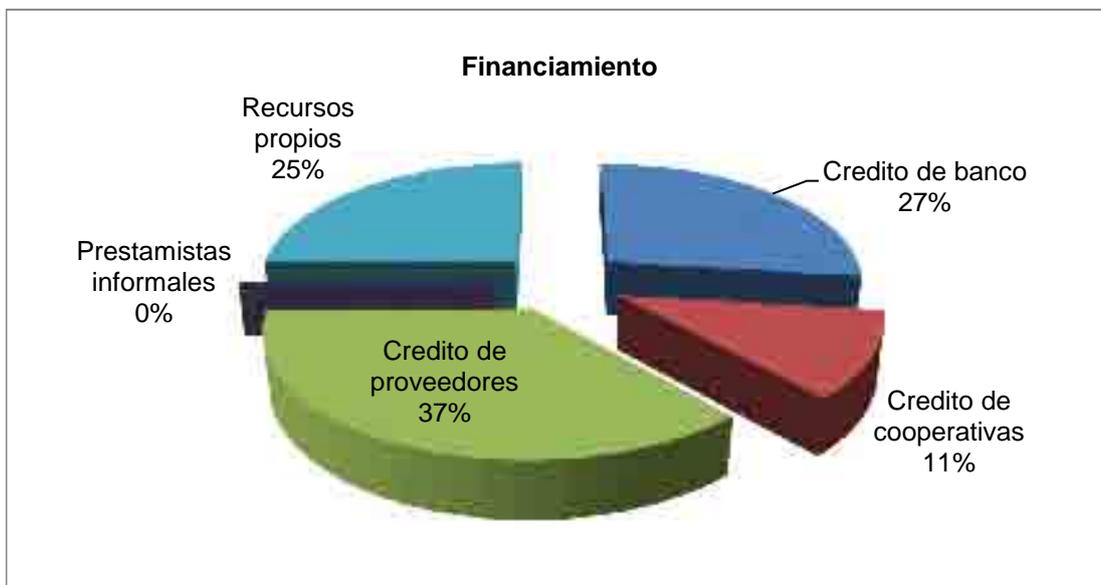
Respuesta	Frecuencia	%
0-1 año	21	19
2-5 años	28	25
6-10 años	24	22
11-20 años	28	25
21- en adelante	10	9
Total	111	100

Tiempo de trabajo en la actividad de comercio de ropa



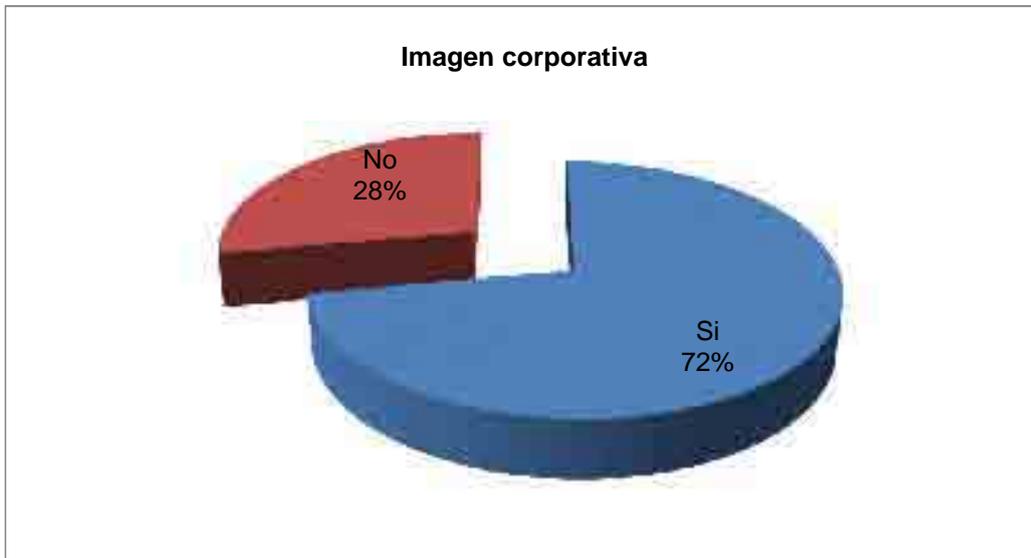
Pregunta 30

Respuesta	Frecuencia	%
Credito de banco	45	27
Credito de cooperativas	19	11
Credito de proveedores	61	37
Prestamistas informales	0	0
Recursos propios	42	25
Otros	167	100



Pregunta 31

Respuesta	Frecuencia	%
Si	80	72
No	31	28
Total	111	100



Pregunta 32

Respuesta	Frecuencia	%
Si	73	66
No	38	34
Total	111	100



Pregunta 33

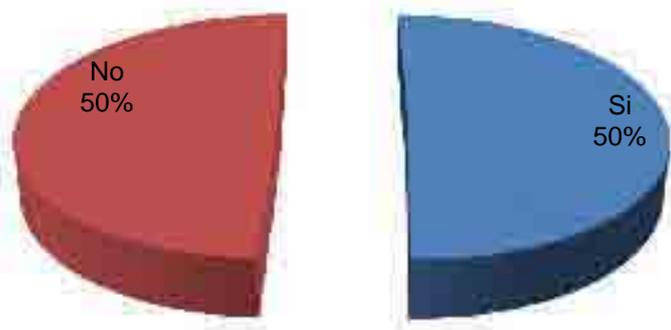
Respuesta	Frecuencia	%
Excelente	38	34
Muy bueno	56	50
Bueno	17	15
Regular	0	0
Total	111	100



Pregunta 34

Respuesta	Frecuencia	%
Si	56	50
No	55	50
Total	111	100

Plan de publicidad



Pregunta 35

Respuesta	Frecuencia	%
Television	4	3
Radio	18	12
Diarios	7	5
Hojas volantes	36	24
Redes sociales	36	24
Otros	48	32
Total	149	100

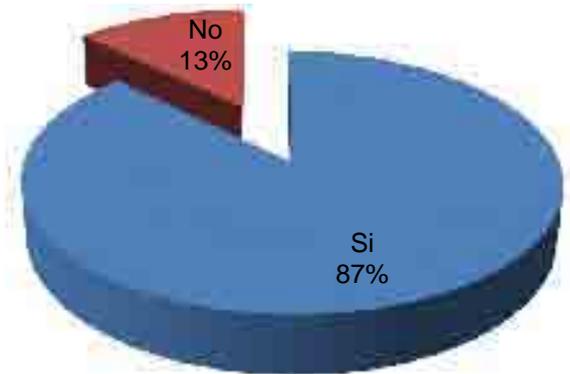
Medios utilizados para publicidad



Pregunta 36

Respuesta	Frecuencia	%
Si	97	87
No	14	13
Total	111	100

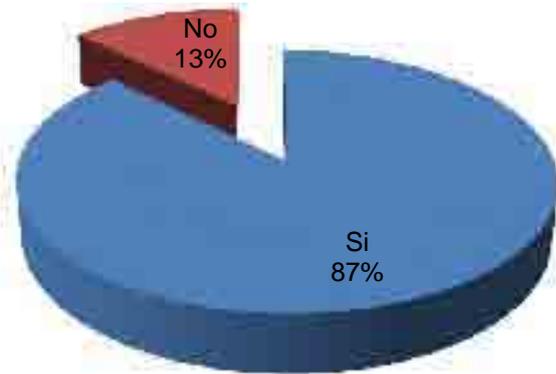
Aplicación de estrategias de promoción



Pregunta 37

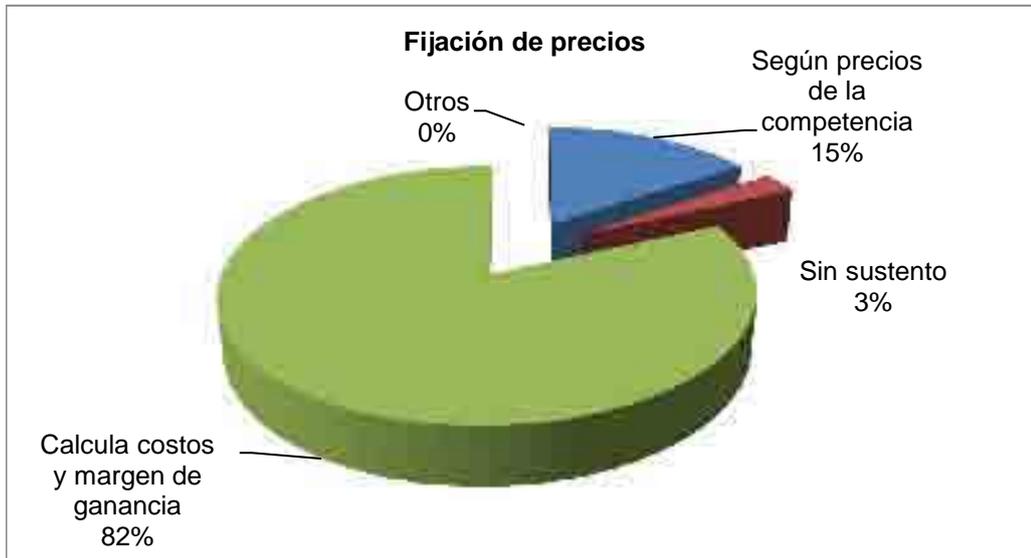
Respuesta	Frecuencia	%
Si	97	87
No	14	13
Total	111	100

Aplicación de estrategias para fijar precios



Pregunta 38

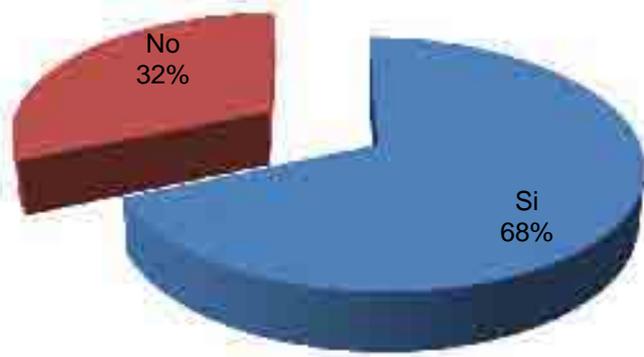
Respuesta	Frecuencia	%
Según precios de la competencia	17	15
Sin sustento	3	3
Calcula costos y margen de ganancia	90	82
Otros	0	0
Total	110	100



Pregunta 39

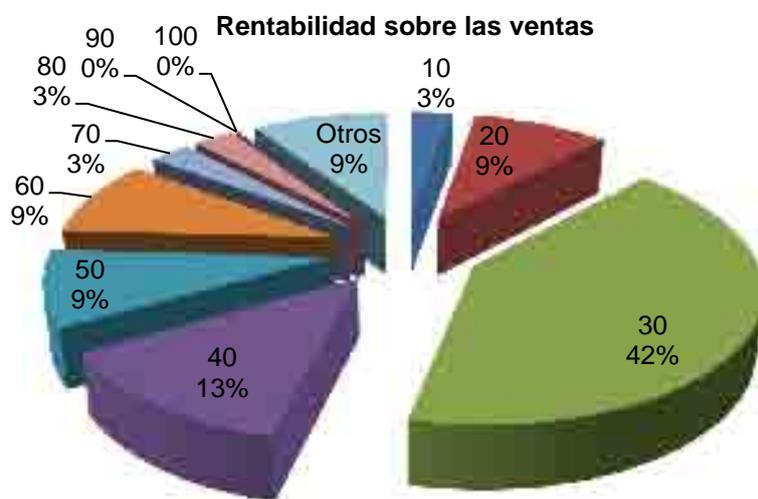
Respuesta	Frecuencia	%
Si	76	68
No	35	32
Total	111	100

Rentabilidad del sector comercial de prendas de vestir



Pregunta 40

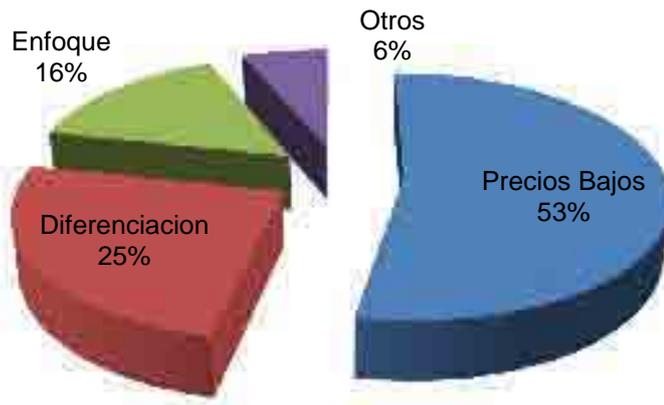
Respuesta	Frecuencia	%
10	3	3
20	10	9
30	45	42
40	14	13
50	10	9
60	10	9
70	3	3
80	3	3
90	0	0
100	0	0
Otros	10	9
Total	108	100



Pregunta 41

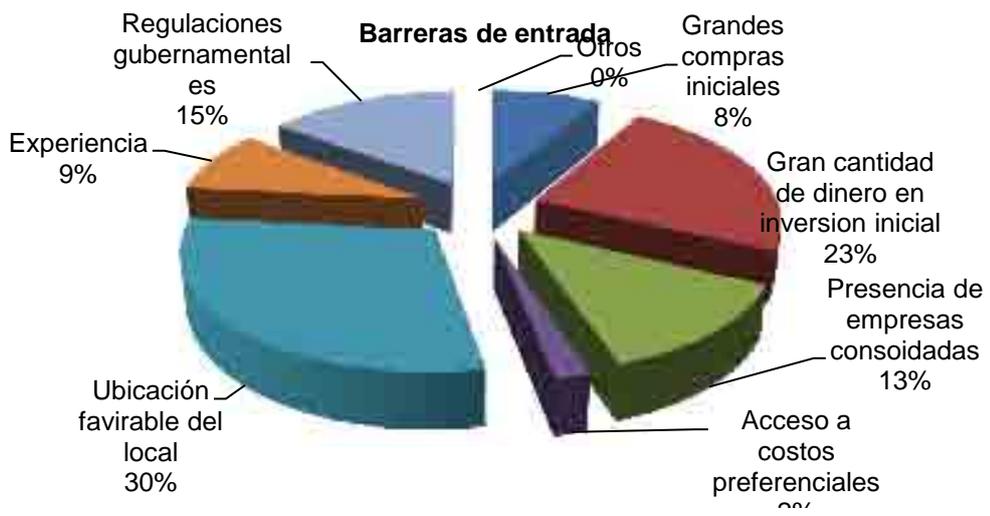
Respuesta	Frecuencia	%
Precios Bajos	59	53
Diferenciacion	28	25
Enfoque	17	15
Otros	7	6
Total	111	100

Estrategia del negocio



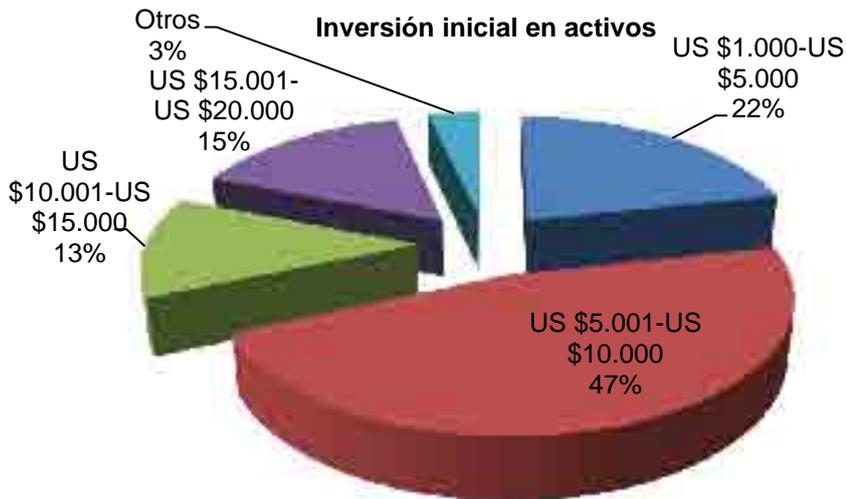
Pregunta 42

Respuesta	Frecuencia	%
Grandes compras iniciales	22	9
Gran cantidad de dinero en inversion inicial	60	23
Presencia de empresas consoidadas	33	13
Acceso a costos preferenciales	5	2
Ubicación favirable del local	76	30
Experiencia	22	9
Regulaciones gubernamentales	38	15
Otros	0	0
Total	256	100



Pregunta 43

Respuesta	Frecuencia	%
US \$1.000-US	24	22
US \$5.001-US	52	47
US \$10.001-U	14	13
US \$15.001-U	17	15
Otros	4	4
Total	111	100



Pregunta 44

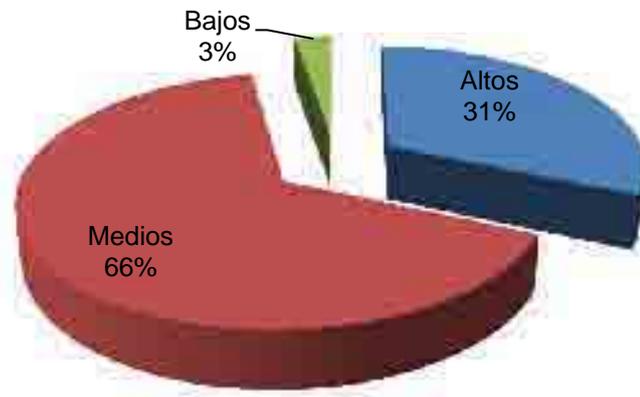
Respuesta	Frecuencia	%
US \$1.000-US	35	32
US \$5.001-US	49	44
US \$10.001-U	17	15
US \$15.001-U	7	6
Otros	3	3
Total	111	100



Pregunta 45

Respuesta	Frecuencia	%
Altos	35	32
Medios	73	66
Bajos	3	3
Total	111	100

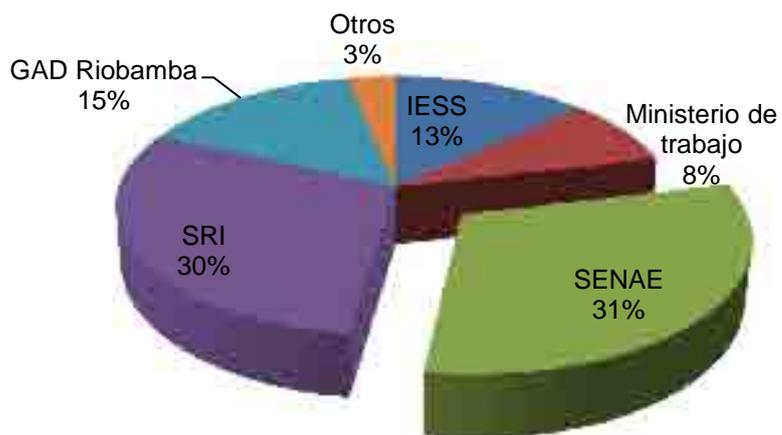
Montos de inversión



Pregunta 46

Respuesta	Frecuencia	%
IESS	36	13
Ministerio de trabajo	23	8
SENAE	86	31
SRI	82	30
GAD Riobamba	41	15
Otros	9	3
Total	277	100

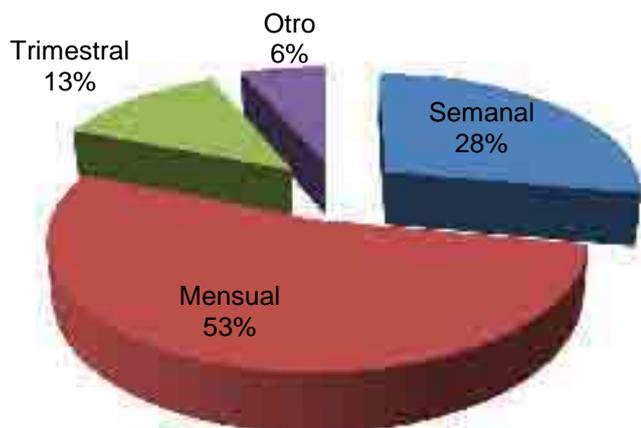
Barreras de entrada - Instituciones gubernamentales



Pregunta 47

Respuesta	Frecuencia	%
Semanal	31	28
Mensual	59	53
Trimestral	14	13
Otro	7	6
Total	111	100

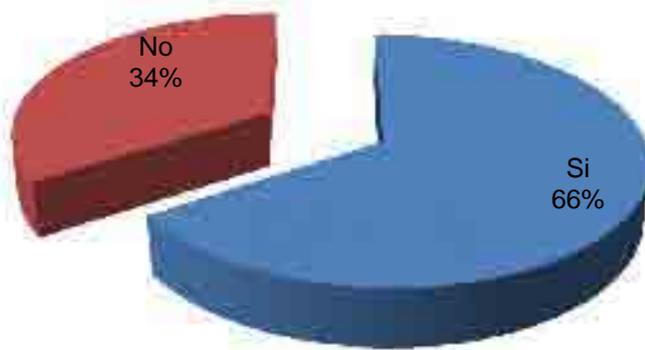
Frecuencia de compra de los clientes



Pregunta 48

Respuesta	Frecuencia	%
Si	73	66
No	38	34
Total	111	100

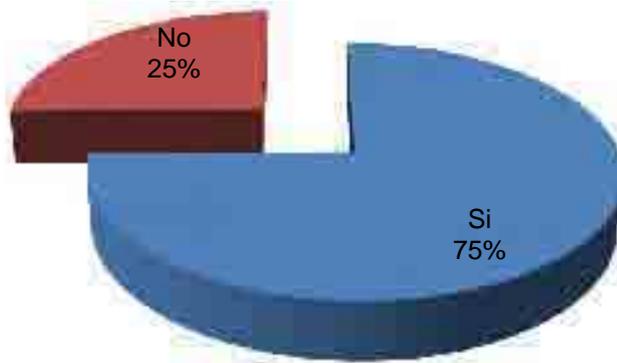
Fidelidad de los clientes



Pregunta 49

Respuesta	Frecuencia	%
Si	83	75
No	28	25
Total	111	100

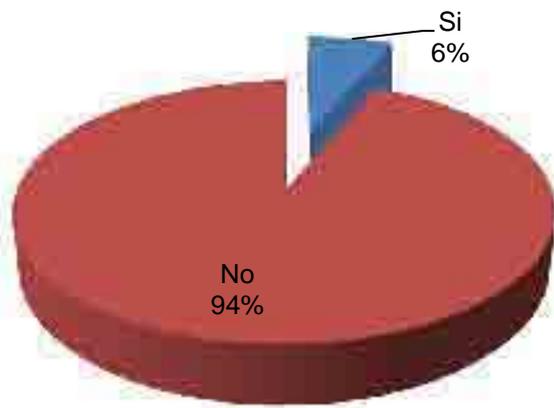
Presión de los clientes para disminuir los precios



Pregunta 50

Respuesta	Frecuencia	%
Si	7	6
No	104	94
Total	111	100

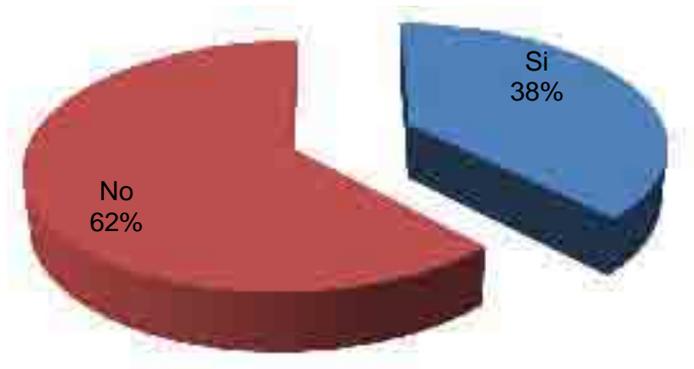
Productos sustitutos



Pregunta 51

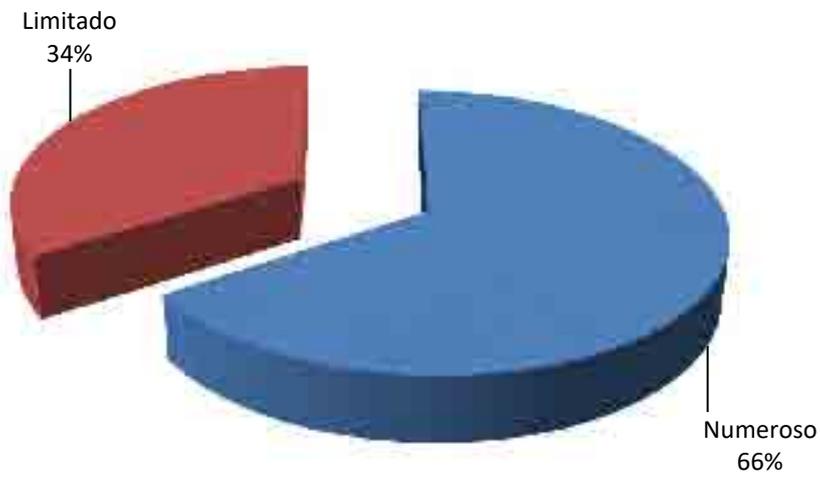
Respuesta	Frecuencia	%
Si	42	38
No	69	62
Total	111	100

Ropa usada y sastrerías como sustitutos



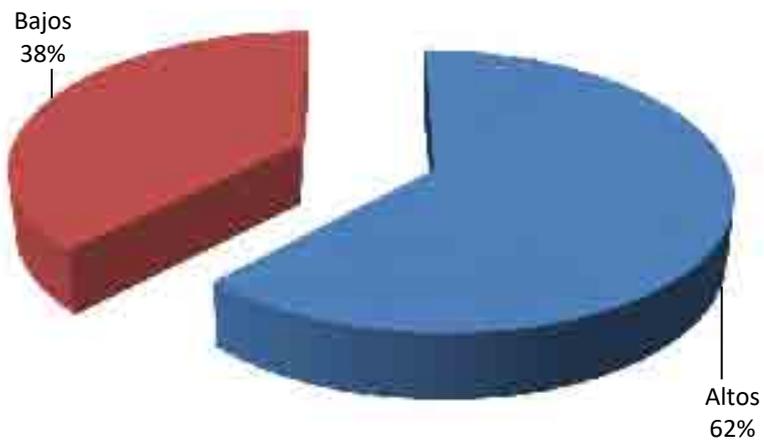
Pregunta 52

Respuesta	Frecuencia	%
Numeroso	73	66
Limitado	38	34
Total	111	100



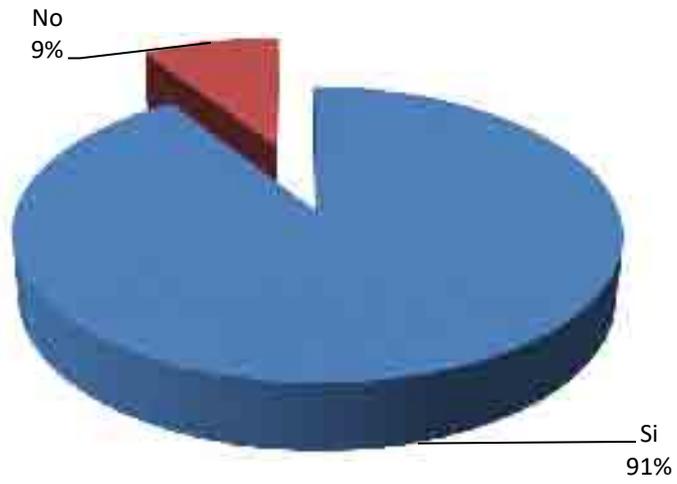
Pregunta 53

Respuesta	Frecuencia	%
Altos	69	62
Bajos	42	38
Total	111	100



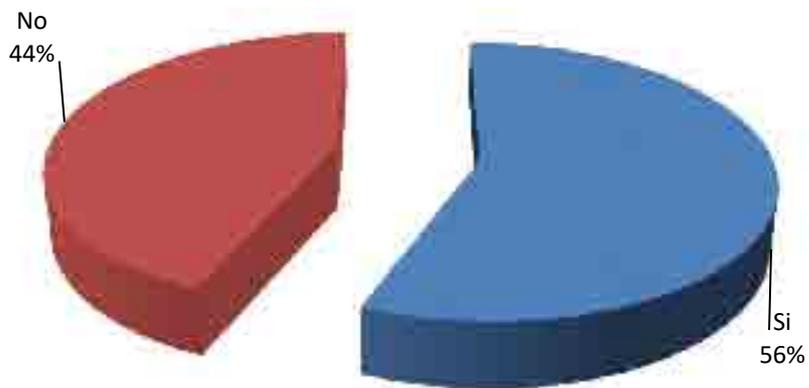
Pregunta 54

Respuesta	Frecuencia	%
Si	101	91
No	10	9
Total	111	100



Pregunta 55

Respuesta	Frecuencia	%
Si	18	56
No	14	44
Total	32	100



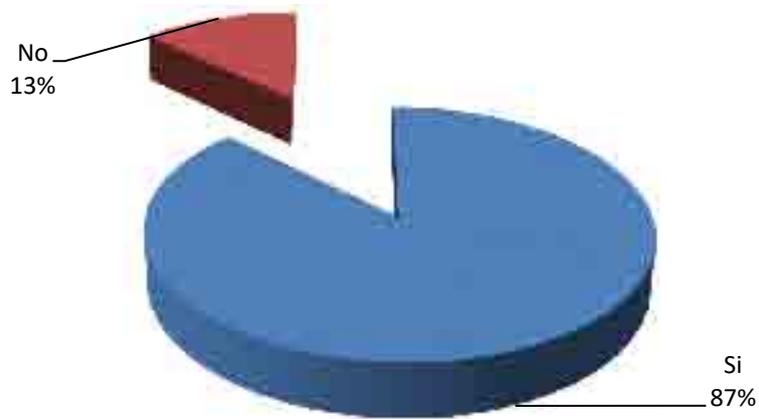
Pregunta 56

Respuesta	Frecuencia	%
Proveedores impnen el precio	21	19
Es viable regatear el precio	38	34
Existen descuentos por cantidad de compra	52	47
Descuento por forma de pago	0	0
Otros	0	0
Total	111	100



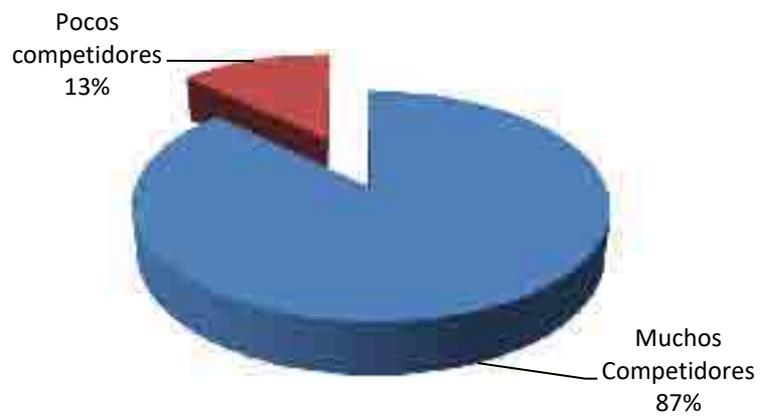
Pregunta 57

Respuesta	Frecuencia	%
Si	97	87
No	14	13
Total	111	100



Pregunta 60

Respuesta	Frecuencia	%
Muchos Competidores	97	87
Pocos competidores	14	13
Total	111	100



Pregunta 61

Respuesta	Frecuencia	%
Baja el precio de los productos	56	40
Realiza promociones	59	42
Invierte en publicidad	7	5
No realiza nninguna actividad	3	2
Otro	14	10
Total	139	100

