



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TÍTULO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCION DE LA MARCA DE PRATI
EN LA CIUDAD DE MANTA**

AUTORES

**María Soledad Ponce Orrantia
Andrés Fernando Oñate Cisneros**

TUTOR:

Mgs. Mariella Johanna Jácome Ortega

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **María Soledad Ponce Orrantia y Andrés Fernando Oñate Cisneros**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas

TUTOR

MGS. MARIELLA JOHANNA JÁCOME ORTEGA

DIRECTOR DE LA CARRERA

ING. GUILLERMO VITERI SANDOVAL

Guayaquil, 15 de septiembre de 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **María Soledad Ponce Orrantia, y**

Andrés Fernando Oñate Cisneros

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCION DE LA MARCA DE PRATI EN LA CIUDAD DE MANTA” previa a la obtención del Título de Ingeniería en Administración de Ventas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales 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 nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 15 de septiembre de 2015.

LOS AUTORES

María Soledad Ponce Orrantia

Andrés Fernando Oñate Cisneros



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **María Soledad Ponce Orrantia y Andrés Fernando Oñate Cisneros**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA MARCA DE PRATI EN LA CIUDAD DE MANTA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 15 de septiembre de 2015.

LOS AUTORES

María Soledad Ponce Orrantia

Andrés Fernando Oñate Cisneros

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos aquellos que me apoyaron con sus enseñanzas, con su aliento, con su voluntad, con su generosidad para que este plan sea posible.

A mi Dios, mi esposo, mis hijas, mi familia, mis profesores, mis compañeros de clase y los del trabajo, mis amigos cercanos, mi tutora.

A todos muchas gracias.

Maria Soledad Ponce Orrantia.

DEDICATORIA

A mi esposo y mis hijas, mis grandes amores, los que iluminan mi vida y la llenan de alegría, quienes me impulsan y me motivan a seguir avanzando, alcanzando metas e ilusiones.

A mis seres queridos que ya no están conmigo, Errol y Tere, seres de luz, que me guían desde lo más profundo de mi corazón.

A mis padres, de quienes heredé la fuerza y el amor, la energía y la pasión, alentándome, enseñándome, acompañándome.

A todos Ustedes gracias por formar parte de mi vida.

Maria Soledad Ponce Orrantia

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento más profundo a quienes confiaron y creyeron en mí, los cuales con su aliento lograron ser el viento bajo mis alas y me ayudaron a nunca darme por vencido, y también agradezco a quienes no creyeron en mí, puesto que me dieron razones para que mi lucha sea más incansable.

Gracias Ser sublime y creador de todos y de todo,
gracias Familia, gracias Amigos, gracias Maestros,
gracias a mi Tutora, gracias Universidad Católica
Santiago de Guayaquil

Los llevo en mi corazón.

Andres Fernando Oñate Cisneros

DEDICATORIA

A mi linda Esposa, que camina junto a mí en cada paso que doy, y que no sólo me ha dado felicidad, sino también lo mejor de mi vida, mis hermosos hijos.

A mis hijos, quienes son la razón de mi existencia, mis ganas de vivir y de ser mejor cada día, por ellos “todo”, sin ellos “nada”.

A mis Padres, quienes han sido el farol más brillante en mis noches más oscuras, a ustedes mi amor, mi respeto, mi admiración y toda mi vida, son mi más claro y vivo ejemplo.

A mis hermanos que me recibieron en sus vidas hace muchos años, y fueron testigos de mi crecimiento desde los primeros días de mi existencia.

A mis compañeros de aula y a todos quienes leen este trabajo, fruto de horas incansables de entrega.

Andres Fernando Oñate Cisneros

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS DEL PROYECTO:	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
CAPITULO I: SEGMENTACIÓN	8
1.1.Mercado Meta	8
1.2.Macro Segmentación	9
1.3.Variables de micro segmentación	11
1.4.Perfil del consumidor	12
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	13
2.1.Análisis PEST	13
2.1.1. Escenario político	15
2.1.2. Escenario económico	17
2.1.3. Escenario social	25
2.1.4. Escenario tecnológico	26
2.2.Análisis Porter	27
2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes:	29
2.2.2. Amenaza de nuevos entrantes:	29
2.2.3. Amenaza de productos sustitutos:	30
2.2.4. Poder negociador de los proveedores:	30
2.2.5. Poder negociador de los compradores:	31
2.3.Estudio de mercado	31
2.4.Población y muestra:	32

2.5. Análisis de los resultados obtenidos:	33
2.6. Conclusiones de la investigación	55
CAPITULO III. IDEA Y PROPUESTA	55
3.1. Concepto de la idea	56
3.2. Producto:	57
3.2.1. Características	57
3.2.2. Surtido a exhibir	60
3.2.3. Marca	62
3.3. Análisis de la cadena de valor:	65
3.3.1. Actividades de Soporte	67
3.3.2. Actividades Primarias	68
3.4. Análisis FODA:	70
CAPITULO IV. PLANES ESTRATEGICOS	75
4.1. Plan de ventas	75
4.1.1. Premisas iniciales:	76
4.1.2. Presupuesto de ventas	78
4.2. Establecimiento de cuotas de ventas:	79
4.2.1. Fuerza de ventas	79
4.2.2. Perfil del vendedor	81
4.2.3. Capacitación	83
4.3. Políticas de planificación de ventas	84
4.3.1. Política de programación de compras	85
4.3.2. Política de crédito y cobranzas	85
4.3.3. Garantías y política de devoluciones	86
4.4. Plan de ventas vs mercadeo:	87

4.4.1. Producto	88
4.4.2. Precio	90
4.4.3. Plaza o distribución	92
4.4.4. Promoción	92
4.5. Plan de comunicación	94
CAPITULO V. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	99
5.1. Inversión inicial y fuentes de financiamiento:	99
5.2. Ingresos y costos:	100
5.3. Factibilidad financiera:	103
5.4. Análisis de sensibilidad:	105
5.5. Seguimiento y evaluación:	106
5.5.1. Indicadores de cumplimiento	106
CAPITULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL	108
6.1. Base Legal	108
6.2. Medio Ambiente	109
6.3. Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	109
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	113
BIBLIOGRAFIA	114
ANEXO I. PROCEDIMIENTO DE CAMBIO O DEVOLUCION EN TIENDA VIRTUAL	117
ANEXO II. PERFIL DE CARGOS COMERCIALES	120

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de la zona de influencia del proyecto	9
Figura 2. Macro segmentación.....	10
Figura 3. Variables de micro segmentación del proyecto	11
Figura 4. Análisis PEST del sector	14
Figura 5. Inflación anual (medida en el mes de Abril).....	18
Figura 6. Inflación anual por producto.....	19
Figura 7. Ponderación del Gasto por ciudad	20
Figura 8. Inflación anual vs PIB.....	20
Figura 9. Gasto de consumo monetario mensual.....	21
Figura 10. Gasto de promedio mensual del Hogar	21
Figura 11. Gasto de consumo promedio mensual por tamaño de Hogar	23
Figura 12. Distribución del gasto promedio	25
Figura 13. Estratificación del público objetivo	25
Figura 14. Edad de la muestra	34
Figura 15. Género de la muestra.....	355
Figura 16. Conocimiento de la marca De Prati	36
Figura 17. Aspectos que más agradan del establecimiento	378
Figura 18. Aspectos que más desagradan del establecimiento.....	39
Figura 19. Opinión de apertura de local en Manta	40
Figura 20. Zona de preferencia para el proyecto	41
Figura 21. Zona de preferencia de tienda De Prati.....	42
Figura 22. Experiencia de compra en Guayaquil	43
Figura 23. Experiencia de compra en Quito	444
Figura 24. Experiencia de compra virtual	45
Figura 25. Importancia de variables de compra	477
Figura 26. Valoración de atributos en la marca.....	48
Figura 27. Frecuencia de compra de artículos del establecimiento	50
Figura 28. Gasto promedio de compra.....	51
Figura 29. Lugar de compra en Manta	52

Figura 30. Frecuencia de compra por Internet.....	54
Figura 31. Viabilidad de compras virtuales	54
Figura 32. Inspiración. Formato de tienda virtual exterior	588
Figura 33. Formato de tienda virtual	59
Figura 34. Índice de Afinidad	626
Figura 35. Marca H&O.....	63
Figura 36. Marca H&O Trybu	63
Figura 37. Marca Isabella y Stefano	64
Figura 38. Cadena de valor en De Prati	66
Figura 39. Objetivos inducción 8 horas	83
Figura 40. Programa de vendedores 32 horas	844
Figura 41, Requisitos del crédito directo	86
Figura 42. Garantía incondicional De Prati.....	87
Figura 43. Pirámide de distribución de moda.....	88
Figura 44. Pirámide de segmentación.....	90
Figura 45. Ejemplo de generación de punto de equilibrio	93
Figura 46. Plan de comunicación	94
Figura 47. Estrategia ATL De Prati.....	95
Figura 48. Estrategias BTL	96
Figura 49. Estrategia de Marketing Digital.....	97
Figura 50. Material de Relaciones Publicas.....	98

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Edad de la muestra.....	33
Tabla 2. Género de la muestra	34
Tabla 3. Conocimiento de la marca De Prati.....	36
Tabla 4. Aspectos que más agradan del establecimiento.....	37
Tabla 5. Aspectos que más desagradan del establecimiento	38
Tabla 6. Opinión de apertura de local en Manta	40
Tabla 7. Zona de preferencia para el proyecto	41
Tabla 8. Zona de preferencia de tienda De Prati	42
Tabla 9. Experiencia de compra en Guayaquil	43
Tabla 10. Experiencia de compra en Quito	44
Tabla 11. Experiencia de compra virtual	455
Tabla 12. Importancia de variables de compra	466
Tabla 13. Valoración de atributos en la marca	48
Tabla 14. Frecuencia de compra de artículos del establecimiento	49
Tabla 15. Gasto promedio de compra	51
Tabla 16. Lugar de compra en Manta.....	52
Tabla 17. Frecuencia de compra por Internet.....	53
Tabla 18. Viabilidad de compras online	54
Tabla 19. Ventas año 2014-2015	61
Tabla 20. Identificación de la marca por grupo de edad	61
Tabla 21. Análisis FODA del negocio	74
Tabla 22. Premisas iniciales para presupuesto de ventas.....	77
Tabla 23. Plan de ventas Año 1	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24. Plan de ventas por forma de pago.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25. Plan de ventas por marca.....	79
Tabla 26. Presupuesto de ventas por vendedor	80
Tabla 27. Perfiles de cargo.....	82
Tabla 28. Tabla de rangos de precios	911
Tabla 29. Inversión inicial	99

Tabla 30. Fuentes de financiamiento.....	100
Tabla 31. Presupuesto anual de ventas (distribuido por marca)	101
Tabla 32. Costos anuales	101
Tabla 33. Costos fijos.....	102
Tabla 34. Costos variables	103
Tabla 35. Costos de produccion.....	104
Tabla 36. Capital de trabajo.....	105
Tabla 37. Análisis VAN y TIR.....	106
Tabla 38. Análisis multivariable.....	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo, establecer la viabilidad técnica y financiera para la expansión de Almacenes De Prati hacia la Ciudad de Manta y de esta forma aumentar las ventas de la empresa a nivel nacional.

Almacenes De Prati cuenta actualmente con tiendas de grandes superficies en las dos principales ciudades de Ecuador (Quito y Guayaquil) y posee un mercado cautivo incluso en ciudades donde no existen tiendas. Este mercado cautivo realiza las compras viajando a dichas ciudades o a través de la página web www.deprati.com.ec.

Para la realización de este proyecto se hicieron estudios de mercado con la finalidad de establecer la intención de compra y otros atributos, como la bancarización y la tecnificación de las diferentes ciudades del Ecuador, donde no se contaba con una tienda de Almacenes De Prati. Fruto de este análisis se eligió a la ciudad de Manta como mercado meta para el desarrollo de este plan.

Una vez establecida la ciudad de destino para la apertura de la tienda, se hicieron estudios de campo (encuestas) para la determinación del lugar, el perfil de los potenciales clientes, el tipo de productos que deberían exhibirse en la tienda, la frecuencia de compra y el monto promedio de gasto por visita.

Luego de recopilar y tabular la información de la micro y macro segmentación, se establecieron las estrategias de ventas y los objetivos de ventas. Finalmente, se realizó el estudio de viabilidad financiera, para establecer los aspectos cuantitativos de la puesta en marcha del proyecto y en consecuencia, luego del análisis de la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) se evidencia la viabilidad financiera del mismo.

Almacenes De Prati cuenta con una cultura muy enfocada al desarrollo social, ecológico y de ahorro de energía, con lo cual aporta firmemente en varios de los objetivos del “Plan Nacional del Buen Vivir”.

ABSTRACT

This business plan aims to establish the technical and financial viability, for the expansion of "Almacenes De Prati" to the city of Manta and thus increase sales of the company nationwide.

Almacenes De Prati currently has stores in the two main cities of Ecuador such as Quito and Guayaquil and has a captive market even in cities where there are no stores. This captive market has to travel to these cities in order to make a purchase, or they use the virtual store at *www.deprati.com.ec*.

For the development of this project, a market research has been performed, in order to establish the purchase intention of their population, and other attributes, such as banking and modernization of the different cities of Ecuador, where "Almacenes De Prati" did not have a store. As the result of this analysis, Manta has been elected as a target market for the development of this plan.

Once the destination city for the opening of the new store was established, field studies (surveys) were conducted to determine the exact location, the profile of the potential customers, and the type of products that should be displayed in the store, the purchase frequency and the average amount of spending per visit.

After collecting and tabulating all the information from the micro and macro segmentation, sales strategies and sales targets were set. At the end, the financial study was carried out to establish the quantitative aspects of the implementation of the project and consequently, after analyzing the internal rate of return (IRR) and net present value (NPV) the financial viability of this project was evident.

Almacenes De Prati is focused on social and ecological development, and has a strong "energy saving" culture, which contributes strongly in several of the objectives of the "National Plan for Good Living".

INTRODUCCION

El siguiente Plan de Negocios comprende el análisis de la introducción de la marca y comercialización de los productos de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta, a través de los canales directos y de comercio electrónico.

En este estudio se ha buscado determinar la viabilidad de la expansión de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta, considerando que ésta es una de las ciudades de mayor potencial de crecimiento de acuerdo a la capacidad de compra de sus habitantes, su nivel de bancarización y su mix cultural que fortalecen la accesibilidad a herramientas tecnológicas, indispensables para el crecimiento y desarrollo del canal de comercio electrónico, así como la instalación de tiendas físicas utilizando un sistema de “Tiendas Express – Pop Up Store”.

Este modelo de Tiendas Express, *Pop Up Store*, consisten en tiendas efímeras en mercados de elevada circulación comercial e influencia, con el fin de ampliar el conocimiento de la marca, sondear y dimensionar la demanda, previa a la instalación de una tienda física de grandes superficies en un nuevo sector o ciudad, o como estrategia promocional para ofrecer ítems claves de temporada. Este formato requiere una experiencia de compra al cliente muy original y con alto nivel de innovación las cuales son características inherentes a este sistema de negocios.

El desarrollo de este plan, utilizó investigaciones cuantitativas y cualitativas basadas en el uso de técnicas como son: la observación, entrevistas y encuestas en línea, lo que permitió conocer al mercado objetivo para desarrollar las estrategias a aplicar.

Este plan de negocios contempla en su capítulo uno, identificar el grupo objetivo primario y secundario de la Ciudad de Manta, considerando aspectos socio demográficos y psicográficos de la población, de acuerdo a la estrategia comercial para esta plaza. En el segundo capítulo, se determinó la muestra a utilizar para llevar a cabo la investigación, para asegurar un resultado confiable y representativo del grupo objeto de estudio. En el tercer capítulo, se determinó el surtido de mercadería a exhibir en la tienda, tiempo y frecuencia de cambio. En el cuarto capítulo se diseñó el plan estratégico de ventas,

marketing y servicio al cliente. En el quinto se realizó el estudio de factibilidad del proyecto de inversión en las tiendas *express*, *Pop UP stores*, que evalúe la sustentabilidad de la implementación de este canal alternativo. Finalmente, en el sexto capítulo se midió el impacto de las estrategias a ejecutar que apoyen el programa de responsabilidad social empresarial enfocado a la generación de negocios inclusivos dentro de la cadena de valor de la empresa, alineando nuestra estrategia con el plan del buen vivir.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Con este proyecto se espera introducir la marca De Prati en la ciudad de Manta, alcanzar el objetivo de ventas y penetración planteado para el comercio electrónico DEPRATI.COM, así como el porcentaje de participación de este canal sobre las ventas totales de la compañía; probando un canal alternativo de ventas que apoye a la difusión y utilización del canal de ventas en línea principalmente; calentar el mercado, permitiendo en el futuro establecer una red de Tiendas Express, *Pop Up Stores*, en otras provincias del país, determinar la demanda real de estos mercados y así evaluar a futuro si invertir en un almacén de grandes superficies. Como objetivo final, tenemos el crecimiento en ventas a nivel nacional, apalancado en las tiendas temporales satélites.

El presente análisis plantea en su capítulo inicial lo inherente a la segmentación del mercado designado para desarrollar la estrategia comercial: como parte de éste, podremos encontrar su macro y micro segmentación y la descripción del perfil del consumidor. El segundo, contiene las acciones de investigación de mercado, el análisis completo del entorno social, político, económico, tecnológico y competitivo, así como también, plantea la determinación de la muestra que justifique el avance del proyecto, los factores socio demográficos y de hábitos de compra y consumo. En el tercer capítulo, se encuentra la estrategia de surtido del proyecto, el tipo de producto a exhibir, la profundidad y amplitud del portafolio, también, la estrategia de reposición de mercadería, tiempos involucrados y la frecuencia de abastecimiento. En el capítulo cuarto, se desarrolla el plan estratégico de ventas, marketing y servicio al cliente, este incluye además las características del sistema de tiendas temporales satélites, sus procesos y factores críticos del éxito fundamental para alcanzar los objetivos planteados para el ejercicio. El quinto capítulo, presenta los resultados del estudio de factibilidad del proyecto de inversión Tienda Express, *Pop UP Stores*, y en el capítulo sexto, se elaboran las acciones de Responsabilidad Social empresarial enfocado en la concepción de negocios inclusivos dentro de la cadena de valor de la empresa, alineando nuestra estrategia con el plan del buen vivir.

Con la instalación de esta Tienda Express, *Pop UP Stores* no sólo se busca satisfacer los intereses de los accionistas o los objetivos comerciales establecidos, sino también el beneficio de la población de Manta, brindándoles la oportunidad de obtener los productos de moda a la mano, sin que sea necesario trasladarse a otras ciudades, y por otro lado, dinamizando el mercado con la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Con la generación de nuevas plazas de trabajo se contribuye al desarrollo de la comunidad, la ciudad y por consiguiente el país, a disminuir la tasa de desempleo o el empleo informal, a la par que se logra la introducción de estas nuevas tecnologías a través de este formato innovador y único en la plaza, se eleva el nivel de vida de sus habitantes, lo cual trae como consecuencia un incremento de la satisfacción personal.

Es importante considerar que uno de los grandes sectores beneficiados es la producción nacional, ya que se ofrecen productos ecuatorianos en su gran mayoría, apoyando el plan de cambio de la matriz productiva establecido por el Gobierno y evitando así, la salida de capitales a través del comercio electrónico internacional.

Con este proyecto se espera introducir la marca De Prati en la ciudad de Manta, alcanzar el objetivo de ventas y penetración planteado para el comercio electrónico DEPRATI.COM, apalancando así las ventas globales de Almacenes De Prati. Finalmente, se espera determinar la demanda real de estos mercados y así evaluar a futuro si invertir en un almacén de grandes superficies.

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

El propósito de este proyecto es apoyar al establecimiento de la marca de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta, logrando de esta forma consolidarla como una de las principales cadenas *retail* del Ecuador, incrementando sus ventas y aumentando su participación de mercado.

El mercado objetivo para este proyecto es la ciudad de Manta, debido a varios factores determinantes como son: en primer lugar el nivel de bancarización que presenta la ciudad así como su nivel de tecnificación, se presenta un aumento de la intención de compra, existe mezcla cultural, estacionalidad de eventos, nivel de innovación y competitividad en la plaza, finalmente por las compras actuales realizadas por clientes de Manta en Almacenes De Prati.

Por este motivo, se ha elegido la funcionalidad de tiendas Express, *Pop UP Stores*, para establecer en la ciudad un nuevo concepto en puntos de venta.

Según Eva Rodriguez (2014):

Son espacios comerciales temporales. La fugacidad de estos establecimientos, unido a la originalidad con la que se decoran, aportan al cliente un carácter de urgencia, oportunidad y exclusividad que favorece las ventas y mejora la marca. La clave de las pop up es ofrecer una experiencia de compra única. El emprendedor que decida poner en marcha una tienda pop up tiene la opción de desarrollarla con sus propios medios, o bien recurrir a un organizador profesional (Rodriguez, 2014, p. 25).

De esta forma, se logra llegar al mercado meta, con una oferta innovadora y que pone a la marca en la mente del consumidor como recordación instantánea, es decir en

el *top of mind* de los consumidores, pudiendo ellos comprar productos especializados, determinados por la estrategia de ventas, directamente en la tienda, o en su lugar optar por hacer los pedidos a través de la página web, para acceder a todo el inventario de Almacenes De Prati.

Actualmente Almacenes de Prati, a pesar de no poseer una tienda física en Manta, factura más de \$300.000 a través de DEPRATI.COM y más de \$1'100.000 a través de los Almacenes de Guayaquil o Quito, alcanzando una penetración del 1,8% de la población económicamente activa, y con un potencial de negocios equivalente al 7,1% de la misma población en dicha ciudad (De Prati, 2015).

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Objetivo General

Introducir la marca de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta con el fin de incrementar las ventas a través de la implementación de tiendas temporales satélites.

Objetivos Específicos

1. Conocer el grupo objetivo primario y secundario de la Ciudad de Manta, considerando aspectos sociodemográficos y psicográficos de la población, con el objetivo de determinar el potencial del negocio.
2. Realizar una investigación de mercado que permita evaluar las preferencias en cuanto al surtido de mercadería a exhibir en la Tienda, variables demográficas, psicográficas que permitan asegurar la rotación de artículos objetivo.
3. Diseñar el Plan estratégico de ventas, Marketing y Servicio al Cliente, que asegure alcanzar los objetivos de ventas planteados para el proyecto.
4. Elaborar el estudio de factibilidad del proyecto de inversión en las tiendas temporales satélites.
5. Identificar las acciones a ejecutar que apoyen el programa de responsabilidad social empresarial vigente, que apalanquen el desarrollo del plan del buen vivir.

CAPITULO I: SEGMENTACIÓN

Según Espinoza en su libro acerca de la segmentación: (ESPINOZA, 2013).

La segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing

El grupo objetivo al que atiende una tienda departamental por naturaleza es múltiple y variado, lo conforman hombres y mujeres de todas las edades y con diferentes necesidades, sin embargo, es un error no enfocarse en un grupo primario mayoritario porque pudiera perderse en el camino y finalmente no generar una identificación de marca con ninguno. De ahí la importancia de la segmentación estratégica para las compañías, enfocando la atención en el público objetivo más importante.

1.1. Mercado Meta

Para establecer el mercado meta, es importante un estudio detallado y un análisis del país, para así determinar correctamente el lugar geográfico donde se establecerá la tienda. En la elaboración de dicho análisis debe considerarse la estrategia de ventas de Almacenes De Prati, así como la gama de productos que se comercializan en el establecimiento.

Este proyecto ha determinado a la ciudad de Manta, como el mercado meta, debido a condiciones como la cercanía de la ciudad de Guayaquil, la facilidad de acceso terrestre

y marítimo, así con las condiciones de desarrollo de la ciudad en el campo de infraestructura, tecnología, bancarización y mix cultural de sus habitantes.

Una condición importante a tomar en cuenta, es estacionalidad de los eventos que se dan en dicha plaza, como las temporadas de playa y de turismo, tanto nacional como internacional, como se realiza en la Figura 1.

Figura 1. Análisis de la zona de influencia del proyecto

Ciudad	Habitantes	Distancia del CeCo	Tiempo
Manta	238,573	Dentro de los 5 Km de radio	10 minutos
Jaramijó	19,470	21 Km	22 minutos
Montecristi	74,043	15.2 Km	18 minutos
Portoviejo	294,983	40.1 Km	42 minutos
Zona de influencia cercana	627,069		
Chone	133,239	95 Km	1 hora 25 minutos
Total Zona de influencia	760,308		

Elaboración : Los autores, 2015.

1.1. Macro Segmentación

En la macro segmentación, se toman en cuenta características específicas del mercado meta para identificar el perfil del consumidor. En esta etapa se asegurará el enfocar la estrategia de ventas hacia un segmento específico de la población, ya que es imposible atacar a todos los segmentos de una forma eficiente, y menos cuando se trata de una marca que está ingresando a un nuevo mercado.

En la figura 2, se observa la macro segmentación general del mercado.

Figura 2. Macro segmentación



Elaborado por : Los autores, 2015.

Así pues, para este análisis es importante considerar el segmento de clientes, las necesidades del potencial consumidor y la forma en la que se cubrirán dichas necesidades.

1.2. Variables de micro segmentación

Las variables de micro segmentación del mercado objetivo seleccionado, se basan en características geográficas, demográficas, socioeconómicas, psicográficas y conductuales, del público específico al que se quiere dirigir el negocio. De acuerdo a lo esperado con el nuevo establecimiento, las variables se detallan en la figura 3.

Figura 3. Variables de micro segmentación del proyecto

GEOGRAFICAS	
Pais	Ecuador
Region	Costa
Provincia / Ciudad	Manabi / Manta
Clima	Cálido
DEMOGRAFICAS	
Edad	18 - 46 Años
Sexo	70% Mujeres 30% Hombres
Religion	Indiferente
Nacionalidad	Indiferente
SOCIOECONOMICAS	
Nivel Socioeconomico	B y C+
Instrucción	Indiferente
Ocupacion	Indiferente
PSICOGRAFICOS	
Estilos de vida y valores	Preocupados por su apariencia fisica, pendientes de la moda, las tendencias mundiales y las marcas, aunque no son leales a ellas.
Personalidad	Profesionales altamente preparados, exploradores, con ganas de comerse el mundo, son emprendedores e independientes: no tienen límites ni miedo de arriesgarse. Inconformes, deshinibidos, saben lo que quieren, proponen, sorprenden.
CONDUCTUALES	
Beneficios Buscados	Enriquecer su vida, sentirse más confiado, más atractivo, más seguro, más organizado, compartir momentos de vida especiales con sus familias y amigos
Tasa de Uso	Frecuente
Nivel de Lealtad	Alto

Elaborado por : Los autores, 2015.

1.3. Perfil del consumidor

Una vez determinado, el mercado meta, y realizada la segmentación del mercado, al cual está dirigido el proyecto, se debe considerar el perfil del consumidor, para así asegurar el desarrollo de estrategias de ventas que sean eficaces, tomando en cuenta a quién van dirigidas.

A continuación se describen las características del perfil del consumidor al que se enfoca el presente proyecto:

- **Características Demográficas:** Indiferente en estado civil, sexo 70% mujeres y 30% hombres, nivel socioeconómico B y C+.
- **Estilo de Vida:** Preocupados por su apariencia física, pendientes de la moda, las tendencias mundiales y las marcas, aunque no son leales a ellas.
- **Motivos:** Mejorar su vida, ser mejor mamá, mejor papá, más confiado, más seguro, más atractivo, más organizado.
- **Personalidad:** Profesionales altamente preparados, exploradores, con ganas de comerse el mundo, son emprendedores e independientes: no tienen límites ni miedo de arriesgarse. Inconformes, desinhibidos, saben lo que quieren
- **Valores:** Alta sociabilidad, deseos de superación,
- **Creencias y Actitudes:** Indiferente
- **Percepción:** De gran percepción de la moda, lo avances tecnológicos, la decoración y del hogar
- **Aprendizaje:** Capaz de adaptarse a los cambios y las nuevas tendencias, sin dejar de lado la parte humana y sociable.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado es un mecanismo que permite desarrollar estrategias inteligentes en razón que se podrá identificar los factores exitosos para lograr un incremento de ventas basado en una oportunidad de mercado. En base a esto la investigación de mercado planteada en el presente proyecto se basa no tanto en el análisis interno como en el análisis de las variables externas.

2.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de planificación estratégica importantísima para poder identificar los hechos y factores más críticos que puedan afectar el normal desarrollo de las Empresas. Sus siglas responden a la identificación de los hitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que determinan el entorno que rodea la actividad de la organización, las cuales ofrecen información sobre oportunidades y amenazas que pudieran existir, que si son administradas correctamente me aseguran un resultado más confiable y eficaz al momento de invertir y desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo (Business life, 2013).

La estabilidad actual del Gobierno, el alto precio sin precedente del petróleo, así como una clara filosofía política han contribuido a la generación de una serie de cambios en las reglas de juego del mercado las cuales impactan positivamente en el comportamiento del consumo y la actividad comercial (Plan Nacional del Buen Vivir, 2014).

Almacenes De Prati se ubica en el segmento *Retail* de grandes superficies, orientada al comercio de moda, hogar, belleza y tecnología; los principales factores que determinan su entorno y marco de acción se reflejan a continuación en la figura 1, las cuales pueden

influir sobre su plan de expansión y la proyección de ventas estimada con la introducción de la marca en la ciudad de Manta (De Prati, 2015)

Figura 4. Análisis PEST del sector



Elaborado por : Los autores, 2015

2.1.1. Escenario político

El Gobierno Nacional viene impulsando desde hace más de cuatro años el cambio de la Matriz Productiva, con el fin de dejar de depender de la exportación de productos como el Petróleo y Agrícolas, impulsando el desarrollo de sectores denominados estratégicos como la energía, tecnología y educación, fomentando así mismo la producción nacional.

2.1.1.1. Cambio de la matriz productiva, cupos de importación y salvaguardias

De Prati comenzó a trabajar en el desarrollo de sus marcas propias desde hace doce años, representando actualmente el 60% de las compras realizadas en el mercado nacional, convirtiéndose en una oportunidad adicional para seguir ofreciendo productos de calidad al consumidor local, sobre todo en la categoría de moda, especialmente en mujeres, donde la participación del desarrollo del producto nacional es superior.

Sin embargo, De Prati importa el 40% de su mercadería de las líneas de calzado, prendas de vestir y hogar; por lo cual hay que prestarle especial atención a las políticas gubernamentales, luego de la imposición de cupos de importación, sobrecarga de aranceles y salvaguardias, producto de las afectaciones sobre la balanza comercial; para no afectar el surtido de las tiendas y los costos.

Por otro lado, se vuelve necesario seguir fortaleciendo su cartera de proveedores nacionales e ir especializándolos para obtener mejor calidad y acabados, así como iniciar el proceso de desarrollo de producción nacional con divisiones como Hogar y Belleza (De Prati, 2015).

2.1.1.2. Ley de comunicación

En el 2013 se promulga la nueva ley de comunicación, entre los puntos más importantes de esta ley, que afectan sobre todo los productos importados se encuentran (Senatel, 2013):

Art. 98, toda la producción que incluye fotografías, avisos, audiovisuales, radio, catálogos con fines comerciales deben ser elaborada en el Ecuador.

Art. 55, está prohibida la importación de cualquier impreso o pieza publicitaria para ser pauta en medios de comunicación, vía pública o locales comerciales con acceso público.

- En el caso de marcas de moda, belleza u Hogar, no se podrán utilizar las fotos enviadas para la publicidad, salvo el 20% que sí puede ser extranjero.
- Cuando existen personas o personajes que son la imagen internacional de un producto únicamente hasta el 20% de la composición fotográfica puede ser de procedencia extranjera.
- La alternativa que existe es re filmar comerciales o reproducir las fotografías con modelos locales y un fotógrafo ecuatoriano o con residencia ecuatoriana, con creatividad ecuatoriana.
- No hay restricciones con el Internet o redes sociales.

2.1.1.3. Ley de defensa al consumidor

A partir del año 2012 se prohibió la emisión de tarjetas de crédito a las casas comerciales, esta resolución tomada por la Superintendencia de Compañías se generó como un medio de control de las ventas a crédito, De Prati tras esta resolución generó un acuerdo comercial con Banco Bolivariano para un proyecto de cooperación de marcas, siendo una entidad autorizada para la emisión de tarjetas y se generó además una estrategia basada en crédito directo para que los clientes sigan gozando de este beneficio que para la empresa representa el medio de pago más importante concentrando el 80% de las ventas (Superintendencia de compañías del Ecuador, 2012).

Los nuevos reglamentos emitidos por la Superintendencia de Bancos orientados a controlar la capacidad de endeudamiento de los ecuatorianos, obligan a los bancos a restringir los cupos de las tarjetas de crédito emitidas, constituyen una alerta sobre las posibles restricciones que se pudieran tomar en un futuro sobre el crédito emitido por las Casas comerciales.

Esto cual traería consecuencias sobre la posibilidad que tienen los clientes para poder adquirir los productos ofrecidos por Almacenes De Prati y por consiguiente alcanzar las proyecciones de Ventas (SBS, 2014).

2.1.1.4. Proyecto Ecuador digital 2.0.

Este proyecto es un plan Gubernamental lanzado en noviembre del 2011 que busca impulsar el acceso a la banda ancha en Ecuador. El objetivo al 2017 es que el 75% de los ecuatorianos tengan acceso a Internet vía banda ancha. En la actualidad el 39% de la población tiene banda ancha fija y el 25% tiene acceso a banda ancha móvil (Supertel, 2013).

Para cubrir esta expectativa el Plan del Gobierno incluye la implementación de cuatrocientos setenta y tres infocentros a nivel nacional en sectores rurales y urbanos marginales, así como se busca reducir las tarifas de banda ancha en un 20% y de este modo fomentar una educación más equitativa a nivel Digital.

2.1.2. Escenario económico

Ecuador ha mantenido durante los últimos años una economía sólida y de crecimiento, lo que contribuye a la actividad comercial, apoyada por el precio del barril de petróleo, uno de los más altos en los últimos años (Ministerio de Economía del Ecuador, 2014).

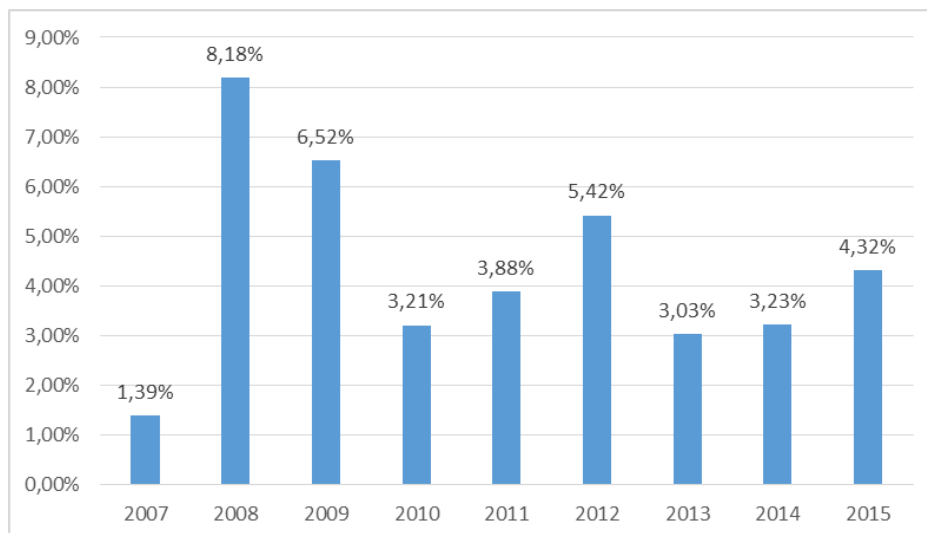
Desde el último trimestre del año 2014 comenzó a verse variaciones importantes a la baja del precio del petróleo, lo que ha producido que el Ecuador inicie un proceso de ajuste del gasto público para lograr cubrir su gasto corriente, pese a lo anterior en el mercado no se evidencia variaciones significativas que hayan afectado de manera importante la actividad comercial.

Lo anterior se puede apreciar en los indicadores macroeconómicos como la Inflación, el PIB y la Distribución del gasto de consumo de los ecuatorianos, para evidenciar los niveles de gastos básicos en el país.

2.1.2.1. Inflación:

Según el INEC (2014), en su estudio *Reporte de Inflación 04_2015*, el índice de precios al consumidor del país ha sufrido un ligero incremento desde el 2013, ubicándose en niveles de 4,32 % anual y 2,48% acumulada, versus 3,23% anual y 1,83% acumulada, en el mismo mes del 2014.

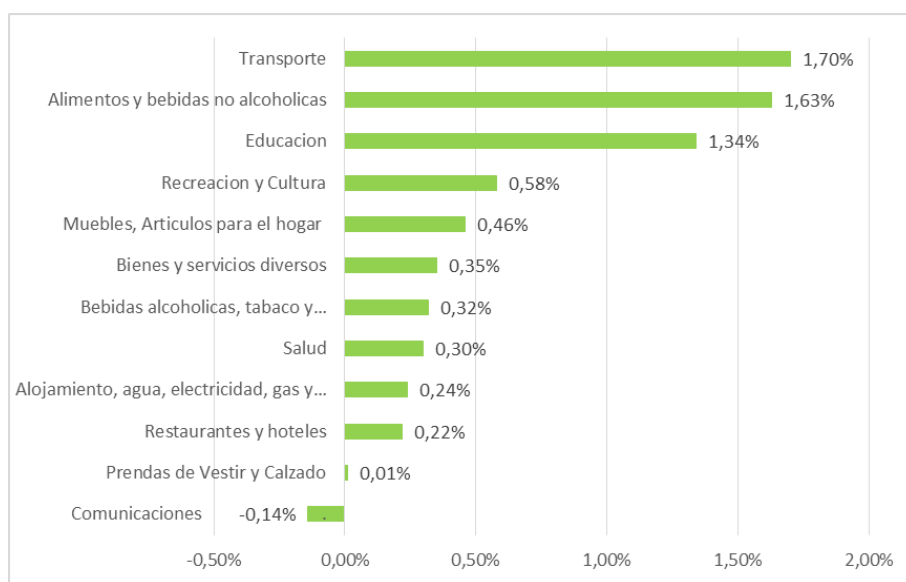
Figura 5. Inflación anual (medida en el mes de Abril)



Fuente : INEC, 2014.

Las variaciones en la inflación acumulada anual, vienen dadas principalmente por las categorías de alimentos y bebidas no alcohólicas, con el 1,63%, el Transporte, con el 1,70% y Educación con el 1,34% (INEC, 2014).

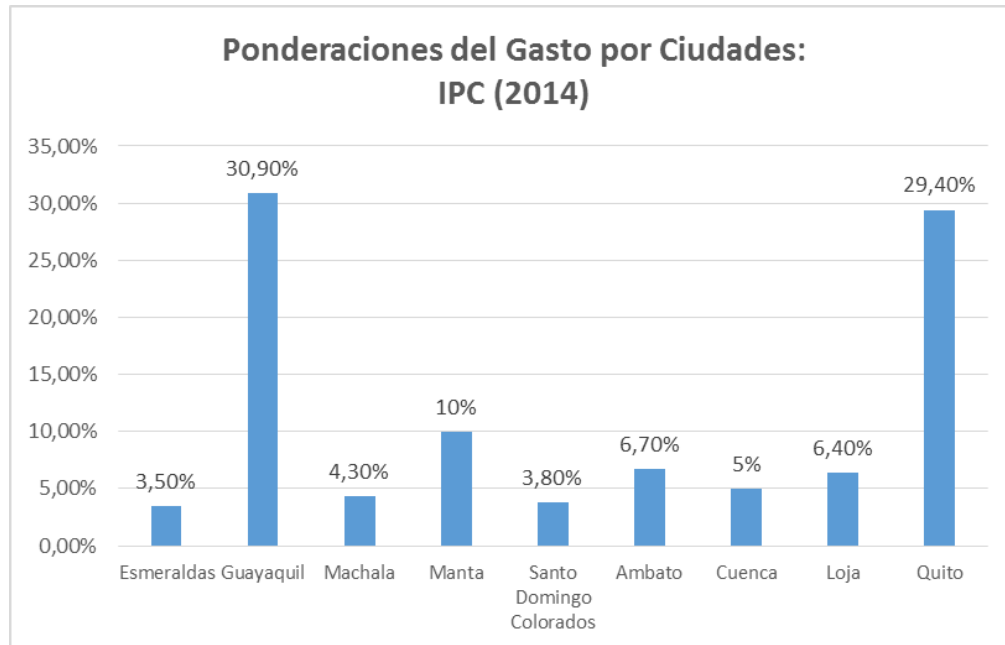
Figura 6. Inflación anual por producto



Fuente : INEC, 2014.

Si consideramos la ponderación del Gasto por ciudades, Manta contribuye con el 10%, ubicándose en el tercer lugar de importancia luego de Guayaquil y Quito, con el 30,9% y 29,4% respectivamente, como se observa en la Figura 7.

Figura 7. Inflación anual por producto



Fuente : INEC, 2014.

Figura 8. Inflación anual vs PIB

	2010	2011	2012	2013	2014
PIB (per cápita, dólares corrientes)	4.633	5.193	5.645	5.989	6.273
PIB (per cápita, dólares de 2007)	3.762	3.991	4.130	4.252	4.345
Población miles de habitantes (2)	15.012	15.266	15.521	15.775	16.027

TASAS DE VARIACIÓN ANUAL					
Producto interno bruto (PIB)	3,5	7,9	5,2	4,6	3,8

Fuente : BCE, 2015.

Durante el 2014, la tasa de variación anual del PIB creció en un 3,8% comparado con el 2013, registrando una tendencia decreciente a partir del 2012, reduciéndose desde 5,2% a 3,8%, afectada principalmente por la disminución del precio del petróleo; por otro lado presentó un crecimiento del 35% en valores absolutos, como respuesta al desempeño de las actividades no petroleras.

2.1.2.2. Distribución del gasto de las familias ecuatorianas

Según el INEC (2012), el gasto de consumo monetario mensual, a nivel nacional, se estima en 2.393'571.816 dólares. Analizando su composición, los gastos destinados a alimentos y bebidas no alcohólicas representan el mayor porcentaje (24,4%); en orden de importancia, se sitúa: transporte con el 14,6%; bienes y servicios diversos con el 9,9%; prendas de vestir y calzado; restaurantes y hoteles, que giran alrededor del 8%; entre los más representativos.

Figura 9. Gasto de consumo monetario mensual

No.	Divisiones	Gasto de Consumo (en dólares)	%
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,4
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,7
3	Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,9
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,4
5	Muebles, artíc. Para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,9
6	Salud	179.090.620	7,5
7	Transporte	349.497.442	14,6
8	Comunicaciones	118.734.692	5
9	Recreación y cultura	109.284.976	4,6
10	Educación	104.381.478	4,4
11	Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,7
12	Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,9
	Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100

Fuente : INEC, 2012.

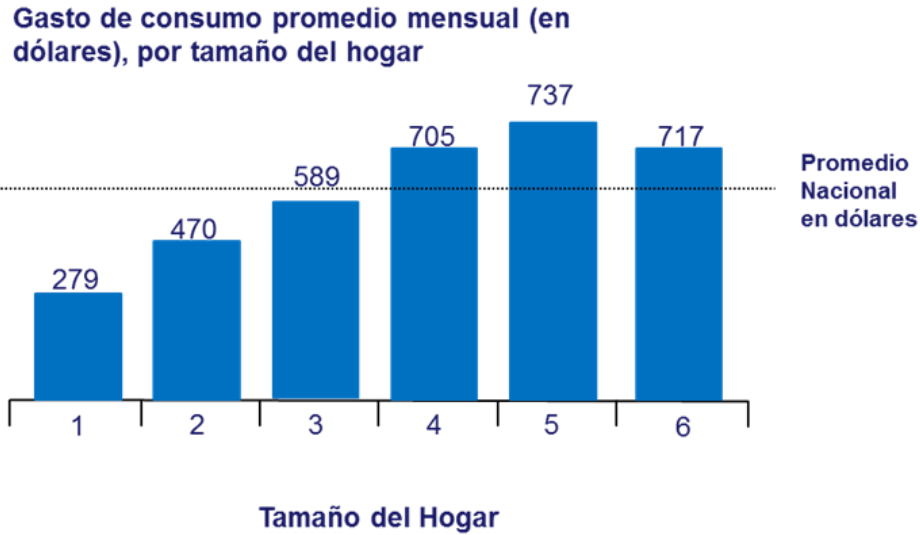
El gasto de consumo promedio mensual de los hogares a nivel nacional es de 610 dólares. A medida que crece el número de miembros por hogar, se eleva el gasto promedio; sin embargo, se observa un descenso en el gasto promedio de los hogares de 6 miembros y más; lo cual denota la existencia de las economías de escala.

Figura 10. Gasto de promedio mensual del hogar

Fuente : INEC, 2012.

No.	Divisiones	Gasto promedio mensual		
		Nacional	Urbano	Rural
1	Alimentos y bebidas no alcohólicas	151	164	124
2	Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17	17	15
3	Prendas de vestir y calzado	51	58	35
4	Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	46	60	17
5	Muebles, artíc. Para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	36	43	24
6	Salud	50	57	36
7	Transporte	97	113	61
8	Comunicaciones	37	42	21
9	Recreación y cultura	33	38	19
10	Educación	99	106	58
11	Restaurantes y hoteles	60	70	34
12	Bienes y servicios diversos	61	72	38
	Gasto de Consumo del hogar	610	720	378

Figura 10. Gasto de consumo promedio mensual por tamaño de Hogar



Fuente : INEC, 2012.

Si consideramos las tablas de composición de gastos, podemos determinar que los ecuatorianos destinan el 7,9% a la adquisición de Prendas de vestir, el 5.9% a muebles y artículos para el hogar y el 5% a Tecnología, lo que nos daría un valor de \$ 124,00 promedio para invertir en artículos disponibles en Almacenes De Prati, como se observa en la figura 11.

Figura 12. Distribución del gasto promedio

División	Total
Alimentos y bebidas no alcohólicas	24,4%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	0,7%
Prendas de vestir y calzado	7,9%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7,4%
Muebles, artíc. Para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	5,9%
Salud	7,5%
Transporte	14,6%
Comunicaciones	5,0%
Recreación y cultura	4,6%
Educación	4,4%
Restaurantes y hoteles	7,7%
Bienes y servicios diversos	9,9%
Total	100

Fuente : INEC, 2012.

2.1.2.3. Apoyo a la producción nacional:

El Gobierno a través de la Vicepresidencia de la República está impulsando la producción Nacional, bajo la campaña *Ecuador Innova, Ecuador Produce, Ecuador Verde* mediante el cual generan incentivos y ventajas para los productores locales.

En el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones se recogen y registran los principios relacionados al favorecimiento de la Industria local, especialmente los siguientes (Proecuador, 2010):

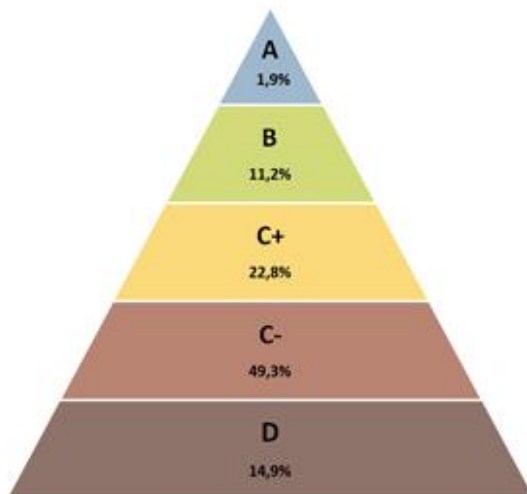
En el artículo 304 de la Constitución de la República establece que: los objetivos de la política comercial, entre los que se incluye desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.

En el artículo 284 de la Constitución de la República establece los objetivos de la política económica, entre los que se incluye incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional (Constitución de Ecuador, 2008).

2.1.3. Escenario social

Según el INEC en su último Censo de Estratificación del Nivel Socioeconómico divide a la población ecuatoriana en 5 estratos, como se observa en la Figura 12:

Figura 11. Estratificación del público objetivo



- A con 1,9% de participación
- B con 11,2%,
- C+ con 22,8%,
- C- con 49,3%, y
- D con 14,9%

Fuente : Encuesta de Estratificación del nivel socioeconómico, 2014.

Del estudio de estratificación se identifican variables como disponibilidad de bienes, el sector donde viven, el nivel educativo del jefe del Hogar, los viajes, etc. que caracterizan a cada segmento y lo ubican dentro de la pirámide (INEC, 2011):

- **Hábitos de Consumo “A”:** Este segmento se caracteriza por adquirir sus prendas de vestir en Centros comerciales y poseer acceso a internet, el 99% utiliza sus propios correos y el 92% está suscrita a alguna red social.
- **Hábitos de Consumo “B”:** Muy parecido al anterior, varía en el porcentaje de familias que utiliza sus correos personales en lugar de los laborales, (90% versus 92%) y el 76% usa redes sociales.
- **Hábitos de Consumo “C+”:** Aquí vemos una disminución significativa del hábito de compra de vestuario en centros comerciales, registrando el 38%, así como el uso de correos personales al 77% y el 63% en redes sociales.
- **Hábitos de Consumo “C-”:** Sólo el 14% de los integrantes de este sector adquiere su ropa en centros comerciales, 43% usa internet, el 25% dispone de correos propios y no laborales, y el 19% de las familias está registrado en alguna red social.
- **Hábitos de Consumo “D”:** Únicamente el 9% accede a internet y en la misma proporción este grupo ha leído literatura distinta a textos educativos o laborales en un periodo mayor a tres meses.

2.1.3.1. Décimo tercera y décimo cuarta remuneración:

El Gobierno Nacional según decreto Presidencial estableció la mensualización de la décima tercera y cuarta remuneración para los trabajadores ecuatorianos con excepción de aquellos que soliciten por escrito mantener el pago anualizado, con lo cual se incrementa el ingreso mensual siendo una oportunidad de aumentar el gasto de consumo en bienes y servicios (Ministerio de Relaciones laborales del Ecuador, 2015).

2.1.4. Escenario tecnológico

En esta sección se describe como se integran las principales ventajas de la tecnología en la consolidación de la presente propuesta.

2.1.4.1. Internet como canal de ventas

Según el INEC (2012), en el año se vendió \$560 millones de dólares en Ecuador en E-Commerce, de lo cual el 94% fueron ventas al exterior el 6% de los cuales 18 millones de dólares, representaron compras locales. Adicionalmente, el 51% de las ventas por internet en el Ecuador se realizaron en Quito, Guayaquil y Machala, siendo la categoría de prendas de vestir y calzado la categoría más vendida con un 33% de participación.

2.1.4.2. Creciente desarrollo de la tecnología de la información

En las escuelas se ha insertado el uso de la tecnología desde pequeños, los niños aprenden utilizando IPADS en lugar de pizarras, esto hace que los futuros adolescentes se vayan familiarizando cada vez más con el uso de la tecnología en el día a día.

2.1.4.3. Desarrollo del mercado de Smartphones y tablets

En la actualidad, hay más celulares que personas en el Ecuador, la aparición de teléfonos Inteligentes y tabletas con acceso a Internet vía Wifi a precios asequibles, ha permitido que cada vez más personas pueden navegar en Internet, haciéndolo parte de su vida (Supertel, 2014).

2.2. Análisis Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permite comprender la situación competitiva de una empresa en el mercado donde se desenvuelve, determina las fuerzas o factores que intervienen en este, no solo evalúa su competencia directa sino también otros agentes que pueden poner en riesgo la posición competitiva de la empresa como los compradores, los proveedores, los productos sustitutos y los nuevos entrantes, los cuales definen las reglas del juego y ayudan a dimensionar la rentabilidad de ese sector.

Michael Porter (2008) en su publicación acerca de las cinco fuerzas competitivas indicaba:

“Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” lo expresa de la siguiente manera, “tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques en esencia, el trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales (...) una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (Porter,. 2008, p. 125)

Para evaluar la posición competitiva de Almacenes de Prati es necesario ubicarse en el sector *Retail* de Moda, en la categoría de *Grandes Superficies*, así como los grupos de interés que intervienen en su cadena de valor.

2.2.1. Rivalidad entre los competidores existentes

En el segmento *Retail* de Moda en Ecuador no existe actualmente un competidor directo de condiciones similares a Almacenes De Prati, los demás participantes de grandes superficies se concentran en la comercialización de productos de línea blanca y marrón o de productos alimenticios. Sin embargo, la competencia viene dada por grandes multinacionales de ropa o fabricantes de moda local quienes proveen a las grandes cadenas y boutiques, así también tiendas especializadas de artículos de Hogar , belleza o tecnología quienes importan la mayoría de su portafolio.

Si se considera la rivalidad entre competidores de marcas importadas, esta es alta, ya que quienes a pesar de los cupos de importación ofrecen productos con alto contenido de moda, lo hacen a precios muy competitivos. La competencia cuenta con modelos comerciales exitosos probados a nivel mundial con altas dosis de promoción y un excelente manejo de mercadeo visual, los cuales están cambiando las reglas del mercado sobretodo afectando los periodos de ofertas y liquidaciones existentes. Por otro lado, la fabricación de marcas propias relacionadas a la moda y de venta al detalle en grandes volúmenes, está concentrada en pocos jugadores, quienes pueden competir agresivamente en precios y en calidad, así como en diseño, innovación o marketing.

Para poder manejar este escenario es necesario reforzar el desarrollo de proveedores locales de moda, enfocándose en la calidad y en la generación de estrategias de servicio y mercadotecnia, para generar valor agregado y obtener ventajas competitivas.

2.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el Ecuador en este momento es moderada, existen barreras de entradas para los grandes conceptos de *Retail* de moda

internacionales dados principalmente por las leyes que restringen las importaciones: cupos limitados y el cargo de valores por salvaguardias, los cuales les impiden generar economías de escala, la prohibición de utilizar material publicitario extranjero, incrementando sus gastos de publicidad, así como también el impuesto a la salida de capitales, vuelven poco atractivo el país para realizar grandes inversiones.

La posición competitiva de Almacenes De Prati se fortalece dentro del mercado local dado por el valor de la marca, su trayectoria, posición financiera y productos se convierten en un freno para nuevos integrantes locales.

2.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Este factor presenta un riesgo alto para Almacenes De Prati, en el mercado ecuatoriano existen gran cantidad de artículos de moda, belleza, tecnología y hogar, en formas, tamaños, precios y con valores agregados que lo vuelven claramente un escenario competitivo muy agresivo en el cual hay que apostar por la diferenciación y el servicio al cliente.

2.2.4. Poder negociador de los proveedores

En el mercado ecuatoriano no se encuentran muchas empresas del tamaño de Almacenes De Prati, con un volumen de ventas anual superior a los doscientos millones de dólares, inició la producción de sus marcas propias hace más de doce años, para lo cual cuenta con un portafolio de proveedores activos locales superior a trescientos, esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

Las decisiones sobre los insumos dependen de las necesidades de los compradores quienes deciden en función de los diseños que generan en el área de desarrollo de productos, los cuales entregan a los proveedores para su fabricación, quienes entregan

la mayor parte de su producción a esta organización, dejándolos en desventaja al momento de negociar.

2.2.5. Poder negociador de los compradores

La posición negociadora del cliente es baja, apalancados en el crédito directo, las ofertas y promociones existentes, pocas veces tiene poder sobre las condiciones de compra y venta al momento de adquirir los productos.

2.3. Estudio de mercado

Tomando en consideración que este proyecto se trata de la apertura de una nueva tienda de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta, es importante conocer la plaza y al mercado meta. Esto se realizara a través de una investigación descriptiva, que de acuerdo a Kinnear y Taylor (1989) la conceptualizan de la siguiente manera:

La investigación descriptiva tiene por objetivos, la representación de las características de los fenómenos de mercadeo y determinación de la frecuencia con que se representan, la determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo y la formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercadeo. Esta investigación comprende la determinación del grado al que están asociadas las variables del mercadeo. Esta investigación va a permitir conocer el perfil del consumidor, de hecho muchas empresas importantes realizan estudios del perfil de sus posibles consumidores (Kinnear y Taylor, 1989)

A través del estudio de mercado, se podrán obtener datos cruciales para el desarrollo de este proyecto. Es vital para conocer las preferencias de nuestros potenciales clientes,

así como su percepción de la marca y de sus atributos, también sus intenciones de compra en el futuro, sea a través de visitas directas a las tiendas, o utilizando la tienda virtual de Almacenes De Prati.

2.4. Población y muestra

Para la realización de este estudio, se realiza una investigación de campo utilizando una encuesta en línea. La selección del mercado meta se hizo minuciosamente seleccionando solamente personas que vivan en Manta y zonas aledañas de influencia, de edades que oscilan entre los 20 y 60 años.

Para este proyecto, el tamaño exacto de la población es desconocida, por lo cual debemos tomar la fórmula de la muestra infinita:

$$n = \frac{Za^2 \times p \times p}{d^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025} = 384 \text{ individuos}$$

Debido a este particular, contamos con un mínimo de encuestas de 384 individuos, para lo cual se tomó en cuenta los habitantes de la Ciudad de Manta y poblaciones aledañas como Portoviejo, Jipijapa y Chone, de ambos sexos y de niveles socioeconómicos A, B+ y B-.

2.5. Análisis de los resultados obtenidos

Del total de encuestas respondidas, el 37% corresponde a personas que tienen de 31 a 40 años de edad, lo que significa una porción mayoritaria en el nivel de aceptación de la encuesta y por ende el tema del proyecto, en segundo lugar, está el rango de 41 a 50 años de edad con el 28%, seguido por el rango de 20 a 30 años con el 21% y finalmente, los mayores a 51 años con un porcentaje del 14%, como se observa a continuación.

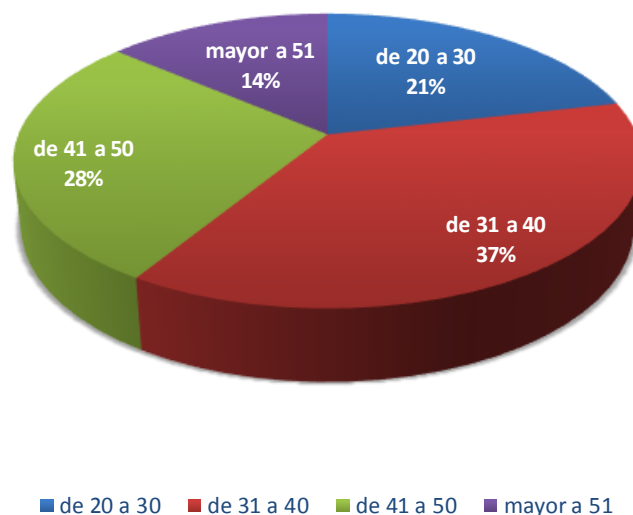
Tabla 1. Edad de la muestra

Rangos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
de 20 a 30	84	21
de 31 a 40	147	37
de 41 a 50	108	27
mayor a 51	54	14
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 14. Edad de la muestra



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

La aceptación por géneros de la encuesta realizada sobre este proyecto nos indica que el género femenino fue el de mayor aceptación con un 59% de las respuestas, mientras que el Masculino tuvo un nivel de respuesta del 41%, como se observa a continuación.

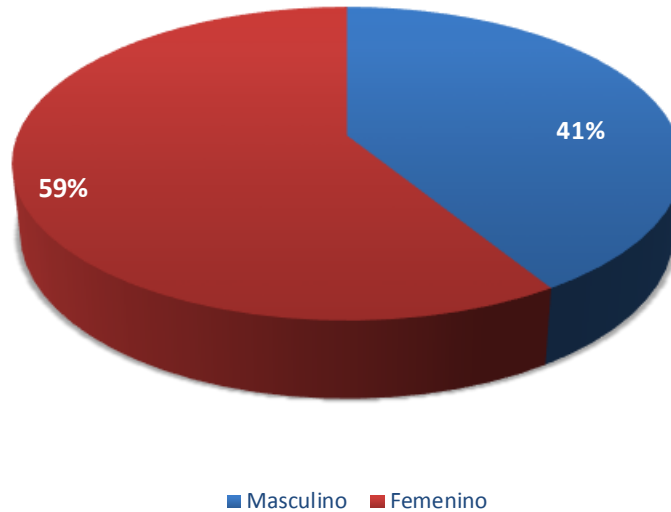
Tabla 2. Género de la muestra

Genero	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	162	41
Femenino	231	59
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 1512. Género de la muestra



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Conocimiento de De Prati:

Del total de encuestados en la región de Manta y zonas aledañas, el 99% ha escuchado alguna vez sobre Almacenes De Prati, lo cual nos indica que existe una buena labor de recordación de marca por parte de la empresa.

Es importante que la marca se encuentre en la mente del consumidor, para que la tienda tenga una mayor acogida al momento de abrirla en la plaza de destino, ya que nos sugiere una tacita intención en visitarla.

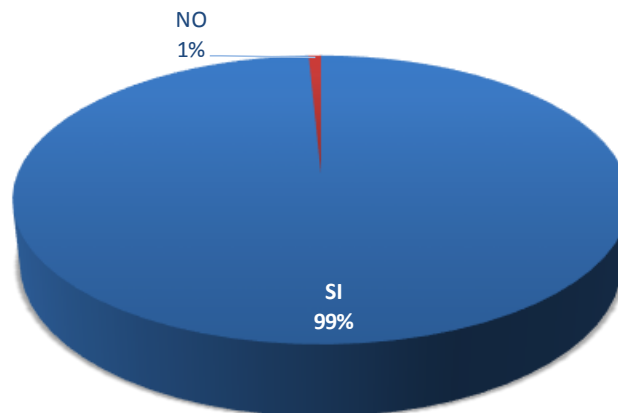
Tabla 3. Conocimiento de la marca De Prati

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	390	99
NO	3	1
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 16. Conocimiento de la marca De Prati



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Cuando se preguntó sobre lo que más les agrada de Almacenes De Prati, una de las respuestas con mayor elección fue la variedad de productos que existen en la tienda con un 54%. Esto permite al cliente encontrar todo lo que pueda necesitar sin tener que transportarse a diferentes puntos de la ciudad o a diferentes tiendas. En segunda ubicación se registró Moda con un 21% lo cual demuestra la aceptación de las diferentes colecciones y estilos de vestir en la tienda.

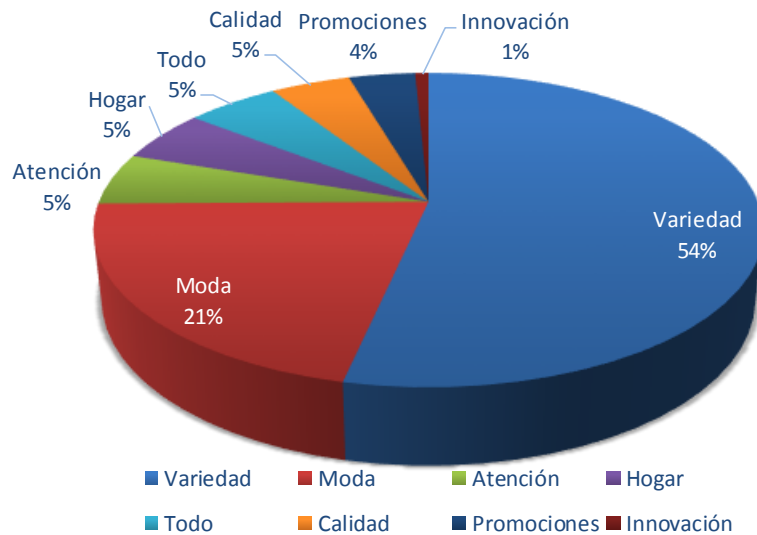
Tabla 4. Aspectos que más agradan del establecimiento

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Variedad	210	53
Moda	84	21
Atención	21	5
Hogar	21	5
Todo	21	5
Calidad	18	5
Promociones	15	4
Innovación	3	1
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 17. Aspectos que más agradan del establecimiento



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Según las respuestas a las encuestas realizadas al mercado meta del proyecto, lo que menos agrada de Almacenes De Prati, es la percepción del precio de los productos que se ofrecen con un 27%, esta variable es importante considerar ya que dependiendo del segmento al que se dirija el proyecto, el precio condicionará de en mayor o menor medida, la intención de compra y nivel de ventas de la tienda. En segundo lugar, se encuentran los que opinan que no existe ningún factor que no les guste sobre Almacenes de Prati, con un 24%, luego en tercera posición están quienes opinan que lo malo es que “No exista en Manta” con un 21%, con lo cual vemos una vez más que el interés por contar con una tienda en dicha ciudad es muy grande, es importante anotar que las respuestas en esta pregunta eran a libre escritura.

Tabla 5. Aspectos que más desagradan del establecimiento

Dimensiones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Precios	105	27
Nada	96	24
No hay en Manta	84	21
Variedad	33	8
Servicio	30	8
Cobros Call Center	15	4
No hay en Portoviejo	15	4
Filas para Pagar	12	3
Costo de Envio	3	1
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 18. Aspectos que más desagradan del establecimiento



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Según las respuestas a las encuestas realizadas al mercado meta del proyecto, lo que menos agrada de Almacenes De Prati, es la percepción del precio de los productos que se ofrecen con un 27%, esta variable es importante considerar ya que dependiendo del segmento al que se dirija el proyecto, el precio condicionará de en mayor o menor medida, la intención de compra y nivel de ventas de la tienda. En segundo lugar, se encuentran los que opinan que no hay nada que no les guste sobre Almacenes de Prati, con un 24%, luego en tercera posición están quienes opinan que lo malo es que no existe en Manta con un 21%, con lo cual vemos una vez más que el interés por contar con una tienda en dicha ciudad es muy grande, es importante anotar que las respuestas en esta pregunta eran a libre escritura.

VIABILIDAD EL PROYECTO:

Cuando se consultó dentro de las preguntas de la encuesta, si estarían de acuerdo con la apertura de una tienda de Almacenes De Prati en la ciudad de Manta, el 99% de los encuestados respondió positivamente, y solo el 1% tuvo una respuesta negativa. Se confirma entonces la buena acogida que tiene el presente proyecto para los habitantes de Manta y zonas aledañas.

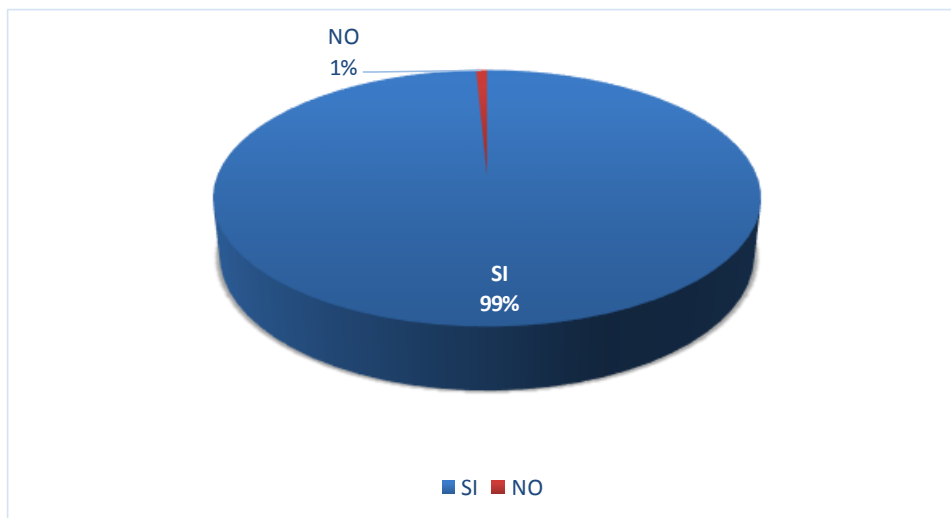
Tabla 6. Opinión de apertura de local en Manta

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	390	99
NO	3	1
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 19. Opinión de apertura de local en Manta



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Según las respuestas obtenidas en la encuesta, la mayoría de la población consultada, prefiere que la tienda se abra en el nuevo centro comercial (en construcción) de la Ciudad de Manta con un 36%; como segundo lugar en la preferencia de la ubicación de la tienda, se registró el centro de la ciudad, por las ventajas de cercanía a todos los sectores de la ciudad que esto representa, y en tercero y cuarto lugar están el Paseo Shopping y el sector del Hotel Oro Verde con un 8% respectivamente.

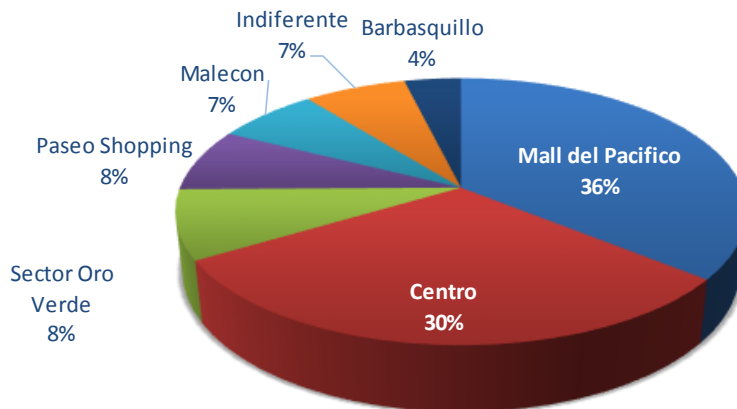
Tabla 7. Zona de preferencia para el proyecto

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mall del Pacifico	141	36
Centro	120	31
Sector Oro Verde	33	8
Paseo Shopping	30	8
Malecon	27	7
Indiferente	27	7
Barbasquillo	15	4
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 20. Zona de preferencia para el proyecto



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Sobre el lugar específico donde la tienda debería estar ubicado, se dieron tres alternativas, siendo la que quedó en primer lugar con un 57% de preferencia, que esté ubicada dentro de un centro comercial lo cual nos reafirma las respuestas de la pregunta anterior, donde la preferencia apuntaba hacia el Mall del Pacífico, en segundo lugar estuvieron quienes se mostraron indiferentes a la ubicación con un 27% y en tercer lugar los que opinaron que debería ser ubicada en las cercanías del algún centro Comercial.

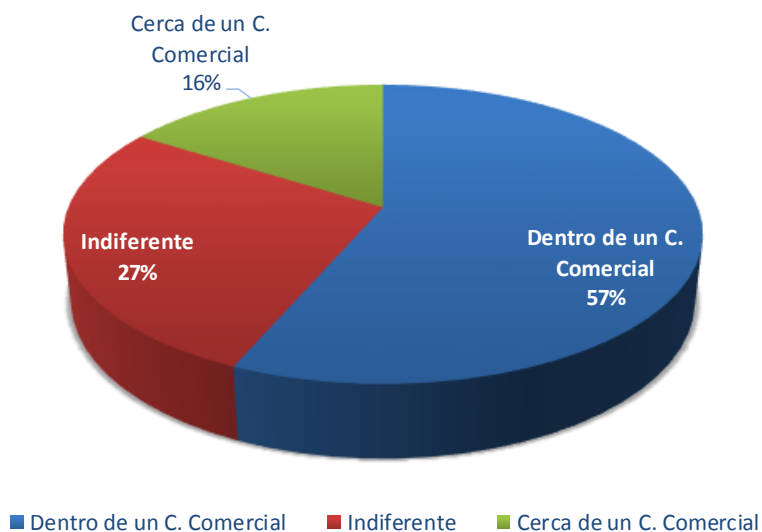
Tabla 8. Zona de preferencia de tienda De Prati

Dimensiones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Dentro de un C. Comercial	222	56
Indiferente	108	27
Cerca de un C. Comercial	63	16
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 21. Zona de preferencia de tienda De Prati



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

EXPERIENCIA DE COMPRA: (GUAYAQUIL)

De las personas encuestadas, el 82% admite haber comprado en la ciudad de Guayaquil, pese a vivir en Manta y zonas aledañas, lo cual demuestra la intención de compra de la población, ya que se han trasladado a la ciudad de Guayaquil para efectuar sus compras, pese a la distancia y el tiempo que esto significa. Solo el 18% de los encuestados, dice no haber comprado en las tiendas de Almacenes De Prati de la Ciudad de Guayaquil.

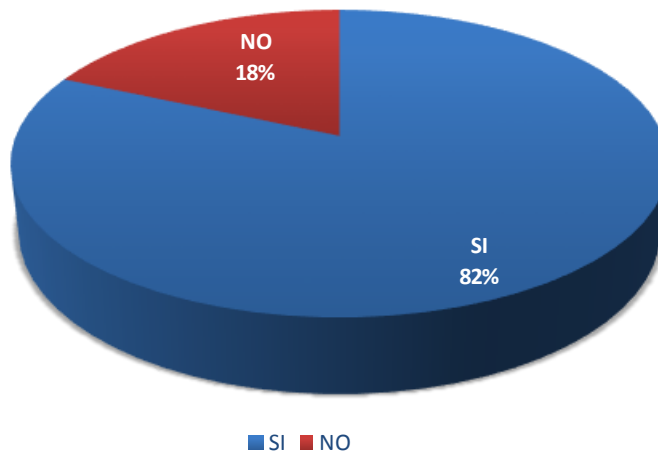
Tabla 9. Experiencia de compra en Guayaquil

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	321	82
NO	72	18
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 13. Experiencia de compra en Guayaquil



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

(QUITO):

Según las encuestas realizadas a las personas de Manta y zonas aledañas, el 58% no ha comprado nunca en tiendas de Almacenes De Prati en Quito, y el 42% indican sí haberlo hecho. Aunque el porcentaje de quienes SI lo han hecho, es menor que el de tiendas de Guayaquil, posiblemente por temas de cercanía, se observa que la intención de compra, pese a tener que viajar hacia otra ciudad, sigue siendo muy importante.

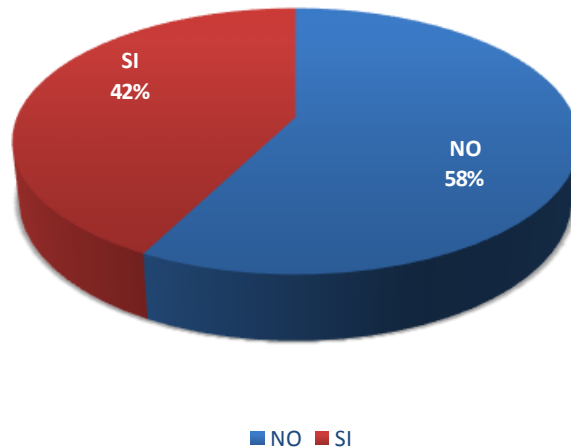
Tabla 10. Experiencia de compra en Quito

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	228	58
SI	168	42
Total	396	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 23. Experiencia de compra en Quito



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

TIENDA VIRTUAL:

Según los resultados de ésta pregunta, el 80% de las personas afirman no haber comprado nunca en la tienda virtual de Almacenes De Prati, pero el 20% indican sí haber realizado compras a través de la página web. Lo cual es muy importante para el canal virtual de la empresa, siendo la muestra de esta encuesta, pobladores de Manta y zonas aledañas, encontramos que hay una intención de compra muy alta utilizando dicho canal.

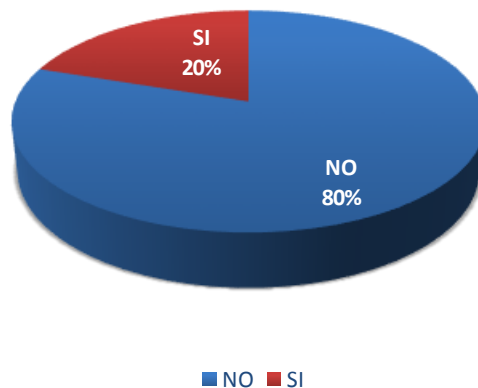
Tabla 11. Experiencia de compra virtual

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
NO	315	80
SI	78	20
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 24. Experiencia de compra virtual



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

IMPORTANCIA DE VARIABLES DE MICROSEGMENTACION:

Sobre la importancia que le dieron los encuestados a los distintos atributos de la tienda, podemos ver que el más cercano al centro o con menos dispersión es la seguridad, lo cual una vez más confirma los resultados de las otras preguntas, donde prefieren que la tienda este ubicada dentro de un centro comercial por motivos de seguridad para los compradores, luego en importancia esta la calidad de los productos.

Seguido por la variedad del inventario que se vende, en cuarto puesto queda el prestigio de la tienda, el quinto lugar es para la “Disponibilidad de Parqueos”, el sexto puesto es el precio y en el último lugar, más alejado del centro, calificaron a la cercanía de la tienda.

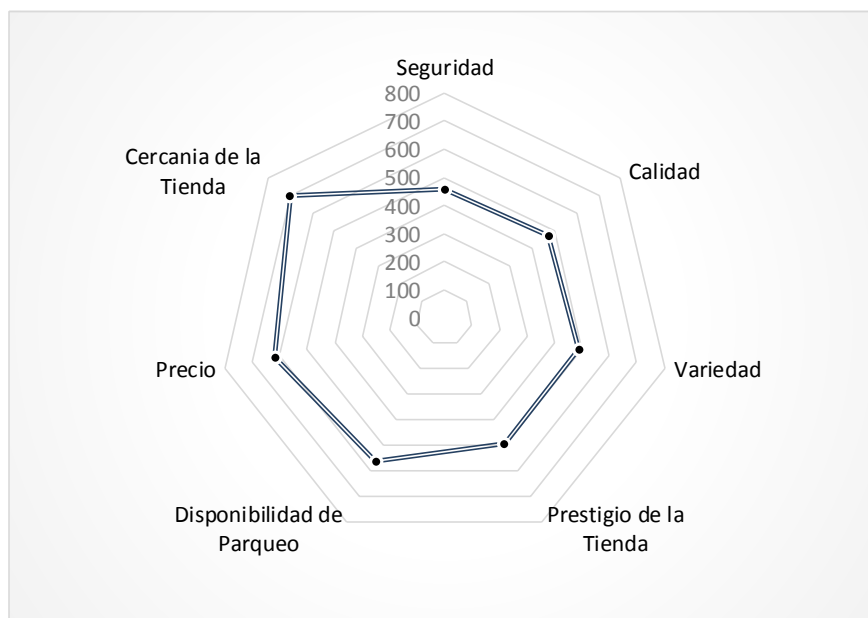
Tabla 12. Importancia de variables de compra

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Seguridad	459	12
Calidad	474	12
Variedad	489	13
Prestigio de la Tienda	492	13
Disponibilidad de Parqueo	561	15
Precio	618	16
Cercanía de la Tienda	702	18
Total	3795	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 25. Importancia de variables de compra



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Tomando en cuenta que se trata de una muestra tomada en la ciudad de Manta y zonas aledañas, es importante tomar en cuenta que es una muestra que se acostumbró a que las tiendas de Almacenes De Prati más cercanas estuvieran en otras ciudades.

En segundo lugar estuvo el calzado, la siguiente línea de producto en importancia fueron los accesorios de vestir como cinturones, carteras, etc. En cuarto lugar calificaron a los artículos del hogar lo cual no incluye línea blanca. En quinta posición están los cosméticos como perfumes, maquillaje, etc. seguidos por los artículos de bebé y la posición final quedó para la tecnología.

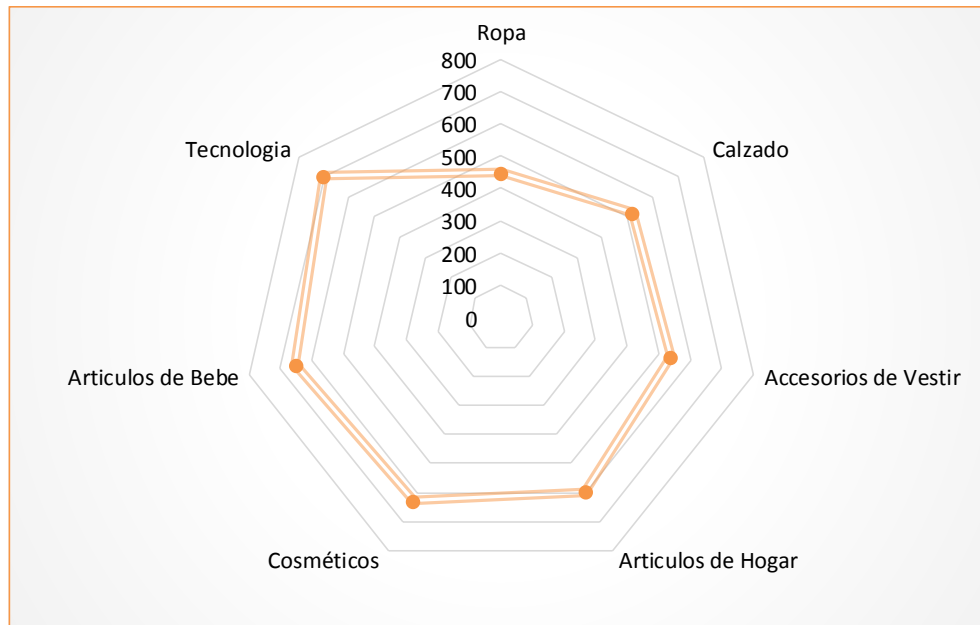
Tabla 13. Valoración de atributos en la marca

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ropa	447	11
Calzado	519	13
Accesorios de Vestir	537	13
Articulos de Hogar	597	15
Cosméticos	627	15
Articulos de Bebe	651	16
Tecnologia	702	17
Total	4080	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 26. Valoración de atributos en la marca



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

FRECUENCIA DE COMPRA Y GASTO:

La frecuencia de compra es una variable importante para el proyecto, ya que da las pautas del comportamiento de los pobladores de Manta y zonas aledañas en cuanto a las veces que transforman su intención en una compra, en este sentido podemos ver que la frecuencia que mayores respuestas tuvo fue la mensual con un 39%.

Luego la trimestral con un 36%, seguida de la semestral con un 12%, en cuarto puesto la anual con un 8% y en último lugar la frecuencia semanal con un 5%. Estos resultados nos indican que las ventas serán sostenibles y se dispondrá de una alta rotación de inventario.

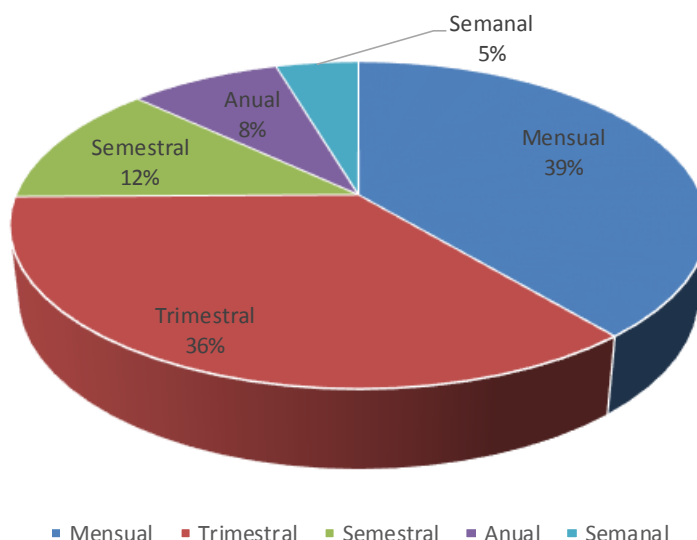
Tabla 14. Frecuencia de compra de artículos del establecimiento

Dimensiones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mensual	153	39
Trimestral	141	36
Semestral	48	12
Anual	33	8
Semanal	18	5
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 27. Frecuencia de compra de artículos del establecimiento



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Otra pregunta importante en la encuesta, fue sobre los rangos en dólares de las compras que hacen en Almacenes De Prati, El rango con la mayor calificación fue el de 101 a 200 dólares que representa el 37%, en segundo lugar el rango de 50 a 100 dólares con un 29%, en tercer lugar el rango de más de 300 dólares, seguido en cuarto lugar por el rango de 201 a 300 dólares con el 13% y finalmente el rango de menos de 50 dólares con el 5%.

Debemos tomar en cuenta que los mayores rangos de compra están desde los 50 hasta los 200 dólares, lo cual es una excelente información para el tipo de productos a exponer en la tienda y los ingresos mensuales.

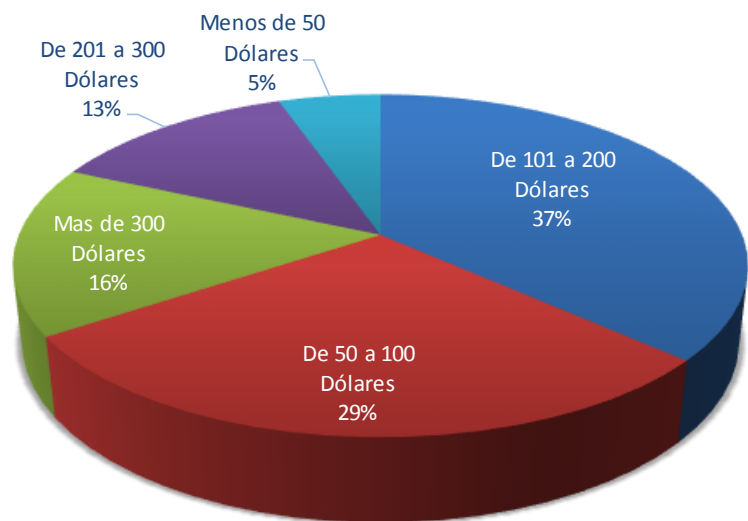
Tabla 15. Gasto promedio de compra

Dimension	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De 101 a 200 Dólares	144	37
De 50 a 100 Dólares	114	29
Mas de 300 Dólares	63	16
De 201 a 300 Dólares	51	13
Menos de 50 Dólares	21	5
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 28. Gasto promedio de compra



■ De 101 a 200 Dólares ■ De 50 a 100 Dólares ■ Mas de 300 Dólares
 ■ De 201 a 300 Dólares ■ Menos de 50 Dólares

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Según las respuestas obtenidas, cuando se consultó sobre las ciudades donde suelen hacer compras exceptuando Manta, tenemos en primer lugar a Guayaquil con un 42%, en segundo lugar se sitúa Portoviejo con 37%, en tercer lugar se ubicó Quito con el 17%, seguido en cuarto lugar por las compras en el Exterior con el 2% y luego Jipijapa y Chone con el 1% respectivamente.

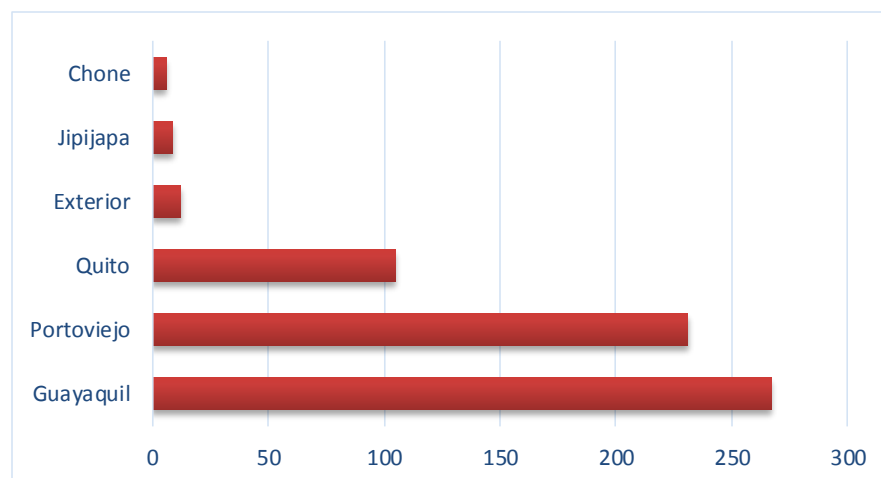
Tabla 16. Lugar de compra en Manta

Ciudad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Guayaquil	267	42
Portoviejo	231	37
Quito	105	17
Exterior	12	2
Jipijapa	9	1
Chone	6	1
Total	630	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 29. Lugar de compra en Manta



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

COMPRAS POR INTERNET:

Para analizar la intención de compra a través de canales virtuales, se preguntó sobre la frecuencia de compras por internet. La respuesta con un mayor porcentaje fue no, nunca con un 34%, la segunda fue la frecuencia de cada tres meses con un 20%.

En tercer lugar cada mes llegando al 17%, en cuarto lugar la afirmación una vez por año que logró el 15% y finalmente cada seis meses con un 14%. Si sumamos todas las respuestas que sí han comprado por internet, tendríamos que el 66% de las personas encuestadas, han comprado alguna vez usando canales virtuales.

Esta información la podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla 17. Frecuencia de compra por Internet

Rangos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No, nunca	132	34
Cada Tres Meses	78	20
Cada Mes	66	17
Una vez por año	60	15
Cada Seis Meses	57	15
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 30. Frecuencia de compra por Internet



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Dentro de las preguntas de la encuesta, se incluyó una para determinar la intención del uso futuro de canales virtuales para las compras. La respuesta con más aceptación fue la que indicaba una viabilidad de compras online muy probable” con 58%, seguida definitivamente con un 30%, en tercer lugar poco probable y el último lugar estuvo la respuesta que indicaba una intención de compra nula usando dicho canal, con un 1%. Esta información es importantísima para evaluar el crecimiento futuro de la tienda virtual.

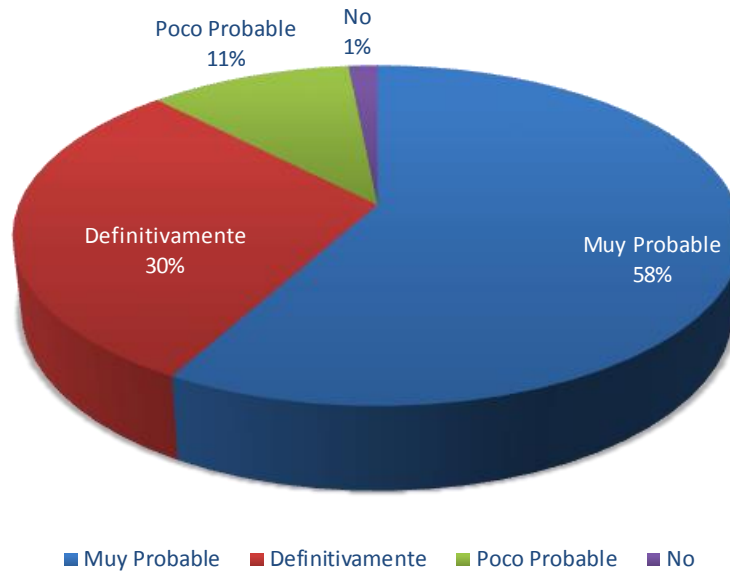
Tabla 18. Viabilidad de compras online

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Probable	228	58
Definitivamente	117	30
Poco Probable	42	11
No	6	2
Total	393	100

Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

Figura 31. Viabilidad de compras virtuales



Elaboración: Los autores, 2015.

Fuente: Investigación de campo

2.6. Conclusiones de la investigación

Con estos resultados es importante notar que la Marca De Prati ya cuenta con un buen posicionamiento en la mente de nuestro mercado meta. Ya existe un patrón de compra en gran parte de la población de Manta y zonas aledañas, los cuales muchas veces se han trasladado a tiendas de Almacenes De Prati en Guayaquil como primera opción y luego Quito.

También se puede observar que existe una buena percepción en la población, de Almacenes De Prati, con respecto a la variedad de sus productos, a la calidad de los mismos y al tipo de atención que reciben de sus empleados. Adicionalmente la Ropa y el Calzado son las dos líneas de producto que reciben la mayor calificación de importancia. La apertura para la utilización de canales virtuales es una característica importante de la población encuestada ya que uno de los objetivos de crecimiento esta justamente enfocado a la tienda virtual de Almacenes De Prati.

CAPITULO III. IDEA Y PROPUESTA

3.1. Concepto de la idea

Las tiendas temporales o *pop up stores* son locales comerciales efímeros que se establecen por tiempo limitado en lugares determinados caracterizados por ser de alto tráfico comercial con el fin de generar ventas de corto plazo, posicionar una marca o anticiparse a la introducción de un almacén de grandes superficies.

Este tipo de tiendas son un recurso muy utilizado por los negocios concepto *retail* a nivel mundial, sobretudo en Europa y Estados Unidos donde las grandes marcas líderes mundiales como NIKE, Benetton, Top Shops, Uniqlo entre otras, compiten por ganar espacio en las ventas de esta categoría, así mismo buscan formas creativas de llamar la atención del consumidor en un mercado tan competitivo y dinámico. Según Pons (2015) se definen como:

Las Pop-Up Shops son tiendas temporales que permiten a las marcas tener una presencia en los sitios más emblemáticos y cotizados de las ciudades y ampliar su presencia en el mercado durante un tiempo determinado. Cada vez más marcas, grandes y pequeñas, optan por este nuevo concepto de *retail* que garantiza el máximo de la explotación comercial y rentabilidad, además de un gran impacto positivo en la imagen de la marca. Se trata de marketing experiencial, que ofrece a las empresas un canal directo de venta, una manera eficaz para fidelizar a los clientes y la posibilidad de descubrir nuevos mercados. (Pons, 2015).

Almacenes De Prati ha planteado dentro de su plan de expansión la introducción de un almacén de grandes superficies en la ciudad de Manta proyectada para finales del 2016, con la finalidad de ir calentando el mercado y midiendo la demanda se tiene

previsto replicar el concepto actual de nuestra tienda de momentos de vida en un espacio mínimo que promueva el desarrollo de la marca e invite a la compra en línea.

3.2. Producto

El producto es una variable prioritaria dentro de las estrategias del marketing mix, a continuación se especifican los detalles de esta variable.

3.2.1. Características

Para evaluar el tipo de formato a utilizar y las dimensiones de la Tienda se consideraron las siguientes variables:

- La Población de Manta y la población económicamente activa, a la cual se aplicó un porcentaje de participación para determinar el potencial de clientes.
- Se analizaron las compras realizadas por los clientes de Manta, tanto a través de DEPRATI.COM como en las tiendas físicas durante el 2014.
- Se toma como referencia de penetración del mercado, el porcentaje que tiene en promedio Guayaquil (8.9).

Bajo estas premisas se establece una tienda temporal con las siguientes características (ver figura 31):

- Diseño innovador y replicable
- Superficie total de 100 m2.
- Materiales reutilizables.
- Promoción de la tienda virtual con alto uso de tecnología.
- Concepto alineado al concepto global De Prati.

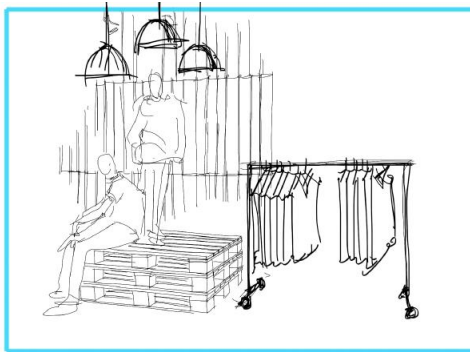
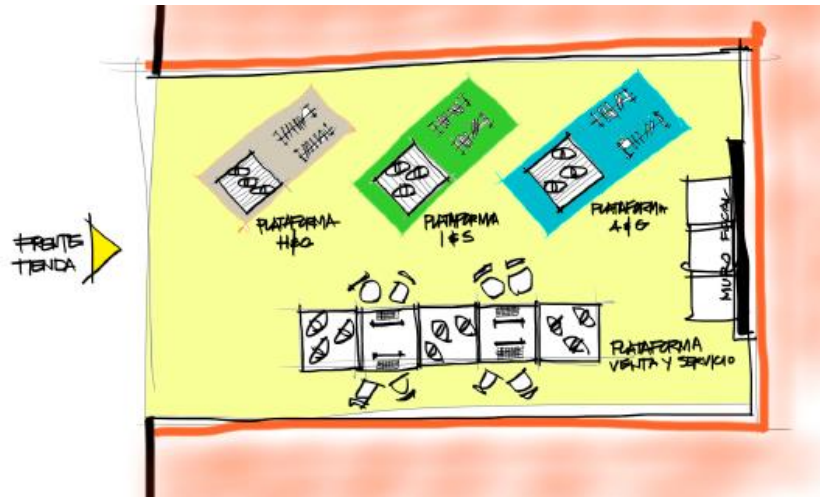
- Presencia FISICA de nuestras marcas claves.
- Presencia VIRTUAL de la fórmula completa.
- Bodega temporal.
- Área de servicio al cliente.

Figura 32. Inspiración: Formato de tienda virtual exterior



Fuente: Feria mobiliario y equipos, EUROSHP, 2014.

Figura 33. Formato de tienda virtual



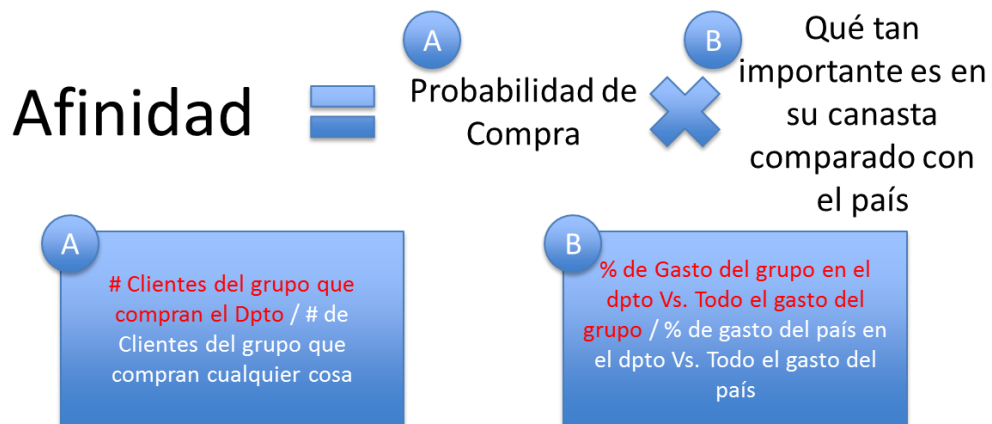
Fuente: Almacenes De Prati

3.2.2. Surtido a exhibir

La propuesta de valor de Almacenes De Prati incluye una amplia variedad de mercadería agrupada bajo grandes departamentos como Moda, Hogar, Belleza y Tecnología, la cual junto al Servicio al cliente y al Crédito directo constituyen la fórmula De Prati, escoger el mix adecuado de productos a exhibir en un área limitada es de vital importancia para no afectar la satisfacción del cliente; por otro lado el sistema de venta en línea requiere un acompañamiento de servicio y asesoría en su etapa inicial hasta que el consumidor se familiarice con las bondades del canal. Al ser éste, un factor crítico para el éxito de la tienda temporal se realizó un análisis de afinidad de los clientes actuales de Manta.

El índice de afinidad mide aquellas categorías y departamentos que son el primer gancho de atracción de los clientes, independientemente del volumen de ventas que dicha categoría genere. Para determinar el índice de afinidad se aplica la siguiente fórmula:

Figura 34. Índice de Afinidad.



Elaboración: Los Autores, 2015

De acuerdo a las ventas registradas por los clientes actuales de Manta el 71% son mujeres y el 29% son hombres, se considera como grupo primario a los clientes entre

28 a 55 años de edad las cuales representan más del 80% de las compras realizadas entre el 2014 y 2015 (Ver tabla 19).

Tabla 19. Ventas año 2014-2015

Grupo etáreo	18 a 22	23 a 27	28 a 35	36 a 44	45 a 55	55 o más
	0%	7%	27%	31%	23%	11%
Venta Total	\$ 2.718	\$ 79.754	\$ 296.776	\$ 344.983	\$ 258.547	\$ 121.157
Venta X Cliente	\$ 209	\$ 353	\$ 400	\$ 500	\$ 540	\$ 466
# Clientes	13	226	742	690	479	260

Fuente: Almacenes de Prati, 2015.

Luego de aplicar la fórmula de afinidad, tenemos como resultado que las categorías más afines (ver tabla #20) las constituyen los departamentos de H&O e ISABELLA, las cuales están presentes en todas las edades, complementadas con calzado, accesorios y perfumería. Estas marcas son parte del portafolio de marcas propias de Almacenes de Prati; con más de doce años en el mercado representan más del 70% de las ventas de moda registradas por la Empresa, quienes apalancan la producción nacional, aportan a la sustitución de importaciones y al cambio de la matriz productiva promovida por el Gobierno Nacional.

Tabla 20. Identificación de la marca por grupo de edad

PRIMERAS 5 CATEGORÍAS AFINES					
EIDADES					
18 a 22	23 a 27	28 a 35	36 a 44	45 a 55	55 o más
PERFUMERIA	H&O	H&O	H&O	H&O	ISABELLA
WOMEN SECRET	ISABELLA	ISABELLA	ISABELLA	ROPA INTERIOR H&O	BISUTERIA
BISUTERIA	CALZADO H&O	CALZADO H&O	H&O TRYBU	ISABELLA	H&O
H&O	H&O TRYBU	H&O MEN	CALZADO H&O	H&O TRYBU	ACCESORIOS DAMAS
EXPRESSIONS HOMBRES	ACCESORIOS DAMAS	H&O TRYBU	H&O MEN	H&O MEN	CALZADO H&O

Fuente: Almacenes de Prati, 2015.

3.2.3. Marca

Se detallan las marcas que comprenden las herramientas claves para desarrollar la oferta que expenderá De Prati.

3.2.3.1. Marca H&O

Mercado Meta: Hombres y mujeres de 18 a 24 años de edad de Nivel Socioeconómico B y C.

Figura 35. Marca H&O



Fuente: Almacenes De Prati, 2015

H&O que está dirigida a hombres y mujeres apasionados de la moda *DIVERTIDOS, LIBRES E IRREVERENTES DISPUESTOS A REINVENTARSE*, pero que aún no saben cómo hacerlo porque les falta la magia de la provocación. Necesita ser el centro de atención y resaltar entre los demás. Este target posee una vida social activa y gira alrededor de tres ocasiones de uso: día, noche y fines de semana. Descubre el mundo a través de la tecnología, música, celebridades y viajes. Sigue a referentes de moda, es versátil y ecológico. Las colecciones de H&O incluyen básicos, jeans, zapatos, partes altas y bajas.

H&O Trybu:

Mercado Meta: Hombres y mujeres de 15 a 17 años de edad de Nivel Socioeconómico B y C.

Figura 36. Marca H&O Trybu



Fuente: Almacenes de Prati, 2015.

H&O TRYBU es una extensión de línea de H&O, dirigida a jóvenes hombres y mujeres en búsqueda constante de su propio estilo y personalidad. Están siempre pendientes de lo último, lo más rápido, lo diferente. Se aburren fácilmente y la innovación

es parte fundamental en su vida. Buscan formar parte de una tribu determinada y se visten buscando aprobación de su grupo. Ayuda a los jóvenes a expresar su originalidad, la diversión, la libertad y la irreverencia con sus looks y estilo. Al igual que en H&O sus colecciones son completas.

3.2.3.2. Marca Isabella y Stefano:

Mercado Meta: Hombres y Mujeres de 25 a 34 años de edad de Nivel Socioeconómico B y C.

Figura 37. Marca Isabella y Stefano



Fuente: Almacenes de Prati, 2015.

ISABELLA Y STEFANO es para las mujeres y hombres que entienden que antes de agradar a los demás es agradarse a sí mismo, no actúan con egoísmo ni les gusta romper la armonía del entorno; buscan ser seguros, sobrios e independientes con un concepto claro sobre su estilo, preocupados por su imagen y por lo que transmiten con su

aparición, pero que necesitan afianzar su reconocimiento. NO SOLO ES SER, SINO PARECER su estilo es consecuencia de su personalidad y su posición ante la vida, la cual se mueve alrededor de su profesión, la familia y los momentos sociales. Sus colecciones presentan una amplia extensión de línea para cubrir necesidades.

3.3. Análisis de la cadena de valor:

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

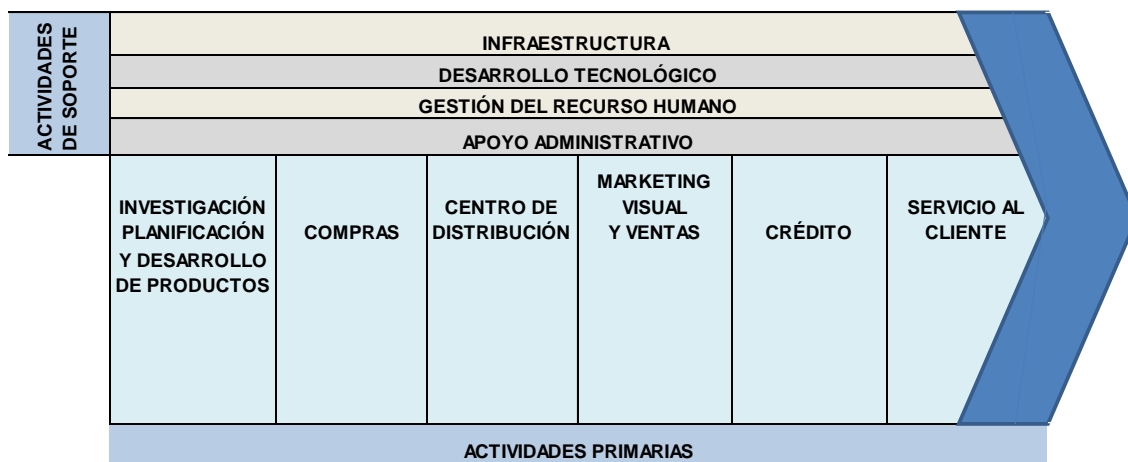
Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las actividades de soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El margen, que es la

diferencia entre el *valor* total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Ayala & Arias, 2015).

Si consideramos los conceptos de Porter sobre las definiciones de la cadena de valor y la ajustamos al modelo De Prati, encontraremos diferencias significativas dadas principalmente por el sector de mercado donde se ubica, su naturaleza de negocios es la comercialización de productos y servicios de moda, hogar, belleza y tecnología, propios y de terceros, nacionales e importados, por lo cual algunas áreas consideradas como de soporte son realmente estratégicas en este; un ejemplo de esto lo constituye el área de compras, cuya función es fundamental para lograr mantener las tiendas con la mercadería que nuestros clientes desean, sin ésta, no cubriríamos nuestra promesa de valor. En el gráfico siguiente podemos ver como se representan las actividades primarias y las de soporte.

Figura 38. Cadena de valor en De Prati



Elaboración: Los autores, 2015.

Las actividades primarias están orientadas a la planificación y adquisición de los productos de desarrollo nacional con marcas registradas de De Prati o de terceros, locales o importados, así como las actividades que generan ventas o incentivan el uso del crédito directo de Almacenes De Prati.

Las áreas de soporte se encargan del mantenimiento e infraestructura de las tiendas, las actividades de importaciones, cobranzas, búsqueda, selección y capacitación del personal idóneo y competente para el desempeño de cada uno de los cargos existentes en la organización, así como, la adquisición de los sistemas y productos especiales para la automatización y tecnificación de la operación.

3.3.1. Actividades de Soporte

Las actividades de soporte son todas aquellas que apoyan el normal desenvolvimiento de la organización, están constituidas por la Infraestructura, el desarrollo tecnológico, la gestión del recurso humano y el apoyo administrativo.

a. Infraestructura

La Infraestructura de Almacenes De Prati es uno de sus principales activos, forman parte de la propuesta de valor de la empresa, su organización, mantenimiento y orden son fundamentales para una buena exhibición y por ende para la comercialización de los productos.

b. Desarrollo Tecnológico

Manejar un almacén de grandes superficies, implica tener tecnología de punta no sólo para el proceso de facturación o manejo de inventarios si no para mejorar la experiencia de compra y servicio del cliente, contribuyendo a tener procesos más ágiles y clientes satisfechos. No sólo es necesario para el manejo de las tiendas sino también para el centro de Distribución quien recibe y distribuye productos en base a la

planificación a todos los almacenes y para manejar el portal de proveedores a través del cual se colocan y revisan pedidos, fichas técnicas y órdenes de compra.

c. Gestión del Recurso Humano

La gestión del recurso humano es fundamental para el correcto desempeño de la empresa, no solo manejan los procesos de búsqueda y selección de los distintos cargos dentro de la estructura, sino que a través de la academia De Prati se encargan de preparar, capacitar y desarrollar a todo el personal procurando trabajar en las personas desde el ser y el hacer. Lograr ventajas competitivas desde el servicio al cliente requiere capacitación constante sobre los productos y técnicas de venta y servicio.

d. Apoyo Administrativo

Dentro del apoyo administrativo se encuentra el centro de llamadas, importaciones y cobranzas, actividades fundamentales para mantener activo el ciclo de comercialización, a través del centro de llamadas se generan campañas de promoción y venta, colocación de créditos, cobranzas, atención al cliente y actualización de datos. El área de importaciones juega un papel vital en el correcto manejo y cumplimiento de las leyes establecidas, desde el seguimiento de las órdenes, el manejo de los portales, la desaduanización y entrega al centro de Distribución.

3.3.2. Actividades Primarias

Las actividades primarias son todas aquellas que participan directamente en el proceso de planificación y adquisición del surtido a ofrecer en nuestros Almacenes y su comercialización. Estas están conformadas por las siguientes áreas: Investigación, Planificación y Desarrollo de Productos, Compras, Centro de Distribución, Marketing, Visual y Ventas, Crédito y Servicio al Cliente.

a. Investigación, Planificación y Desarrollo de Productos

El área de desarrollo de productos y planificación es el motor que pone en marcha la operación, aquí se investigan las tendencias mundiales de moda y hogar, se diseñan las colecciones de ropa, se escogen las telas, las texturas, los patrones y el tallaje. Planificación determina el surtido y profundidad de la colección por división y departamentos indispensable para el área de compras y mantener el abastecimiento de las tiendas.

b. Compras

La función de compras es buscar localmente y alrededor del mundo los productos de moda, hogar, tecnología y belleza, así como los proveedores especializados que se requiere para mantener el surtido y la variedad que los clientes esperan. Negocian con estos para conseguir los mejores costos, tiempos de entrega y abastecimiento continuo en base a la planificación establecida por tienda y variedad de productos.

c. Centro de Distribución

El centro de distribución gestiona la recepción de mercadería proveniente de los proveedores o de aduana para su almacenaje, organización y despacho a las tiendas, también es el lugar donde se realiza el control de calidad y devolución de mercadería a proveedores que no cumplen con los estándares establecidos.

d. Marketing, Visual y Ventas

El área de marketing se encarga del manejo de la marca, la conceptualización de los productos, la comunicación y la Responsabilidad Social Empresarial, así como la gestión de relacionamiento con el cliente, fundamentales dentro del proceso de comercialización de los productos. Visual se encarga de la imagen de la tienda, elaboración del concepto de almacén a utilizar y la decoración de la misma, desarrolla los espacios para la

colocación de los productos dándole vida a cada área logrando que todo conviva armónicamente. Ventas gestiona las tiendas y se encarga del proceso operativo.

e. Crédito

Crédito gestiona la colocación, activación y fidelización de clientes de crédito directo, se encarga de los procesos de análisis de riesgo, gestión de cupos y mantener niveles aceptables de morosidad. El crédito directo es la principal forma de pago de nuestros clientes y representa una fuente adicional de ingresos.

f. Servicio al cliente

El servicio al cliente es parte del ADN de Almacenes De Prati, se encarga de apoyar a los clientes en la posventa, maneja quejas, devoluciones, cambios, reembolsos, inquietudes, la garantía incondicional y cualquier inquietud de crédito directo.

3.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica muy útil para el mundo empresarial, sobretodo porque permite identificar aquellas fortalezas y debilidades de la Organización que necesitan ser manejadas ya sea para convertirlas en ventajas competitivas o para ir corrigiendo las debilidades internas de la empresa, a nivel del mercado externo nos muestra las oportunidades y amenazas necesarias para poder definir los planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Iniciativa Social (2015) en su página hace la siguiente referencia:

El FODA fue desarrollado por Kenneth Andrews y Roland Christensen de la Harvard Business School en los años 70. Es una técnica que nos permite trabajar tanto con elementos internos como externos, presentes como futuros, lo que nos facilita obtener una visión global de la situación de la

organización (Weilhrich, 1982). La palabra DAFO o FODA es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades. Esta técnica es utilizada fundamentalmente para: Identificar objetivos estratégicos. Identificar las amenazas del entorno para así prevenirlas o corregirlas. Ver la capacidad de respuesta de la organización. Identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas. Descubrir nuevas oportunidades de desarrollo. Identificar las debilidades e intentar mejorarlas. Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias. Decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades (SOCIAL, 2015).

FORTALEZAS

Entre las fortalezas se encuentran las siguientes:

- Solvencia financiera
- Alta recordación de marca y promotores de la misma.
- Infraestructura de Tiendas y procesos claros.
- Bajos índices de cartera vencida.
- Alta satisfacción de clientes.
- Personal comprometido y capacitado
- Sistema de Crédito Directo
- Canal virtual para atender otras plazas, donde DP no tiene presencia.
- Concentración de participación de producción nacional en moda.
- 1er. Lugar para trabajar en el “retail”, según el “Great Place to Work” (2014)
- Alto número de clientes seguidores de redes sociales.

OPORTUNIDADES

Las oportunidades se describen a continuación:

- Explotar otros territorios: Manta, Cuenca, el Oro, etc.
- Crecimiento en la penetración de internet y Smartphones. Penetración de consumidores esperada en 80% de la población.
- Proyecto digital 2.0 lanzado por el Gobierno Nacional.
- Implementación de aranceles 4X4 a las compras por internet en el mercado internacional y el impuesto a la salida de capitales.
- Implementación de políticas orientadas a incentivar la producción nacional.
- Tratados de Libre Comercio con EUROPA.
- Potenciar segmentos jóvenes y niños.
- Consumidor está buscando opiniones profesionales a través de Blogs especializados.

DEBILIDADES

Las debilidades identificadas se presentan de la siguiente manera:

- No existen diferenciales positivos en Internet versus la tiendas físicas.
- La estructura para tomar decisiones hace poco flexible la toma de decisiones.
- Desconocimiento del tamaño real del mercado de tiendas por departamento en el país.
- Relación Precio/ valor percibido bajo: muy caros para el producto recibido.
- Poca comunicación de marcas propias y de terceros.
- Pasividad frente al seguimiento e implementación de tendencias mundiales de moda.
- Enfoque en esfuerzo promocional en Crédito Directo.

- Desarrollo tecnológico en función de pedidos particulares de cada área y no desarrollo holístico.
- El consumidor no conoce La tienda Deprati.com ni sus atributos.

AMENAZAS

Las amenazas identificadas en el FODA se relatan a continuación:

- Entrada de franquicias que satisfagan las necesidades de los jóvenes.
- Endurecimiento de la carga tributaria.
- Establecimientos de cupos y bloqueos de importación, aranceles y salvaguardias adicionales.
- Cambio constante a las políticas frente al manejo de publicidad.
- Expectativa frente a la política de crédito consumo debido a la baja del barril del petróleo para 2015.
- Alta concentración de proveedores informales.
- Falta de disponibilidad de telas y materia prima en el mercado nacional.
- Falta de recurso humano de producción textil especializado y capacitado.
- Expectativa frente a la ley de poder de Mercado, puede que se extienda a Tiendas por Departamento.
- Desarrollo de mercados Boutique de moda.

Tabla 21. Análisis FODA del negocio

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1.- Solvencia financiera</p> <p>F2.- Alta recordación de marca y promotores de la misma.</p> <p>F3.- Infraestructura de tiendas y procesos claros.</p> <p>F4.- Sistema de Crédito Directo</p> <p>F5.- Bajos índices de cartera vencida.</p> <p>F6.- Alta satisfacción de clientes</p> <p>F7.- Personal comprometido y capacitado</p> <p>F8.- 1er. Lugar para trabajar en el retail</p> <p>F9.- Canal virtual para atender otras plazas, donde DP no tiene presencia</p> <p>F10.- Concentración de participación de producción nacional en moda</p>	<p>D1.-No presencia en otras ciudades importantes</p> <p>D2.- No existen diferenciales positivos en Internet Vs. Tiendas Físicas</p> <p>D3.- La estructura para tomar decisiones hace poco flexible la toma de decisiones</p> <p>D4.- Desconocimiento del tamaño real del mercado de tiendas por departamento en el país.</p> <p>D5.- Relación Precio/ valor percibido bajo: " muy caros para la calidad recibida".</p> <p>D6.- Poca comunicación de marcas propias y de terceros</p> <p>D7.- Pasividad frente al seguimiento e implementación de tendencias mundiales de moda</p> <p>D8.- Enfoque en esfuerzo promocional en Crédito Directo</p> <p>D9.- Desarrollo tecnológico en función de pedidos particulares de cada área y no desarrollo holístico</p> <p>D10.- El consumidor no conoce La tienda Deprati.com ni sus atributos.</p>
	OPORTUNIDADES	
<p>O1.-Explotar otros territorios: Manta, Cuenca, el Oro, etc.</p> <p>O2.- Crecimiento en la penetración de internet y smartphones. Penetración de consumidores esperada en 80% de la población.</p> <p>O3.- Implementación de aranceles 4X4 a las compras por internet en el mercado internacional.</p> <p>O4.- Implementación de políticas orientadas a incentivar la producción nacional</p> <p>O5.- Tratados de Libre Comercio con EUROPA</p> <p>O6.- Potenciar segmentos jóvenes y niños</p> <p>O7.- Consumidor está buscando opiniones profesionales a través de Blogs especializados</p>	<p>F9-O1/ F3-O1.- El poseer una infraestructura de tiendas y procesos claros, así como un canal virtual desarrollo le permite a Almacenes De Prati, introducir la marca en la ciudad de Manta con una tienda temporal.</p> <p>F10-O4.- El mantener una concentración en la participación de producción nacional en moda, permite aprovechar las políticas orientadas a incentivar la producción y desarrollar otras líneas del negocio.</p> <p>F9-O2.- El desarrollo del canal virtual nos permite considerar el crecimiento de la penetración de smartphones esperado para implementar el comercio electrónico en la tienda temporal en Manta.</p>	<p>D1-A1.- Con el proyecto de introducción de la marca en Manta cubrimos una oportunidad de mercado que sirve para contrarrestar una debilidad y la presencia en otras ciudades diferentes a Guayaquil o Quito.</p> <p>D6-O4.- El proyecto de tiendas temporales en Manta me permite cubrir una oportunidad de mercado dirigida a incentivar la producción nacional y con esta cubrir una debilidad de comunicación en el conocimiento del mercado sobre nuestras marcas.</p>
	AMENAZAS	
<p>A1.- Entrada de franquicias que satisfagan las necesidades de los jóvenes</p> <p>A2.- Endurecimiento de la carga tributaria</p> <p>A3.- Cambio constante a las políticas frente al manejo de publicidad</p> <p>A4.- Establecimientos de cupos y bloqueos de importación, aranceles y salvaguardias adicionales</p> <p>A5.- Expectativa frente a la política de crédito consumo debido a la baja del barril del petróleo para 2015</p> <p>A6.- Alta concentración de proveedores informales.</p> <p>A7.- Falta de disponibilidad de telas y materia prima en el mercado nacional.</p> <p>A8.- Expectativa frente a la ley de poder de Mercado, puede que se extienda a Tiendas por Departamento</p> <p>A9.- Desarrollo de mercados Boutique de moda.</p> <p>A10.- Falta de recurso humano de producción textil especializado y capacitado.</p>	<p>F10-A10.- El nivel de desarrollo de nuestras marcas propias nos permite manejar el establecimiento de cupos y bloqueos de importación</p> <p>F2-A1.- Frente a la entrada de nuevos competidores extranjeros, De Prati tiene una ventaja competitiva al tener una alta recordación de marca y promotores.</p>	<p>D6-A2.- La compañía puede explotar el conocimiento de marcas propias con la participación en el surtido de la tienda temporal .</p>

Elaboración: Los autores, 2015.

CAPITULO IV. PLANES ESTRATEGICOS

4.1. Plan de ventas

Según Herrera (2008) se define como:

El Plan de Ventas es la parte del plan de marketing de una empresa o proyecto que concreta cuáles son los objetivos de venta y específica de qué forma se conseguirán, cuantificándolos en un presupuesto. En algunos casos en función de la estructura y los hábitos de la empresa, el plan de ventas comprenderá también un plan de acciones comerciales. Las premisas sobre las que se ha basado su elaboración; es, por ejemplo, el precio promedio por venta o el porcentaje de venta por presentación (Herrera, 2008).

Si consideramos lo anterior, un plan de ventas incluye todas las premisas y proyecciones de ventas que se requieren para dimensionar tanto los recursos que se necesitan para cumplir con el plan como con la planificación de los ingresos futuros que sustentan cualquier ejercicio económico; de su efectiva realización dependerán los otros planes de negocio que se requieren para operar una empresa. El plan de ventas debe incluir así mismo las políticas, procesos y procedimientos requeridos.

En el presente plan de negocios, el plan de ventas se realizará con el objetivo de dimensionar el potencial de ventas de la ciudad de Manta previa a la entrada de un local de grandes superficies, establecer el surtido adecuado y apoyar las ventas a través del comercio electrónico.

Contar con un presupuesto de ventas es primordial, ya que es necesario establecer las actividades de promoción, activación y apoyo para la plaza y el canal, así mismo establecer estacionalidades y afinidad de los clientes hacia el portafolio de productos. Igual de importante será determinar la familiaridad de los clientes con el manejo de la

compra en línea y la proyección de ventas para determinar el número de máquinas y accesos necesarios para que los clientes puedan realizar sus compras.

4.1.1. Premisas iniciales:

Para establecer el presupuesto de ventas asignado a la Tienda temporal en Manta, no se ha utilizado un método puro o único, se han considerado variables históricas de los clientes actuales de Manta que hoy compran en las tiendas físicas o través del comercio virtual, así mismo, se ha tomado como referencia fuentes primarias como estudios de mercado y secundarias como estudios del INEC o de entidades financieras, las cuales nos sirven para establecer el potencial de mercado, punto de partida para conocer el ingreso potencial esperado por la plaza. A continuación se enumeran estas consideraciones:

- La Población de Manta y la población económicamente activa.
- Se toma como referencia de penetración de mercado, la estadística existente para Guayaquil (8,9%).
- Las ventas históricas de los clientes con residencia en Manta realizados a Almacenes De Prati durante el 2014.
- Se estableció el monto de compra anual de los clientes de Manta en las tiendas y a través de DEPRATI.COM a la cual se aplicó un porcentaje de participación para determinar el potencial de clientes.
- Se analizaron las compras realizadas por los clientes de Manta, tanto a través de DEPRATI.COM. como en los locales.
- Dentro del análisis se considera el parámetro de distancia (más de 2 horas de Guayaquil y/o Quito).
- Se toma como referencia la ventas por M2 aproximados que tienen como piso de venta el total de tiendas en Guayaquil y Quito.
- Se calcula como venta proyectada lo que el cliente registra como compra media anual en De Prati.
- Dentro del análisis se proyecta un margen de contribución de 18%.
- Se considera un costo por adquisición de clientes de \$5.

Tabla 22. Premisas iniciales para presupuesto de ventas

Número de clientes (cédulas)	2.410
Facturación por Internet	\$ 250.313
Facturación en Tiendas	\$ 1.142.998
Compra media anual por cliente en web	\$ 103,86
Compra media anual por cliente en tiendas	\$ 474,27
Población	250.000
Población económicamente activa estratificada	135.000
% Penetración Población	1,0%
% Penetración PEA	1,8%
Penetración Que falta	7,1%
Cientes a Captar Potencial	9.563
Cientes por M2	1.227
Facturación proyectada por clientes por M2	\$ 1.226.591
M2 esperados	100
Inversión por tienda temporal	\$ 250.000
\$\$ Potencial	\$ 3.174.760
\$\$ Contribución Año	571.457
Inversión X Cliente a Captar	\$ 47.814

Elaboración: Los autores, 2015.

4.1.2. Presupuesto de ventas

Para establecer el presupuesto de ventas se espera alcanzar un 12% sobre la participación del total de las ventas actuales del comercio electrónico, considerando que de manera orgánica manta ya representa el 7%, el 5% adicional viene dado por el apoyo de la estrategia comercial definida y las ventas físicas a realizar en la tienda temporal. Ver tabla 23.

Tabla 23. Plan de ventas proyectado.

	PLAN DE VENTAS												
	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
TOTAL TEMPORAL MANTA	\$ 40.892,00	\$ 77.168,00	\$ 22.018,00	\$ 26.720,00	\$ 45.704,00	\$ 44.591,00	\$ 32.031,00	\$ 34.365,00	\$ 30.014,00	\$ 32.581,00	\$ 39.702,00	\$ 41.397,00	\$ 467.183,00

Elaboración: Los autores, 2015.

Tabla 24. Plan de ventas forma de pago

		PLAN DE VENTAS												
		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	TOTAL
Credito Directo	85%	\$ 34.758,20	\$ 65.592,80	\$ 18.715,30	\$ 22.712,00	\$ 38.848,40	\$ 37.902,35	\$ 27.226,35	\$ 29.210,25	\$ 25.511,90	\$ 27.693,85	\$ 33.746,70	\$ 35.187,45	\$ 397.106,40
Tarjeta externa	10%	\$ 4.089,20	\$ 7.716,80	\$ 2.201,80	\$ 2.672,00	\$ 4.570,40	\$ 4.459,10	\$ 3.203,10	\$ 3.436,50	\$ 3.001,40	\$ 3.258,10	\$ 3.970,20	\$ 4.139,70	\$ 46.718,40
Efectivo	5%	\$ 2.044,60	\$ 3.858,40	\$ 1.100,90	\$ 1.336,00	\$ 2.285,20	\$ 2.229,55	\$ 1.601,55	\$ 1.718,25	\$ 1.500,70	\$ 1.629,05	\$ 1.985,10	\$ 2.069,85	\$ 23.359,20
TOTAL TEMPORAL MANTA		\$ 40.892,00	\$ 77.168,00	\$ 22.018,00	\$ 26.720,00	\$ 45.704,00	\$ 44.591,00	\$ 32.031,00	\$ 34.365,00	\$ 30.014,00	\$ 32.581,00	\$ 39.702,00	\$ 41.397,00	\$ 467.183,00

Elaboración: Los autores, 2015.

Si se aplica el porcentaje de participación por los diversos medios de pago, donde al Crédito Directo De Prati se le asigna el 85%, seguido por las tarjetas de crédito externo con un 10% y finalmente el efectivo con el 5% restante, obtenemos

valores cercanos a los trescientos noventa y siete mil ciento seis dólares (\$ 397.106), cuarenta y siete mil setecientos diez y ocho (\$47.718,00) y veinte y tres mil trescientos cincuenta y nueve (\$23,359) respectivamente. (Ver Tabla 24)

En la siguiente distribución (Ver tabla 25) encontramos la distribución de las metas por división o grupo de mercadería, donde las más fuertes son: Damas, Calzado, Cuidado Personal y Caballeros. Si observamos al detalle cada división, H&O damas representa alrededor del 80% de participación dentro de Damas.

Tabla 23. Plan de ventas por marca primer año.

		PLAN												TOTAL
MEDIO DE PAGO	% PART.	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
DAMAS	28%	\$ 11.597	\$ 21.884	\$ 6.244	\$ 7.577	\$ 12.961	\$ 12.645	\$ 9.083	\$ 9.745	\$ 8.512	\$ 9.239	\$ 11.259	\$ 11.739	\$ 132.486
CALZADO	18%	\$ 7.553	\$ 14.253	\$ 4.067	\$ 4.935	\$ 8.442	\$ 8.236	\$ 5.916	\$ 6.347	\$ 5.544	\$ 6.018	\$ 7.333	\$ 7.646	\$ 86.291
CUIDADO PERSONAL	13%	\$ 5.422	\$ 10.232	\$ 2.920	\$ 3.543	\$ 6.060	\$ 5.913	\$ 4.247	\$ 4.557	\$ 3.980	\$ 4.320	\$ 5.264	\$ 5.489	\$ 61.946
ROPA CABALLEROS	11%	\$ 4.510	\$ 8.511	\$ 2.428	\$ 2.947	\$ 5.041	\$ 4.918	\$ 3.533	\$ 3.790	\$ 3.310	\$ 3.593	\$ 4.379	\$ 4.566	\$ 51.527
HOGAR	11%	\$ 4.506	\$ 8.504	\$ 2.426	\$ 2.945	\$ 5.037	\$ 4.914	\$ 3.530	\$ 3.787	\$ 3.308	\$ 3.590	\$ 4.375	\$ 4.562	\$ 51.485
TECNOLOGIA	8%	\$ 3.344	\$ 6.311	\$ 1.801	\$ 2.185	\$ 3.738	\$ 3.647	\$ 2.620	\$ 2.810	\$ 2.455	\$ 2.664	\$ 3.247	\$ 3.385	\$ 38.207
MUNDO INFANTIL	7%	\$ 2.745	\$ 5.180	\$ 1.478	\$ 1.794	\$ 3.068	\$ 2.993	\$ 2.150	\$ 2.307	\$ 2.015	\$ 2.187	\$ 2.665	\$ 2.779	\$ 31.362
PARA NIÑOS Y JOVENES	3%	\$ 1.215	\$ 2.292	\$ 654	\$ 794	\$ 1.358	\$ 1.325	\$ 952	\$ 1.021	\$ 892	\$ 968	\$ 1.179	\$ 1.230	\$ 13.878
TOTAL	100%	\$ 40.893	\$ 77.168	\$ 22.018	\$ 26.720	\$ 45.704	\$ 44.591	\$ 32.031	\$ 34.365	\$ 30.015	\$ 32.581	\$ 39.702	\$ 41.397	\$ 467.183

Elaboración: Los autores, 2015.

4.2. Establecimiento de cuotas de ventas:

Para establecer las cuotas de ventas por vendedor se considera el presupuesto anual de la Tienda y el número de vendedores de la Plaza, al no tener el surtido completo en el lugar y contar con una gran participación del comercio electrónico, se aplicará una repartición equitativa para cada agente de ventas. En total se planifica 3 personas para la Plaza de Manta. (Ver tabla 26).

Tabla 24. Presupuesto de ventas por vendedor

MEDIO DE PAGO	PLAN												TOTAL
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
VENDEDOR 1	\$ 13.631	\$ 25.723	\$ 7.339	\$ 8.907	\$ 15.235	\$ 14.864	\$ 10.677	\$ 11.455	\$ 10.005	\$ 10.860	\$ 13.234	\$ 13.799	\$ 155.728
VENDEDOR 2	\$ 13.631	\$ 25.723	\$ 7.339	\$ 8.907	\$ 15.235	\$ 14.864	\$ 10.677	\$ 11.455	\$ 10.005	\$ 10.860	\$ 13.234	\$ 13.799	\$ 155.728
VENDEDOR 3	\$ 13.631	\$ 25.723	\$ 7.339	\$ 8.907	\$ 15.235	\$ 14.864	\$ 10.677	\$ 11.455	\$ 10.005	\$ 10.860	\$ 13.234	\$ 13.799	\$ 155.728
TOTAL	\$ 40.892	\$ 77.168	\$ 22.018	\$ 26.720	\$ 45.704	\$ 44.591	\$ 32.031	\$ 34.365	\$ 30.014	\$ 32.581	\$ 39.702	\$ 41.397	\$ 467.183

Elaboración: Los autores, 2015.

4.2.1. Fuerza de ventas

Según Liderazgo y Mercadeo (2006),

La fuerza de ventas de una compañía es el punto de contacto más importante con el cliente y es el que mayor impacto tiene en los resultados. Para muchas compañías no solamente es la más cara de sus activos, sino también el más complejo. El diseño de esta fuerza de ventas merece una especial atención ya que tiene un impacto directo en costos, ingresos y cobertura de clientes (Liderazgo y mercadeo, 2006).

Para el éxito de este plan, determinar la fuerza de ventas será de vital importancia como lo establece Liderazgo y Mercadeo en su concepto, no sólo porque la venta en sí dependerá de un asesoramiento del vendedor en cuanto a las características del producto, el tallaje, las promociones vigentes, sino también, porque el cliente debe contar con una guía sobre la ejecución del proceso de compra a través del comercio electrónico o en el piso de venta, las formas de pago y resolver inquietudes de servicio y atención a clientes.

Para cumplir con lo anterior se busca un perfil especial para la fuerza de ventas, formado por un mix de competencias de ventas y servicio al cliente. A continuación podemos observar el perfil requerido y las funciones asignadas.

4.2.2. Perfil del vendedor

Para este plan de negocios se han considerado 3 perfiles de personal: Supervisor, vendedor y cajero, cada uno de ellos requiere unas características especiales según se detalla a continuación:

Tabla 27. Perfil del Vendedor

	PERFIL DE LA FUERZA DE VENTAS		
	VENDEDOR ESPECIALIZADO	CAJERO	SUPERVISOR DE TIENDA
EDAD	Preferible a partir de 20 años.	Preferible a partir de 20 años.	Preferible a partir de 20 años.
GÉNERO	Indistinto	Indistinto	Indistinto
HORARIO	Rotativos, incluye fines de semana.	Rotativos, incluye fines de semana.	Rotativos, incluye fines de semana.
PREPARACIÓN	Primeros años de Universidad.	Primeros años de Universidad.	Carrera media
EXPERIENCIA	No requerida	6 meses a 1 año.	Mínimo 3 años en cargos similares
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Se requiere técnicas de ventas, mercadeo visual y tecnología en un nivel básico y servicios al cliente, medio.	Se requiere técnicas de ventas, mercadeo visual en nivel básico, servicios al cliente, nivel medio y manejo del POS , nivel alto.	Se requiere administración, control y dirección de personal, análisis comercial, mercadeo visual, utilitarios de informática en un nivel medio, así como: conocimiento del producto y procesos operativos de la tienda, alto.
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> · Pasión por el cliente · Liderazgo · Orientación a resultados · Adaptabilidad / flexibilidad · Creatividad · Relaciones Interpersonales · Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> · Pasión por el cliente · Orientación a resultados · Adaptabilidad / Flexibilidad · Creatividad e Innovación · Relaciones Interpersonales · Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> · Pasión por el cliente · Liderazgo · Orientación a resultados · Adaptabilidad / Flexibilidad · Creatividad · Relaciones Interpersonales · Trabajo en equipo

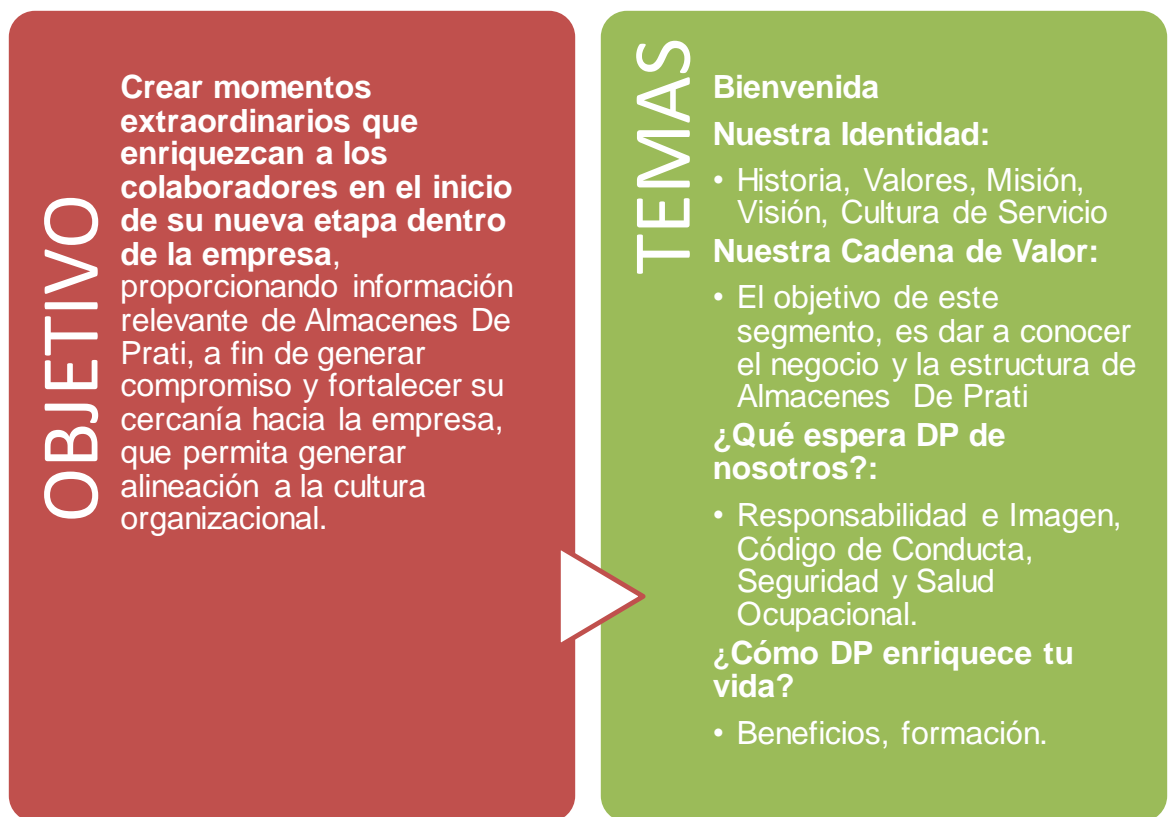
Elaboración: Los autores, 2015.

4.2.3. Capacitación

Para cumplir con los objetivos planteados tanto de ventas como de servicio al cliente, el vendedor debe pasar por un proceso de capacitación a través de la Academia De Prati, tanto funcional como organizativo y de producto, apoyado por cursos de desarrollo de destrezas de ventas, servicio al cliente y manejo de clientes difíciles.

El plan desarrollado por Almacenes de Prati para la fuerza de ventas se inicia con la charla de Inducción, seguido por el plan de desarrollo de vendedores, cuyos objetivos se detallan a continuación:

Figura 39. Objetivos inducción 8 horas



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

Figura 40. Programa de vendedores 32 horas



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

4.3. Políticas de planificación de ventas

Esta política es el paso previo a la colocación de pedidos, a través de esta se establecen los niveles de crecimiento en ventas en cada línea de negocio, para alcanzar el objetivo estratégico definido por la Compañía. La planificación se debe realizar a nivel de Clasificación y por tienda. De la misma manera se determinan las fechas de

elaboración y entrega de las metas de ventas, la cual tendrá como fecha límite el lunes de la segunda semana del mes calendario *retail*.

4.3.1. Política de programación de compras

La política de programación de compras, es aquella que determina el proceso de colocación de tablas de asignación y generación de pedidos de compras a proveedores locales y del exterior. Esta regula y ordena la fecha máxima de entrega del proveedor y la fecha de entrega de la mercadería al Centro de Distribución y/o a las tiendas.

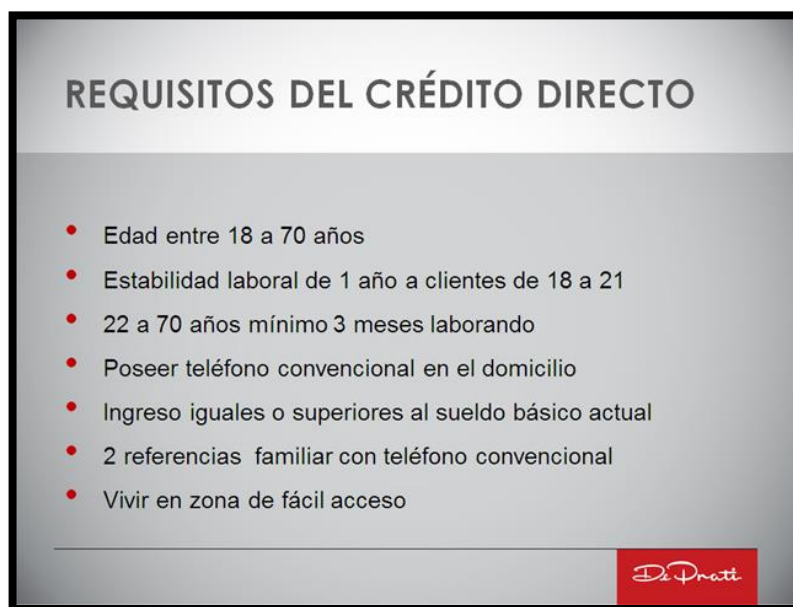
Según la Política establecida por Almacenes de Prati, El comprador no deberá colocar como fecha de entrega de la mercadería los días que se encuentren en la última semana del mes contable, fines de semana ni feriados.

Las tablas de asignación de proveedores locales que confeccionan mercadería, se deberán colocar como mínimo 45 días calendarios antes a la fecha máxima de entrega al Centro de Distribución. Las tablas de asignación de proveedores locales de producto terminado, se deberán colocar como mínimo 20 días calendarios antes a la fecha máxima de entrega al Centro de Distribución.

4.3.2. Política de crédito y cobranzas

Las políticas de crédito de Almacenes De Prati, rigen las condiciones establecidas para considerar a un cliente como un sujeto de crédito, capaz de asumir una deuda y administrar sus pagos responsablemente, estableciendo una relación comercial a largo plazo con la empresa. Para introducir la marca en la ciudad de Manta se consideran los mismos requisitos que aplican a nivel nacional; los cuales se aprecian en la figura siguiente.

Figura 41. Requisitos del crédito directo



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

4.3.3. Garantías y política de devoluciones

Para el siguiente plan de negocios, aplican las mismas políticas de garantía que están establecidas para Almacenes de Prati, las cuales están vigentes independientemente del canal de ventas por donde se ejecute una transacción de venta. Para efectos de este plan de negocios aplican la Garantía Incondicional y la Garantía del fabricante por productos de tecnología.

a) Garantía incondicional.

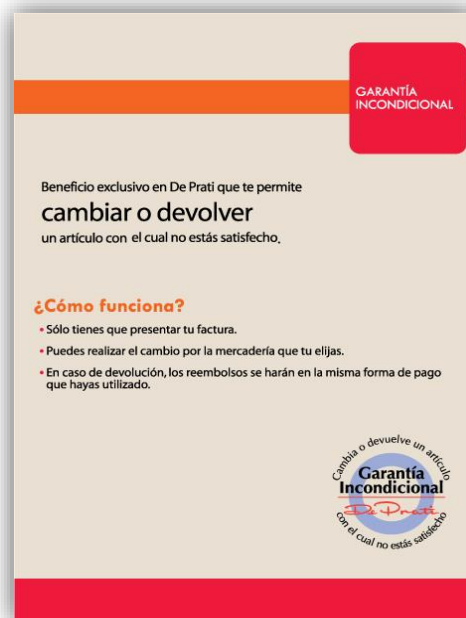
La Garantía Incondicional De Prati, aplica para todas las compras de hogar, belleza y moda, la cual permite cambiar o devolver cualquier mercadería. A través de este beneficio se puede cambiar el producto adquirido por otro igual o distinto al que compró, o solicitar el reembolso de los valores en la misma forma de pago que fue utilizada.

b) Garantía de productos de tecnología

Los productos de tecnología cuentan con la Garantía Técnica otorgada por el fabricante del producto, la misma que permite gestionar cualquier falla de fábrica que pudiera presentarse en el producto.

El tiempo para ejecutar la garantía técnica depende de cada marca. La garantía técnica aplica cuando la falla del producto es por daños de fábrica y no aplica, cuando la falla es por mala manipulación o cortocircuito interno.

Figura 42. Garantía incondicional De Prati



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

4.4. Plan de ventas vs mercadeo.

Kotler y Armstrong (2010), definen la mezcla de mercadotecnia como,

El conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto/servicio.

De acuerdo a la definición de Kotler para manejar una correcta influencia sobre la demanda de un producto, es importante considerar la estrategia de la “mezcla de la mercadotecnia”, la cual es un conjunto de herramientas que pueden agruparse en 4 variables conocidas como las 4”PS” : Producto, precio, plaza y promoción.

4.4.1. Producto

Para introducir la marca De Prati en Manta se planifica establecer una tienda temporal satélite la cual contenga un surtido especializado en función de la afinidad de los clientes, de acuerdo a la cual, se mantendrán las últimas colecciones de las marcas H&O, H&O Trybu e Isabella de forma física, brindándole la oportunidad al cliente de ver, tocar y probarse la mercadería para luego adquirirla a través del comercio electrónico, así mismo los clientes tendrán acceso al surtido completo de la fórmula De Prati por medio de DEPRATI.COM.

Así mismo, esta tienda tendrá un área destinada a la colocación de créditos directos, recepción de mercadería y atención al cliente (De Prati, 2015).

Para determinar la distribución de una colección de prendas de vestir se considera la pirámide de determinación de moda, la cual distribuye la colección en 3 niveles: full moda, ítems claves y básicos.

Figura 43. Pirámide de distribución de moda



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

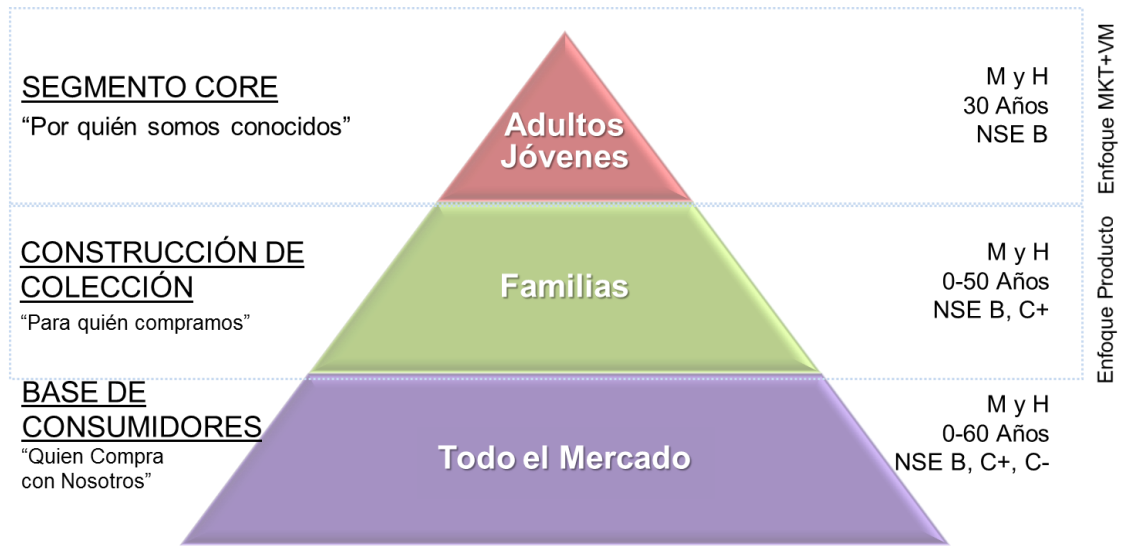
- **FULL MODA:** son aquellos productos que incluyen una alta incidencia de moda, caracteriza la tendencia que rige una temporada en particular, incluye acentos arriesgados y están dirigidos a los vanguardistas contemporáneos que se atreven a probar el último grito de la moda, se crea en función de las tendencias mundiales vigentes para ese periodo de tiempo. Son colecciones riesgosas, por lo cual se ubican en la punta de la pirámide y representan el 10% del total de la mercadería.

- **ITEMS CLAVES:** aquí se encuentran aquellas prendas de alta rotación, están alineadas a la última tendencia y se generan en varios colores y texturas, caracterizan a la colección y son adoptados por los seguidores de tendencias que quieren estar a la moda sin mucho riesgo.

- **BÁSICOS:** son piezas clásicas, sencillas, que no pasan de moda y sirven para combinar con los artículos de moda, multiplicando las posibilidades de vestimenta, son el 50% de la mercadería y se emiten bajo la paleta de colores que rige la tendencia.

Adicionalmente a la pirámide de distribución de moda, se considera la pirámide de segmentación la cual rige el enfoque del surtido, promociones, mercadeo, precio y mercadeo visual a utilizar en la configuración de la Tienda.

Figura 44. Pirámide de segmentación



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

4.4.2. Precio

Para determinar el precio de un producto en una tienda departamental se toman en cuenta varias variables, las cuales responden a la dinámica natural del negocio *retail*, el éxito en conseguir la frecuencia de compra, está determinada por tener constantemente introducciones al piso de ventas de mercadería nueva, para lo cual es necesario poder alcanzar una alta rotación de los productos en los almacenes, introduciendo promociones constantes de liquidación de ítems de bajo movimiento o saldos para lograr desocupar el espacio físico de la tienda y de las bodegas o centro de distribución.

Este escenario, me lleva a considerar una fórmula donde intervienen el costo de los productos más el margen inicial llegando al margen mantenido, el cual es el margen final luego de ser rebajado después de 90 días hasta llegar a su último nivel de rebaja mayor al 70% para ser retirado del piso de ventas.

Para poder establecer el margen inicial, se realiza una investigación de mercado de productos similares en la competencia para mantener franjas de precios similares por producto, así mismo se consideran ítems de la colección a los cuales se les asigna precios imbatibles por marca y grupo objetivo. Los precios están influenciados también por el lugar de procedencia (importado o local) y la marca.

Las franjas de precios varían de la siguiente manera:

Tabla 25. Tabla de rangos de precios

	FRANJAS DE PRECIOS		
	H&O	H&O TRYBU	ISABELLA
PANTALONES	\$29,90 - \$49,90	\$19,90 - \$35,90	\$29,90 - \$49,90
CAMISAS	\$34,90 - \$39,90	\$29,90 - \$34,90	\$26,90 - \$39,90
CAMISETAS	\$7,99 - \$29,90	\$7,99 - \$29,90	\$7,99 - \$29,90
FALDAS	\$24,90 - \$39,90	\$24,90 - \$39,90	\$24,90 - \$39,90
VESTIDOS	\$24,90 - \$49,90	\$24,90 - \$49,90	\$24,90 - \$49,90
SHORTS	\$24,90 - \$29,90	\$24,90 - \$34,90	\$24,90 - \$34,90
ZAPATOS	\$49,90 - \$89,90	\$49,90 - \$69,90	\$49,90 - \$89,90

Elaboración: Los autores, 2015.

4.4.3. Plaza o distribución

Para la instalación de la tienda temporal se ha escogido la plaza de Manta, ciudad con aproximadamente 250.000 habitantes, así como su área de influencia determinada por los cantones cercanos de Portoviejo, Jipijapa, Calceta y Montecristi los cuales se encuentran a menos de 1 hora de distancia, pudiendo trasladarse fácilmente y realizar sus compras en la tienda sin necesidad de avanzar hasta Guayaquil.

4.4.4. Promoción

Según Kotler y Keller (Kotler & Keller, 2006),

La promoción es una estrategia de “Comunicaciones de Marketing” y la definen como “el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores”. Para ambos expertos, la mezcla de comunicaciones de marketing “está integrada por seis tipos de comunicaciones principales: Publicidad, Promoción de ventas, Eventos y experiencias, Relaciones públicas y publicidad, Marketing directo y Venta Personal”.

Para introducir la marca De Prati en Manta será necesario contar con una propuesta de comunicación integral que tenga como objetivo dar a conocer a los “mantenses” y zonas cercanas, que De Prati ya está en su ciudad y los invita a visitar su tienda.

Para alcanzar los objetivos, es necesario generar el flujo de personas requerido a la tienda, y para esto se debe encontrar el punto de equilibrio, es decir cuántas personas requiero impactar para que lleguen a la tienda, aplicar el porcentaje de conversión (compradores / visitantes), considerar el ticket promedio, las ventas esperadas y el margen en dólares resultantes. El punto de equilibrio permitirá construir el plan de comunicación en función del número de visitantes que justifican la inversión en dólares y considerar si esta es la adecuada cumplir con los objetivos planteados.

Figura 45. Ejemplo de generación de punto de equilibrio

INDICADOR	FÓRMULA	
INVERSIÓN EN COMUNICACIÓN		\$ 105.380,42
# PERSONAS COMPRADORES	Inversión en publicidad/ ticket promedio	1.573
# PERSONAS QUE INGRESARAN A LA TIENDA	Personas compradoras * ratio de conversión	5.243
# PERSONAS ALCANCE	Personas alcance/ personas que responderán	26.214
PERSONAS A INVITAR	Personas alcanzadas/ MM%	64.567
PUNTO DE EQUILIBRIO	PERSONAS A INVITAR	64.567
	PERSONAS QUE RESPONDERAN (20%)	12.913
	RATIO DE CONVERSION	30%
	PERSONAS QUE COMPRARAN	3.874
	VENTAS: PERSONAS *TICKET PROMEDIO	\$ 259.557,69
	MM%	32%
	MM \$	\$ 83.058,46

Elaborado por: Los autores, 2015.

4.5. Plan de comunicación

El plan de comunicación estará conformado por los siguientes grupos de medios:

Figura 46. Plan de comunicación



Elaboración: Los autores, 2015.

a) ATL

Las estrategias ATL son todas aquellas tácticas publicitarias que utilizan medios tradicionales y masivos como la Televisión, radio, prensa escrita, vía pública y son las que mayor alcance de difusión tienen ya que llegan a las masas, las cuales se pueden segmentar por grupos socioeconómicos, edades, territorios geográficos. Para este plan de negocios se han considerado: Prensa escrita, radio y vía pública.

Figura 47. Estrategia ATL De Prati



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

b) BTL

Las estrategias BTL son todas aquellas tácticas publicitarias que utilizan medios no tradicionales y dirigidos a mercados específicos, se caracterizan por ser creativas y generar sorpresa. Las acciones escogidas son:

- Actividades y eventos en tienda: Promociones por compra, acumulación en monedero De Prati, tomas temáticas de fotografía.

- Activaciones: mini shows en diferentes sectores.
- Volanteo en piso de venta y sectores cercanos.

Figura 48. Estrategias BTL



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

c) Mercadeo Directo

Estas actividades son comunicaciones dirigidas a grupos de personas específicas considerando la base de datos actual de clientes de Manta compradores y de otras bases de datos disponibles de potenciales clientes de Manta. Para llegar a estos, se escoge los siguientes medios:

- Mensajes de texto
- Invitaciones personalizadas a clientes propios y externos
- Centro de llamadas
- Insertos en estado de cuenta.

d) Mercadeo digital

Para lograr llegar a la comunidad virtual y conseguir tener visibilidad en este canal se requiere ejecutar acciones de pauta digital a través de estrategias de SEM: “**Search Engine Optimization**”, u “optimización de los motores de búsqueda” mediante el cual se logra mejoras en el posicionamiento de nuestra marca a través de la compra de palabras claves que generan publicidad. Ej.: ropa, zapatos, moda, pantalones, De Prati, marcas de la competencia, etc.

Otro medio es la generación de aplicaciones especiales que se activan a través de las redes sociales con el fin de generar tráfico a la tienda a cambio de un premio. En este caso se desarrollará un ticket promocional para los primeros 500 que se registren otorgándoles un bono en dólares para su primera compra en la tienda.

Figura 49. Estrategia de Marketing Digital



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

e) Relaciones públicas

Las relaciones públicas nos ayudan a generar ruido de persona a persona, para lo cual se busca dos grupos influenciadores: personalidades de farándula, influyentes del medio y de los medios de comunicación. Con esta meta se prevé dos acciones específicas:

- Invitaciones con regalos a personalidades y medios de comunicación de la plaza.

Ejemplo:

Figura 50. Material de Relaciones Publicas



Fuente: Almacenes De Prati, 2015.

- Recorrido de medios para entrevistas: Se escogerá un vocero quien dará entrevistas sobre la nueva tienda en una gira de medio, invitando a la población visitar la tienda.

CAPITULO V. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Para realizar el estudio de factibilidad se han elaborado una serie de análisis financieros, los cuales sustentan la viabilidad del presente proyecto.

5.1. Inversión inicial y fuentes de financiamiento

A continuación se detallan las inversiones que se incurrirán dentro de la presente propuesta:

Tabla 26. Inversión inicial

	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
ADECUACIÓN LOCAL COMERCIAL			
Aires acondicionados 36000 BTU	2	2.700	\$ 5.400
Sillas	16	50	\$ 800
Lámparas/ Luminarias	120 M2	50	\$ 6.000
Gigantografías	20 M2	130	\$ 2.600
TV 60 pulg	1	2.004	\$ 2.004
Cortinas enrollables	60 M2	60	\$ 360
Total Inv. Adecuación local			\$ 17.164
EXHIBICIÓN DE MERCADERÍA			
Racks 1.50 M	6	200	\$ 1.200
Palets	50	100	\$ 5.000
Maniquies	10	400	\$ 4.000
Total Exhibición mercadería			\$ 10.200
EQUIPOS DE COMPUTO Y SISTEMAS			
Terminales touch "ALL IN ONE"	5	900	\$ 4.500
POS	1	700	\$ 700
WIFI/ Internet corporativo dedicado	2 gigas	500	\$ 500
Impresora profesional multifunción	1	2.761	\$ 2.761
Total Equipos de Cómputo y sistemas			\$ 8.461
EQUIPOS DE OFICINA			
Utiles de oficina	mensual	60	\$ 720
Fundas/ Shopping Bags		1.000	\$ 1.000
Artículos de aseo	1		\$ 1.400
Plancha de vapor	1	200	\$ 200
Total Equipos de Oficina			\$ 3.320
TOTAL		\$ 10.555	\$ 39.145

Elaboración: Los autores, 2015.

La implementación de la tienda Temporal en Manta requiere un volumen importante de inversiones, como se aprecia en la tabla siguiente, sobre todo en adecuación del local y exhibición de mercadería, estos representan el 70% del total, seguido por los equipos de cómputos con el 26%, los que apoyaran el sistema del comercio electrónico y por último, con el 7% equipos de oficina.

Estas inversiones serán financiadas por recursos propios de la compañía, por lo cual no será necesario recurrir a terceros para obtener los fondos.

Tabla 27. Fuentes de financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
Financiamiento con Recursos Propios	100%
Financiamiento con Recursos de Terceros	0%

Elaboración: Los autores, 2015

5.2. Ingresos y costos

La tabla 31 muestra la proyección de ventas establecida para los 5 años de análisis, distribuida por productos-marcas, donde el 21,92% pertenece a H&O, marca con la mayor afinidad a los clientes actuales, donde la división de damas constituye el 67,29% y hombres el 32,71%, luego con el 8,22% está Isabella, con el 8,18% tecnología y la diferencia, se divide entre el resto de divisiones de la tienda a las cuales pueden acceder a través del comercio electrónico.

Tabla 28. Presupuesto anual de ventas (distribuido por marca)

PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
H&O DAMAS	\$ 68.893	\$ 79.227	\$ 91.111	\$ 104.777	\$ 120.494
H&O HOMBRES	\$ 33.493	\$ 38.517	\$ 44.294	\$ 50.938	\$ 58.579
ISABELLA	\$ 38.421	\$ 44.184	\$ 50.812	\$ 58.434	\$ 67.199
TECNOLOGIA	\$ 38.207	\$ 43.938	\$ 50.528	\$ 58.108	\$ 66.824
OTROS	\$ 288.170	\$ 331.396	\$ 381.105	\$ 438.271	\$ 504.011
TOTAL	\$ 467.183	\$ 537.261	\$ 617.850	\$ 710.528	\$ 817.107

Elaboración: Los autores, 2015.

Los costos totales están concentrados con el 89% en los costos variables y el 11% son los costos fijos. Los costos variables están conformados por los costos de producción al 100%.

Tabla 29. Costos anuales

PRODUCTOS	COSTOS TOTALES ANUALES				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
COSTO FIJO	\$ 66.632	\$ 70.763	\$ 68.304	\$ 72.992	\$ 78.182
COSTO VARIABLE	\$ 287.736	\$ 430.165	\$ 494.689	\$ 568.893	\$ 654.227
COSTO TOTAL	\$ 354.368	\$ 500.927	\$ 562.993	\$ 641.884	\$ 732.409

Elaboración: Los autores, 2015.

Los costos fijos se dividen en servicios básicos, entregas y encomiendas, alquiler, sueldos y salarios, suministros y productos de aseo. De esta lista, sueldos y salarios junto con entregas y encomiendas, constituyen el 60%, el 15% es el alquiler y la diferencia en el restante.

Tabla 33. Costos Fijos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 2.600	\$ 2.704	\$ 2.812	\$ 2.925	\$ 3.042
ENTREGAS Y ENCOMIENDAS	\$ 6.300	\$ 7.560	\$ 9.072	\$ 10.886	\$ 13.064
ALQUILER INMUEBLE	\$ 9.600	\$ 10.080	\$ 10.584	\$ 11.113	\$ 11.669
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 30.132	\$ 31.639	\$ 33.221	\$ 34.882	\$ 36.626
SUMINISTROS Y PRODUCTOS DE ASEO	\$ 6.000	\$ 6.300	\$ 6.615	\$ 6.946	\$ 7.293
PUBLICIDAD	\$ 12.000	\$ 12.480	\$ 6.000	\$ 6.240	\$ 6.490
TOTAL	\$ 66.632	\$ 70.763	\$ 68.304	\$ 72.992	\$ 78.182

Elaboración: Los autores, 2015.

Tabla 34. Costos Variables

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 287.736	\$ 430.165	\$ 494.689	\$ 568.893	\$ 654.227
TOTAL	\$ 287.736	\$ 430.165	\$ 494.689	\$ 568.893	\$ 654.227

Elaboración: Los autores, 2015.

Tabla 35. Tabla de costos de producción

PRODUCTOS	COSTO DE PRODUCCIÓN				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
H&O DAMAS	\$ 25.318	\$ 29.116	\$ 33.483	\$ 38.506	\$ 44.282
H&O HOMBRES	\$ 11.722	\$ 13.481	\$ 15.503	\$ 17.828	\$ 20.503
ISABELLA	\$ 13.671	\$ 15.722	\$ 18.081	\$ 20.793	\$ 23.911
TECNOLOGIA	\$ 16.274	\$ 18.715	\$ 21.523	\$ 24.751	\$ 28.464
OTROS	\$ 100.860	\$ 115.988	\$ 133.387	\$ 153.395	\$ 176.404
TOTAL	\$ 167.846	\$ 193.023	\$ 221.976	\$ 255.272	\$ 293.563

Elaboración: Los autores, 2015.

Las necesidades de capital de trabajo se pueden observar en la tabla 34, con un valor de \$82.911, para el año cero y \$85.563, acumulado adicional para los años siguientes.

Tabla 36. Capital de trabajo

	CAPITAL DE TRABAJO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 467.183	\$ 537.261	\$ 617.850	\$ 710.528	\$ 817.107
COSTOS + GASTOS	\$ 0	\$ 354.368	\$ 500.927	\$ 562.993	\$ 641.884	\$ 732.409
VENTAS DIARIAS	\$ 0	\$ 1.298	\$ 1.492	\$ 1.716	\$ 1.974	\$ 2.270
COSTOS + GASTOS DIARIOS	\$ 0	\$ 984	\$ 1.391	\$ 1.564	\$ 1.783	\$ 2.034
DIAS CAJA MINIMA	\$ 0	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7	\$ 7
VALOR CAJA MINIMA	\$ 0	\$ 9.084	\$ 10.447	\$ 12.014	\$ 13.816	\$ 15.888
DIAS CICLO OPERATIVO		\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
VALOR A FINANCIAR		\$ 73.827	\$ 104.360	\$ 117.290	\$ 133.726	\$ 152.585
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL		\$ 82.911	\$ 114.807	\$ 129.304	\$ 147.542	\$ 168.473
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL	\$ 82.911	\$ 31.896	\$ 14.497	\$ 18.238	\$ 20.932	

Elaboración: Los autores, 2015.

5.3 Factibilidad financiera

Una vez realizados los análisis respectivos para determinar la viabilidad de la Introducción de la marca De Prati en Manta, según se observa en la tabla anterior, podemos afirmar que es un proyecto factible, el cual se sustenta en una tasa TIR de 23% superior a la tasa de oportunidad o de descuento establecida por la organización del 18% y obtener un VAN positivo de \$17.780, 83.

Con estos resultados, podemos agregar que al obtener un VAN positivo el proyecto está en la capacidad de cubrir las necesidades de capital de inversión y de operación requeridas en este plan de negocios, retornando una utilidad para

la empresa, cubriendo de esta manera con las expectativas de los accionistas, ya que este excedente resultante es aplicable exclusivamente a ellos, creando valor.

Tabla 37. Análisis VAN y TIR

	FLUJO DE CAJA LIBRE					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 467.183	\$ 537.261	\$ 617.850	\$ 710.528	\$ 817.107
COSTOS TOTALES		\$ (354.368)	\$ (500.927)	\$ (562.993)	\$ (641.884)	\$ (732.409)
VALOR DE SALVAMENTO				\$ -		\$ 12.274
(-) DEPRECIACIÓN		\$ (8.957)	\$ (8.957)	\$ (8.957)	\$ (6.137)	\$ (6.137)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 103.859	\$ 27.377	\$ 45.900	\$ 62.506	\$ 90.835
(-)IMPUESTO		\$ (35.000)	\$ (9.226)	\$ (15.468)	\$ (21.065)	\$ (30.611)
NOPAT		\$ 68.858	\$ 18.151	\$ 30.432	\$ 41.442	\$ 60.223
(+) DEPRECIACIÓN		\$ 8.957	\$ 8.957	\$ 8.957	\$ 6.137	\$ 6.137
(+) VALOR LIBROS ACTIVO FIJO VENDIDO						\$ -
(-) INVERSIÓN	\$ (39.145)					
(-) CAPITAL DE TRABAJO	\$ (82.911)	\$ (31.896)	\$ (14.497)	\$ (18.238)	\$ (20.932)	\$ -
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO						\$ 82.911
VALOR LIBROS ACTIVO FIJO NO VENDIDO						
FCL	\$ (122.056)	\$ 45.920	\$ 12.610	\$ 21.151	\$ 26.647	\$ 149.271

	FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCL	\$ (122.056)	\$ 45.920	\$ 12.610	\$ 21.151	\$ 26.647	\$ 149.271
(-) SERVICIO DE DEUDA	0	-	-	-	-	-
EFI		-	-	-	-	-
FCA	\$ (122.056)	\$ 45.920	\$ 12.610	\$ 21.151	\$ 26.647	\$ 149.271

FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ (122.056)	\$ (76.136)	\$ (63.526)	\$ (42.375)	\$ (15.728)	\$ 133.543
--------------------------------	---------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	-------------------

VAN	\$ 17.780,83
TIR	23%

Elaboración: Los autores, 2015.

5.4. Análisis de sensibilidad:

Para determinar la sensibilidad del plan se consideran como variables de estudio los costos totales, la tasa de oportunidad y el porcentaje de crecimiento de las ventas, las cuales son sometidas al análisis multivariable y al análisis de escenario.

En la Tabla 36 vemos que los costos totales son los de mayor sensibilidad, si reducimos apenas un 10% incrementa el Van 770,96% comparado con la tabla original a \$137.082,24, por lo cual, se le debe prestar una atención especial por parte de la empresa y primordialmente por el área de compras. Por otro lado, la tasa de oportunidad también presenta cierto grado de sensibilidad, mientras el factor de crecimiento no impacta en gran medida los resultados.

Tabla 38. Análisis multivariable

ANÁLISIS MULTIVARIABLE								
COSTOS			FACTOR DE CRECIMIENTO			COK		
FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN
1,1	110%	(\$ 101.520,57)	1,2	18,00%	\$ 19.867,95	1,2	22%	\$ 160,23
1,05	105%	(\$ 41.869,87)	1,1	16,50%	\$ 18.824,39	1,1	20%	\$ 6.922,21
1	100%	\$ 17.780,83	1	15,00%	\$ 17.780,83	1	18%	\$ 17.780,83
0,9	90%	\$ 137.082,24	0,9	13,50%	\$ 16.737,28	0,9	16%	\$ 22.372,88
0,8	80%	\$ 256.383,64	0,8	12,00%	\$ 15.693,72	0,8	14%	\$ 31.216,40

Elaboración: Los autores, 2015.

En la Tabla 37 vemos el comportamiento de las variables en escenarios optimistas y pesimistas. El escenario optimista obtiene un Van de \$144.442,35 incrementando 20% el factor de crecimiento de las ventas, manteniendo la tasa de oportunidad y disminuyendo los costos en un 10%. El escenario pesimista nos da como resultado un VAN negativo de \$99.505,31 se caracteriza por subir los costos 10%, disminuir en el mismo porcentaje el factor de crecimiento y mantener el COK o costo de oportunidad.

Tabla 39. Análisis de escenarios

VARIABLE	ANÁLISIS DE ESCENARIO								
	OPTIMISTA			BASE			PESIMISTA		
	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN	FACTOR	VALOR	VAN
COK	1	18%		1	18%		1	18%	
% DE CRECIMIENTO	1,2	20%	\$ 144.442,35	1	15%	\$ 17.780,83	0,9	13,5%	\$ (99.505,31)
COSTO	0,9	90%		1	100%		1,1	110%	

Elaboración: Los autores, 2015.

5.5. Seguimiento y evaluación:

Con el fin de asegurarse que el plan está funcionando correctamente, es fundamental el seguimiento posterior que se realice, para lo cual se han determinado una serie de indicadores de gestión que ayudarán a medir el plan en su etapa de ejecución, brindando un diagnóstico sobre las ventas y márgenes, la productividad, así como la situación de inventarios y rentabilidad.

5.5.1. Indicadores de cumplimiento

La tabla 38 muestra el detalle de los indicadores de gestión, formado por 3 grupos de análisis.

Tabla 40. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN		
VENTAS Y MÁRGENES	PRODUCTIVIDAD	INVENTARIOS Y RENTABILIDAD
Ventas Márgen Bruto \$ Rebajas Margen Bruto %	Visitas Transacciones Índice de conversión Unidades Unidades por transacción Precio promedio por unidad Ticket promedio	GMROI Venta por vendedor Rotación de inventarios

Elaboración: Los autores, 2015.

El primer grupo presenta la situación actual y comparativa frente a otros periodos de tiempo, sobre: las ventas, la participación de las rebajas dentro de las ventas totales, las cuales pueden afectar los resultados de los márgenes finales si presentan un alto porcentaje de participación y el margen bruto en dólares y en porcentaje.

El segundo grupo evalúa la productividad de la tienda a través de los índices de visitas a tienda física y virtual, las transacciones, el índice de conversión (personas que compraron/ visitantes), unidades vendidas y unidades por transacción, precio promedio por unidad y el ticket promedio resultante.

El tercer módulo considera el desempeño de los inventarios y la rentabilidad, a través del GROI, la rotación de inventario y las ventas por vendedor.

CAPITULO VI. RESPONSABILIDAD SOCIAL

6.1. Base Legal

La cultura de De Prati tiene como objetivo, desarrollar sus actividades de acuerdo a unos principios de actuación claramente definidos, que marcan la imagen de lo que la empresa quiere representar en la sociedad.

MISIÓN

- Crecer sostenida y ordenadamente.
- Administrar con eficiencia y profesionalismo.
- Generar valor para nosotros y la comunidad.
- Seguir fielmente los valores corporativos.

VISIÓN

Ser la mejor tienda departamental para las personas, familias y comunidad que quieren enriquecer su vida.

VALORES

- Ante todo actuamos con integridad.
- Estamos orientados a satisfacer al cliente.
- Nos comunicamos oportuna y sinceramente.
- Creemos en nuestra empresa y su gente.
- Trabajamos en equipo.
- Estamos comprometidos con los resultados.

Una de las principales líneas de inversión de De Prati, es la Educación, la cual es vista como un pilar fundamental para el desarrollo de la sociedad, es por esto que, en conjunto con fundaciones como “Enseña Ecuador” y “Fundación Acción Solidaria” impulsa proyectos de carácter social.

En el 2014 se inicia el programa de “Mujeres Confeccionistas Emprendedoras” en el cual, con la participación de la Fundación Acción Solidaria, se trabaja con personas de zonas marginales, enseñándoles técnicas de costura y confección, a través de talleres, que luego de su conclusión, podrán ayudar a estas personas a arrancar con emprendimientos propios en el sector de la moda.

6.2. Medio Ambiente

Dentro de la cultura organizacional de De Prati, está un gran sentido de cuidado y respeto con el medio ambiente. Se impulsa la gestión responsable del manejo de materiales y desechos, y se hace énfasis en el ahorro de energía, así como también en la utilización correcta y austera del papel.

En las tiendas se impulsa la ecología, utilizando fundas biodegradables para minimizar el impacto y la huella ecológica en la naturaleza, este punto es de gran importancia en la filosofía de Almacenes De Prati, ya que de la conservación de la naturaleza y sus especies, depende en gran medida la continuidad de nuestro planeta y nuestra forma de vida.

Se ha conseguido, ahorrar 80 mil hojas de papel cada año, gracias a la implementación de la Facturación Electrónica, con lo cual una vez más, se aporta a la conservación de recursos, que poco a poco se ven más escasos y costosos.

6.3. Beneficiarios Directos e Indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

En comunión con el Plan Nacional del Buen Vivir, De Prati aporta al desarrollo de la sociedad, en el caso de este proyecto, la zona de influencia directa es Manta y ciudades

cercanas, pero a través de los habitantes de estas zonas, se puede llevar el desarrollo indirectamente a todo el Ecuador.

Como beneficiarios directos, tenemos a todos los colaboradores de la empresa. Este proyecto tiene como objetivo final el aumentar las ventas y generar más ingresos, con lo cual las utilidades se verán afectadas positivamente. Otro beneficiario directo es el cliente final, ya que tendrá una tienda a su alcance y no tendrá que viajar a otras ciudades para conseguir lo que está buscando. También están los pobladores de Manta y zonas aledañas que entrarían a formar parte de la fuerza laboral de De Prati, elevando su nivel de vida. Este proyecto generará plazas de trabajo y dichos ingresos dinamizaran la economía de la región.

Los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que comulgan y se ven beneficiados con este proyecto son (Plan Nacional del Buen Vivir, 2014):

Objetivo 1: Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.

Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía

Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global.

Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

Uno de los principales pilares de responsabilidad social de De Prati, es el programa de “Mujeres Confeccionistas Emprendedoras” con el cual, conjuntamente con la Fundación Acción Solidaria, aportamos de gran manera a los objetivos 4, 9 y 10 del Plan Nacional del buen vivir.

Con este programa, la Fundación Acción Solidaria, a capacitará en sus talleres, en la especialidad de confecciones textiles, a madres y mujeres jóvenes, con la finalidad de que ellas puedan aprender a elaborar diferentes tipos de productos que luego les permita generar emprendimientos de negocios, viables y sostenibles en beneficios de ellas mismas y de sus familias,

Las edades de las personas que participan en dicho programa son variadas, siendo los rangos de mayor acogida, el de 46 a 53 años con un 48% y el de 39 a 45 años con un 22%, con los cuales cubrimos el 70% de los participantes.

Con este programa, Almacenes De Prati aporta al desarrollo social y productivo del país, no solo para la empresa y sus accionistas, sino para sus empleados, sus proveedores y la comunidad, al facilitar el desarrollo de emprendedores que luego puedan dinamizar la economía por medio de la producción nacional.

CONCLUSIONES

- La marca de Almacenes De Prati ha llegado a tener un posicionamiento muy importante en la mente del consumidor a nivel nacional. Manta constituye la tercera ciudad con más clientes, pese a no contar con una tienda de grandes superficies. Según los análisis realizados en las encuestas, la población de Manta y sus regiones aledañas, está de acuerdo en un 99% con la apertura de una tienda en dicha ciudad.
- Una de las primeras variables en importancia es el “surtido” o “variedad” de productos que Almacenes De Prati, exhibe en sus tiendas, lo cual nos indica que el formato que presenta la marca en sus tiendas, es el correcto
- .El Gobierno impulsa activamente el cambio de la matriz productiva del Ecuador, lo cual en este estudio se interpreta como una gran oportunidad para apoyar el crecimiento de emprendedores nacionales, que a base de capacitación y tecnificación, logren productos de calidad que puedan abastecer al mercado local.
- Existe, en los habitantes de la ciudad de Manta, una alta aceptación por la utilización de medios virtuales para la adquisición de productos de Almacenes De Prati, lo cual ofrece una gran oportunidad para el crecimiento del canal en línea, a través de la página web *www.deprati.com.ec*.
- Las estrategias de ventas y el establecimiento de los objetivos y cuotas, están claramente sustentados en los análisis del entorno, cualitativo y cuantitativo de la Ciudad de Manta y zonas aledañas.
- Los indicadores financieros VAN y TIR, confirman la viabilidad de este proyecto, luego del análisis cuantitativo realizado a profundidad, el mercado pide productos de calidad, variedad y cercanía de las tiendas, para hacer de sus compras, una experiencia superior.
- Almacenes De Prati, tiene principios, valores y una filosofía que comulgan con el “Plan Nacional del Buen Vivir”, apoyando de esta forma al crecimiento de la sociedad y del País, tanto en el nivel económico como en el social.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar la fase de implementación del proyecto, una vez culminados los estudios cualitativos y cuantitativos.
- Seleccionar el lugar más idóneo, en concordancia con las encuestas hechas a la población, que indican que la tienda debería abrirse dentro de un centro comercial, o en un radio de no más de 5 minutos de un centro comercial.
- Seleccionar los productos que deberán comercializarse en la tienda de Manta, tomando en cuenta el perfil de los potenciales clientes, la estacionalidad y la ubicación geográfica de la ciudad.
- Establecer y oficializar la estrategia de ventas, así como los objetivos y cuotas para incrementar la ventas a nivel nacional, basados en la expansión de Almacenes De Prati hacia la ciudad de Manta.
- Una vez arrancado el proyecto, debe contarse con una eficiente metodología de seguimiento y control, para velar por el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Afianzar el desarrollo del canal virtual, para incrementar el porcentaje de participación de dicho canal en el total de ventas anuales.

BIBLIOGRAFIA

Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (2015). *3W3SERCH*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

Banco Central del Ecuador (2015). *INFORMACIÓN ESTADÍSTICA MENSUAL NO.1958*. Quito.

Constitucion del Ecuador (2008). Quito.

Almacenes De Prati (2015) obtenido de: www.deprati.com.ec

Historia de Almacenes De Prati (2015) obtenido de [:http://empresa.deprati.com/historia/memoria14](http://empresa.deprati.com/historia/memoria14)

Ecuador en Cifras (2015). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2015/InflacionAbril2015/ipc_informeanalitico_04_2015.pdf

Espinoza, R. (17 de 09 de 2013). Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

Herrera Granados, A. (2008). Obtenido de [es.slideshare.net:](http://es.slideshare.net/enriquehg123/plan-de-ventas) <http://es.slideshare.net/enriquehg123/plan-de-ventas>

INEC. (2011). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

INEC. (2010). *www.inec.gob.ec*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&

Instituto nacional de Estadísticas y Censos;. (2011-2012). "*Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares urbanos y rurales*" Quito.

Kinncar, T. y Taylor, J. (2006) "Investigación de Mercados Un enfoque Aplicado"
3era. Edición, Colombia, 1989, Editorial: Mc Graw Hill:

Kotler, P. (2010). *phlpktler.blogspot.com*. Obtenido de <http://phlpktler.blogspot.com/>

Kotler, P., & Kevin, K. L. (2006). En K. P. Kevin, *Dirección de Marketing, duodécima edición* (pág. 464).

Kotler, P., & Kevin, K. L. (2006). Dirección de Marketing. Paerson Educación.

Liderazgo y Mercadeo (2006). *www.liderazgoymercadeo.co*. Obtenido de http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=114#

Ministerio de Economía del Ecuador (2014). Quito.

Plan Nacional del Buen Vivir (2014) SENPLADES. Quito.

Ponds, C. (2015). *THE BRAND REPUTACION STOP*. Obtenido de <http://catalinapons.com/2013/10/pop-up-shop/>

Pop, up tiendas temporales. (s.f.).

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, Reimpresión R0801E-E.

Proecuador. (22 de Diciembre de 2010). <http://www.proecuador.gob.ec>. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>

Riquelma, M. (30 de enero de 2012). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

SENATEL (2014). Informe anual de Medios. Quito.

Social, I. (2015). Obtenido de <http://www.iniciativasocial.net/?p=720&print=1>

Superintendencia de comunicaciones del Ecuador (2013). Informe anual de Medios. Quito.

Superintendencia de bancos del Ecuador (2014). Informe anual de Medios. Quito.

Thompson, I. (JUNIO de 2010). *www.marketingintensivo.com*. Obtenido de <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>

ANEXOS

ANEXO I. PROCEDIMIENTO DE CAMBIO O DEVOLUCION EN TIENDA VIRTUAL

Procedimiento para gestionar un cambio o devolución en Almacenes De Prati S.A. a través de la tienda virtual para los productos de moda, hogar y belleza:

1. Colocar el producto al que se desea aplicar la Garantía De Prati en la misma caja que se lo recibió o en una similar. Si se trata de un producto frágil, asegurar de que el mismo tenga la protección adecuada para que el producto no se dañe durante el transporte.

2. Llenar el formulario desprendible que viene junto a la compra y colócalo dentro del cartón junto con la factura electrónica (documento en PDF enviado por mail) o el ticket de detalle de compra impreso.

3. Colocar un visto en el recuadro de la caja donde indica “Marque en caso de devolución”. En caso de no contar con la caja donde se recibió la compra, remitir el paquete a la siguiente dirección: Almacenes De Prati Ciudadela Santa Leonor, Mz. 8-9, Solar 64 Guayaquil – Ecuador

4. Acercarse a la agencia de Correos del Ecuador más cercana y entregar el paquete abierto junto con el desprendible y la factura electrónica (documento en PDF enviado por mail) o el ticket de detalle de compra impreso. El Courier revisará el contenido del

paquete del cliente y llenará un formulario donde solicitará la firma del mismo. Consulte aquí las agencias autorizadas a nivel nacional.

5. Enviar un mail a cambio Tienda Internet@deprati.com.ec indicando la cédula, ciudad, día y hora en que se ha dejado el paquete que retornará y el número de guía asociada, para poder efectuar un eficaz seguimiento.

- En caso de devolución, una vez que Almacenes De Prati S.A. reciba los productos devueltos, se procederá al reintegro del valor de la compra en el mismo medio de pago utilizado para la misma.

- Los gastos de envío incurridos en las devoluciones y cambios serán cubiertos por Almacenes De Prati S.A. cuando se utilicen las agencias autorizadas.

6. Registra tu mail en www.deprati.com opción comprobantes electrónicos, para que te llegue la nota de crédito electrónica, como constancia de la devolución realizada.

En caso de cualquier duda o reclamo, favor comunicarse al (04)3731800 opción 1 de lunes a viernes de 08h00 a 18h00 y sábados 10h00 a 15h00.

Colores de los Productos

Los colores de los productos que aparecen en el sitio, dependerán de la configuración de su monitor, por lo que no se puede confirmar que la exhibición del producto en su monitor sea exactamente igual al producto real.

Propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual contenidos en este sitio web se encuentran protegidos por las leyes aplicables a la materia. En consecuencia, los elementos aquí incluidos (fotos, diseños, logos, etc.), no pueden ser reproducidos, usados, adaptados o comercializados por este u otros medio sin la existencia de la aprobación previa y escrita de Almacenes De Prati S.A.

Comunicación de Cambios a estos Términos de Uso

En caso de que Almacenes De Prati S.A. realice algún cambio a estos Términos de Uso, los mismos serán comunicados, de manera clara, precisa y completa a los clientes por medio de correo electrónico, brindando la opción a que los clientes puedan aceptarlos voluntariamente o, si no están de acuerdo, cancelar el registro si no llegaren a aceptar dichos cambios.

ANEXO II. PERFIL DE CARGOS COMERCIALES

Cargo	Vendedor (a)		
Edad	Preferible a partir de 20 años	Género	Indistinto

Horario de Trabajo	<input type="checkbox"/>	Normal	<input type="checkbox"/>	Rotativo	<input type="checkbox"/>	Parcial																
Fines de Semana y Feriados	<input type="checkbox"/>	No aplica	<input type="checkbox"/>	Disponible	<input type="checkbox"/>	Obligatorio																
Viajes por Trabajo	<input type="checkbox"/>	No aplica	<input type="checkbox"/>	Nacional	<input type="checkbox"/>	Exterior																
No. Personas que Supervisa	<input type="checkbox"/>	No aplica	<input type="checkbox"/>	a 2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	a 20	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>	40	<input type="checkbox"/>	21	<input type="checkbox"/>	41	<input type="checkbox"/>	ó más

1. EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

Nivel de Estudios	Carrera	Especialización, Postgrado, Maestría	Experiencia Laboral en Cargos Similares
<input type="checkbox"/>	Bachiller		<input type="checkbox"/> De 0 a 6 meses
<input type="checkbox"/>	Primeros años (*)		<input type="checkbox"/> De 6 meses a 1 año
<input type="checkbox"/>	Carrera media		<input type="checkbox"/> De 1 a 3 años
<input type="checkbox"/>	Últimos años		<input type="checkbox"/> De 3 a 5 años
<input type="checkbox"/>	Egresado		<input type="checkbox"/> De 5 a 7 años
<input type="checkbox"/>	Carrera terminada		<input type="checkbox"/> Más de 7 años

(*)En caso de no contar con el nivel de estudios formales indicado se debe evaluar el nivel de conocimiento adquirido a través de los años de experiencia profesional.

2. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Relativos al Cargo	Nivel de Competencia			Oportuna
	Básico	Medio	Avanzado	
•Servicio al cliente		X		
•Técnicas de ventas			X	
•Conocimiento en exhibición de mercancía (Visual Merchandising)			X	
•Conocimiento del producto de tecnología			X	

Informáticos	Nivel de Competencia			Oportuna
	Básico	Medio	Avanzado	
•Microsoft Word			X	
•Microsoft Excel			X	

Idiomas	Lectura			Escritura			Conversación			Oportuna
	Básico	Medio	Avanzado	Básico	Medio	Avanzado	Básico	Medio	Avanzado	
•Inglés			X							

COMPETENCIAS

- Pasión por el cliente
- Orientación a resultados
- Adaptabilidad / Flexibilidad
- Creatividad e Innovación
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo

Cargo	Supervisor de Tienda		
Edad	Preferible a partir de 24 años	ro	Géne Indisti nto

Horario de Trabajo	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input type="checkbox"/> Parcial				
Fines de Semana y Feriados	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Disponible	<input type="checkbox"/> Obligatorio				
Viajes por Trabajo	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Exterior				
No. Personas que Supervisa	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> a 2	1 <input type="checkbox"/> 10	3 <input type="checkbox"/> a 20	11 <input type="checkbox"/> 40	21 <input type="checkbox"/> ó más	41

3. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Nivel de Estudios	Carrera	Especialización, Postgrado, Maestría	Experiencia Laboral en Cargos Similares
-------------------	---------	--	---

<input type="text"/>	Bachiller			<input type="text"/>	De 0 a 6 meses
<input type="text"/>	Primeros años			<input type="text"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="text"/>	Carrera media(*)	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Comercial 		<input type="text"/>	De 1 a 3 años
<input type="text"/>	Últimos años	<ul style="list-style-type: none"> Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<input type="text"/>	De 3 a 5 años
<input type="text"/>	Egresado	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Empresarial Negocios Marketing, Ventas o afines 		<input type="text"/>	De 5 a 7 años
<input type="text"/>	Carrera terminada			<input type="text"/>	Más de 7 años

(*) Deseable pero no indispensable. En caso de no contar con el nivel de estudios formales indicado se debe evaluar el nivel de conocimiento adquirido a través de los años de experiencia profesional

4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Relativos al cargo	Alto	Medio	Básico	o aplicable
<ul style="list-style-type: none"> Análisis Comercial y Financiero 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del producto 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Procesos operativos de tienda 	X			
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento en exhibición de mercancía (Visual Merchandising) 			X	
<ul style="list-style-type: none"> Administración, control y dirección del personal 			X	

Informáticos	A		B		N o a p l i c a
	to	edio	ásico		
• Microsoft Word		X			
• Microsoft Excel		X			
• Microsoft Power Point				X	
• Outlook				X	

Idiomas	Lectura			Escritura			Conversación			N o a p l i c a
	A lto	M edio	B ásico	A lto	M edio	B ásico	A lto	M edio	B ásico	
• Inglés			X							

COMPETENCIAS

- Pasión por el cliente
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Adaptabilidad / Flexibilidad
- Creatividad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo

Cargo	Cajero		
Edad	Preferible a partir de 20 años	Género	Indistinto

Horario de Trabajo	<input type="checkbox"/> Normal	<input type="checkbox"/> Rotativo	<input type="checkbox"/> Parcial				
Fines de Semana y Feriados	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Disponible	<input type="checkbox"/> Obligatorio				
Viajes por Trabajo	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> Nacional	<input type="checkbox"/> Exterior				
No. Personas que Supervisa	<input type="checkbox"/> No aplica	<input type="checkbox"/> a 2	<input type="checkbox"/> 1 a 10	<input type="checkbox"/> 10 a 20	<input type="checkbox"/> 20 a 40	<input type="checkbox"/> 40 a 60	<input type="checkbox"/> 60 o más

5. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Nivel de Estudios	Carrera	Especialización, Postgrado, Diplomado, Maestría	Experiencia Laboral en Cargos Similares
<input type="checkbox"/> Bachiller	<ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Comercial Administración de Empresas 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<input type="checkbox"/> De 0 a 6 meses

<input type="text"/>	Primeros años (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Empresarial • Negocios • Marketing, Ventas o afines 	<input type="text"/>	De 6 meses a 1 año
<input type="text"/>	Carrera media		<input type="text"/>	De 1 a 3 años
<input type="text"/>	Últimos años		<input type="text"/>	De 3 a 5 años
<input type="text"/>	Egresado		<input type="text"/>	De 5 a 7 años
<input type="text"/>	Carrera terminada		<input type="text"/>	Más de 7 años

(*) En caso de no contar con el nivel de estudios formales indicado, se debe evaluar el nivel de conocimiento adquirido a través de los años de experiencia profesional.

6. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Relativos al cargo	A	N	B	N
	lto	edio	ásico	o aplica
•Servicio al cliente		X		
•Manejo del Pos (Caja)	X			
•Técnicas de ventas			X	
•Conocimiento en exhibición de mercancía (Visual Merchandising)			X	

Informáticos	A	N	B	N
	lto	edio	ásico	o

				aplica
•Microsoft Word			X	
•Microsoft Excel			X	

Idiomas	Lectura			Escritura			Conversación			N o a p l i c a
	lto	A edio	B ásico	lto	A edio	B ásico	lto	A edio	B ásico	
•Inglés										X

COMPETENCIAS

- Pasión por el cliente
- Orientación a resultados
- Adaptabilidad / Flexibilidad
- Creatividad
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en equipo