

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**MBA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TÍTULO DE LA TESIS

**“ZIZI, CADENA DE TIENDAS DE BELLEZA Y COSMÉTICA EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

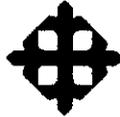
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ELABORADO POR:

ING. VANESSA PARRA SOLIS

GUAYAQUIL

2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO
SISTEMA DE POSGRADO
CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **MBA Maestría en Administración de Empresa. Stephanie Vanessa Parra Solis.** como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Wilson Jácome

REVISORES:

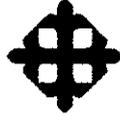




DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ing. Patricio Vergara

Guayaquil, a los 06 días del mes de diciembre del año 2013.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **STEPHANIE VANESSA PARRA SOLIS**

DECLARO QUE:

La Tesis "**ZIZI, CADENA DE TIENDAS DE BELLEZA Y COSMÉTICA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**", previa a la obtención del Grado de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 06 días del mes de diciembre del año 2013.

El autor:

Stephanie Vanessa Parra Solis



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, STEPHANIE VANESSA PARRA SOLIS

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **“ZIZI, CADENA DE TIENDAS DE BELLEZA Y COSMÉTICA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 06 días del mes de diciembre del año 2013

El autor:

Stephanie Vanessa Parra Solis

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser fuente de sabiduría y alegría constante en mi vida,

A mis padres y hermanos por su infinito apoyo y amor,

A aquellos que asesoraron y aportaron a este proyecto,

Y, a aquellas personas que formarán parte del mismo.

Vanessa Parra Solís

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía, mi luz y mi fortaleza.

A mis padres por brindarme su apoyo durante mi carrera y mi vida.

A quienes de alguna manera han brindado su apoyo para este proyecto.

Vanessa Parra Solis

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado corresponde exclusivamente a los autores de la misma y su patrimonio intelectual al IDE Business School.

Ing. Vanessa Parra Solis

**FIRMA DEL DIRECTOR Y MIEMBROS DEL
TRIBUNAL DE GRADO**

Ing. Wilson Jácome
DIRECTOR DE PROYECTO

Mae.
DELEGADO TRIBUNAL

**FIRMA DE LOS AUTORES DEL INFORME DE
MATERIA DE GRADUACIÓN**

Ing. Vanessa Parra Solis

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO 1.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ESTUDIO.....	3
1.1. ESPECIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2. OBJETIVO GENERAL	3
1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5. MARCO TEÓRICO	4
CAPÍTULO 2.....	13
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	13
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	14
2.1. INDUSTRIA Y SECTOR EN LOS QUE SE COMPITE	14
2.2. POSICIÓN DE LA INDUSTRIA	14
2.2.1. CARACTERÍSTICAS	14
2.2.2. COMPETENCIA	14
2.2.2.1. MERCADO TRADICIONAL.....	15
2.2.2.2. MERCADO MODERNO.....	15
2.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST	17
2.3.1. CONDICIONES POLÍTICAS – LEGALES SOBRE EL NEGOCIO	17
2.3.1.1. REGLAMENTOS PARA LAS IMPORTACIONES	17
2.3.1.2. OBTENCIÓN DE NSO (NOTIFICACIONES SANITARIAS OBLIGATORIAS)	18
2.3.1.3. EL MERCADO LABORAL	19
2.3.2. EFECTOS DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS SOBRE EL NEGOCIO	22
2.3.2.1. CRECIMIENTO DEL PIB DEL ECUADOR.....	22
2.3.2.2. TASA DE INFLACIÓN Y DESEMPLEO	26
2.3.2.3. TASAS DE INTERÉS	27
2.3.2.4. BALANZA COMERCIAL	28
2.3.2.5. INCREMENTOS SALARIALES	30
2.3.3. CONDICIONES SOCIO-DEMOGRÁFICAS SOBRE EL NEGOCIO	30
2.3.3.1. AUMENTO DE LA CLASE MEDIA.....	31
2.3.3.2. CRÉDITO PARA CONSUMO	32
2.3.4. CAMBIOS TECNOLÓGICOS	33
2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA	34
2.4.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	34
2.4.1.1. NUEVOS ENTRANTES	34
2.4.1.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	35
2.4.1.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	36
2.4.1.4. SUBSTITUTOS	36
2.4.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	37
2.5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA.....	37
2.5.1. DÍAS DE COBRO CARTERA	37
2.5.2. DÍAS DE PAGO AL PROVEEDOR	38
2.5.3. MARGEN DEL PUNTO DE VENTA.....	38
2.5.4. COMISIÓN DE VENTA	39
2.5.5. DÍAS DE INVENTARIO PROMEDIO	39
2.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA	39

CAPÍTULO 3.....	40
ESTUDIO DE MERCADO	40
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	41
3.1. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS	41
3.2. INFORMACIÓN EXTERNA DEL NEGOCIO.....	41
3.2.1. DEMANDA	41
3.2.2. GENERALIDADES.....	41
3.2.3. TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO EN VALORES MONETARIOS	42
3.3. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	42
3.3.1. TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO.....	42
3.3.2. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA	42
3.3.3. DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA	42
3.3.3.1. EDAD Y SEXO	42
3.3.3.2. CLASE SOCIAL E INGRESO	43
3.3.4. DESCRIPCIÓN PSICOGRÁFICA.....	43
3.3.4.1. PERSONALIDAD DEL CLIENTE.....	43
3.3.4.2. DESCRIPCIÓN DEL ESTILO DE VIDA	43
3.3.5. DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL	44
3.3.5.1. LEALTAD DEL CONSUMIDOR	44
3.3.5.2. FRECUENCIA DE COMPRA.....	45
3.3.6. FACTORES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.....	45
3.4. COMPETENCIA	45
3.4.1. BASES EN LAS QUE SE COMPITEN	45
3.4.2. COMPARACIÓN DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS.....	46
3.5. ESTUDIO DE MERCADO.....	46
3.5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.5.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	47
3.5.2.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	47
3.5.2.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	47
3.5.3.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	47
3.5.3.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.4. HIPÓTESIS PREVIA AL ESTUDIO DE MERCADO	48
3.5.5. INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE CONOCER DEL CLIENTE	48
3.5.6. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	48
3.5.7. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA	49
3.5.8. FORMATO DE LA ENCUESTA	50
3.5.9. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	50
CAPÍTULO 4.....	54
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	54
4. FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA LA ESTRATEGIA	55
4.1. MARKETING RELACIONAL Y TRANSACCIONAL	55
4.2. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS Y FUERZAS DE PORTER.....	57
4.3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	59
4.4. FACTORES DIFERENCIADORES.....	59
CAPÍTULO 5.....	64
PLAN DE MARKETING	64
5. INFORMACIÓN INTERNA DE ZIZI	65
5.1. MISIÓN.....	65
5.2. VISIÓN	65
5.3. VALORES	65
5.4. OBJETIVOS	65

5.5.	FACTORES DE ÉXITO	65
5.6.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	65
5.7.	ANÁLISIS FODA	66
5.7.1.1.	FORTALEZAS	66
5.7.1.2.	OPORTUNIDADES	67
5.7.1.3.	DEBILIDADES	67
5.7.1.4.	AMENAZAS.....	67
5.8.	MARKETING MIX	67
5.8.1.	PRODUCTO	67
5.8.1.1.	VALORES	67
5.8.1.2.	CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS PRINCIPALES.....	68
5.8.1.3.	CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS.....	69
5.8.2.	PRECIO.....	71
5.8.3.	PLAZA.....	71
5.8.4.	PROMOCIÓN.....	72
5.8.4.1.	MENSAJE A COMUNICAR.....	72
5.8.4.2.	MECANISMOS DE COMUNICACIÓN.....	72
5.8.5.	PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS	73
5.8.6.	FIJACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES.....	73

CAPÍTULO 6.....75

PLAN DE OPERACIONES..... 75

6.	PLAN DE OPERACIONES.....	76
6.1.	SERVICIO OFRECIDO DE ZIZI.....	77
6.2.	PROPIEDAD Y TAMAÑO DE LOS LOCALES COMERCIALES	78
6.3.	APERTURA DE LOCALES Y SUS UBICACIONES.....	78
6.4.	RECURSOS HUMANOS	78
6.5.	PROCESOS.....	78
6.5.1.	LOGÍSTICA DE ENTRADA	78
6.5.1.1.	POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO	79
6.5.1.2.	PROCESO DE ALMACENAMIENTO.....	79
6.5.1.3.	POLÍTICA DE INVENTARIOS (STOCK Y ROTACIÓN).....	80
6.5.2.	OPERACIONES	80
6.5.2.1.	DESPACHO DE PEDIDOS REALIZADOS POR INTERNET.....	80
6.5.2.2.	TRANSFERENCIAS HACIA LAS SUCURSALES.....	80
6.5.2.3.	ADECUACIÓN DE PROMOCIONES.....	81
6.5.3.	LOGÍSTICA DE SALIDA.....	81
6.5.3.1.	PROCESO DE TRASLADO Y ENTREGA.....	81
6.5.3.2.	CONDICIONES DE LA ENTREGA Y RECLAMOS	81
6.5.4.	VENTAS.....	81
6.5.4.1.	QUIÉNES LA EJERCEN	81
6.5.4.2.	TIPOS DE VENTA.....	82
6.5.5.	SERVICIO POST-VENTAS.....	82
6.5.5.1.	QUIÉNES LO EJERCEN	83
6.5.5.2.	SERVICIO AL CLIENTE.....	83
6.5.5.3.	ASESORES DEL PUNTO DE VENTA	83
6.5.5.4.	TARJETA DE BENEFICIOS	83
6.6.	GASTOS OPERATIVOS	83
6.6.1.	GASTOS FIJOS	84
6.6.1.1.	CONTRATO DE ALQUILER.....	84
6.6.1.2.	SUELDOS FIJOS.....	84
6.6.1.3.	CUENTAS DE SERVICIOS BÁSICOS E INTERNET	84
6.6.1.4.	SEGUROS.....	84
6.7.	GASTOS NO OPERATIVOS.....	85

CAPÍTULO 7.....86

RECURSOS HUMANOS..... 86

7.	RRHH.....	87
7.1.	MARCO TEÓRICO.....	87
7.2.	POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE ZIZI.....	89
7.3.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	89
7.3.1.	LA ESTRUCTURA MATRICIAL DE ZIZI.....	89
7.4.	ORGANIGRAMA DE ZIZI.....	90
7.5.	FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS.....	90
7.5.1.	GERENCIA GENERAL.....	90
7.5.2.	DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO.....	90
7.5.3.	DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	92
7.5.4.	DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS.....	93
7.5.4.1.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	94
7.5.4.2.	FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE VENTAS.....	95
7.5.5.	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN.....	96
7.5.6.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	97
7.6.	PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES.....	97
7.7.	PLAN DE REMUNERACIÓN E INCENTIVOS.....	97
7.7.1.	GERENTE GENERAL.....	98
7.7.2.	DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO.....	98
7.7.2.1.	JEFE DE ÁREA.....	98
7.7.2.2.	COORDINADOR DEL ÁREA.....	98
7.7.3.	DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	98
7.7.3.1.	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO.....	98
7.7.3.2.	COORDINADOR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS.....	98
7.7.4.	DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS.....	99
7.7.4.1.	COORDINADOR DE MARCA ZIZI.....	99
7.7.4.2.	COORDINADOR DE MARCAS PROPIAS.....	99
7.7.4.3.	DISEÑADOR GRÁFICO.....	99
7.7.4.4.	SERVICIO AL CLIENTE.....	99
7.7.4.5.	ASESOR DEL PUNTO DE VENTA.....	99
7.7.4.6.	ADMINISTRADOR DE LOCAL.....	99
7.7.5.	DPTO. DE LOGÍSTICA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN.....	99
7.7.5.1.	JEFE DE OPERACIONES.....	99
7.7.5.2.	COORDINADOR DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS.....	100
7.7.5.3.	COORDINADOR DE COMPRAS.....	100
7.7.5.4.	DESPACHADOR DE MERCADERÍA.....	100
7.7.5.5.	CHOFER.....	100
7.7.6.	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	100

CAPÍTULO 8..... 101

PLAN FINANCIERO..... 101

8.1.	CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS.....	102
8.1.1.	INVERSIÓN INICIAL.....	102
8.1.2.	INGRESOS OPERATIVOS.....	102
8.1.3.	INGRESOS NO OPERATIVOS.....	103
8.1.4.	NÚMERO DE LOCALES A APERTURARSE.....	103
8.2.	DETERMINACIÓN DE LA TMAR.....	105
8.2.1.	CÁLCULO DE LA TMAR SIN FINANCIAMIENTO.....	106
8.2.2.	CÁLCULO DE LA TMAR CON FINANCIAMIENTO.....	106
8.3.	RESULTADOS CON LAS CONDICIONES DADAS.....	106
8.4.	SIMULACIÓN DE ESCENARIOS.....	107
8.4.1.	VARIABLES DE ENTRADA.....	107
8.4.2.	RESULTADOS DE SALIDA.....	108
8.5.	QUÉ ES EL VAN.....	108
8.5.1.	RESULTADOS OBTENIDOS EN @RISK PARA EL VAN.....	109
8.6.	QUÉ ES LA TIR.....	111
8.6.1.	RESULTADOS OBTENIDOS EN @RISK PARA LA TIR.....	111
8.7.	CONCLUSIONES SOBRE EL VAN Y TIR.....	112

8.8.	ESCENARIOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	113
8.8.1.	EN EL ESTADO DE RESULTADOS	113
8.9.	ANÁLISIS DE RATIOS	113
8.9.1.	RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	114
8.9.2.	RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	114
8.9.3.	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	114
CAPÍTULO 9.....		115
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		115
9.1.	CONCLUSIONES	116
9.2.	RECOMENDACIONES	116
CAPÍTULO 10.....		117
BIBLIOGRAFÍA.....		117
10. BIBLIOGRAFÍA.....		118
CAPÍTULO 11.....		119
REFERENCIAS		119
11. REFERENCIAS		120
CAPÍTULO 12.....		123
ANEXOS		123

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	MODELO DE ENCUESTA REALIZADA.....	124
ANEXO 2	INVERSIÓN INICIAL	126
ANEXO 3	REMUNERACIÓN MÍNIMA SECTORIAL 2013 PARA ECUADOR.	127
ANEXO 4	PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS.....	128
ANEXO 5	UNIDADES Y PRECIOS REFERENCIALES DE DISCARE S.A.	129
ANEXO 6	CANTIDADES Y VENTAS PROYECTADAS POR LOCAL.....	130
ANEXO 7	LOCALES A APERTURAR	130
ANEXO 8	VENTAS Y COSTO DE VENTAS PROYECTADAS ZIZI.....	131
ANEXO 9	PRESUPUESTO PARA GASTOS INDIRECTOS	131
ANEXO 10	PROYECCIÓN DE INGRESOS NO OPERACIONALES	132
ANEXO 11	FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	133
ANEXO 12	CÁLCULO DEL VAN Y TIR	134
ANEXO 13	PPTO. DE SUELDOS E INCENT. PARA OPERATIVOS	134
ANEXO 14	PPTO. DE SUELDOS E INCENT. PARA ADMINISTRATIVOS	135
ANEXO 15	BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	136
ANEXO 16	ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	137

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 2

TABLA 2-1	IMPORTACIONES ECUADOR DE COSMÉTICOS 2009-2012	18
TABLA 2-2	TASAS DE INTERÉS ECUADOR	208
TABLA 2-3	RESULTADOS PARA ZIZI SEGÚN FUERZAS DE PORTER	37

CAPÍTULO 3

TABLA 3-4	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 1	50
TABLA 3-5	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 2	50
TABLA 3-6	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 3	51
TABLA 3-7	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 4	51
TABLA 3-8	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 5	52
TABLA 3-9	RESULTADO ENCUESTA: ANÁLISIS PREGUNTA 6	52

CAPÍTULO 4

TABLA 4-10	MARKETING TRANSACCIONAL VS. RELACIONAL	55
TABLA 4-11	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA Y DE ZIZI	57

CAPÍTULO 6

TABLA 6-12	DESAFÍOS EN LA ADAPTACIÓN DE OPERACIONES.....	77
------------	---	----

CAPÍTULO 8

TABLA 8-13	INCREMENTOS DEL SALARIO BÁSICO EN ECUADOR	104
TABLA 8-14	INFLACIÓN CALCULADA PARA EL PROYECTO.	105
TABLA 8-15	CRECIMIENTO EN VENTAS	107
TABLA 8-16	RANGO DE PERCENTILES PARA EL VAN.	110
TABLA 8-17	RANGO DE PERCENTILES PARA LA TIR.	112
TABLA 8-18	RESUMEN DE ESCENARIOS PARA EL VAN Y LA TIR	113
TABLA 8-19	RESUMEN DE ESCENARIOS PARA LA UTILIDAD NETA.	113
TABLA 8-20	ÍNDICES FINANCIEROS PARA ZIZI.	114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 1	
GRÁFICO 1-1	COMPONENTES PARA EL ANÁLISIS DEL COMPETIDOR8
CAPÍTULO 2	
GRÁFICO 2-2	INCREMENTO SALARIAL 2012.....20
GRÁFICO 2-3	HISTÓRICO DE INCREMENTOS SALARIALES POR ACTIVIDAD 210
GRÁFICO 2-4	REPARTICIÓN DE UTILIDADES EJERCICIO 2011.....221
GRÁFICO 2-5	CRECIMIENTO DEL PIB ECUADOR DESDE 2005.....232
GRÁFICO 2-6	ECUADOR FRENTE A SURAMÉRICA.243
GRÁFICO 2-7	FLUCTUACIONES DEL VAB PETROLERO Y NO PETROLERO24
GRÁFICO 2-8	APORTACIÓN EN EL CRECIMIENTO DEL PIB254
GRÁFICO 2-9	SECTORES QUE CONTRIBUYEN AL CRECIMIENTO DEL PIB....265
GRÁFICO 2-10	EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN ECUADOR DESDE 2006276
GRÁFICO 2-11	INDICADORES FINANCIEROS DE LA REGIÓN27
GRÁFICO 2-12	INFLACIÓN, INCREMENTO SALARIAL Y PIB EN ECUADOR297
GRÁFICO 2-13	ECUADOR: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES29
GRÁFICO 2-14	ECUADOR: VARIACIONES EN EXPORT. E IMPORT.29
GRÁFICO 2-15	PIRÁMIDE DE ESTRATOS SOCIALES EN ECUADOR31
GRÁFICO 2-16	EVOLUCIÓN DE LA CLASE MEDIA321
GRÁFICO 2-17	VOLÚMENES DE CRÉDITOS BANCARIOS EN ECUADOR382
GRÁFICO 2-18	RECARGOS PARA CLIENTES EN MORA38
CAPÍTULO 3	
GRÁFICO 3-19	IDENTIFICACIÓN DE MARCA EN ECUADOR44
GRÁFICO 3-20	CENSO POBLACIÓN Y VIVIENDA ECUADOR 201049
CAPÍTULO 4	
GRÁFICO 4-21	GASTOS POR SECTOR EN ECUADOR58
CAPÍTULO 7	
GRÁFICO 7-22	ORGANIGRAMA DE ZIZI90
CAPÍTULO 8	
GRÁFICO 8-23	VARIABLES DE ENTRADA PARA LA SIMULACIÓN108
GRÁFICO 8-24	RESULTADO DE LA SIMULACIÓN PARA EL VAN109
GRÁFICO 8-25	COEFICIENTES DE CORRELACIÓN CON RESPECTO AL VAN ...110
GRÁFICO 8-26	RESULTADO DE LA SIMULACIÓN PARA LA TIR111
GRÁFICO 8-27	COEFICIENTES DE CORRELACIÓN CON RESPECTO A LA TIR...112

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado guayaquileño se aqueja de falta de servicio, falta de surtido y de poca cercanía de locales que expendan productos cosméticos, motivo por el cual DISCARE S.A. con una experiencia de 25 años en el mercado mayorista de cosmética, ha propuesto al autor de este proyecto analizar la viabilidad de establecer a ZIZI.

ZIZI será una cadena de venta de productos cosméticos al retail, que al final del 2016 contará con 13 locales comerciales (de entre 40 a 80 m²) a lo largo de la ciudad de Guayaquil. Competirá dentro del mercado moderno y tradicional, que juntos constituyen el 40% de participación en ventas del total del mercado ecuatoriano que es de USD\$110 millones a 2012; el 60% restante lo ocupan empresas de ventas por catálogos. Sus competidores directos son Tiendas De Patty y con Novedades Adela Santos. El sector crece en promedio entre 7% y 10% anualmente en Ecuador.

Su foco de servicio son las mujeres que viven en la ciudad de Guayaquil, de entre 18 a 65 años, de estratos sociales B, C+ y C-. El valor en dólares del mercado objetivo es de USD\$136'972.000, constituyéndolo 577.848 mujeres a 2014.

La filosofía de la empresa considera que su mejor activo es su personal, mismo al que se precautelaré conservar y desarrollar a lo largo de su estancia en la empresa.

Su diferenciador principal serán las marcas de representación que tendrá, mismas que serán de proveniencia nacional e internacional, alto servicio y seguimiento al cliente junto con la disponibilidad y cercanía de locales comerciales para las mujeres permitiendo que la compra del cosmético sea más de impulso.

La publicidad realizada se hará para las marcas de representación de ZIZI asociando a ZIZI como la marca paraguas o la marca madre y para ZIZI exclusivamente. Obteniéndose de tal manera un posicionamiento de ambas en la mente del consumidor.

Entre sus socios estratégicos estarán las academias y escuelas de belleza junto con salones puesto que éstas proporcionan la enseñanza y el posterior consumo de los productos.

La empresa a finales de 2016 estará constituida por 11 colaboradores administrativos y 48 en la parte operativa, con un rubro de ventas de USD\$3'544.253.

El análisis de factibilidad financiera de la empresa se ha realizado para un horizonte de 5 años, en los cuales la empresa promete tener el capital de trabajo y liquidez suficiente para mantener sus operaciones. Con respecto a la utilidad neta, se obtendrán beneficios a partir del año 2, sin embargo el VAN que se obtiene de este proyecto es de USD\$1.525.751,86, con una TIR del 86%.

Por exigencia de los Directivos de DISCARE, los nombres de las personas y de las empresas han sido cambiados.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PROBLEMÁTICA GENERAL DEL ESTUDIO

DISCARE S.A. es una compañía importadora y de venta mayorista de productos de cuidado personal y cosméticos que ha encomendado al autor un estudio de factibilidad para la creación de ZIZI, tiendas retail de venta de productos cosméticos y de cuidado personal. Esto es de interés puesto que ZIZI constituiría una oportunidad de integración vertical hacia adelante para DISCARE.

A 2013, DISCARE atiende a sus clientes mayoristas (a nivel nacional) a través de:

- Cuatro puntos de venta en la ciudad de Guayaquil, a los que también llegan consumidores finales de estratos sociales medio-medio bajo y bajo (este proyecto nombrará en adelante a estas clases sociales como B, C+, C-, de acuerdo a la terminología empleada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo).
- Call center
- Vendedores visitantes a nivel nacional

La empresa en mención ha constatado a través de su experiencia las necesidades insatisfechas de los consumidores como los abusos en política de precios (altos) que están existiendo en el mercado, servicio al cliente insatisfactorio y poco o nulo seguimiento a la venta. Con lo cual, se pretende otorgar a la ciudadanía guayaquileña productos de alta calidad a precios módicos y justos, con un alto nivel de servicio y asesoría.

La empresa madre además de comercializar marcas locales maneja marcas propias en representación para el Ecuador y pretende por medio de ZIZI: a) Aumentar su poder de compra, b) Tener más canales de distribución para sus líneas propias, c) Aprovechar la rentabilidad que se percibe en la venta al usuario final, misma que es mayor a aquella venta por mayoreo.

1.1. ESPECIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio pretende mostrar la oportunidad que actualmente existe en el país en la venta de productos cosméticos y de cuidado personal para mujeres de los segmentos B, C+ y C- a través de la presencia de locales comerciales que expendan productos especializados en estas categorías, localizados en sectores de alto tráfico de personas en la ciudad de Guayaquil, con productos exclusivos para ZIZI de alta calidad a precios módicos, alto nivel de servicio, capacitación continua al consumidor, y servicio post-venta.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Demostrar la factibilidad económica de la apertura de tiendas ZIZI en la ciudad de Guayaquil.

1.3. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Conocer el nivel de importaciones de productos cosméticos hacia el Ecuador para de esta manera analizar las oportunidades que se tienen de ingresar con nuevos productos para ZIZI, es decir conocer la posible aceptación de dichos productos por parte de los consumidores.

- Definir las características y preferencias de los segmentos de mujeres objetivo en Guayaquil, mismos que son B, C+ y C-.
- Conocer las deficiencias que están teniendo los actuales competidores del mercado y que son percibidas por los clientes.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de:

- Demostrar que existe oportunidad de ingreso para un tipo de negocio como el de ZIZI al haber pocos ofertantes de productos cosméticos en Guayaquil, fuera de las marcas vendidas a través de catálogos, mismas que según la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos) tienen el 60% del mercado.
- Demostrar que existe además oportunidad para que ingresen otras marcas junto con otro tipo de productos cosméticos que no están siendo vendidos en el mercado guayaquileño, tomando en cuenta que en Guayaquil, el 2,6% del consumo corresponde a artículos de aseo personal y belleza, una cifra similar a la gastada en servicios médicos y medicamentos.
- Demostrar que el público actual no está siendo totalmente satisfecho con los servicios que actualmente proporcionan los competidores.

1.5. MARCO TEÓRICO

Para empezar, es importante resaltar el por qué la realización del *plan de negocios*. Según Sergio Viniegra (2007), en su libro “Entiendo el Plan de Negocios”, planear es una forma de anticipar el futuro puesto que el empresario, empleado o emprendedor anticipa el entorno al cual se enfrentará su empresa y/o negocio y qué decisiones requiere tomar hoy para determinar la mejor manera de alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo que permite reducir la incertidumbre y los riesgos asociados con el propio entorno del negocio o empresa en el que se participa o desea participar. Planear consiste además en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos.

Viniegra afirma además que el plan de negocios ayuda a visualizar hoy cómo deben operar las distintas áreas del negocio para que de manera conjunta y sinérgica puedan alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. Añade que este documento le debe permitir entender a cualquier área dentro de la empresa lo que tiene que hacer tanto ésta como el resto de las áreas de forma individual y colectiva para alcanzar sus objetivos; por ejemplo, el área de producción una vez que haya leído el plan de marketing, debe estar en posibilidades de entender cuál es el mercado meta de la empresa y por qué, contra quién se compite, cómo se debe comunicar con el cliente, etc., lo que al final les llevará a entender el por qué se debe producir un determinado número de piezas en un tiempo establecido.

Este autor destaca que a raíz del auge de las empresas en Internet se comenzó a generalizar a nivel global la cultura de la elaboración del plan de negocios para así

poder tener acceso a financiamientos para este tipo de negocios ya que esto asegura al inversionista o institución crediticia que su inversión será bien canalizada, reduciéndose al mínimo el riesgo asociado al fracaso. Además le demuestra al inversionista que se analizó la propuesta a detalle, pudiéndose tener grandes posibilidades de éxito ya que para su desarrollo se tuvieron que analizar diversos aspectos como el que realmente el producto o servicio tenga un mercado dispuesto a adquirirlo, que su comercialización sea rentable, demostrando que se operará y administrará la empresa de una forma tal, que se asegurará su éxito a través del tiempo.

Pese a esto Viniegra también indica que el hecho de contar con un Plan de Negocios no asegura el éxito de un negocio, simplemente hace el camino más fácil y certero, ya que ayuda a anticipar aspectos claves que se podrían encontrar en el camino pudiéndose desarrollar una estrategia anticipada de cómo enfrentarlos y superarlos para alcanzar los objetivos propuestos.

La tendencia hacia la globalización ha acarreado un aumento dramático en la intensidad y diversidad de la competencia y muestra nuevos desafíos para empresarios, administradores y economistas en este nuevo siglo. Hoy en día un empresario no sólo debe preocuparse por los mercados locales que le son familiares, sino también debe analizar posibilidades de negociar en mercados foráneos en contra de competidores que no le son familiares. Las fuerzas de la tecnología están dando nuevas formas a las industrias y afectando profundamente a los modos de competir, exigiendo así una nueva forma de liderazgo, que se condensa en la *gestión por competencia*, que se define en hacer que una gestión estratégica se logre imprimir en la visión de toda la organización.

En el presente trabajo se analizará principalmente la manera de llevar a cabo una eficiente gestión por competencia, dándole énfasis a la planificación estratégica, mostrando para ello metodologías clásicas empleadas en décadas, y también nuevas teorías.

El origen de la palabra *estrategia* se remonta al libro El Arte de la Guerra, escrito por el general Sun Tzu, donde se plantea: "No sólo es necesario evaluar las condiciones del propio comando sino también las del comando enemigo".

El proceso formal de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido que tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución. Este proceso apunta a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio altamente competitivo y dinámico.

La descripción de este proceso resulta algo compleja porque depende de las características particulares de cada empresa. El proceso de planificación apropiado para una empresa con una estructura puramente funcional, que se ocupa de un sólo negocio, es muy diferente del que se requiere para abordar las tareas estratégicas de una corporación global altamente diversificada, es decir, con varios negocios distintos y en distintas regiones. Según Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolás (1997) existen sin embargo, puntos en común en el proceso formal de planificación: las tres perspectivas de la estrategia y su integración en el proceso de planificación.

Un proceso formal de planificación debe reconocer las funciones que desempeñan los directivos de una empresa, en la formulación, implementación y el control de las estrategias. Existen tres perspectivas básicas que siempre fueron definidas como las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planificación: las *estrategias corporativas, de negocios y funcionales*.

La *estrategia corporativa* aborda las decisiones que por su naturaleza tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas dado su carácter trascendental en la subsistencia y competencia a largo plazo de la organización. Este tipo de decisiones se asocia generalmente a los dueños de la empresa.

La *estrategia de negocios* tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa. Estas decisiones se asocian a la alta gerencia de la compañía.

Las *estrategias funcionales* son las que deben desarrollarse para consolidar las estrategias corporativas y de negocios. Tiende a cumplir con los requerimientos funcionales y a corto plazo de estas estrategias de más largo plazo. Además son las encargadas de crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de las capacidades únicas de la empresa. Se relacionan con los mandos medios de la organización.

Para lograr desarrollar una correcta planificación estratégica de la gestión por competencia y en definitiva las estrategias a seguir, en primera instancia se debe desarrollar un proceso de formulación de la estrategia, luego un proceso de implementación efectiva de ésta, para llegar por último al proceso de control de las etapas anteriores. Debe quedar en claro que, a pesar de que los objetivos de cada empresa pueden ser muy distintos, dadas las distintas características de cada una de ellas, estos objetivos se suelen resumir generalmente en la consecución de una *ventaja competitiva sustentable*. Con el propósito de formular la mejor estrategia posible es necesario desarrollar antes detallados análisis, tanto del medio externo como interno.

Para el análisis externo se considerarán tres marcos de referencia que serán: *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), Método de los Factores Críticos y Análisis de la Competencia*.

Dado que la estrategia es exponencialmente dinámica, las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan sostenibilidad en el largo plazo puesto que estas barreras están siendo destruidas por competidores hábiles y rápidos. Recurriendo a Michael Porter (1980) él indica sobre este tema:

La fortaleza de una estrategia no está determinada por el movimiento inicial, sino por qué tan bien se puede anticipar la empresa a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. Indica además que la globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado les está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente. Esta competencia acelerada, indica

este analista estratégico y profesor de la Harvard Business School (HBS), ya no puede esperar por la acción del competidor para decidir cómo se va a reaccionar, destacando que el nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Porter (1980) entonces determina un enfoque sobre la planificación estratégica corporativa. Su punto de vista es que existen *Cinco Fuerzas* que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste, siendo éstas: *Rivalidad entre Competidores*, *Amenaza de Nuevos Participantes*, *Amenaza de Substitutos*, *Poder de Negociación de los Compradores* y *Poder de Negociación de los Proveedores*.

El autor usará esta herramienta para evaluar los objetivos y recursos de ZIZI frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y, mediante este análisis, se pretenderá encontrar aquellas barreras de las que también habla Porter (1980) para crearle a ZIZI una ventaja competitiva sostenible.

Otra metodología que se considera útil en el análisis de una industria es aquella que se basa en la identificación de los *factores externos considerados críticos* por ser los determinantes centrales del atractivo de una industria.

Aunque esta metodología podría parecer algo subjetiva y dependiente del buen juicio de los ejecutivos involucrados, tiene la ventaja de comprometerlos en una seria reflexión para identificar los temas que, ellos consideran, son los más fundamentales y críticos para competir, y las apreciaciones que tienen de sus tendencias futuras. El ejercicio de investigar en profundidad estos factores críticos sirve para identificar los problemas realmente significativos, evaluando su impacto sobre el atractivo de la industria; sirve también como un recurso eficaz de comunicación entre los ejecutivos lo cual genera un enriquecimiento colectivo de comprensión hacia el negocio. Los pasos a seguir para hacer el análisis externo de una unidad de negocios según esta metodología pueden resumirse como sigue:

1° Identificar factores externos críticos que producen un impacto sobre el atractivo de la industria en la cual se encuentra el negocio, como por ejemplo, factores de mercado, como tamaño, tasas de crecimiento, diferenciación; también pueden analizarse factores tecnológicos como complejidad, patentes, etc.; otro ejemplo común son los factores económicos como inflación, tasas de interés, tipo de cambio, legislación y tributación, etc.

2° Evaluar el grado de atractivo de cada uno de los factores seleccionados, tanto en el presente como en el futuro.

3° Obtener de este análisis las oportunidades y amenazas principales asociadas a la empresa.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. Se deduce que un aspecto central de la formulación de la estrategia es el *análisis del competidor*. El objetivo de un análisis del competidor es desarrollar un perfil del mismo, analizar la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pueden iniciar, y la reacción probable de cada competidor a los cambios que pudieran ocurrir en el sector industrial o en su entorno. Se necesita un análisis sofisticado del competidor para contestar a

preguntas tales como: ¿contra quiénes hay que enfrentarse en el sector industrial y con qué secuencia de movimientos?, ¿cuál es el significado del movimiento de ese competidor y qué tan seriamente hay que tomarlo?, y ¿qué áreas se debe evitar?

A pesar de la obvia necesidad de un análisis acabado del competidor en la formulación de la estrategia, tal análisis no se hace en la práctica en forma explícita o amplia. Pueden invadir el pensamiento directivo suposiciones peligrosas respecto de los competidores, añadiendo el hecho de que una dificultad adicional es que el análisis a fondo del competidor requiere una gran cantidad de datos, muchos de los cuales no son fáciles de obtener sin un trabajo considerable. Muchas compañías no reúnen información sobre los competidores en forma sistemática, sino que actúan sobre la base de la intuición, conjeturas e impresiones informales, logradas mediante los trozos de información que todo gerente recibe continuamente sobre los competidores pero la falta de buena información hace muy difícil hacer un análisis sofisticado del competidor.

Existen entonces cuatro componentes para el análisis de un competidor: *los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades*. Entender estos cuatro elementos permitirá realizar un pronóstico adecuado del perfil de respuesta del competidor, de acuerdo con las preguntas clave presentadas en el gráfico 1-1. La mayor parte de las empresas desarrollan por lo menos un sentido intuitivo sobre las estrategias actuales de sus competidores y sus puntos fuertes y débiles. Por lo general, se presta mucha menos atención a entender lo que en realidad está impulsando el comportamiento de un competidor –sus futuros objetivos y las suposiciones que mantiene de su propia posición y del sector industrial-. Estos factores motores son mucho más difíciles de observar que el comportamiento mismo del competidor, sin embargo, suelen determinar la forma en que el competidor se comportará en el futuro.

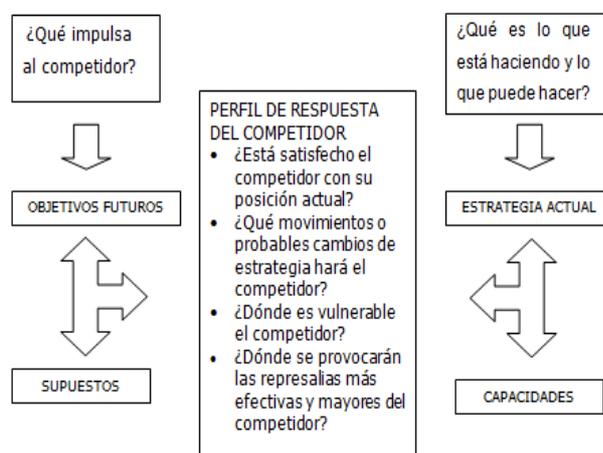


Gráfico 1-1 Componentes para el Análisis del Competidor

Fuente: Libro *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la Visión a los Resultados* (1997).

Con respecto al análisis interno de la empresa, es necesario reconocer las actividades de la unidad de negocios, separándolas en etapas estratégicamente relevantes, si es que se pretende tomar plenamente en cuenta todas las tareas llevadas a cabo para agregar valor. Estas tareas incluyen desarrollo del producto y diseño, producción, distribución, marketing, ventas, servicios y muchas formas de apoyo que se necesitan para lograr la fluidez de operación de un negocio. Un marco valioso para conseguir este objetivo es la *cadena del valor*, cuyas

implicaciones para lograr una ventaja competitiva han sido exploradas a fondo por Porter.

El foco de análisis de la cadena de valor es la unidad estratégica de negocios, es decir un negocio en particular de una empresa que puede tener uno o varios de ellos en distintos mercados. El principio subyacente es que todas las tareas desempeñadas por una unidad de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías. Cinco de ellas son las llamadas actividades primarias y las otras reciben el nombre de actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, y en el proceso de marketing, ventas y servicios posventa. En cierta medida, se les puede considerar como las funciones clásicas de gestión de la firma, en donde hay una entidad organizacional, con un gerente a cargo de una tarea muy específica y con pleno equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Las actividades de apoyo, sin embargo, son mucho más invasivas. Como su nombre lo indica, su papel esencial consiste en proveer apoyo, no sólo a las actividades primarias, sino que también entre sí. Están compuestas por la infraestructura de gestión de la firma, que incluye todos los procesos y sistemas ideados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación adecuadas, además del manejo de recursos humanos, desarrollo de tecnología y adquisiciones.

Una vez analizados los entornos externo e interno de la empresa, se procederá a formular la estrategia competitiva involucrando a cuatro factores clave para el éxito de la misma: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que en el lenguaje empresarial se ha venido llamando *Análisis FODA*. Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Las fortalezas y debilidades deben ser indicadas u obtenidas desde el análisis interno, lo cual entregará los límites internos de la empresa para la estrategia competitiva que se puede adoptar, y lograr el éxito con ella. Los límites externos están determinados por su sector industrial y el entorno, y del análisis de estos factores se deben obtener las oportunidades y amenazas que definen el ambiente competitivo, con sus riesgos y beneficios potenciales.

Según PUMPIN, C.A., & Echevarría, S. G. (1993), para que la planeación estratégica tenga éxito se deben dar los siguientes pasos para implantarla:

- 1) Comunicación de las estrategias a todo el personal de la empresa que esté encargado de tomar decisiones clave.
- 2) Desarrollo y comunicación de las premisas de planeación.
- 3) Seguridad de que los planes de acción contribuyan y reflejan objetivos y estrategias importantes.
- 4) Revisión periódica de las estrategias.
- 5) Desarrollo de estrategias y programas de contingencia.

- 6) Adaptación de la estructura de la organización a las necesidades de la planeación.
- 7) Insistencia continua en la estrategia de planeación e implementación.
- 8) Creación de un clima empresarial que obligue a la planeación.

El control es la medición y la corrección del desempeño de una estrategia con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y la efectividad de los planes para alcanzarlos. De hecho algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar, es decir, la formulación, implementación y el control son procesos paralelos en la realidad debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos. En la actualidad, y desde hace algunos años, se han venido usando tres sistemas de evaluación de estrategias: Balance Scorecard (BS) o Cuadro de Mando Integral (CMI), el Economic Value Added (E.V.A.) y el A.B.C. o Costeo Basado en Actividades. El método de control de este proyecto será el del *Balance Scorecard*.

Como lo indican Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997) en su libro *El cuadro de mando integral*: "Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura".

Estos autores indican que el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores además de permitir la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos, y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores. Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. Típicamente cada categoría tendrá de dos a cinco medidas. Existen diferentes tipos:

- 1) CMI operativos: útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo.
- 2) CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- 3) CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- 4) CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.

El tablero es una colección de datos que ayuda a los gerentes a entender el rendimiento. La medición ayuda a enfocarse en el rendimiento común y el futuro. Las variables sobresalientes son los indicadores del rendimiento futuro y el movimiento de variables son resultados históricos. Las medidas financieras son

típicamente variables retardadas, diciéndole a los gerentes qué tan bien lo hicieron. Por otro lado, un ejemplo de indicadores sobresalientes son los costos de capacitación los cuales influyen la satisfacción del cliente. Algunas variables muestran ambas características, como los tiempos de entrega.

Para pulir la estrategia de ZIZI, el autor ha querido afianzar su hipótesis en el estudio de las Estrategias Genéricas de Porter (1980), de las que se habla también en su libro, mismo que indica que la estrategia competitiva consiste en tomar medidas ofensivas o defensivas para hallar una posición de defensa en la industria, pudiéndose aprovechar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de esta manera incrementar la rentabilidad de la inversión. Pese a que Porter afirma que las empresas han descubierto diversas alternativas para conseguir tal fin, insiste en que sólo hay tres estrategias internamente coherentes mediante las cuales se pueden conseguir superar a otras empresas. Estas estrategias genéricas son: liderazgo absoluto en costo, diferenciación o especialización.

Dicho estudio menciona que entre los factores que posibilitan el que una organización alcance el liderazgo en costes están: a) Economías de escala, b) Efecto experiencia, c) Nueva tecnología productiva, d) Rediseño de productos, e) Acceso a las materias primas, f) Localización, y g) Relaciones con los clientes y proveedores, sugiriendo además que esta estrategia sea usada cuando:

- La competencia de precios entre las empresas sea una fuerza competitiva dominante.
- El producto esté estandarizado y sea ofrecido por múltiples oferentes.
- Existan pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.
- Se incurran en bajos costes por cambio de proveedor.
- Sean muchos los compradores y tengan un importante poder de negociación para bajar los precios.

Por otro lado, el liderazgo por diferenciación, puede venir determinado por el potencial de diferenciación de las características técnicas del producto, de las características de sus mercados o por las características de la empresa. Existen por tanto múltiples factores que favorecen a obtener este liderazgo como son: a) Importancia de la calidad del producto para el comprador, b) Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías, c) Utilización del producto para diferenciarse, d) Imposibilidad de apreciar la calidad directamente, y e) Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.

La diferencia fundamental entre la estrategia de especialización y las otras dos estrategias es que una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado. Al concentrarse en ese mercado más estrecho, una compañía especializada puede perseguir el liderazgo en costos o la diferenciación con las mismas ventajas y desventajas que los líderes absolutos en costos y los diferenciadores.

Según Porter, las tres opciones son muy viables para afrontar la cuestión de las fuerzas competitivas, y aconseja a los directivos que lo mejor es elegir sólo una de las opciones. De no hacerlo, la empresa y sus funcionarios quedarían atrapados en

el medio y no tendrían ninguna estrategia para defenderse. Destaca que para elegir la mejor opción se debe analizar la cadena de valor de la organización.

Michael Porter considera que las empresas son más eficientes en la medida en que configuren una Cadena de Valor. Dicha cadena está conformada por dos grandes grupos de actividades (primarias y de apoyo), las cuales si se desarrollan de manera óptima generarán una ventaja competitiva e incrementarán el valor tanto para los clientes como para los accionistas de una empresa. Las actividades primarias son:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicio post-venta

Mientras que las actividades secundarias son constituidas por:

1. Compras
2. Desarrollo de tecnología
3. Gestión de recursos humanos
4. Infraestructura de la empresa

Es así como cada una de las categorías puede ser vital para conseguir una ventaja competitiva determinada dependiendo de la industria de que se trate y así poder definir la estrategia genérica más viable.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. INDUSTRIA Y SECTOR EN LOS QUE SE COMPITE

ZIZI competirá en la industria de cuidado personal y cosmética. El canal de distribución será el Moderno con ventas al retail.

Según datos de Procosméticos el sector crece en promedio entre 7% y 10% anualmente en Ecuador.

2.2. POSICIÓN DE LA INDUSTRIA

2.2.1. CARACTERÍSTICAS

Los especialistas entienden por productos cosméticos y de cuidado personal a toda sustancia o preparación destinada a ponerse en contacto con las distintas partes superficiales del cuerpo humano, con el fin de limpiar y mantener el buen estado de la piel. Las cuatro categorías que forman la industria cosmética son: cuidado y tratamiento; higiene y salud; perfumería; maquillaje y color.

Esta industria, de constante innovación y desarrollo, movió USD 1.100 millones en el 2012 en el Ecuador, alrededor del 90% de los productos son importados especialmente de países como Colombia, Perú, USA, Argentina, Chile, Brasil y Francia. El sector de la cosmetología genera aproximadamente unos 4.500 puestos de trabajo directos y más de 400 mil de manera indirecta, repartidos en varias empresas.

La oferta comercial del país es tanto local como internacional, sin embargo, las multinacionales se llevan el 80% del mercado. La industria nacional se encuentra con el reto de mejorar la tecnología utilizada en los procesos de producción para poder enfrentarse al competidor que importa productos de fuera a menor precio.

De cada 100 hogares, al menos 98 utilizan diariamente cinco productos cosméticos. Según María Fernanda León, Directora de la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos) “Esto implica que diariamente se usen 70 millones de productos cosméticos en el país”. En Guayaquil, el 2,6% del consumo corresponde a artículos de aseo personal y belleza, una cifra similar a la gastada en servicios médicos y medicamentos.

La canasta de higiene y cuidado personal en Ecuador contiene 16 categorías encabezadas por champú, pañales desechables, papel higiénico, cremas dentales, jabones, toallas higiénicas, desodorantes, tintes, hojas de afeitar, rinses, cepillos dentales y otros. Esta información fue recogida por el estudio Ecuador Overview 2012 de IpsaGroup (hoy Nielsen).

2.2.2. COMPETENCIA

En esta parte del proyecto se nombrarán a aquellos actores del mercado guayaquileño que el autor considera que de manera directa o indirecta pueden ser competidores de ZIZI. En la parte de Estudio de Mercado, se nombrarán a aquellos a los que se cree son los competidores directos.

En la industria del cuidado personal y cosmética la competencia para ZIZI puede encontrarse en el mercado tradicional, moderno, y de venta multinivel.

2.2.2.1. MERCADO TRADICIONAL

Las cadenas de suministro tradicionales están menos coordinadas, al menos de manera formal, y suele haber más participantes o “eslabones” en la cadena. No existen altas transformaciones del producto antes de la comercialización y, la rastreabilidad de los procesos no es de alta importancia. En la mayor parte de países, los sistemas tradicionales poseen una infraestructura de calidad y seguridad más deficiente y los tipos de productos que se venden y se compran están relacionados con las necesidades de los consumidores más pobres, especialmente en las zonas rurales, aunque también en los de las zonas urbanas.

Según el diario digital El Financiero, en su publicación del 1 de agosto de 2013, el último estudio Geo-Referenciado señala que aunque el comercio moderno y las grandes cadenas comerciales han tenido gran expansión en los últimos años, generando áreas de influencia más grandes, las tiendas de barrio siguen dominando el 57,2% del conjunto de comercios en Guayaquil, de ahí que son más de 31.150 tiendas de barrio que atienden un promedio de 1.215 hogares, por cada zona.

En el mercado tradicional existen algunos contendientes, sin embargo al no contar con un informe de quiénes son estos, se procedió a preguntar a la Administración de DISCARE quiénes eran aquellas empresas con las que frecuentemente son comparados en este canal en el que DISCARE se ha desarrollado por veinticinco años. Tonny Gómez, Gerente Comercial de dicha empresa destaca que DISCARE es el líder en ventas al por mayor y menor en este canal, sin embargo resalta la presencia de Novedades Adela Santos.

Como otras características de este mercado se pueden agregar:

- En los canales tradicionales, el consumo se concentra en tiendas (58%), farmacias (24%) y otros negocios (18%). En estos últimos, se incluyen abarrotes, minimarkets, bazares y gabinetes.
- Locales comerciales ubicados en sectores de gran afluencia de personas.
- Comprende el 20% de la venta de cosméticos en Ecuador.
- Líderes del mercado son: Novedades Adela Santos en el retail, y Discare S.A. en la distribución mayorista.

2.2.2.2. MERCADO MODERNO

Las cadenas de valor modernas están mejor organizadas, integradas y coordinadas. Las relaciones entre los participantes suelen estar más codificadas e institucionalizadas; se utilizan con frecuencia proveedores preferidos y un número limitado de empresas especializadas. Exigen una sólida infraestructura de calidad y seguridad, así como mecanismos de imposición del cumplimiento. Sobresale la importancia en la rastreabilidad de procesos a lo largo de esta cadena.

Las cadenas de valor modernas pueden ofrecer a las pequeñas y medianas empresas nuevas oportunidades de ingresar en otros mercados como los urbanos. Sin embargo, participar en esos mercados conlleva para ellos elevados costos iniciales y riesgos. Es así que los mercados tradicionales siguen siendo la alternativa preferida para este tipo de empresas y, cabe mencionar, que en muchos casos las dos opciones son complementarias entre sí.

Otras características son:

- El mercado moderno se ha volcado a partir de los últimos años en la venta de sus marcas blancas para ciertos artículos de cuidado personal, sin embargo para productos cosméticos manejan marcas que también son vendidas por sus competidores del mismo canal no existiendo aún la representación exclusiva de marcas.
- Se pueden encontrar grandes superficies de venta retail especializadas en venta de productos de higiene personal y cosmética como es el caso de Tiendas De Patty y Tiendas Burbujas. También existen las cadenas de supermercados y farmacias que venden un portafolio más amplio de productos que incluye belleza, ropa, calzado, hogar, etc, éstas son: Mico, Megax, Farmacias Fyketa y Farmacís, sin embargo los altos niveles de venta en otras categorías hacen que el cosmético obtenga una superficie reducida en estos puntos de venta, ocasionando un bajo nivel de surtido de marcas y productos cosméticos.
- Las presentaciones de los productos (la mayoría en blisters) y la poca disponibilidad de probadores inhiben la compra de nuevos productos tendiendo el consumidor a reordenar casi siempre el mismo.
- Trato no personalizado en el punto de venta.
- Pocos competidores realizan servicio post-venta.
- La compra se realiza por confianza en la marca.
- Constituyen el 20% de la venta de cosméticos en Ecuador.
- Líder del mercado es Tiendas De Patty.

2.2.2.3. VENTAS MULTINIVEL

La modalidad de ventas es por catálogo. Se apela al sentimiento empresarial debido a los incentivos que se les da a la red de personas que trabajan para la empresa. Algunos puntos a destacarse son:

- Manejan alta inversión de publicidad en medios.
- La compra se realiza por confianza en la marca o hacia el (la) vendedor(a).
- Genera el 60% de la venta de cosméticos en Ecuador.

- Existen algunas marcas líderes como: Yanbal, L’Bel, Oriflame, Esika, entre otras.
- Líder del mercado es Yanbal.

2.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST

2.3.1. CONDICIONES POLÍTICAS – LEGALES SOBRE EL NEGOCIO

2.3.1.1. REGLAMENTOS PARA LAS IMPORTACIONES

Ecuador es un país primario exportador, lo cual significa que importa la mayor parte de insumos y bienes de capital. En julio de 2012, el boletín económico emitido por la Cámara de Comercio de Guayaquil detalló la cronología de las restricciones para las importaciones durante el Gobierno del Presidente Rafael Correa, misma que se presenta como sigue:

En enero de 2009 se anunció la restricción para la importación de 647 subpartidas arancelarias. Para junio de 2009 se modificaron las restricciones a las importaciones establecidas en enero, se fijaron aranceles para 260 productos en lugar de los cupos, y se quitaron las restricciones a los países de la CAN.

En julio de 2009, se fijó una salvaguardia cambiaria a Colombia para 1.346 productos. Los aranceles fluctuaban entre 5% y 86%. Para el 2010 se desmontaron la salvaguardia por balanza de pagos entre faces entre enero y junio. También se eliminaron las salvaguardias cambiarias a los productos colombianos.

En junio de 2012 se lanzaron nuevas restricciones en la importación de otros productos tales como vehículos, televisores, teléfonos celulares, lavadoras de ropa, bebidas alcohólicas, tabaco, cámaras fotográficas y otros bienes de consumo. Con esta medida, según lo comentó Santiago León, Ministro Coordinador de la Producción, se tenía como objetivo lograr una reducción de la contaminación por el desecho de los restos de los dispositivos y la contaminación que generan los vehículos, además de fomentar la industria del reciclaje. Aunque también aceptó que con esta medida el Gobierno pretendía reducir en 300 millones de dólares las importaciones, con el propósito de equilibrar la balanza comercial.

A la fecha, la situación de importaciones para productos de cosméticos y cuidado personal no tiene restricciones pero sí aranceles mantenidos desde 2009, pese a esto está latente la preocupación entre los empresarios de futuros límites que las mismas puedan recibir juntamente con el alto costo de la tasa para trámites de NSO (Notificaciones Sanitarias Obligatorias). Ma. Fernanda León, Presidenta de Procósméticos, recalcó en el artículo publicado por Diario Hoy el 12 de febrero de 2013 titulado “La industria de los cosméticos movió USD 1.100 millones en el país el año pasado”, que uno de los factores que obstaculiza al momento los planes de la industria nacional y de la inversión extranjera son las altas tasas que las empresas pagan por emisión de una NSO, cerca de \$900, requisito indispensable para comercializar estos productos. "Estamos entre los tres países más caros de Latinoamérica, considerando el volumen de ventas del Ecuador. En valor de la NSO estamos casi a la par de Colombia, cuya venta anual sobrepasa los USD 4.000 millones y del Brasil, con ventas sobre los USD 30billones al año".

La funcionaria enfatizó que se encuentran trabajando de la mano con el sector público con el tema de los precios de la NSO.

Por tanto, la zozobra de los empresarios se refuerza en el hecho de que el Gobierno ha tomado como opción disminuir importaciones vía cupos o aumentos de aranceles en lugar de establecer una política de aumento de la oferta exportable del país, y temen lograr los mismos resultados obtenidos al finalizar el año 2009, en el que las importaciones se aminoraron en un 20,52% con respecto a la disminución de las exportaciones que fue del 26,33%, con lo que se generó: aumento de precios, disminución de la disponibilidad de los productos gravados, y pérdidas de empleo en los comercios que vendían aquellos productos. Esto se puede reflejar en el gráfico NH mostrado en el apartado de Balanza de Pagos.

Pese a la disminución de importaciones en el mercado ecuatoriano en el año 2009 y al posterior incremento de aranceles (en promedio de 35%) a partidas que incluyeron a los productos de cuidado personal y cosmético, el consumidor ecuatoriano aceptó el incremento en precios de los productos y consumió más. Esto se lee en la información que Procosméticos otorgó al autor de este proyecto y que se presenta en la Tabla 2-1 (todo valorado a precios FOB), misma que indica que el mercado ecuatoriano en el 2010 se amplió en un 41,29% con respecto a 2009; creció en un 9,05% de 2011 a 2010, y volvió a crecer en 2012 en comparación al 2011 en un 39,63%.

IMPORTACIONES ECUADOR DE COSMETICOS Y CUIDADO PERSONAL AÑOS 2009, 2010, 2011 y 2012								
PARTIDA	DESCRIPCIÓN	TOTAL 2009	TOTAL 2010	DIF 2010-2009	TOTAL 2011	DIF 2011-2010	TOTAL 2012	DIF 2012-2011
3303000000	perfumes y aguas tocador	18.215.253	19.633.520	7,79%	16.429.448	-16,32%	38.017.442	131,40%
3304100000	Prepa. Maquillaje labios	4.425.495	6.038.010	36,44%	5.227.808	-13,42%	7.172.075	37,19%
3304200000	Prepa. Maquillaje ojos	5.974.777	8.760.525	46,63%	10.210.073	16,55%	14.991.284	46,83%
3304300000	Prepa. Manicures y Pedicures	1.726.225	2.700.104	56,42%	3.682.477	36,38%	5.671.663	54,02%
3304910000	Polvos, incluidos compactos	3.230.137	3.814.608	18,09%	5.110.601	33,97%	7.505.109	46,85%
3304990000	cremas piel, cuerpo	25.752.572	31.170.057	21,04%	38.317.535	22,93%	54.804.136	43,03%
3305100000	Shampoo	19.274.558	26.164.025	35,74%	38.862.314	48,53%	47.220.623	21,51%
3305200000	Prepara. Ondulación o desriz,perman.	132.529	155.542	17,36%	176.313	13,35%	463.127	162,67%
3305300000	Lacas para el cabello	189.319	405.542	114,21%	278.014	-31,45%	512.493	84,34%
3305900000	Las demás. Gel, cremas, acondicionadores	15.302.508	21.459.821	40,24%	27.116.279	26,36%	34.035.573	25,52%
3306100000	Pastas dentales	15.079.980	13.520.388	-10,34%	19.558.966	44,66%	25.326.778	29,49%
3306900000	Enjuage bucal, listerine	2.572.634	3.391.492	31,83%	3.039.621	-10,38%	4.734.439	55,76%
3307100000	Prepara. Afeitaz after shaves	1.007.748	842.185	-16,43%	1.735.275	106,04%	1.522.578	-12,26%
3307200000	Desodorantes corporales, antitranspirantes	10.686.946	13.493.786	26,26%	16.356.896	21,22%	19.874.862	21,51%
3307300000	Sales perfumadas y demás prepar.baño	144.707	98.430	-31,98%	149.085	51,46%	785.155	426,85%
3307490000	las demás prepara.afeitar y perfumeria	2.650.395	3.065.911	15,68%	3.085.898	0,65%	4.563.682	47,89%
3307900000	jabones de tocador, incluso medicinales	3.880.801	5.518.812	42,21%	5.874.500	6,44%	8.206.431	39,70%
3401110000	jabón, produc.limpieza	12.049.043	12.705.167	5,45%	15.917.883	25,29%	18.981.511	19,25%
3401190000	pañitos húmedos	1.725.296	4.687.517	171,69%	2.510.382	-46,45%	3.395.353	35,25%
3401200000	Jabón Líquido	537.988	18.866.223	3.410,53%	653.665	-96,54%	1.429.290	118,66%
	TOTAL	139.080.587	196.511.666	41,29%	214.293.032	9,05%	299.213.603	39,63%

Tabla 2-1 Importaciones Ecuador de Cosméticos y Cuidado Personal años 2009, 2010,2011 y 2012

Fuente: Procosméticos

2.3.1.2. OBTENCIÓN DE NSO (NOTIFICACIONES SANITARIAS OBLIGATORIAS)

Mediante oficio de SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) y del Ministerio de Finanzas emitido el 29 de agosto de 2012, se procedió a la separación del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Dr. Leopoldo Izquieta Pérez” (previa autoridad sanitaria nacional) en el Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública - INSPI y en la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, ambas instituciones adscritas al Ministerio de Salud Pública. Esto con el fin de impulsar la

investigación en materia de salud en el marco de la política pública gubernamental como lo dispone la Constitución de la República del Ecuador; y, para mejorar la calidad del control post-registro y facilitar a la vez la gestión del sector productivo nacional, a través de una institucionalidad que se especialice en la gestión de la vigilancia y el control sanitario de productos de consumo humano.

El Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública - INSPI, es la institución ejecutora de la investigación, ciencia, tecnología e innovación en el área de salud humana y es el laboratorio de referencia nacional de la red de salud pública.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria- ARCSA, es el organismo técnico encargado de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de productos alimenticios, medicamentos en general, equipos médicos, productos de limpieza y cuidado personal fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y/o expendio. Esta institución además otorga, suspende, cancela o reinscribe Notificaciones Sanitarias Obligatorias para productos cosméticos y realiza el control y la vigilancia post-registro de los productos sujetos a emisión de Registro Sanitario o Notificación Sanitaria Obligatoria.

Es así que para la importación de productos cosméticos, ZIZI deberá cumplir con todas las regulaciones establecidas por las instituciones previamente nombradas y además tomar en cuenta que la base de dichas instituciones está en la ciudad de Quito.

2.3.1.3. EL MERCADO LABORAL

Deloitte Ecuador, realizó una encuesta entre más de 300 empresas ecuatorianas para medir el entorno laboral en el 2012 de Ecuador y para realizar proyecciones a 2013. Como lo destaca Roberto X. Estrada, autor del artículo denominado “El mercado laboral y salarial en el Ecuador”, presentado en la Revista Perspectiva en abril 2013, existen aspectos importantes a destacar de dicha encuesta, entre ellos:

- **Presencia del Sector Público como un nuevo actor en el ámbito laboral:** la importancia de mencionarlo radica en que nunca antes su presencia había sido tan trascendente y esto ha ocasionado algunos cambios importantes. Por ejemplo, el contrapeso que ha hecho al entrar a competir directamente con el Sector Privado, ya que a diferencia de épocas pasadas, el Estado ahora ofrece un entorno completamente distinto, principalmente en lo relacionado con la estabilidad laboral que garantiza y los salarios competitivos que se reconocen a todo nivel, especialmente para cargos medios y técnicos. A cambio de estas importantes ventajas, se demandan perfiles elevados que principalmente posean un sólido nivel académico y experiencia en el sector donde se esté aplicando. Los principales grupos de profesionales que están dispuestos a brindar sus servicios para empresas y entidades estatales, se pueden clasificar en dos segmentos: aquellos que inician su vida laboral (alrededor de 25 años) y aquellos que están ya en la última etapa de la misma (pasados los 50 años), quienes han encontrado un importante nicho en este mercado laboral que ofrece el Estado ecuatoriano en la actualidad. Esta situación acarrea consecuencias ya que las empresas privadas tienen que esforzarse por

ofrecer una mejor carrera profesional, con salarios competitivos y posibilidades reales de crecimiento. De lo contrario, la lucha por captar talento es muy difícil de sobrellevar para aquellas que no consideren estos aspectos.

- Movimientos salariales:** Como lo demuestra el gráfico 2-2, a 2012 el crecimiento salarial más representativo en promedio (6,38%) fue aquel del sector industrial por el realce que el Gobierno ha otorgado a empresas de producción de alimentos, construcción y consumo masivo en general. Se pronostica que a finales del 2013 el incremento del SMU (Salario Mínimo Vital) incremente en un 5%.

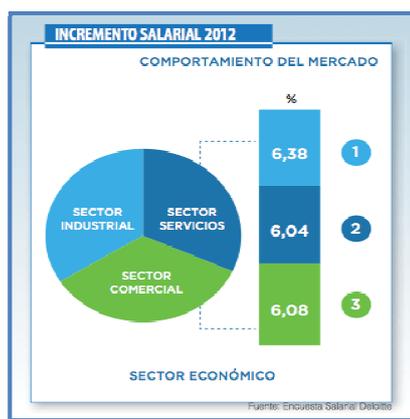


Gráfico 2-2 Incremento Salarial 2012
Fuente: Encuesta Salarial Deloitte Ecuador, abril 2013

El gráfico 2-3 detalla el incremento salarial por actividades de la economía en los años 2010, 2011 y 2012. En éste se ha encerrado en color rojo los valores más altos registrados por año, constituyendo en el 2012 el sector farmacéutico como aquel con mayor alza. Esto como consecuencia de la inversión que ha realizado el Gobierno en el sector de la salud.

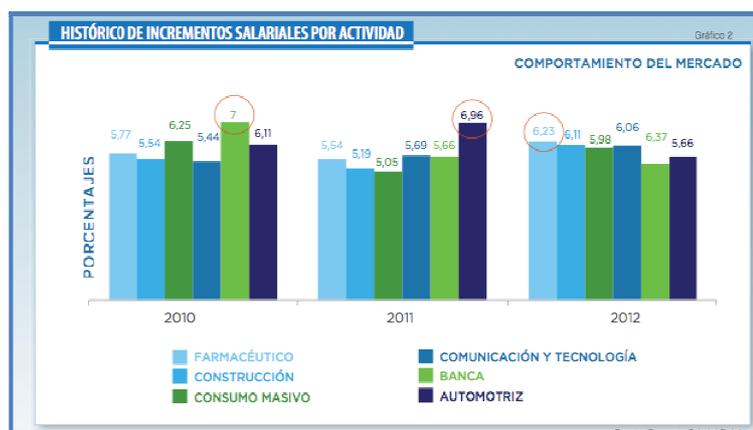


Gráfico 2-3 Histórico de Incrementos Salariales por Actividad
Fuente: Encuesta Salarial Deloitte Ecuador, abril 2013

- 15% de participación de utilidades a los trabajadores:** Aquellas empresas que han venido consistentemente repartiendo valores considerables, se vuelven mucho más atractivas en el mercado laboral

debido a este factor. En el estudio realizado por Deloitte se observa que el promedio repartido a los empleados por concepto del 10% es de USD3.865 (multinacionales) y USD1.214 (nacionales); con sus respectivos valores máximos y mínimos. Por concepto del 5%, se toma el valor de una carga familiar por la dificultad de determinar cada caso en particular.

Como se aprecia en el gráfico 2-4, existe una notable diferencia entre los valores que perciben los colaboradores de empresas multinacionales frente a los recibidos por quienes pertenecen a una empresa ecuatoriana. Siendo la diferencia de casi 3 a 1 en el promedio. Indudablemente al momento de captar personal, las multinacionales tienen una considerable ventaja.

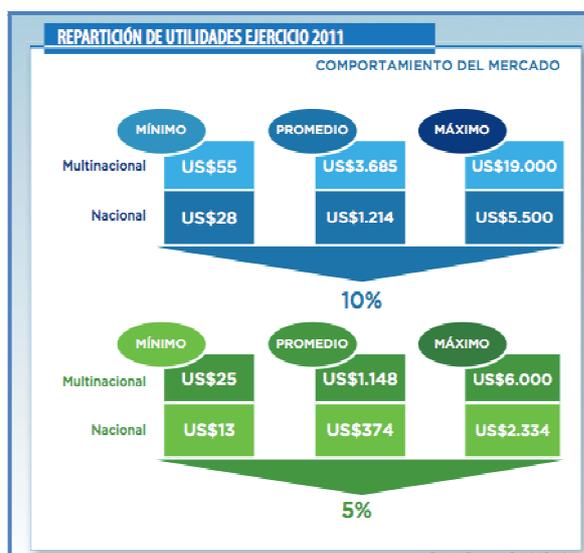


Gráfico 2-4 Repartición de Utilidades Ejercicio 2011
Fuente: Encuesta Salarial Deloitte Ecuador, abril 2013.

- **Reformas laborales:** Temas como el de la ampliación del período de maternidad a 12 meses han llevado a que las compañías vean algunas alternativas que buscan beneficios para ambas partes. Por ejemplo negociar las horas de maternidad diarias para que se acumulen y sean tomadas en un sólo día, reduciendo la jornada laboral a cuatro días. O iniciar campañas de planificación familiar.

Otro aspecto a mencionar es la obligación que existe de implementar las áreas de salud, seguridad y ambiente, con la infraestructura y equipo de profesionales calificados de acuerdo a las normas legales. Esto ha llevado a que muchas empresas que antes no contaban con estos departamentos hayan tenido que incurrir en nuevos gastos por contratación de personal y adecuación de ambientes físicos.

Finalmente, el tema de la ley de discapacitados, ya es parte de la realidad de la mayoría de empresas en el país que tienen que cumplir con su cuota respectiva. Esto ha traído una positiva diversidad al interior de las organizaciones y ha brindado oportunidades a quienes por limitaciones de alguna índole antes no podían acceder al mercado laboral.

El principal obstáculo que existe es la escasez de personas calificadas de acuerdo a la Ley con alguna discapacidad. Eso ha llevado a muchas empresas a levantar información de sus propios colaboradores o dependientes, que puedan ser calificados y a establecer convenios con bolsas de empleo que ofrezcan personal de estas características. Y, también a trabajar en la mejora de sus instalaciones y a sensibilizar al resto de trabajadores a que adopten una cultura inclusiva.

2.3.2. EFECTOS DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS SOBRE EL NEGOCIO

2.3.2.1. CRECIMIENTO DEL PIB DEL ECUADOR

Según información proporcionada a Agosto 2013 por el BCE (Banco Central del Ecuador), el PIB del 2012 se ubicó en USD 63.673 millones, y su crecimiento con respecto al año 2011 fue de 5,1%. El gráfico 2-5 demuestra la tendencia del PIB desde el año 2005.

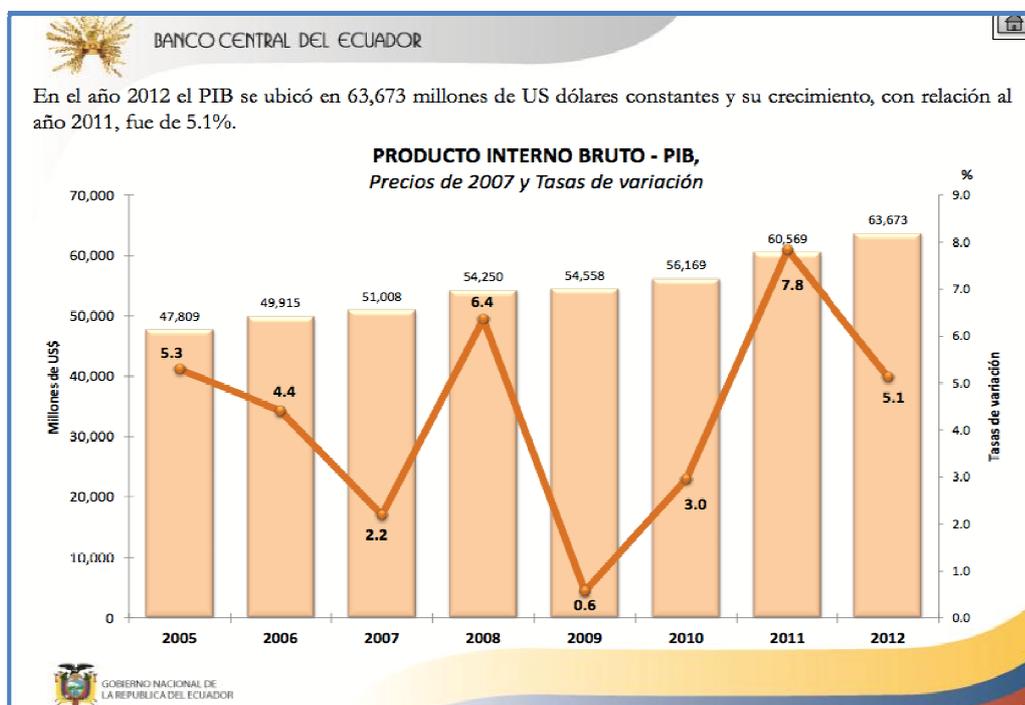


Gráfico 2-5 *Crecimiento del PIB en el Ecuador desde 2005*
Fuente: Banco Central del Ecuador

Esto ha permitido posicionar al Ecuador favorablemente frente a los crecimientos mantenidos en el resto de países de Suramérica, cuyo crecimiento promedio fue de 3,7%, esto se demuestra en el gráfico 2-6.

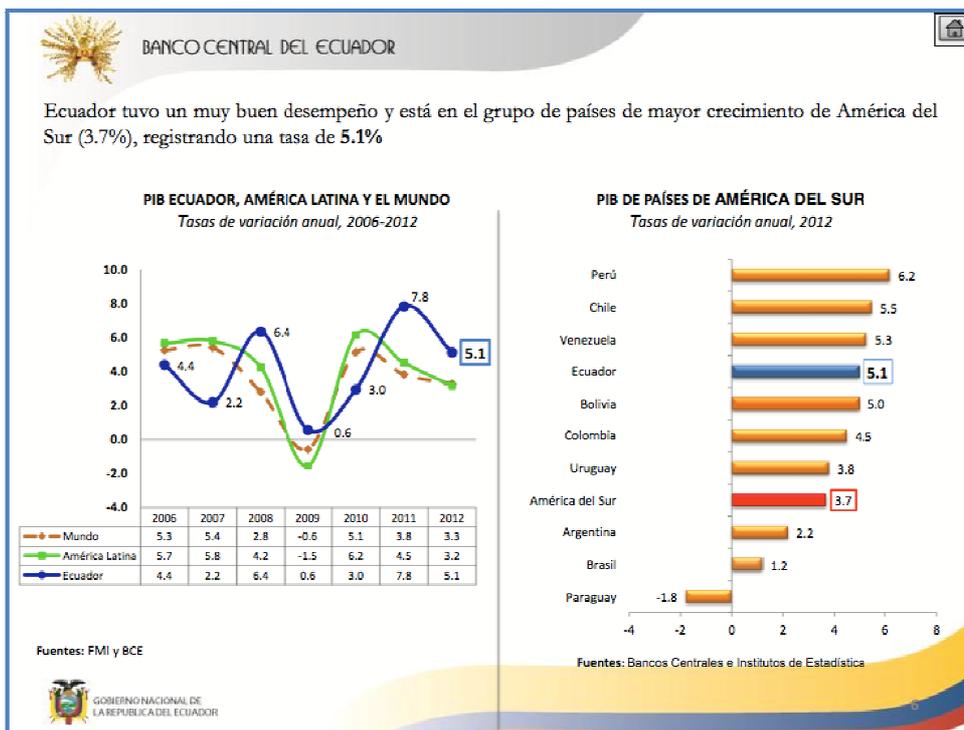


Gráfico 2-6 Ecuador frente Suramérica.
Fuente: Banco Central del Ecuador

Como lo enseña el gráfico 2-7, el crecimiento mantenido en 2012 se debió al aporte del VAB (Valor Agregado Bruto, que mide el valor añadido que generan el conjunto de productores de un área económica y que recoge los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo) No Petrolero, el mismo que tuvo un incremento de 5,7% siendo que los mayores ingresos en la economía registrados en los últimos años han estado vinculados al dinamismo del comercio de materias primas, las cuales han registrado altos precios en el mercado internacional, como el petróleo, el cobre, la soja, etc. Mientras tanto, el VAB Petrolero presentó una reducción de -0,7%. Con esto se puede indicar que el sector comercial está teniendo un repunte, lo que constituye un buen momento para ingresar al mercado.

“Zizi, cadena de tiendas de belleza y cosmética en la ciudad de Guayaquil”

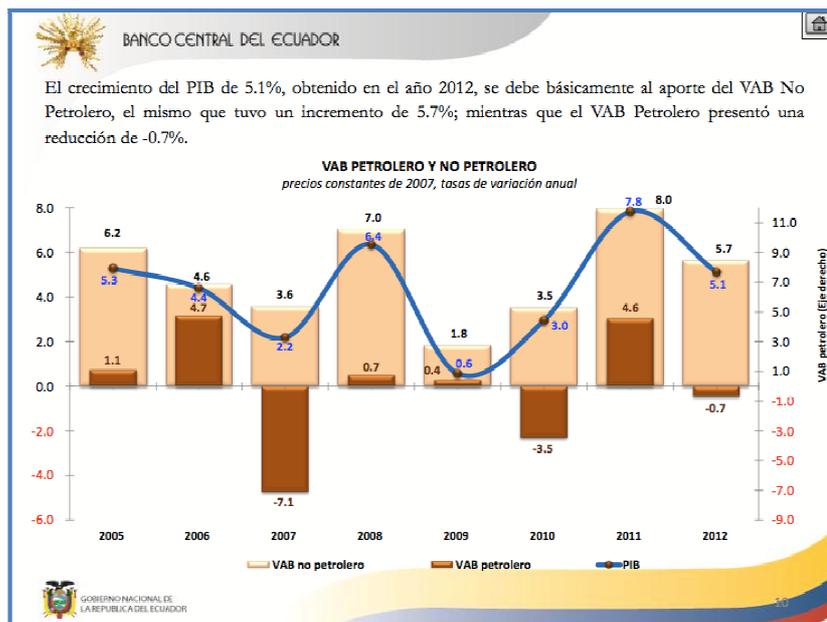


Gráfico 2-7 Fluctuaciones del VAB petrolero y No petrolero
Fuente: Banco Central del Ecuador

El gráfico 2-8 indica los componentes del crecimiento económico ecuatoriano. En éste se puede apreciar que el gasto de consumo final de los hogares es aquel que genera la más alta contribución (2,73%) al PIB interanual del primer trimestre 2013 versus aquel del primer trimestre 2011. Seguido de este componente se encuentra la formación bruta de capital fijo (FBCF). Esto da la idea de que el Ecuador es un país consumista, y que dado el crecimiento en el sector de la construcción (como se demuestra en el gráfico 2-9), la población y el gobierno tienen una tendencia a comprar o a ceder activos fijos haciendo que el nuevo valor añadido en la economía no sea todo consumido sino también invertido.

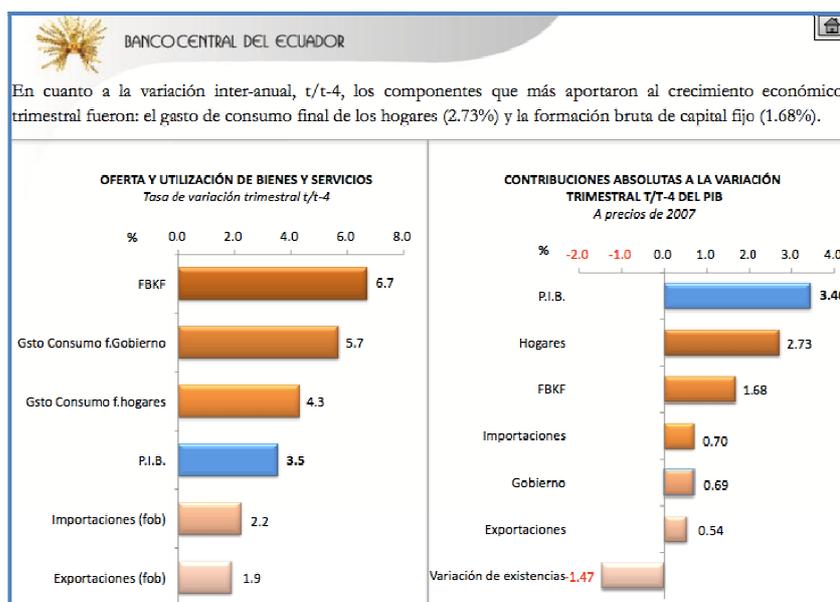


Gráfico 2-8 Aportación en el crecimiento del PIB
Fuente: Banco Central del Ecuador

“Zizi, cadena de tiendas de belleza y cosmética en la ciudad de Guayaquil”

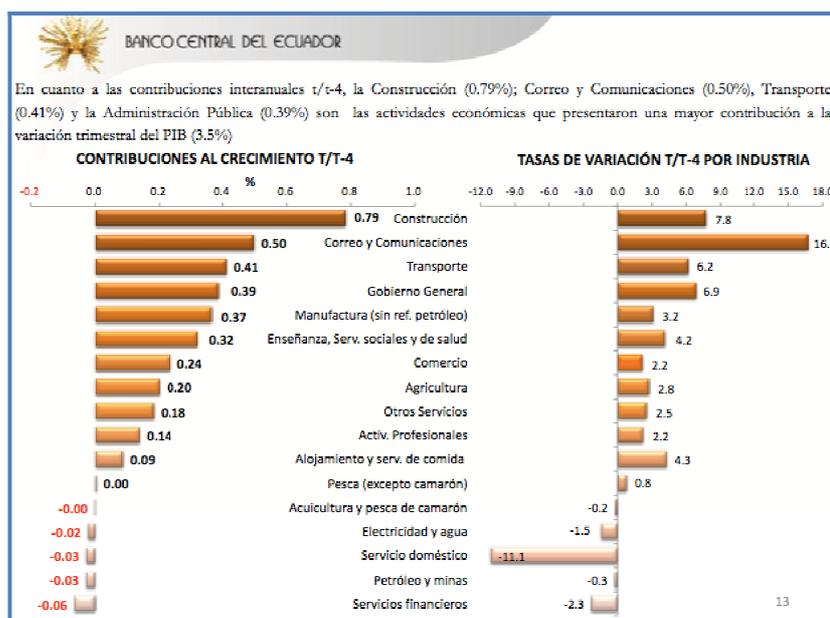


Gráfico 2-9 Sectores que contribuyen al crecimiento del PIB ecuatoriano: interanual del primer trimestre 2013 vs. primer trimestre 2011.

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Gobierno prevé que la economía dolarizada del país se expanda un 4,05% en el 2013, sin embargo analistas económicos como Walter Spurrier, en una entrevista realizada por Diario el Comercio en su publicación del 14 de julio de 2013 destaca:

“Lo que pienso es que no vamos a tener problemas el resto del 2013, pero estamos en un proceso de desaceleración o podríamos decir: ya se desaceleró la economía, al pasar de un crecimiento de 5% que teníamos el año anterior (2012) a un 4% este año. Y que se va a mantener así para los próximos años, si no decae aún más. Ese es el escenario central, aunque depende de otras variables externas.

Resalta además:

“Los gastos corrientes están subiendo de manera fuerte y los ingresos no van a subir de igual manera este año. Eso, porque el precio del petróleo, no es que esté bajo, es un buen precio, pero ya no está subiendo como antes. Además, parece que este año se va a paralizar la Refinería de Esmeraldas -digo parece, porque se hacen anuncios y no se concreta-, y eso implica que el Gobierno va a perder recursos, porque tendrá que importar esos combustibles. Eso significa que los ingresos petroleros comienzan a bajar y eso desborda el beneficio del aumento de las recaudaciones tributarias y como el gasto corriente está subiendo, va a tener que restringirse el gasto de inversión. Eso nos dice que el Gobierno ya no podrá depender de más ingresos petroleros para hacer crecer la economía, sino que va a tener que depender, o de más endeudamiento, o en su defecto, de más inversión privada. Por eso hemos visto cierta actitud del Gobierno por cortejar a la inversión privada...”

2.3.2.2. TASA DE INFLACIÓN Y DESEMPLEO

Desde el año 2007, acorde a los datos proporcionados por el INEC, la tasa de inflación ha mostrado una tendencia decreciente, resultando en un 2,12% para el año 2012. Walter Spurrier, denota la siguiente preocupación en el artículo del 14 de julio de 2013 de Diario El Comercio:

“Partiendo de que nos estamos estancando en un crecimiento del 4%, las noticias que llegan desde China son bastante preocupantes, porque tanto las importaciones como las exportaciones de ese país están cayendo. Eso significa menos demanda de materias primas y una buena posibilidad de que caigan los precios de los productos básicos, que de hecho están cayendo, pero no del petróleo, pero puede caer el precio del petróleo. El efecto sería que los productos importados bajarían de precio en dólares y nuestros productos se verían afectados, tanto en los productos que exportamos como frente a nuestra competencia...”

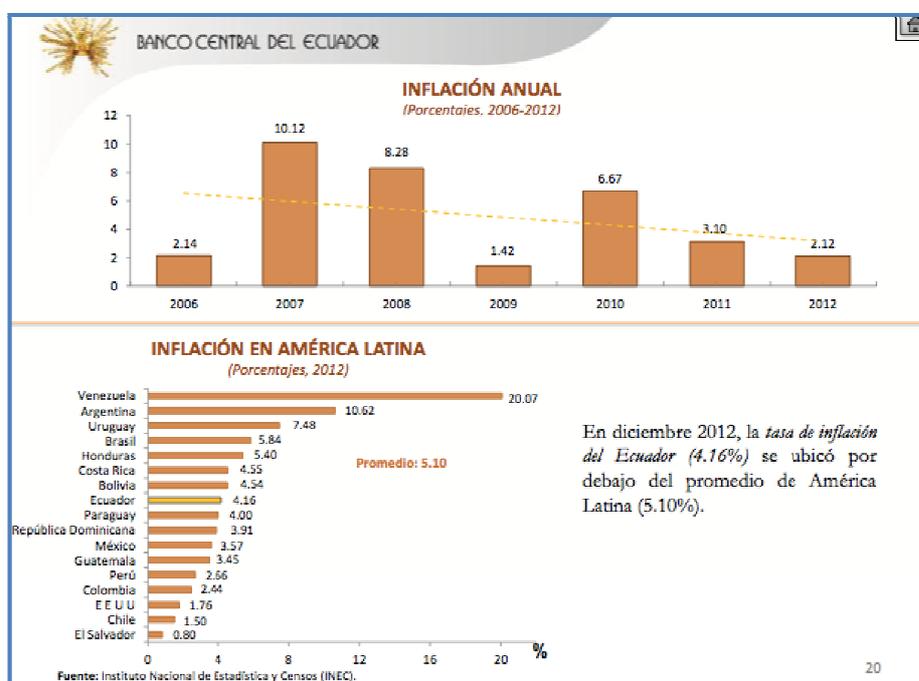


Gráfico 2-10 Evolución de la inflación anual del Ecuador desde el año 2006.
Fuente: Banco Central del Ecuador

En el gráfico 2-10, se observa la posición que tiene el país en el contexto sudamericano en relación a los indicadores inflación y desempleo. Ecuador está en los niveles más bajos en lo que concierne a los porcentajes de desempleo (tanto en 2012 como en la proyección para 2013), lo cual sin duda es positivo. Mientras que en el índice de inflación, la posición cambia. Especialmente si se compara con los directos vecinos que son Perú y Colombia y, más aún con una economía dolarizada.

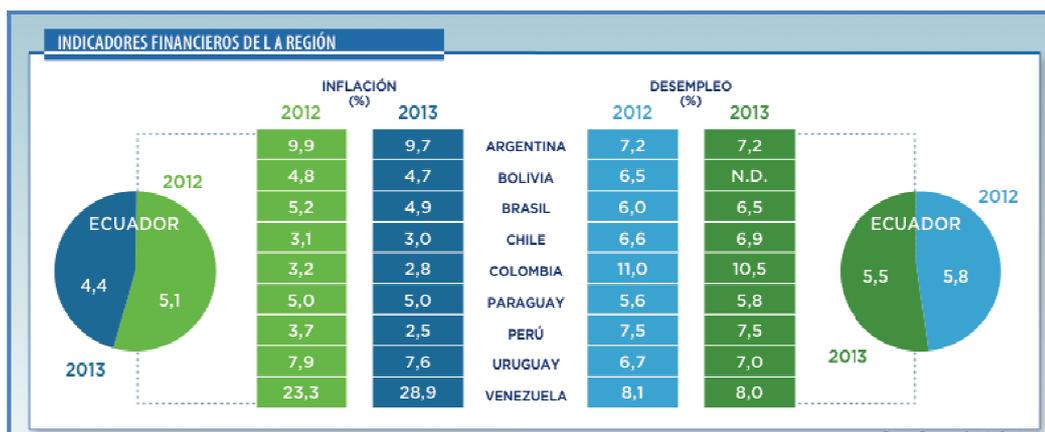


Gráfico 2-11 Indicadores Financieros de la región

Fuente: Encuesta Salarial Deloitte Ecuador, abril 2013.

Para poder descifrar el panorama futuro, el estudio de Deloitte en mención, tomó otros indicadores como el crecimiento del PIB y la inflación midiendo su correlación para poder proyectar el decrecimiento o crecimiento del salario mínimo vital de los ecuatorianos a 2013. Esto lo demuestran los gráficos 2-11 y 2-12.



Gráfico 2-12 Inflación, Incremento Salarial y PIB

Fuente: Encuesta Salarial Deloitte Ecuador, abril 2013.

Durante el actual gobierno, el promedio de la inflación anual ha sido de 5,4%, mientras que los salarios han crecido a un ritmo del 5,7% y el PIB ha experimentado un aumento de 4,17%. Es decir, la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos ha crecido de manera real tal como se puede apreciar, incluso en años de crisis como fue el 2009 cuando el PIB apenas creció un poco más del 1%. Por esta razón es muy probable que para el 2013 con las expectativas que se tienen de lo que será la inflación y el nivel del PIB, se cumpla entonces la proyección de que los salarios crezcan en un aproximado del 5%.

2.3.2.3. TASAS DE INTERÉS

Conforme a lo escrito por César Sosa en el artículo “ Ajuste a tasas de interés”, publicado por el Diario El Comercio el día 14 de julio de 2013, el Banco Central del Ecuador prepara un ajuste a las tasas de interés, en respuesta a los efectos negativos que pudiera tener la reducción de ayudas económicas en el mercado estadounidense, al anunciar en junio de 2013 la Reserva Federal (FED) que inyectaría menos liquidez a la economía, ocasionando así que las tasas de interés comenzaran a crecer, encareciendo el crédito y poniendo en alerta a aquellos países que han empezado a sentir una desaceleración de su ritmo de crecimiento.

En Ecuador, con una inflación baja, es previsible que el Banco Central reduzca las tasas de interés si detecta una desaceleración de la economía con lo que esperará incentivar el consumo y la inversión, manteniendo el aparato productivo en movimiento. Los datos actualizados a octubre 2013 sobre las distintas tasas en Ecuador se verán en la tabla 2-2.

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjehabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Tabla 2-2 *Tasa de interés en Ecuador*
Fuente: Banco Central del Ecuador

2.3.2.4. BALANZA COMERCIAL

Según lo expresa la Cámara de Comercio de Guayaquil en su página web, en 2009 fue la primera vez que la balanza comercial total (que incluye las exportaciones petroleras) fue deficitaria, llegando a USD -234 millones; es decir, el superávit petrolero no logró cubrir el déficit no petrolero como había sucedido en años anteriores. En 2010, el déficit llegó a USD -1.979 millones (precio promedio del barril de petróleo de US\$71,9); y en 2011, el déficit llegó a USD -717 millones (precio promedio del barril de petróleo de US\$96,9).

En los gráficos 2-13 y 2-14 se observa que de los últimos cinco años sólo en 2011 las exportaciones (27,46%) crecieron más que las importaciones (18,19%). En 2009, año de la vigencia de la salvaguardia de balanza de pagos, tanto exportaciones como importaciones se contrajeron, pero en mayor medida la venta de productos al exterior con una disminución de 26,33% frente a una caída de 20,52% de las compras al exterior. Se asume entonces que la política vigente de sustitución de importaciones con restricciones al comercio internacional no tiene ningún efecto relevante a la hora de impulsar las exportaciones. En este sentido, se

puede encontrar que desde el 2007, cuando el peso de las exportaciones no petroleras era de 42% del total de las exportaciones, no han tenido ninguna mejora relativa; pues luego de que en 2009 alcanzó su pico cuando llegó a 50% de las exportaciones totales, en 2011 volvió a representar el 42% del total exportado.

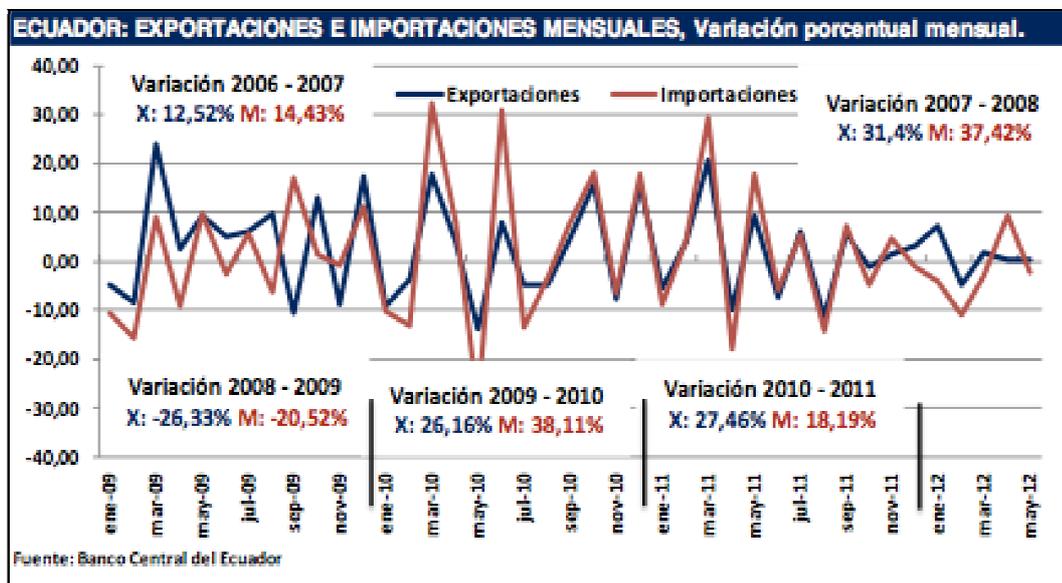


Gráfico 2-13 Ecuador: Exportaciones e Importaciones mensuales y variación porcentual mensual
Fuente Banco Central del Ecuador

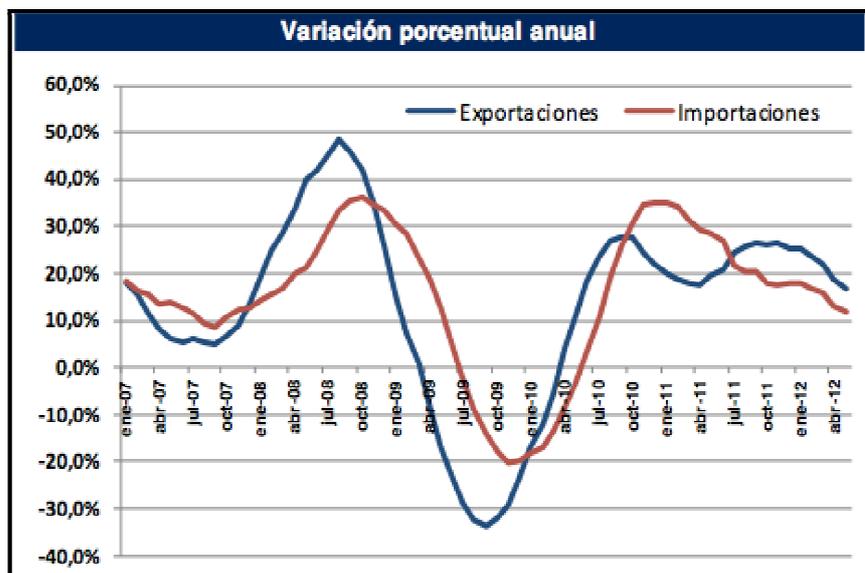


Gráfico 2-14 Ecuador: Variaciones anuales de Exportaciones e Importaciones
Fuente Banco Central del Ecuador

Eduardo Peña Hurtado, Presidente de la CCG (Cámara de Comercio de Guayaquil) indicó en el boletín emitido en julio de 2012 que una de las principales razones por las que las importaciones crecieron es la gran cantidad de recursos que el Gobierno introdujo a través del gasto público (mismo que representaba a 2012 el 49% del PIB) a la economía ecuatoriana. Por esta razón, la economía pasó de tener una liquidez de US\$14.317 millones en diciembre de 2007 a US\$25 mil

millones a diciembre de 2011. Dicho dinero inyectado no fue destinado para incentivar al sector productivo nacional y así generar empleo sino que fue usado para comprar productos en el exterior directamente no dinamizando acertadamente a la economía ecuatoriana. Destaca que estas condiciones también se hacen evidentes al ver la balanza comercial petrolera y no petrolera, ya que cuanto mayor superávit de balanza comercial petrolera hay, existe mayor déficit de la balanza comercial no petrolera, lo que quiere decir que cuanto más elevados son los ingresos adicionales por el petróleo, más se gasta en importaciones en vez de inversión productiva nacional, esto motivado por el direccionamiento del Gobierno Nacional.

2.3.2.5. INCREMENTOS SALARIALES

El incremento salarial que se tuvo de 2011 a 2012 fue del 10,6% respecto al salario vigente en el 2011. El entonces Ministro de Relaciones Laborales Richard Espinosa indicó que para realizar este aumento se tomaron en cuenta la inflación y la productividad, es decir, USD 13,57 y USD 14,34.

El incremento salarial que hubo de 2012 a 2013 en Ecuador, según lo confirma la página web del Ministerio de Relaciones Laborales, sin embargo fue menor ya que se situó en el 8,81% que equivalió a USD 26 adicionales al salario de 2012.

2.3.3. CONDICIONES SOCIO-DEMOGRÁFICAS SOBRE EL NEGOCIO

El ingreso de la mujer al mercado laboral, el crecimiento del trabajo independiente con base en la casa, sobre el trabajo asalariado, el crecimiento enorme de personas solas o con un hijo en el hogar (estudiantes que se independizan, separados, madres solteras), la aparición de los barrios con negocios que permiten la vida dentro del barrio sin tener que salir para satisfacer necesidades domésticas, son fenómenos socio-demográficos que han alterado fundamentalmente los productos y la forma de operar de las empresas. Todo ello porque el comportamiento del cliente, su estilo de vida, sus conceptos, su forma de ver la vida, ha cambiado.

Puesto que la sociodemografía se refiere a un estudio estadístico de las características sociales de una población, se procederá en primera instancia a analizar y a dividir a la población del Ecuador de acuerdo a la página web del INEC (www.inec.gob.ec), en el que se muestran los resultados que se obtuvieron del Censo 2010, mismos que son:

- **Habitantes en Ecuador:** 14'483.499
- **Habitantes en Guayaquil:** 2'350.915; mujeres en Guayaquil: 1.192.694, hombres en Guayaquil: 1.158.221.
- **Tasa de crecimiento de la población ecuatoriana:** Ecuador bordea una tasa de crecimiento demográfica intercensal anual de 1,52%

El índice INDEXMUNDI hace además la distribución de las edades en el Ecuador de la siguiente manera:

- **0-14 años:** 30,1% (hombres 2.301.840/mujeres 2.209.971).

- **15-64 años:** 63,5% (hombres 4.699.548/mujeres 4.831.521).
- **65 años y más:** 6,4% (hombres 463.481/mujeres 500.982) (2011 est.).

Según el contenido de Diario El Comercio, en su publicación del 1 de septiembre de 2011 con título “El ecuatoriano prefiere no casarse”, Byron Villacís, Director Ejecutivo del INEC indica que conforme a los resultados del Censo de Población y Vivienda del INEC en 2010, la edad promedio del ecuatoriano es de 28 años, lo que indica que se ha incrementado la edad promedio del ecuatoriano. Hace 10 años era 27 años. Además, es tres años más educado que hace 10 años. Eso significa que tiene acceso a más preparación académica. Lo que denota que la mayor cantidad de habitantes se encuentra en edad de trabajar, o para lo que en este caso es de relevancia, existe alta independencia económica.

Con respecto a las clases sociales, el INEC ha dividido a las clases sociales en cinco estratos, así como lo demuestra el gráfico 2-15.

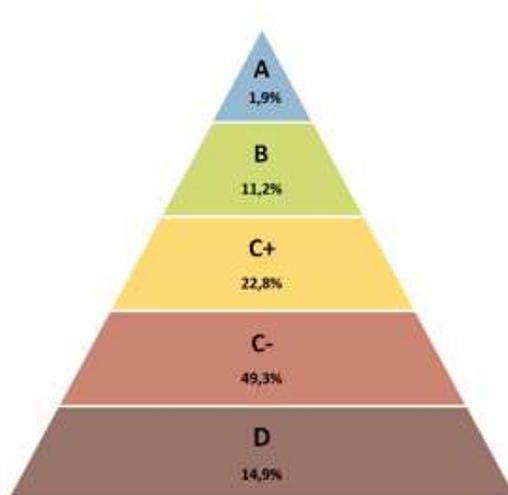


Gráfico 2-15 Pirámide de estratos Sociales según el INEC
Fuente: INEC

2.3.3.1. AUMENTO DE LA CLASE MEDIA

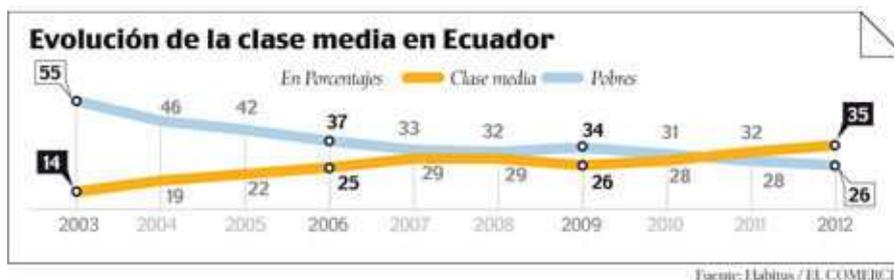


Gráfico 2-16 Evolución de la Clase Media en Ecuador
Fuente: Habitus- Diario El Comercio

En América Latina, el crecimiento económico es una de las variables que explica el crecimiento de la clase media. Según estudios de la consultora Habitus, la clase media ecuatoriana ha experimentado un importante crecimiento en los diez

últimos años. A finales del 2012 el 35% de la población era de clase media, mientras que en el 2003 sólo alcanzaba el 14%, es decir, se incrementó en 21 puntos. El gráfico 2-16 muestra la evolución de la clase media en Ecuador.

2.3.3.2. CRÉDITO PARA CONSUMO

Como se lo mencionó anteriormente en los “Componentes del crecimiento del Ecuador” el gasto de consumo final de los hogares es aquel que genera la más alta contribución (2,73%) al PIB interanual del primer trimestre 2013 versus aquel del primer trimestre 2011.

La importancia en el análisis el crédito hacia el cliente ecuatoriano es que dado a que la mayor parte de la población está en los estratos medios, conformando más del 80%, estas personas requieren en alto porcentaje financiamiento dado su alto nivel de consumo, con lo cual las distintas casas comerciales se han volcado a dar las facilidades del caso para tramitar sean créditos directos o créditos a través de bancos.

Para el 2012, el volumen de crédito total otorgado por el sistema financiero privado se situó en USD 20.427,91 millones con un número de operaciones de 7'099.059. Como lo demuestra el gráfico 2-17, ha existido un incremento en todos los años exceptuando el año 2009.

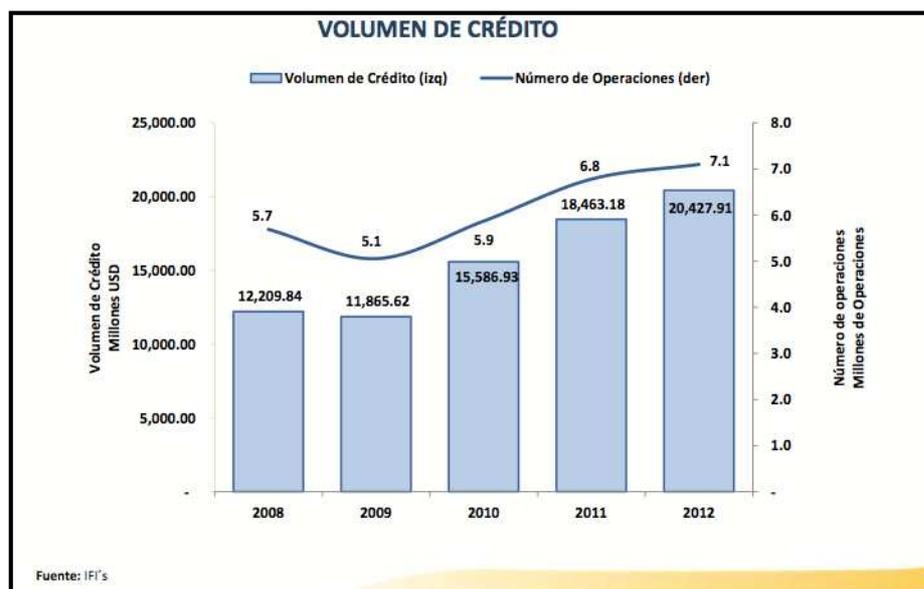


Gráfico 2-17 Volúmenes de crédito bancario al Ecuador desde el 2008
Fuente: Banco Central del Ecuador

El otorgar crédito directo (considerando la prohibición establecida por la Junta Bancaria en julio de 2012 en la que derogó la emisión de tarjetas de crédito a instituciones no financieras), es una oportunidad para las casas comerciales por temas de rentabilidad y de fidelización. Según Diario El Comercio, en su artículo del 5 de junio de 2013 “El usuario pagará la gestión de cobro” se señala que en el caso de la cadena Di Patty, que tiene alrededor de 400.000 clientes, las ventas a crédito, tanto con tarjetas bancarias como con crédito directo representan el 90%, demostrándose gran incidencia del crédito en esta industria.

Según datos de la Superintendencia de Bancos, de inicios de 2010 a agosto de 2012, hay tres bancos que tienen la mayor concesión de créditos de consumo en el país. El 28% le corresponde al Banco de Guayaquil, el 25% al Pichincha y el 13% al Produbanco, mientras que el restante 34% está repartido entre el resto de bancos privados nacionales.

2.3.4. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

El aspecto tecnológico es uno de los elementos clave en el diferencial de ZIZI. Es por esto, que esta parte del estudio analizará la evolución que el mercado tecnológico ha tenido en el Ecuador y cuál será su proyección a futuro.

Conforme a la Agencia de Noticias Andes, en una conferencia que el Jefe de Estado Ecuatoriano, Econ. Rafael Correa dio el 19 de septiembre de 2012 en CEMEXPO (Centro de Exposiciones y Convenciones Mitad del Mundo) en Quito, por motivo de la inauguración del segundo evento “Campus Party” en Ecuador (mayor festival tecnológico donde se unen innovación, creatividad, ciencia y entretenimiento digital y cuyo objetivo es crear la mayor comunidad Geek de la tierra y difundir el conocimiento), el Mandatario aseguró que el país se planteaba como meta a mediano plazo la conectividad total del territorio, además indicó que en 2013 se destinarían USD 782 millones para Ciencia y Tecnología: “Países ricos invierten el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) en Ciencia y Tecnología. Ecuador apenas el 0.55%. El reto es alcanzar, no el óptimo, pero por lo menos el mínimo recomendado por la Unesco que es del 1%”.

Según otros datos emitidos por el Primer Mandatario:

- La densidad de Internet en Ecuador ha aumentado en un 800%. “Aumentó de 6,15% en 2006 a 48,25% en 2012”, dijo. “Más de dos millones de personas de escasos recursos han podido acceder a tecnología”, añadió.
- El incremento de los puertos de banda ancha fue de 15.000 a 120.000. “Hemos enfocado esfuerzos donde la conectividad era ilimitada o inexistente”. En 2006, Ecuador contaba con una conectividad de 1.8 GB/s para toda la población, mientras que en la actualidad la cifra aumentó 47 veces (85 GB/s).
- En 2006, Ecuador tenía 1.200 kilómetros de fibra óptica en seis provincias del país, mientras que en la actualidad existen 10.000 kilómetros.

Mediante el anuncio realizado por CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador) el día 8 de septiembre de 2013 por medio de su página web: <http://www.cnt.com.ec/>, se indica que se encuentra trabajando en la implementación de nueva tecnología que brindará servicios de internet de alta velocidad y aplicaciones como localización y banca móvil, además inclusión digital, convergencia fijo-móvil y masificación de dispositivos inteligentes a bajo costo. Añade que será la primera empresa en el Ecuador en llevar la tecnología Longterm (llevando las redes 3G a 4G), lo que implicará servicios de internet de hasta 21 mgb por segundo, permitiendo que los ecuatorianos naveguen con una velocidad aproximadamente diez veces más rápida que la de la fecha de este

proyecto y que haya acceso a más aplicaciones On Line junto con una mayor conectividad en tiempo y en lugares geográficos distantes.

2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

2.4.1. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para realizar este análisis se procederá a emplear el modelo de las cinco fuerzas de Porter. El modelo es holístico y fue desarrollado por Michael Porter para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

- (F1) Amenaza de nuevos entrantes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores.
- (F3) Poder de negociación de los clientes.
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
- (F5) Rivalidad entre los competidores.

2.4.1.1. NUEVOS ENTRANTES

Michael Porter identifica siete barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado. Éstas se analizarán a continuación para determinar si la amenaza es alta, media o baja.

- 1. Economías de escala.** DISCARE ya posee el mercado de distribución de productos de cuidado personal y cosméticos a nivel nacional, es decir ya posee el volumen que se requiere para efectos de mejores negociaciones. Esto haría que para los nuevos competidores no sea fácil ingresar en este mercado estableciendo una posición de ventaja para ZIZI.
- 2. Diferenciación de producto.** ZIZI como nuevo entrante tiene desventaja frente a sus competidores ya que requerirá de un alto nivel de inversión en publicidad para darse a conocer y tomará algún tiempo poder fidelizar a sus clientes. Se define entonces una posición de desventaja para ZIZI.
- 3. Necesidades de capital.** Día a día emprendedores buscan establecer negocios propios siendo el modelo de negocio de beautysupplier bastante atractivo a iniciarse con montos de inversión que podrían partir de \$25.000 (acorde a información interna de DISCARE) por cada local de tamaño similar al que ZIZI pretende tener. Sin embargo, el establecer un negocio como ZIZI con todas sus ventajas competitivas tendría limitantes en los montos de inversión a desembolsar y a la alta probabilidad de no poderla recuperar definiéndose así una posición de ventaja para ZIZI.
- 4. Cambio de proveedores.** Esto para los clientes es fácil porque a pesar de que hay pocos competidores (Tiendas De Patty y Novedades Adela

Santos), están bien posicionados, existiendo entonces una posición de desventaja para ZIZI.

5. **Acceso a los canales de distribución.** Por el conocimiento y el acercamiento que DISCARE ha mantenido con los clientes, entre ellos las salas de belleza, mismos que serán aliados estratégicos de ZIZI, se deduce que el acceso a los canales de distribución sea más fácil para ZIZI que para la competencia, con lo que hay ventaja para la compañía en mención.
6. **Desventajas de los costos independientemente del tamaño de la empresa.** DISCARE como empresa ya establecida tiene ventajas debido al know-how del surtido de productos, el conocimiento local e internacional de proveedores, la experiencia de la fuerza laboral, etc. Esto constituye ventaja para ZIZI.
7. **Política del gobierno.** No hay impedimento actual del gobierno para iniciar tipos de negocios similares a los de ZIZI, constituyendo así desventaja para la empresa.

Por todos los aspectos analizados previamente se determina que la posición de ZIZI respecto a los nuevos entrantes a la industria es de VENTAJA.

2.4.1.2. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son:

- Distribuidores de marcas cosméticas locales
- Distribuidores de marcas cosméticas internacionales
- Fabricantes de cosméticos nacionales
- Fabricantes de cosméticos internacionales

En el mercado del cuidado personal ecuatoriano existen marcas que son manejadas por multinacionales o transnacionales mismas que tienen una política de precios delineada y, en la mayoría de los casos, un tanto inflexible debido a la alta participación de mercado que tienen sus marcas por lo que el poder negociador de los clientes se reduce. A pesar de esto, existen otros proveedores del resto de marcas de cuidado personal y cosmética que aparecen abiertos a negociaciones y dispuestos a ceder más tanto local como internacionalmente. ZIZI pretende hacer de ambos proveedores sus socios estratégicos.

En el caso en el que los proveedores contemplasen una integración hacia adelante, ésta sería fuerte en sus líneas de productos pero en el resto del mix tendría una curva de aprendizaje que DISCARE con su experiencia ya la tuvo.

Los negocios nuevos no tienen poder de negociación sobre los proveedores debido al volumen que les representan; sin embargo, ZIZI estará apalancada para este efecto en DISCARE hasta que logre realizar los números suficientes en dólares y en cantidades. De esta manera será competitiva con respecto a precios desde el inicio.

En síntesis, la posición de ZIZI con respecto a sus proveedores es de VENTAJA.

2.4.1.3. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Para su análisis se tomarán en cuenta los siguientes puntos:

- Los compradores no adquieren, por SKU, grandes cantidades, razón por la que no existirán descuentos por volúmenes de unidades en ZIZI. Lo que sí existirán son incentivos de probadores y otros que tengan alto valor percibido por el cliente.
- El producto de cuidado personal hoy en día es considerado como de primera necesidad por las ecuatorianas, razón por la que el ahorro en estos es limitado. Por otro lado, los productos cosméticos como los maquillajes que son básicos para la mujer como una máscara de pestañas o un polvo compacto, según lo menciona Procosméticos en el artículo “Lucir más bella será más caro”, son también contemplados en el presupuesto de la mujer y dicho valor es separado de los ingresos, con lo que los montos tentativos al gasto para el cuidado personal y cosmético (a 2011) van desde \$15 hasta \$150 mensuales, teniéndose un promedio de \$30 por mes. ZIZI considera que hay oportunidad puesto que al manejar productos con calidad alta a precios módicos, la consumidora encontrará bajo el costo de oportunidad de comprar una unidad, diferente a lo que ocurre con otras marcas que son más costosas.
- Las consumidoras sólo encontrarán las marcas propias de ZIZI en sus locales comerciales. Si bien en las tiendas también se podrán encontrar marcas adquiridas a otros intermediarios, se pretende llegar a que las marcas propias en un periodo de 3 años constituyan el 40% de las ventas globales.
- Las consumidoras están muy interesadas en la calidad del producto que adquieren. Es por esto que ZIZI será cuidadoso en los estándares de producción de los SKU’s que importará y lo será también en la exigencia de las notificaciones sanitarias de las marcas que ya se manejan localmente.
- Los costos derivados del cambio son escasos, es decir que el cliente puede comprar a otros proveedores sin necesidad de recurrir en altos costos, lo cual es perjudicial para ZIZI.
- El cliente del segmento al que se pretende atacar está usualmente bien informado de los precios de los competidores, es por esto que se tendrán precios ligeramente más bajos a los que se manejan en el mercado en las líneas locales puesto que son éstas las que pueden comparar a diferencia de las líneas de representación, mismas que por ser únicas de distribución de ZIZI no es de posible comparación.

Se concluye entonces que la posición con respecto al poder de negociación de los clientes para ZIZI es de VENTAJA.

2.4.1.4. SUBSTITUTOS

Los constituyen los competidores que están en los distintos canales de comercialización como el tradicional, el moderno y el de multinivel, mismos que proporcionan productos y servicios similares a los que se pretende ofrecer, motivo por el que es una situación de DESVENTAJA para ZIZI.

2.4.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes.

Hay varias empresas que compiten en el sector pero ZIZI considera como competidores directos a Tiendas De Patty y a Novedades Adela Santos. Estos dos poseen distintos canales de distribución y distintos tamaños pero manejan precios similares que en todo caso son más elevados con respecto a otros actores del mercado. No existe por tanto guerra de precios sino una coordinación en el establecimiento de los mismos.

Para los proveedores, estos clientes son importantes porque representan más lugares visibles para sus marcas, sin embargo, indican que los márgenes de ganancia de estas empresas son elevados y por ende el volumen vendido por unidades de producto es bajo en comparación al de otras tiendas del canal gradicional y moderno.

La cadena de Tiendas De Patty por ejemplo se destaca por el alto servicio que entrega a sus clientes destacándose: la emisión de tarjetas de crédito directo, ventas virtuales, asesorías en puntos de venta, presentación de su personal en los puntos de venta, etc. Lo cual dificulta asimilar.

Por otro lado, Novedades Adela Santos posee un nivel inferior de servicio al cliente sin embargo posee locales a lo largo de la ciudad de Guayaquil, lo que fortalece a esta empresa.

La situación con respecto a los competidores es entonces de desventaja.

Como se verá en la tabla 2-3, existen más situaciones de ventaja para ZIZI, siendo los substitutos y los competidores aquellos a los que el Grupo Directivo debe dar más énfasis para la correcta diferenciación.

FUERZA	SITUACIÓN
Nuevos entrantes	Ventaja
Proveedores	Ventaja
Clientes	Ventaja
Substitutos	Desventaja
Rivalidad e/competidores	Desventaja

*Tabla 2-3 Resultados para ZIZI según Fuerzas Competitivas de Porter
Fuente: El autor*

2.5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA INDUSTRIA

2.5.1. DÍAS DE COBRO CARTERA

La Superintendencia de Compañías junto con la Junta Bancaria dictaminaron el 5 julio de 2012 el cese a la emisión de las tarjetas de crédito comerciales que emitían los almacenes. Según la Superintendente de Compañías, SuadManssur, en una entrevista realizada por Diario El Telégrafo, el 4 de octubre de 2012 con título “Tarjetas de los almacenes sólo funcionan hasta hoy”, dijo: “Ellos (las casas comerciales) sí pueden dar créditos directos, no así el rotativo que venían haciendo. Eso significa que una persona que va y compra un artículo a 3, 6 ó 12 meses de plazo. Los del almacén deben dar la cuota por pagar, los intereses y usted no paga ni un dólar más, ni un dólar menos”, explicó. Con esta medida se pretendió bajar el sobreendeudamiento de los consumidores que existía desde años atrás.

Desde junio de 2013, si los clientes de las casas comerciales que ofrezcan crédito directo tardan en el pago de una cuota mensual (aunque sea un día), el cliente debe pagar un recargo, mismo que será incluido dentro de los estados de cuenta. El gráfico 2-18 muestra la tabla con los distintos porcentajes para el cobro de los clientes en mora.



Fuente: Superintendencia de Compañías / EL COMERCIO

Gráfico 2-18 *Porcentajes de Recargo para Clientes en Mora*
Fuente: Superintendencia de Cías. / Diario El Comercio

Según Diario El Comercio, en su artículo del 5 de junio de 2013 “El usuario pagará la gestión de cobro” se señala que en el caso de la cadena Di Patty, que tiene alrededor de 400.000 clientes, las ventas a crédito, tanto con tarjetas bancarias como con crédito directo representan el 90%, habiendo de esta forma gran incidencia del crédito en esta industria.

2.5.2. DÍAS DE PAGO AL PROVEEDOR

Los días de pago a los proveedores se encuentran estandarizados en esta industria. Es así como el mercado tradicional maneja entre 30-60 días y el canal moderno 90-120 días.

2.5.3. MARGEN DEL PUNTO DE VENTA

El margen depende del tipo de producto que se venda y de si éste es comprado local o internacionalmente. En el mercado de retail, que es aquel al que ZIZI atenderá, los márgenes promedio son:

- Productos cosméticos comprados a empresas locales: 10-20%

- Productos importados: 30% en adelante, no habiendo límites en la ganancia. Se toma como referencia a otros productos de similares características que estén en el mercado.

2.5.4. COMISIÓN DE VENTA

Las comisiones por venta que se estipulan para los vendedores que están de planta en este tipo de locales comerciales varían y dependen de la rentabilidad de la empresa, del producto que se esté vendiendo, además de la política de incentivos que se maneje afirma Sebastián Gómez, Director de Ventas de DISCARE S.A. Usualmente se las sujeta a rangos de cumplimiento en dólares. Es así que si en un mes el despunte del colaborador fue bueno, en el mes siguiente deberá superar lo ya realizado.

2.5.5. DÍAS DE INVENTARIO PROMEDIO

Locales como De Patty manejan 30 días de inventario promedio, mientras que Novedades Adela Santos opta por 15 días promedio.

2.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA INDUSTRIA

Los elementos que debería tener toda empresa que desee competir en ese sector industrial son:

- Metas y objetivos claros
- Acceso a capital
- Integración del sistema de información con las distintas áreas organizacionales
- Acceso a proveedores
- Calidad del servicio al cliente
- Entrenamiento y asesoría del personal
- Facilidades de crédito a los clientes

ZIZI no tendrá inconveniente en ciertos factores pero habrán otros como el sistema de información junto con el compromiso y motivación del personal que constituyen objetivos estratégicos que serán trabajados como planes de acción futuro para lograr tener una posición estratégica menos vulnerable.

CAPÍTULO 3

ESTUDIO DE MERCADO

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ANÁLISIS

Se quiere realizar el plan de marketing de ZIZI en la ciudad de Guayaquil para los años 2014 al 2018.

3.2. INFORMACIÓN EXTERNA DEL NEGOCIO

3.2.1. DEMANDA

3.2.2. GENERALIDADES

Según la revista Líderes, artículo “El sector orientado a la higiene y cuidado se fortalece” en su publicación del 13 de Agosto de 2012: De cada 100 hogares, al menos 98 utilizan diariamente cinco productos cosméticos. Esta información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (Procosméticos) muestra que los artículos básicos son jabón, champú, desodorante, pasta dental y fragancias, sin embargo la canasta de cuidado e higiene personal se diversificó y sofisticó en los últimos 10 años en el Ecuador.

En este mismo artículo, Procosméticos indica que entre las categorías de mayor crecimiento están los productos masculinos como cremas anti-edad, protectores solares, cremas para el cabello, champú, jabones y otros. Expertos en el tema como María José De la Vega, ejecutiva de la consultora KantarWorldpanel señalaron además que realizaron un estudio sobre el consumo en el país en marzo de 2012. Allí se determinó que el cuidado personal es clave en hogares de bajos ingresos económicos. Esto contrasta con otros estratos como los medios, donde se prioriza la compra de bebidas y en el estrato alto, los productos de limpieza. El estudio de KantarWorldpanel se realizó en 1.000 hogares, con una muestra de 500 en Quito y 500 en Guayaquil. Así mismo, en los canales tradicionales, el consumo de productos de cuidado personal se concentra en tiendas (58%), farmacias (24%) y otros negocios (18%). En estos últimos, se incluyen abarrotes, minimarkets, bazares y gabinetes. Dado esto es necesario que ZIZI posea productos de cuidado personal en su portafolio como estrategia de productos anclas.

Acorde a información proporcionada por Corporación Favorita, los productos de mayor demanda en higiene y cuidado son: tratamientos capilares y faciales, bloqueadores, bronceadores y desodorantes. El consumidor de estrato social medio es el que más gasta en estos rubros, en autoservicios, agrega esta fuente.

En el artículo publicado en Agosto 13 de 2012 del semanario Líderes “El hábito del consumidor ecuatoriano cambió el cuidado personal”, Juan Francisco Farías, con una experiencia de 15 años en consumo masivo comenta que ahora no sólo se toma en cuenta la higiene; también cuenta el deseo de mejorar el aspecto físico. Para Farías, el perfil del consumidor cambió en la última década y esto se refuerza con una mayor cantidad y sofisticación de la oferta de productos destinados a la higiene y cuidado. Los servicios también crecieron y esto se demuestra en el auge de establecimientos relacionados a los spa y salones de belleza. Dice que este cambio ayudó a consolidar a empresas como las de venta por catálogo y así se desarrollaron nuevos nichos de mercado. Raphael Vintimilla, gerente de

Marketing Personal Care de Unilever, comenta algunas particularidades del perfil del comprador de esta canasta. Cita que la decisión de compra aún depende de las amas de casa. Ellas realizan el 70% de las compras en los hogares. Lo mencionado anteriormente junto con la visita de campo realizada en distintos puntos de venta especializados en cuidado personal en la ciudad de Guayaquil y la posterior información que se obtuvo por medio de DISCARE S.A. permiten seleccionar a la mujer como mercado objetivo prestando la debida atención al mercado de los hombres.

3.2.3. TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO EN VALORES MONETARIOS

El mercado de cuidado personal y cosmética movió \$1.100 millones a nivel nacional en 2012. Walter Spurrier en su columna de Diario El Universo del día 11 de agosto de 2013 llamada “Las economías de Guayaquil y Quito” manifestó que Guayaquil sigue siendo la capital comercial con 28,3% del total superando ampliamente a Quito con 21,0%.

Para el efecto de considerar el tamaño actual del mercado para ZIZI, se debe tomar en cuenta además que el crecimiento promedio del mercado cosmético es del 10% conforme lo indica Ma. Fernanda León, Directora de Procosméticos. Entonces, a aquellos US\$1.100 millones se le calcula un crecimiento del 10% para 2013, resultando en US\$1.210 millones.

El mercado guayaquileño para ZIZI es de \$342.430 mil (28,3% de los \$1.210 millones). De este valor, el 60% está ocupado por el mercado de catálogos al cual ZIZI no pretende ingresar, por ende el 40% restante es aquel objetivo (\$136.972 mil).

3.3. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

3.3.1. TAMAÑO ACTUAL DEL MERCADO

Conforme a la base de datos que proporciona el INEC eran 683.313 mujeres a 2010 en la ciudad de Guayaquil. De esta cifra, el autor ha ajustado la variación intercensal anual de 1,52% por lo que el número de mujeres en Guayaquil, entre 18 a 65 años a finalizar el año 2013, sería de 595.552. Los grupos a los que ZIZI se enfocará son B, C+ y C-, por lo que se ha recurrido al último Censo de Población y Vivienda realizado en 2010 y a la última Encuesta de Estratificación Social en 2011 (ambas realizadas por el INEC) para conocer el tamaño de la población, y mediante el análisis de una muestra tomada por el autor de este proyecto, averiguar características y hábitos de consumo de la misma.

3.3.2. DESCRIPCIÓN GEOGRÁFICA

Mujeres, que vivan en la región Costa del Ecuador, específicamente en la ciudad de Guayaquil.

3.3.3. DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA

3.3.3.1. EDAD Y SEXO

ZIZI pretende llegar a la mujer de 18 a 65 años.

3.3.3.2. CLASE SOCIAL E INGRESO

Se deben considerar las características del nivel socio-económico medio, estratos B, C+ y C-, mismas que según publicación de Diario EL COMERCIO en su artículo “La clase media en Ecuador se eleva”, son: trabajar en una empresa privada; tener ingresos entre USD 300 y 1.500 al mes por cada miembro de la familia; tener estudios universitarios, o al menos, haber culminado la secundaria; poseer dispositivos tecnológicos, Internet en casa, entre otros, son algunas de las características, según Habitus. Carlos de la Torre, subdirector de la Facultad de Economía de la Universidad Católica de Quito, sostiene que las conductas de consumo también se han modificado en este grupo: "Ahora prefieren consumir en sitios más seguros y que brinden mayor confort", explica.

3.3.4. DESCRIPCIÓN PSICOGRÁFICA

3.3.4.1. PERSONALIDAD DEL CLIENTE

El cliente de ZIZI es innovador, le encanta invertir en el cuidado de su imagen, gusta del buen servicio y de asesoría que le ayuden a definir su compra.

3.3.4.2. DESCRIPCIÓN DEL ESTILO DE VIDA

Mujer económicamente independiente, que tenga como una de sus prioridades y/o el de su familia el cuidado personal. Dado que la mujer (en la mayoría de los casos) es la que realiza la compra familiar de estos artículos, el autor ha tomado la Encuesta de Estratificación Social mencionada previamente que se realizó en una muestra de 9.744 viviendas entre las ciudades de Guayaquil (3.372 viviendas), Quito (2.364 viviendas), Cuenca (1.344 viviendas), Ambato (1.344 viviendas) y Machala (1.320 viviendas) por el INEC en 2011 para evaluar los estilos de vida de los distintos segmentos:

Datos relevantes del grupo B:

- Representa el 11,2% de la población tomada para el estudio.
- 98% de los hogares utiliza internet.
- 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- Disponen en promedio de tres celulares.
- 90% de los hogares tiene correo electrónico personal.
- 76% de los hogares está registrado en alguna página social.

Datos relevantes del grupo C+:

- Representa el 22,8% de la población tomada para el estudio.
- 90% de los hogares utiliza internet.

- 39% de hogares cuenta con servicio de internet.
- 62% de hogares tiene computadora de escritorio.
- 21% hogares tiene computadora portátil.
- Disponen en promedio de dos celulares.
- 77% de los hogares tiene correo electrónico personal.
- 63% de los hogares está registrado en alguna página social.

Datos relevantes de grupo C-:

- Representa el 49,3% de la población tomada para el estudio.
- 43% de los hogares utiliza internet.
- 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- Disponen en promedio de dos celulares.
- 25% de los hogares tiene correo electrónico personal.
- 19% de los hogares está registrado en alguna página social.

3.3.5. DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL

3.3.5.1. LEALTAD DEL CONSUMIDOR

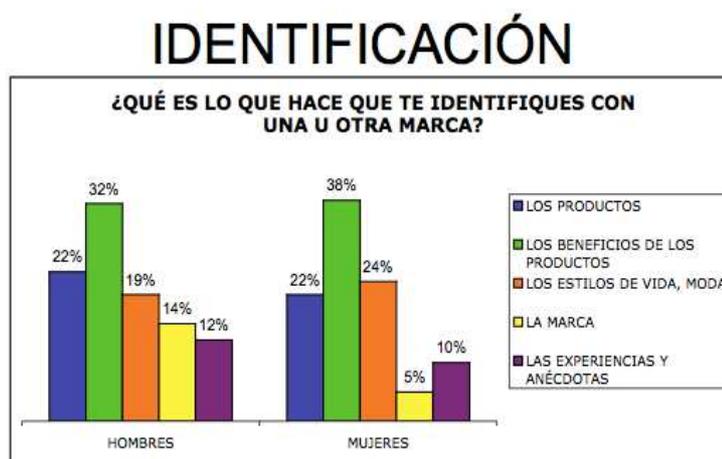


Gráfico 3-19 Identificación de Marca en Ecuador

Fuente: Estudio realizado por Universidad de Israel, tomado de su portal <http://186.42.96.211:8080/jspui/bitstream/123456789/967/1/Branding%20en%20Ecuador.pdf>

El gráfico 3-19 muestra el estudio realizado por alumnos de la Universidad de Israel localizada en la ciudad de Quito, Ecuador, denominado “Marca, marca”, se indica que la lealtad de marca en el Ecuador ya no está garantizada puesto que, dentro de cinco aspectos: a) el producto como tal, b) los beneficios del producto, c) la moda, d) la marca y e) las experiencias, el 35%, es decir la mayor incidencia,

la tiene el beneficio que le proporciona la marca, con lo cual el reto del marketing y de la publicidad actual está en construir marcas para hacerlas exitosas, poderosas y competitivas y no simplemente en crear productos.

3.3.5.2. FRECUENCIA DE COMPRA

María José De la Vega indica en revista Líderes, artículo “Los autoservicios y las tiendas comparten clientela” en su publicación del 13 de Agosto 2012: La tienda de barrio es el sitio que más flujo tiene en el momento de compra de los productos de cuidado personal. Pero en los autoservicios se adquiere un mayor volumen de los mismos. Esta información es ratificada por DISCARE S.A. debido a su experiencia en la atención a las tiendas de barrio que constituyen el 50% de su clientela. Se debe tomar en cuenta además que acorde a Procosméticos, de cada 100 hogares, al menos 98 utilizan diariamente cinco productos cosméticos.

3.3.6. FACTORES DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

Acorde a la experiencia del MBA Julio Páez, Gerente General de DISCARE S.A, en el mercado tradicional las personas tienden a considerar con más cautela el precio pero en el canal moderno, los precios pueden ser una variable que no incide totalmente en la compra de los productos. Así, sugiere que los aspectos que el cliente considera crucial al momento de la compra en el mercado moderno al retail, que es aquel en el que se desarrollará ZIZI, son:

- Variedad de productos
- Asesoría y conocimiento de los vendedores
- Facilidades de crédito
- Poca presencia de locales cercanos

Realza que las facilidades de crédito deben existir debido a que más del 80% de la población pertenece a la clase social media, misma que es aspiracional y consumidora. Pone como ejemplo a la cadena De Patty, que tiene alrededor de 400.000 clientes con ventas a crédito, mismas que constituyen el 90% de su total de ventas.

3.4. COMPETENCIA

Como se explicó en el análisis de la industria, existen algunos actores en los distintos canales de comercialización de la industria de cuidado y cosméticos, sin embargo por la modalidad del negocio de ZIZI la competencia directa sería Novedades Adela Santos y Tiendas De Patty.

3.4.1. BASES EN LAS QUE SE COMPITEN

- Consumidor
- Productos
- Servicio al cliente (pre-venta y post-venta)

- Personal capacitado
- Marketing y Publicidad

3.4.2. COMPARACIÓN DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS

Tiendas De Patty - Novedades Adela Santos se comparan porque:

- El consumidor al que ambos atacan es el mismo. Sin embargo, Adela Santos tiene también como cliente a salones de belleza. En cuanto a facturación, De Patty a 2011 facturó \$110 millones con 24 locales y tiene una proyección de pasar a 32 locales por medio de la construcción de plazas comerciales donde hayan otras marcas también; mientras, Adela Santos facturó \$8 millones con 18 locales.
- Novedades Adela Santos maneja también la categoría regalería que incluyen artículos como por ejemplo: relojes de pared, portaretratos, fundas para obsequios, etc, mientras que De Patty posee un surtido mucho mayor en categorías como son: ropa, calzado, regalería, línea de hogar, tecnología, entre otras.
- Pese a que el estudio de mercado indica que más del 90% de la muestra está satisfecha con la atención que los competidores actualmente brindan, el autor considera que esto es así porque los clientes ya se han acostumbrado a las maneras de atención que se otorgan, pero es menester indicar que el servicio de la Cadena De Patty es bastante más diferenciado que el de Adela Santos por aspectos como alianzas estratégicas con bancos locales para que se les proporcione crédito a los clientes de bajo, medio y alto nivel de ingreso, luego los beneficios que estas tarjetas brindan, como ejemplo: comidas gratis en el día de cumpleaños del cliente, etc.
- Entre los aspectos que los clientes sugieren mejorar a los competidores actuales está lo de la capacitación al personal (el 27% de la muestra encuestada considera esto). Aunque Tiendas De Patty se ha encargado de dar una buena imagen y de entregar un buen servicio al cliente, el consumidor piensa que a la hora de asesoría aún faltan conocimientos.
- La publicidad en ambos competidores es digna de resaltar y ambos manejan estrategias distintas. Novedades Adela Santos apunta a medios masivos como radios y televisión, mientras que De Patty opta por auspiciar eventos de moda o incluso organizarlos, emite catálogos de temporada, usa también periódicos.

3.5. ESTUDIO DE MERCADO

3.5.1. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Entender los gustos e incomodidades que están teniendo las mujeres que viven en Guayaquil por parte de los distintos negocios que expenden productos cosméticos y de cuidado personal en dicha ciudad.

Para obtener esto, se realizarán dos tipos de investigaciones: cuantitativa y cualitativa.

3.5.2. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.5.2.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Reforzar el estudio cuantitativo, identificando la realidad del mercado cosmético, para comprender de mejor manera los gustos y las necesidades de los potenciales clientes de ZIZI.

3.5.2.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplearán como fuentes primarias:

- Entrevistas individuales no estructuradas con los miembros de la parte administrativa y operativa de DISCARE S.A.
- Observación de lo que sucede en el mercado por parte del investigador.
- Encuestas a una muestra representativa del mercado: además de la información interna que se tiene por parte de DISCARE en cuanto a los principales productos cosméticos y a las estadísticas de rotación de los mismos, el autor ha considerado realizar encuestas personales a mujeres entre 18 y 65 años de edad, en distintos sectores de alto tráfico de la ciudad de Guayaquil, cercanos a oficinas y a peluquerías, para conocer con mayor profundidad las necesidades y molestias actuales de los clientes. Dichas encuestas se harán con dos personas quienes harán las preguntas para posteriormente marcar las respuestas que estarán ya establecidas como alternativas en el papel. (Ver modelo de la encuesta en el anexo 1). Cabe destacar que las preguntas que se plasmarán han sido evaluadas y seleccionadas conforme a la experiencia del grupo de Directivos de DISCARE S.A.

Como fuentes secundarias se consultarán:

- Investigaciones realizadas por Procosméticos.
- Artículos publicados en diarios de circulación nacional.
- Archivos extraídos desde la base de datos de DISCARE S.A.

3.5.3. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.5.3.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

A través de la muestra encuestada determinar la fuerza de asociación de ciertas variables para hacer una inferencia causal hacia la población objetivo y así reforzar la investigación cualitativa.

3.5.3.2. INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplearán como fuentes primarias encuestas a una muestra representativa del mercado.

Como fuentes secundarias se consultarán:

- Boletines económicos de la Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).
- Datos económicos de Procosméticos.
- Datos del BCE (Banco Central del Ecuador).
- Archivos económicos de DISCARE S.A.
- Archivos económicos encontrados en la Web.

3.5.4. HIPÓTESIS PREVIA AL ESTUDIO DE MERCADO

Las futuras clientes de ZIZI son muy sensibles al precio y no gustan del trato de los actuales competidores. Además, se plantean como temas de sensibilidad los que siguen:

- Precio: Es la principal variable que hace que la gente compre o no. Los competidores poseen marcas de todo tipo de precio sin embargo abundan aquellas de mayor valor por lo que pudieran ser en ciertas ocasiones inaccesibles para la población. ZIZI pretende ofertar marcas de calidad alta pero con precios módicos.
- Marcas ofertadas: Se cree que la gente requiere más variedad de aquella que los consumidores están percibiendo actualmente.
- Servicio: Se cree que el servicio ofrecido por los colaboradores en los puntos de venta, limitantes o nulidad de probadores y/o poca asesoría de los vendedores son factores que están molestando a la población objetivo.
- Crédito ofrecido: Del monto del crédito y del plazo establecido por ZIZI para cada uno de sus clientes dependerá la compra que estos realicen.

3.5.5. INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE CONOCER DEL CLIENTE

- Qué está haciendo bien la competencia.
- Qué hace mal la competencia.
- Qué productos buscan los clientes y no hay actualmente.
- Qué otras modalidades sugieren incorporar a los negocios actuales

3.5.6. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

- Habitantes en Ecuador a 2010: 14'483.499

- Mujeres en Guayaquil a 2010: 1'192.694. Mujeres desde 18 a 65 años de edad en Guayaquil: Conforme a la base de datos que proporciona el INEC en su página web sobre los resultados del último Censo de Población y Vivienda (Ver gráfico 3-20), eran 683.313 mujeres a 2010. De esta cifra, el autor ha ajustado la variación intercensal anual de 1,52% por tres años por lo que el número de mujeres entre 18 a 65 años en Guayaquil a finalizar el año 2013 sería de 714.948, constituyendo así éste el tamaño del mercado.
- Mujeres en Guayaquil de estrato B, C+ y C-: Considerando que los estratos representan el 11,2%, 22,8% y 49,3% respectivamente para cada grupo, se ha considerado multiplicar este porcentaje total (83,3%) al número de mujeres de entre 18 y 65 años habitantes de la ciudad de Guayaquil, generando un número de 577.848 mujeres a considerar como población objetivo.

CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2010
Por que cada hecho de tu vida cuenta... Ecuador cuenta con el INEC

Base de datos
Ecuador::Censo de Población y Vivienda 2010
Filtro
VIVIENDA.UR=1
Área Geográfica
Selección:PROVIN_09.sel
Crosstab
de Grupos quinquenales de edad por Sexo

AREA # 0901 GUAYAQUIL

Grupos quinquenales de edad	Sexo	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año		19,097	18,340	37,437
De 1 a 4 años		89,125	86,035	175,160
De 5 a 9 años		108,952	106,486	215,438
De 10 a 14 años		113,455	109,970	223,425
De 15 a 19 años		103,348	105,255	208,603
De 20 a 24 años		101,770	104,688	206,458
De 25 a 29 años		97,993	100,810	198,803
De 30 a 34 años		92,265	95,210	187,475
De 35 a 39 años		77,550	80,869	158,419
De 40 a 44 años		68,730	72,564	141,294
De 45 a 49 años		63,541	68,736	132,277
De 50 a 54 años		53,017	56,381	109,398
De 55 a 59 años		43,105	46,338	89,443
De 60 a 64 años		29,552	32,882	62,434
De 65 a 69 años		21,345	24,835	46,180

Gráfico 3-20 Censo Población y Vivienda Ecuador 2010

Fuente: Tabla obtenida de la base de datos del INEC, en donde se muestra la distribución por edades y sexo de la población del cantón Guayaquil.

3.5.7. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Aplicando la fórmula:

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

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población, que para efectos es de 577.848 mujeres

σ = Desviación estándar de la población. Para este caso se empleará un valor constante de 0,5

Z = tomado en relación al 95% de confianza que equivale a 1,96

e = el límite aceptable del error muestral seleccionado es del 5%

La muestra de mujeres en la ciudad de Guayaquil representativa a elegir sería entonces de 384.

3.5.8. FORMATO DE LA ENCUESTA

El formato de la encuesta realizada se encuentra en el anexo 1 de este proyecto.

3.5.9. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Pese a que el nivel de muestra fue de 384 personas, el autor decidió tomar a 710 personas para realizar las encuestas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Pregunta 1: ¿Cuántos años tiene?

1. ¿Cuántos años tiene?			
DESIGNACIÓN DEL VALOR	VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 - 22 años	1	194	27%
23 - 25 años	2	134	19%
26 - 35 años	3	149	21%
36 - 45 años	4	122	17%
Más de 46 años	5	111	16%
TOTAL		710	100%

Tabla 3-4 Encuesta: Análisis Pregunta 1
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.

Como se muestra en la tabla 3-4, la mayor parte de la población que realizó el llenado de la encuesta fueron mujeres de entre 18-22 años, seguida por las mujeres de 26-35 años.

Pregunta 2: ¿Cuál es su ingreso mensual?

2. ¿Cuál es su ingreso mensual?			
Designación del valor	Valor	Frecuencia	Porcentaje
Menos de US\$318	1	0	0%
US\$318 - US\$500	2	328	46%
US\$501 - US\$900	3	255	36%
US\$901 - US\$1.500	4	95	13%
Más de \$1.500	5	32	5%
TOTAL		678	100%

Tabla 3-5 Encuesta: Análisis Pregunta 2
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.

Para examinar los resultados de esta pregunta, se requiere información sobre qué rangos de ingresos clasifican a las personas para cada nivel socioeconómico, pero no existe dicha clasificación por el nivel de ingresos puesto que en el censo realizado en 2011 por el INEC se dividió a la población por posesiones y por hábitos mas no por ingresos, mismo que ha sido severamente cuestionado. Es así, que el autor, tomando información de algunos medios ecuatorianos ha decidido clasificar a la población de acuerdo a estos ingresos: clase A (más de US\$1.500), clase B (US\$900-US\$1.500), clase C+ (\$500-\$800), y clase C- (US\$318-\$400).

La tabla 3-5 indica que la mayor cantidad de ingresos oscilan desde los US\$318 hasta los US\$900. No hubieron datos que registraron ir por debajo de los \$318 que es el salario mínimo vital a 2013.

Pregunta 3: ¿Dónde compra usualmente maquillaje?

3.¿Dónde compra usualmente cosméticos y maquillaje?		
DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Catálogos	293	30%
Almacenes De Patty	188	19%
DISCARE S.A.	59	6%
Fybeca	16	2%
Novedades Adela Santos	87	9%
Riostore	29	3%
Internet	48	5%
Pharmacy's	21	2%
Supermaxi–Megamaxi	34	3%
Tienda L´Bel	74	7%
Otros	138	14%
TOTAL	987	100%

Tabla 3-6 Encuesta: Análisis Pregunta 3
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.

El primer lugar en ventas lo tienen los catálogos con un 30%, seguido por Almacenes De Patty con un 19%, por el rubro otros con un 14% y luego Novedades Adela Santos con un 9%.

Pregunta 4: ¿Le gusta la atención al cliente en esos locales?

4. ¿Le gusta la atención al cliente en estos locales?			
DESIGNACIÓN DEL VALOR	VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	655	92%
No	2	55	8%
TOTAL		710	100%

Tabla 3-7 Análisis Pregunta 4
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.

Como conclusión, a la mayoría de personas encuestadas (92%) les gusta el servicio proporcionado por los competidores actuales.

Pregunta 5: ¿En qué les sugeriría cambiar o mejorar?

5. ¿En qué les sugeriría cambiar o mejorar?		
DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poca variedad de Prod.	17	30%
Precios muy elevados	5	9%
Marcas de mala calidad	0	0%
No tienen probadores de maquillaje	4	7%
El personal no asesora al cliente	15	26%
No hay locales cerca	8	14%
Facilidades de crédito	8	14%
TOTAL	57	100%

*Tabla 3-8 Análisis Pregunta 5
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.*

La tabla 3-8 proporciona datos que desvirtúan la hipótesis acerca de que uno de los factores que más incomoda a los clientes es la variable precio. Aquí se demuestra que aquellos factores que predominan como sugerencias son la variedad (30%), asesoría (26%), y cercanía de locales junto con facilidades de crédito, cada uno con un 14% de importancia.

Pregunta 6: ¿Qué marca de maquillaje prefiere?

6. ¿Qué marca de maquillaje prefiere?		
DESIGNACIÓN DEL VALOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Avon	97	7%
Esika	138	10%
Essence	12	1%
Etrebelle	16	1%
Jolie de Vogue	20	1%
Jordana	18	1%
L'oreal	97	7%
L'Bel	151	11%
Maybelline	148	11%
Onlyyou	60	4%
Palladio	122	9%
Pamela Grant	25	2%
Revlon	65	5%
Vogue	38	3%
Yanbal	120	9%
Otras	227	17%
TOTAL	1354	100%

*Tabla 3-9 Análisis Pregunta 6
Fuente: Encuesta realizada por la Ing. Vanessa Parra.*

Se hizo la pregunta 3-9 porque DISCARE requería conocer qué otras marcas, además de las que ya maneja actualmente, son aquellas que pueden incorporar a ZIZI acorde a los gustos de las futuras clientes.

Como conclusión general, se desvirtúa la hipótesis que refería que las futuras clientes de ZIZI son muy sensibles al precio y no gustan del trato de los actuales competidores. Sin embargo, en los resultados arrojados se demuestra, a través de las sugerencias indicadas por las clientes, que hay oportunidad para incorporar mejoras como la variedad de productos, brindar mayor asesoría y cercanía de locales.

CAPÍTULO 4

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4. FACTORES A TOMAR EN CUENTA PARA LA ESTRATEGIA

4.1. MARKETING RELACIONAL Y TRANSACCIONAL

Dado que los clientes actuales son más exigentes, al parecer menos dispuestos a perdonar errores, y abordados en gran cantidad por competidores con ofertas iguales o superiores a las que proporciona la empresa, el reto de ZIZI no es producir clientes satisfechos sino producir clientes leales, tarea que se denomina “Marketing Relacional” y que, acorde al portal www.ideasolutions.ec, se preocupa por gestionar los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor para el cliente, cultivando y estrechando una relación larga en el tiempo y fructífera para el comprador y vendedor. El reto actual, según comenta Raúl Abad, Consultor de Marketing Online de Abad Marketing, es:

“Conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener unos pocos clientes se tienen miles. Esta posibilidad la ofrece la tecnología y hasta que no existieron las soluciones de CRM (Gestión sobre la Relación con los Consumidores) y las bases de datos, era inviable dirigirse de forma personalizada a miles de clientes”.

Marketing transaccional	Marketing relacional
Corto plazo	Largo plazo
Meta: conseguir clientes	Meta: mantener y fidelizar clientes por encima de conseguir otros nuevos
Búsqueda de transacciones puntuales	Desarrollo de una relación continuada con valor para las dos partes
Escaso contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto	Orientado al mercado
Dirigido a masas	Personalizado
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores	Filosofía de cooperación mutua entre organizaciones
Rol claramente establecido de comprador (pasivo) y vendedor (activo)	Rol de comprador y vendedor borrosos
Busca el resultado en la transacción	Recursos orientados a la creación de valor y satisfacción
El marketing se desarrolla sólo en su departamento	El marketing se desarrolla en toda la organización
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación
Poco énfasis en el servicio al cliente	Gran énfasis en el servicio al cliente

Tabla 4-10 *Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional*
Fuente: www.ideasolutions.ec

El *marketing transaccional* es el marketing que busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios. Por otra parte, el marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y exploración de la relación.

El *marketing relacional* parte de la premisa de que toda actividad comercial se basa en las relaciones, y por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del marketing relacional. Algunas diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional se presentan en la tabla 4-10.

Para el marketing relacional, la relación es más que una suma de transacciones (marketing transaccional), es el vínculo que une a empresa y cliente. Un vínculo que se sostiene en dos pilares:

1. Información del cliente lo más precisa, fidedigna y adecuada posible. Un interesante libro de estrategia de marketing, escrito por Jackson y Wang, empieza su capítulo 4 con una frase demoledora sobre esta afirmación: “Yo sé como es mi cliente. Es mujer, tiene una edad comprendida entre 18 y 34 años, está casada, tiene por lo menos 2 hijos y vive en los suburbios. Ella y su marido son propietarios de una casa y ganan por lo menos 25.000 dólares al año. Pero cuando voy a un establecimiento y observo quién realmente compra mis productos, nunca se parece a la descripción que da nuestro departamento de marketing”.
2. La comunicación bidireccional, frecuente, continuada, e interactiva para fortalecer y estrechar la relación con el objetivo de hacerla perdurar en el tiempo. Es importante darse cuenta que se debe construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

La aplicación por parte de las empresas de una estrategia de marketing relacional repercute en una mejora de los beneficios en las empresas debido principalmente a:

- La retención de clientes:

Estudios como el de Reichheld y Sasser (1990) han demostrado la pérdida de beneficios que tenían las empresas en el momento en el que descendía su tasa de retención de clientes. Tan sólo un incremento de 5 puntos en la tasa de retención de los clientes, puede repercutir directamente en un aumento de entre un 25% hasta un 100% o más en los beneficios.

- La optimización de las acciones de marketing:

A través del marketing relacional, se hará un marketing más efectivo, ya que por ejemplo, se pueden crear inteligentes oportunidades de venta cruzada abriendo la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas gracias al conocimiento integral del cliente. Aunque por supuesto existen muchos otros beneficios directamente relacionados como: adquisición de nuevos clientes, incremento de la facturación por una mayor rotación, estabilización de la demanda, mayor probabilidad de compras futuras, mejora de la imagen en el mercado, optimización del inventario, mejora en el proceso productivo, no competir en precios, referencias de terceros, diferenciación del producto, etc.

4.2. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS Y FUERZAS DE PORTER

Por el lado de los factores críticos de éxito de esta industria, parecería ser que ZIZI puede cumplirlos todos por la ventaja que la trayectoria que DISCARE S.A. le brinda. Es así que los factores críticos que ZIZI se plantea coinciden con aquellos de la industria tal como lo denota la tabla 4-11, sin embargo se pretende lograr el compromiso y la motivación del personal con quien labora como adicional a lo que la industria está proporcionando actualmente.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
DE LA INDUSTRIA	DE ZIZI
* Metas y objetivos claros	* Metas y objetivos claros
* Acceso a capital	* Acceso a capital
* Integración del sistema de información con las distintas áreas organizacionales	* Tener un buen sistema de información.
* Acceso a proveedores	* Acceso a proveedores
	* Compromiso y motivación del personal
* Calidad del servicio al cliente	* Calidad en el servicio al cliente
* Entrenamiento y asesoría del personal	* Entrenamiento y asesoría del personal.
* Facilidades de crédito a los clientes	* Facilidades de crédito al cliente
* Libre importación de productos Sanitarias.	* Libre importación de productos Sanitarias.
* Obtención de Notificaciones Sanitarias	* Obtención de Notificaciones Sanitarias

Tabla 4-11 Factores Críticos de Éxito de la industria y de ZIZI
Fuente: El Autor

Mientras se describía a la población objetivo se descubrieron puntos como que el cuidado personal es clave en hogares de bajos ingresos económicos y que el consumidor de estrato social medio es el que más gasta en cuidado personal y cosmética. Lo anteriormente mencionado permitió reafirmar la intención de ZIZI en que su mercado objetivo sean los segmentos B, C+ y C-, porque en estas dos últimas cae la mayor parte de la población (72%) y por el sentir aspiracional que viven estos niveles, mismo que es más alto que el de las poblaciones D y A.

Se indicó también en la descripción del mercado objetivo que la decisión de compra aún depende de la ama de casa y que ella realiza el 70% de las compras del hogar, generando así el input para ZIZI en su enfoque hacia las mujeres.

Las fuerzas de Porter permitieron definir que el panorama para ZIZI era de ventaja, sin embargo habría que prestarle atención a los sustitutos que para propósito de este proyecto son el resto de contendientes que actualmente están en el mercado, pero especialmente Novedades Adela Santos y Tiendas De Patty. Con lo que, habrá que diferenciarse en la mayor medida de ellos. Las encuestas realizadas trajeron datos como que al 92% de las personas encuestadas sí les gusta el servicio que actualmente proporcionan los competidores, motivo por el que definitivamente ZIZI debe incorporar en su estrategia efectos diferenciadores palpables al cliente, uno de los cuales es la variedad de productos, que fue exclamada por el 30% de los encuestados, seguido de la capacitación y la asesoría por parte de los dependientes hacia el cliente ya que ésta fue catalogada por el 26% de los consultados como insuficiente y, como lo muestra el Censo Nacional Económico realizado en 2011, en el Ecuador, es aquel aspecto al que el sector comercial destina menor inversión (ver gráfico 4-21).



Gráfico 4-21 Gastos por sector en el Ecuador
Fuente: INEC.

Otros aspectos a tener en cuenta son el requerimiento de las facilidades de crédito y el hecho de que no haya locales cercanos a la gente. En el análisis de la industria, se contempló que se está viviendo una etapa de consumismo, sobre todo por parte de la clase media, misma que es la más grande en Ecuador. Esto da parte de la idea de la situación económica del país, ya que por otro lado, se pronostica que el crecimiento que en promedio ha sido del 4% anual, pueda ser más bajo a 2014 por cuanto el Gobierno dejaría de inyectar el dinero que había destinado a la economía en años anteriores por motivo de ajuste en su presupuesto. Esto generaría que sectores como el de la construcción sufran una desaceleración, con lo que los precios de los activos fijos caerían y, al hacer una inversión de compra de bienes desde el inicio, ZIZI podría correr el peligro de quiebra al haberlos adquirido a un precio elevado. Por esta razón, una de las estrategias de ZIZI es manejar una estructura liviana de activos fijos, o sea manejar alquileres de los locales solamente hasta poder entrar en el periodo de ganancias y ahí poder analizar qué lugares pueden adquirirse. El alquiler permitiría tener más locales

presentes en diversos lugares de la ciudad además de que ante un comportamiento bajo en ventas permitiría entregar los locales de manera fácil y sin haber realizado excesiva inversión.

4.3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Este estudio, del que se hizo mención en el marco teórico, indica que las empresas sólo deberían elegir una de entre tres estrategias para asegurar su posición el mercado. Estas estrategias genéricas son: liderazgo absoluto en costo, diferenciación o especialización.

Como se demostró en el estudio de mercado, los clientes no consideran el precio como factor determinante a la compra, motivo por el cual aún cuando ZIZI mostrara los costos más bajos, sería poco necesario transmitirlos al mercado, con lo cual esta estrategia no es viable.

Con respecto a la especialización, el enfoque de ZIZI es atender a las mujeres que vivan en Guayaquil en un rango de 18-65 años, no existiendo alguna especificación adicional, con lo que no hay un mercado especializado por atender. Se define entonces que esta estrategia no es aplicable a ZIZI.

La estrategia del liderazgo por diferenciación es aquella más aplicable a la realidad de ZIZI y por tanto la seleccionada ya que mediante la incorporación de factores que se detallarán en adelante se asegurará una posición de ventaja competitiva.

4.4. FACTORES DIFERENCIADORES

4.4.1. VENTAJA TECNOLÓGICA

DISCARE posee en la actualidad los archivos fuente de un sistema de información integral, es decir que posee todos los módulos, que permite darle seguimiento a los clientes y armar un historial de necesidades y/o preferencias ingresados por el asesor de ventas, complementando el mismo con la información que el cliente ingrese en el portal web de DISCARE. Si bien es cierto que el marketing relacional que DISCARE realiza a la fecha es menor al que ZIZI pretende otorgar, este sistema de información con base de 20.000 clientes tiene la capacidad funcional de adaptarse, según lo comenta el Ing. Leopoldo Játiva, Jefe del Departamento de Sistemas de Información de DISCARE S.A.

Esto constituye una ventaja competitiva puesto que se ingresaría al mercado desde ya con una herramienta probada y adaptada a los requerimientos de ZIZI.

Pese a esto, la visión de la compañía estará en establecer, en el tiempo en el que el sistema de información de DISCARE sea insuficiente o se requiera anticipar el cambio del mismo, un sistema CRM. Como lo menciona el portal web www.euskadinnova.net/es, los sistemas de gestión de clientes (CRM) son esenciales para cualquier negocio, por pequeño o grande que sea. Permiten a cualquier organización contar con toda la información sobre las diferentes interacciones que se han desarrollado con sus clientes (llamadas de teléfono, emails, ofertas comerciales, reuniones...), sin que esta información sea patrimonio

exclusivo de los vendedores de una empresa, con el peligro que ello representa para la supervivencia de la propia organización.

Los sistemas de CRM, como el resto del software empresarial, se han caracterizado tradicionalmente por ser caros y estar hechos a medida para cada compañía. Así, sólo las empresas más grandes se podían permitir el lujo de utilizar un CRM para la gestión de su actividad comercial, sin embargo la popularización de las conexiones de banda ancha y la aparición de múltiples herramientas de gestión avanzadas permiten actualmente a cualquier organización (una inmobiliaria, una ONG, una PYME industrial, una productora de vídeo, una peluquería...) sin una infraestructura informática específica disponer de estos servicios de primer nivel. Estos programas no requieren de inversiones tecnológicas y tampoco están reservados para expertos en informática: cualquiera que sepa navegar por internet podrá aprovechar su valor diferencial.

El CRM ayudará a entender de mejor manera lo que la cliente busca y le gusta, generando ventaja competitiva por sobre los demás competidores y la información para el mismo se tomará desde las consultas o búsquedas que los usuarios registrados hagan en internet, así como de las compras que las clientes hayan hecho desde los locales comerciales de ZIZI.

La adquisición del nuevo CRM no se contemplará dentro de los años en los que este proyecto se enfocará.

Novedades Adela Santos no posee un CRM, pero se conoce que actualmente el competidor Tiendas De Patty maneja ya un CRM instalado por la compañía mexicana S6IS, pese a esto los siguientes factores diferenciadores permitirán la subsistencia de ZIZI en el mercado.

4.4.2. MARCAS PROPIAS

Como parte de la estrategia de ZIZI está el promocionarse como un lugar en el que la mujer vivirá la experiencia del cuidado personal pero también parte de su estrategia es darle publicidad a sus marcas de representación de productos de cuidado personal (en este proyecto también se las conocerá como marcas propias) y distribuirlas exclusivamente en sus puntos de venta.

Esta estrategia aún no es adaptada por Tiendas De Patty, quien importa marcas que otros importadores también poseen. Sin embargo, Novedades Adela Santos sí posee un portafolio pequeño de marcas de representación, en su mayoría, de productos destinados a peluquerías.

Por tanto, esta estrategia es viable ya que permite, mediante una comunicación acertada de las marcas propias, atraer el público también a los puntos de venta de ZIZI generando mayores venta para ZIZI, además de una mayor recordación de marca.

4.4.3. SOCIOS ESTRATÉGICOS Y CONVENIOS

Entre los socios estratégicos estarán las academias de belleza y a los gabinetes, con los que se establecerán distintos convenios de fidelización.

4.4.4. NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA

Los canales de venta de ZIZI serán locales comerciales alquilados en primera instancia, en formatos desde los 40 hasta los 80 metros cuadrados. Se aperturarán 3 locales de 80m² y otros 9 más de 40m² a lo largo de los tres primeros años. Lo que se quiere alcanzar es que la compra de cosméticos sea impulsiva al estar presente continuamente para el cliente en la calle y en centros comerciales.

Los puntos de venta serán una ventaja debido al número de locales y sus ubicaciones, el orden y pulcritud de los mismos junto con la experiencia de compra ZIZI que consiste en vivir al cosmético a través de continuos probadores y de personal altamente capacitado para asesorar. A septiembre 2013, la realidad en Guayaquil de estos puntos de venta es:

- En el caso de Tiendas De Patty, locales grandes mayoritariamente ubicados en centros comerciales y muy pocos en la calle.
- Para Novedades Adela Santos, la situación es contraria, pocos locales en centros comerciales y su mayoría en la calle. A pesar de esto, según lo observado por el autor de este proyecto, y como lo consideraron las personas muestreadas, el número de locales sigue siendo insuficiente, lo cual hace que la gente tenga que desplazarse a buscar los productos que tienen en mente mas no generar compras por impulso que es lo que ZIZI planea hacer.

4.4.5. ASESORES DEL PUNTO DE VENTA

Antes de ingresar a laborar como asesor de punto de venta, las personas aspirantes al cargo pasarán por un reclutamiento de dos semanas, en las que sólo aquellas personas con las aptitudes y actitudes para el cargo se quedarán. Este reclutamiento se realiza sólo para este cargo porque es aquel que tiene el contacto primero y más duradero con el cliente, además de que su servicio es más remarcable debido a la asesoría y demostración de productos que éste vaya a hacer al cliente. Si se pretende hacer de la experiencia en ZIZI algo remarcable entonces es necesario que el personal que esté allí de planta sea el mejor que se pueda conseguir en el mercado y una vez contratados, sean debidamente capacitados.

4.4.6. ESCUELA ZIZI

Pese a que esta escuela no estará regida por el Ministerio de Educación, la administración quiere llamarla escuela porque quiere transmitir el compromiso de asistencia y de pertenencia para con ella por parte de los empleados.

Estará a cargo de una Director(a) mismo(a) que está subordinada al Dpto. de RRHH.

Los cursos allí impartidos no serán avalados por el Ministerio de Educación sino que serán capacitaciones tanto para dependientes de ZIZI como para maestra(o)s de las distintas escuelas que se encuentren en Guayaquil. Esta escuela se encontrará en una oficina que se alquilará hasta que las condiciones financieras del negocio permitan tener una infraestructura distinta.

4.4.6.1. OBJETIVOS

Los objetivos por los que se crea esta escuela son:

1. Enseñanza y transferencia de la cultura ZIZI a dependientes de la parte administrativa y operativa.
2. Enseñanza de nuevas tendencias en cuenta a cosmética, conocimiento en uso de productos nuevos, demostraciones para aplicación correcta de los productos, etc.
3. Enseñanza de todo lo relacionado con las marcas propias (presentaciones de las gamas de productos, enseñanza de la correcta aplicación de los productos para una asesoría sobresaliente, etc.

Las personas que asisten a la escuela son: los asesores de los puntos de venta, el personal administrativo, profesionales de la belleza.

4.5. POSICIONAMIENTO

Una vez definida la *segmentación* del mercado en el apartado 3.3 del presente proyecto, y habiéndose reconocido los *factores diferenciadores* en el apartado 4.4., se procederá a realizar el análisis de aquellos factores que puedan definir de mejor manera el *posicionamiento* para ZIZI.

Según la página web de Nielsen, *posicionamiento* es el desarrollo de un marketing mix específico para influir en la percepción global de los consumidores potenciales de la marca, línea de productos u organización en general.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing de ZIZI y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia.

Debido a la gran cantidad de información con que el consumidor es bombardeado, a menudo se crean "escaleras de productos" en la mente del cliente meta, en donde la empresa que mejor se recuerda ocupa el primer lugar, es por ello que las empresas luchan por alcanzar esa posición. La marca que está en segundo lugar debe inventar una nueva categoría y ser líder en ella. Se debe desarrollar una Propuesta de Venta Única (PVU), resaltando un beneficio, atributo o característica que ofrece el producto. También existe el posicionamiento de beneficio doble y hasta triple, pero el aumentar los beneficios se corre el riesgo de caer en la incredulidad y perder el posicionamiento, para no llegar a esto se deben evitar cuatro errores:

1. Subposicionamiento: la marca se ve como un competidor más en el mercado. Los compradores tienen una idea imprecisa del producto.
2. Sobreposicionamiento: existe una imagen estrecha de la marca.

3. Posicionamiento confuso: imagen incierta debido a que se afirman demasiadas cosas del producto y se cambia de posicionamiento con frecuencia.
4. Posicionamiento dudoso: es difícil para el consumidor creer las afirmaciones acerca de la marca debido al precio, características o fabricante del producto.

Para encontrar el posicionamiento de ZIZI se analizarán cuatro puntos:

1. Identificar el mejor atributo de ZIZI:

Se considera que el aspecto diferenciador de mayor relevancia para ZIZI será sus marcas propias, mismas que serán especializadas en cosmética.

2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo:

Tiendas De Patty posee marcas propias de ropa, accesorios y de maquillajes con gama alta de precios. ZIZI, se enfocará en el desarrollo de líneas de cuidado personal y cosmética de target medio. Novedades Adela Santos por su lado no comercializa marcas propias sino que distribuye líneas locales.

3. Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas:

La estrategia a emplear no es de precios sino volcada al servicio y al seguimiento de gustos y preferencias del cliente, acompañada de la disponibilidad de locales en la ciudad de Guayaquil.

4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad:

La publicidad que se realizará para dar a conocer a ZIZI será a través de medios masivos como radio y prensa, añadiéndole redes sociales. Además, el sistema de información permitirá enlazar aquellas selecciones o preferencias que el consumidor haya realizado en la página web para que luego el departamento de servicio al cliente pueda dar el seguimiento respectivo, fortaleciendo de esa manera el marketing relacional.

CAPÍTULO 5

PLAN DE MARKETING

5. INFORMACIÓN INTERNA DE ZIZI

5.1. MISIÓN

Hacer que la gente realce su bienestar a través de la comercialización de productos de higiene y de belleza, lo cual coadyuvará también a la mejora en la calidad de vida de nuestros colaboradores internos y de todos los que conforman la familia ZIZI.

5.2. VISIÓN

Ser la cadena de tiendas de productos cosméticos referente en temas de belleza en la ciudad de Guayaquil y contribuir siendo un agente de transformación social.

5.3. VALORES

Transparencia, ética, respeto y consideración hacia el bienestar de las personas.

5.4. OBJETIVOS

1. Mejorar el nivel de vida de los colaboradores internos, es decir ayudar en sus conocimientos técnicos y mantener un nivel de ingresos que les permita vivir bien.
2. Proporcionar la rentabilidad requerida por los accionistas.
3. Suplir las necesidades de productos que actualmente no se encuentran en el mercado local.
4. Que las consumidoras vivan la experiencia del mundo de la belleza en los locales comerciales de ZIZI.
5. Llegar a ser una cadena nacional.

5.5. FACTORES DE ÉXITO

Son aquellos necesarios, pero que pueden cumplirse o no, para alcanzar los objetivos especificados:

1. Esbeltez financiera
2. Innovación de productos
3. Locales comerciales que incentiven al testeado de productos.

5.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Son aquellos necesarios y que deben cumplirse, para alcanzar los objetivos especificados:

1. Metas y objetivos claros
2. Acceso a capital
3. Tener un buen sistema de información
4. Acceso a proveedores
5. Entrenamiento y asesoría del personal
6. Compromiso y motivación del personal
7. Calidad en el servicio al cliente
8. Facilidades de crédito al cliente
9. Libre importación de productos

10. Obtención de Notificaciones Sanitarias

Para los FCE internos de la Organización, se asignan los recursos para su realización. Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

5.7. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, en este caso para la cadena de venta al retail de cuidado personal y cosméticos ZIZI. Mediante este proceso se identifican las implicaciones que la situación actual y los cambios esperados pueden tener en la evolución futura del objeto de análisis. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

La matriz FODA es el nexo que permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y sólo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

En concreto se deben identificar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

5.7.1.1. FORTALEZAS

Se definen como aquellas características del objeto de análisis que afectan o pueden afectar positivamente a la competitividad futura, es decir las capacidades especiales con que las cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Son aquellos recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Para el caso de ZIZI se tendrán:

- Conocimiento del mercado de cosméticos y cuidado personal de DISCARE S.A.
- Sistema de información que inicialmente, sin necesidad de ser un CRM tiene características similares ya que permite obtener datos de clientes de las diferentes áreas para poderle dar un mejor servicio post-venta al cliente. La presentación de datos se realizará a través de tablas dinámicas que permitirán una mejor visualización de datos.
- Capacitación al personal.

- Alto nivel de servicio y de asesoría al cliente.

5.7.1.2. OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades que se han podido percibir del mercado son:

- Requerimiento de nuevos y más productos de belleza.
- Aumentar la asesoría del personal en los puntos de venta.
- Mayor cercanía de locales comerciales.
- Mayores y mejores facilidades de crédito.
- Los productos en boga en cuanto a belleza son traídos tardíamente por los distintos competidores.

5.7.1.3. DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc, entre los cuales se tiene:

- DISCARE S.A. no había manejado antes un marketing relacional sino solamente transaccional.
- DISCARE S.A. tiene experiencia en la venta mayorista y no al retail.
- La competencia posee más de veinte años en el mercado.

5.7.1.4. AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellas tentativas amenazas son:

- Regulaciones desfavorables: entorno económico está en zozobra ante posibles cambios en la normativa de importaciones y en procesos de NSO (Notificaciones Sanitarias Obligatorias).
- Competencia consolidada en el mercado.

5.8. MARKETING MIX

5.8.1. PRODUCTO

5.8.1.1. VALORES

1. Fiabilidad: La capacidad de dar el servicio de manera precisa y en el plazo establecido.

2. Capacidad de respuesta: El deseo de ayudar al cliente y proveerle de un servicio rápido y adecuado.
3. Los asesores de ZIZI estarán capacitados para contestar cualquier pregunta relacionada al negocio o a inquietudes técnicas de cualquier categoría.
4. La intención de darle respuesta al cliente también viene definida por el número de locales que se van a aperturar. Se quiere con esto que los clientes puedan localizar a ZIZI de manera continua en las calles.
5. Cortesía: Trato propio a todo el personal, partiendo desde la Gerencia General, para que por medio del “efecto cascada” este buen trato pueda bajar hasta el personal de primera línea y a su vez pueda ser transmitido al cliente.
6. Competencia: Las personas que deseen laborar dentro de ZIZI, desde los administrativos hasta las personas del piso de ventas, deberán pasar por la Escuela ZIZI, con diferentes cargas horarias, para comprender primordialmente la cultura que se quiere transmitir a la organización.
7. Credibilidad: ZIZI quiere inspirar confianza con su sólo nombre. Esto se logrará trabajando con marcas responsables y conscientes de la salud de las personas, incorporando personas al staff que tengan los mismos valores que los de la compañía, pero además se obtendrá cuando cada persona en cualquier área de la empresa predique con el ejemplo.
8. Seguridad: Los procesos que se tengan para pagos en página web y en punto de venta serán altamente seguros porque se contará con firmas autorizadas para su realización.
9. Elementos tangibles: En ZIZI las personas se moverán con el estilo de predicar con el ejemplo, y si la visión es ser una cadena de tiendas de referencia de productos de belleza, entonces los Directivos cuidarán que el mensaje se transmita correctamente hacia la sociedad, los administradores de locales cuidarán de la presentación de los mismos, y cada persona velará por siempre tener la mejor actitud que se reflejará en su buen aspecto personal.
10. Fiabilidad: el servicio de ZIZI se cumplirá sin importar el tiempo que se lleve en el mercado. El tiempo, sólo hará que el compromiso sea mayor.
11. Conformidad de las especificaciones: ZIZI estará liderada por gente apasionada por el seguimiento a los objetivos propuestos y al cumplimiento de los mismos.
12. Durabilidad: ZIZI propone ser parte del mercado ecuatoriano para toda la vida con la debida innovación.
13. Capacidad de servicio: La capacidad y el profesionalismo de la gente que colaborará en ZIZI será la diferenciación más fuerte que se tendrá.
14. Estética: ZIZI cuidará de los detalles en sus locales comerciales y por otra parte los de su gente para hacer que la experiencia que se viva dentro de la tienda sea remarcable a la mente del consumidor.
15. Proxies de calidad: Los proxies con lo que los consumidores podrían inferir nuestra calidad serían la publicidad, los precios, la presentación de los locales y la del personal en ventas.

5.8.1.2. CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS PRINCIPALES

ZIZI es una cadena de tiendas especializada en productos de belleza al retail, con manejo de líneas de representación (propias) y otras distribuidas (locales), un

sistema de información que ayudará a conocer mejor al cliente, y un número de locales que permitirá estar al alcance de la consumidora guayaquileña.

5.8.1.3. CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS

Se otorga un servicio diferenciado por medio de la alta capacitación al personal, la asesoría al consumidor antes, durante y después de la compra junto con la respectiva capacitación para el uso de los productos.

4.7.1.4. COMPORTAMIENTOS DE VALOR

Se analizarán estos comportamientos conforme cada paso del ciclo de vida de un producto.

En la introducción:

Las estrategias de ZIZI focalizarán sectores internos y externos de la empresa.

Para los clientes internos (personal de la organización):

- ✓ Difundir y solidificar la cultura en toda la organización.
- ✓ Seguimiento exhaustivo de todos los procesos.
- ✓ Estímulos, incentivos y premios, tanto cualitativos como cuantitativos.
- ✓ Plan de contingencias para corregir o superar inconvenientes o problemas en el lanzamiento e introducción.

Para los clientes externos (compradores y consumidores):

- ✓ Definir los productos y marcas que se incorporarán en la cadena ZIZI.
- ✓ Diseño de la estrategia de trade-marketing, es decir, la impulsación que requerirán las marcas de compra local y aquellas propias, las políticas de precios que tendrán, las estrategias competitivas y las metas y objetivos de negocios fijadas.
- ✓ La promoción de ventas será intensiva y llevada a cabo de acuerdo a los objetivos y estrategias planteadas por ZIZI en esta etapa.
- ✓ Merchandising con acciones adecuadas para lograr los mejores lugares, exhibiciones y actividades en los puntos de ventas de ZIZI.
- ✓ Programación de los lanzamientos de las marcas propias hacia los socios estratégicos (escuelas de belleza, salones de peluquerías y spa's).
- ✓ Difusión y marketing hacia los consumidores potenciales y hacia socios estratégicos a través de volanteo, e-mailing, estados de cuenta, redes sociales, revistas de belleza, etc.
- ✓ Actividades orientadas a generar la construcción del concepto e imagen de marca.

- ✓ ZIZI tendrá una bodega central desde la cual se distribuirán todos los productos hacia las sucursales y desde donde se mantendrán chequeados los niveles de inventario de las sucursales para asegurar que no hayan quiebres de inventarios.
- ✓ Se ajustarán aquellas brechas entre lo que se haya planificado y lo que se haya concretado en esta etapa y se darán respuesta inmediatas a las estrategias competitivas para poder analizar si es que se ha pasado a la siguiente evolución de crecimiento o no.

En el Crecimiento:

Para los clientes internos:

Diferentes modalidades de estímulos, incentivos y premios por resultados.

- ✓ Recopilar las experiencias de los participantes y hacer análisis de sugerencias e innovaciones.
- ✓ Provisión de nuevos elementos requeridos para atender el crecimiento de las distintas áreas del negocio.

Para los clientes externos:

- ✓ Ampliación en número de locales en Guayaquil.
- ✓ Seguir con los esfuerzos de merchandising, promoción de ventas, marketing directo y difusión.
- ✓ Fijación de nuevas metas en ventas y acuerdos de negocios.
- ✓ Continuidad de la campaña publicitaria, replanteando objetivos y estrategias, para lograr comunicar y posicionar las ventajas competitivas y diferencias significativas.
- ✓ Continuar con las actividades para solidificar el concepto y la imagen de marca, con identidad y diferenciación suficientemente significativas. Fidelización de clientes, apostar por la intensificación en la frecuencia de compras y en los volúmenes de ventas.

En la Madurez:

Para los clientes internos:

- ✓ Determinar los nuevos roles y desempeños que se necesitan de las áreas de la organización para los distintos requerimientos que existirán hacia ZIZI en esta etapa.
- ✓ Incentivar a la participación de las personas que conforman la organización para obtener ideas y nuevos procesos para lograr el mayor aprovechamiento de la curva de la experiencia, la economía de escala, oportunidades para reducir costos e incrementar utilidades.

- ✓ Fijar nuevos estándares para sistemas de incentivos, estímulos y premios por logros conseguidos según los planes y presupuestos de ventas.

Para los clientes externos:

- ✓ Realizar actividades de promoción de ventas, merchandising, marketing directo, concursos y eventos que alienten las compras y los consumos.
- ✓ Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar probables nuevos usuarios.
- ✓ Buscar nuevos usos y aplicaciones para los productos y servicios que se den hasta ese momento.
- ✓ Ver posibilidad de explorar nuevos nichos de mercado y de extender los criterios de segmentación.
- ✓ Ampliar posibilidades de expansión a otras ciudades del Ecuador.
- ✓ Acordar alianzas estratégicas y actividades de co-marketing.
- ✓ Profundizar planes de fidelización de clientes.

En la Declinación:

- ✓ Tener listo una innovación importante a lo que se ha ido realizando para refrescar la imagen de ZIZI y poder seguir generando valor para los clientes.
- ✓ Diferenciación por las ventajas competitivas de la empresa.
- ✓ Como diferenciación se tiene a la capacitación del personal y la venta de un portafolio más especializado de productos para el consumidor.
- ✓ Criterios de segmentación e idealización de los clientes.

5.8.2. PRECIO

El estudio de mercado demostró que sólo el 9% de los encuestados consideran que los precios en los locales comerciales actuales son caros pese a que la realidad es que competidores como Novedades Adela Santos y Tiendas De Patty manejan los precios más altos por sobre todos los actores del mercado. Esto da la pauta de que la gente no mide lo que paga, es decir, las consumidoras no comparan los precios en estos segmentos siempre que hayan facilidades de crédito.

La estrategia de los competidores no será igualada en los precios de ZIZI sino mas bien en promocionales lanzados al mercado que capten la atención de los clientes. Sin embargo, ZIZI tendrá la ventaja de estar más cerca del consumidor a través de sus puntos de venta mismos que están circundantes a lugares de trabajo y oficinas, lo cual hará que las compras se realizan muchas veces por impulso.

5.8.3. PLAZA

La plaza de distribución serán los locales de ZIZI que estarán ubicados en la ciudad de Guayaquil.

5.8.4. PROMOCIÓN

5.8.4.1. MENSAJE A COMUNICAR

Las necesidades del cliente serán satisfechas de la siguiente manera:

■ Funciones

ZIZI es la cadena que viene a satisfacer las necesidades de productos especializados en belleza, viene también a ser un referente de nuevas tendencias, y, junto con su personal vienen a enseñar y a asesorar sobre los usos de los mejores productos para cada persona.

■ Libertades

El consumidor ya no tendrá que preocuparse en largos trámites para traer algo de afuera, ahora podrá dedicarse a aquello que realmente ama y le apasiona, podrá dedicarse a mejorar su bienestar, y que esto se denote en su semblante.

■ Sentimientos

El cliente de ZIZI es una persona que se ama y que busca realzar su bienestar con productos que ayuden a su cabello, uñas o piel. El cliente confía en la asesoría del vendedor y crean un vínculo que hace que ambos sean recordados el uno por el otro, para que, en una próxima ocasión el vendedor pudiera llegar a llamar por su nombre al cliente y viceversa.

■ Futuro

La relación del cliente para con ZIZI en un futuro será de confianza y respaldo hacia sus marcas.

5.8.4.2. MECANISMOS DE COMUNICACIÓN

Los medios que comunicarán lo que es ZIZI es serán:

- Página web
- Locales comerciales
- Redes sociales
- Los colaboradores

Toda la comunicación estará enfocada en la ciudad de Guayaquil durante los cinco primeros años. Para esto se emplearán:

- Revistas especializadas de moda
- E-mailing masivo

- Volanteo en calles circundantes a donde esté una tienda ZIZI
- Lanzamiento de productos
- Seminarios-talleres a clientes y/o socios estratégicos
- Publicidad dentro de los locales de ZIZI

5.8.5. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS

En el anexo 4 se encontrarán los números proyectados para el departamento de mercadeo dentro del presupuesto de gastos operativos.

En el rubro “Gastos por servicios básicos” se ha hecho una estimación conforme datos proporcionados por DISCARE sobre gastos de luz, agua, e internet, y se han considerado gastos diferentes según el local sea de 40 o 80 m2.

Los “Activos para adecuaciones” constituyen aquellos bienes que puedan ser de libre remoción en caso de decidir salir de un establecimiento de ZIZI, es decir que lo contemplan vitrinas, aires acondicionados, cierto tipo de mobiliario, etc.

Los “Arriendos” han sido considerados sobre una base de USD\$30 el m2, por sugerencia del asesor inmobiliario radicado en la ciudad de Guayaquil C.B.R Edison Ling Goya.

La “Inversión para adecuaciones” consiste en aquellos implementos que se adquieren pero que no son de libre remoción en caso de mudanza, ejemplos de esto son: pintura, cierto tipo de mobiliario, instalaciones para aires acondicionados, etc.

Para este caso, el “Plan de medios” se compone principalmente por prensa, radio y material POP de los locales. ZIZI apostará al *marketing directo*, que son técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, a fin de promover un producto, servicio o idea, empleando para ello medios o sistemas de contacto directo. Es decir, que se empleará el mailing, telemarketing, cuponing, buzoneo (insertos en revistas de belleza, folletos, dípticos, flyers), entre otros.

Se ha contemplado también un rubro en “Viajes” por motivo de visitas a ferias internacionales a las que se deberá asistir con el fin de innovación o traer nuevas líneas de productos.

El “Outsourcing” que se realizará será para la realización de una página web y además se estipula un gasto por mantenimiento mensual. Esta página web se realizará en el año 1 ya que se quiere aprovechar la ventaja del sistema de información de DISCARE, el cual deberá asimilar la información que provenga del website de ZIZI para un mejor conocimiento del cliente.

5.8.6. FIJACIÓN DE OBJETIVOS COMERCIALES

Una vez analizadas las realidades internas y externas de ZIZI, se procederán a plasmar objetivos comerciales para los años 2014 hasta el 2018, los cuales son:

- a) **Objetivos de participación de mercado:** Obtener el 1% de participación en el mercado tradicional y moderno de productos cosméticos (juntos constituyen USD182'309.732), en un periodo de 3 años en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se requerirá llegar a una facturación anual de \$1'823.097,32. Esto según la proyección financiera de ventas en el capítulo 7 de este proyecto, se sobrepasará en el año 3, llegando ZIZI al 1,17% (Ventas 2016= USD 2'131.907,46).
- b) **Objetivo de incremento de ventas:** Se pretende tener un mínimo de crecimiento de ventas del 10% anual, sin embargo como se verá en el capítulo 7 de este proyecto, el incremento en ventas es aún mayor por año.
- c) **Objetivo de rentabilidad comercial:** Los accionistas exigen tener un 15% de rentabilidad sobre ventas. Como se demostrará en el anexo 17, esto será posible a partir del año 4 siendo que en el año 3 la rentabilidad sobre ventas ya es mayor que la tasa bancaria promedio del Ecuador (7%), misma que constituye el costo de oportunidad para los accionistas.

Los factores por los que ZIZI quiere ser percibida por los clientes son:

- **Calidad de los productos:** las marcas locales y propias serán de alta calidad a pesar de su precio.
- **Calidad en el servicio:** la percepción que se llevará el cliente sobre el servicio que se otorga es de calidez y alto profesionalismo, al incorporar como asesores de venta a personal que haya pasado la certificación ZIZI solamente, misma que le capacitará para poder atender todos los requerimientos en el piso de ventas, tanto propios de la operación del negocio como técnicos. Además, el servicio post-venta, tanto vía e-mails como de llamadas telefónicas permitirá a la clientela mantenerse al tanto de las ofertas, seminarios o talleres que se llevarán a cabo.
- **Cercanía:** a través de diversos locales que estarán ubicados en las principales avenidas y sectores de mayor tráfico de personas. Estarán cercanos a oficinas y a peluquerías.
- **Lugar de la compra:** el ambiente de ZIZI será el idóneo para que las compradoras disfruten del ser mujer y puedan probar todo lo que ven contando con ambientes destinados para aquello, sin límites, lo único que no se puede hacer es no probarlo todo. Los locales tendrán brochas de maquillaje, esponjas, máquinas que sugieren tonalidades para el cabello, etc.
- **Variedad de productos:** ZIZI quiere proporcionar al público de productos para cabello, uñas, rostro y cuerpo especializados y de consumo en general. Esto es así por la nueva tendencia que existe hoy en día que es de cuidarse cada vez más, motivo por el que son necesarios productos más especializados que aquellos solamente generales que se manejaban tiempo atrás.

CAPÍTULO 6

PLAN DE OPERACIONES

6. PLAN DE OPERACIONES

Render (2004), en su libro “Principios de administración de operaciones” indica que la Administración de Operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crea valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. En las organizaciones que no crean productos físicos, la función de producción puede ser menos evidente que en aquella empresa de manufactura.

La Dirección de Operaciones en una empresa tiene entonces la función y responsabilidad de diseñar, dirigir, gestionar, controlar y mejorar el llamado subsistema de operaciones y en definitiva, de dirigir y controlar los procesos de producción del producto o servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

En general son actividades básicas de la AO la definición de la estrategia de operaciones (que deberá ser coherente con la estrategia general de la empresa), el diseño del propio subsistema de operaciones, la determinación de la cantidad de productos/servicios a producir y su distribución en el tiempo y la formulación de las instrucciones de recepción e inspección los aprovisionamientos. Así mismo, asegurar la disponibilidad de capacidad productiva para evitar rupturas en el abastecimiento de la demanda, asegurar la gestión y control de los factores de producción, de los productos semielaborados y terminados, gestionar los recursos asignados al subsistema de ventas para asegurar la eficacia del plan de ventas, formular los planes y programas de calidad y asegurar que los planes y programas de producción se cumplen.

Render también informa que es importante el estudio de la AO por cuatro razones:

1. La administración de operaciones es una de las tres funciones principales de cualquier organización (las otras dos son marketing y finanzas), y se relaciona integralmente con el resto de las funciones empresariales. Toda organización comercializa (vende), financia (contabiliza) y produce (opera).
2. Porque se necesita saber cómo se producen los bienes y servicios.
3. Para comprender lo que realizan los administradores de operaciones.
4. Porque es una parte muy costosa de la organización. Un alto porcentaje del ingreso de las empresas se destina a la función de operaciones siendo una fuente de posible ahorro y mejoría en la rentabilidad.

Acorde con el [websitewww.guia.ceei.es](http://www.guia.ceei.es), el Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. En éste se explica el proceso de producción que sigue hasta llegar al producto final, o bien, la forma en que prestará el servicio la empresa. Estos aspectos se describen de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales, etc.) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma. El plan será muy distinto en función de si la empresa fabrica un producto o si presta un determinado servicio.

Restrepo (2004), expone en su libro “Interpretando a Porter”, que existe una ecuación para la competitividad, misma que es igual a la estrategia más la productividad. Indica además que la eficiencia operacional es un componente de

la competitividad, pero que la lucha por ella sin posición estratégica definida puede convertirse en un combate por la imitación. Señala que los estilos de gestión integrales y singulares, fruto de la innovación en todo ámbito, permiten la entrega de bienes y servicios en condiciones competitivas, es decir, con calidad intrínseca, tiempo de respuesta, precio y servicio de acuerdo con las necesidades del consumidor.

Porter y Kramer (2011), señalan que la organización es una cadena que crea valor para sus stakeholders y que en esa cadena de valor se halla la ventaja competitiva, convirtiéndose así en una unidad de análisis estratégico para la firma. Comenta además que la cadena cuenta con actividades primarias y de apoyo, todas ellas pudiendo desarrollar ventajas tanto por costo como por diferenciación, al buscar acciones únicas que marquen la diferencia, convirtiéndose en productos, servicios o cadenas inimitables y altamente rentables.

En el libro de Render (2004) se presentan además ocho desafíos que deben considerar y evaluar las empresas para adaptar sus operaciones a las tendencias actuales, mismas que se describen en la tabla 6-12.

Pasado →	Futuro
Enfoque local o nacional	Enfoque global, producción a distancia
Envíos por lotes (grandes)	Desempeño justo a tiempo
Compras de oferta baja	Socios en la cadena de suministro, alianzas de colaboración, contratación externa
Desarrollo prolongado de productos	Desarrollo rápido de productos, alianzas, diseños en colaboración
Productos estandarizados	Personalización en masa con énfasis en la calidad
Especialización del trabajo	Empleados con autoridad delegada, equipos y producción esbelta
Enfoque en el costo bajo	Producción sensible al ambiente, manufactura verde, materiales reciclados, remanufactura
Poca consideración a la ética	Necesidad de altos estándares éticos y responsabilidad social

Tabla 6-12 Desafíos para adaptación de las operaciones de una empresa
 Fuente: Libro Principios de Administración de Operaciones.

Entre las nuevas tendencias que se observan en la AO se encuentra la utilización de redes internacionales de comunicación y transporte a bajo coste y fiables, la prevalencia del “envío justo a tiempo” frente al “envío de grandes remesas” (minimizando así los costes de inventario), la implicación directa de los proveedores como “socios” (huyendo del tradicional concepto de “proveedor”) en la mejora de la calidad de los productos/servicios, y la definición de procesos de producción cada vez más flexibles (buscando la “personalización en masa” frente a productos estandarizados).

6.1. SERVICIO OFRECIDO DE ZIZI

ZIZI será una cadena de locales al retail de productos cosméticos y de cuidado personal que manejará marcas adquiridas a diversos proveedores en el Ecuador y marcas que la compañía por cuenta propia importará en exclusividad desde

diversos países del mundo, también pudiéndose desarrollar líneas de productos dentro del Ecuador para su posterior venta en los locales comerciales de ZIZI.

6.2. PROPIEDAD Y TAMAÑO DE LOS LOCALES COMERCIALES

Los locales aperturados en los primeros cinco años serán propios, sin embargo luego de esto no se descarta la posibilidad de franquicia.

Los tamaños que se manejarán para los locales de ZIZI son de 40m² o de 80m².

6.3. APERTURA DE LOCALES Y SUS UBICACIONES

En el primer año (2014) se plantean tener dos locales de 40m² y dos de 80m². Para el año 2015 se planean abrir dos locales de 40m² y dos de 80m² también. En el 2016, se optará por aperturar tres locales de 40m² al igual que en el 2017, mientras que en el 2018 no habrán locales que se aperturen.

Estos establecimientos comerciales estarán en distintos lugares de la ciudad con las condiciones de alto nivel de tránsito de personas, y cercanos a oficinas y/o gabinetes de belleza.

Las ubicaciones de los locales serán: Centro Comercial Mall del Sol, Avenida 9 de Octubre, Centro Comercial Malecón 2000, Alborada, Avenida 9 de octubre, Centro Comercial San Marino, Riocentro Entreríos, Ricentro Norte, y en aquellos proyectos de Vía a la Costa.

6.4. RECURSOS HUMANOS

Se verá el detalle en el capítulo 7 de este proyecto.

6.5. PROCESOS

Aún cuando hay que ser altamente eficiente en todos los eslabones de la cadena, a nivel de operaciones las actividades primarias pueden ser las más relevantes para un negocio, las cuales son:

- ✓ Logística de entrada
- ✓ Operaciones
- ✓ Logística de salida
- ✓ Venta
- ✓ Post-Venta

6.5.1. LOGÍSTICA DE ENTRADA

Son todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores. Dichas actividades son llevadas a cabo por el coordinador de

compras, mismo que se encuentra bajo el liderazgo del Jefe de Operaciones de ZIZI.

Algunos procesos y políticas relacionadas con la logística de entrada son:

- ✓ Política de abastecimiento
- ✓ Proceso de almacenamiento
- ✓ Política de inventarios (stock y rotación)

6.5.1.1. POLÍTICA DE ABASTECIMIENTO

Para efectos de emisión de órdenes de compra, el departamento financiero otorgará al departamento de compras un presupuesto mensual.

La política de abastecimiento de productos será de un máximo de 15 días en compras de productos locales y cuando hayan importaciones, se manejarán inventarios de hasta 1 mes.

6.5.1.2. PROCESO DE ALMACENAMIENTO

Todas las órdenes de compra, sean locales o importadas llegarán únicamente a la bodega central (ubicada en el almacén matriz que será de 80m²).

Para el caso de las importaciones, dado que el volumen será bajo en inicios, se pretende ahorrar costos compartiendo los gastos de flete con las importaciones de DISCARE, misma cía. que mes a mes realiza importaciones desde distintos países del mundo. Su desaduanización y facturas sin embargo serán independientes.

En el caso de necesidad de importaciones y no teniendo DISCARE una importación programada, se tendrá la opción del envío de mercancía consolidada con otro(s) importador(es).

6.5.1.2.1. EN MATRIZ

La mercancía se pondrá en la bodega central conforme a los parámetros que el Jefe de Bodega exija para el debido orden y para facilitar el posterior despacho hacia las sucursales. Se almacenarán productos comprados localmente para 15 días y productos importados para 1 mes.

6.5.1.2.1.1. DEL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad en matriz lo realizará el Jefe de la Bodega y ante el daño de alguno de los productos éste procederá a realizar la devolución respectiva al proveedor, misma que será dada de baja una vez que haya sido ingresado el producto en bodega nuevamente o que se haya realizado una nota de débito al proveedor.

6.5.1.2.2. EN LAS SUCURSALES

Las sucursales receptorán la mercancía desde la bodega principal dos veces por semana.

6.5.1.2.2.1. DEL CONTROL DE CALIDAD

Dado que no hay responsables de la bodega de las sucursales por sus mínimos niveles de inventario, el control de calidad de los productos lo realizará el personal conforme la categoría que estos manejen en el punto de venta, así si un asesor está localizado en el sector de maquillaje de la tienda, entonces será él el encargado de recibir la mercancía y de verificar que todo lo que está ingresando al local esté conforme a lo solicitado. De haber disconformidades se debe notificar al administrador del local quien deberá proceder a realizar la devolución de producto a matriz.

6.5.1.3. POLÍTICA DE INVENTARIOS (STOCK Y ROTACIÓN)

Según lo indica la página www.gerencie.com, la rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en renovarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios.

Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el capital de trabajo invertido en los inventarios. Se debe recordar que cualquier recurso inmovilizado que tenga la empresa, es un costo adicional y, tener inventarios que no rotan es un factor negativo para las finanzas de la empresa.

6.5.1.3.1. EN BODEGA MATRIZ

Se almacenarán productos comprados localmente para 15 días y productos importados para 1 mes.

6.5.1.3.2. EN SUCURSALES

Considerando que se trabajarán siete días en la semana, se almacenarán productos que oscilan entre tres a cuatro días.

6.5.2. OPERACIONES

Son las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general. El departamento que hará que estas políticas se lleven a cabo es el de Logística, Compras y Distribución. Sus funciones se detallarán en el apartado que sigue a este proyecto llamado “Recursos Humanos”.

6.5.2.1. DESPACHO DE PEDIDOS REALIZADOS POR INTERNET

La bodega central se encargará de despachar los pedidos que el cliente haya realizado en internet y de chequear que los productos vayan en estado óptimo.

6.5.2.2. TRANSFERENCIAS HACIA LAS SUCURSALES

Las sucursales no solicitan sus órdenes directamente al proveedor sino que éstas llegan directamente a la bodega central para posteriormente ser enviadas a las sucursales. Este traslado de mercadería se realizará en la modalidad de “transferencia”, que no implica una factura sino mas bien un documento que avale

el ingreso de los productos de una bodega determinada para que luego la bodega receptora confirme su ingreso.

6.5.2.3. ADECUACIÓN DE PROMOCIONES

La bodega principal será también la encargada de armar aquellas promociones que el departamento de mercadeo haya solicitado y que serán realizadas únicamente vía documento firmado por el Jefe Comercial como aval de la aprobación.

6.5.3. LOGÍSTICA DE SALIDA

El departamento que hará que estas políticas se lleven a cabo es el de Logística, Compras y Distribución.

Algunos procesos y políticas relacionadas con la logística de salida son:

- ✓ Proceso de traslado y entrega.
- ✓ Proceso de verificación de las condiciones del producto entregado.
- ✓ Política de reclamos.

6.5.3.1. PROCESO DE TRASLADO Y ENTREGA

ZIZI tendrá a disposición un camión repartidor de mercadería para las distintas sucursales y que también servirá para el envío de pedidos realizados por internet. El manejo de tiempos y el ruteo de este camión estará a cargo del Jefe de Operaciones de ZIZI.

6.5.3.2. CONDICIONES DE LA ENTREGA Y RECLAMOS

6.5.3.2.1. EN SUCURSALES

Habiendo disconformidad en lo que una sucursal haya recibido, la bodega principal procede a receiptar físicamente esos productos junto con el documento de egreso de aquel local. Luego de esto se hará el envío de los productos nuevos hacia la sucursal con el debido documento de respaldo.

El producto necesariamente debe estar en mal estado (roto en su empaque, sucio, mal presentado) para proceder a realizar una devolución a la matriz y posteriormente al proveedor.

6.5.4. VENTAS

6.5.4.1. QUIÉNES LA EJERCEN

Las ventas en el punto de venta las ejercen los asesores que están en los locales. El personal necesario para los locales irá de acuerdo a su superficie. Así, para los locales de 40m² se requerirán de un máximo de 3 vendedores; mientras que para aquellos de 80m² se necesitarán de un máximo de 5 vendedores. Todos ellos destinados para la atención al cliente.

Adicional a esto, y libre de costo para ZIZI, se tendrá personal de impulsación de las distintas marcas, mismo que no será pagado por ZIZI sino mas bien será parte del servicio de los proveedores hacia ZIZI.

6.5.4.2. TIPOS DE VENTA

6.5.4.2.1. EN EL PUNTO DE VENTA

El cliente escoge los productos y los paga en las cajas registradoras de cada punto de venta ZIZI.

6.5.4.2.2. VENTAS POR INTERNET

Conforme lo comentó el Presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil Eduardo Peña en una entrevista realizada por Ecuavisa y publicada en un artículo en su página web del 4 de julio de 2013, Ecuador está entre los diez primeros países de América Latina en la compra de productos por internet y se espera que haya un incremento en el año 2013 del 50%.

Eduardo Peña también afirmó que las bases para el desarrollo del comercio electrónico son: logística de entrega, bancarización y ancho de banda, sin embargo esto va ligado a la calidad y a la confianza como claves del éxito para vender por internet, explica Marcos Pueyrredón, Director del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.

Es así como siguiendo la tendencia global, ZIZI planea poner al alcance de su cliente una página web de fácil acceso y uso para que pueda ser partícipe de las promociones del mes, nuevas tendencias, productos nuevos, además de poder realizar compras con la posterior entrega al destino indicado dentro de Guayaquil. Esta página web constituirá de igual manera una base de datos para ejecutar marketing relacional con las personas allí suscritas.

6.5.4.2.3. VENTAS POR MEDIO DE TERCEROS

Por motivo de confidencialidad esta modalidad no puede ser detallada en el presente proyecto.

6.5.4.2.4. RECLAMOS POR VENTAS EN LOCALES Y EN INTERNET

Ante un reclamo por mala condición del producto, ZIZI está en la obligación de devolverle un nuevo producto al cliente siempre que el reclamo haya sido presentado hasta 1 mes después de la compra. Para cambio de productos porque el cliente desearía obtener otro, se esperarán quince días. El único requisito para poder ejercer todos estos cambios es la presentación de la factura original.

6.5.4.2.5. ESTIMACIÓN DE VOLÚMENES DE VENTA

Se estima que los locales de 40m² vendan diariamente US\$500, constituyendo US\$132.000 al año, y que los locales de 80m² vendan US\$1.000 al día, es decir \$264.000 anual.

6.5.5. SERVICIO POST-VENTAS

6.5.5.1. QUIÉNES LO EJERCEN

El servicio post-venta estará a cargo del departamento de marketing y ventas y se hará a través de una persona destinada al Servicio al Cliente y, por medio de los Asesores del punto de venta.

6.5.5.2. SERVICIO AL CLIENTE

Las actividades principales que realizará esta persona son:

- ✓ Consultar periódicamente el CRM para emitir reportes de consumo de los clientes que poseen la tarjeta de beneficios y posteriormente pasar los mismos a los Asesores del punto de venta para que estos procedan al llamado telefónico.
- ✓ Envío de correos masivos a los clientes para recordar promociones, indicar servicios o capacitaciones que ZIZI dará.
- ✓ Manejo de las redes sociales de ZIZI y de sus marcas.

6.5.5.3. ASESORES DEL PUNTO DE VENTA

Para que el Asesor del punto de venta pueda realizar las llamadas de seguimiento al cliente, requerirá que el departamento de mercadeo le dé el listado de clientes que durante el mes pasado fueron ingresado al Sistema de Información como clientes suyos. El seguimiento y cumplimiento de esto lo hará el departamento mencionado anteriormente.

Así, se considera que la labor de Servicio al cliente y la de los Asesores del punto de venta es complementaria.

6.5.5.4. TARJETA DE BENEFICIOS

Todos los clientes que compren en ZIZI obtendrán su tarjeta de beneficios en cualquiera de los puntos de venta. La tarjeta permitirá:

- ✓ A los clientes les permitirá acceder a beneficios especiales como capacitaciones para el uso correcto de productos, lanzamientos de productos nuevos, envío de muestras de productos de manera gratuita, bonificaciones o descuentos especiales.
- ✓ A ZIZI, le permitirá obtener datos importantes para la ejecución del marketing relacional. Esta información será almacenada en el CRM y luego debidamente explotada. Así se obtendrán: preferencias de productos, frecuencia de compra, consultas sobre posibles compras, etc. Todo esto servirá para realizar una publicidad más focalizada y real hacia cada cliente, obteniendo así una mayor fidelidad.

6.6. GASTOS OPERATIVOS

Es el dinero desembolsado por la empresa en el desarrollo de sus actividades según lo menciona la página web www.definicion.de. En otras palabras, los gastos de operación son aquellos destinados a mantener un activo en su condición

existente o a modificarlo para que vuelva a estar en condiciones apropiadas de trabajo. Son conocidos también como “gastos indirectos”, ya que suponen aquellos gastos relacionados con el funcionamiento del negocio pero que no constituyen inversiones (como la compra de una máquina).

Los gastos de operación pueden dividirse en gastos administrativos (los sueldos, los servicios de oficinas), financieros (intereses, emisión de cheques), gastos hundidos (realizados antes del comienzo de las operaciones inherentes a las actividades) y gastos de representación (regalos, viajes, comidas).

6.6.1. GASTOS FIJOS

Son aquellos que indistintos al valor de venta deben ser cubiertos en un periodo de tiempo.

6.6.1.1. CONTRATO DE ALQUILER

Los contratos de alquiler se realizarán por un periodo mínimo de 3 años con el fin de devengar los gastos en los que se incurra. Los cánones de arrendamiento no se pueden determinar a precisión actualmente por cuanto el valor de los alquileres se da en función de los lugares donde los locales vayan a estar, sin embargo se consultó al Jefe Comercial de la Inmobiliaria INCFRU de la ciudad de Guayaquil, Dr. Edison López, sobre un método para poder costear el alquiler, sugiriendo el rubro de US\$30 por m². Resultando entonces:

- ✓ Para locales de 40m²: US\$1.200 mensual
- ✓ Para locales de 80m²: US\$2.400 mensual

6.6.1.2. SUELDOS FIJOS

Los valores de los sueldos se establecerán acorde al cargo. Para mayor detalle ver la parte de Recursos Humanos de este proyecto.

6.6.1.3. CUENTAS DE SERVICIOS BÁSICOS E INTERNET

Se contarán con servicios de agua, luz, teléfono e internet en la matriz y en las sucursales de ZIZI. Para locales de 40m² se tiene presupuestado gastar de US150 por mes y para los de 80m² se tiene un presupuesto de US350 por mes, estos valores se establecieron de acuerdo a experiencias anteriores de DISCARE S.A. en la instalación de un local propio que ya no está abiertos en Guayaquil y por alquileres de bienes que realiza otra empresa del Grupo Empresarial DISCARE.

6.6.1.4. SEGUROS

La aseguradora GNP en su página web manifiesta que el seguro para empresas debe cubrir todos los riesgos inherentes a la operación que puedan ocasionar una pérdida de los activos, ya sean incendios, terremotos, fenómenos hidrometereológicos, pérdidas consecuenciales, robo, errores profesionales u omisión y Responsabilidad Civil.

ZIZI entonces contratará a un agente de seguros para que conforme a la realidad pueda sugerir una alternativa conveniente.

El valor tentativo que se ha dado al autor por parte de la aseguradora XXX de Guayaquil es de US\$1.400 mensual. Este valor, indica la aseguradora Latina, es un valor especial por el servicio que también se otorga a DISCARE S.A.

6.7. GASTOS NO OPERATIVOS

Como se observará en el anexo 9, existen tres principales gastos indirectos para ZIZI, los cuales son: aquellos por adecuación de la escuela, los de la comisión bancaria debido a la tarjeta de crédito que se otorgará a los clientes y, la depreciación.

CAPÍTULO 7

RECURSOS HUMANOS

7. RRHH

7.1. MARCO TEÓRICO

Dado que los aspectos diferenciadores son cada vez más complicados de mantener para una organización, el mundo de los negocios decidió darle un realce al área de Recursos Humanos, actualmente tratada también como Departamento del Talento Humano o Departamento de Personas, ya que comprendió que además de la perseguida diferenciación de productos o servicios, las personas realmente eran aquello que hacía que las compañías permanezcan en el tiempo.

Martha Alicia Alles (2008) señala en su libro “Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias”, que si esta visión fuese claramente apreciada por todos los miembros de la dirección de la empresa entonces sería posible lograr recursos humanos estratégicos que creen la diferencia con respecto a otras compañías que vendan productos o servicios similares. Sin embargo, indica que este último concepto no se verifica en la práctica, no al menos con la amplitud y frecuencia esperables.

Esta autora realza que hasta hace pocos años atrás la principal preocupación del gerente de RRHH era el de resolver problemas gremiales pero que hoy en día se le exigen otras prioridades como el que los empleados sean competitivos, que los recursos humanos se midan con resultados financieros, que el departamento de personas cree valor y que no necesariamente genere reducción de costos y, que se cree compromiso en los empleados más que una función de vigilancia sobre ellos.

Destaca además que el rol principal del área de Recursos Humanos es la de convertir la estrategia empresarial en la prioridad del departamento. Para lo cual ésta deberá conocer e identificarse con la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo que partan de la misión, visión y objetivos definidos para así poder conocer cuáles serán las características básicas para los distintos puestos y los valores a seguir; le seguirá el diseño de los Subsistemas de Recursos Humanos. A partir de que se determinan estos conceptos fundamentales para la empresa, Recursos Humanos está en la obligación de acompañar la estrategia general del negocio a través de la implantación de procesos factibles a la realidad de la compañía y de la ayuda en la medición de los mismos a través de indicadores de gestión, incluyendo a los de su área.

Alles añade que los factores a considerar para una buena calidad de vida en el trabajo son: trabajo digno, condiciones laborales seguras e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas, seguridad en el puesto, supervisión capacitada, oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, clima social positivo y justicia.

Los autores Dalziel, de Puga & Mitrani (1992), en su libro “Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos”, recalcan que los complejos escenarios de fin del siglo pasado, en especial dentro del mundo laboral, requieren identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto, planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que ahí trabajan, y adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de modo coherente a las personas.

Por otro lado, los autores indican que existen factores que las personas a cargo del Talento Humano deben considerar tales como el aumento de la incorporación de las mujeres y jóvenes a los puestos de trabajo, el desplazamiento de la demanda a los servicios puesto que cambia los perfiles requeridos, y la tecnología que influye notablemente permitiendo por ejemplo el trabajo a distancia.

Es importante destacar la existencia de nuevos sistemas de gestión en el Recurso Humano como el término anglosajón *empowerment* o traducido al español empoderamiento, que es altamente utilizado actualmente por las sociedades empresariales y que ha venido siendo campaña de los Departamentos de Personas por muchos años ya que: (a) Aumenta la confianza de los integrantes de la empresa, (b) Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, (c) Aumenta la creatividad, (d) Los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, (e) Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, (f) Se proporcionan ideas para la estrategia del negocio, (g) Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones, y (h) Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva. Entonces, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización. Básicamente, es un estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa.

Blanchard, K., Randolph, W. A., Carlos, J. P., & Jorge Cárdenas Nannetti (2002), indican que para lograr este empowerment existen tres elementos claves:

1. Compartir la información
2. Crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa.
3. Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos.

Como se discutió en párrafos anteriores de este apartado, la calidad y la disposición del equipo humano de una empresa comprenden, junto con las otras estrategias diferenciadoras, una sólida fuente de ventaja competitiva. Si el equipo de trabajo se encuentra más integrado y se aprovechan de mejor manera las cualidades de cada integrante, la organización será más fuerte. A esto se le llama Gestión por Competencias.

La empresa Ernst & Young, en su Manual del Director de Recursos Humanos indica que la aplicación de este sistema de gestión requiere de un estilo de dirección en el que prime el factor humano, es decir que todos deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización. Además, se necesita de una dirección que tenga una visión completa de la empresa y que sea capaz de integrar acertadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados. Se adapta a todos los Subsistemas de RRHH , siendo los más comunes: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Formación y Desarrollo, Capacitación, y Nómina.

7.2. POLÍTICA DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE ZIZI

Recapitulando la estrategia de diferenciación de ZIZI a través de aspectos como el marketing relacional, tecnología, marcas propias, socios estratégicos, puntos de venta, asesores de punto de venta y Escuela ZIZI, es de gran importancia que el Departamento de RRHH delinee su estrategia acorde a aquellos factores que son del control del departamento, como lo son:

1. La correcta selección y capacitación de los asesores del punto de venta ya que son ellos quienes determinarán la calidad de servicio percibido por el cliente y el factor de decisión de éste para volver o no a ZIZI.
2. El establecimiento de los planes de educación para la escuela ZIZI, misma que no será abierta al público en general sino que será solamente para los dependientes pero que sí abrirá las puertas a sus socios estratégicos para que allí puedan recibir capacitaciones por parte del personal de ZIZI.

El reto de RRHH entonces está en atraer a los perfiles adecuados, y ayudar a las diversas áreas en la capacitación e incentivo al cumplimiento de los objetivos. La visión de ZIZI debe ser en la Gestión por Competencias, con el objetivo de dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa, a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades de cada persona. Esto es relevante puesto que genera mayor compromiso por parte del colaborador y en términos económicos podría resultar en ahorros al no necesariamente tener que contactar gente de afuera quienes aspiran valores elevados por determinadas asesorías y/o capacitaciones.

7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En "Gestión Estratégica", los autores Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson explican que la mejor estructura organizacional depende de la organización y las condiciones cambiantes del mercado. Las organizaciones a menudo cambiarán sólo en respuesta a estímulos externos, como los accionistas que dicen que la empresa no está funcionando eficazmente. Existen cuatro tipos de organizaciones descritas por Hitt et al, que se utilizan con éxito por grandes organizaciones de hoy en día para la gestión estratégica, mismas que son:

- ✓ Firma de centro estratégico
- ✓ Estructura combinacional
- ✓ Estructura de unidad de negocio estratégica
- ✓ Estructura matriz

7.3.1. LA ESTRUCTURA MATRICIAL DE ZIZI

La empresa combina dos tipos de estructuras: divisiones organizadas según su función (por ejemplo, marketing o ventas) y las divisiones organizadas de acuerdo a los productos que fabrican o los proyectos en los que se especializan. Hitt et al señala que este tipo de organización es complejo porque los ejecutivos de cada división pueden ganar o perder de acuerdo a los incentivos para representar sus propios intereses frente a los incentivos para la colaboración (tal vez por la

pérdida de su propio poder) con los líderes de otras divisiones a través de la empresa diversa. La rentabilidad de la empresa en su totalidad depende de las interacciones complejas entre los directores de división con intereses en conflicto o en competencia, y el rendimiento corporativo a largo plazo depende de una negociación exitosa y permanente de competencia del centro.

Se eligió esta estructura por cuanto se necesitan de las diferentes competencias de las personas que conforman cada área para llevar a cabo los distintos proyectos de ZIZI. Pese a esto, otras estructuras como la organización por división (del departamento de mercadeo por ejemplo) serían un paso a seguir en los próximos años y no en la actualidad debido a que ZIZI recién inicia sus operaciones con lo que su operación aún no es compleja y esta área aún necesita demostrar su potencial para el futuro.

7.4. ORGANIGRAMA DE ZIZI

El organigrama es el que se muestra en el gráfico 7-22.

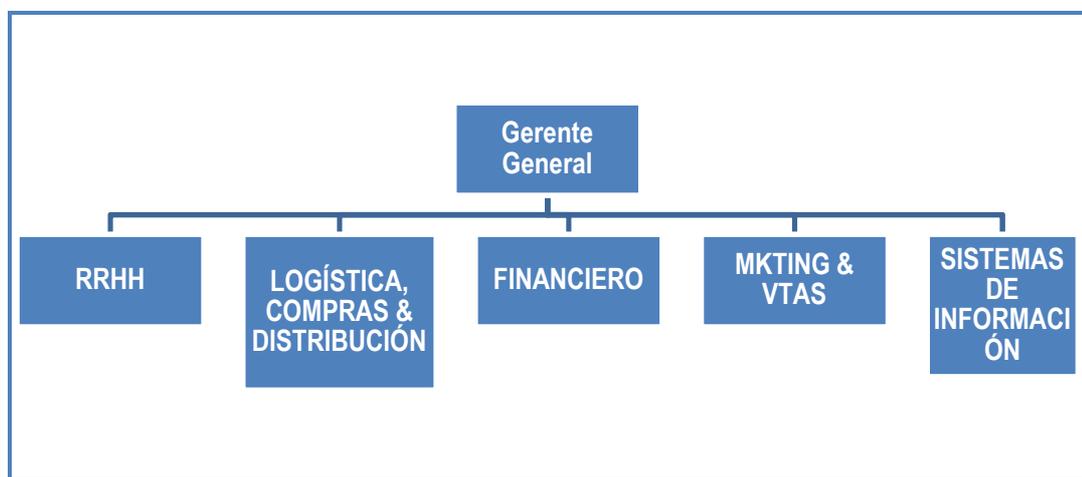


Gráfico 7-32 Organigrama de ZIZI
Fuente: El Autor

7.5. FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS

Los departamentos que conformarán el organigrama de ZIZI se mencionan a continuación y gozan de autonomía con respecto a DISCARE.

7.5.1. GERENCIA GENERAL

Su rol principal será el de utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos de la empresa a fin de obtener el máximo posible de beneficios de los mismos. Se reportará una vez por mes al Directorio de DISCARE S.A.

El Gerente General ejercerá la función de Jefe de Marketing y Ventas.

7.5.2. DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

Dado que la estrategia de la compañía indica la importancia del personal, este departamento estará conformado por dos personas pese a ser un emprendimiento: Jefe de Recursos Humanos y un Coordinador.

Las funciones por área se han particularizado a ZIZI pero se han tomado referencias como el que propone la Escuela de Organización Industrial de España en su página web.

Función de Empleo: que comprende las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal. Sus tareas principales son:

- ✓ Planificación de plantilla.
- ✓ Descripción de los puestos.
- ✓ Definición del perfil profesional.
- ✓ Selección del personal.
- ✓ Formación del personal.
- ✓ Inserción del nuevo personal.
- ✓ Tramitación de despidos.

Función de Administración del Personal: entre las tareas administrativas se encuentran:

- ✓ Elección y formalización de los contratos.
- ✓ Gestión de nóminas y seguros sociales.
- ✓ Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- ✓ Control de absentismo.
- ✓ Régimen disciplinario.

Función de Retribución: diseñar el sistema de retribución del personal y de evaluar sus resultados. La finalidad de la función de retribución consiste en el estudio de fórmulas salariales, la política de incentivos y el establecimiento de niveles salariales de las diferentes categorías profesionales.

Función del Desarrollo del Talento Humano: comprende las actividades de crear planes de formación y llevarlos a cabo, de estudiar el potencial del personal, de evaluar la motivación, de controlar el desempeño de las tareas, de incentivar la participación y de estudiar el absentismo y sus causas.

Función de Relaciones Laborales: su foco principal será la resolución de los problemas laborales. Usualmente se desarrolla negociándose con los representantes de los trabajadores, tratando de temas como la contratación, la política salarial, los conflictos laborales, la negociación colectiva, etc. También se incluye en esta función la prevención de riesgos laborales, pues busca establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las

condiciones de trabajo, es decir, comprende la seguridad e higiene en el trabajo y la acción social de la empresa con los trabajadores. Así mismo esta función adopta las medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores de una misma empresa, y trata de alcanzar un equilibrio y un clima de trabajo agradables.

Función de Servicios Sociales: gestiona determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten otras empresas. Los servicios sociales tienen como objeto beneficiar a los trabajadores y mejorar el clima laboral. Estos servicios, luego de los reglamentados por la Ley del Código Laboral Ecuatoriano, quedan a criterio de la Jefatura de RRHH y a la Gerencia General de ZIZI.

7.5.3. DEPARTAMENTO FINANCIERO

El departamento estará conformado por un Coordinador Administrativo Financiero y el Coordinador de Créditos y cobranzas.

La jefatura de esta área la llevará el Departamento Financiero de DISCARE S.A y la contabilidad también, por lo que el Coordinador Financiero se sujetará a las disposiciones de estos y se reportará mensualmente al departamento financiero de DISCARE. Esto hasta que las operaciones sean de mayor volumen. Se pronostica que este departamento tome la autonomía requerida a partir del tercer año de ZIZI (año 2016).

Financiero es una unidad de soporte o servicio que proporciona un apoyo directo al desarrollo del negocio pero que no participa directamente del negocio. Esta área debe asegurar una excelencia operacional en el cumplimiento de sus funciones, una gestión adecuada de las relaciones con los grupos de interés externos e internos y una labor de colaboración para la elaboración de planes estratégicos. Por lo tanto, debe asegurar el correcto control de las transacciones, la comunicación y cumplimiento de las normas externas y la planificación y soporte a las decisiones.

Para este cumplimiento, debe existir una relación basada en unos indicadores de servicio que permitan medir el buen funcionamiento (como si fuera un servicio externalizado), establecer un director de relación entre esta unidad y las de negocio y evaluar de forma continua los costes y beneficios.

Las funciones por área se han particularizado a ZIZI pero se han tomado referencias como el que propone el Analista Omar Fajardo en el [websitewww.friendlybusiness.com](http://www.friendlybusiness.com)

Control de la contabilidad: sus tareas principales serán:

- ✓ Captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización, es decir llevar un control de los costes internos (contabilidad analítica o de costes) y de los gastos (contabilidad financiera o comercial). En el control de los costes internos, el departamento tiene que definir los costes que va a medir (directos/indirectos, fijos/variables, unitarios/tales, oportunidad, por su naturaleza, diferenciales). Una vez que ha detectado los costes que va a

medir, selecciona el sistema de costes para su cálculo (parcial/completo). Una vez calculados, debe decidir si emplea un sistema de imputación de costes por producto o por actividades (sistema ABC).

- ✓ Elaborar un presupuesto de tesorería para controlar la contabilidad externa, mismo que será actualizado regularmente dependiendo del ciclo de explotación del negocio; generará también cuentas de resultados o pérdidas y ganancias y un balance de situación. Esto le permitirá extraer ratios que ayudarán a ver la marcha de la empresa. Estos ratios miden, en la cuenta de resultados las ventas, los gastos, la productividad y la eficacia, mientras que en el balance miden la rentabilidad, rotación, rendimiento, liquidez y endeudamiento.
- ✓ Gestión de los costes: emplear los ingresos y los costes diferenciales a través del margen de contribución para tomar decisiones relacionadas como por ejemplo la de seguir con la apertura de un local comercial o cerrarlo.
- ✓ Presupuestos: controlará los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de mano de obra directa, de gastos de estructura, etc. Con esto ya se pueden reelaborar los presupuestos de tesorería, la cuenta de resultados y el balance y comprobar desviaciones para sus posibles correcciones.
- ✓ Planes de inversión: el área financiera tiene como obligación diseñar planes de inversión para no disponer de capital ocioso. Esto supone buscar las fuentes de financiación más ventajosas para la empresa, teniendo en cuenta tres variables como son la rentabilidad, el riesgo y la liquidez. Se deberá medir el ROI, calcular el payback, el VAN y la TIR, realizar análisis de sensibilidad y calcular el punto de equilibrio.
- ✓ Planes de financiación: se trata de cómo se financiará la empresa al menor coste. Para ello, tendrá en cuenta las variables de coste, plaza y garantías exigidas. Una vez medidas estas variables se decidirá por financiaciones como el factoring, líneas de crédito, efectos comerciales, préstamos, etc, adecuando su uso al momento más indicado de ZIZI.

Gestión del riesgo: gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia. Para ello, vigilará los tipos de cambio, los tipos de interés, los precios, la renta variable y las insolvencias de los clientes para evitar situaciones de peligro y tensión financiera.

Políticas de reparto de dividendos: ZIZI poseerá dos accionistas. El departamento debe ayudar al consejo de administración a seleccionar la mejor fórmula de reparto y si es conveniente repartir dividendos. Podría ser desde un porcentaje fijo anual sobre beneficio, hasta una cantidad discrecional dependiendo del resultado anual, pasando por una política de dividendo estable por acción.

7.5.4. DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

El departamento se conformará por seis personas: Jefe de Mercadeo y Ventas (que es el Gerente General), Coordinador de la marca ZIZI, Coordinador de Marcas Propias, Diseñador Gráfico y por una persona que soportará el servicio al cliente.

DISCARE S.A. solicitó que este departamento contemple las dos áreas juntas en sus inicios debido a que ZIZI es un emprendimiento que requiere del entendimiento del mercado por parte del área de mercadeo para poder definir de mejor manera el cómo se realizarán las ventas. Por otro lado, es necesario que este departamento se unifique porque, en este caso en particular, el manejo de las marcas se hará como ZIZI y como el de sus marcas propias.

7.5.4.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Las funciones del departamento administrativo serán:

- a) Conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, tendencias y evolución.
- b) Estudios de mercado: segmento y público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores.
- c) Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización.
- d) Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo de la tienda, elaborar un perfil detallado del mismo.
- e) Previsión de ventas a raíz de las expectativas empresariales (marcadas con el Dpto. financiero).
- f) Fijación de márgenes y precios.
- g) Definir la distribución en tienda de forma que incentive el aspecto comercial.
- h) Definir las estrategias comerciales para las marcas propias de representación.
- i) Definir ciclos de vida de los productos y agilizar rotaciones de stock.
- j) Fijación de campañas de ventas y políticas de apoyo – crear planning.
- k) Incentivar las ventas a través de las herramientas de marketing disponibles para la comunicación (publicidad, relaciones públicas, promociones, eventos).
- l) Elaborar estrategias de captación y fidelización de los clientes.
- m) Desarrollo de marketing relacional.
- n) Fijar métodos de atención al cliente y servicio post-venta.
- o) Control, junto con departamento de logística, de la fiabilidad del servicio post-venta para asegurar su correcta ejecución.
- p) Definición y diseño de imagen corporativa.
- q) Definir el ciclo de vida de la imagen.
- r) Diseñar los elementos y soportes de la imagen corporativa y de las marcas propias (cartelería, etiquetas, rótulos, tarjetas de visita, catálogos, web y redes sociales).
- s) Preparación de elementos visuales necesarios para cualquier campaña de promoción, comunicación o fidelización.
- t) Desarrollar campañas de comunicación en función de los objetivos marcados por el área de ventas.
- u) Eventos, ferias, RRPP (Relaciones Públicas).
- v) Campañas publicitarias en medios tradicionales y on-line.
- w) Control de la página web y del posicionamiento SEO y SEM, cuyas definiciones por Orense & Rojas (2010) son:

SEO: es el posicionamiento en buscadores, posicionamiento web u optimización de los motores de búsqueda. Sus siglas en inglés son Search Engine Optimization. Y consiste en el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los diferentes buscadores, como Google, Yahoo, Altavista o Bing de manera orgánica, es decir sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados.

SEM: el marketing de motores de búsqueda (SEM por las siglas en inglés de Search Engine Marketing), es una forma de marketing en Internet que engloba muchos más aspectos que un trabajo SEO (de sólo posicionamiento), trata todo lo relacionado con la promoción y aparición en los buscadores. Definen SEM como la práctica de pagar por anuncios en los resultados de las búsquedas en buscadores.

- x) Gestionar la comunicación y publicidad 2.0: llevar el desarrollo de blogs, redes y medios sociales generando contenido relevante para la comunidad.
- y) Uso de herramientas multicanal para implementar una estrategia de marketing experiencial.
- z) Estará a cargo del personal de servicio al cliente quienes también ejercerán la función de Community Managers puesto que se encargarán de la comunicación 2.0 así como de la integración de campañas que aúnen herramientas on y off-line.

7.5.4.2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO OPERATIVO DE VENTAS

7.5.4.2.1. DE LOS ASESORES DEL PUNTO DE VENTA

Las funciones son:

- a) Asesorar al cliente sobre el producto adecuado y su uso correcto, siempre que éste lo solicite o se presente dispuesto a aceptar la asesoría.
- b) Hacer activaciones en el punto de venta conforme lo hayan organizado con el administrador del local.
- c) Incentivar y registrar los datos del cliente para obtener la tarjeta de beneficios, además de resaltar los valores agregados que ésta le acarrea.
- d) Comunicarse telefónicamente con la clientela registrada en el sistema de información como suya para estimular la compra, sea ésta en visita a los locales o vía internet. Esto se coordinará con el departamento de Mercadeo.

7.5.4.2.2. DE LOS ADMINISTRADORES DE LOCALES

El administrador del local es aquel encargado del control del personal, del inventario y del servicio al cliente. Sus funciones principales son:

- a) Generar un buen ambiente de trabajo para su personal.
- b) Cada local tendrá una bodega además del piso de ventas. Al ser formatos pequeños no se destinará el control de la bodega a solamente una persona sino que ésta será de responsabilidad de todos los que allí laboren, recayendo siempre la responsabilidad principal sobre el Administrador del Local.

- c) El administrador debe propiciar la buena atención y asesoría al cliente, además de promulgar el servicio post-venta que se obtendrá una vez que el cliente tenga la tarjeta de beneficios.
- d) Incentivar al personal a su cargo a llegar al presupuesto de ventas indicado por financiero, además de cumplir con el objetivo de recompra de clientes establecido por el departamento de mercadeo.

7.5.5. DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN

El departamento estará conformado en la matriz por:

- a) Jefe de Operaciones
- b) Coordinador de Almacenamiento y despachos
- c) Coordinador de Compras
- d) 1 Despachador
- e) 1 Chofer

Como se lo indicó previamente, las sucursales no tendrán personal en bodega debido a que el inventario enviado no será abundante, mismo hecho que hará que la responsabilidad recaiga sobre los asesores-vendedores que se encuentran en los puntos de venta.

De acuerdo a Torres (2012), las funciones de este departamento se pueden clasificar en cuatro grupos. El autor de este proyecto ha acoplado las mismas a la realidad de ZIZI. Así se las puede dividir según:

La parte financiera:

- a) Disminución de los costes financieros de los stocks.
- b) Optimización de los costes de almacenamiento y de transporte.
- c) Reducción de los costes de planificación y puesta en marcha.
- d) Reducción de los costes de personal.
- e) Precios ventajosos de los servicios logísticos (las empresas suelen subcontratar los servicios logísticos a otras empresas).

El mercado o clientes:

- f) Reducción de los plazos de entrega.
- g) Mantener relaciones más estrechas con el cliente final.
- h) Analizar la situación en el mercado de los nuevos productos que se quieran codificar en ZIZI.
- i) Flexibilidad frente a las varias exigencias de los clientes.
- j) Negociación con proveedores.
- k) Satisfacción creciente de los clientes frente a unas tasas de error que disminuyen.

La gestión de stocks y del transporte:

- l) Establecer previsiones de compras a raíz del presupuesto que entregue finanzas.
- m) Definir gamas y familias de productos junto con porcentajes de los mismos para su exposición en tienda.
- n) Reducción de los plazos e itinerarios de entrega. El transporte se hace mucho más eficaz.
- o) Reducción de los stocks y de costes de manutención (manipulación de los productos o mercancías dentro del almacén y de preparación de pedidos).
- p) Optimización de la utilización de las capacidades de almacenamiento y de transporte.
- q) Disminución de los costes de control de toda la logística.

De acuerdo a los objetivos dentro de la empresa:

- r) Transparencia creciente dentro de la cadena logística.
- s) Definición y reparto claro de tareas.
- t) Estructuras de información eficaces.
- u) Crecimiento del control operativo.

7.5.6. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El departamento estará conformado por un Programador de Sistemas y por un Asistente quienes se encargarán de ajustar el sistema ya existente de DISCARE a los requerimientos de ZIZI y, en brindar soporte al hardware de la matriz y sucursales.

7.6. PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES

Las funciones que se externalizarán serán aquellas jurídicas y ciertas como la creación de la página web junto con el mantenimiento.

7.7. PLAN DE REMUNERACIÓN E INCENTIVOS

Acorde a la Revista Ekos, en su publicación de Mayo de 2011 llamada “Las 25 empresas que reparten más utilidades”, empresas como por ejemplo SAS, especialista en software analítico, con ingresos anuales de USD 2.430 millones (sólo en Canadá), o el motor de búsquedas Google, con ventas de cerca de USD 29.300 millones, son muestras de cómo unos excelentes incentivos para los colaboradores (entre los que se pueden citar cuidado infantil de alta calidad, una cobertura del 90% de la prima de seguro de salud, días ilimitados de enfermedad o programas de intercambio de acciones para empoderar a sus trabajadores con la empresa), enfocados en la remuneración monetaria y no monetaria, marcan la diferencia en el desarrollo empresarial.

Uno de los aspectos diferenciadores que ZIZI tendrá será el alto nivel de servicio y asesoría hacia los clientes, motivo por el que los incentivos, además del sueldo, hacia los dependientes para lograr este objetivo son altamente necesarios. Estos incentivos pretenden fidelizar al empleado en el largo plazo y, según el cargo estos variarán.

Para establecer el porcentaje de incremento de sueldos en ZIZI se tomará en cuenta que el incremento salarial de 2011 a 2012 en Ecuador fue del 10,6%, y que

el incremento de 2012 a 2013 fue de 8,81% (según información presentada por el Ministerio de Relaciones Laborales en su sitio web www.relacioneslaborales.gob.ec), por lo que ZIZI adoptará, para efectos de cálculo presupuestario, y no necesariamente en el plano real, un incremento anual del 10%.

A continuación se detallarán los sueldos que percibirán las personas que conforman los departamentos y se dará una explicación de sus incentivos, mismos que están planificados para un horizonte de 5 años y que, necesariamente deben ser chequeados en un periodo posterior.

El detalle de los presupuestos tanto para el nivel operativo como administrativo se detallará en los anexos 13 y 14.

7.7.1. GERENTE GENERAL

El Gerente General gozará de una remuneración fija de USD\$3.000. Sus incentivos serán:

- a) Plan vehicular.
- b) Seguro de salud familiar cubierto al 100% por ZIZI.
- c) Bono bimestral por cumplimiento de indicadores de gestión establecidos por el departamento financiero de DISCARE S.A. de USD\$2.000.

7.7.2. DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO

7.7.2.1. JEFE DE ÁREA

Recibirá una remuneración fija de USD\$2.000. Sus incentivos serán:

- a) Plan vehicular.
- b) Seguro de salud cubierto familiar 70% por ZIZI.
- c) Bono bimestral de \$2.000 por cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos por el departamento financiero de DISCARE S.A.

7.7.2.2. COORDINADOR DEL ÁREA

La remuneración fija es de \$1.000, y su incentivo bimestral es de \$400 por cumplimiento de objetivos establecidos por el Jefe de área en aquel periodo.

7.7.3. DEPARTAMENTO FINANCIERO

7.7.3.1. COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Su remuneración fija será de USD\$1.500, y su incentivo bimestral será de \$1.000 por cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos por el departamento financiero de DISCARE S.A.

7.7.3.2. COORDINADOR DE CRÉDITOS Y COBRANZAS

Su remuneración fija será de USD\$1.000, y su incentivo bimestral será de \$400 que se entregará conforme al cumplimiento de objetivos que hayan sido establecidos por el Jefe de área en aquel periodo.

7.7.4. DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS

7.7.4.1. COORDINADOR DE MARCA ZIZI

Su remuneración fija será de USD\$1.200, y su incentivo bimestral será de USD\$600 por rebasar el presupuesto de ventas establecido por el departamento financiero.

7.7.4.2. COORDINADOR DE MARCAS PROPIAS

Su remuneración fija será de USD\$1.000, y su incentivo bimestral será de USD\$400 por rebasar el presupuesto de ventas establecido por el departamento financiero. Ingresará a laborar a partir del año 2016.

7.7.4.3. DISEÑADOR GRÁFICO

Su remuneración fija será de USD\$500, y su incentivo mensual será de \$100 conforme los proyectos establecidos por los coordinadores se haya cumplido en el mes.

7.7.4.4. SERVICIO AL CLIENTE

Su remuneración fija será de USD\$400, y su incentivo mensual será de \$100 siempre que se lleguen a los indicadores de gestión establecidos por el Jefe de Mercadeo (Gerente General).

7.7.4.5. ASESOR DEL PUNTO DE VENTA

Su remuneración fija será de USD321,82 (acorde con la tabla de remuneración mínima del sector del comercio al por mayor y menor 2013, ver Anexo 3), y sus incentivos serán un bono de USD100 si llegase a cumplir con el volumen de ventas estipulado y otros USD100 si al menos el 60% de la clientela registrada como suya en el sistema de información de ZIZI el mes pasado vuelve a comprar sea vía internet o por visita a locales. Esto hará que el asesor del punto de venta se dedique no solamente a la venta sino que genere relación con el cliente para que éste se sienta especial.

7.7.4.6. ADMINISTRADOR DE LOCAL

El salario fijo a recibir es USD500. Sus incentivos serán pagaderos en cada bimestre, con la condición de cumplimiento de ventas, y su valor será el 0,6% de las ventas de ZIZI, de tal suerte que los resultados de la empresa sean concernientes a estos también.

7.7.5. DPTO. DE LOGÍSTICA, COMPRAS Y DISTRIBUCIÓN

7.7.5.1. JEFE DE OPERACIONES

Su remuneración fija será de USD\$2.000, y sus incentivos serán:

- d) Plan vehicular.
- e) Seguro de salud cubierto familiar 70% por ZIZI.

- f) Bono bimestral de \$2.000 por cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos por el departamento financiero de DISCARE S.A.

7.7.5.2. COORDINADOR DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS

Su remuneración fija será de USD\$600, y su incentivo será un bono bimestral de USD\$400 por el cumplimiento de los objetivos establecidos por el Jefe de operaciones de ZIZI.

7.7.5.3. COORDINADOR DE COMPRAS

Su remuneración fija será de USD\$800, y su incentivo bimestral será de USD\$400 por cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos por el departamento financiero de ZIZI.

7.7.5.4. DESPACHADOR DE MERCADERÍA

Su remuneración fija será de USD\$400.

7.7.5.5. CHOFER

Su remuneración fija será de USD\$400.

7.7.6. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Se considerará la contratación del Programador de Sistemas desde el año de apertura, sin embargo el Asistente del Departamento ingresará al comenzar el segundo año (2015). El Programador ganará USD 1.000 Fijos más \$300 por bonos de gestión mensual, mientras que el Asistente del Departamento ganará \$600 Fijos.

CAPÍTULO 8

PLAN FINANCIERO

8. PLAN FINANCIERO

El presente proyecto ha analizado en respectivo orden a la industria, los clientes y la competencia de ZIZI demostrando la oportunidad de ingreso al mercado que la empresa posee. Posteriormente se delineó la estrategia y los planes de marketing, operaciones y de recursos humanos de la compañía mostrándose y aprovechando además su ventaja competitiva.

Una vez que se han tomado en cuenta todos los aspectos para el establecimiento de ZIZI en el mercado guayaquileño es menester analizar los ingresos y gastos en los que los inversionistas incurrirán con el fin de poder recuperar la inversión inicial y poder obtener ganancias sobre la misma. Es decir, este capítulo demostrará si el proyecto es rentable según las preferencias de retorno y de modalidades de financiamiento que el inversionista espere. Con este objetivo, se usarán tres técnicas de evaluación económica: a) Rendimiento de la inversión, b) Determinación del Valor Presente Neto (VPN), y c) Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR). La primera técnica será solamente un indicador de la rentabilidad tentativa a obtener no considerando el valor del dinero en el tiempo como las otras dos opciones sí lo hacen siendo así válidas para la determinación de la aceptación o rechazo del mismo. Para ejecutar este análisis se plantearán diferentes escenarios de acuerdo a diversas condiciones técnicas y de financiamiento, además de complementarse este estudio con la determinación del grado de sensibilidad que el proyecto tiene respecto a diversas variables fundamentales para el negocio.

8.1. CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS

8.1.1. INVERSIÓN INICIAL

El anexo 2 muestra los valores por rubros destinados a la inversión inicial.

Se ha considerado contemplar como inversión inicial los siguientes rubros tomando en consideración los valores según el número de locales a aperturarse por mes:

- ✓ Compras del primer semestre que incluye el inventario inicial con el que se deberá arrancar en enero de 2014 además de las compras que se realizarán desde febrero hasta junio 2014.
- ✓ Activos para adecuaciones, que los constituyen aquellos bienes que pueden ser removidos de los locales comerciales, entendiéndose por ellos: vitrinas, mobiliario, etc.
- ✓ Arriendo de locales
- ✓ Inversión para adecuaciones de locales, que son aquellos materiales que se emplearon para el embellecimiento de los locales pero que no se podrán volver a utilizar ya que son de imposible remoción o recuperación como: pinturas, mobiliario especial, probadores, etc.

8.1.2. INGRESOS OPERATIVOS

Se considerarán ingresos operativos aquellos que provengan de la venta de productos en los locales o en la página web de ZIZI.

8.1.3. INGRESOS NO OPERATIVOS

Se considerará al rubro de capacitaciones cobradas a terceros que sean recibidas en la escuela ZIZI por alguno de los técnicos que pertenecen a la empresa. En el año 2014, se parte con 4 capacitaciones al año que permitirán un ingreso anual de USD8.000. De ahí en adelante se considera el cálculo de la tasa de inflación para cada año. Ver anexo 10.

8.1.4. NÚMERO DE LOCALES A APERTURARSE

Para considerar gastos e ingresos del proyecto, se han considerado las fechas de apertura de los futuros locales, y se han diferenciado las cantidades de inversión de los mismos según estos sean de 40m² o de 80m². El detalle de meses en los que se aperturarán se encuentra en el anexo 7.

8.1.3 PERSONAL OPERATIVO POR LOCAL

Para locales de 40m² se requerirán de un máximo de 2 asesores de venta y 1 administrador mientras que para el de 80m² se necesitarán de 5 asesores de venta e igualmente de 1 administrador.

A finales de 2018 entonces ZIZI contará con un cuerpo operativo de 35 asesores de venta y 13 administradores de local.

8.1.4 PERIODO DE ANÁLISIS DEL PROYECTO

Para efectos del presente proyecto se han considerado 22 días laborables en el mes, además de 360 días hábiles en el año. El horizonte de análisis corresponderá a 5 años considerando que el proyecto arrancará en enero de 2014.

8.1.5 TASA DE INCREMENTO DE VENTAS

La tasa planteada de incremento por local anual es del 10%, sin embargo como se podrá observar en el anexo 8, que demuestra la proyección de ventas, se aprecia que los incrementos en ventas por año son aún mayores: año 2015 vs 2014: 126%; año 2016 vs 2015: 47%; año 2017 vs 2016: 44% y año 2018 vs 2017: 16%.

Esto se debe a la inflación que se estipula año a año, además de que el número y el tamaño de los locales es diferente (40m² u 80m²) por año, contribuyendo al crecimiento de las ventas en distinta manera.

8.1.6 VENTAS AL CONTADO Y A CRÉDITO

La proporción de ventas al contado y a crédito manejadas serán distintas en los años 1-2 versus aquella de los años 3-4-5. Esto se debe a razones de flujo de caja. Así, para los primeros años (1 y 2) la razón es 60% ventas al contado y 40% ventas a crédito, mientras que para los años 3-4-5, la razón es del 50% para ambos.

8.1.7 COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS POR MES

Acorde con la información proporcionada por DISCARE en las ventas de los años 2011 y 2012, el comportamiento por mes es distinto por motivos de estacionalidad, así, meses como Diciembre y Marzo demuestran tener los niveles más altos de incidencia en las ventas del año fiscal. A continuación se presenta la evolución de las venta por mes con respecto al inmediato anterior:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
-24,73%	-4,67%	32,87%	-7,93%	0,76%	-10,80%

Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviembre	Diciembre
3,89%	10,42%	-6,57%	9,14%	-6,95%	16,46%

Fuente: Base de Datos DISCARE S.A.

8.1.8 INTERMEDIACIÓN DEL BANCO

Dada la restricción por parte de la Superintendencia de Bancos para la emisión de tarjetas de crédito propias a locales comerciales, se procederá a contar con una intermediación bancaria que cobrará el 3% de las ventas realizadas a crédito, esta tasa se ha logrado pactar por las operaciones que actualmente ejerce DISCARE con dicho banco.

8.1.9 DÍAS CLIENTE Y DÍAS PROVEEDOR

Se consideran 30 días para cobro a clientes y 60 días para pago a proveedores.

8.1.10 TASA DE INCREMENTO SALARIAL A 2014

Año	Salario Básico	Incremento	Ppto. incremento a 2014
2009	\$ 218		10%
2010	\$ 240	10,09%	
2011	\$ 264	10,00%	
2012	\$ 292	10,61%	
2013	\$ 318	8,90%	

*Tabla 8-13 Incrementos porcentuales del salario básico en Ecuador
Fuente: Página web del Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador*

Pese a que en el apartado 2.3.2.2 del Análisis de la Industria de esta tesis, se indicó que las perspectivas de crecimiento salarial eran del 5% para 2014 acorde a las perspectivas del Gobierno y de ciertos analistas financieros, se decidió tomar como tasa de incremento salarial la del 10% considerando el promedio de los incrementos en los salarios básicos que Ecuador ha mantenido en los últimos años. Este cálculo se demuestra en la tabla 8-13.

8.1.11 SUELDOS Y BENEFICIOS DE LEY

El sueldo básico a considerarse a 2014 parte del sueldo básico de 2013 (USD 318) incrementando la tasa salarial, obteniéndose así USD 349,80. De ahí en adelante,

para el resto de años, así mismo se ha calculado la tasa de incremento salarial para cada año.

8.1.12 BONOS E INCENTIVOS ADICIONALES

Para bonos e incentivos adicionales a los estipulados en el Código de Trabajo ecuatoriano, se ha considerado año a año incrementar la tasa de inflación esperada para los próximos cinco años, de cuyo cálculo y obtención se hará referencia en esta sección (apartado 7.1.2).

8.1.13 TASA DE INFLACIÓN A 2014

Año	Inflación anual	Promedio
2009	1,42%	3,33%
2010	6,67%	
2011	3,10%	
2012	2,12%	

*Tabla 8-14 Inflación obtenida para el periodo del proyecto
Fuente: El Autor*

Para estimar la tasa de inflación que se incrementará a cada año del proyecto se tomaron diversas fuentes, una de ellas la del Analista Económico ecuatoriano Walter Spurrier, quien como destaca en el apartado 2.3.2.2 de este proyecto considera que la inflación a 2014 seguirá igual a la de la tendencia que ha venido manteniendo el Gobierno, es decir bordeando el 5% anual. El autor, por otro lado, consideró las tasas de inflación reales mantenidas en el Ecuador durante los últimos cuatro años, resultando de esta forma un promedio del 3,33%. La obtención de este resultado se puede ver en la tabla 8-14.

Con lo que uniendo las dos perspectivas, se podría llegar a una media del 4,3% que coincide con aquella tasa máxima esperada por el Banco Central mostrada en su página web para los próximos años.

8.1.14 DEPRECIACIONES

Las depreciaciones del camión que ZIZI adquirirá se realizarán a lo largo de los cinco primeros años de manera proporcional a su valor, mientras que las de aquellos mobiliarios fijos que requieran los locales se realizarán en tres años, dependiendo de cuándo se hayan comprado los activos para así iniciar la depreciación, misma que será equitativa para todos los años.

8.2. DETERMINACIÓN DE LA TMAR

Para poder iniciar la evaluación económica es indispensable determinar la ganancia que el inversionista desea obtener a cambio de la inversión realizada, es así como la mejor manera de obtención es el cálculo de la TMAR ya que ésta refleja las expectativas de rendimiento de manera congruente y acorde a las condiciones vigentes en el mercado durante el proceso de evaluación.

8.2.1. CÁLCULO DE LA TMAR SIN FINANCIAMIENTO

Si el inversionista quisiera aportar todo el capital sin solicitar financiamiento, la TMAR se obtendrá de la siguiente manera:

$$TMAR = i + f + if;$$

donde:

i= premio al riesgo

f= inflación

De esta manera, se cubre al dinero invertido de la inflación al mismo tiempo que se considera un premio por encima de ella. La tasa de inflación adoptada será la indicada en el apartado 7.1.10 de esta sección y que es del 4,3% anual.

Para determinar el premio al riesgo se usará la tasa de interés anual que Almacenes De Paty da a sus tenedores de bono, mismo que según el prospecto realizado por la Calificadora de Riesgo CRH y que está en la página web de la Bolsa de Valores de Quito, es del 7,25% anual. Entonces:

$$TMAR = 0,043 + 0,0725 + (0,043)(0,0725) = 11,86\%$$

8.2.2. CÁLCULO DE LA TMAR CON FINANCIAMIENTO

Se la utilizará cuando se solicite un préstamo a entes externos y será definida de la siguiente manera:

$$TMAR_{Mixta} = \frac{MontoFinanciado}{InversiónTotal} \times i_{bancaria} + \frac{Inversión}{InversiónTotal} \times TMAR$$

Se comienza con un capital otorgado por los accionistas cuyo valor es aquel dado por la inversión inicial del negocio y que se detalló en el anexo 2: USD\$239.951,75. Para el año 3 se estipula un incremento en el capital llegando a ser de USD\$400.000, es decir que se inyectarían USD\$160.048,25 pero los accionistas no quieren una rentabilidad de esta inversión ya que comentan sólo desean generar una rentabilidad sobre las ventas, misma que se genera a partir del año 2.

Por el momento no se requerirá del análisis de esta tasa ya que el proyecto no estipula financiamiento externo.

8.3. RESULTADOS CON LAS CONDICIONES DADAS

Los resultados obtenidos con las condiciones dadas por el autor con las condiciones dadas se ven a lo largo de los distintos anexos. Aquellos más importantes a lo largo de los cinco años del proyecto a destacar son:

- ✓ Flujo de Caja positivo para cada uno de los años (ver anexo 11).
- ✓ VAN obtenido es de USD1'525.751.86 (ver anexo 12).
- ✓ TIR obtenida es del 86% (ver anexo 12).

8.4. SIMULACIÓN DE ESCENARIOS

Para el desarrollo de escenarios el autor analizará las distintas posibilidades con ayuda del programa @Risk, mismo que emite el número de iteraciones que el usuario indique para obtener tendencias y el grado en que las variables de entrada que se definan podrían perjudicar o beneficiar al proyecto. El número de iteraciones a realizar es de 10.000.

8.4.1. VARIABLES DE ENTRADA

Las variables de entrada y sus distribuciones serán:

1. Tasa de crecimiento en ventas anual, que tendrá una distribución normal.
2. Porcentajes de ventas al contado y a crédito en los años 1-2, que tendrán una distribución triangular.
3. Porcentajes de ventas al contado y a crédito en los años 3-5, que tendrán una distribución triangular.
4. La tasa por comisión de tarjeta de crédito por parte del Banco, que tendrá una distribución normal.
5. Tasa de crecimiento salarial, que tendrá una distribución normal.
6. Tasa de incremento salarial, que tendrá una distribución triangular.
7. Inflación, que tendrá una distribución normal.

El gráfico 8-23 muestra los modelos de las variables de entrada ingresados al programa @Risk, especificando los valores considerados en cada una de las distribuciones y sus valores mínimos, medios y máximos.

Cabe resaltar que en la variable de entrada “Crecimiento en ventas”, ya que el autor consideró tomar distintos valores de crecimiento por mes (debido a la estacionalidad del sector comercial), @Risk realizó simulaciones también considerando estas variaciones. Así, los valores medios por mes serán aquellos proporcionados por DISCARE S.A en la tabla 8-15, mismos que son valores de comparación de un mes con respecto al inmediato anterior.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviembre	Diciembre
-24,73%	-4,67%	32,87%	-7,93%	0,76%	-10,80%	3,89%	10,42%	-6,57%	9,14%	-6,95%	16,46%

*Tabla 8-15 Crecimiento en ventas por mes con respecto al inmediato anterior
Fuente: Base de datos DISCARE S.A.*

Name	Worksheet	Cell	Graph	Function	Min	Mean	Max
Crecimiento en ventas	PREMISAS	B6		RiskNormal(0.1,0.01,RiskStatic(0.1))	-∞	10%	+∞
Vtas al contado año 1 y 2	PREMISAS	B7		RiskTriang(0.65,0.7,0.75,RiskStatic(0.7))	65%	70%	75%
Vtas al contado año 3 al 5	PREMISAS	B9		RiskTriang(0.45,0.5,0.55,RiskStatic(0.5))	45%	50%	55%
Comisión por emisión tarjeta Bco.	PREMISAS	B13		RiskNormal(0.03,0.003,RiskStatic(0.03))	-∞	3%	+∞
Tasa incremento salarial	PREMISAS	B14		RiskNormal(0.1,0.01,RiskStatic(0.1))	-∞	10%	+∞
Tasa incremento alquiler	PREMISAS	B15		RiskNormal(0.05,0.005,RiskStatic(0.05))	-∞	5%	+∞
Tasa inflación	PREMISAS	B16		RiskNormal(0.043,0.0043,RiskStatic(0.043))	-∞	4,30%	+∞

Gráfico 8-23 Variables de entrada para la simulación
 Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

8.4.2. RESULTADOS DE SALIDA

Las variables de salida serán aquellas de importancia para los inversionistas como lo son el VAN y la TIR, mismas que definen la viabilidad económica del proyecto.

8.5. QUÉ ES EL VAN

Acorde al sitio web www.crecenegocios.com, el VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si luego de descontar la inversión inicial, quedará alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. Basta con hallar el VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no.

La fórmula del VAN es:

$$VAN = BNA - Inversión$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TMAR) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional. En resumen:

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TMAR.

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

8.5.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN @RISK PARA EL VAN

Empleando el programa en mención, los resultados obtenidos para el VAN fueron los que se muestran en el gráfico 8-24, obteniéndose con una probabilidad del 10% de error, un valor mínimo de USD\$704.525,96; máximo de USD\$2'403.212,28; y, un valor medio de USD\$1'524.430,18.

Con las condiciones dadas para el proyecto ZIZI se obtuvo un VAN de USD\$1'525.751,86, que se encuentra en el 90% de probabilidad de existencia según las simulaciones realizadas.

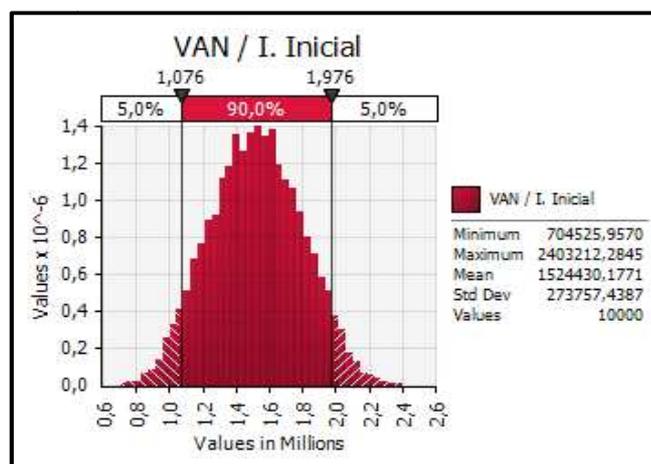


Gráfico 8-24 Resultado de simulación del VAN
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

Es importante además mostrar los percentiles para ver dónde recaen los datos. Estos se muestran a continuación en la tabla 8-16.

Además, se realizó un análisis de los coeficientes de correlación de las variables de entrada con respecto al VAN para medir el grado de relación lineal de las mismas. Se obtuvieron los resultados que se muestran en el gráfico 8-25, entre los que se destaca la incidencia positiva de las ventas al contado en los años 1 y 2, el crecimiento en ventas global planteado del 10%, el crecimiento puntual del mes de marzo, la tasa de inflación, el crecimiento del mes de abril, las ventas al contado de los años 3-5 y el crecimiento del mes de junio. Las demás variables afectan entonces negativamente al VAN, resaltando la tasa de incremento salarial (-0,17) y la comisión por emisión de tarjetas por parte del banco (-0,09).

Summary Statistics for VAN			
Statistics		Percentile	
Minimum	\$ 704.525,96	5%	\$ 1.075.826,17
Maximum	\$ 2.403.212,28	10%	\$ 1.161.696,37
Mean	\$ 1.524.430,18	15%	\$ 1.225.494,29
Std Dev	\$ 273.757,44	20%	\$ 1.283.717,08
Variance	74943135254	25%	\$ 1.329.884,99
Skewness	0,028096991	30%	\$ 1.371.131,01
Kurtosis	2,584785223	35%	\$ 1.412.065,89
Median	\$ 1.525.138,83	40%	\$ 1.449.249,28
Mode	\$ 1.607.494,59	45%	\$ 1.486.871,97
Left X	\$ 1.075.826,17	50%	\$ 1.525.138,83
Left P	5%	55%	\$ 1.560.981,61
Right X	\$ 1.976.183,51	60%	\$ 1.597.092,79
Right P	95%	65%	\$ 1.633.951,99
Diff X	\$ 900.357,34	70%	\$ 1.674.295,90
Diff P	90%	75%	\$ 1.717.761,64
#Errors	0	80%	\$ 1.765.728,92
Filter Min	Off	85%	\$ 1.820.145,05
Filter Max	Off	90%	\$ 1.886.712,88
#Filtered	0	95%	\$ 1.976.183,51

Tabla 8-16 Rango de percentiles para el VAN
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

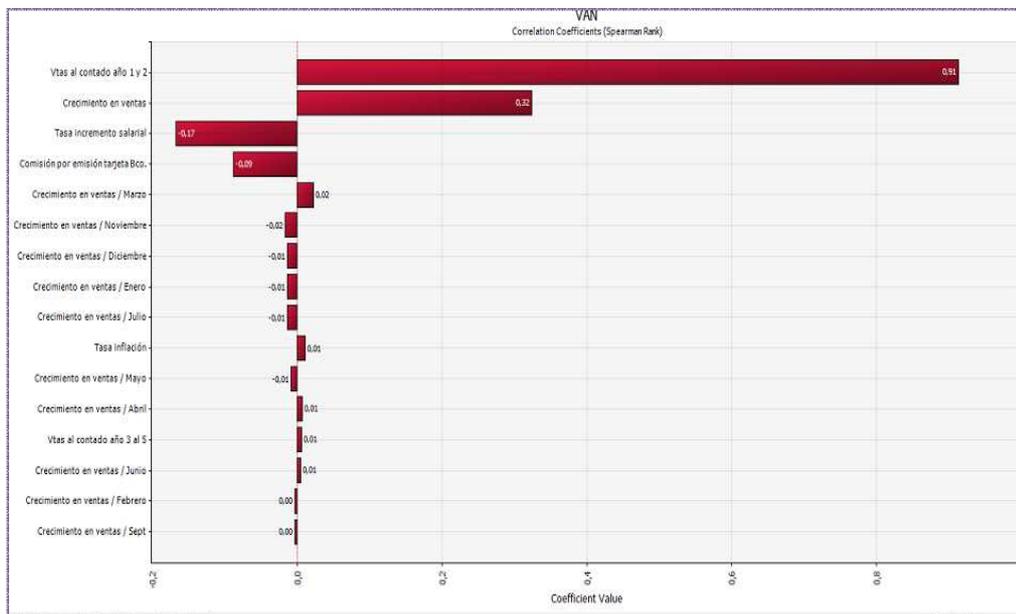


Gráfico 8-25 Coeficientes de correlación de las variables con respecto al VAN
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

Es importante tomar en cuenta la importancia de la variable “crecimiento en ventas”, que el proyecto contempla sea de un 10% anual y que, como se dijo previamente, afecta de manera positiva al VAN. Para que esto se logre debe existir una sinergia por parte de los departamentos de venta, mercadeo y de RRHH puesto que se cuenta con este crecimiento para alcanzar los objetivos de rentabilidad del proyecto y es menester de mercadeo hacer lo posible para alcanzar nuevos clientes y obtener mayor participación de bolsillo de aquellos

existentes, del departamento de ventas hacer lo posible por alcanzar aquellas metas que se establezcan y del departamento de Talento Humano establecer junto con los otros departamentos mencionados aquellos indicadores de gestión e incentivos apropiados para la evaluación de los colaboradores.

8.6. QUÉ ES LA TIR

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0). Entonces para hallar la TIR se necesitan el tamaño de la inversión y el flujo de caja neto proyectado.

8.6.1. RESULTADOS OBTENIDOS EN @RISK PARA LA TIR

Empleando el programa en mención, los resultados obtenidos para la TIR fueron los que se muestran en el gráfico 8-26, obteniéndose con una probabilidad del 10% de error, un valor mínimo de 53,42%; máximo de 113,99%; y, un valor medio de 85,95% como tasa interna de retorno.

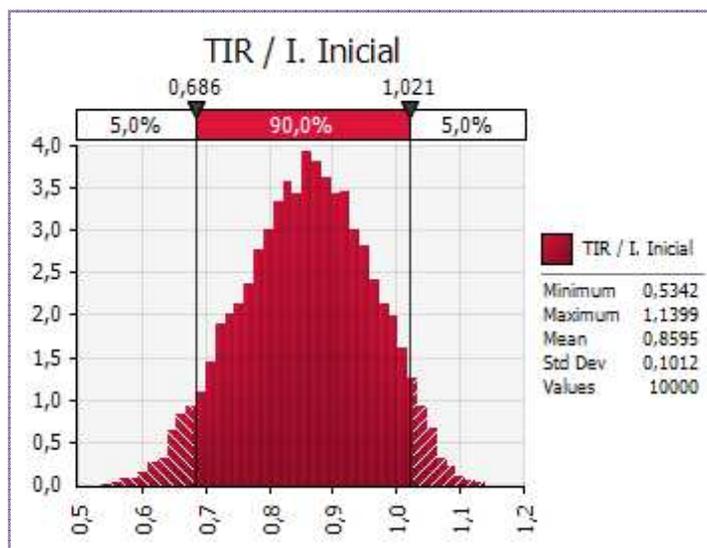


Gráfico 8-26 Resultado de simulación para la TIR
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

El resultado obtenido para la TIR con las condiciones dadas del proyecto de ZIZI es del 86%, mismo que se encuentra dentro del 90% de probabilidad de ocurrencia según lo detallan las simulaciones realizadas con @Risk.

Es importante además mostrar los percentiles para ver dónde recaen los datos. Estos se muestran a continuación en la Tabla 8-17.

Además, se realizó un análisis de los coeficientes de correlación de las variables de entrada con respecto a la TIR, obteniéndose los resultados que se muestran en el gráfico 8-27, notándose la incidencia positiva de aquellas variables que también influyen de la misma manera sobre el VAN, es decir sobre el porcentaje de ventas al contado en los años 1 y 2, el crecimiento en ventas global planteado del 10%, el crecimiento puntual del mes de marzo, la tasa de inflación, el crecimiento del mes

de abril, las ventas al contado de los años 3-5 y el crecimiento del mes de junio. Las demás variables afectan entonces negativamente a la TIR, resaltando la tasa de incremento salarial (-0,14) y la comisión por emisión de tarjetas por parte del banco (-0,08).

Summary Statistics for TIR			
Statistics		Percentile	
Minimum	53%	5%	69%
Maximum	114%	10%	72%
Mean	86%	15%	75%
Std Dev	10%	20%	77%
Variance	0,010238848	25%	79%
Skewness	-0,138183006	30%	81%
Kurtosis	2,540404457	35%	82%
Median	86%	40%	84%
Mode	86%	45%	85%
Left X	69%	50%	86%
Left P	5%	55%	88%
Right X	102%	60%	89%
Right P	95%	65%	90%
Diff X	34%	70%	92%
Diff P	90%	75%	93%
#Errors	0	80%	95%
Filter Min	Off	85%	97%
Filter Max	Off	90%	99%
#Filtered	0	95%	102%

Tabla 8-17 Rango de percentiles para la TIR
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

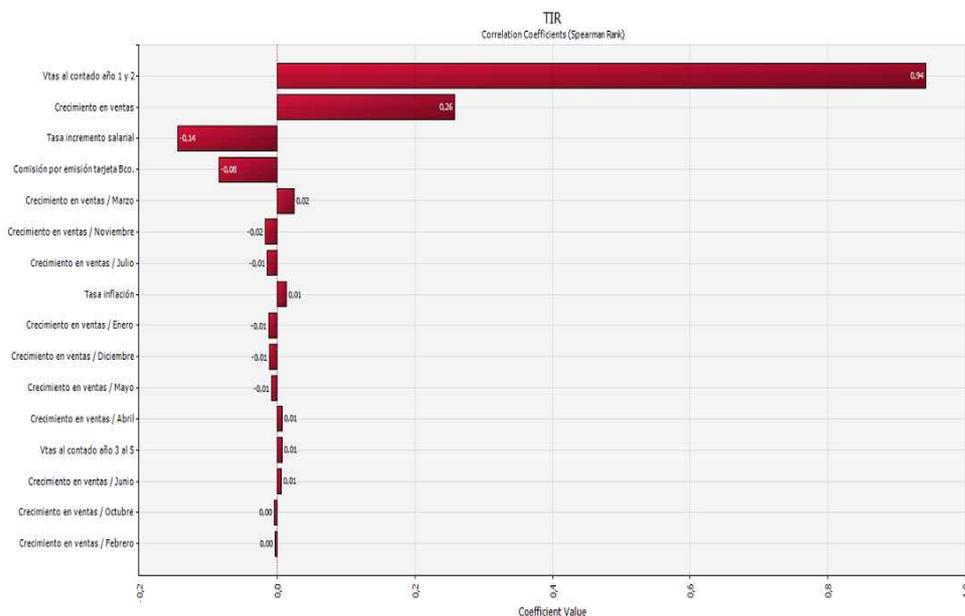


Gráfico 8-27 Coeficientes de correlación de las variables con respecto a la TIR
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

8.7. CONCLUSIONES SOBRE EL VAN Y TIR

En la tabla 8-18 se presenta el resumen de escenarios: pesimista, más probable y optimista para el VAN y la TIR.

Name	Worksheet	Pesimista	Más Probable	Optimista	5%	95%
VAN	Flujo de Caja	\$ 704.525,90	\$ 1.524.430,00	\$ 2.403.212,00	\$ 1.075.826,00	\$ 1.976.184,00
TIR	Flujo de Caja	53%	86%	114%	69%	102%

Tabla 8-18 Resumen de escenarios para el VAN y la TIR
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

Se demuestra entonces que bajo todos los escenarios habrán valores del VAN positivos y además valores de la TIR por encima de los requeridos por los accionistas.

8.8. ESCENARIOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

8.8.1. EN EL ESTADO DE RESULTADOS

Con las variables de entrada se medirá el impacto que sus variaciones tendrán en la utilidad neta por año. Los resultados se muestran en tabla 8-19, indicando que en el primer año la utilidad neta será negativa, sin embargo a partir del segundo año se comenzará a tener una utilidad positiva cuyo valor menos probable será de USD\$30.204,78. Esto, según lo confirman los accionistas de DISCARE S.A. es el tiempo máximo en el que ellos podrían asumir pérdidas.

Tabla 8-19 Resumen de escenarios para la Utilidad Neta
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk

8.9. ANÁLISIS DE RATIOS

Para analizar la rentabilidad de la empresa se evaluará la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizarán para obtenerlos. Para esto se hará uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

8.9.1. RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades. Su fórmula es:

$$ROA = (Utilidades / Activos) \times 100$$

8.9.2. RETORNO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado. Su fórmula es:

$$ROE = (Utilidades / Patrimonio) \times 100$$

8.9.3. RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera. Su fórmula es:

$$Rentabilidad\ sobre\ ventas = (Utilidades / Ventas) \times 100$$

La tabla 8-20 especifica el comportamiento que tendrá cada uno de estos indicadores a lo largo de la vida del proyecto.



*Tabla 8-20 Índices Financieros para ZIZI
Fuente: Simulación realizada en programa @Risk*

Se corrobora que el año 1 (2014) es aquel año de prueba para la compañía por cuanto sus indicadores no son favorables, sin embargo se debe recordar que su flujo en este año es positivo lo cual indica que la compañía subsiste por sí sola a su operación. A partir del año 2 (2015) ya se puede ver un panorama más sólido en cuanto a indicadores financieros de rendimiento. La administración de DISCARE entonces ha considerado con éste y los resultados pasados que sí se llevará a cabo el proyecto de ZIZI.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- a. Con respecto a las importaciones: si el gobierno considera un problema el déficit de la balanza comercial, las restricciones a las importaciones son una solución parche que no ataca la causa del problema que es el crecimiento desmesurado del gasto público unido a un entorno poco favorable al emprendimiento local. El camino para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos es más libertad de comercio, acuerdos comerciales con todo país que quiera hacer negocios con el nuestro, un Estado que provea eficientes y competitivos servicios públicos, y un entorno de estabilidad de las “reglas del juego” caracterizado por la facilidad de hacer empresa. Los conceptos de productividad y competitividad cobran sentido en la medida que el país se integra comercialmente al mundo, caso contrario a lo que está sucediendo en el país. El gobierno debe enfrentar la realidad de que sin libre comercio el crecimiento económico del país no es sustentable.
- b. Con respecto al ámbito laboral: el entorno actual exige a las empresas ser más competitivas y eficientes en su gestión de compensaciones. Deben considerar que hay un nuevo actor que ha entrado a competir fuertemente.
- c. Identificar al personal de mayor potencial y talento es crítico para sostener una ventaja competitiva.
- d. Existe oportunidad en el mercado para un nuevo competidor como ZIZI, sin embargo es preciso que su diferenciación sea correctamente comunicada hacia el público objetivo.
- e. Las organizaciones que liderarán el mercado serán aquellas cuya propuesta de valor sea la más reconocida y apreciada por sus clientes.

9.2. RECOMENDACIONES

1. Dado el panorama de incertidumbre sobre las importaciones en el Ecuador, se sugiere al grupo administrativo de ZIZI que minimice el riesgo desarrollando una gama de productos cosméticos producidos localmente.
2. Para lograr lo anterior, los procesos claves de RRHH son: selección, planes de carrera y sucesión junto con la formación.
3. Dada la ventaja competitiva que constituirá el personal para ZIZI, su reto por lo tanto debe ser doble: definir factores precisos para reconocerlos y crear mecanismos para retenerlos.
4. Si bien es cierto que los aspectos diferenciadores de ZIZI son algunos, se sugiere afianzarse en las marcas propias, haciendo que la marca paraguas sea ZIZI. De esta manera, la demanda asociará a ambas marcas en su mente.

CAPÍTULO 10

BIBLIOGRAFÍA

10. BIBLIOGRAFÍA

Boletines económicos de la Cámara de Comercio de Guayaquil

Entrevistas a Gerente Comercial de Inmobiliaria INCFRU S.A, Dr. Edison López.

Entrevistas a personas de las áreas administrativa y operativa de DISCARE S.A.

Hax, Arnoldo, y Majluf, Nicolás (1997); Estrategias Para el Liderazgo Competitivo: de la Visión a los Resultados. Dolmen.

Manual para el Director de Recursos Humanos de Ernst & Young Consultores.

Página web: <http://www.circulocapitalhumano.com/noticia.cfm?noticiaID=4072>

Página web: <http://www.definicion.de>

Página web: <http://economia.zaragozame.com/2008/11/terminos-de-marketing2a-parte/>

Página web: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/18/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

Página web: <http://www.euskadinnova.net/es/enpresa-digitala/agenda/gestion-comercial-traves-herramientas-nube/6340.aspx>

Página web: <http://fbusiness.wordpress.com/2010/11/28/las-funciones-basicas-del-area-economico-financiero/>

Página web: www.gerencie.com

Página web: www.gestiopolis.com

Página web: <http://ideasolutions.ec>

Página web: <http://www.guia.ceei.es>

Página web: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/tablas-de-incremento-para-la-remuneracion-minima-sectorial-y-tarifas/>

Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.

Página web de la Bolsa de Valores de Quito: www.bolsadequito.info

Tironi y Cavallo (2004) Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales. EditorialTaurus.

CAPÍTULO 11

REFERENCIAS

11. REFERENCIAS

Alles, M. A. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos (Vol. 1). Ediciones Granica S.A, 57-80.

Blanchard, K., Randolph, W. A., Carlos, J. P., & Jorge tr Cárdenas Nannetti. (2002). Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa.

César A.Sosa (14 de julio 2013). Ajuste a tasas de interés. Diario El Comercio. Recuperado de http://www.elcomercio.com/negocios/Ajuste-tasas-interes-CesarSosa_0_955704443.html

Dalziel, M. M., de Puga, I. S. &Mitrani, A. (1992). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ediciones Deusto.

Diana Vega (19 de septiembre 2012). En 2013, Ecuador destinará 782 millones de dólares para Ciencia y Tecnología. Agencia de Noticias Andes. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/6663.html>

Hitt, M., Ireland, D., &Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos (séptima edición). Thomson. México, DF, México.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Marshall, Alfred (1890). Principles of Economics. London: Macmillan and Co., Ltd.

Orense, M., & Rojas, O. I. (2010). SEO Cómo triunfar en Buscadores. ESIC Editorial.

Porter, M., &Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, 89(1), 32-49.

PUMPIN, C. A., & Echevarría, S. G. (1993). Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa. Ediciones Díaz de Santos.

Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. Pearson Educación.

Restrepo, L. F. (2004). Interpretando a PORTER. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Redacción Diario El Comercio (1 de septiembre 2011). El ecuatoriano prefiere no casarse. Diario El Comercio. Recuperado de http://www.elcomercio.ec/pais/ecuatoriano-prefiere-casarse_0_545945601.html

Redacción Economía Diario El Telégrafo (4 de octubre 2012). Tarjetas de los almacenes sólo funcionan hasta hoy. Diario El Telégrafo. Recuperado de

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/tarjetas-de-los-almacenes-solo-funcionan-hasta-hoy.html>

Redacción Diario La Hora (19 de noviembre 2011). Lucir más bella saldrá más caro. Diario La Hora. Recuperado de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101238360#.UjGiW3NkWc>

Redacción Diario Digital El Financiero (1 de agosto 2013). En Ecuador, el Geo-Marketing ayuda a tomar decisiones sobre los negocios. Diario El Financiero. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com/negocios/negocios.html>

Redacción Diario Hoy (7 de octubre 2013). En Septiembre la inflación fue de 0,57%. Diario Hoy. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-septiembre-la-inflacion-fue-del-0-57-592336.html>

Redacción Líderes (13 de Agosto de 2012). El sector orientado a la higiene y cuidado se fortalece. Revista Líderes. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sector-orientado_0_754724521.html

Redacción Líderes (13 de Agosto de 2012). Los autoservicios y las tiendas comparten clientela. Revista Líderes. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/autoservicios-tiendas-comparten-clientela_0_754724523.html

Redacción Líderes (13 de Agosto de 2012). El hábito del consumidor ecuatoriano cambió el cuidado personal. Revista Líderes. Recuperado de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/habito-consumidor-cambio_0_754724527.html

Redacción Revista EKOS (Mayo 2011). Las 25 empresas que reparten más utilidades. Revista EKOS. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/22.pdf>

Santiago Ayala S. y Flor Layedra (5 de junio 2013). El usuario pagará la gestión de cobro. Diario El Comercio. Recuperado de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/Casas-comerciales-credito-directo-tarjetas-Superintendencia-Companias-Bancos_0_932306832.html

Sebastián Angulo (8 de marzo 2013). La clase media en Ecuador se eleva. Diario El Comercio. Recuperado de http://www.elcomercio.com/negocios/clase-media-Ecuador-eleva_0_884911560.html

Torres, M. M. (2012). Logística y costos. Ediciones Díaz de Santos.

Walter Spurrier (11 de agosto 2013). Las economías de Guayaquil y Quito. Diario El Universo. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/opinion/2013/08/11/nota/1269991/economiasguayaquil-quito>

Xavier Basantes (14 de julio de 2013). La economía ecuatoriana ya está en una etapa de desaceleración. Diario El Comercio. Recuperado de

“Zizi, cadena de tiendas de belleza y cosmética en la ciudad de Guayaquil”

http://www.elcomercio.ec/politica/Entrevista-WalterSpurrier-Economia-Ecuador-proforma-asamblea_0_955704431.html

CAPÍTULO 12

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de encuesta realizada

1. ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE?

- | | | | |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 18 - 22 años | <input type="checkbox"/> | 26 - 35 años | <input type="checkbox"/> |
| 23 - 25 años | <input type="checkbox"/> | 36- 45 años | <input type="checkbox"/> |
| | | Más de 46 años | <input type="checkbox"/> |

2. ¿CUÁL ES SU INGRESO MENSUAL?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| \$ 318 - \$ 500 | <input type="checkbox"/> | \$ 901 - \$1.500 | <input type="checkbox"/> |
| \$ 501 - \$ 900 | <input type="checkbox"/> | Más de \$ 1.500 | <input type="checkbox"/> |

3. ¿DÓNDE COMPRA USUALMENTE COSMÉTICOS Y MAQUILLAJE? - (ESCOJA LAS QUE QUIERA)

- | | | | |
|---------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Catálogos | <input type="checkbox"/> | Internet | <input type="checkbox"/> |
| De Prati | <input type="checkbox"/> | Pharmacy's | <input type="checkbox"/> |
| Dipaso | <input type="checkbox"/> | Supermaxi - Megamaxi | <input type="checkbox"/> |
| Fybeca | <input type="checkbox"/> | Tienda L´Bel | <input type="checkbox"/> |
| Gloria Saltos | <input type="checkbox"/> | Otros | <input type="checkbox"/> |
| Riostore | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿LE GUSTA LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN ESTOS LOCALES?

Sí (siga a la pregunta 6)

No (siga a la pregunta 5)

5. ¿EN QUÉ LES SUGERIRÍA CAMBIAR O MEJORAR?- (ESCOJA LAS QUE QUIERA)

No hay muchos locales cerca

Poca variedad de productos

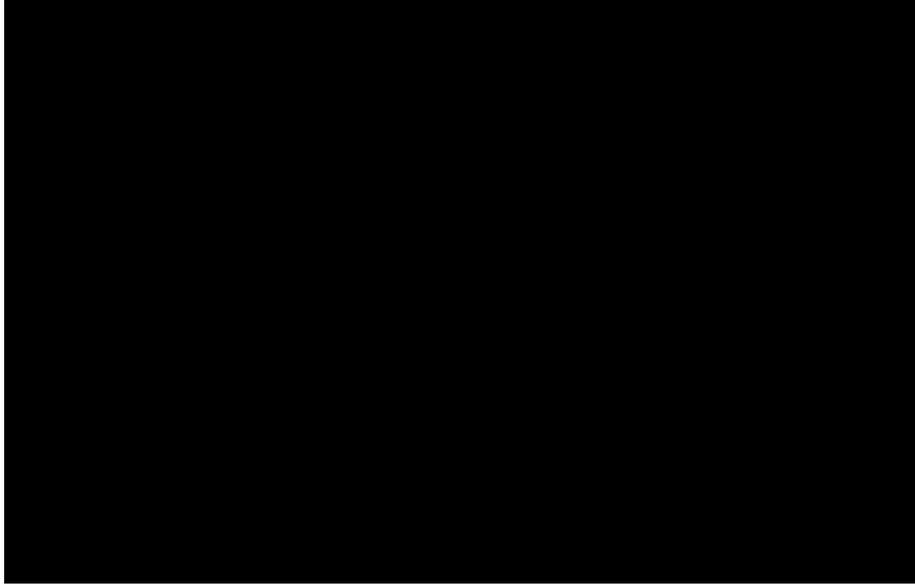
- Precios muy elevados
- Marcas de mala calidad
- No tienen probadores de maquillaje
- El personal no asesora al cliente
- El personal no tiene buena presencia
- Facilidades de crédito

6. ¿QUÉ MARCA DE MAQUILLAJES PREFERE?- (ESCOJA LAS QUE QUIERA)

- | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--------|--------------------------|
| Avon | <input type="checkbox"/> | L'Bel | <input type="checkbox"/> | Revlon | <input type="checkbox"/> |
| Esika | <input type="checkbox"/> | L'oreal | <input type="checkbox"/> | Vogue | <input type="checkbox"/> |
| Essence | <input type="checkbox"/> | Maybelline | <input type="checkbox"/> | Yanbal | <input type="checkbox"/> |
| Etrebelle | <input type="checkbox"/> | Only you | <input type="checkbox"/> | Otras | <input type="checkbox"/> |
| Jolie de Vogue | <input type="checkbox"/> | Palladio | <input type="checkbox"/> | | |
| Jordana | <input type="checkbox"/> | Pamela Grant | <input type="checkbox"/> | | |

Anexo 2

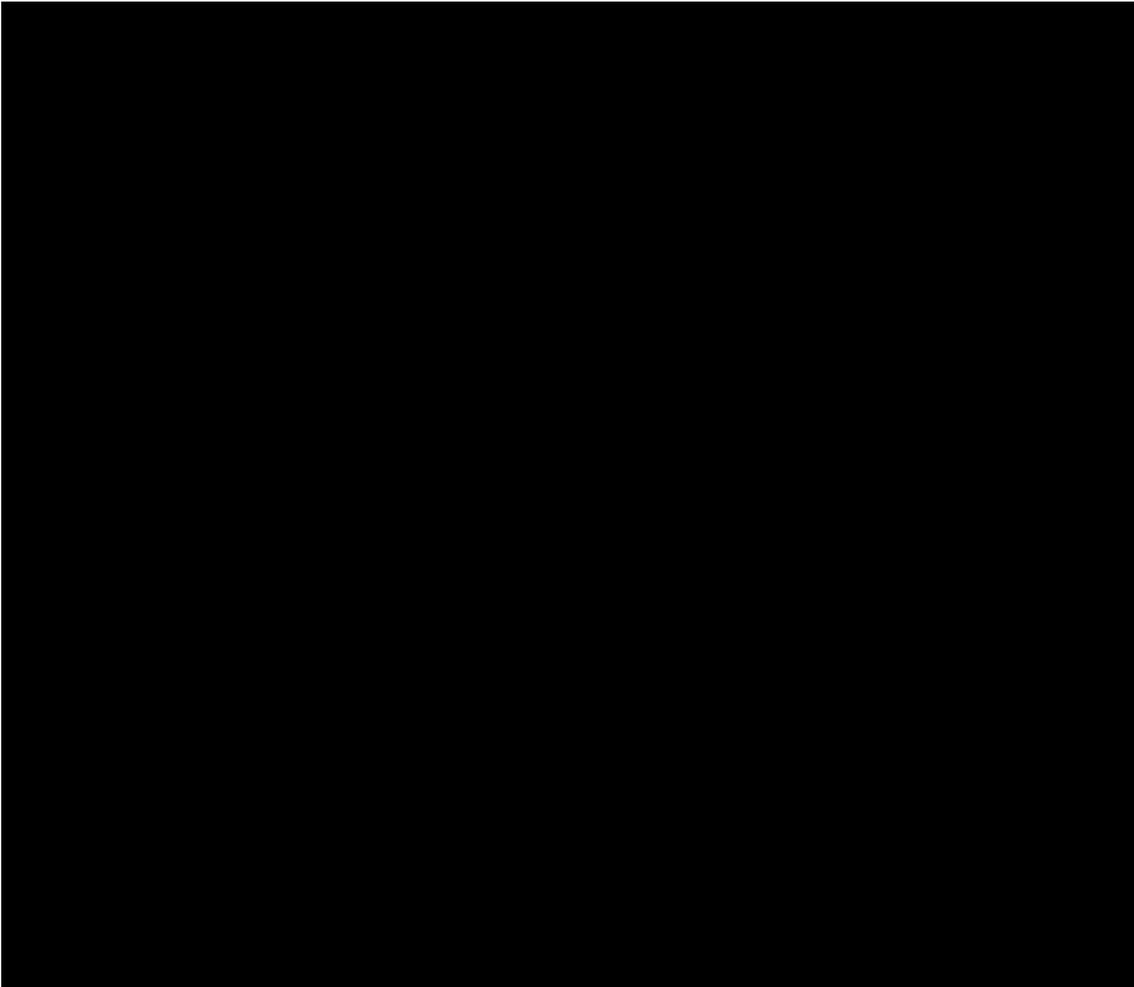
Inversión Inicial para ZIZI



Fuente: El Autor

Anexo 3

Remuneración Mínima Sectorial del 2013 para Ecuador



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador

Anexo 4

Presupuesto de Gastos Operativos

Detalle	Total	Total	Total	Total	Total
	2014	2015	2016	2017	2018
Locales 40m2 a aperturarse	2	2	3	3	0
Locales 80m2 a aperturarse	2	1	0	0	0
Gastos por servicios básicos	\$ 5.000,00	\$ 10.500,00	\$ 13.900,00	\$ 18.200,00	\$ 19.200,00
Para locales de 40m2	\$ 1.800,00	\$ 3.300,00	\$ 6.700,00	\$ 11.000,00	\$ 12.000,00
Para locales de 80m2	\$ 3.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00
Activos para adecuaciones (Bienes recuperables)	\$72.000,00	\$24.000,00	\$36.000,00	\$24.000,00	\$0,00
Activos para adecuación de locales 40m2	\$24.000,00	\$24.000,00	\$36.000,00	\$24.000,00	\$0,00
Activos para adecuación de locales 80m2	\$48.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Arriendos	\$62.400,00	\$127.200,00	\$169.560,00	\$209.358,00	\$258.765,90
Arriendo de locales 40m2	\$24.000,00	\$42.000,00	\$84.000,00	\$123.600,00	\$172.800,00
Arriendo de locales 80m2	\$38.400,00	\$81.600,00	\$81.600,00	\$81.600,00	\$81.600,00
Alquiler oficina para escuela ZIZI	\$0,00	\$3.600,00	\$3.960,00	\$4.158,00	\$4.365,90
DISCARE posee propiedades que alquilará a ZIZI a precio preferencial					
Inversión para adecuaciones (Bienes no recuperables)	\$ 24.000,00	\$ 16.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 0,00
Inversión para adecuación de locales 40m2	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 0,00
Inversión para adecuación de locales 80m2	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Probadores para local 40m2	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 0,00
Probadores para local 80m2	\$4.000,00	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Plan de medios	\$ 45.835,60	\$ 92.082,80	\$ 83.809,60	\$ 87.609,60	\$ 87.609,60
Prensa	\$ 16.782,00	\$ 17.782,00	\$ 13.425,60	\$ 13.425,60	\$ 13.425,60
Revista Vanidades	\$3.000	\$3.000	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Revista Cosmopolitan	\$2.000	\$3.000	\$3.000,00	\$3.000,00	\$3.000,00
Universo La Revista	\$5.230	\$5.230	\$4.184,00	\$4.184,00	\$4.184,00
Otros diarios de sectores específicos de la ciudad de Gye	\$6.552	\$6.552	\$5.241,60	\$5.241,60	\$5.241,60
Radio	\$ 10.953,60	\$ 47.200,80	\$ 34.284,00	\$ 29.084,00	\$ 29.084,00
Canela	\$5.200	\$15.600,00	\$11.700,00	\$10.400,00	\$10.400,00
Disney	\$0	\$15.600,00	\$9.100,00	\$5.200,00	\$5.200,00
Fabu	\$5.034	\$15.100,80	\$12.584,00	\$12.584,00	\$12.584,00
Locución de cuña	\$720	\$900,00	\$900,00	\$900,00	\$900,00
Material POP para locales	\$ 12.000,00	\$ 21.000,00	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 39.000,00
Viajes	\$ 6.100,00				
Outsourcing	\$11.400,00	\$2.503,20	\$2.610,84	\$2.723,10	\$2.840,20
Página web con posicionamiento					
Mantenimiento website	\$1.400,00	\$2.503,20	\$2.610,84	\$2.723,10	\$2.400,00
Total Gastos	\$ 220.635,60	\$ 272.286,00	\$ 317.880,44	\$ 353.890,70	\$ 368.415,70

Fuente: El Autor

Anexo 5

Unidades de venta y precios referenciales mantenidos por local de DISCARE S.A.

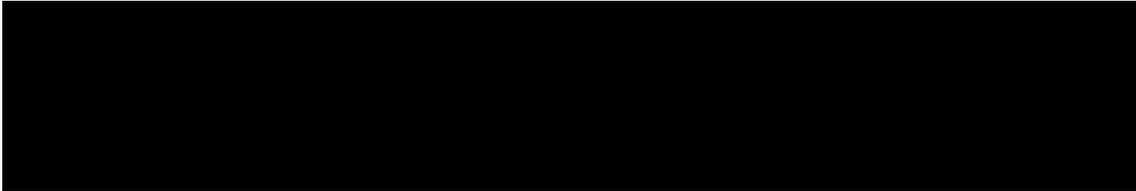
Categorías	Unidades		Precios		Vtas. Netas por categoría	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
AROMATERAPIA	545	2223	\$ 0,22	\$ 0,20	\$ 122,62	\$ 446,92
ESPEJOS	65	31	\$ 0,74	\$ 1,76	\$ 48,14	\$ 54,70
TIJERAS DE PELUQUERO	48	162	\$ 2,98	\$ 2,55	\$ 142,83	\$ 413,57
ALGODONES	257	592	\$ 0,64	\$ 0,68	\$ 164,32	\$ 400,54
COTONETES	-	200	-	\$ 0,62	-	\$ 124,66
JABONES MEDICINALES	-	31	-	\$ 0,93	-	\$ 28,97
JABONES FACIALES	39	53	\$ 2,46	\$ 2,45	\$ 95,96	\$ 130,09
REPELENTE	1	22	\$ 2,90	\$ 2,42	\$ 2,90	\$ 53,13
ACCESORIOS DE BAÑO	22	305	\$ 1,97	\$ 1,56	\$ 43,37	\$ 477,10
MEDIAS NYLON	-	629	-	\$ 1,00	-	\$ 630,26
REGALOS	697	1067	\$ 0,81	\$ 0,90	\$ 564,68	\$ 962,50
TALCOS	9	243	\$ 2,68	\$ 1,68	\$ 24,10	\$ 407,69
AFEITAR	227	2084	\$ 1,24	\$ 0,65	\$ 281,72	\$ 1.344,23
CUIDADO BUCAL	45	557	\$ 1,93	\$ 1,31	\$ 86,72	\$ 732,04
DESODORANTES	789	1727	\$ 2,55	\$ 2,58	\$ 2.013,92	\$ 4.450,08
HIGIENE FEMENINA	163	772	\$ 1,08	\$ 1,38	\$ 175,71	\$ 1.064,21
ACCESORIOS PARA MAQUILLAJE	535	1500	\$ 2,38	\$ 2,24	\$ 1.271,43	\$ 3.356,37
GOMA PESTAÑAS	167	613	\$ 2,18	\$ 1,62	\$ 363,81	\$ 992,89
PESTAÑAS POSTIZAS	975	5018	\$ 2,20	\$ 1,83	\$ 2.147,21	\$ 9.188,28
RIZADORES	157	294	\$ 1,57	\$ 1,49	\$ 246,40	\$ 437,83
SACAPUNTAS	2	10	\$ 0,17	\$ 0,17	\$ 0,34	\$ 1,70
SAUNA FACIAL	-	3	-	\$ 15,63	-	\$ 46,89
TINA PROFESIONAL	-	45	-	\$ 0,62	-	\$ 28,11
ACC.DE PELUQUERIA	2367	3815	\$ 2,10	\$ 2,50	\$ 4.963,47	\$ 9.551,90
CEPILLOS DE PEINAR	197	422	\$ 2,78	\$ 2,36	\$ 547,57	\$ 994,90
EXTENSIONES DE CABELLO	66	149	\$ 9,48	\$ 15,95	\$ 625,83	\$ 2.376,91
PEINILLAS	480	1389	\$ 0,34	\$ 0,48	\$ 162,77	\$ 666,65
PLANCHAS	39	51	\$ 48,41	\$ 41,87	\$ 1.887,87	\$ 2.135,13
RULOS	65	262	\$ 1,49	\$ 1,49	\$ 96,92	\$ 391,51
SECADORAS	1	2	\$ 27,00	\$ 26,25	\$ 27,00	\$ 52,50
BISUTERIA	1560	1291	\$ 0,94	\$ 0,71	\$ 1.470,06	\$ 910,18
BELLEZA CAPILAR	3578	5328	\$ 3,91	\$ 4,00	\$ 14.001,25	\$ 21.290,54
ACLARADORES	34	23	\$ 3,10	\$ 3,07	\$ 105,40	\$ 70,71
BLONDOR	191	399	\$ 1,41	\$ 1,37	\$ 269,32	\$ 546,50
MATIZANTES	35	47	\$ 3,77	\$ 3,76	\$ 132,02	\$ 176,65
OXIGENTAS	591	936	\$ 1,16	\$ 1,16	\$ 683,23	\$ 1.084,87
PERMANENTES	32	54	\$ 3,20	\$ 3,49	\$ 102,51	\$ 188,49
TINTES	2695	3869	\$ 4,72	\$ 4,97	\$ 12.708,77	\$ 19.223,32
ACONDI/RINSE	356	903	\$ 3,57	\$ 3,62	\$ 1.270,68	\$ 3.265,35
ALISADOR	84	172	\$ 5,48	\$ 5,90	\$ 459,98	\$ 1.015,20
AMPOLLAS	535	1319	\$ 2,17	\$ 1,65	\$ 1.159,04	\$ 2.171,17
CREMAS CAPILARES	1440	4533	\$ 2,68	\$ 2,59	\$ 3.861,01	\$ 11.758,30
FLJADORES DE CABELLO	194	280	\$ 3,13	\$ 3,27	\$ 607,46	\$ 916,90
GEL	469	1294	\$ 1,34	\$ 1,29	\$ 626,67	\$ 1.670,94
MOUSSE	85	141	\$ 4,01	\$ 4,37	\$ 341,05	\$ 616,86
SHAMPOO	1171	3338	\$ 3,64	\$ 3,65	\$ 4.258,67	\$ 12.183,30
SILICONA	202	280	\$ 2,62	\$ 3,32	\$ 528,80	\$ 929,01
ACEITE CORPORAL	11	51	\$ 1,38	\$ 1,86	\$ 15,21	\$ 94,98
CREMAS CORPORALES	697	674	\$ 2,81	\$ 3,64	\$ 1.955,64	\$ 2.456,40
COSMETICOS	3977	8402	\$ 2,04	\$ 1,84	\$ 8.094,60	\$ 15.461,47
CUIDADO DE LOS PIES	42	124	\$ 2,07	\$ 2,18	\$ 86,90	\$ 270,04
CREMAS FACIALES	456	522	\$ 3,55	\$ 3,81	\$ 1.618,44	\$ 1.988,17
TOALLAS FACIALES	361	1081	\$ 1,81	\$ 1,69	\$ 652,20	\$ 1.821,52
LIMPIEZA FEMENINA	102	132	\$ 3,99	\$ 4,11	\$ 406,95	\$ 542,48
ACCESORIOS DE MANICURE	714	2623	\$ 1,19	\$ 0,87	\$ 852,59	\$ 2.274,42
ESMALTES	551	6274	\$ 1,20	\$ 1,27	\$ 660,48	\$ 7.955,98
GUILLOTINAS	38	164	\$ 3,16	\$ 2,26	\$ 120,25	\$ 370,71
QUITA ESMALTE	209	586	\$ 1,34	\$ 1,21	\$ 280,20	\$ 711,11
SECADOR MANICURE	12	29	\$ 4,69	\$ 4,70	\$ 56,24	\$ 136,18
ACRILICOS Y GEL DE UÑAS	220	1007	\$ 5,76	\$ 4,73	\$ 1.266,75	\$ 4.760,34
STICKERS DE UÑAS	92	435	\$ 1,46	\$ 1,15	\$ 134,70	\$ 499,59
UÑAS POSTIZAS	846	2999	\$ 2,47	\$ 2,23	\$ 2.085,59	\$ 6.701,12
PERFUMERIA	358	307	\$ 3,90	\$ 3,36	\$ 1.396,18	\$ 1.032,22
SPLASH CORPORALES	93	205	\$ 3,11	\$ 3,35	\$ 289,69	\$ 687,61
PERFUMES	237	64	\$ 4,27	\$ 3,48	\$ 1.012,18	\$ 222,97
PROTECT.SOLARES	-	40	-	\$ 8,93	-	\$ 357,23
JABONES DE TOCADOR	340	1016	\$ 1,66	\$ 1,78	\$ 564,02	\$ 1.804,38
Total general	66193	174549	\$ 2,53	\$ 2,21	\$ 167.466,12	\$ 385.355,53
Ventas si local hubiese aperturado todo el 2011	\$ 132.386,00					
Incremento real en cantidades		31,85%				
Precio promedio DISCARE S.A. a 2012	\$ 2,37					
Precio promedio DISCARE S.A. a 2013	\$ 2,47					
m2	140					
Unid vendidas por Discare / m2	946					

Fuente: Base de datos de DISCARE S.A.

Datos proporcionados del local que DISCARE tuvo para la venta al retail del 2010 al 2011 y cuya medida fue de 140m2.

Anexo 6

Cantidades y ventas proyectadas para cada local ZIZI



Fuente: El Autor

Se ha considerado un tasa de crecimiento anual mínima del 10% para las ventas de ZIZI.

Anexo 7

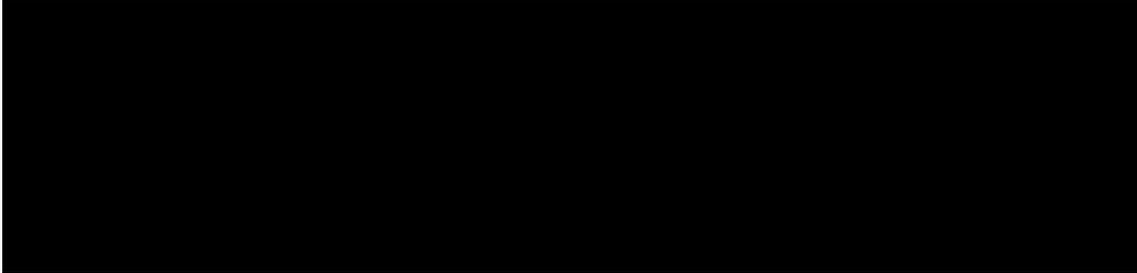
Locales a aperturar



Fuente: El Autor

Anexo 8

Ventas y Costo de Ventas Proyectados ZIZI

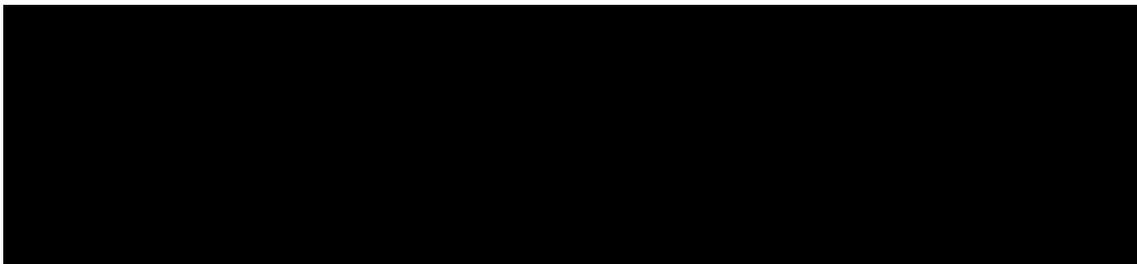


Fuente: El Autor

Las ventas han sido consideradas conforme la apertura de locales, al igual que los costo de ventas. Se incluye además el pago a proveedores y el flujo hacia los mismos (considerando el pago de 60 días).

Anexo 9

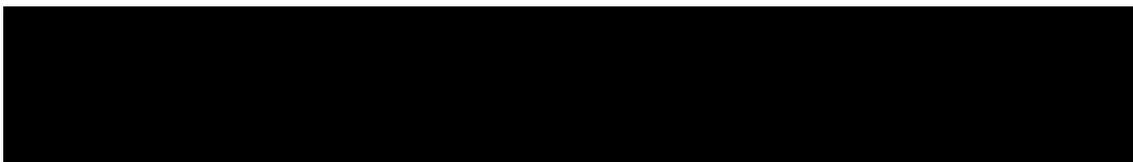
Presupuesto para Gastos Indirectos



Fuente: El Autor

Anexo 10

Proyección de Ingresos No Operacionales

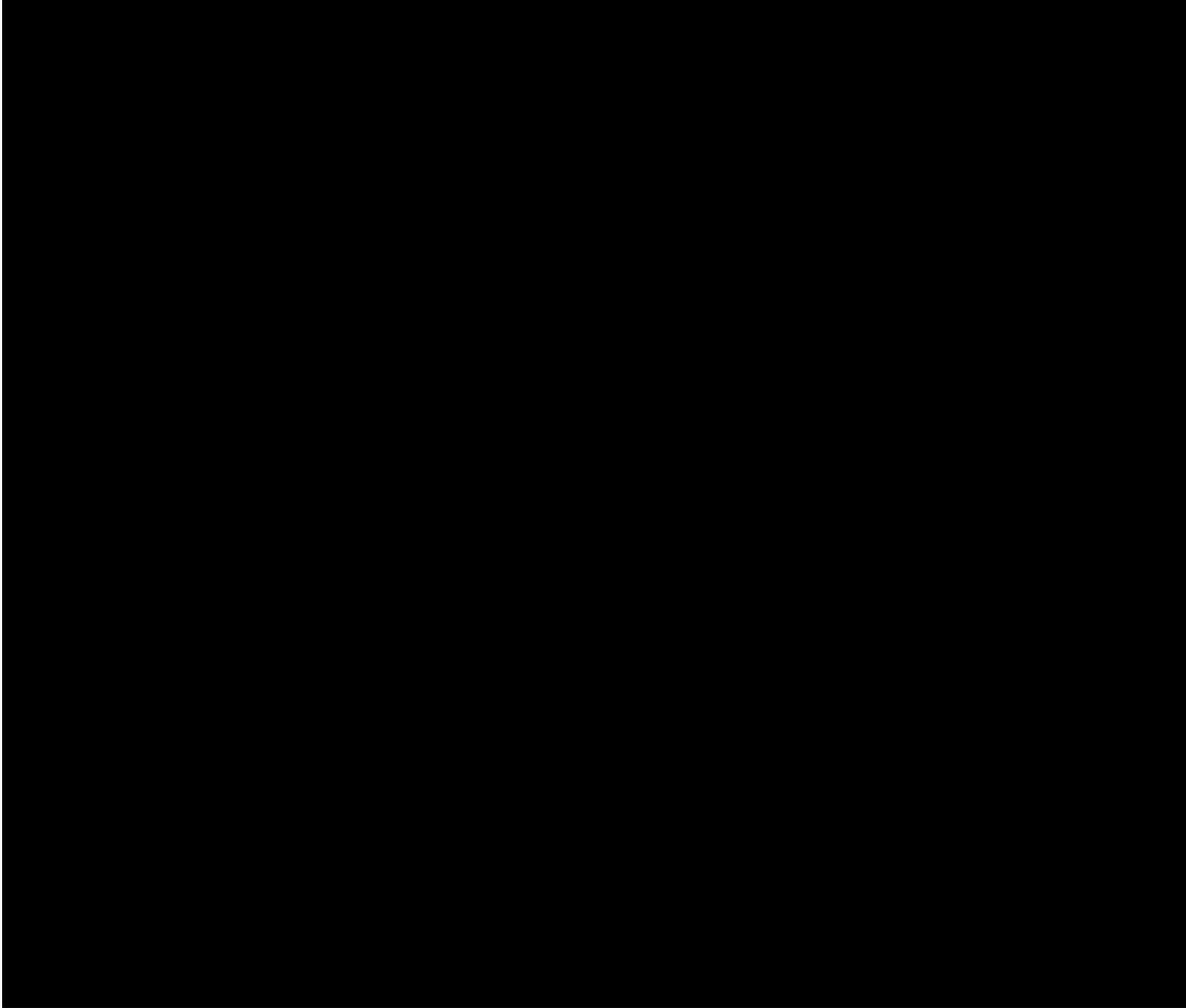


Fuente: El Autor

El rubro de “capacitaciones cobradas a terceros” son cursos que dicta el personal de ZIZI, en la escuela, a aquellas personas interesadas en profundizar el conocimiento en el ámbito de la cosmética.

Anexo 11

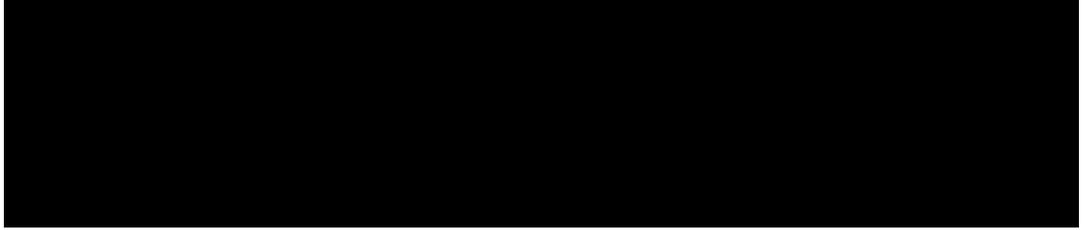
Flujo de Caja Proyectado



Fuente: El Autor

Anexo 12

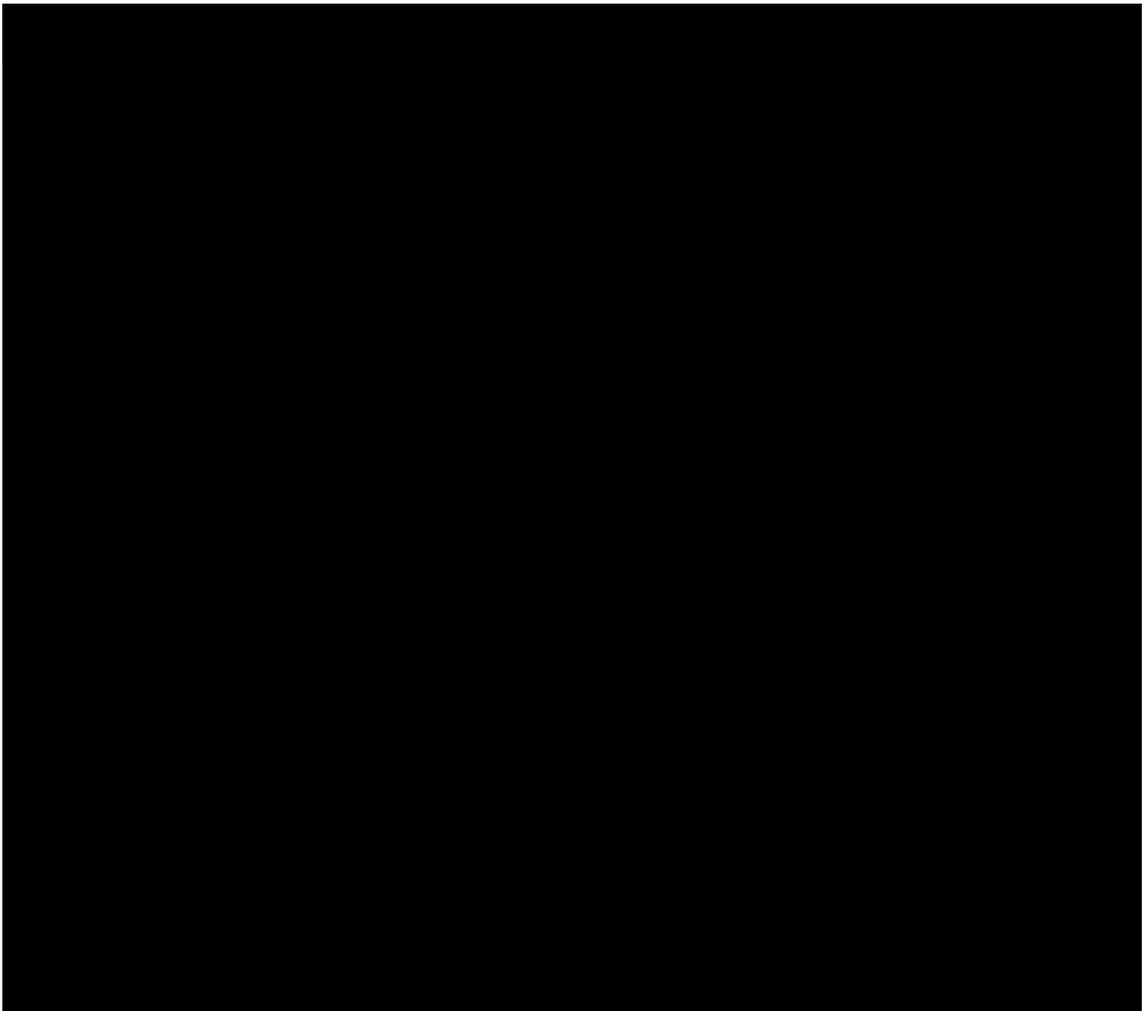
Cálculo del VAN y TIR



Fuente: El Autor

Anexo 13

Presupuesto de sueldos e incentivos para el personal operativo de ZIZI



Fuente: El Autor

Anexo 14

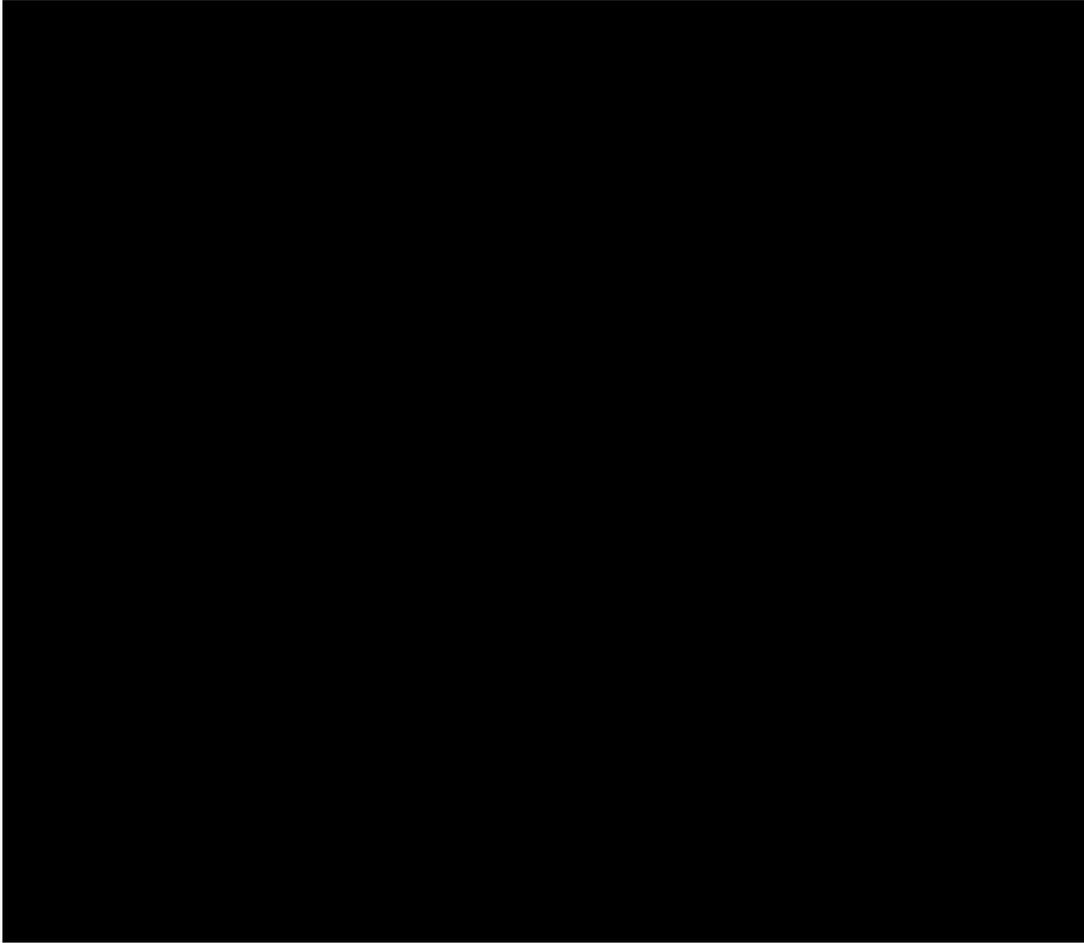
Presupuesto de sueldos e incentivos para el personal administrativo de ZIZI



Fuente: El Autor

Anexo 15

Balance General Proyectado



Fuente: El Autor

Anexo 16

Estado de Resultado Proyectado



Fuente: El Autor