

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

TEMA:

**Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento
de mercado de la empresa Importmoda S.A. en la ciudad de
Guayaquil**

AUTORES:

Martínez Román, Andrés Emilio ; Uscocovich Álvarez, Rosa Elena

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero; MBA

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Martínez Román, Andrés Emilio y Usocovich Álvarez, Rosa Elena** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____

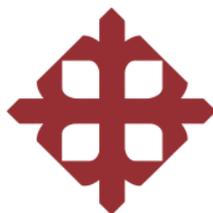
Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero, MBA.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Lcda. Salazar Santander, Janett

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Martínez Román, Andrés Emilio y Uscocovich Álvarez, Rosa Elena**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento de mercado de la empresa Importmoda S.A. en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

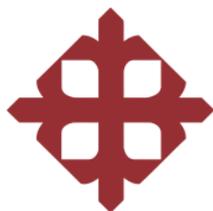
LOS AUTORES

f.

Martínez Román, Andrés Emilio

f.

Uscocovich Álvarez, Rosa Elena



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Martínez Román, Andrés Emilio y Uscocovich Álvarez, Rosa Elena**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento de mercado de la empresa Importmoda S.A. en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. 
Martínez Román, Andrés Emilio

f. 
Uscocovich Álvarez, Rosa Elena

REPORTE URKUND

URKUND Mariela Sempertegui Cali (mariela.sempertegui.cali)

Documento [IMPORTMODA.TESIS.docx \(D211540583\)](#)

Presentado 2016-08-29 16:33 (-05:00)

Recibido mariela.sempertegui.ucs@analysis.orkund.com

Mensaje TESIS MARTINEZ USCOCOVICH [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de esta aprox. 34 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes		Bloques
<input type="checkbox"/>	Categoría	Enlace/nombre de archivo
<input type="checkbox"/>		CASAS AUTOM. FELIX Y LABANDA FINAL 24 DE AGOSTO 2016.docx
<input type="checkbox"/>		LABANDA Y FELIX FINAL AL 25 DE AGOSTO 2016.docx
<input type="checkbox"/>		EXAMEN COMPLEXIVO CASO.doc
<input type="checkbox"/>		Análisis de caso clínico. Elfección de la reina.pdf
<input type="checkbox"/>		ANÁLISIS DE CASO - MIRKA.S.A..pdf

Documentos **0 Advertencias:** **Reiniciar** **Exportar** **Compartir**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TEMA: Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento de mercado de la empresa Importmoda S.A. en la ciudad de Guayaquil **AUTORES:** Uscocovich Álvarez, Rosa Elena ; Martínez Román, Andrés Emilio Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas **TUTOR:** Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero Guayaquil, Ecuador 27 de agosto del 2016 **FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

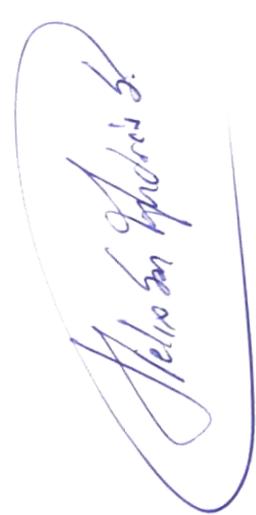
CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Uscocovich Álvarez, Rosa Elena ; Martínez Román, Andrés Emilio como requerimiento para la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Ventas. **TUTOR f.** _____ Ing. San Andrés Samaniego, Félix Homero **DIRECTOR DE LA CARRERA f.** _____ Lcda. Salazar Santander, Janeth Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

FACULTAD

DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Nosotros, Uscocovich Álvarez, Rosa Elena ; Martínez Román, Andrés Emilio DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento de mercado de la empresa Importmoda S.A. en la ciudad de Guayaquil

previo

a la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Ventas, ha sido desarrollado respetando derechos



AGRADECIMIENTO

A mi hija Luciana Isabel, que es mi orgullo y mi gran motivación, la que libra mi mente de todas las adversidades que se presentan, y me impulsas a cada día superarme en la carrera de ofrecerte siempre lo mejor. No ha sido fácil por los momentos que no pudimos compartir, eso lo sé, pero tal vez si no te tuviera, no habría logrado tantas culminar mis estudios, tendría un vacío en mi vida sin ti. Le agradezco a Dios por ponerte en mi vida, que a pesar de ser muy pequeña aun, me has enseñado muchas sabias lecciones para la vida. Muchas gracias hija, porque sin tu ayuda, no habría logrado desarrollar con éxito, mi proyecto de grado.

Andrés Emilio Martínez Román

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi vida.

A mis padres, Ángel y María Elena de Uscocovich, que con su ejemplo supieron inculcar en mí la perseverancia y tesón para conseguir todo aquello que me proponga.

A mi esposo, Henry Chávez Loor, que me acompañó día a día en este proceso, que ha sido mi apoyo y supo decirme las palabras oportunas en el preciso momento en que quise rendirme.

A mis maestros, por compartir sus conocimientos y ser guías en el cumplimiento de la elaboración de esta tesis.

Rosa Elena Uscocovich Álvarez

DEDICATORIA

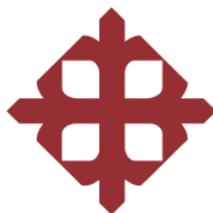
Este proyecto va dedicado a todas las personas que me ayudaron a seguir desarrollando la tesis y me dijeron que no me dé por vencido por terminarla en 4 meses, lo cual parecía imposible. Especialmente a mi esposa que ha soportado el tiempo que deje de estar en familia, pero que al final está el fruto del esfuerzo.

Andrés Emilio Martínez Román

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi amado esposo Henry Chávez Loor, por ser mi compañero de vida, por motivarme siempre a superar las barreras que encuentre en mi camino, por enseñarme que las batallas se vencen peleándolas, por ser siempre tan correcto y ejemplar en lo que hace, por permitirme soñar con los pies en la tierra. Para ti este triunfo mi amor.

Rosa Elena Uscocovich Álvarez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego, MBA.

TUTOR

f. _____

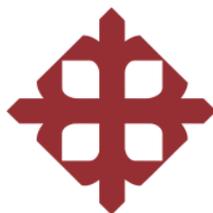
Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CALIFICACIÓN

f. _____

Ing. Félix Homero San Andrés Samaniego, MBA

TUTOR

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
REPORTE URKUND	V
AGRADECIMIENTO	VI
AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA.....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	X
CALIFICACIÓN	XI
ÍNDICE GENERAL	XII
INDICE DE TABLAS.....	XVIII
INDICE DE FIGURAS.....	XXII
RESUMEN.....	XXIV
ABSTRACT	XXV
INTRODUCCIÓN.....	26
JUSTIFICACIÓN.....	27
OBJETIVO GENERAL.....	32
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	32
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO I.....	33
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	33
1. Actividad de la empresa.....	33
1.1. Misión, Visión.....	34

1.1.1. Misión	34
1.2. Visión.....	34
1.3. Descripción del producto	35
CAPITULO II.....	40
2. Estudio de mercado y la empresa.....	40
2.1. Población, muestra	40
2.2 Selección del tamaño de la muestra	43
2.3. Técnicas de recolección de información	43
2.4. Presentación de los resultados	44
2.4.1.Conclusiones	54
2.6. Análisis externo	54
2.6.1. Análisis PESTA.....	54
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado	59
2.6.3. Competencia – Análisis de Fuerza de Porter	61
2.6.4. Estimación del Mercado potencial y de la demanda global	65
2.6.5. Mercado Meta	65
2.6.6. Perfil del consumidor	65
2.7. Análisis interno	67
2.7.1. Cadena de Valor.....	67
2.7.2. Benchmarking.....	75
2.8. Diagnóstico.....	77
2.8.1. Análisis FODA matemático	77
2.8.2. Análisis CAME	86
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	86
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	88
2.8.5. Conclusiones	88

CAPITULO III.....	90
PLAN ESTRATÉGICO.....	90
3.1. Objetivo general.....	90
3.2. Plan comercial y de Marketing	91
3.2.1. Estrategias de Venta.....	92
3.3. Función de la Dirección de Ventas.....	93
3.4. Organización de la estructura de ventas	96
3.5. Previsión y cuotas de Ventas	96
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones	97
3.5.2. Procedimiento para las previsiones	98
3.5.3. Métodos de previsión de ventas.....	98
3.5.4. Cuotas de venta.....	99
3.5.5. Método de KRISP	99
3.5.6. Presupuestos de Ventas	100
3.6. Organización del territorio y de las rutas.	100
3.6.1. Establecimientos de los territorios.....	100
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.	101
3.6.3. Construcción de rutas	101
3.6.4. Métodos y tiempos: productividad en ruta	101
3.7. Realización de las estrategias de ventas	102
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	102
3.8. Remuneración de los vendedores.....	106
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	106
3.8.2. Primas y otros incentivos similares.	106
3.8.3. Sistemas mixtos de la remuneración.....	106
3.8.4. Sistemas colectivos	107

3.8.5. Gastos de Viajes.....	107
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor.	107
3.9. Control de ventas y de vendedores.....	107
3.9.1. Control de volumen de ventas	107
3.9.3. Evaluación de los vendedores	107
3.9.4. Cuadro de mando del director de ventas.	108
3.10. Ventas especiales.....	108
3.11. Marketing Mix	108
3.11.1. Producto	108
3.11.2. Precio	110
3.11.3. Plaza.....	110
3.11.4. Promoción y publicidad.	112
CAPÍTULO IV	116
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.	116
4.1. Hipótesis de partida	116
4.1.1. Capital inicial.....	116
4.1.2. Política de financiamiento	117
4.1.4. Impuestos	118
4.2. Presupuesto de Ingresos	118
4.2.1. Volúmenes.....	119
4.2.2. Precios.....	119
4.2.3. Ventas esperadas	120
4.3. Presupuesto de Costos.....	121
4.3.1. Materia Prima, Mano de Obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación, Costos esperados.....	121
4.4. Análisis de Punto de Equilibrio.....	121
4.5. Presupuesto de Gastos	122

4.6. Factibilidad financiera	124
4.6.1. Análisis de ratios.....	125
4.6.2. Valoración del plan de negocios	126
4.6.3. Análisis de sensibilidad.....	127
4.7. Sistema de control	129
4.7.1. Cuadro de mando integral.....	129
4.7.2. Planes de contingencia	130
CAPITULO V	131
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	131
5.1. Base Legal.....	131
5.2. Medio Ambiente.....	132
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir..	132
5.4. Política de responsabilidad corporativa.....	134
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS	138
ANEXOS	139
Anexo 1	139
Anexo 2	140
Anexo 2	141
Anexo 3	142
Anexo 4	143
Anexo 4	144
Anexo 4	145
Anexo 5	146
Anexo 6	147

Anexo 7	148
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	149
REPOSITORIO.....	150

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Porcentajes de ganancia del líder</i>	29
Tabla 2 <i>Participación en el mercado de IMPORTMODA S.A.</i>	33
Tabla 3 <i>Ejemplo plan de compensación por presentar nuevas empresarias</i>	39
Tabla 4 <i>Ejemplo plan comercial para vendedoras</i>	39
Tabla 5 <i>Población proyectada de la Provincia de Guayas por rango de edad</i>	40
Tabla 6 <i>Población de porcentual de Guayaquil por cantón</i>	41
Tabla 7 <i>Calculo proyectado de la población por edades de interés</i>	41
Tabla 8 <i>Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto representadas a marzo 2008-2016</i>	42
Tabla 9 <i>Calculo de la muestra</i>	43
Tabla 10 <i>Pregunta 1</i>	44
Tabla 11 <i>Pregunta 2</i>	45
Tabla 12 <i>Pregunta 3</i>	46
Tabla 13 <i>Pregunta 4</i>	47
Tabla 14 <i>Pregunta 5</i>	48
Tabla 15 <i>Pregunta 6</i>	49
Tabla 16 <i>Pregunta 7</i>	50
Tabla 17 <i>Pregunta 8</i>	51
Tabla 18 <i>Pregunta 9</i>	52
Tabla 19 <i>Pregunta 10</i>	53

Tabla 20 <i>Análisis PEST</i>	55
Tabla 21 <i>Análisis matemático del PEST</i>	58
Tabla 22 <i>Factores clave de éxito de IMPORTMODA y sus competidores</i>	61
Tabla 23 <i>Micro segmentación Geográfica</i>	65
Tabla 24 <i>Micro segmentación demográfica</i>	66
Tabla 25 <i>Micro segmentación Psicográfica</i>	66
Tabla 26 <i>Análisis FODA</i>	77
Tabla 27 <i>Matriz EFI</i>	78
Tabla 28 <i>Matriz EFE</i>	80
Tabla 29 <i>Análisis CAME</i>	86
Tabla 30 <i>Plan comercial y de Marketing</i>	91
Tabla 31 <i>Actividades del director de Ventas</i>	96
Tabla 32 <i>Potencial de mercado</i>	97
Tabla 33 <i>Análisis para determinar el potencial del mercado</i>	98
Tabla 34 <i>Proyección de ventas para el año 2017</i>	98
Tabla 35 <i>Cuotas de ventas para el año 2017</i>	99
Tabla 36 <i>Parámetros para el desarrollo de los territorios de ventas</i>	100
Tabla 37 <i>Participación de la empresa</i>	101
Tabla 38 <i>Formato de perfil del cargo Jefe trademarketing</i>	103
Tabla 39 <i>Formato perfil de vendedora externa Ejecutiva</i>	104
Tabla 40 <i>Categorización y peso de tipo de producto por marca</i>	109

Tabla 41 <i>Precios de venta promedio por tipo de prenda</i>	110
Tabla 42 <i>Inversión inicial</i>	116
Tabla 43 <i>Activos diferidos</i>	116
Tabla 44 <i>Inversión en capital de trabajo</i>	117
Tabla 45 <i>Financiamiento</i>	117
Tabla 46 <i>Tabla de Amortización del financiamiento</i>	117
Tabla 47 <i>Cálculo de cuota mensual e interés del préstamo</i>	117
Tabla 48 <i>Impuestos proyectados para el año 2017</i>	118
Tabla 49 <i>Pronóstico de venta por tipo de prenda</i>	119
Tabla 50 <i>Pronóstico de venta en unidades</i>	119
Tabla 51 <i>Tabla de precios y costos promedio por tipo de prenda</i>	120
Tabla 52 <i>Participación por modelo de comercialización</i>	120
Tabla 53 <i>Proyección de ventas para el 2017 en unidades y dólares en el Segmento y Canal nuevo</i>	121
Tabla 54 <i>Punto de Equilibrio</i>	122
Tabla 55 <i>Tabla de los gastos operacionales para el año 2017</i>	123
Tabla 56 <i>Tabla de Gastos de publicidad</i>	124
Tabla 57 <i>Cálculo de la tasa de descuento e índices financieros</i>	125
Tabla 58 <i>Tabla de crecimiento en ventas</i>	125
Tabla 59 <i>Calculo del margen grueso</i>	125
Tabla 60 <i>Cálculo del margen operativo</i>	126

Tabla 61 <i>Cálculo del margen neto</i>	126
Tabla 62 <i>Flujo de caja libre</i>	127
Tabla 63 <i>Índices VAN y TIR</i>	127
Tabla 64 <i>Escenario pesimista</i>	128
Tabla 65 <i>Escenario moderado</i>	128
Tabla 66 <i>Escenario optimista</i>	129
Tabla 67 <i>Cuadro de mando de estrategias</i>	129
Tabla 68 <i>Plan de contingencia</i>	130

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Portafolio de productos de IMPORTMODA S.A.	34
<i>Figura 2</i> Ilustración de página web informativa	37
<i>Figura 3</i> Población del cantón Guayaquil según INEC.....	42
<i>Figura 4</i> Ilustración resultados pregunta no. 1	44
<i>Figura 5</i> Ilustración resultados pregunta 2	45
<i>Figura 6</i> Ilustración resultados pregunta 3	46
<i>Figura 7</i> Ilustración resultados pregunta 4	47
<i>Figura 8</i> Ilustración resultados pregunta 5	48
<i>Figura 9</i> Ilustración resultados pregunta 6	49
<i>Figura 10</i> Ilustración resultados pregunta 7	50
<i>Figura 11</i> Ilustración resultados pregunta 8	51
<i>Figura 12</i> Ilustración pregunta 9	52
<i>Figura 13</i> Ilustración resultados pregunta 10	53
<i>Figura 14</i> Resultado análisis PESTA Factores externos	59
<i>Figura 15</i> Ilustración del comparativo de ventas en el año 2015 entre los 3 participantes del mercado de venta directa de ropa Interior en el país.	60
<i>Figura 16</i> Las 5 fuerzas de Porter.....	62
<i>Figura 17</i> Ilustración producto sustituto	63
<i>Figura 18</i> Estructura cadena de valor	67
<i>Figura 19</i> Proceso de logística interna.....	72
<i>Figura 20</i> Cadena de valor IMPORTMODA S.A.	74

<i>Figura 21</i> Cadena de valor IMPORTMODA S.A.	74
<i>Figura 22</i> Proceso de toma de pedidos	75
<i>Figura 23</i> Análisis factores internos	79
<i>Figura 24</i> Análisis factores internos	81
<i>Figura 25</i> Análisis porcentual de las fortalezas	82
<i>Figura 26</i> Análisis porcentual de las debilidades	83
<i>Figura 27</i> Análisis porcentual de las oportunidades	84
<i>Figura 28</i> Análisis porcentual de las amenazas	85
<i>Figura 29</i> Matriz ANSOFF	87
<i>Figura 30</i> Mapa estratégico de objetivos	88
<i>Figura 31</i> Nueva estructura comercial propuesta.....	94
<i>Figura 32</i> Ilustración de una tabla de indicadores del sistema de gestión..	108
<i>Figura 33</i> Ilustración tipos de prendas	109
<i>Figura 34</i> Mueble dispuesto para los punto-farma	111
<i>Figura 35</i> Ubicación del mueble punto-farma dentro de una de las farmacias asignadas	111
<i>Figura 36</i> Nuevo sitio web con carro de compras	114
<i>Figura 37</i> Nuevo sitio web con carro de compras	115

RESUMEN

Esta tesis fue realizada con el fin de desarrollar un nuevo segmento de mercado que le permitirá a una empresa que este dentro del sector textil, determinar su oportunidad de crecimiento y expansión de acuerdo a los alcances establecidos. Se realizó una investigación sobre el perfil de la actual fuerza de venta dentro del cual se pudieron constatar muchas debilidades que impiden el uso de la tecnología y la optimización de recursos. Se creó un nuevo segmento, basado en una fuerza de ventas con un perfil distinto que reúna las características necesarias para desarrollar una serie de planes y programas basados en el uso de la tecnología y la comunicación para el uso de plataformas informáticas. Posteriormente por medio de los datos obtenidos del consumo per cápita, masa poblacional y mercado potencial se realizó la proyección estimada para este giro del negocio. Simultáneamente se detectó la oportunidad de desarrollar un nuevo canal de venta directa, dirigida hacia el consumidor final, considerando puntos estratégicos para la ubicación de puntos de venta.

Palabras claves: PLAN DE NEGOCIOS; VENTA DIRECTA; ROPA INTERIOR; MARKETING; IMPORTMODA S.A.; COMERCIO ELECTÓNICO.

ABSTRACT

This thesis was conducted with the objective to bring about a new segment of the marketing which will allow a company to be in the sector of a textile. Determining the opportunity of growth and expansion according to the goals permitted and established. An investigation was brought about over the profile of the actual selling force in which consisted an abundance of weakness which needed the use of technology and optimization resources. A new segment was created based on a selling force with a profile that's different which gathers characteristics necessary to evolve a series of plans and programs based on technology use and communication for the computing platform. Later, from the data obtained by the consumption per càpita, mass publicity marketing and potential marketing the realization of production estimated for the spin for this company.

Keywords: BUSINESS PLAN; DIRECT SALES; UNDERWEAR; MARKETING; IMPORTMODA S.A.; E-COMMERCE.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la venta por catálogo ha tenido un gran crecimiento a nivel mundial, siendo uno de sus principales beneficios, la reducción de ciertos gastos operacionales, como los relacionados al personal directo requerido para las actividades de comercialización, haciendo de este modelo de negocio, una estructura sin rigidez laboral y promotora de ingresos adicionales para personas independientes del entorno; debido a las facilidades de su diseño, este canal ha empezado a crecer vertiginosamente, lo que implica por parte de las empresas, independiente de su actividad económica, a generar mayores controles de supervisión, por el número de personal adscrito y la optimización de otros gastos como los de papelería asociados a los tirajes de los catálogos.

Desde el punto de vista económico, las empresas evalúan si los descuentos en ventas entregados al personal externo por la comercialización bajo esta metodología, resultan sostenibles en el tiempo, ya que al igual que cualquier negocio lucrativo en la cadena creada (EMPRESA – EMPRESARIA), ambas partes restringen o aumentan el beneficio según el caso, generando inconvenientes en su relación comercial, lo que impacta en el generador principal: LAS VENTAS, llevando las soluciones únicamente a los porcentajes de descuentos otorgados; con este análisis, es entendible que el mercado de ventas descrito, se encuentra inmerso en un océano rojo, motivando a la empresa IMPORTMODA S.A. a generar innovación y creatividad en sus procesos administrativos y de ventas, para llevar la metodología comercial a un océano azul, para ello el presente proyecto hace uso de importantes estrategias comerciales, de marketing, planes de inversión, perfil de empresarias externas moderno, uso de tecnología que en su conjunto determina un modelo de negocio diferenciador que el mercado a través de sus consumidores, seguro lo avalará, dando como resultante el incremento de ingresos deseados.

JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador existen seis marcas de ropa interior importada de origen colombiano comercializadas a través de catálogo, en donde intervienen tres empresas nacionales (LILE S.A., REPRESENTACIONES REPMAJUSA S.A., IMPORTMODA S.A.), contando con una diversidad de productos entre los que se destacan los relacionados a textiles, que en su conjunto representan ventas anuales de aproximadamente 32.5 millones de dólares según los balances presentados por estas compañías para el período 2015, según consta en el portal www.supercias.gob.ec, detalle de la información se identifica en la TABLA 2, en el Capítulo I del presente proyecto.

IMPORTMODA S.A. genera ventas de 740 mil dólares anuales, siendo sus principales productos las prendas de vestir, en las que se destacan: ropa interior, fajas, moldeadores. El único canal de distribución existente a nivel nacional, lo conforman vendedoras independientes que no mantienen vínculo laboral con la empresa, construyendo estructuras comerciales denominadas REDES PLANAS, que consisten en la intermediación de un grupo de personas, en donde una de ellas es la líder y que tiene bajo su supervisión al menos otra persona que es la vendedora o las vendedoras, en la actualidad la RED PLANA de IMPORTMODA S.A. más amplia, está conformada por aproximadamente 601 personas (1 líder y 600 vendedoras); siendo éstas últimas (vendedoras), quienes identifican, seleccionan y califican a sus clientes finales y por ende las que dinamizan las ventas generales de la empresa.

Algunas debilidades a considerar del actual modelo de negocio de IMPORTMODA, la constituye su propia estructura comercial, entre las que se encuentran: que las personas involucradas (líderes y vendedoras) pueden ofrecer sus servicios para cualquiera de las tres empresas locales de distribución existentes, que el perfil de las involucradas (líderes y vendedoras) no hace distinción alguna al nivel de educación que ostentan, el limitado conocimiento y acceso a herramientas tecnológicas, absorción al

riesgo en lo referente a la cobranza y a la continua búsqueda de obtener mayores descuentos en ventas, causando presión sobre el margen de la empresa, que para el ciclo de sus ventas entre las limitantes existentes, tiene la de comercializar productos importados, que por temas de balanza comercial, mantienen un tratamiento especial, que se refleja en los costos de nacionalización de la mercadería.

IMPORTMODA S.A. no cuenta con una página de intranet, que proporcione información en tiempo real y de apoyo para las REDES PLANAS en su gestión comercial, impidiendo de obtener entre otra información relevante: la disponibilidad de inventario de las prendas demandadas, nuevos modelos no incluidos en los catálogos impresos, promociones especiales del mes, reportes de cartera, etc.; de igual manera los clientes finales no cuentan con una web interactiva, que les asegure una comunicación en doble vía con la empresa.

El actual sistema de compensación por venta en catálogo (descuento en ventas) destina aproximadamente el 40% sobre el PVP de la prenda, distribuidos 30% para la vendedora y 10% para la líder, adicionalmente por cumplimiento del plan de ventas, las vendedoras participan en un programa de premios, en las que redimen productos de la misma línea del stock de la empresa ligado al rango vendido, este beneficio rige a partir del cumplimiento de cuotas de ventas mensuales de \$150 en adelante, conforme consta en el Anexo 1, en lo que respecta a las políticas de crédito, tan sólo un 30% de las ventas totales mantienen un promedio a 30 días.

En cuanto a los atributos de los productos, los mismos se encuentran elaborados en diferentes textiles, entre los que se destacan el nylon/elastano, microfibra, algodón/poliéster; acabados como los de no contar las prendas con costuras y sistemas termo fusionados, obedecen a la alta tecnología que es empleada durante sus procesos de producción. En lo que respecta a las relaciones con los proveedores, dos lanzamientos anuales de sus diseños a manera de colección, durante los meses de

febrero y septiembre se desarrollan en las oficinas de IMPORTMODA; eventos donde se consensuan los objetivos estratégicos y especiales para las principales fechas comerciales para las mujeres en general (Día de la Madre y Navidad), generando importantes incrementos en las ventas de la empresa.

Los tirajes de impresión de los catálogos se realiza cada dos meses, en los que se detallan aproximadamente 150 productos de ropa interior y prendas de control, generando gastos operacionales de aproximadamente \$8,000 por cada uno de ellos, destinando para este rubro \$48,000 anuales; con la finalidad de controlar costos, la compañía se encuentra focalizando los recursos demandados por este rubro, lastimosamente en desmedro a las características de durabilidad y diseño de los mismos.

Ahondando en la estructura comercial, existen dos tipos de vendedores:

Vendedor Líder: conformado por una persona que gestiona pedidos de todo un grupo de “n” personas denominadas vendedoras que están bajo su supervisión, esta líder administra los pedidos que generan sus vendedoras, incluyendo la información de contacto de cada una de ellas, siendo retribuida por sus gestiones, con comisiones de acuerdo a un rango de ventas preestablecidas, según TABLA 1.

Tabla 1 *Porcentajes de ganancia del líder*

RANGO VENTAS	%	N/C
\$300 - \$500	8%	\$24 - \$40
\$500 - \$1000	10%	\$50 - \$100
\$1000 - \$1500	13%	\$130 - \$195
\$1500 - \$3000	15%	\$225 - \$450

N/C: Nota crédito para cruzar con proximas compras en la empresa

Vendedor: segmentada en dos tipos:

Vendedora Directa: esta vendedora no responde a un líder, y realizan los pedidos de forma directa a la empresa sin intermediación alguna. En este canal se mantiene un descuento lineal del 30% en compras de contado y del 28% por compras a crédito, también contempla un plan de premios por compras mensuales iguales o superiores a \$150, estos premios son redimidos con productos de la empresa, incluso iguales a los que se promocionan en el catálogo.

Vendedora Indirecta: esta vendedora forma parte del grupo del vendedor líder, quien ingresa al sistema los datos generales (personales y de ventas realizadas). Una debilidad encontrada es que usualmente la vendedora líder no otorga información de contacto de su grupo de vendedoras, para evitar una comunicación directa con la empresa, por temor a que reduzca su gestión comercial y por ende sus beneficios económicos. La vendedora líder se constituye en el medio para consolidar y gestionar sus pedidos ante IMPORTMODA, y en la mayoría de los casos su línea de crédito es limitado o nulo.

La mecánica del ingreso de los pedidos es diferente para cada tipo de vendedor, la vendedora líder cuenta con un usuario y clave de acceso al sistema de información de la empresa, por medio del cual puede crear fichas de clientes o vendedoras, ingresar pedidos, registrar pagos, consultar saldos. Este acceso al sistema es mediante un programa que se instala en sus computadoras y que constituye un costo para la empresa. La vendedora líder se encarga de recolectar los pedidos de las vendedoras de su RED PLANA e ingresarlas al sistema, para posteriormente recibir los pedidos en el lugar acordado y proceder a la distribución de la mercadería a sus vendedoras.

La vendedora directa realiza sus pedidos vía telefónica, por medio de correo electrónico o mediante visita directa a las instalaciones de la

empresa. Respecto a la innovación propuesta para el presente plan de negocio, la misma parte del análisis del actual modelo de comercialización de la empresa, con todas sus limitaciones, restricciones y amenazas descritas, preferentemente en el uso eficiente de los recursos, que van desde los humanos, los tecnológicos, los operacionales, los administrativos y los económicos; cuyo correcto destino y aplicación redundarán en impactos positivos, que se traduzcan en la generación de nuevos ingresos, dando como resultado la nueva unidad comercial para la empresa IMPORTMODA S.A. cuyo campo de aplicación será liderado por un recurso humano por un perfil descrito en el capítulo 2.6.6.

Basado en la realidad actual se ha diseñado el nuevo sistema de comercialización para IMPORTMODA S.A., que tendrá nuevos actores como las líderes del proceso (ejecutivas con relación de dependencia empresarial externa) que cuentan con un perfil socio económico de mayor nivel, deseado para una mejorada gestión comercial, con un rango de edad segmentado, que tenga acceso permanente a los sitios informáticos (intranet, internet, web corporativa, redes sociales), con mayor conocimiento de moda sobre los productos de ropa interior, así como también de la implementación de puntos de venta virtuales ubicadas en cadenas de establecimientos; sistema que en su conjunto, provoque el incremento en las ventas descritos en la parte financiera del presente plan, cuya descripción se lo indica en el Capítulo II, como soporte de la gestión integral se implementarán objetivos comerciales descritos en el Capítulo III.

El principal beneficio se traduce en la implementación de un sistema de comercialización flexible, ágil y confiable; que sustentado en la creatividad y generación de formas distintas de venta de ropa interior femenina, logre una mayor recordación de las marcas de los productos de IMPORTMODA y dé como resultado un servicio diferenciado en toda la cadena de valor, traduciéndose en el incremento de las ventas para la empresa a partir del año base considerado como el 2017 en \$ 280,000.00.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar la nueva unidad comercial para la empresa IMPORTMODA S.A., basada en el análisis de su actual modelo de negocio, que genere el incremento en ventas de \$ 280.000 para el año 2017 y un crecimiento posterior sostenible equivalente al 4.5% para el presente quinquenio (2017 – 2021).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Construir la nueva fuerza de ventas con la captación de mujeres en situación de dependencia laboral externa, en la ciudad de Guayaquil, para el primer trimestre del año 2017.

Diseñar el sistema de comunicación (web e intranet) para asegurar en tiempo real la información más relevante de los principales actores de la cadena de valor.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de consumo

Línea de carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1. Actividad de la empresa

IMPORTMODA S.A. es una empresa ecuatoriana, que tiene como principal actividad económica la comercialización de ropa interior para damas, caballeros y prendas de control. Pertenece al grupo empresarial IMCOFI y se constituye como el canal de distribución de estos productos bajo la modalidad de venta por catálogo. Con seis años en el mercado, siendo su participación del 2%, y sus principales competidores las empresas Lile S.A. (58%) y R&B Importadores S.A. (40%).

Tabla 2 Participación en el mercado de IMPORTMODA S.A.

EMPRESA	VENTAS (\$) - 2015	CV (\$)	MC	% MC	% PM
LILE S.A.	\$ 18,860,258.00	\$ 9,930,528.73	\$ 8,929,729.27	53%	57.72%
REPMAJUSA S	\$ 13,079,483.40	\$ 8,149,945.85	\$ 4,929,537.55	62%	40.03%
IMPORTMODA	\$ 738,027.63	\$ 468,217.18	\$ 269,810.45	63%	2.26%
TOTAL	\$ 32,677,769.03				100.00%

Nota: Margen de contribución = MC, costo de ventas = CV, Participación en el mercado = PM.

Fuente: tomado de los balances presentados por estas compañías en el año 2015 en www.supercias.com

El actual segmento que demanda los productos de IMPORTMODA S.A. son mujeres en edades comprendidas entre 15 y 65 años. tiene como puntos relevantes, el origen de las prendas, provenientes de Colombia, atributo que el segmento atendido, lo percibe como de alta calidad, vanguardistas en moda y diseño. Los principales productos que comprende el portafolio son: brassieres, panties, cacheteros, brasileras, hilos, pijamas y batolas; bikinis, enteros y tankinis; camisillas, leggings, short, tops, cacheteros y camisillas con tecnología sin costuras.

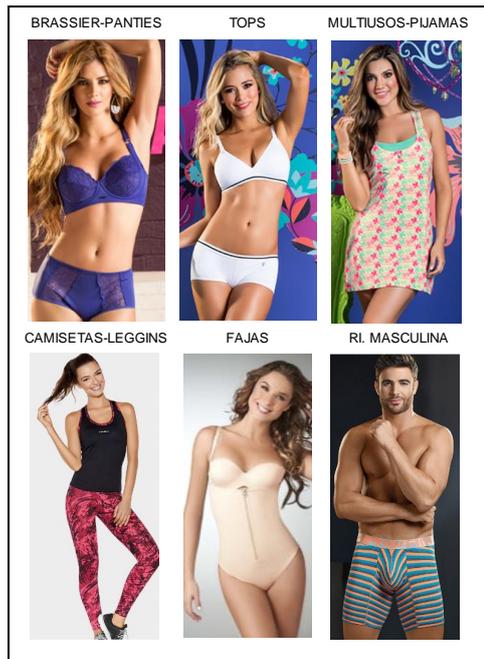


Figura 1 Portafolio de productos de IMPORTMODA S.A.

1.1. Misión, Visión

1.1.1. Misión

IMPORTMODA S.A. tiene como misión ofrecer a sus clientes prendas de calidad y a la moda, para atender sus necesidades en cada ocasión de uso y etilo de vida, actividad sustentada bajo criterios de responsabilidad social empresarial, generadora de plazas de trabajo directa e indirecta, con el cumplimiento del marco legal existente que rige para la actividad del textil en el país.

1.2. Visión

En el año 2020 ser una de las empresas líderes de distribución de prendas de ropa interior, con mayor recordación en el Ecuador, conformada por un capital humano altamente comprometido, desarrollando elementos diferenciadores y creativos, mediante el uso eficiente de los recursos y con responsabilidad social y prácticas de buen manejo del medio ambiente.

1.3. Descripción del producto

IMPORTMODA S.A. empresa comercial que maneja exclusivamente inventario de productos terminados de origen colombiano, definidos como ropa interior, prendas de control, en donde ciertos costos indirectos de fabricación asociados a los mismos, son generados en el país y que guardan relación principalmente con su embalaje, custodio y distribución, costos tales como cajas de presentación, almacenamiento, etiquetas externas y fundas son los indicados.

Entre los atributos más valorados por los clientes finales, está la materia prima usada para la fabricación de las citadas prendas y su diversidad de textiles, diseños, colores, acabados y una amplia gama de líneas que van desde prendas íntimas hasta ropa de descanso, seis proveedores de la ciudad de Medellín, Colombia, aseguran los inventarios requeridos para la gestión de venta de IMPORTMODA S.A., destacando la gran aceptación que en el mercado local existen sobre las prendas de vestir en general de origen colombiano.

El principal problema que resuelve el presente plan de negocio consiste en el diseño e implementación de una nueva unidad de comercialización para la empresa IMPORTMODA S.A.; construido sobre una estructura alivianada, de mayor jerarquía, con uso eficiente de recursos, acceso a la tecnología y la aplicación de estrategias de marketing, soportado en la innovación y la creatividad, generando como resultado final, ser los pioneros a nivel nacional en el desarrollo de un modelo comercial y de servicio diferenciado para la venta de prendas íntimas para mujeres. La reducción de los gastos operacionales en el nuevo sistema de comercialización ha sido considerada en su diseño, sustituyendo o eliminando según sea el caso, suministros demandantes de recursos naturales, orientando la operación a un manejo socialmente responsable, alineado a la matriz productiva.

IMPORTMODA S.A. les brindará con su nuevo modelo de comercialización una comunicación fluida entre la empresaria, su líder y la empresa; y lo más importante que la gestión de la empresaria (vendedora) esté apoyada en la innovación, se planea el cambio de esquema de utilizar un catálogo impreso y en su lugar el manejo de catálogos virtuales mediante su propio teléfono o tableta electrónica, y realizar el pedido en el mismo instante, con sus órdenes de compra dirigidas a la empresa.

La mayor jerarquía radica en el perfil del líder seleccionado como administrador para la promoción del canal de venta directa, debajo de ésta entraría varias empresarias. Ambos perfiles definidos como ejecutivas en relación de dependencia externa, en empresas cuya diversidad de actividades económicas sea indiferente, de edades que oscilen entre 28 a 45 años, interesadas en generar otros ingresos para su economía, con acceso a medios informáticos y redes sociales, con el manejo de relaciones interpersonales y con un enfoque diferenciador en temas de servicio al cliente, con un riesgo mínimo en el manejo de cartera, donde IMPORTMODA S.A., podrá realizar el cobro de las facturas con pago de tarjeta de crédito, además de poder hacerlo vía online a través de un medio de pago electrónico, esta modalidad incluye también los puntos de venta en los establecimientos, que para el efecto del presenta plan de negocio lo constituye redes de farmacias, condición comercial que forma parte del Capítulo III.

Resultados de la implementación de este plan, promueven la fidelización de nuestras vendedoras independientes, que están en permanente búsqueda de mejorar su economía, generando sentido de pertenencia hacia la gestión y acompañada de un producto con altas propiedades técnicas “La fidelización sirve a las organizaciones para elevar el nivel de servicio en relación con sus competidores, ya que son conscientes de la cuota de mercado que ocupan y la que desean alcanzar” (Boubeta Bastos, 2006, pág. 14).

Una de las actividades pre operacionales del plan de negocio, es el desarrollo de la página web interactiva en la que tanto **líder, empresaria y consumidor final** mantendrán acceso a la información necesaria para efectuar el mejor proceso de compra, la misma estará conectada con el servidor principal de la empresa para obtener información en tiempo real de los productos requeridos, con lo cual se mejora los procesos internos de las áreas interdepartamentales involucradas, procesos relacionados a la logística y distribución, financieros y post venta.



Figura 2 Ilustración de página web informativa

Perfil vendedor: Acceso con usuario y clave pre asignada por IMPORTMODA S.A., con autorización a los módulos para ingreso de pedidos, actualización de datos, consultas de estado de cuenta, gestión de cambios o devoluciones, registro de pagos o depósitos, consulta de notas de crédito, acceso a descuentos especiales, ingreso de vendedoras referidas, chat en línea con el Call Center de la empresa y navegador para selección personalizada de los productos.

Perfil consumidor final: En este caso es distinto a los perfiles anteriores, ya que cualquier persona que ingrese a nuestro sistema, ya sea mediante su

computadora, descargue la aplicación en si *Smartphone* o en uno de los *punto-farma*.

Como parte de la fidelización nuestra administradora de procesos, se le asignará por parte de la empresa, las herramientas informáticas, tales como una tableta electrónica, con un plan limitado de datos. Las condiciones para acceso a este beneficio, son las descritas en el Capítulo III. Adicional a la web se dispondrá de 10 *punto-farma*, denominado así a un modular incorporado con una tableta electrónica ubicado en las principales farmacias autoservicios de la ciudad; también se desarrollará una aplicación móvil, para los usuarios en general, para descargar la misma tanto en las tabletas como en los teléfonos móviles, la motivación al uso de todas estas herramientas persigue la disminución de los costos asociados a la impresión de catálogos, la APP y *puntofarma* tendrá los mismos aplicativos que la página web.

Se promoverá el PLAN DE REFERIDAS que consiste en que la vendedora independiente incluya otra(s) vendedora(s) a la empresa. El método de compensación para la vendedora que refiere a otra se calcula sobre las ventas generadas de esta segunda, ganando el 5% del total facturado de ella, y puede ingresar cuantas vendedoras desee, pero ganará únicamente durante los 3 primeros meses de la venta de dicha referida. Para mejor comprensión de este sistema de compensación revisar el ejemplo ilustrado en la Tabla 3 a continuación.

Tabla 3 *Ejemplo plan de compensación por presentar nuevas empresarias*

	Venta mínima	Ganancia 5%	Venta mínima	Ganancia 5%	Venta mínima	Ganancia 5%
Empresaria 1	\$ 50,00	\$ 7,50	\$ 50,00	\$ 7,50	\$ 50,00	\$ 7,50
	MES 1		MES 2		MES 3	
Referida 1	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50
Referida 2	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50
Referida 3	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50

Ejemplo: en esta fase la empresaria 1 refiere a tres personas, y suponiendo que realicen una venta mínima de \$50,00 en los siguientes tres meses consecutivamente, la empresaria gana el 5% calculado sobre el total de lo facturado de sus tres referidas. En el mes cuarto, la empresaria deja de ganar ese porcentaje.

	Venta mínima	Ganancia 5%	Venta mínima	Ganancia 5%	Venta mínima	Ganancia 5%
Referida 1	\$ 50,00	\$ 7,50	\$ 50,00	\$ 7,50	\$ 50,00	\$ 7,50
	MES 1		MES 2		MES 3	
Referida1.1	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50
Referida1.2	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50
Referida1.3	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50	\$ 50,00	\$ 2,50

En el caso que referida1 presente también a un grupo de personas se repite el caso de arriba, sin embargo la empresaria 1 que la ingresó no gana por las ventas de estas tres nuevas empresarias referida 1.1-referida 1.2-referida 1.3

Plan comercial que consiste en premiar el crecimiento de nuestras vendedoras; para el desarrollo de este plan se tomará en cuenta el histórico de compras en un periodo de 4 meses anteriores, con ello se fijará una meta con un incremento del a)50% b)70% c)100%; siendo la ganancia calculada por la diferencia entre el total de compra y la meta; ejemplo: una vendedora con un total de compra de \$1500 en los últimos 4 meses, se le coloca una meta de: a)\$2250, b)\$2550 y c)\$3000; que debe vender en los 4 meses siguientes, ganando el 10% de la diferencia entre el total comprado y la meta propuesta, es decir a)\$75, b)105, c)\$150.

Tabla 4 *Ejemplo plan comercial para vendedoras*

Histórico de ventas Líder cuatrimestre					
Mes	1	2	3	4	Total
	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Propuesta para el siguiente cuatrimestre					
Incremento	50%	70%	100%		
	A	B	C		
Meta	\$ 2.250,00	\$ 2.550,00	\$ 3.000,00		
Incentivo 10%	\$ 75,00	\$ 105,00	\$ 150,00		

Nota acerca de la meta: Se proponen tres metas para cumplir dentro de los siguientes cuatro meses

CAPITULO II

2. Estudio de mercado y la empresa

2.1. Población, muestra

Para el desarrollo de este proyecto se ha seleccionado a la población de la ciudad de Guayaquil que según datos del INEC su proyección de la población del Guayas será de 4.207.610 personas tal como se puede observar en la siguiente tabla, de las cuales el 97,46% pertenece a la ciudad de Guayaquil:

Tabla 5 *Población Proyectada de la Provincia de Guayas por rango de edad*

GRUPOS DE EDAD	TOTAL PAIS	GUAYAS	%
< 1 año	333.325	79.838	1,90%
1 - 4	1.337.525	319.547	7,59%
5 - 9	1.688.923	404.378	9,61%
10 - 14	1.656.326	398.565	9,47%
15 - 19	1.571.587	380.720	9,05%
20 - 24	1.455.114	358.140	8,51%
25 - 29	1.333.918	334.865	7,96%
30 - 34	1.230.770	316.702	7,53%
35 - 39	1.126.901	297.439	7,07%
40 - 44	1.005.358	269.607	6,41%
45 - 49	885.641	238.597	5,67%
50 - 54	775.775	209.691	4,98%
55 - 59	659.812	178.590	4,24%
60 - 64	535.058	142.509	3,39%
65 - 69	416.270	105.777	2,51%
70 - 74	310.756	73.450	1,75%
75 - 79	216.192	47.741	1,13%
80 y más	237.726	51.454	1,22%
TOTALES	16.776.977	4.207.610	100%

Por lo tanto, para fines de este proyecto se calculará el 97,46% sobre los totales de cada rango de edad que consta en la tabla anterior.

Tabla 6 *Población de porcentual de Guayaquil por cantón*

GUAYAQUIL	URBANO	RURAL	Total	%
GUAYAQUIL	2.278.691,00	12.467,00	2.291.158,00	97,46%
JUAN GOMEZ RENDON (PROGR	-	11.897,00	11.897,00	0,51%
MORRO	-	5.019,00	5.019,00	0,21%
POSORJA	-	24.136,00	24.136,00	1,03%
PUNA	-	6.769,00	6.769,00	0,29%
TENGUEL	-	11.936,00	11.936,00	0,51%
Total	2.278.691,00	72.224,00	2.350.915,00	100%

Tabla 7 *Calculo proyectado de la población por edades de interés*

GRUPOS DE EDAD	TOTAL PAIS	GUAYAS	GUAYAQUIL	% GUAYAS
20 - 24	1.455.114	358.140	349.043	8,51%
25 - 29	1.333.918	334.865	326.359	7,96%
30 - 34	1.230.770	316.702	308.658	7,53%
35 - 39	1.126.901	297.439	289.884	7,07%
40 - 44	1.005.358	269.607	262.759	6,41%
45 - 49	885.641	238.597	232.537	5,67%
50 - 54	775.775	209.691	204.365	4,98%
TOTALES	16.776.977	4.207.610	4.100.737	0,48

Por lo tanto, los grupos de edades a seleccionar como población serán desde los 20 a los 54 años de edad, por ende, se calculará el 48% de la proyección 2017 de la ciudad de Guayaquil, dando como resultado que la población de Guayaquil 2017 con edades entre 20 a 54 años es de:

$$4100737 \times 0.48 = 1.973.605$$

Del dato anterior de la población se procederá a calcular dos variables adicionales que son: que pertenezcan al PEA y que posean un trabajo pleno. La tasa para el 2016 en la ciudad de Guayaquil es de 53.9% tal como se observa en la siguiente tabla de tasa de empleo adecuado por ciudades del INEC.

Tabla 8 Tasa de empleo adecuado/pleno por ciudades auto representadas a marzo 2008-2016

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
mar-08	60,60%	49,20%	57,00%	49,30%	46,10%
mar-09	55,60%	43,30%	57,60%	43,20%	42,10%
mar-10	59,20%	46,50%	58,10%	46,30%	50,20%
mar-11	62,10%	47,00%	56,90%	43,80%	57,00%
mar-12	63,30%	56,30%	64,10%	53,30%	57,00%
mar-13	62,80%	55,10%	66,20%	52,40%	48,30%
mar-14	70,80%	59,10%	63,70%	53,40%	54,60%
mar-15	67,10%	63,50%	57,80%	47,30%	54,00%
mar-16	61,20%	53,90%	60,70%	51,00%	51,20%

Nota. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

De acuerdo a ello, se calculará el 53.9% del dato previo obtenido de una población de 1.973.605 habitantes:

$$1.973.605 \times 0.539 = 1.063.773$$

Finalmente, a este valor se le calculará el porcentaje de la población de la ciudad de Guayaquil que pertenece al sexo femenino:



Figura 3 Población del cantón Guayaquil según INEC

Por lo tanto, se calculará el 50.7% del dato previo obtenido que nos dio una población de 539.333:

$$1.063.773 \times 0.507 = 539.333$$

Con esta información se puede determinar que el universo para la realización de las encuestas de este proyecto es infinito con cuyo valor se procederá a realizar el cálculo del valor de la muestra.

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)N}{e^2(N-1)+pq(Z)^2} \quad n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)6.575}{0.0025(539533-1)+(0.50)(0.50)(1.96)^2}$$

Tabla 9 *Calculo de la muestra*

MUESTRA INFINITA:			
z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		134833,25
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIBA	517975,4132
N=	539333		
E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	539332	E2XN-1=	1348,33
		RESULTADO DE ABAJO	1349,2904
		RESULTADO DE MUESTRA	384

2.2 Selección del tamaño de la muestra

El tipo de muestreo seleccionado es el probabilístico estratificado, ya que este método divide la población en grupos homogéneos llamados estratos. Se extrae un número específico de elementos de cada estrato, y dicho resultado corresponde a la proporción de ese estrato de la población.

2.3. Técnicas de recolección de información

Se determinó que la técnica apropiada para esta investigación será de forma cuantitativa, a manera de encuesta electrónica. En el cuestionario se utilizarán preguntas de información, de tipo cerrada biopcionales y poliopcionales. “La elaboración de un cuestionario es una operación delicada y difícil, ya que supone concretizar en preguntas el/los tema/s que deseamos

evaluar y expresar en indicadores concretos los aspectos de la realidad objeto de estudio”(Yuni & Urbano, 2006, pág. 67).

2.4. Presentación de los resultados

Pregunta 1.- ¿Le Gustaría generar otros ingresos?

Tabla 10 *Pregunta 1*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
Si	384	100,0%
No	0	0,0%
Total	384	100,0%

Se utilizó la pregunta número uno como pregunta de filtro, para encuestar solo aquellas personas que estén interesadas en ganar ingresos adicionales, de esta forma se podrá conocer con certeza cuales son los requerimientos y deseos de los prospectos a vendedoras del nuevo canal de ventas multinivel.



Figura 4 Ilustración resultados pregunta no. 1

Pregunta 2.- En el caso que Ud. Se inscriba en un programa de venta directa, ¿qué monto le gustaría ganar?

Tabla 11 *Pregunta 2*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
\$50 a \$100	50	13,0%
\$101 a \$200	104	27,1%
\$201 a \$300	196	51,0%
\$301 en adelante	34	8,9%
Total	384	100,0%

En la tabla anterior se puede observar que el 59.9% de las encuestadas buscan obtener ingresos adicionales por encima de los \$200 dólares, lo cual es un ingreso adicional significativo, significando que estas personas realmente están dispuestas a trabajar para poder alcanzar este tipo de ingresos adicionales.

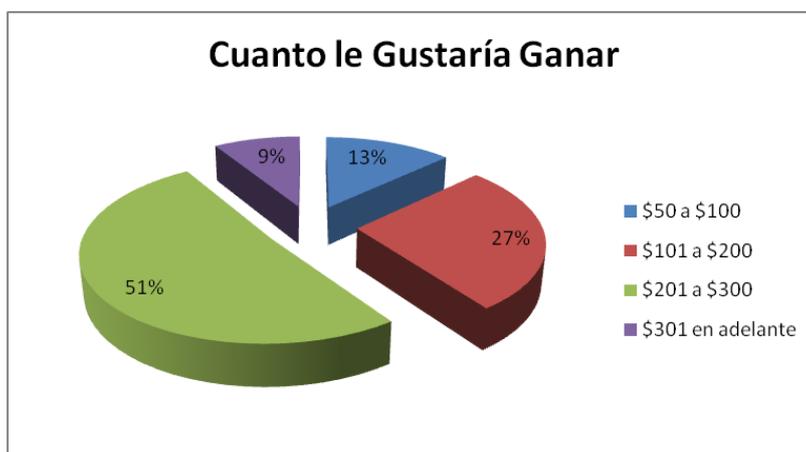


Figura 5 Ilustración resultados pregunta 2

Pregunta 3.- En el caso que Ud. Se inscriba en un programa de venta directa, ¿qué plan de premios le gustaría?

Tabla 12 *Pregunta 3*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
Articulos para el hogar	104	27,1%
Prendas de la empresa	50	13,0%
Nota de Credito	123	32,0%
Viaje	107	27,9%
Total	384	100,0%

Se pudo determinar que las prospectas a vendedoras en su mayoría con un 32% están interesadas en recibir un plan de premios que sea Nota de crédito, las cuales podrán utilizar en futuras compras, esto seguido por un 27.9% que prefieren premios como viajes además el 27.1% prefieren artículos para el hogar y finalmente el 13% le gustaría recibir como premios prendas de la empresa.

Con estos valores estadísticos se podrá determinar cuáles serán la ponderación de los tipos de premios que se presentarán para la nueva fuerza de ventas multinivel, así como las temporadas y la variedad de los planes de premios contemple realizarse.

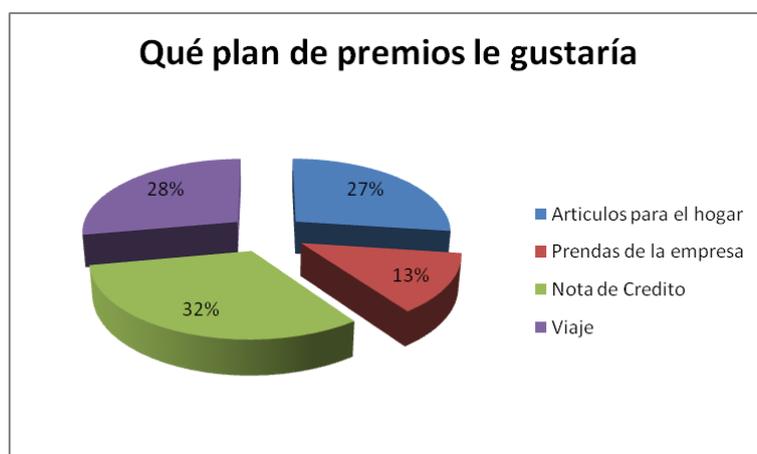


Figura 6 Ilustración resultados pregunta 3

Pregunta 4.- ¿Realizaría Ud. una venta a un conocido por medio de una aplicación celular, tableta u otro dispositivo tecnológico?

Tabla 13 *Pregunta 4*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
Si	276	71,9%
No	108	28,1%
Total	384	100,0%

Se pudo determinar que el 71.9% de las encuestadas puede realizar una venta a un conocido a través del uso de un medio electrónico como Smartphone, tabletas u otros dispositivos tecnológicos, mostrando que en su mayoría están capacitadas en el uso de la tecnología por lo que no habrá una brecha muy grande en el aprendizaje de las aplicaciones de la empresa y la metodología de compra en línea.



Figura 7 Ilustración resultados pregunta 4

Pregunta 5.- Del 1 al 3, donde 3 es el más importante, ¿cuál es su medio de compra de ropa interior preferido?

Tabla 14 *Pregunta 5*

Opciones	Valor	Frecuencia Relativa
Venta por catálogo	84	21.9%
Tienda Virtual	165	43.0%
Tienda con exhibición	135	35.2%
Total	384	100%

Se puede determinar que el 43.2% de las encuestadas prefiere comprar ropa interior a través de una tienda virtual, mientras el 34.9% prefiere ir a las tiendas de exhibición y el 21.9% prefieren la compra a través del uso de catálogos.

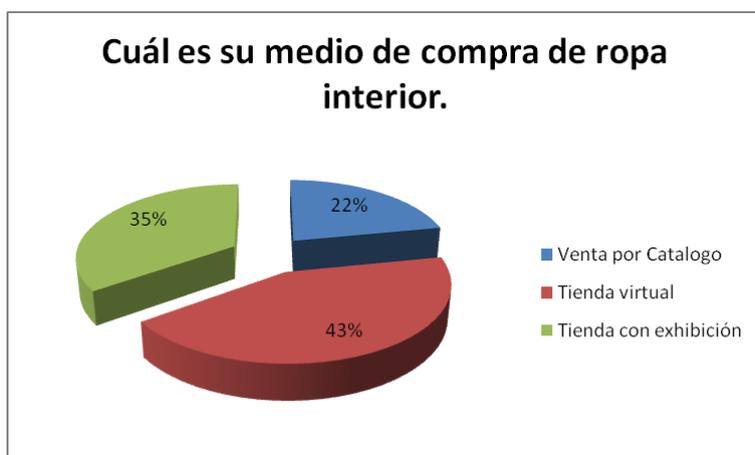


Figura 8 Ilustración resultados pregunta 5

Pregunta 6.- ¿Indique su frecuencia de compra de ropa interior?

Tabla 15 Pregunta 6

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
Una vez al mes	8	2,1%
Cada tres meses	123	32,0%
Cada seis meses	238	62,0%
Una vez al año	15	3,9%
Total	384	100,0%

Se determinó que el 62% de las mujeres compran ropa interior cada seis meses, mientras el 32% de ellas lo hace cada tres meses mientras el 3.9% lo hace una vez al año y el 2.1% lo hace una vez al mes, por lo tanto, se puede concluir que la mayor frecuencia de compra es de cada seis meses.

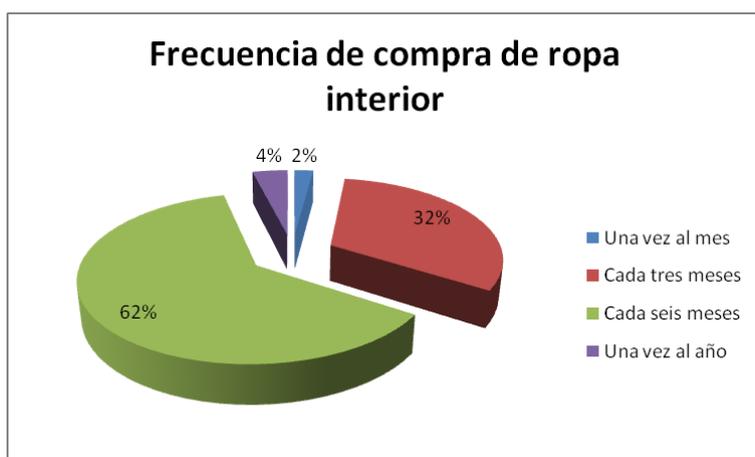


Figura 9 Ilustración resultados pregunta 6

Pregunta 7.- ¿Cuándo compra ropa interior en promedio, Cuantas unidades compra?

Tabla 16 *Pregunta 7*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
De 1 a 4 unidades	42	10,9%
De 5 a 10 unidades	200	52,1%
De 10 a 20 unidades	85	22,1%
mas de 20 unidades	57	14,8%
Total	384	100,0%

Se determinó que el 52% de las encuestadas en promedio compran de 5 a 10 unidades de ropa interior al año, seguido del 22.1% que compra de 10 a 20 unidades al año, mientras el 14.8% compra más de 20 unidades al año, seguido del 10.9% que compra de 1 a 4 unidades al año; de tal manera que se puede concluir que en su mayoría una mujer compra de 5 a 10 unidades de ropa interior al año.

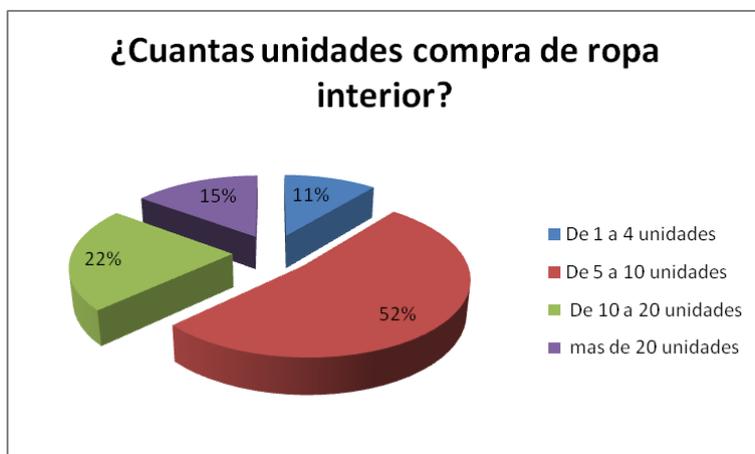


Figura 10 Ilustración resultados pregunta 7

Pregunta 8.- ¿Del 1 al 4, donde 4 es el más importante, Indique que país de origen prefiere al momento de elegir su ropa interior?

Tabla 17 Pregunta 8

Opciones	Valor	Frecuencia Relativa
Ecuador	20	5%
Colombia	176	46%
Estados Unidos	122	32%
Perú	66	17%
Total	384	100%

Se pudo determinar que la mayoría con el 46.1% de personas prefiere la ropa interior fabricada en Colombia seguido de un 32% que prefieren la ropa interior fabricada en Estados Unidos, mientras el 21.8% prefieren la ropa fabricada en Ecuador y Perú.

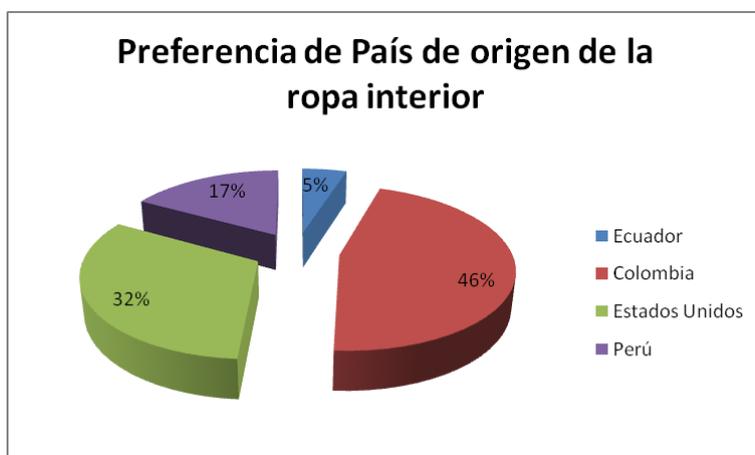


Figura 11 Ilustración resultados pregunta 8

Pregunta 9.- ¿Qué atributo prefiere cuando elije un Brassier?

Tabla 18 *Pregunta 9*

Opciones	Frecuencia	frecuencia Relativa
Aumentar volumen	184	47,9%
Realzar escote	92	24,0%
Control busto pesado	35	9,1%
Sin aro, realce natural	73	19,0%
Total	384	100,0%

Se determinó que la mayoría de las mujeres con un 47.9% prefieren un brassier que les ayude a aumentar el volumen, seguido de un 24% que prefieren que les haga resaltar el escote, mientras el 19% prefieren uno de realce natural sin aro y un 9.1% prefiere uno para control de busto pesado.

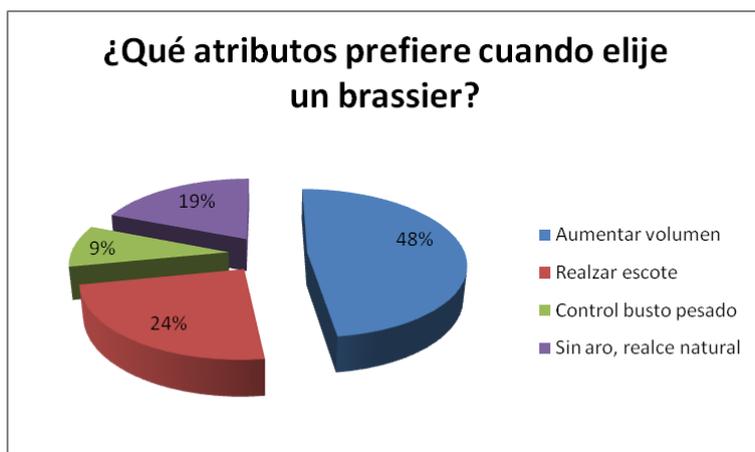


Figura 12 Ilustración pregunta 9

Pregunta 10.- Dele un peso del 1 al 6, donde 6 es de mayor importancia, a los siguientes motivos por los ¿cuáles Ud. Compararía un Brassier?

Tabla 19 Pregunta 10

Opciones	Valor	frecuencia Relativa
Precio	190	9,9%
Comodidad	270	14,1%
Necesidad	540	28,1%
Marca	460	24,0%
Diseño	365	19,0%
Impulso	95	4,9%
Total	1920	100,0%

Se determinó que en su mayoría con un 28.1% su motivo principal para la compra de un bassier es la necesidad, seguido de marca con un 24%, mientras el 19% su motivo principal es el diseño, además el 14.1% lo hace por la comodidad que le brinda, mientras el 9.9% su motivación es el precio y el 4.9% lo hace por impulso, por lo tanto, se concluye que el motivo preponderante es la necesidad.



Figura 13 Ilustración resultados pregunta 10

2.4.1. Conclusiones

Se puede concluir que la mayoría de las vendedoras para el nuevo canal de ventas, desean obtener ingresos superiores a \$200 lo cual es ventajoso para este proyecto ya que, si la mayoría de las vendedoras obtienen ese nivel de ingresos, significa que la empresa IMPORTMODA S.A. facturará 3 veces más de lo que comisiona cada una de las vendedoras, augurando un incremento en las ventas de la empresa.

Además se concluye que la mayoría de las vendedoras preferirán como premio dentro de su plan de incentivos preferirán las notas de créditos que podrán ser utilizadas en compras futuras, además se evidenció que la mayoría está capacitada en el uso de la tecnología móvil como Smartphone, y tablets, lo cual es beneficioso ya que podrán fácilmente utilizar aplicaciones móviles.

Se determinó que la mayoría de las mujeres compran ropa interior con una frecuencia de cada 6 meses, siendo que en su mayoría compra entre 5 a 10 unidades al año, estableciendo que, si el equipo de ventas diseña de forma correcta una cartera de clientes, podrán obtener ventas frecuentes durante el año.

Finalmente se concluye que la mayoría de las mujeres prefieren la ropa interior que es fabricada en Colombia y desean brassieres que le ayuden a aumentar el volumen de su pecho, siendo que la razón principal por la que compran ropa interior es por la necesidad de su uso.

2.6. Análisis externo

2.6.1. Análisis PESTA

Se debe analizar el entorno en el que se desenvuelve la empresa y obtener un diagnóstico de manera global; para que de esta manera se puedan desarrollar estrategias enfocadas en la realidad nacional, tomando

en cuenta los aspectos más importantes que ejercen influencia sobre el movimiento del mercado, de manera positiva o negativa. “El análisis PESTA clasifica en cinco factores los elementos más relevantes del entorno entendido en un sentido general. Dichos factores son: Políticos-Legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y, dada la importancia creciente, algunos autores consideran los problemas del Medio Ambiente como un factor diferenciado...” (Ventura Victoria, 2009, pág. 126)

Es por este motivo que el análisis PESTA se definirá de cinco factores claves y relevantes que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del plan de negocio y que detallan de manera exhaustiva cada campo estudiado, a continuación.

Tabla 20 *Análisis PEST*

P	POLÍTICO
	Posible Cambio de Gobierno
	Salvaguardas a Importaciones
	Nuevo proyecto de Ley Orgánica para la distribución de la riqueza
	Riesgo país (861) INEC
E	Incentivos para empresarios en las Zonas afectadas por el terremoto
	ECONÓMICO
	Baja precio petróleo (\$51,33) INEC
	Tasa desempleo urbano (7,35%) INEC
	Alza costo Servicios Básicos
S	Alza al Impuesto al Valor Agregado IVA
	Inflación anual (1,63%) INEC
	SOCIAL
	Ocupados con seguro (28,9%). INEC
	El 29% de las mujeres guayasenses son vendedoras. INEC
T	El 94.3% de la población económicamente activa tienen empleo. INEC
	El promedio de ingreso laboral de las mujeres en el país es de \$419.75 INEC (marzo/16)
	Nivel educativo
	TECNOLÓGICO
	En los hogares tienen al menos: el 18,1% un Lapto y el 27,50% un PC. INEC
A	El 86,4% tiene al menos un celular. INEC
	El 28% de los hogares tienen acceso a internet. INEC
	El 16,9% de las personas que poseen celular tiene un teléfono inteligente. INEC
	AMBIENTAL
	Réplicas constantes en la Costa

Factor político

Se acercan las elecciones y el comercio se detiene, de repente la observancia popular se centra en los actores políticos, y en sus propuestas electorales. La incertidumbre acerca del futuro del país y de sus gobernantes hace que la población deje de consumir, por temor a que el cambio de políticas y leyes afecte de alguna manera su economía familiar. Como si fuera poco, el actual gobierno está entre la reelección y no, y con ello todos los proyectos de ley recientemente aprobados, citando entre unos cuantos las Salvaguardas impuestas a productos suntuarios. Esta medida tuvo desde su creación una vigencia de 15 meses, tiempo que ha expirado sin que se levanten dichas medidas.

Factor económico

La caída del precio del petróleo ha causado en estos dos últimos años que el Gobierno central reduzca drásticamente sus gastos. El presupuesto general se formuló en base a un barril a \$79 al día de hoy llega a \$51.33 según datos del INEC, los que no son suficientes para soportar el gasto público, afectando claro está al sector privado también. Debido a la situación económica que vive el país los hogares ecuatorianos manejan sus finanzas con mayor cautela y precaución. Existe también un alza de dos puntos en el impuesto al valor agregado (IVA) como medida de apoyo nacional a los perjudicados por el terremoto del 16 de Abril del presente año en las provincias de Manabí y Esmeraldas. Esta medida tiene vigencia en todo el país a excepción de dichas provincias afectadas, causando un impacto económico directo a la canasta familiar.

Factor social

En lo social podemos destacar que en nuestro país la población está en la búsqueda de generar nuevos ingresos constantemente, y entre ellos destacamos el negocio en crecimiento del Canal de Venta directo, o Venta

por Catálogo. Dicha actividad económica generó ventas por 922 millones de dólares en el Ecuador, según *World Federation of Direct Selling Associations*, WFDSA por sus siglas en inglés, en su publicación del año 2015. Con respecto a las mujeres en relación de dependencia tenemos que el promedio de ingresos laborales es de \$420, información publicada por el INEC, actualizada en marzo del presente año.

Factor tecnológico

La población cada año tiene más acceso a la tecnología, lo que es muy positivo para la sociedad. El 27.5% de los hogares ecuatorianos tienen al menos una PC, y coincidentemente el mismo porcentaje tiene acceso a internet; lo que demuestra el interés por estar comunicados, informados y conectados con el resto del mundo y sus avances. El uso de teléfonos celulares alcanza al 86% de la población, de los cuales el 17% cuenta con un teléfono inteligente; evidenciamos nuevamente su necesidad de estar comunicados.

Factor Ambiental

Se puede considerar que uno de los factores ambientales que podrá incidir en la ejecución del proyecto, son las constantes réplicas de terremoto que se dan en la zona costera del país, siendo que la ciudad de Guayaquil donde se ejecutará el proyecto es zona costera, este tipo de fenómenos en caso de un desastre natural podría afectar a las proyecciones de ventas que se establecerán en el proyecto.

Tabla 21 *Análisis matemático del PEST*

PESTA matematico		
FACTOR	OPORTUNIDAD	AMENAZA
POLÍTICO		
Posible cambio de Gobierno	5	
Extensión de salvaguardas hasta el 2017		4
Proyecto de distribucion de la riqueza		3
Incentivo para empresarios en zonas afectadas	3	
Ley solidaria incrementa el iva al 14%		3
SOCIAL		
29% de mujeres guayasenses son vendedoras	5	
Promedio de ingresos que poseen las mujeres \$419	4	
Nivel de instrucción Secundario	3	
Preferencia de ropa interior colombiana	5	
ECONÓMICO		
Reducción de los créditos financieros		4
Despidos en el sector público y privado		3
Recesión económica		4
Obligatoriedad del uso del dinero electrónico	2	
Alza en costos de servicios basicos		2
TECNOLÓGICO		
40% de los hogares poseen un computador	3	
27% de la poblacion posee un celular inteligente	5	
Mayor acceso al Internet	4	
AMBIENTAL		
Replicas constantes en la Costa		3
SUBTOTAL	39	26
TOTAL	65	

Tal como se pudo observar en la tabla anterior, al realizar un análisis matemático a los factores del PESTA, en donde se dio una valoración numérica a cada uno de sus factores y situaciones, se pudo constatar que las oportunidades que brinda la industria son mayor con una calificación de 39 puntos en relación a las amenazas de la industria con una calificación de 26 puntos.

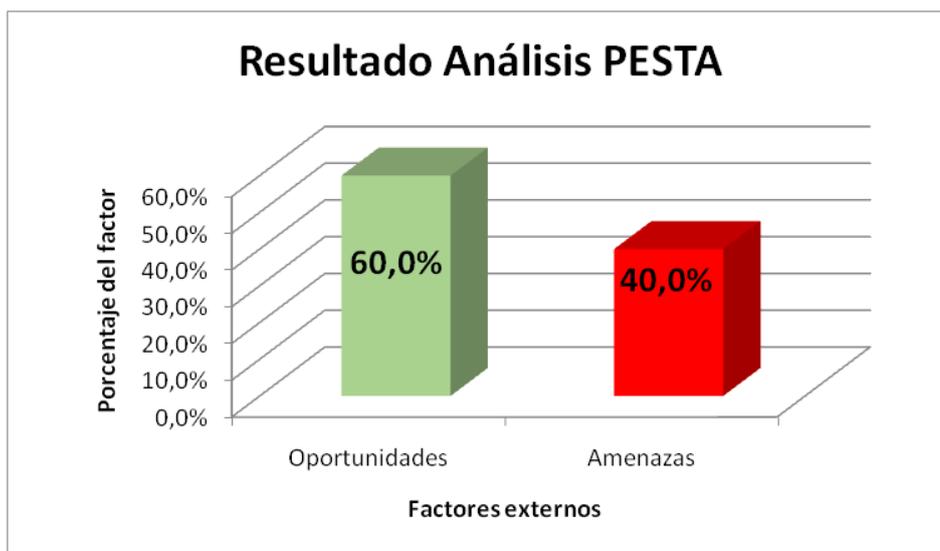


Figura 14 Resultado análisis PESTA Factores externos

El grafico anterior evidencia de forma porcentual que las oportunidades brindadas por la industria tienen una relación del 60% versus al 40% que tiene las amenazas, lo cual se considera un escenario positivo para la ejecución de este proyecto.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Para tener una idea de la antigüedad del negocio como venta directa en la ciudad de Guayaquil y el país, tomemos como ejemplo a Yambal, empresa líder en venta de cosméticos y bisutería fina de origen peruano; según datos de su página oficial llegaron al país en el año 1977. Para el año 2015, esta multinacional alcanzó 87 mil consultoras según la revista líderes y sigue en crecimiento.

En el Ecuador existen aproximadamente 55 empresas dedicadas a la Venta por Catálogo, según el estudio de mercado realizado por la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD) en el año 2015. Entre los principales productos comercializados están: cosméticos, productos de salud, ropa exterior e interior, calzado, artículos para el hogar, entre otros. En lo que respecta a las empresas que se dedican a la comercialización de Ropa

Interior y afines existen tres que se desenvuelven en este sector: Lile S.A., Representaciones REPMAJUSA S.A., IMPORTMODA S.A.

Dicho sector, el de ropa Interior y afines, reportó ventas superiores a los 30 millones de dólares en el año 2015 según datos publicados en la página Superintendencia de Compañías. Por su parte, Importmoda S.A. tiene una participación del 2% de este global.

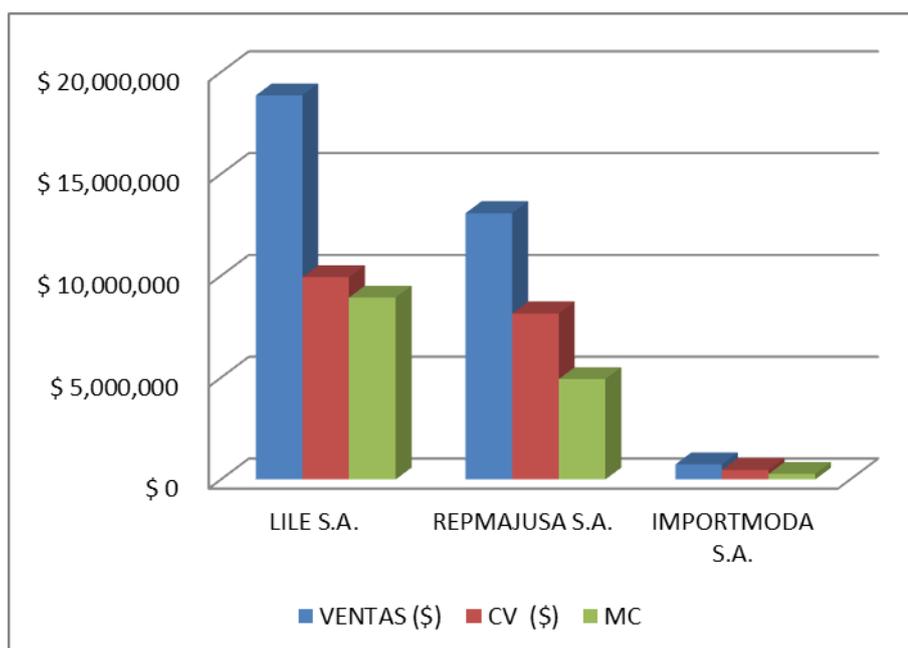


Figura 15 Ilustración del comparativo de ventas en el año 2015 entre los 3 participantes del mercado de venta directa de ropa Interior en el país.

Para conocer a profundidad quiénes son nuestros competidores, cuál es el factor clave de éxito, cual es nuestra posición en el mercado, con respecto a dichas claves y analizar también los huecos estratégicos que dejamos de atender; utilizaremos una herramienta analítica de matriz de grupos estratégicos; a continuación, en la TABLA 22 calificamos del uno al cinco, donde uno es muy mala y cinco muy buena, a los tres actores principales del mercado.

Tabla 22 Factores clave de éxito de IMPORTMODA y sus competidores

criterio	IMPORTMODA S.A.	REPMAJUSA S.A.	LILE S.A.
Imagen de la marca	4	4	5
Calidad percibida	4	4	5
Precio	4	3	1
Plan Compensación	2	4	4
Descuento vendedoras	4	3	2

Nota: Calificación: 1=muy mala; 2=mala; 3=regular; 4=buena; 5=muy buena

Analizando la tabla antes presentada podemos concluir que los competidores de IMPORTMODA S.A. gozan de una muy buena imagen de marca; la percepción del mercado en cuanto a calidad es buena, en promedio para los tres actores; en cuanto a los planes de compensación a las vendedoras, la empresa en estudio tiene una calificación mala ya que no cuenta con un plan atractivo de compensación que motive a las vendedoras independientes a ser fieles a la empresa. Un punto que destacamos en el factor precio que IMPORTMODA S.A. tiene como un factor de éxito y de valor, esto se debe a que su estructura organizacional de dicha empresa es muy pequeña, sus gastos operativos son bajos, lo que repercute directamente en el precio final que percibe el consumidor.

2.6.3. Competencia – Análisis de Fuerza de Porter

Para efectos del análisis de la competencia se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter de 1980, con lo cual se podrá determinar cómo es el comportamiento del mercado al cual está dirigido la industria y cuáles son las ventajas y desventajas que la empresa IMPORTMODA S.A. posee en dicho mercado.

“Los cinco pilares en los que se basa el análisis de (Porter, 1980) para determinar la intensidad competitiva y por lo tanto el atractivo de un mercado son”:

- Amenaza de los nuevos competidores
- Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

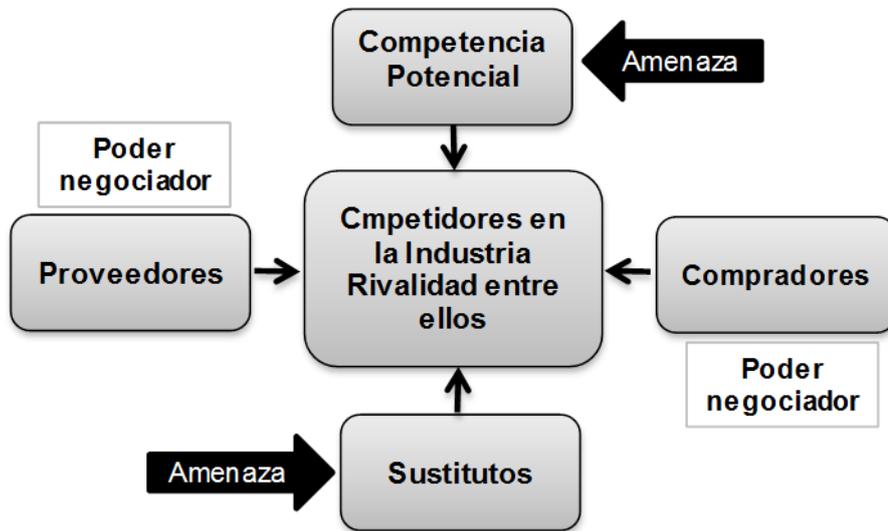


Figura 16 Las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de los nuevos competidores. (BAJA)

Dentro de las posibles amenazas de que ingresen al mercado nuevos competidores es baja debido a que las barreras de entrada a este giro de negocio son altas, como por ejemplo el tema de la compra a través de la práctica de economía a escala es uno de los factores preponderantes dentro de esta fuerza, ya que si desean entrar a competir en ventas por catálogo deberán comprar grandes volúmenes de mercadería lo que significa una importante inversión económica.

Otro de los factores que dificulta el ingreso a nuevos competidores es el hecho de posicionamiento que tiene las marcas actuales dentro de la mente del consumidor, siendo este un factor cultural el cual demoraría en cambiar, debido a que la calidad en las prendas íntimas es una característica importante al momento de seleccionar una marca.

Amenaza de nuevos productos sustitutos. (BAJA)

Como productos sustitutos se puede establecer las almohadillas de silicón, que en unos casos se utilizan sin cargaderas ya que son auto adheribles y en otros casos si las poseen tal como se puede observar en la siguiente imagen:



Figura 17 Ilustración producto sustituto

Aunque este producto ya tiene varios años de lanzado al mercado no ha tenido un incremento significativo dentro de las ventas en el sector, debido a temas de costos, durabilidad y diseños, siendo que las mujeres prefieren un brassier que les brinde seguridad en el soporte de sus senos, por lo tanto la amenaza de que un sustituto penetre en este mercado es baja.

Rivalidad entre los competidores. (ALTA)

La rivalidad entre los competidores es alta, aunque ya se han fijado ciertos parámetros de precios en el mercado, el canal de distribución del producto es muy competitivo, debido a que la mayoría de las empresas de ventas por catálogo utilizan las mismas empresarias que las demás.

Por lo tanto, esto hace que se generen peleas constantes por captar el interés de las empresarias a vender su producto y no el de la competencia, por esos es que los planes de compensación son constantemente cambiados, ya que si la competencia mejora la compensación de las

empresarias IMPORTMODA S.A. se ve obligado a por lo menos igualar dichas compensaciones para no perder participación de mercado.

Poder de negociación de los proveedores. (ALTO)

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que IMPORTMODA S.A. es distribuidor exclusivo en el país de las marcas que comercializa, esto pone en ventaja a la empresa ya que es quien realiza el trabajo de la comercialización y sería muy difícil encontrar en el país otra empresa que realice esta labor. Por otro lado, debido a que la empresa IMPORTMODA S.A. posee otras líneas de producto, esto hace que los fabricantes no sean tan drásticos con algún tipo de política comercial, porque en caso de no ser conveniente la para empresa, si bien es cierto no podrá cambiar de marca inmediatamente, pero si podrá generarle mayor interés a la venta de las otras líneas de producto lo cual no sería conveniente para las marcas.

Poder de negociación de los clientes. (MEDIO)

Los clientes establecidos en este proyecto son los intermediarios, los cuales se conocen como empresarias y líderes, siendo esto los que dinamizan el poder de negociación de los clientes, ya que las empresarias independientes compran directamente a la empresa sus volúmenes no son muy altos por lo tanto no pueden hacer cambiar algún tipo de política comercial de la empresa IMPORTMODA S.A.

Las líderes al manejar un grupo de empresarias, sus ventas grupales son significativas para la empresa lo cual hace que en un momento dado si se puedan hacer concesiones o cambiar políticas comerciales con la finalidad de no perder ese porcentaje de ventas mensuales, por lo tanto se considera que el poder de negociación de los clientes es medio.

2.6.4. Estimación del Mercado potencial y de la demanda global

Se estima que el mercado potencial es de sesenta ocho millones de dólares, según los parámetros de MPMT y MPMR.

2.6.5. Mercado Meta

El mercado meta para la ejecución de este proyecto se ha considerado a la ciudad de Guayaquil, en donde se escogerá su población femenina que posea un trabajo en relación de dependencia, debido a que la finalidad de este proyecto es que estas nuevas integrantes de la nueva fuerza de ventas, puedan aprovechar esa relación social que posee con las compañeras de su empresa.

2.6.6. Perfil del consumidor

Tabla 23 *Micro segmentación Geográfica*

Micro segmentación Geográfica	
Base de Segmentación	Categorías.
Nacionalidad	Ecuatoriano
Región, provincia, ciudad	Costa - Guayas - Guayaquil
Tipo de población	Urbana
Tipo de clima	Tropical
Idioma	Español

Tabla 24 *Micro segmentación demográfica*

Micro segmentación Demográfica	
Base de Segmentación	Categorías.
Tipo de población	urbana, suburbana
Edad	Desde 20 hasta 54 años.
Sexo	Femenino
Orientación sexual (sexualidad)	Indistinta
Clase social	Indistinta
Estado civil	indiferente
Tamaño de la familia	indiferente
Educación	Secundario
Ocupación	Trabajo en relación de dependencia
Religión	indistinta
Raza y grupos étnicos	indistinta
Nacionalidad	indistinta

Tabla 25 *Micro segmentación Psicográfica*

Micro segmentación Psicografica	
Base de Segmentación	Categorías
Clase social	indistinta con deseos de superación, que tengan como modelo económico, el modelo americano.
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentadores - Apoyadores - Orientados al logro - Interesados en la sociedad - Personas con sentido - Egocéntricos
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> - Integrados de pertenencia

2.7. Análisis interno

2.7.1. Cadena de Valor

A través de la cadena de valor se podrá definir cuáles son las diferentes actividades que realiza la empresa para hacer llegar el producto a sus clientes, estas actividades son las que darán el valor diferencial que tendrá la empresa IMPORTMODA S.A. frente a las demás empresas del mercado de venta de ropa interior por catálogo. Dentro de estas actividades se podrá observar cuales son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en función a la ejecución de las mismas siendo las ventajas o deficiencias las que las defina, por ello estas actividades se han dividido en actividades de apoyo y actividades primarias tal como se puede observar en la siguiente figura:



Figura 18 Estructura cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”(Porter, 1991).

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo son todas aquellas actividades que realiza la empresa para dar soporte a las actividades primarias, estas actividades de apoyo se definen en función del giro de negocio de la empresa, siendo que la empresa IMPORTMODA S.A. es una distribuidora de diferentes líneas de productos de ropa interior, sus actividades de apoyo se clasifican en:

- Abastecimiento
- Desarrollo tecnológico
- Recursos humanos
- Infraestructura de la empresa.
- Abastecimiento

Una de las ventajas que tiene IMPORTMODA S.A. es que mantiene la distribución exclusiva del distribuidor mayorista en Ecuador que es la empresa IMCOFI S.A. y debido a la exclusividad, la empresa obtiene altos márgenes de descuento permitiendo conservar los precios establecidos en el mercado, sin disminuir el plan de compensaciones, entre otras ventajas que obtiene la empresa son las siguientes:

- Devoluciones de mercadería hasta 120 días después de su compra.
- Crédito directo sin interés hasta 120 días.
- La necesidad de capital de trabajo es muy baja o nula.
- Tiempos de entrega de pedidos a clientes en un máximo de 4 horas después de su ingreso al sistema.

Este tipo de beneficios que le brinda la empresa IMCOFI S.A. a la empresa IMPORTMODA S.A. hace que la empresa pueda mantener bajos volúmenes de stock por la rápida entrega, lo cual se refleja en la alta rotación de inventario que tiene la empresa.

Desarrollo Tecnológico

Dentro del desarrollo tecnológico está el uso de los sistemas de información de la compañía, uno de los sistemas principales que utiliza es el SIINF (Sistema Integral de Información) en donde gracias a este sistema puede sacar datos estadísticos de diversas maneras, esto es debido a que este sistema fue creado exclusivamente para un giro de negocio de ventas por catálogo, es así que sus herramientas es la conglomeración de experiencias y necesidades anteriores de una gran gama de empresas, lo que hace que este sistema sea un soporte fundamental para la gestión de comercial de IMPORTMODA S.A.

Por otro lado no tan positivo está el uso de las plataformas de *mailing* masivo y de *whatsapp-marketing*, cuyo uso es bien bajo, debido a que no se ha realizado una estrategia de marketing digital y su uso no está orientado a resultados y por ahora trabaja de forma orgánica, lo mismo sucede con la página web y las redes sociales que aunque están creadas no cuentan con estrategias de contenido y su afluencia de visitas es muy baja, lo cual hace que la empresa no se beneficie de estos medios de comunicación como potencialmente lo podría hacer.

Recursos Humanos

Dentro de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, estos son muy pocos ya que existe poco personal para todas las actividades asignadas a cada una de ellas lo cual genera retrasos en el flujo del trabajo, lo cual se agrava por el hecho que la compañía no tiene bien definidos los departamentos o áreas de trabajo, lo cual hace que las actividades en muchos de los casos no estén en relación al nombramiento del cargo asignado, lo cual evita que el personal se especialice en sus funciones generando una mejora de la calidad de su trabajo.

Otras de las variables a nombrar es el hecho de que el personal no tiene casi nada o nula experiencia en las ventas por catálogo, lo cual hace que la dirección de la empresa se vea sumergida en un proceso de prueba y error, significando para la empresa pérdidas monetarias o lucros cesantes, haciéndola menos competitiva frente a las demás empresas del mercado.

Esto se agrava al hecho que no existe un plan de capacitaciones ni general ni específico, por lo cual su personal no tiene las herramientas y técnicas necesarias para poder aplicar o sugerir nuevas metodologías que aporten a la dirección de la empresa y a su desenvolvimiento.

Por otro lado, como parte positiva, se considera que la empresa mantiene un buen clima laboral lo cual eleva el tiempo de permanencia de su personal en la empresa, siendo que la misma mantiene políticas de cumplimiento puntual en lo que refiere a sus obligaciones salariales y patronales, brindado como factor motivacional a su personal la seguridad o estabilidad laboral que les brinda al pertenecer a IMPORTMODA S.A.

Infraestructura de la empresa

En lo que respecta a las áreas físicas la empresa cuenta con edificio propio, con zonas de almacenamiento y bodegaje, pero un reducido espacio para las oficinas siendo que su distribución no permite la confidencialidad de cierta información de carácter estratégico. Con respecto al área de las bodegas la empresa cuenta con ascensores montacargas para el embarque y desembarque de la mercadería, así como también cuenta con un parqueo interno para el uso de los vehículos del personal de trabajo y de los camiones de reparto brindando en este proceso mayor seguridad al embarque y desembarque de la mercadería.

En la actualidad la empresa cuenta con facilidades de apalancamiento bancario, capacidad de inversión y mantienen un bajo endeudamiento, permitiendo a la empresa poder desarrollar y ejecutar planes de negocios

que ayuden a la mejora dinámica de su gestión y en resultado al incremento de las ventas y las ganancias.

Actividades Primarias

Como actividades primarias la empresa cuenta con las siguientes:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing y Ventas
- Logística interna

Logística interna

La logística interna de la compañía es bastante dinámica, debido a que el registro de inventarios se demora de 4 a 8 horas, esto debido a que los pedidos son realizados en pequeñas unidades lo cual genera alta rotación del inventario, y poca inversión en el mismo, manteniendo una política de inventario *justo a tiempo*.

Operaciones

Como operaciones de la empresa IMPORTMODA S.A. están:

- Ingreso de pedidos al sistema de las empresarias directas de oficina.
- Evaluación de pedidos ingresados por las líderes a través de la plataforma SIINF.
- Informar valores a líderes, para que realicen los pagos respectivos en el caso de las que no gozan de crédito directo con la empresa.
- Bodega realiza el *piking* de los pedidos aprobados por cartera.

- Se empaican los pedidos y son enviados al finalizar el dia por medio se Servientrega.

Logística externa

Debido a que la empresa siempre mantiene un stock necesario en relación a los ítems publicados en el catálogo impreso, y el jefe de bodega debe siempre estar pendiente de los agotados para pedir reposición a nuestro proveedor; lo que permite que tenga una logística de entrega muy eficaz. Con respecto al despacho de los pedidos a los clientes la empresa realiza un embalaje por líder, es decir el sistema recoge los pedidos de todo el grupo de venta y se destina este único empaque al domicilio del líder de grupo, luego este último se encarga de entregar desde su oficina a las empresarias, este proceso esta detallado en la figura 10 a continuación:

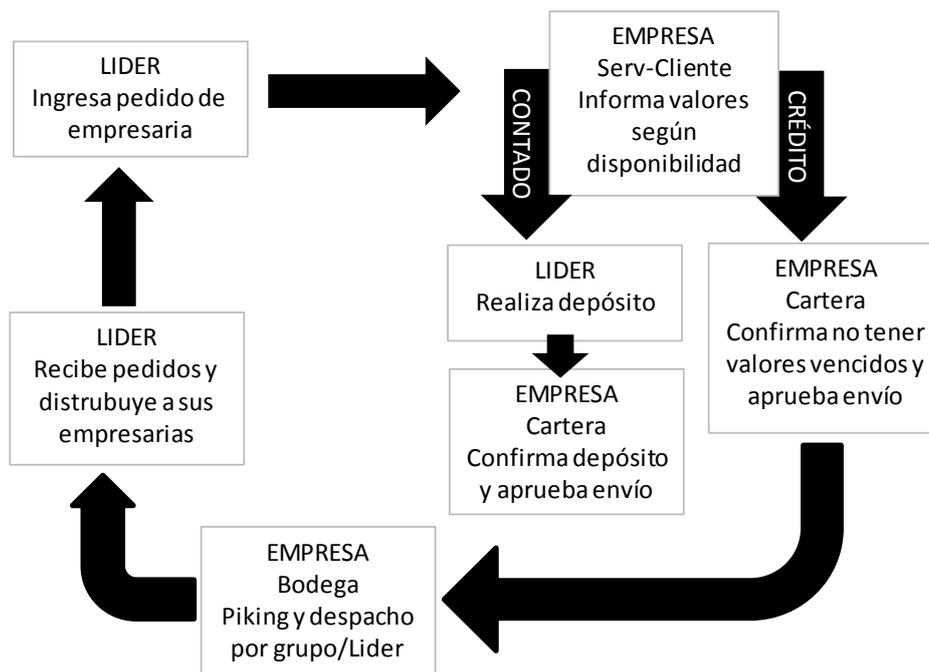


Figura 19 Proceso de logística interna

Marketing y Ventas

En el área de marketing están las estrategias como la entrega de catálogos impresos, redes sociales con un bajo uso y entrevistas en emisoras radiales de internet, esto hace notorio que la empresa no cuenta con una gama extensa de estrategias de marketing, ni hace hincapié en el uso de estos medios de comunicación.

En lo que respecta al área de ventas, la fuerza de ventas la conforman vendedoras independientes, quienes tienen una amplia oferta de catálogos de venta de otras empresas con variedad de productos; desde maquillaje, artículos para el hogar, ropa en general, entre otros. La empresaria busca obtener el mayor beneficio, premios, descuentos y promociones; por este motivo no es fiel a una sola empresa. Esto se agrava al hecho de que la compañía no cuenta con estrategias dirigidas a mantener el interés del personal de la fuerza de venta de multinivel, y más bien su comportamiento en ventas es de forma orgánica, lo que hace la que la compañía no controle la gestión de ventas como tal.

Dentro de los programas de incentivos para las empresarias, la empresa cuenta con programas básicos, pero no existen programas de referidos ni otorgamiento de crédito directo a las empresarias por lo cual no existe un departamento de cobranzas haciendo de esto una desventaja frente a la competencia que ofrece crédito directo a sus empresarias que cuenten con un buen record crediticio y lleven tiempo en la empresa.

Servicios

Los servicios que ofrece la compañía son la atención personalizada en las oficinas, atención a través de correos electrónicos y atención vía telefónica para la consulta y gestión de requerimiento de las empresarias y líderes, lo cual hace que el seguimiento de los pedidos se realice con mayor eficacia.

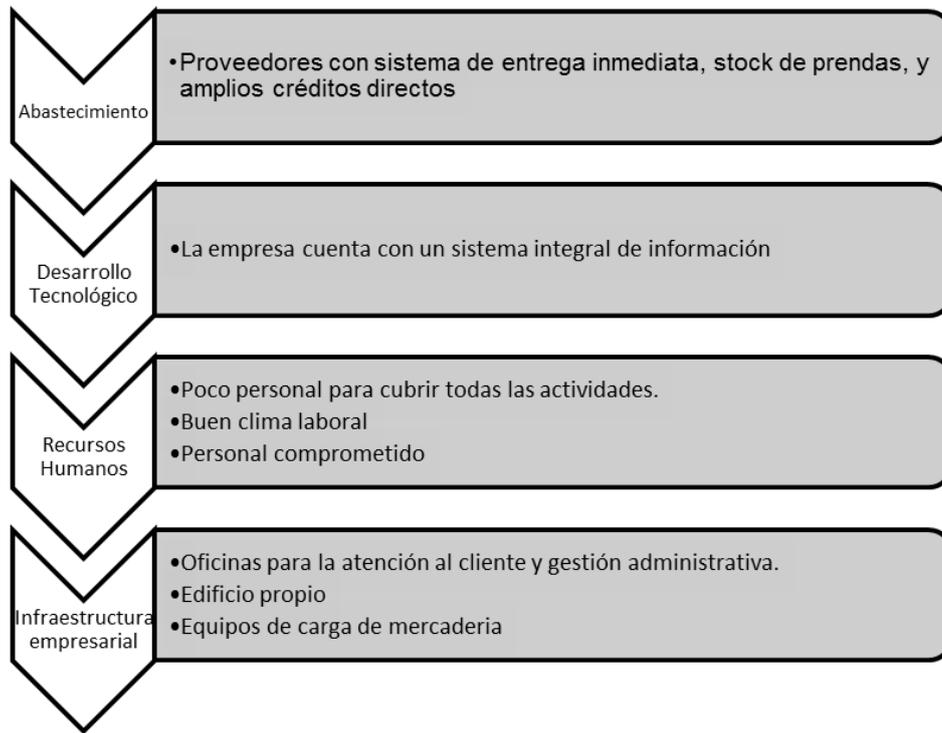


Figura 20 Cadena de valor IMPORTMODA S.A.



Figura 21 Cadena de valor IMPORTMODA S.A.

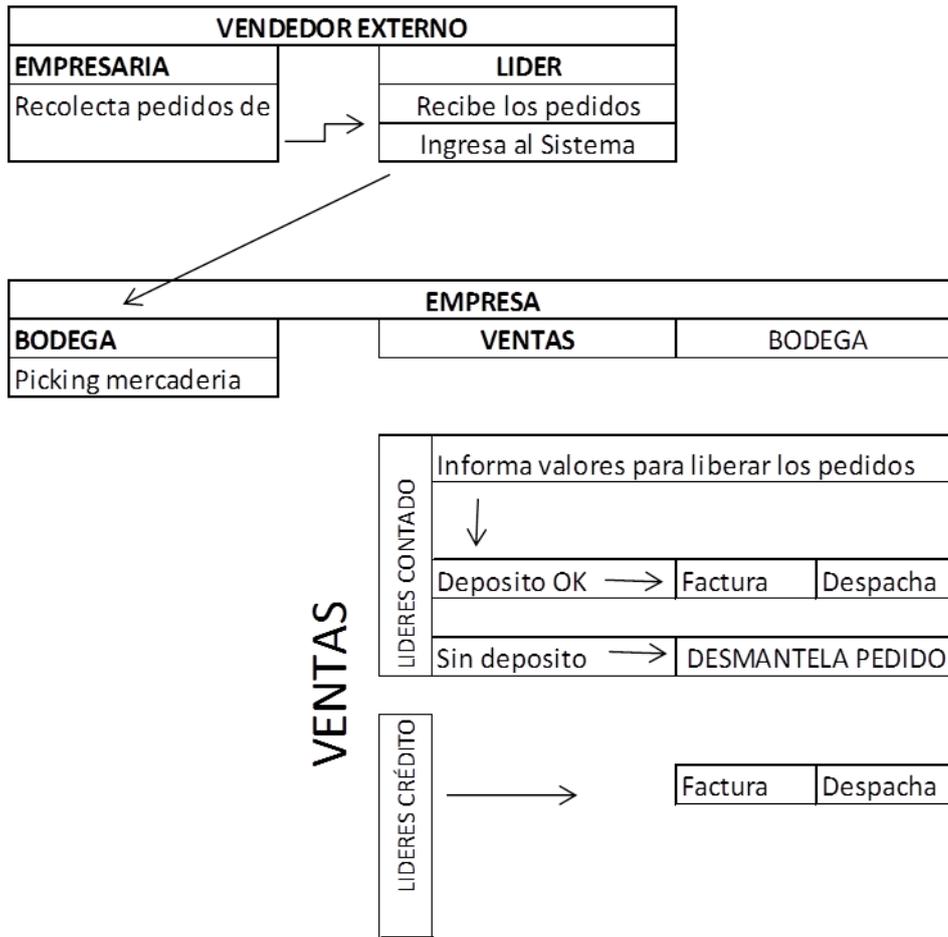


Figura 22 Proceso de toma de pedidos

2.7.2. Benchmarking

Mediante esta herramienta se ha comparado los siguientes factores, con Lile S.A. quien es un competidor referente para la empresa.

Herramienta de Comercialización:

Lile realiza su venta por medio de un catálogo impreso, cuya emisión es cada 21 días, lo que denominan campañas de venta.

Importmoda realiza sus ventas por medio de un catálogo impreso, cuya emisión es cada 60 días.

Estructura de Vendedoras independientes

Lile tiene una estructura comercial por medio de Gerentes zonales, quienes reclutan a las empresarias, estas gerentes seleccionadas por la empresa responden laboralmente a ella.

Importmoda tiene una estructura comercial basada en vendedoras independientes, que no mantienen relación de dependencia con la empresa. Ellas deciden vender o no los productos del catálogo.

La impresión del catálogo de ventas es un rubro alto de gasto en la empresa que está actualmente mal manejado, además de que es totalmente gratis, no existe un análisis exhaustivo de a quien se le envía estos catálogos y en qué cantidad. La empresa hace un esfuerzo adicional para cubrir con los gastos del transporte que lleva a manera de correo masivo el catálogo hasta el domicilio de cada una de las empresarias que trabajan sin intermediación del líder.

Otro factor a considerar, es que el crédito no es analizado, la manera como se analiza a los clientes es inadecuada, no se solicitan soportes para otorgar créditos ni garantías. Además, que se detiene el proceso cuando no aparece un depósito en la cuenta bancaria de la empresa y el pedido de este cliente corre el riesgo de ser desmantelado.

Con respecto al modelo de trabajo de nuestra competencia, Lile S.A. que contrata gerentes zonales, les da la ventaja de que quienes reclutan a las empresarias tienen sentido de pertenencia con la empresa, ya que son bien remuneradas. Esto no se da en IMPORTMODA S.A. ya que quien recluta a dicha empresaria es una persona que no es exclusiva para la empresa (Líder), y no filtra el perfil de las personas que recluta, además de que no le da el debido seguimiento y apoyo.

2.8. Diagnóstico

2.8.1. Análisis FODA matemático

En este análisis se analizará las Fortalezas y Debilidades que se detallaron en la cadena de valor considerando tanto las actividades primarias, así como también las actividades de apoyo, de esta forma se clasificarán cada una de las cualidades de la empresa estableciéndolas como fortalezas y debilidades, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 26 *Análisis FODA*

ANALISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Financiamiento directo de proveedores	Posible cambio de gobierno
Alta calidad del producto	Incentivo para empresarios en zonas afectadas por el terremoto 16A
Apalancamiento bancario	29% de mujeres que poseen guayasenses son vendedoras
Bajos costos operativos	Promedio de ingresos que poseen las mujeres es de \$419
Valias lineas de productos	Nivel de instrucción secundario
Buen clima laboral	Preferencia de ropa interior colombiana
Capacidad de entrega inmediata	Obligatoriedad del uso del dinero electrónico
Opcion a devolución de mercaderia a proveedor	40% de los hogares poseen un PC
Alta capacidad de almacenamiento	27% de la población posee un celular inteligente
Equipo para carga pesada de mercaderia	Mayor acceso a internet
Alta rotación de Inventario	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Bajo posicionamiento de las marcas	Extención de salvaguardas hasta el 2017
Poca campaña publicitaria	Proyecto de Ley sobre Distribución de riqueza
Crpedito directo cerrado para empresarias	Incremento de contrabando de mercaderias
Personal con poca experiencia en ventas por catálogo	Producto chino más económico
Poco personal para varias actividades	Reducción de los créditos financiamiento
No existe programas de capacitaciones	Despidos en el sector y privado
Bajo uso de medios de comunicación online	Recesión económica
Altos costos en impresión de catalogos	Alza en costos de servicios básicos

Tabla 27 Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	Calificación	Ponderación	Total
Financiamiento directo de proveedores	4	10%	0.4
Alta calidad del producto	5	10%	0.5
Apalancamiento bancario	3	2.50%	0.075
Bajos costos operativos	3	2.50%	0.075
Valias lineas de productos	3	5%	0.15
Buen clima laboral	5	5%	0.25
Capacidad de entrega inmediata	4	5%	0.2
Opcion a devolución de mercaderia a proveedor	4	10%	0.4
Alta capacidad de almacenamiento	4	5%	0.2
Equipo para carga pesada de mercaderia	4	2.50%	0.1
Alta rotación de Inventario	3	2.50%	0.075
DEBILIDADES			
Bajo posicionamiento de las marcas	4	5.00%	0.2
Poca campaña publicitaria	3	2.50%	0.075
Credito directo cerrado para empresarias	5	10.00%	0.5
Personal con poca experiencia en ventas por catálogo	5	10.00%	0.5
Poco personal para varias actividades	4	2.50%	0.1
No existe programas de capacitaciones	5	2.50%	0.125
Bajo uso de medios de comunicación online	3	5.00%	0.15
Altos costos en impresión de catalogos	2	2.50%	0.05
COMPETIVIDAD DE LA EMPRESA		100%	4.13

Nota: Calificación de 1 a 5, donde 1 es Muy Deficiente y 5 es Excelente

Factores internos

Dentro de los factores internos de la compañía IMPORTMODA S.A. se puede observar que existen más fortalezas que debilidades y que los resultados de su análisis matemático arrojan que una competitividad de la empresa con una calificación de 4.1 lo cual revela que la empresa puede afrontar sus debilidades a través de sus fortalezas.

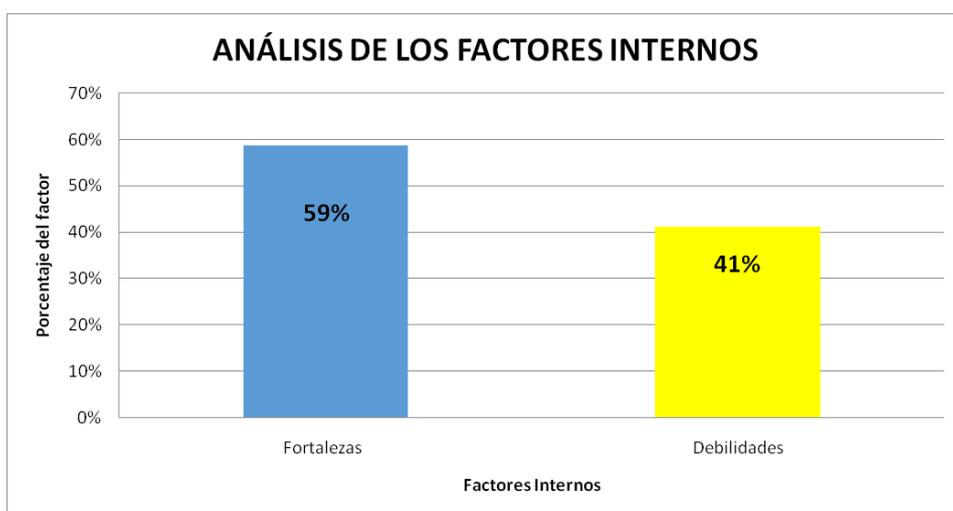


Figura 23 Análisis factores internos

Por otro lado, se puede observar que la relación que posee la empresa IMPORTMODA S.A. es de un 59% de fortalezas lo cual está muy por encima en relación al 41% de las debilidades de la misma.

Tabla 28 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	Calificación	Ponderación	Total
Posible cambio de gobierno	5	4.00%	0.2
Incentivo para empresarios en zonas afectadas por el terremoto 16A	3	5.00%	0.15
29% de mujeres que poseen guayasenses son vendedoras	5	5.00%	0.25
Promedio de ingresos que poseen las mujeres es de \$419	4	10.00%	0.4
Nivel de instrucción secundario	3	2.50%	0.075
Preferencia de ropa interior colombiana	5	10.00%	0.5
Obligatoriedad del uso del dinero electrónico	2	2.50%	0.05
40% de los hogares poseen un PC	3	5.00%	0.15
27% de la población posee un celular inteligente	5	10.00%	0.5
Mayor acceso a internet		6.00%	0
			0
			0
AMENAZAS			
Extensión de salvaguardas hasta el 2017	4	10.00%	0.4
Proyecto de Ley sobre Distribución de riqueza	3	2.50%	0.075
Incremento de contrabando de mercaderías	5	4.00%	0.2
Producto chino más económico	4	10.00%	0.4
Reducción de los créditos financieros	4	2.50%	0.1
Despidos en el sector y privado	3	2.50%	0.075
Recesión económica	4	5.00%	0.2
Alza en costos de servicios básicos	2	3.00%	0.06
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		100%	3.79

Nota: Calificación de 1 a 5, donde 1 es Poco atractivo y 5 es Muy atractivo

Factores Externos

Con respecto a los factores externos de la empresa IMPORTMODA S.A. se puede encontrar que las oportunidades que provee el entorno donde se desenvuelve la industria en donde las oportunidades son mayores que las amenazas que provee, por ello dentro del análisis matemático de los factores externos el atractivo de la industria obtuvo una calificación de 4 puntos.

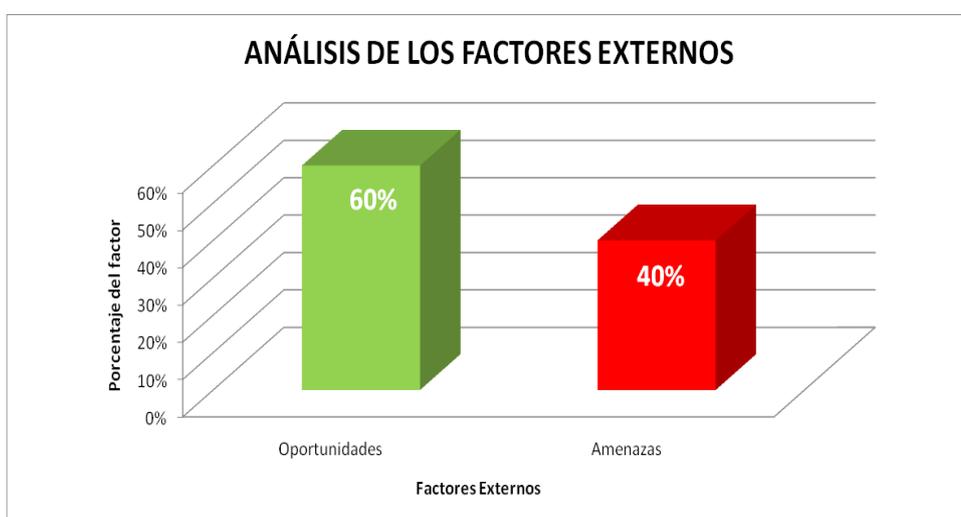


Figura 24 Análisis factores internos

En el gráfico anterior se puede observar que las oportunidades son mayores con una relación del 60% versus las amenazas que tienen un porcentaje del 40% lo que significa que el atractivo de la industria es bastante fuerte.

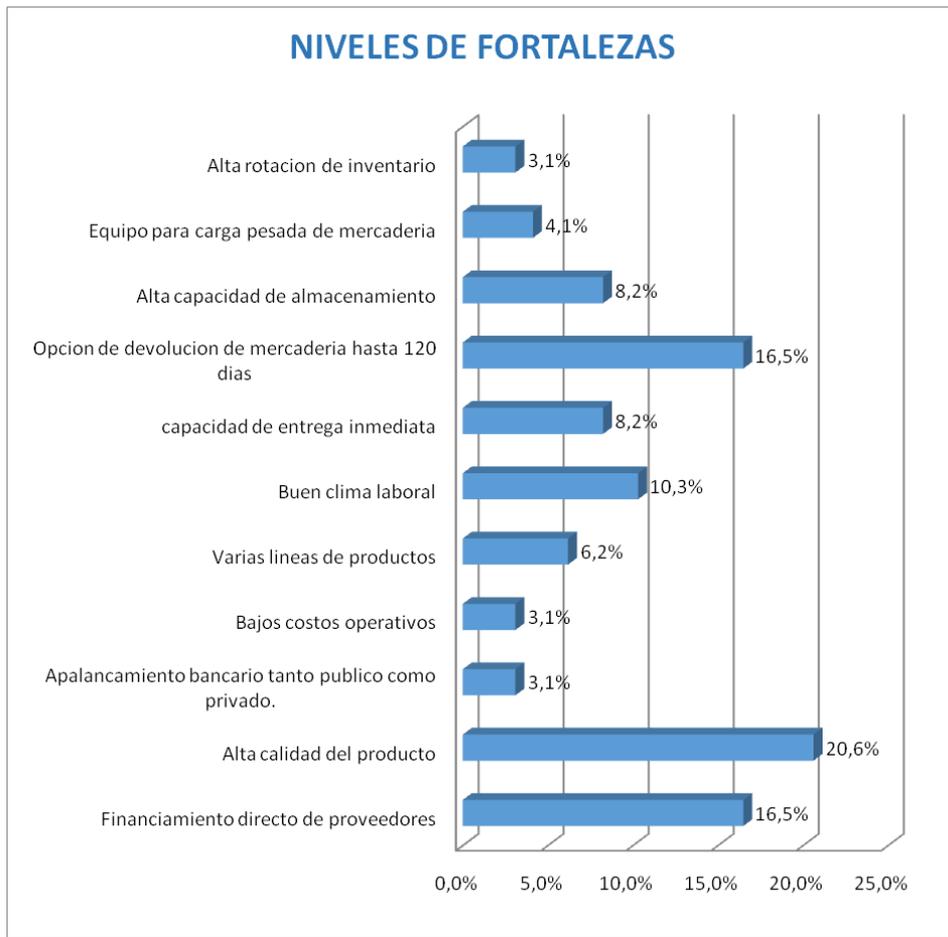


Figura 25 Análisis porcentual de las fortalezas

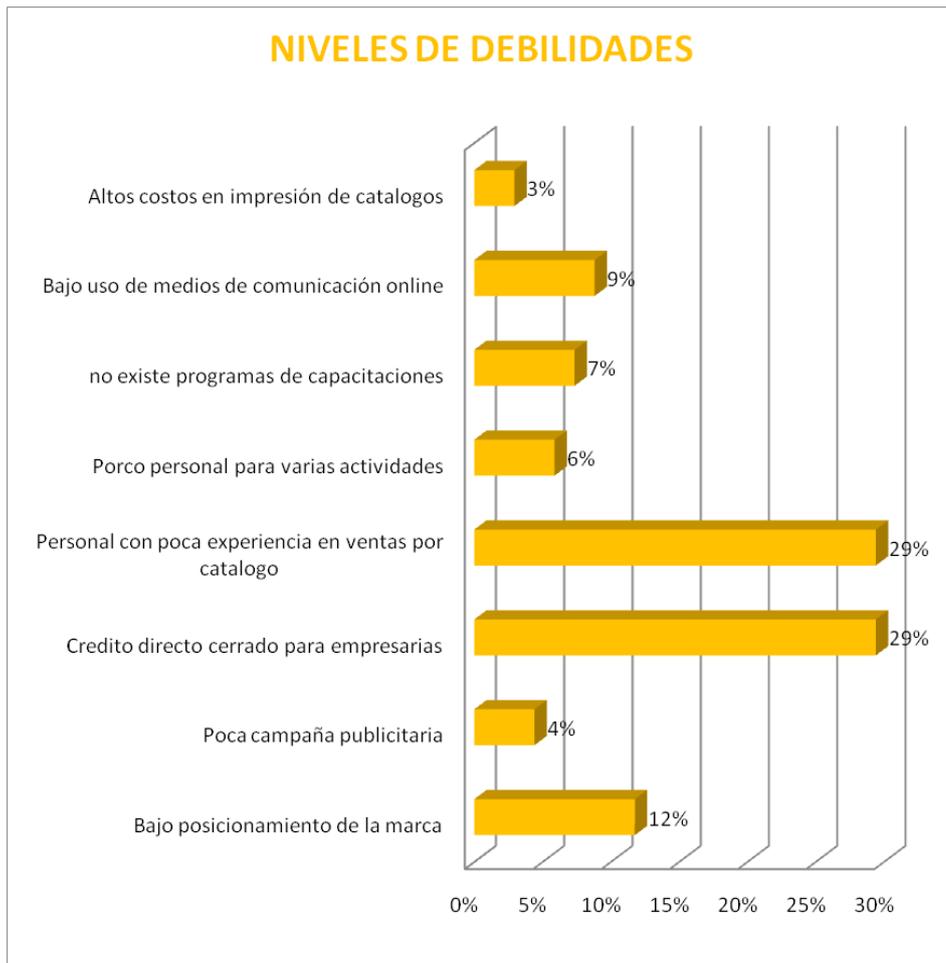


Figura 26 Análisis porcentual de las debilidades

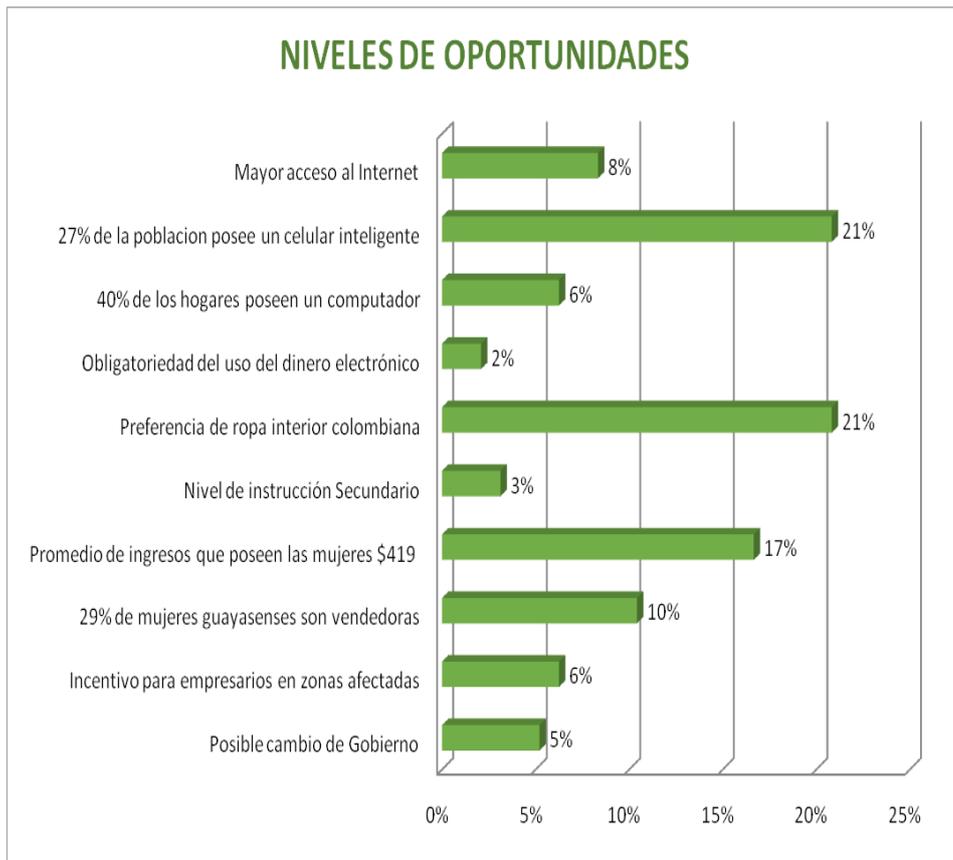


Figura 27 Análisis porcentual de las oportunidades

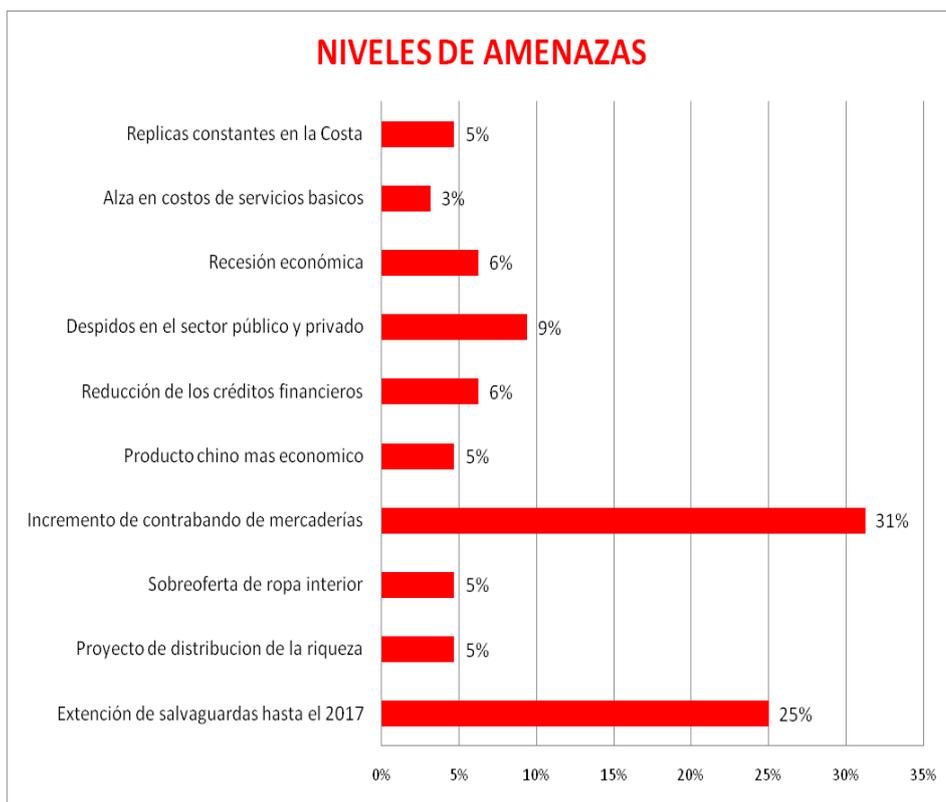


Figura 28 Análisis porcentual de las amenazas

2.8.2. Análisis CAME

Tabla 29 Análisis CAME

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
			1. Calidad de nuestro producto 2. Costos operativos bajos. 6. Respaldo Financiero 7. Variedad de marcas 8. PYME accesible a
OPORTUNIDADES "O"	1. Aumento PVP competencia 3. Tratado Libre Comercio C.A.N 4. Gran tamaño de mercado 5. Incentivos Zonas afectadas por Terremoto	<u>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</u> 1. Promover comparación Calidad/Precio vs Competencia 2. Proponer la generación semanal de N/C por pasar pedidos	<u>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</u> 1. Abrir un punto de venta/atención a Clientes en el Centro de la Ciudad 2. Otorgar Créditos/cupos a Líderes de Manabí y Esmeraldas
	1. Cambios en las políticas económicas 2. Sobre oferta en el mercado 3. Políticas crédito de la competencia 4. Target de fuerza de ventas bajo 5. Contrabando 6. Producto importado chino a bajo costo	<u>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</u> 1. Ubicar nuevo segmento de mercado, con mayores ingresos 2. Reforzar las líneas que no tiene la competencia. 3. Campaña de valoración de la calidad de nuestro producto	<u>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</u> 1. Búsqueda de alianzas estratégicas del sector 2. Otorgar cupos de Compra, semanales a Clientes previamente calificados 3. Invertir en Pagina Web y aplicativo móvil para pedidos en línea

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

En este caso se aplicara el análisis de la matriz Ansoff en donde se identificarán las oportunidades del crecimiento de negocio ya que de esta forma se puede establecer cuáles son las combinaciones de producto/mercado o unidades de negocio en donde de esta forma la empresa IMPORTMODA S.A. pueda desarrollar planes estratégicos a futuro. Dicha matriz ayuda a establecer las distintas opciones estratégicas para realizar el posicionamiento de las mismas según lo que revele el análisis de sus componentes principales de los factores que los definen:



Figura 29 Matriz ANSOFF

Una vez realizada y analizado los factores internos y externos de la empresa IMPORTMODA S.A. y aplicando la matriz Ansoff se considera en este caso que es de vital importancia realizar una estrategia de desarrollo de mercados en donde usando los productos existentes se buscará nuevos mercados mediante la captación de nuevos agentes comerciales.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos



Figura 30 Mapa estratégico de objetivos

2.8.5. Conclusiones

Después de haberse realizado los diferentes estudios como los factores del entorno externo y el análisis de las 5 fuerzas de Porter, y con los resultados obtenidos del análisis de la cadena de valor, se puede concluir que la empresa IMPORTMODA S.A. cuenta con suficientes fortalezas para poder hacer frente a la competencia y poder mejorar sus debilidades.

De la misma manera se concluye que las oportunidades que ofrece el entorno externo son mayores que las amenazar que están presentes por lo

tanto a través de un buen plan comercial se podrá aprovechar estas oportunidades para y captar más mercado que el que la empresa posee actualmente. Se considera que las condiciones del mercado son aceptables para la viabilidad y factibilidad de este proyecto, fundamentándose en las varias y fuertes oportunidades que está brindando el mercado.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivo general

El objetivo comercial del presente plan de negocios es incrementar en \$269.671,43 las ventas en la Empresa IMPORTMODA S.A. para el año 2017.

Objetivos específicos

1. Implementar un nuevo canal de distribución de venta a través de personal laboralmente activo en empresas del sector norte de la ciudad de Guayaquil, para enero del año 2017 que represente el 75% que queremos incrementar en ventas, detallado en el Objetivo general.
2. Desarrollar sistema de comercialización a través del uso de la tecnología para los clientes finales, para enero del año 2017 que represente el 25% del incremento en ventas propuesto en el Objetivo general.

Objetivos operativos

Para objetivo específico 1:

1. Desarrollar el modelo de comercialización de venta de ropa interior para mujeres de la empresa IMPORTMODA durante el cuarto trimestre del año 2016.
2. Estructurar el plan de publicidad para la divulgación del nuevo modelo propuesto, durante el último trimestre del año 2016.
3. Difundir el plan comunicacional del nuevo modelo de negocio de la empresa IMPORTMODA S.A, durante el último trimestre del año 2016.

4. Crear el banco de datos de las nuevas empresarias del modelo de negocio, durante el último trimestre del año 2016.
5. Repotenciar sistema administrativo y operativo de la empresa IMPORTMODA de acuerdo al nuevo plan de comercialización.

Para objetivo específico 2:

1. Levantar información base de gustos y preferencias del perfil de las nuevas empresarias sobre prendas íntimas.
2. Desarrollarla plataforma intranet e internet para el nuevo modelo de comercialización para el tercer trimestre del año 2016.
3. Desarrollar plan de beneficios para las empresarias élites por sus ventas durante el año 2017.
4. Estructurar plan de mantenimiento de la plataforma de intranet e internet, para el tercer trimestre del año 2016.
5. Acordar sistemas de pagos con instituciones financieras locales.

3.2. Plan comercial y de Marketing

Tabla 30 *Plan comercial y de Marketing*

PLAN COMERCIAL & MARKETING		
	SITUACION ACTUAL	ESTRATEGIAS
C O M E R C I A L	Promedio de ingresos de las mujeres en el país es de \$419 mensuales	Seleccionar productos que cumplan con un máximo de precio que tengan relacion con el mercado.
	El 29% de las mujeres guayasenses son vendedoras	Ofrecer el plan de ventas multinivel, brindar oportunidad de negocio para generar ingresos adicionales a las mujeres.
	La tasa de empleo pleno en Guayaquil es del 53.97% de la población.	
	En el 2015, del 55,4% de las personas que tienen un celular activado, el 37,7 % poseen un teléfono inteligente.	Crear APP para reemplazar Catalogo impreso
M A R K E T I N G	Alta oferta de empresas multinivel en el segmento actualmente atendido	Crear nueva fuerza de ventas con un perfil distinto al actual, con mejores oportunidades
	Poca publicidad empresa y sus marcas	Diseño de campaña de Branding en donde se asocie la marca con la excelente calidad de los productos. Campaña en redes sociales, con un posteo mínimo diario
	Baja difusión de la calidad del producto	Implementacion de programa de compras continuo, premiando las empresarias/clientes que se mantengan activos en un tiempo determinado (1 año).
	Poca fidelización del cliente final hacia la marca	

3.2.1. Estrategias de Venta

1. Se selecciona como estrategia de Desarrollo de mercados (producto existente/mercado nuevo) mediante la captación de nuevos actores comerciales, con un perfil profesional mejorado, además que se encuentren en relación de dependencia laboral.

2. Se selecciona como estrategia de crecimiento la de tipo horizontal debido a que está en concordancia con la estrategia 1 y su objetivo es buscar nuevos clientes para poder lograr una mayor cobertura en la ciudad de Guayaquil.

3. Se desarrollará una nueva fuerza de ventas multinivel que en su máximo solo crecerá hasta dos niveles, debido a que el plan compensatorio de la empresa no puede cubrir más valores por concepto de comisiones; esta fuerza de ventas será un nuevo canal de distribución de la compañía de tal forma que estos integrantes serán los nuevos clientes de la empresa.

4. Se realizará el lanzamiento de la aplicación móvil y página web, convocando a mujeres dentro del perfil requerido para este segmento. Para los siguientes años se considera realizar una convención semestral de ventas para estar en contacto constante con nuestras empresarias.

5. Se realizará una campaña comunicacional dirigida al nuevo canal de distribución de tal manera que las empresarias puedan estar al tanto de la variedad de productos, stock y promociones y de esta forma mediante la Web y la APP puedan realizar sus pedidos de forma online, además contará con opciones de chat en línea con sus líderes de forma que la comunicación sea en doble vía (empresa/vendedor).

6. Se creará una página web con la opción del carrito de compras para que las empresarias puedan realizar sus pedidos de forma online, además en la página se publicará continuamente contenido actualizado de relevancia para las empresarias, por ello también se crearan aplicaciones móviles para los diferentes sistemas operativos de los Smartphone.

7. Siendo la capacitación un pilar fundamental en la venta de multinivel se desarrollará un plan de capacitación global que consiste en cursos con temas que recibirán todas las integrantes de la nueva fuerza de ventas, y el plan de capacitación específico que consistirá en cursos con temas asociados a las funciones que desempeñan en cada uno de sus cargos, y de esta manera aunar esfuerzos para lograr el cumplimiento de los presupuestos de ventas.

8. Siendo que la compañía no ofrecerá crédito directo a la nueva fuerza de ventas, se realizara una alianza estratégica con un banco, para que se emita una tarjeta de crédito a cada una de las empresarias y de esta forma tengan un capital semilla para poder invertir en la compra de mercadería que a su vez ofertará a sus clientes, y de esta forma no solo realice ventas por catálogo sino que las empresarias tengan la opción de hacer un home meeting en su casa y pueda mostrar de forma física el producto.

3.3. Función de la Dirección de Ventas

Como dato previo es importante señalar que la empresa en su actualidad tiene una directora comercial quien lleva a su cargo todas las funciones relacionadas con las ventas, marketing y publicidad, debido a que su fuerza de ventas actual no está en relación de dependencia con la empresa. Son justamente estas razones la que conlleva en este proyecto a crear un nuevo cargo de Jefe de Trademarketing, cuya contratación será en relación de dependencia, quien se encargará de dar seguimiento y apoyo a la formación de la nueva fuerza de ventas, así como la respectiva planificación de estrategias para alcanzar los presupuestos de ventas planteados, por lo tanto, la nueva estructura organizacional de la empresa quedará de la siguiente manera.

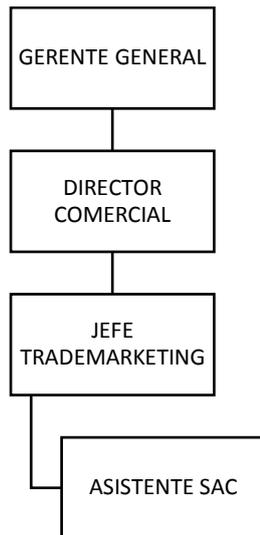


Figura 31 Nueva estructura comercial propuesta

Funciones Estratégica

- Establecer los objetivos comerciales de forma estratégica que ayuden a la consecución del objetivo general.
- Diseñar la nueva estructura de la fuerza de ventas multinivel.
- Desarrollar investigaciones de mercado que ayuden a recaudar información relevante sobre las tendencias de gustos y preferencias del perfil de cliente de la empresa.
- Analizar el comportamiento del consumidor para la elaboración de estrategias que ayuden a mantener y captar nuevos clientes.
- Estudiar y analizar de los factores externos de tal manera que pueda proyectar la demanda prevista para el giro de negocio de la empresa.
- Realizar la zonificación del territorio de ventas, así como su respectiva división para cada directora zonal.
- Realizar los presupuestos de ventas de forma mensual, trimestral y anual para llevar un control del cumplimiento de los mismos.

Funciones Gestionarías

- Desarrollar la selección del nuevo personal de ventas para la fuerza de ventas multinivel.
- Asignar los cargos disponibles según el análisis realizado de las aptitudes y actitudes del personal entrevistado.
- Desarrollar los planes de capacitación tanto generales como específicos por rango de la fuerza de ventas.
- Elaborar el cronograma de capacitaciones para todo el personal de la fuerza de ventas.
- Ejecutar el plan de capacitación según el cronograma establecido para todo el personal de la nueva fuerza de ventas.
- Analizar los factores motivaciones de la fuerza de ventas y establecer la frecuencia relativa de los códigos motivacionales del equipo de ventas.
- Desarrollar un plan motivacional basado en recompensas y reconocimiento.
- Diseñar el plan de compensación multinivel para la nueva fuerza de ventas.

Funciones Evaluativas.

- Análisis del cumplimiento de las cuotas de ventas de forma global e individual.
- Desarrollo de indicadores de la gestión de ventas.
- Realizar auditoria de los procesos de ventas y tiempos de entrega.
- Análisis del comportamiento de la cartera de clientes.
- Análisis de los indicadores de rentabilidad de forma global y por vendedor.

Tabla 31 *Actividades del director de Ventas*

ACTIVIDADES	
DIRECTOR DE VENTAS	ESTRATEGICAS
	Diseño de propuesta comercial, selección de productos a comercializar
	Diseño de Campañas de Fidelización de Clientes finales
	Diseño de planes de compensación para empresarias
	GESTIONARIAS
	Selección de nuevas líderes
	Formar nuevas empresarias
	Motivación al personal de SAC
	Gestionar una remuneración justa para el equipo
	EVALUATIVAS
	Evaluación de los resultados del equipo
	Análisis de sectores de la ciudad para apoyo en ventas

3.4. Organización de la estructura de ventas

En este proyecto se desarrollará una nueva estructura de venta, sin relación de dependencia laboral, motivadas por los beneficios que ofrecen la empresa y la innovación del uso de herramientas tecnológicas. Esta nueva fuerza de ventas tiene como protagonista a mujeres laboralmente activas:

Empresaria. - la empresaria no mantiene relación de dependencia con la empresa IMPORTMODA S.A., y su trabajo es promover y comercializar los productos de la empresa, tanto a su círculo laboral como el personal.

3.5. Previsión y cuotas de Ventas

Para el desarrollo de este plan se ha establecido la venta a nivel nacional del sector textil, siendo específicos de ropa interior, a través de empresas dedicadas a la venta directa o venta por catálogo, es decir los principales competidores de IMPORTMODA S.A. Luego para definir las cuotas de venta se tomó como referencia el año 2015, dándole un peso a cada mes, definiendo así su incidencia en el total de la venta anual. Actualmente tenemos una participación del mercado de 4,85%, para el año 2017 subiremos a 7,27% y a partir del año 1 en adelante se incrementará un 6% considerando el crecimiento del sector textil en el país.

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

Potencial de Mercado: Según los balances de las 3 empresas dedicadas a la comercialización de Ropa interior en el año 2015, en el Ecuador se comercializan alrededor de \$ 32.677.769 dólares.

No hay datos específicos acerca del consumo de lencería en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, sacamos un factor dividiendo el consumo en el país para la población de mujeres entre 14 y 65 años; este factor (7,13) representa la venta por persona a nivel nacional. Este se multiplica por la población de mujeres únicamente de Guayaquil, y obtenemos el mercado potencial de \$5,561.101.

Potencial de ventas: Las ventas proyectadas de la empresa IMPORTMODA S.A. para el año 2016 se estiman en \$292,877.51, restando este valor del mercado potencial total, tenemos por explotar \$ 5,268,223.82.

Tabla 32 *Potencial de mercado*

POTENCIAL DE MERCADO		
Población Mujeres país entre 14 a 65 año:	4,583,512	Habitantes
Total Población Mujeres Guayaquil	1,192,694	Habitantes
TAMAÑO DEL MERCADO (14-65 años)	780,022	Habitantes
Vta sector / población mujeres país	\$ 7.13	Consumo per cápita
<i>*Porcentaje de mujeres entre esas edades 65,4%</i>		
Ventas Lencería país 2015	\$ 32,677,769.03	dolares
Mercado potencial Guayaquil	\$ 5,561,101.34	dolares
Ventas Gye proyectado 2016	<u>\$ 292,877.51</u>	dolares
Potencial de Ventas \$\$	\$ 5,268,223.82	dolares
Potencial de Ventas /Hab	738,942	Habitantes

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

Tabla 33 *Análisis para determinar el potencial del mercado*

PREVISIONES DE VENTAS	
1) Análisis entorno PEST	
Político	Elecciones 2017
Económico	Crecimiento del sector textil 6% anual
Social	Creación de nuevas fuentes de ingresos
Tecnológico	Incremento del interés en tecnología
2) Determinación potencial de mercado y ventas	
Potencial de mercado	\$ 5,561,101
Potencial de ventas	\$ 5,268,224
3) Cálculo previsión	
Participación 2015	2.26%
Venta proyectada 2016	\$ 292,877.51
Presupuesto 2017	\$ 280,000.00
Previsión 2017	\$ 572,877.51
Participación esperada	10.87%

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

Para la previsión de ventas en este caso utilizaremos el método del juicio práctico, el cual se calculará tomando en consideración la opinión y el juicio de la gerencia general y comercial, alimentada por las observaciones del personal de Servicio al cliente y ventas; basados en un histórico del actual modelo de ventas.

La empresa IMPORTMODA S.A. registró una venta bruta de \$ 254.676 en la ciudad de Guayaquil durante el año 2015, este plan de negocio propone el incremento de las ventas en 5% del mercado potencial de Guayaquil (excluye ventas cautivas de la empresa), según hoja de cálculo denominada “pronóstico” del análisis financiero.

Tabla 34 *Proyección de ventas para el año 2017*

PROYECCIÓN DE VENTAS		
VENTAS PROYECTADAS 2017	VENTA NUEVO SEGMENTO	PROYECCION VENTAS 2017
\$ 336,809.14	\$ 280,000.00	\$ 616,809.14

3.5.4. Cuotas de venta

Las cuotas de ventas por mes están asignadas de acuerdo al **Método histórico** y el peso de cada uno representa en el año 2015. Observamos en la siguiente tabla que hay incrementos significativos en 6 meses del año, esto se debe a que la compañía lanza dos catálogos de ofertas al año, en los meses de febrero y Septiembre; en cambio en abril y mayo del primer semestre la venta incrementa por el día de la madre, comercialmente favorable. En el segundo semestre tenemos a Julio con un leve incremento, debido a productos de temporada destinados para vacaciones en la Región Sierra como Trajes de baño; y por último el mes de diciembre que genera un alza en las ventas por las festividades de Navidad y Fin de año.

Tabla 35 *Cuotas de ventas para el año 2017*

Estacionalidad Ventas	Mes	Cuota nuevo Segmento	Cuota nuevo Ccanal	Total cuotas
8%	Enero	\$ 13,440.00	\$ 8,960.00	\$ 22,400.00
9%	Febrero	\$ 15,120.00	\$ 10,080.00	\$ 25,200.00
8%	Marzo	\$ 13,440.00	\$ 8,960.00	\$ 22,400.00
9%	Abril	\$ 15,120.00	\$ 10,080.00	\$ 25,200.00
9%	Mayo	\$ 15,120.00	\$ 10,080.00	\$ 25,200.00
6%	Junio	\$ 10,080.00	\$ 6,720.00	\$ 16,800.00
9%	Julio	\$ 15,120.00	\$ 10,080.00	\$ 25,200.00
7%	Agosto	\$ 11,760.00	\$ 7,840.00	\$ 19,600.00
14%	Septiembre	\$ 23,520.00	\$ 15,680.00	\$ 39,200.00
7%	Octubre	\$ 11,760.00	\$ 7,840.00	\$ 19,600.00
6%	Noviembre	\$ 10,080.00	\$ 6,720.00	\$ 16,800.00
8%	Diciembre	\$ 13,440.00	\$ 8,960.00	\$ 22,400.00
				\$ 280,000.00

3.5.5. Método de KRISP

En este caso como se está armando una nueva fuerza de ventas no se aplicará este método y se lo realizará con método del juicio práctico combinado con el método histórico de ventas.

3.5.6. Presupuestos de Ventas

El presupuesto de ventas está distribuido para el total de la nueva fuerza de ventas considerando que no parten de un histórico, se divide en partes iguales la cuota.

3.6. Organización del territorio y de las rutas.

Para definir la organización del territorio se ha tomado en consideración variables como la segmentación del mercado, la estrategia de cobertura, los tipos de compra y el segmento de la industria donde se encuentra el giro del negocio tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 36 *Parámetros para el desarrollo de los territorios de ventas*

PARAMETROS APLICADOS	
Segmento de mercado:	Textil
Estructura del territorio:	Por zonas
Tipo de compra del Producto:	frecuente
Segmentación del mercado:	Usuarios
Estrategia de cobertura:	Intensiva

3.6.1. Establecimientos de los territorios

Para efectos de este proyecto se define como territorio de ventas la ciudad de Guayaquil, en donde se centrará en la ubicación de las empresas establecidas en esta ciudad, de tal forma que ahí se desarrollen los contactos claves y estos pasen a formar parte de la nueva fuerza de ventas.

Información cuantitativa

El potencial de ventas que tiene la empresa IMPORTMODA S.A. es del 4,85% en relación al potencial de ventas del mercado tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 37 *Participación de la empresa*

Año 2015	
Venta del sector	\$ 5.561.101
Venta empresa	\$ 269.891
PARTICIPACIÓN	4,85%

Información cualitativa

Debido a que es una nueva fuerza de ventas la categorización de clientes no se la podrá realizar todavía, ya que no hay un histórico de ventas registrado por la nueva fuerza de ventas.

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.

Con la planificación de ventas de cada empresaria líder se realizarán indicadores de gestión en donde se pueda comparar la gestión planificada vs la gestión ejecutada y de esa forma determinar si el líder seleccionado está realizando su trabajo de reclutamiento y asistencia a las nuevas empresarias.

3.6.3. Construcción de rutas

Como la unidad de ventas es nueva y su terreno de ventas será dentro de la empresa en donde está laborando, no se podrá establecer una ruta de trabajo pero si se realizará planificación de ventas en función a la difusión que se realice del producto.

3.6.4. Métodos y tiempos: productividad en ruta

En consecuencia, a que el giro de negocio no permite establecer un ruteo.

3.7. Realización de las estrategias de ventas

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

En esta estructura de ventas se ha definido la contratación de 1 cargo nuevo en relación de dependencia con la empresa denominado como Jefe de trademarketing. Y como fuerza de ventas externa contamos con el perfil de empresaria, quien realizará las ventas al consumidor final

Tabla 38 Formato de perfil del cargo Jefe trademarketing

 FORMATO DE PERFIL DE CARGO				
FECHA: Julio 2016		SEDE: Oficina Garzota		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
JEFE DE TRADEMARKETING		CÓDIGO: RL0001		
Reporta a: Lic Director Comercial		ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 800		
Tipo de contrato: Fijo				
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO				
Hacer análisis de mercado, para poder realizar las estrategias de ventas y sacar adelante el producto, para el cumplimiento del presupuesto de ventas. Hacer crecer el canal tecnológico aumentando el numero de empresarias.				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA				
Ing. Marketing / Comercial Ing. En Administracion de Ventas				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL				
Minimo un año como gerente comercial i jefe comercial. Preferible tener conocimiento en ventas relacionadas, ventas directas.				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
		COMPETENCIAS		
FUNCIONES	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Planificacion Estratégica de Ventas	x		a	D
Hacer análisis de mercado	x		c	M
Control de presupuesto de Ventas	x		d	S
Control Gestion Comercial		x	a	M
Realización de reportes a la Direccion Comercial	x		c	M
Mercado / Competencia		x	d	D
Direccion de personal	x			
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e) Ocasional (o)	Análisis (a) Diaria (d)	Dirección (d) Mensual (m) Control (c) Trimestral (t)
Elaborado por: Direccion Comercial		Revisado por: Gerencia General		
Aprobado por: Gerencia General				

Tabla 39 Formato perfil de vendedora externa Ejecutiva

IMPORTMODA S.A.				
FORMATO DE PERFIL DE CARGO				
FECHA: <u>Julio 2016</u>		SEDE: <u>MATRIZ</u>		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Empresaria - Vendedor independiente		CÓDIGO: _____		
Reporta a: Asistente SAC/ Jefe TM		ASIGNACIÓN SALARIAL: <u>COMISIONISTA</u>		
Tipo de contrato: <u>N/A</u>				
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO				
Realizar ventas relacionadas a través de las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa. el producto				
Cumplir con los objetivos planteados para ser acreedora de incentivos, bonos, comisiones				
3. REQUISITOS MÍNIMOS				
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA				
Mínimo bachiller				
Laboralmente activa				
preferentemente				
3.2 EXPERIENCIA LABORAL				
N/A				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
		COMPETENCIAS		
FUNCIONES	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Periodicidad
Ventas relacionadas	X		E	D
Alcance de objetivos	X		E	M
Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)
				Control (c)
				Trimestral (t)
Elaborado por: <u>Dirección Comercial</u>		Revisado por: <u>Gerencia General</u>		
Aprobado por: <u>Gerencia General</u>				

A continuación, detallamos el perfil de cada uno de los actores de la nueva estructura comercial.

Perfil de Vendedor externo: Empresaria

Edad: desde 18 a 50 años.

Sexo: Femenino.

Situación laboral: es relación de dependencia.

Estudios: Título de bachiller (mínimo)

Gustos/Preferencias: Interés en moda e innovación, tecnología, redes sociales.

Perfil de jefe de Trademarketing

Edad: desde 25 a 45 años.

Sexo: Indistinto

Preparación académica: Estudios culminados afines a Ventas, Administración y marketing

Gustos/Preferencias: Interés en moda e innovación, tecnología, redes sociales.

3.8. Remuneración de los vendedores

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.

La remuneración de los vendedores (empresarias) no establece un sueldo fijo ni relación de dependencia con la empresa, en este caso se compone por comisiones porcentuales en relación al valor de la venta tal como se establece en la tabla de comisión, además poseen incentivos adicionales por cumplimiento de metas establecidas y premiaciones por su gestión destacada en el mes.

En la siguiente tabla de comisiones designada para la fuerza de ventas multinivel se podrá observar cuales son los porcentajes asignados para cada uno de los rangos, cabe recalcar que los cargos superiores podrán cobrar comisiones por ventas propias o de su equipo en el caso de que también haya desempeñado actividades de un cargo inferior, como son en los siguientes caso; un director divisional podrá cobrar comisiones como líder por las ventas realizadas de las empresarias asignadas directamente a ella.

3.8.2. Primas y otros incentivos similares.

Dentro de otros incentivos adicionales se realizarán concursos semestrales en donde se premiará con viajes al exterior para el mejor vendedor del semestre, así mismo también obtendrá una prima del 2% de la venta del semestre según sea su calificación en la matriz de desempeño.

3.8.3. Sistemas mixtos de la remuneración

Este proyecto no contempla un sistema de remuneración mixto debido a que la relación contractual con las empresarias es de sub-distribución por lo cual solo se regirá a un sistema de remuneración de comisiones e incentivos.

3.8.4. Sistemas colectivos

Este proyecto no contempla un sistema colectivo de salarios en donde los vendedores se puedan beneficiar del esfuerzo global del equipo de ventas, esto se debe a que la utilidad de la venta en su mayor parte está asignada para las comisiones de las empresarias.

3.8.5. Gastos de Viajes

La compañía no reconocerá ningún tipo de gastos por viajes, debido a que en este proyecto las ventas se localizaran únicamente en la ciudad de Guayaquil, además el objetivo primario de esta nueva unidad comercial es de promocionar y comercializar los productos dentro de las empresas de Guayaquil de forma estratégica.

3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor.

Tal como se expuso en el punto 3.8.5, este proyecto no contemplara ningún tipo de gastos del vendedor, debido a que no mantiene relación de dependencia con la empresa y su comercialización solo se realizará en la ciudad de Guayaquil.

3.9. Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control de volumen de ventas

Los volúmenes de ventas se controlarán en función al mínimo de ventas establecido en \$50 mensuales y también se controlará en relación a la cuota establecida en el presupuesto de ventas

3.9.3. Evaluación de los vendedores

Se aplicará una matriz de desempeño para el control y la evaluación de los vendedores, en donde se establecen metas de conversión, metas de desempeño, metas de actividad, metas de conversión.

3.9.4. Cuadro de mando del director de ventas.

Se establecerá los indicadores de gestión con un programa de gestión comercial, en donde se mantienen indicadores como ventas, pedidos, pedido promedio, cumplimiento de ventas, e indicadores de ventas por productos.



Figura 32 Ilustración de una tabla de indicadores del sistema de gestión.

3.10. Ventas especiales

No se establecerán estrategias para ventas especiales, debido a que este proyecto no contempla la venta de servicios, y solo se maneja la venta de productos tangibles, en cual se utilizará catálogos digitales, para cuidar la permanencia de las empresarias en sus trabajos fijos, debido a que en algunas empresas es prohibido vender, de esta forma se promueve que la promoción del producto sea más sutil, ya que accederán al catálogo a través de sus *smartphone*.

3.11. Marketing Mix

3.11.1. Producto

Para este proyecto se ofertarán los mismos productos que la empresa IMPORTMODA S.A. ofrece a nivel nacional a través de sus otros canales de distribución, tomando en cuenta que el portafolio contiene diversidad de

marcas, cada una con un peso en tipo de prendas los categorizamos de la siguiente forma:

Tabla 40 *Categorización y peso de tipo de producto por marca*

PARTICIPACIÓN DE CADA MARCA POR TIPO DE PRENDA						
TIPO PRENDA	LAURA	HABY	VANESSA	BRICK	CO'COON	TOTAL
PIJAMAS	40%	40%	20%			100%
RI MASCULINA	50%	50%				100%
BRASSIER	50%	25%	25%			100%
CAMISETAS		40%		60%		100%
FAJAS				60%	40%	100%
LEGGINS		60%			40%	100%
MULTIUSOS	50%	50%				100%
PANTIES	45%	20%	20%	15%		100%
TOPS	5%	5%		90%		100%

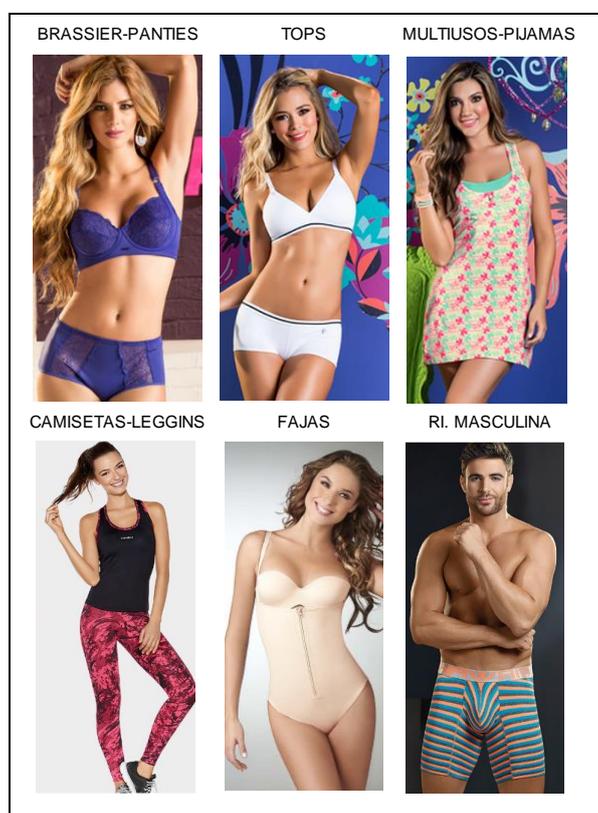


Figura 33 Ilustración tipos de prendas

3.11.2. Precio

Los precios que se establecerán para esta nueva unidad comercial serán los mismos que se mantienen en las otras unidades comerciales, por lo tanto el PVP al consumidor final no tendrá variante para la ejecución de este proyecto.

Tabla 41 *Precios de venta promedio por tipo de prenda*

TIPO PRENDA	COSTO PROM	PRECIOS	
		PVP EMPRESARIA	PVP CATALOGO
PIJAMAS	\$ 9,48	\$ 21,89	\$ 31,27
RI MASCULINA	\$ 4,45	\$ 10,50	\$ 15,00
BRASSIER	\$ 9,43	\$ 22,11	\$ 31,58
CAMISETAS	\$ 5,64	\$ 13,81	\$ 19,73
FAJAS	\$ 12,73	\$ 29,53	\$ 42,18
LEGGINS	\$ 6,43	\$ 14,85	\$ 21,21
MULTIUSOS	\$ 11,86	\$ 23,91	\$ 34,16
PANTIES	\$ 3,78	\$ 8,94	\$ 12,77
TOPS	\$ 3,19	\$ 8,12	\$ 11,60
PROMEDIO	\$ 7,44	\$ 17,07	\$ 24,39

3.11.3. Plaza

La plaza seleccionada para este proyecto es la ciudad de Guayaquil, el cual se enfoca en la penetración de las empresas para la comercialización al personal interno de las mismas. El canal de distribución que se seleccionó es de tipo Directo.

Punto-farma

También se implementará otro canal de distribución directo el cual es de tipo tecnológico, a través del uso de los puntos de ventas electrónicos que se denominarán como *punto-farma* ya que serán muebles ubicados en el interior de 10 farmacias, con una tableta electrónica incorporada y acceso a internet, en donde las usuarias o consumidores finales podrán apreciar el catálogo de productos y comprar en línea.



Figura 34 Mueble dispuesto para los punto-farma



Figura 35 Ubicación del mueble punto-farma dentro de una de las farmacias asignadas

3.11.4. Promoción y publicidad.

Promoción en ventas

Como promoción, se utilizará la estrategia de marketing de tipo PULL en donde la promoción va dirigida hacia el consumidor final, dicha estrategia consiste en la realización de un programa continuo que a través de la acumulación de puntos por sus compras, el consumidor final podrá canjear los productos que se encuentren en el catálogo del círculo de consumidor frecuente.

Canal de Comunicación online

Con la finalidad de aumentar y facilitar la realización de los pedidos de las nuevas empresarias, se plantea entregar 100 tablets con un costo estimado de \$110 cada una, para las nuevas empresarias y de esta forma a través de la aplicación puedan realizar sus pedidos, así como también hacer seguimiento de los mismos y reclamos o devoluciones.

Plan de Referidos

De establecerá un plan de referidos de para las empresarias del nuevo segmento, por lo tanto, todas aquellas empresarias que presenten a una nueva empresaria que quiere añadirse a esta red tendrá una bonificación del 6% de las ventas que realice esa nueva empresaria durante 3 meses.

Adicional a ello recibirá en el primer semestre el 4% de las ventas que haya realizado durante ese semestre. Y finalmente recibirá a final del año el 2% de las ventas que haya realizado durante el primer año.

Ese plan de referidos solo aplica por la venta generada por la empresaria inscrita mas no por las que pueda inscribir en lo posterior la nueva empresaria.

Convenciones y eventos

Se realizará un lanzamiento para reunir a las candidatas a empresarias del nuevo segmento, por lo cual se invitarán solo a mujeres que estén laborando en relación de dependencia. Para este lanzamiento se contará con una madrina quien será la anfitriona del evento y será la imagen de la empresa durante un año.

Para mantener un continuo acercamiento con las nuevas vendedoras se realizarán 2 convenciones en el año, cada una de forma semestral, en la cual se realizarán, sorteo de productos y premiaciones a las vendedoras con mayor desempeño, además que se realizara el lanzamiento del nuevo catálogo y los planes de premios.

Marketing Digital

Se realizará una campaña de marketing digital a través del uso de las redes sociales, canal de youtube y la página web de la empresa, por lo tanto, se contratará a un *community management* que será el encargado de manejar las redes sociales y de diseñar un plan de contenidos para la constante actualización de las redes sociales, canal youtube y página web.

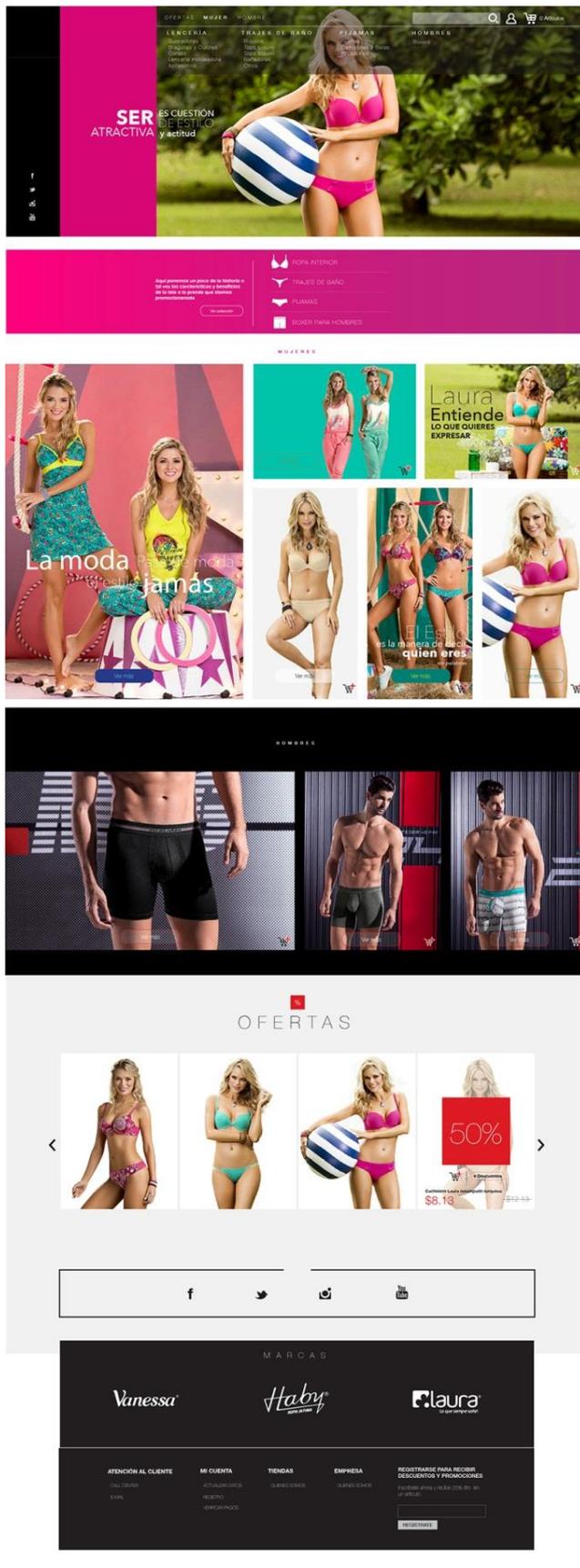


Figura 36 Nuevo sitio web con carro de compras

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.

4.1. Hipótesis de partida

El proyecto contempla la inversión de la nueva fuerza de ventas (nuevo segmento) y del nuevo canal de ventas (punto-farma), de la misma forma contempla las inversiones necesarias para la adecuación de las instalaciones para el personal de planta requerido.

4.1.1. Capital inicial

El capital inicial corresponde a un total de \$73.279,60 dólares americanos, el cual se contempla en inversiones en activos, capital de trabajo y activos diferidos, a continuación, se detallan los rubros en los que está destinada la inversión inicial.

Tabla 42 *Inversión inicial*

ACTIVOS FIJOS	Valor Unt	Cant	Total
Equipos de computación	\$ 400.00	1	\$ 400.00
Tabletas electrónicas	\$ 110.00	100	\$ 11,000.00
Sistema Informático integrado	\$ 17,000.00	1	\$ 17,000.00
Modular Puntofarma	\$ 640.00	10	\$ 6,400.00
Vehículo	\$ 18,000.00	1	\$ 18,000.00
Muebles y enseres	\$ 570.00	1	\$ 570.00
		TOTAL ACTIVOS	\$ 53,370.00

Tabla 43 *Activos diferidos*

ACTIVOS DIFERIDOS	
Seguro prepagado	\$ 1,237.95
Licencia de Plataforma	\$ 1,500.00
Permisos de Entidades de Control	\$ 2,000.00
Total Act Diferidos	\$ 4,737.95

Tabla 44 *Inversión en capital de trabajo*

TOTAL INVERSION INICIAL	
Inversión en Activos Fijos	\$ 53,370.00
Capital de Trabajo	\$ 15,171.65
Activos Diferidos	\$ 4,737.95
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 73,279.60

4.1.2. Política de financiamiento

La política de financiamiento establecida por la empresa IMPORTMODA S.A. se pondera en dos partes, con un 45% de inversión con capital propio, y un 55% de inversión con capital financiado por la banca, en la siguiente tabla se puede observar su distribución por tipo de capital.

Tabla 45 *Financiamiento*

Financiamiento de la Inversión de:		\$ 73,297.84
Recursos Propios	\$ 32,984.03	45%
Recursos de Terceros	\$ 40,313.81	55%

4.1.3. Costo de Capital

El costo del capital financiado es de una tasa anual de 10.50% con un plazo de financiamiento de cinco años, en los cuales se realizarán pagos mensuales de \$866.50 para ir amortizando la deuda, de tal manera que al final de los cinco años la empresa IMPORTMODA S.A. pagará un interés total de \$ 11,676.25 dólares americanos, en la siguiente tabla se puede observar la amortización de la deuda.

Tabla 46 *Tabla de Amortización del financiamiento*

Años	Amortización de la Deuda Anual				
	2016	2017	2018	2019	2020
Pagos por Amortizaciones	\$ 6,470.58	\$ 7,183.66	\$ 7,975.33	\$ 8,854.24	\$ 9,830.00
Pago por Intereses	\$ 3,927.43	\$ 3,214.35	\$ 2,422.69	\$ 1,543.78	\$ 568.01
Servicio de Deuda	\$ 10,398.01	\$ 10,398.01	\$ 10,398.01	\$ 10,398.01	\$ 10,398.01
SALDOS ANUALES	\$ 41,592.05	\$ 31,194.04	\$ 20,796.02	\$ 10,398.01	\$ 0.00

Tabla 47 *Cálculo de cuota mensual e interés del préstamo*

CAPITAL	\$ 40,303.78
TASA DE INTERÉS	10.50%
NÚMERO DE PAGOS	60
FECHA DE INICIO	2-ene.-17
CUOTA MENSUAL	\$ 866.29
INTERESES DEL PRÉSTAMO	\$ 11,673.35

4.1.4. Impuestos

El impuesto contemplado es la participación de los trabajadores que es del 15% y el impuesto a la renta que en la actualidad corresponde a una tasa del 22% y tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 48 *Impuestos proyectados para el año 2017*

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 15,046.72
Participación Trabajadores 15%	\$ (2,257.01)
UTILIDAD ANTES IMP. RTA	\$ 12,789.71
Impuesto a la renta 22%	\$ (3,197.43)
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 9,592.29

4.2. Presupuesto de Ingresos

Para definir los presupuestos de ingresos, se espera obtener una participación del mercado sobre el 5% del mercado potencial de Guayaquil, en la siguiente tabla se puede observar la proyección de ingresos en función a la aportación en ventas de los tipos de prendas.

Tabla 49 *Pronóstico de venta por tipo de prenda*

TIPO PRENDA	PESO % Venta	PRONÓSTICO POR TIPO DE PRENDA \$\$				
		2017	2018	2019	2020	2021
PIJAMAS	3%	\$ 8,400	\$ 8,778	\$ 9,173	\$ 9,586	\$ 10,017
RI MASCULINA	8%	\$ 22,400	\$ 23,408	\$ 24,461	\$ 25,562	\$ 26,712
BRASSIER	25%	\$ 70,000	\$ 73,150	\$ 76,442	\$ 79,882	\$ 83,476
CAMISETAS	8%	\$ 22,400	\$ 23,408	\$ 24,461	\$ 25,562	\$ 26,712
FAJAS	15%	\$ 42,000	\$ 43,890	\$ 45,865	\$ 47,929	\$ 50,086
LEGGINS	3%	\$ 8,400	\$ 8,778	\$ 9,173	\$ 9,586	\$ 10,017
MULTIUSOS	3%	\$ 8,400	\$ 8,778	\$ 9,173	\$ 9,586	\$ 10,017
PANTIES	20%	\$ 56,000	\$ 58,520	\$ 61,153	\$ 63,905	\$ 66,781
TOPS	15%	\$ 42,000	\$ 43,890	\$ 45,865	\$ 47,929	\$ 50,086
	100%	\$ 280,000	\$ 292,600	\$ 305,767	\$ 319,527	\$ 333,905

4.2.1. Volúmenes

En relación a los volúmenes de ventas este proyecto pretende vender un total de 19,677 prendas en el año 2017 con un crecimiento anual del 5%, tal como se puede observar en la siguiente tabla de proyección de ventas en unidades.

Tabla 50 *Pronóstico de venta en unidades*

TIPO PRENDA	PESO % Venta	PRONÓSTICO POR TIPO DE PRENDA UNID				
		2017	2018	2019	2020	2021
PIJAMAS	3%	358	374	391	409	427
RI MASCULINA	8%	1,991	2,081	2,174	2,272	2,374
BRASSIER	25%	2,955	3,088	3,227	3,373	3,524
CAMISETAS	8%	1,514	1,582	1,653	1,727	1,805
FAJAS	15%	1,328	1,387	1,450	1,515	1,583
LEGGINS	3%	528	552	577	603	630
MULTIUSOS	3%	328	343	358	374	391
PANTIES	20%	5,847	6,110	6,385	6,672	6,973
TOPS	15%	4,828	5,045	5,272	5,509	5,757
	100%	19,677	20,562	21,487	22,454	23,465

4.2.2. Precios

En función a la política de precios establecida por la empresa IMPORTMODA S.A. se mantendrá los mismos que comercializa en su segmento actual; el mismo que es determinado por el costo del producto multiplicado por factor entre 3,3 y 3,5 (depende de la marca) y se obtiene el precio para el consumidor final -por tratarse de una venta directa en donde

participan vendedoras externas que comisionan de sus ventas- el descuento en ventas para este nuevo segmento es del 25%. El portafolio de productos es extensos y para efectos de cálculo de proyecciones se determinó un costo y precio promedio por tipo de producto, encontrados en la siguiente tabla:

Tabla 51 *Tabla de precios y costos promedio por tipo de prenda*

PRECIOS			
TIPO PRENDA	COSTO	PVP	PVP
	PROM	EMPRESARIA	CATALOGO
PIJAMAS	\$ 9.48	\$ 23.45	\$ 31.27
RI MASCULINA	\$ 4.45	\$ 11.25	\$ 15.00
BRASSIER	\$ 9.43	\$ 23.69	\$ 31.58
CAMISSETAS	\$ 5.64	\$ 14.80	\$ 19.73
FAJAS	\$ 12.73	\$ 31.64	\$ 42.18
LEGGINS	\$ 6.43	\$ 15.91	\$ 21.21
MULTIUSOS	\$ 11.86	\$ 25.62	\$ 34.16
PANTIES	\$ 3.78	\$ 9.58	\$ 12.77
TOPS	\$ 3.19	\$ 8.70	\$ 11.60
PROMEDIO	\$ 7.44	\$ 18.29	\$ 24.39

4.2.3. Ventas esperadas

Dado que el presente plan de negocios contempla un nuevo segmento *Empresarias* y un nuevo canal tecnológico *Punto-farma*, se estima una participación del 60% y 40% respectivamente. Las ventas esperadas para el primer año están determinadas por varios factores como el consumo per cápita de ropa interior en la ciudad de Guayaquil, el potencial del mercado por explotar. Para los siguientes años se estimó un crecimiento del 4% determinado como el porcentaje de crecimiento de la empresa en la industria, debajo del crecimiento total del sector del 6%.

Tabla 52 *Participación por modelo de comercialización*

UNIDAD DE NEGOCIO	AÑO 2017	
NUEVO SEGMENTO	60%	\$ 168,000.00
NUEVO CANAL	40%	\$ 112,000.00
TOTAL VENTA PROY	100%	\$ 280,000.00

4.3. Presupuesto de Costos

Se determina por separado la proyección de las unidades vendidas para el Segmento empresarias y para el Canal punto-farma, estas unidades se multiplican por el costo promedio por tipo de prenda y obtenemos el presupuesto de costos para el año 2017. Como mencionamos anteriormente la participación será de 60% y 40%.

Tabla 53 *Proyección de ventas para el 2017 en unidades y dólares en el Segmento y Canal nuevo*

PROYECCIÓN TOTAL AÑO 2017					
Venta anual	Unidades	COSTO VTA empresaria	Venta anual	Unidades	COSTO VTA puntofarma
\$ 5,040.00	358	\$ 3,395.46	\$ 3,360.00	143	\$ 1,358.18
\$ 13,440.00	1195	\$ 5,316.27	\$ 8,960.00	796	\$ 3,544.18
\$ 42,000.00	1773	\$ 16,721.98	\$ 28,000.00	1182	\$ 11,147.98
\$ 13,440.00	908	\$ 5,122.60	\$ 8,960.00	606	\$ 3,415.06
\$ 25,200.00	797	\$ 10,140.54	\$ 16,800.00	531	\$ 6,760.36
\$ 5,040.00	317	\$ 2,037.23	\$ 3,360.00	211	\$ 1,358.15
\$ 5,040.00	197	\$ 2,333.11	\$ 3,360.00	131	\$ 1,555.41
\$ 33,600.00	3508	\$ 13,261.08	\$ 22,400.00	2339	\$ 8,840.72
\$ 25,200.00	2897	\$ 9,240.00	\$ 16,800.00	1931	\$ 6,160.00
\$ 168,000.00	11949	\$ 67,568.26	\$ 112,000.00	7871	\$ 44,140.05

4.3.1. Materia Prima, Mano de Obra Directa, Costos Indirectos de Fabricación, Costos esperados

La empresa IMPORTMODA S.A. no fabrica los productos por lo tanto los únicos costos que contempla son los costos de ventas los cuales han sido citados en el punto anterior.

4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se utilizó la siguiente formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

Tabla 54 *Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costo Unitario	\$ 7.44
Costo Fijo Mensual	\$ 9,559.20
Costo Variable Mensual	\$ 9,309.03
PVP	\$ 24.39
Ingresos Mensuales	\$ 23,333.33
PUNTO DE EQUILIBRIO UNID	564
PUNTO DE EQUILIBRIO \$\$	\$ 15,904.39

La empresa debe vender 564 unidades al mes para llegar a su punto de equilibrio, pudiendo cubrir sus costos fijos y variables, el equivalente a \$15,904.39

4.5. Presupuesto de Gastos

El presupuesto de gastos está clasificado en Operativos administrativos y de ventas, se dio un equivalente de 60% y 40% respectivamente; se ponderó el porcentaje que equivale al nuevo segmento de la suma de los gastos que la empresa tiene normalmente, equivale al 23% del total. Los gastos operacionales administrativos contemplan: proporción de sueldo y salario del gerente general, mantenimiento de la plataforma tecnológica, alquiler de las oficinas, servicios básicos. Los gastos operacionales de ventas contemplan: proporción de sueldos y salarios del director comercial, asistente de servicio al cliente y bodeguero, y el sueldo completo del nuevo Jefe de trademarketing; descuento a las empresarias equivalente al 18% de las ventas del nuevo segmento, alquiler del punto-farma y servicios básicos.

Tabla 55 *Tabla de los gastos operacionales para el año 2017*

Gastos operacionales	
<u>Gastos Administrativos</u>	
Sueldos y Salarios	\$ 5,731.15
Mantenimiento de Plataforma	\$ 2,400.00
Alquiler Ofic	\$ 2,146.42
Servicios basicos	\$ 637.02
<u>Gastos de Ventas</u>	
Sueldos y Salarios	\$ 31,203.23
Honorarios contador externo	\$ 3,600.00
Descuentos en ventas canal empresarias	\$ 42,000.00
Gasto por materiales de Oficina	\$ 257.57
Gastos de publicidad	\$ 25,090.00
Alquiler Punto Farma	\$ 21,600.00
Servicios básicos	\$ 273.01
Depreciación ACTIVOS	\$ 14,403.67
Gastos generales vehiculo	\$ 3,771.43
Gastos por seguros	
Gasto por materiales de Oficina	\$ 257.57
Total Gastos operacionales	\$ 153,371.06

Gastos de Publicidad

Se realizará un lanzamiento de la nueva aplicación y plataforma tecnológica con la presencia de una madrina del evento a un talento de pantalla nacional sumando para el primer año \$9,070.00; luego en el mismo año se hará una convención, y para los siguientes años se realizará 2 convenciones al año valoradas en 2,220.00 el primer año y duplicándose a partir del año 2. Entre los gastos de marketing están los del mantenimiento de la página, aplicaciones móviles y redes sociales que suman un total de \$13,800.00 cada año. El primer año se tendrá un total de \$ 25,090.00 dólares en gastos de publicidad, y para los siguientes años \$18,240.00.

Tabla 56 *Tabla de Gastos de publicidad*

Publicidad y Marketing			
Lanzamiento Aplicación	VALOR	CANT	Año 1
Madrina talento TV	\$ 500	12	\$ 6,000
Alquiler Salón y Serv. Coctel	\$ 1,720	1	\$ 1,720
Premios para asistentes	\$ 30	20	\$ 600
Modelos	\$ 250	3	\$ 750
Subtotal Lanzamiento			\$ 9,070
Conversión Semestral			
Alquiler Salón y servicio de coctel	\$ 1,720	1	\$ 1,720
Souveniers asistentes	\$ 5	100	\$ 500
Subtotal Conversión Sem			\$ 2,220
Redes sociales			
Pautaje	\$ 150	12	\$ 1,800
Manejo	\$ 1,000	12	\$ 12,000
Subtotal Redes Soc			\$ 13,800
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD			\$ 25,090

4.6. Factibilidad financiera

Para determinar la factibilidad financiera del proyecto es necesario conocer los índices económicos del país, y calcular la tasa de descuento K_e . El valor actual neto (VAN) corresponde a \$ 31,179.78 y como inversión inicial se calculó \$ 73,297.84; estos valores reflejan una viabilidad en el plan de negocios propuesto combinado con una tasa interna de retorno del 23%.

Tabla 57 *Cálculo de la tasa de descuento e índices financieros*

Factibilidad financiera	
Tasa libre de riesgo	4.00%
Tasa premio del mercado	5.50%
Beta	0.78
Riesgo país	5.00%
Tasa de descuento Ke	13.29%
<i>Fuente: Banco Central</i>	
$Ke = rf + Beta * rm + riesgo\ país$	
INFLACIÓN	3.50%
VAN	\$ 31,179.78
TIR	22.59%

4.6.1. Análisis de ratios

Crecimiento de Ventas: El incremento en ingresos por año será del 4,5% tal como se estima el crecimiento de la empresa en el sector textil. Se utiliza la siguiente fórmula para determinar el crecimiento en vetas:

$$\text{Crecimiento} = \text{Ventas año actual} + (\text{Ventas año actual} \times \text{tasa crecimiento})$$

Tabla 58 *Tabla de crecimiento en ventas*

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 280,000	\$ 292,600	\$ 305,767	\$ 319,527	\$ 333,905
CANAL EMPRESARIAS	\$ 168,000	\$ 175,560	\$ 183,460	\$ 191,716	\$ 200,343
CANAL PUNTOFARMA	\$ 112,000	\$ 117,040	\$ 122,307	\$ 127,811	\$ 133,562
CRECIMIENTO EMPRESA/SECTOR		4.50%	4.50%	4.50%	4.50%

Margen Grosso: sirve para definir la utilidad que brinda cada dólar después de pagar todos los costos que están relacionados al producto, esto se obtiene de la relación entre la utilidad bruta y las ventas.

Tabla 59 *Calculo del margen grosso*

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 280,000	\$ 292,600	\$ 305,767	\$ 319,527	\$ 333,905
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 172,346	\$ 181,218	\$ 190,529	\$ 200,300	\$ 210,552
Margen grosso	61.55%	61.93%	62.31%	62.69%	63.06%

Margen Operativo: Sirve para establecer la utilidad que da cada dólar de venta después de cubrir todos los costos que están relacionados con la operación del giro del negocio, es decir mantiene una relación entre la utilidad operacional y las ventas.

Tabla 60 *Cálculo del margen operativo*

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 280,000	\$ 292,600	\$ 305,767	\$ 319,527	\$ 333,905
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 18,974	\$ 29,431	\$ 34,668	\$ 49,319	\$ 54,798
Margen operativo	6.78%	10.06%	11.34%	15.43%	16.41%

Margen Neto: Describe la rentabilidad que deja cada dólar de venta después de cubrir todos los gastos de la operación y después de pagar impuestos al gobierno.

Tabla 61 *Cálculo del margen neto*

	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS	\$ 280,000	\$ 292,600	\$ 305,767	\$ 319,527	\$ 333,905
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 15,047	\$ 26,217	\$ 32,245	\$ 47,775	\$ 54,230
Margen Neto	5.37%	8.96%	10.55%	14.95%	16.24%

4.6.2. Valoración del plan de negocios

Según los resultados arrojados en el flujo de caja, se puede observar que el estado financiero arroja un valor actual neto de \$ 31,179.78 lo que significa que ese es el dinero que ganaría actualmente al trasladar todas las utilidades de los cinco años a su equivalencia al día de hoy, por ende, se considera que este proyecto es rentable.

El proyecto maneja una tasa de descuento del 13.29% lo cual fue calculado utilizando esta fórmula:

$$K_e = r_f + \text{Beta} \times r_m + \text{riesgo país}$$

Por otro lado, la tasa interna de retorno es del 23% lo que significa que rendimiento anual de la inversión teniendo en cuenta que es un mercado textil. El tiempo de recuperación de la inversión es equivalente a 5 años.

Tabla 62 *Flujo de caja libre*

	AÑO 0	2017	2018	2019	2020	2021
CAPITAL DE TRABAJO NETO		(\$ 22,090.00)	(\$ 22,283.76)	(\$ 22,960.54)	(\$ 22,902.84)	(\$ 23,661.85)
FLUJO DE CAJA LIBRE						
NOPAT		\$ 9,592.29	\$ 16,713.35	\$ 20,556.19	\$ 30,456.56	\$ 34,571.34
(+) DEPRECIACIONES		\$ 14,403.67	\$ 14,403.67	\$ 14,403.67	\$ 4,937.00	\$ 4,937.00
(+) BAJA EN LIBROS						\$ 285.00
(-) INVERSIONES AF (\$ 53,370.00)						
(-) CAPITAL DE TRABAJO (\$ 19,927.84)		(\$ 22,283.76)	(\$ 22,960.54)	(\$ 22,902.84)	(\$ 23,661.85)	\$ 0.00
(+) RECUPERACION CAP. TRABAJO						\$ 111,736.84
FLUJO DE CAJA LIBRE	(\$ 73,297.84)	\$ 1,712.19	\$ 8,156.48	\$ 12,057.01	\$ 11,731.71	\$ 151,530.18

Tabla 63 *Índices VAN y TIR*

VAN	\$ 31,179.78
TIR	23%

4.6.3. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se establece tres escenarios el moderado, el pesimista y el optimista en sus variables sufren decrementos o incrementos que afectan al desempeño financiero del proyecto.

Escenario Pesimista

En este escenario se trabajará con las variables de unidades en donde se considerará que la venta solo se logrará un 75% de lo presupuestado, que el precio de ventas con el que se efectúan las ventas son un 80% de lo establecido inicialmente y que el costo del producto se incrementó en un 20% de lo normal, dando como resultado en este escenario un VAN negativo tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 64 *Escenario pesimista*

Pesimista			
	Factor %	Valor	VAN
Unidades	75.00%	14,758	
Precio	80.00%	\$ 14.63	\$ (52,693.56)
Costo unidad	120.00%	\$8.93	

Escenario Modesto

Para el escenario modesto no se han modificado las variables siendo que este escenario se calcula con las unidades de ventas proyectadas, el precio de ventas establecido y el costo de ventas detallado, de tal manera que su VAN es positivo tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 65 *Escenario moderado*

Moderado			
	Factor %	Valor	VAN
Unidades	100.00%	19,677	
Precio	100.00%	\$ 18.29	\$ 31,692.09
Costo unidad	100.00%	\$7.44	

Escenario Optimista

En este escenario las variables se modifican a favor de la gestión del negocio en donde se plantea que se vendan 25% más unidades de las que estaban establecidas en la proyección de ventas, con un precio igual al escenario normal y con una reducción en el costo de ventas del 10%, en donde arroja un valor actual neto de \$42,788.96 dólares.

Tabla 66 *Escenario optimista*

Optimista			
	Factor %	Valor	VAN
Unidades	125.00%	24,596	
Precio	120.00%	\$ 21.95	\$ 42,788.96
Costo unidad	90.00%	\$6.70	

4.7. Sistema de control

4.7.1. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral nos ayudará en este caso a poder visualizar de forma holística las estrategias que se aplicará en una empresa de forma sistemática, coherente y efectiva, el cuadro de mando integral tiene como objetivo preponderante desarrollar las estrategias trazadas en una empresa en acciones que conlleven a la consecución de resultados en todas las perspectivas que tiene la empresa como la financiera, económica, manejo de clientes, procesos y desarrollo estratégico.

Tabla 67 *Cuadro de mando de estrategias*

	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTIGENCIA
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la utilidad de la nueva unidad comercial	Rentabilidad	ventas - costo de ventas - gasto de ventas	Trimestral	Crecer un 15%	reducir los costos de ventas
	Incrementar las ventas	descuentos por volúmenes	ventas/ total de clientes	Mensual	Crecer un 10%	valor agregado
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Cientes referidos	Actualizar base de datos	datos actualizados / total de clientes	semestral	incrementar un 5%	plan de incentivos por referidos
	captar nuevos clientes	ingreso de nuevos clientes	clientes nuevos / total de clientes	Trimestral	alcanzar un 5%	incrementar base de datos

4.7.2. Planes de contingencia

Debido a los diferentes cambios que pueden sufrir las variables del entorno externo y el mercado desde la fecha de la planificación hasta la puesta en marcha del proyecto, es importante tener un plan de contingencia que permita al menos salvaguardar la inversión en el peor de los escenarios que la empresa no logre alcanzar sus metas y proyecciones, en este caso no consentido se tomarán las siguientes acciones:

- Se lanzarán promociones de 3x2 en donde pagan el valor de dos prendas y podrán llevar gratis una tercera prenda de igual o menor valor.
- Implementar crédito directo a las empresarias
- Alianza con asociaciones de mujeres.
- Reducir los gastos de marketing y publicidad.

Tabla 68 *Plan de contingencia*

	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
PERSPECTIVA DE PROCESOS	MANTENER ENTREGA INMEDIATA	numero entregas demoradas	Entregas demoradas / total de entregas	Mensual	Aumentar 5%	servicio de entrega a domicilio
	AUMENTAR CANALES DE PAGO	frecuencia de pagos	Frecuencia de pagos / numero de canales	Mensual	Crecer un 5%	pagos electronicos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GENERAR VALOR AGREGADO	visitas al website	ingresos website / numero de clic en pagina	Trimestral	incrementar un 15%	plan de contenidos
	NUM. DE INACTIVAS	empresarias inactivas	inactivas / num de empresarias	Mensual	alcanzar un 5%	llamar base de datos

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

En la constitución del Ecuador y código de comercio no existe una ley que prohíba la distribución en multinivel, este proyecto se asienta en la libertad de empresa que brinda el Ecuador. Los siguientes artículos citados a continuación brindan la libertad a este proyecto de trabajar en el mercado de ventas por catálogo y distribución en multinivel, siendo esta la forma en la que ingresa sus equipos de ventas que está conformado por empresarias.

“Libertad de acceso al mercado: implicando que cualquier agente económico (sea público o privado) puede en condiciones de igualdad iniciar cualquier tipo de actividad económica legalmente permitida, proyectándose sobre cualquier sector de la economía (a salvo de los reservados al Estado ex art. 128.2 CE)”. (derechoecuador.com, 2016)

“Libertad de permanencia en el mercado: el empresario tendrá plena libertad para proceder a la organización interna y externa de su empresa, así como al modo de realización de su actividad económica (si bien, respetando en cualquier caso la ordenación jurídica existente al respecto que puede conllevar la consiguiente facultad de vigilancia administrativa permanente sobre la actividad (v.g. las autorizaciones operativas a Casinos)”. (derechoecuador.com, 2016)

“Libertad de cesación o de salida del mercado: supone el lógico derecho del empresario a dejar de desarrollar en cualquier momento la actividad empresarial llevada a cabo”. (derechoecuador.com, 2016)

5.2. Medio Ambiente

La empresa IMPORTMODA S.A. desarrolla un giro de negocio de distribución de prendas de ropa interior, por lo que fomenta el respeto al medio ambiente mediante políticas de reciclaje, ahorro y utilización de productos biodegradables, por lo tanto, mantiene los siguientes principios:

- a) Disminuir la contaminación al medio ambiente buscando reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, evitando el uso de aerosoles como ambientadores y productos de limpieza.
- b) Mantener la biodiversidad de los ecosistemas y hábitat que se encuentre en las zonas aledañas a la empresa, buscando garantizar su continua existencia.
- c) Fomentar el reciclaje dentro de la compañía, la correcta distribución de la basura, así como también la disminución del consumo del papel.
- d) Mantener las políticas de ahorro de consumo de fuentes vitales como el agua y la energía eléctrica procurando mantener las llaves de agua bien cerrada y apagar la luz al momento de salir de una oficina.
- e) Priorizar la utilización y la compra de productos biodegradables y amigables con el medio ambiente.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen

Vivir

Según los objetivos del Plan Nacional de Buen vivir (PNBV) se ha citado los objetivos y sus políticas para establecer la relación y el aporte que brinda el desarrollo de este proyecto a la consecución de los objetivos del PNBV.

“Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”. (Semplades, 2016)

Según el objetivo 9 del PNBV, el proyecto beneficia de forma directa a aquellas empresarias que encuentran una forma de trabajo digno a través de la distribución y venta por catálogo de los productos que oferta la empresa IMPORTMODA S.A.

“9.1.- Fortalecer los programas enfocados en la incorporación de mujeres y de grupos de atención prioritaria al mercado de trabajo, ya sea de forma remunerada o mediante el apoyo de sus emprendimientos”. (Semplades, 2016)

Según el objetivo 9.1. Del PNBV, el proyecto contribuye a la incorporación laboral de mujeres, debido a que como requisito para pertenecer al equipo de ventas es necesario que sea de sexo femenino, de esta forma se contribuye al desarrollo de su emprendimiento como distribuidora de ropa interior femenina.

“9.5.- Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral”. (Semplades, 2016)

Según el objetivo 9.5. del PNBV. La empresa IMPORTMODA S.A. contribuye a la formación ocupacional de sus empresarias debido a que aprenderán el movimiento y giro de negocio de la industria de venta por catálogo, así como el manejo de los diferentes canales de compras, pagos y entrega.

De la misma manera el proyecto contribuye a este objetivo mediante la capacitación que brinda a todas sus empresarias en temas relacionados a técnicas de ventas, marketing digital, gestión de cobranzas, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, que son temas que aportarán a su desarrollo personal y al mejoramiento de su desempeño en su actividad de trabajo como emprendedora.

“Objetivo 4. Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”. (Semplades, 2016)

“4.3.c. Promover la oferta de educación continua de calidad en diversas áreas para la realización personal, recreación, más allá de los ámbitos laborales y productivos”. (Semplades, 2016)

El proyecto contribuye al objetivo 4.3, debido a que parte de su plan de capacitación son los temas de trabajo en equipo cuyas actividades se desarrolla en ámbitos fuera de la empresa y en muchos casos en espacios recreativos como la playa.

“4.9.m. Generar programas y contenidos educativos que difundan y fortalezcan la educación financiera”. (Semplades, 2016)

De igual manera se contribuye al objetivo 4.9 debido a que la empresa difunde un programa de educación financiera a través de sus talleres de finanzas para todos y finanzas y economía del hogar.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

- a) La empresa IMPORTMODA S.A. al ser una empresa ecuatoriana busca poder contribuir con la comunidad que es actor principal del éxito y progreso de la misma, por lo tanto, mantiene los siguientes principios.
- b) Crear lasos sólidos con los grupos de personas con las que interactúa la empresa, para de esta manera generar afinidad con los mismos, creando confianza y formar un sentimiento de amistad.
- c) Mantener como política el brindar el apoyo constante por parte de las diferentes administraciones hacia las comunidades donde se desenvuelve operacionalmente la empresa.
- d) Impulsar el acceso a la educación superior al personal con más de 5 años laborando en la empresa para que pueda obtener

oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa y así con sus conocimientos contribuir con el desarrollo de la empresa.

- e) Reforzar el respeto a las comunidades aledañas a la empresa, así también a los equipos de ventas y personal administrativo de la empresa sin distinciones de clases sociales.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que debido a la información levantada mediante las encuestas especializadas prevé una gran aceptación a la incursión de la población femenina que está interesada en desarrollar un emprendimiento en la distribución de ropa interior para poder obtener ingresos adicionales sobre los \$200.00. De la misma manera se establece que la futura fuerza de ventas está capacitada para el uso de la tecnología para poder desarrollar las tareas de este giro de negocio de una forma más eficaz, en donde además se analizó las frecuencias y unidades de compra de ropa interior cuyos resultados auguran éxitos a la ejecución de este proyecto.

De la misma forma los análisis de los entornos internos y externos muestran que existen mayores fortalezas que debilidades en la empresa y que el mercado ofrece más oportunidades que amenazas, siendo el panorama propicio para que se desarrolle este proyecto. Los objetivos comerciales se encuentran sustentados de forma específica mediante el desarrollo de las diferentes estrategias por lo cual visualiza la factibilidad de la ejecución de este proyecto, augurando el cumplimiento de los presupuestos de ventas proyectados.

De la misma manera el análisis financiero del proyecto revela la viabilidad del mismo siendo que sus indicadores son favorables en relación a la tasa interna de retorno y el valor actual neto, y esto a su vez que se consideraron los análisis de sensibilidad del mismo mediante escenarios pesimistas, moderado y optimista, revela que solo en el escenario pesimista el desarrollo de este proyecto tendría un VAN negativo.

Finalmente se concluye que este proyecto no incumple con las leyes establecidas en la república del Ecuador, haciendo de su implementación una vía legal de negocio, que contribuye con los objetivos propuestos por el PNBV, manteniendo conciencia con el cuidado del medio ambiente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que se las estrategias principales de mercado planteadas por este proyecto se apliquen lo antes posible ya que en la actualidad no existe una empresa de ventas por catálogo que tenga vigente alguna de estas dos estrategias comerciales.

Siendo que si se implementan estas estrategias primero tendrán la primicia en el mercado, por lo tanto, el posicionamiento de la marca y la empresa en la mente del consumidor y su equipo de empresarias será más fuerte de lo que está actualmente.

REFERENCIAS

Boubeta Bastos, A. I. (2006). *Fidelización del Cliente*. España: Ideaspropias Editorial.

derechoecuador.com. (2016). Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechocomercial/2009/12/09/libertad-de-competencia>

INEC. (s.f.).

INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Estrategia Corporativa*.

Martínez, A., Muñoz, J., & Acosta, P. (2004). *Tamaño de muestra y precisión estadística*. Almería: Escobar impresores.

Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Nueva York: Harvar Bussines Review.

Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva. En M. E. Porter, *Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (pág. 51). Compañía Editorial Continental.

Semplades. (20 de agosto de 2016). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Ventura Victoria, J. (2009). *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.

Yuni, J. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Córdoba: Editorial Brujas.

ANEXOS

Anexo 1

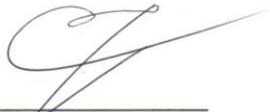
Carta de Autorización empresa IMPORTMODA S.A.

IMPORTMODA S.A.

Guayaquil, Abril del 2016

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente autorizamos a la Sra. Rosa Elena Uscocovich Alvarez y el Sr. Andres Emilio Martinez Román, estudiantes de la Universidad Católica de Guayaquil, a utilizar el nombre de nuestra empresa IMPORTMODA S.A. para fines de la elaboración del Plan de Negocios, requisito requerido para la culminación de la Carrera de Administración de Ventas.



Marcelo Delgado Muñoz
Gerente General

IMPORTMODA S. A.

FIRMA AUTORIZADA

Sello de la empresa

Cdla. La Garzota, 1ra. Et., Mz. 7 - Solar 2-4 • PBX: (593-4) 2629218
Fax: 2626725 • Guayaquil - Ecuador

Anexo 2

Cotización Pagina Web con carro de compras (página 1)



8 de Agosto del 2016

Estimados

Por medio de la presente hacemos llegar nuestra propuesta comercial para desarrollo de web:

Incluye:

- Rediseño de pagina web
- 6-8 links de Navegacion.
- 9-15 sublinks de navegacion.
- Widget de Redes Sociales.
- Inclusion de Catalogo digital con opcion de descarga
- Sliders
- Multimedia
- Animaciones
- Modulo de Chat
- Sistema de Registro Online
- Carrito de compras
- pagos a traves de la pagina web

Ejemplo de Paginas:

www.cuponerclub.com www.almacenesmarriott.com/ www.watchworld.com.ec

Tiempo de Desarrollo

- 3 semanas de desarrollo de brief y entrega de contenido
- 4 a5 semanas de programacion
- 12 dias de revisiones finales y entrega

Costo \$11800 + IVA

Manejo de Redes Sociales Incluye:

Paquete A Incluye

- Desarrollo de piezas graficas
- Monitoreo de Redes Sociales

Facebook

- 12 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales
- 500 clicks
- 1 cover mensual

Anexo 2

Cotización Pagina Web con carro de compras (página 2)

Instagram

- 12 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales

Twitter

- 12 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales

Costo \$800 + IVA mensual(Contrato mínimo de 6 meses)

Nota: Las imágenes seran entregadas por el cliente o se buscaran de internet.

Paquete B Incluye

- Desarrollo de piezas graficas
- Monitoreo de Redes Sociales

Facebook

- 20 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales
- 500 clicks
- 1 cover mensual

Instagram

- 20 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales

Twitter

- 20 posteos al mes
- Desarrollo de 20 piezas graficas
- 8 horas de analisis y respuestas semanales

Costo \$1200 + IVA mensual(Contrato mínimo de 6 meses)

Nota: Las imágenes seran entregadas por el cliente o se buscaran de internet.

Ing. Alfredo Arboleda

Gerente General

Anexo 3

Cotización Tabletas electrónicas

COMPUTRON
COMPUTRON
DIAGONAL AL HILTON COLON
Guayaquil-Ecuador
TELEFONO -2681003 ext 106

PROFORMA

Cliente

Atención: IMPORTMODA

10/8/2016

ELIZABETH ALAVA
CELULAR# 0998883330

Cant	Descripción	P/Unit	P.Total
100	<u>TABLET XTRATECH XM13G</u> TABLET 7" MULTITOUCH CAPACIDAD 8GB (EXP 32) SISTEMA ANDROID 4,1 PROCESADOR D.C 1,3 GHZ, WIFI, BLUETOOTH MEMORIA RAM 1 GB CAMARA TRASERA 2 MP Y FRONTAL ,03 MP COLOR: BLANCO DOBLE CHIP 1 AÑO DE GARANTIA	\$ 110,00	\$ 9.649,13

SUB-TOTAL	\$ 9.649,13
IVA	\$ 1.350,87
TOTAL	\$ 11.000,00

Comentarios
Precios ya incluyen I.V.A

**CHEQUE
CERTIFICADO A
NOMBRE DE
CARTIMEX S. A.**

Anexo 4

Cotización Vehículo (página 1)



Señores
IMPORTMODA S.A.
ATTO.: ROSITA USCOCOVICH
Presente

De mis consideraciones:

KIA-COMERCIALIZADORA IOKARS, es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos KIA.

KIA - COMERCIALIZADORA IOKARS cuenta con divisiones de vehículos livianos, camiones, SUV, repuestos, y servicios completos de talleres, bajo estándares y condiciones de KIA .

Siendo nuestro principal objetivo entregar producto y servicios de la marca KIA , que sean diferenciados y exclusivos en venta y posventa, con enfoque en la calidad de atención integral de nuestros clientes actuales y potenciales.

De acuerdo a su requerimiento le hacemos llegar la cotización del vehículos requerido:

Características:

Motor	
Tipo	4 cilindros en línea
Cilindrada (cc)	1.396
Potencia Máxima:	109@ 6,300
Suspensión	
Delantera	Conjunto Mc Pherson
Posterior	Eje Rígido con Barra de torsión
Amortiguadores	Gas
Dirección	
Tipo	Piñón y cremallera
Asistencia	MDPS (Electrónica Asistida)
Frenos ABS	
Tipo	Hidráulico con servo-freno
Delantera	Disco ventilado
Posterior	Tambor

RIO R 4 PUERTAS - 2017



Anexo 4

Cotización Vehículo (página 2)



DETALLE	VALORES
PRECIO DE VENTA	\$ 17,535.08
14% IVA	\$ 2,454.92
TOTAL	\$ 19,990.00

GARANTIA DE LA MARCA
✓ 7 ANOS O 150.000 KM

VALORES ADICIONALES::
✓ PAGO MATRICULA APROXIMADO

Queremos agradecer la confianza que desea depositar en nosotros al estar dispuesto a pertenecer a nuestro prestigioso grupo de clientes, nuestra marca a cambio hará lo mejor para desarrollar vehículos que sean globalmente competitivos en calidad, tecnología y precio; lo haremos usando nuestra herencia espiritual de desafío creador y constante innovación.

Acompáñenos por este viaje en el que descubrirá nuevas experiencias y definitivamente cubrirá todas sus expectativas.

Saludos Cordiales,

Rita Salvador B

Asesor Comercial

Comercializadora lokars S. A.

Av. Carlos Julio Arosemena km 1.5, Guayaquil-Ecuador

M 0996842613

Anexo 4

Cotización Evento de Lanzamiento y convenciones

IMPRESO: 2016-08-09 18:28:38		COTIZACION NO. 0000137 REVISION No.0		Pagina(2 de 3)		
Evento	CAPACITACIÓN					
Fecha	Martes 09 Agosto de 2016			Martes 09 Agosto de 2016		
Nombre	ROSITA USCOCOVICH			1311620437		
Direccion	-	Telefono		0986892903 - Fax :		
Contacto	ROSITA USCOCOVICH	Cargo		CORPORATIVO - TALLER		
email				Miércoles 17 Agosto de 2016		
Forma Pago	RESERVACION CON EL 50%					
Sábado 12 Noviembre de 2016						
SALÓN CENTENARIO						
Fecha	Sábado 12 Noviembre de 2016	SUBTOTAL ESPACIOS			0.00	
Hora de Inicio	03:00 pm					
Hora Final	06:00 pm	IMPUESTO(14.0%)			0.00	
Tipo de Montaje	TEATRO	TOTAL			0.00	
	100					
Paquete de Coctel						
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
Paquete de Coctel No.1	100	15.00	1,500.00	0.00	210.00	1,710.00
Incluye:						
6 Bocaditos de Coctel						
Bebidas soft ilimitadas						
Descorche ilimitado de Bebidas Alcoholicas						
			SubtotalPaquete de Coctel			1,710.00
			SERVICIO 10.00%			150.00
			TOTAL Paquete de Coctel			1,860.00
Audiovisuales						
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Subtotal	Descuento	Impuesto	Total
Infocus 3500L	1	65.00	65.00	0.00	9.10	74.10
Pantalla de 3x2	1	55.00	55.00	0.00	7.70	62.70
Amplificación de Sonido	1	100.00	100.00	0.00	14.00	114.00
Incluye 1 micrófono						
			SubtotalAudiovisuales			250.80
			SERVICIO 10.00%			22.00
			TOTAL Audiovisuales			272.80
			SUBTOTAL ESPACIOS		US\$	0.00
			IMPUESTO ESPACIOS 14.0%		US\$	0.00
			SUBTOTAL REQUERIMIENTOS		US\$	1,720.00
			IVA REQUERIMIENTOS 14.0%		US\$	240.80
			SERVICIO 10.0%		US\$	172.00
			TOTAL A PAGAR		US\$	2,132.80

Anexo 6

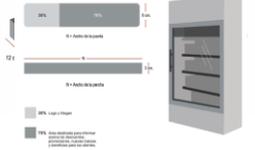
Cotización espacio Farmacias Fybeca



Espacio de alquiler	Descripción	Valor	Período de contratación	Referencia
Cabecera de góndola 84x158x25cm	Final o comienzo de una góndola para exhibición de productos de alta rotación.	\$420	1 mes	
Vitrina frontal Medida se ajusta al tipo de farmacia	Vitrinas decorativas de una marca o multimarca.	\$130	1 mes	
Vitrina de counter Medida se ajusta al tipo de farmacia	Vitrinas decorativas de una marca o multimarca.	\$90	1 mes	
Exhibidor de piso 45x165x40cm	Son colocados en hall de farmacias.	\$300	1 mes	
Canastilla o ganchera rompetráfico	Sirve para realizar exhibición cruzada con otras categorías (Cross merchandising). 	\$50	1 mes	
Arete de percha 45x165x15cm	Exhibidor lateral de góndola.	\$180	1 mes	

Anexo 7

Cotización espacio Farmacias Pharmacys

ELEMENTOS	Locales A (Disponibilidad 23)	Locales B (Disponibilidad 43)	Vigencia	IMAGEN REFERENCIAL
<u>Aretes Pasillo</u>	\$ 200	\$ 180	Trimestral	 <p>El diagrama muestra un perfil de aluminio con medidas técnicas: una longitud total de 121 cm, una altura de 10 cm y una anchura de 10 cm. Se indican dos tipos de ardetes: 'Aretes de aluminio' y 'Aretes de aluminio con protección de seguridad'. A la derecha se muestra una imagen tridimensional del ardetes instalado en un estante de farmacia.</p>

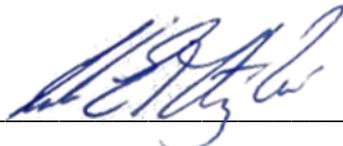
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

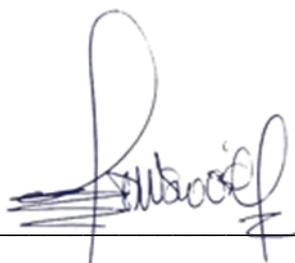
Nosotros, **Martínez Román, Andrés Emilio** y **Uscocovich Álvarez, Rosa Elena** con C.C #0918898537 C.C: #1311620437; autores del trabajo de titulación: **Plan de Negocios para Introducción de un Nuevo Segmento de Mercado de la empresa IMPORTMODA S.A. en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de Ingenieros en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 27 de agosto de 2016.

f. 
Nombre: Martínez Román Andrés Emilio
C.C: 0918898537

f. 
Nombre: Uscocovich Álvarez Rosa Elena
C.C: 1311620437

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para introducción de un nuevo segmento de mercado de la empresa IMPORTMODA S.A. en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES)	Martínez Román, Andrés Emilio ; Rosa Elena, Uscocovich Álvarez;		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Félix Homero, San Andrés Samaniego, MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingenieros en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2016	No. DE PÁGINAS:	150
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo de nuevo Segmento Generación de estrategias para el nuevo segmento Implementación de nuevo canal de comercialización		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	PLAN DE NEGOCIOS; VENTA DIRECTA; ROPA INTERIOR; MARKETING; IMPORTMODA S.A.; COMERCIO ELECTÓNICO.		
RESUMEN:	<p>Esta tesis fue realizada con el fin de desarrollar un nuevo segmento de mercado que le permitirá a una empresa que este dentro del sector textil, determinar su oportunidad de crecimiento y expansión de acuerdo a los alcances establecidos. Se realizó una investigación sobre el perfil de la actual fuerza de venta dentro del cual se pudieron constatar muchas debilidades que impiden el uso de la tecnología y la optimización de recursos. Se creó un nuevo segmento, basado en una fuerza de ventas con un perfil distinto que reúna las características necesarias para desarrollar una serie de planes y programas basados en el uso de la tecnología y la comunicación para el uso de plataformas informáticas. Posteriormente por medio de los datos obtenidos del consumo per cápita, masa poblacional y mercado potencial se realizó la proyección estimada para este giro del negocio. Simultáneamente se detectó la oportunidad de desarrollar un nuevo canal de venta directa, dirigida hacia el consumidor final, considerando puntos estratégicos para la ubicación de puntos de venta.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-986892903; +593-984365514	E-mail: rosita_ua@hotmail.com ; andresemiliomr@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			